

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PLAN ESTRATÉGICO DE LA MOLINA

PRESENTADA POR:

Kelly Rojas Valdez

Carlos Tamayo Caparó

Krizzy Tamayo Peralta

Asesor: Fernando D'Alessio

Lima, Junio de 2011

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a los profesores y maestros que hemos tenido a lo largo de nuestras vidas, por ser los que han colaborado con nuestra formación y desempeño personal y profesional.



Dedicatoria

A Dios y a nuestras familias por ser los que han guiado nuestras vidas y comparten con nosotros nuestras tristezas y alegrías.



Resumen Ejecutivo

La Molina, creada en 1962, se encuentra localizada en Lima. Cuenta con una superficie total de 65,75 km², con una población de 132,498 habitantes, siendo el 56.6% de su población total menor de 34 años. La Molina muestra NSE desde A hasta E, prevaleciendo los A y B con 84% en total. El gasto per cápita es de S/. 827.1. El área verde del distrito es de 4'714,537 m², que equivale a 37.8 m²/hab.

El plan estratégico desarrollado para La Molina ha sido proyectado al año 2025. Para el desarrollo de este plan, se han efectuado varios análisis, como el PESTEC y el AMOFHIT. De la matriz EFE, se puede decir que La Molina responde bien a las oportunidades del entorno, lo cual no ocurre con las amenazas. De la matriz EFI, se concluye que La Molina no es ni fuerte ni débil.

Se ha definido una visión, misión, valores para La Molina. En la visión trazada se espera que La Molina sea un distrito líder en calidad de vida en el Perú y uno de los tres mejores distritos de Sudamérica. Para alcanzar la visión se han formulado ocho objetivos de largo plazo, así como 16 estrategias de las cuales se han retenido nueve. Para lograr los objetivos de largo plazo se ha definido 25 objetivos de corto plazo.

Para el control del plan estratégico, a cada objetivo de corto plazo se le ha asignado un indicador en el cuadro de mando integral, así como las proyecciones de crecimiento hasta el año 2025. Los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico han sido definidos de acuerdo con las 7 M. Es relevante destacar que el plan estratégico formulado plantea una nueva estructura orgánica, a través de la creación de cinco nuevas áreas que permitirán alcanzar la estrategia genérica de diferenciación del distrito; así como la presencia de un líder transformacional y de una cultura organizacional que apoye el cambio.

Abstract

La Molina, created in 1962, it is located in Lima. It has a total surface of 65,75 km², with a population of 132,498 inhabitants, being their total population's 56.6% smaller than 34 years. La Molina shows NSE from A until E, prevailing those A and B with 84% in total. The expense per capita is of S/. 827.1. The green area of the district is of 4714,537 m² that is equal to 37.8 m²/person.

The strategic plan developed for La Molina has been projected to the year 2025. For the development of this plan, several analyses have been made, as the PESTEC and the AMOFHIT. In the matrix EFE, La Molina responds well to the opportunities of the environment, that which doesn't happen with the threats. In the matrix EFI, La Molina is not strong neither weak.

A vision, mission, and values for La Molina have been designed in the plan. In the traced vision it is expected that La Molina be a district leader in quality of life in the Peru and one of the three better districts of South America. To reach the vision eight objectives of long term have been formulated, as well as 16 strategies of which nine of them have been retained. To achieve the objectives of long term 25 objectives of short term have been defined.

For the control of the strategic plan, each objective of short term has assigned an indicator in the balanced score card and how will be the growth projected until the year 2025. The necessary resources for the implementation of the strategic plan have been defined with the 7 M. It is outstanding to highlight that the formulated strategic plan outlines a new organic structure, through the creation of five new areas that allow reach the generic strategy of differentiation of the district; as well as the presence of a transformational leader and of an organizational culture that supports the change.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiv
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Visión	11
2.3 Misión	12
2.4 Valores	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa	14
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	14
3.1.1 Análisis político, gubernamental, y legal.	15
3.1.2 Análisis económico y financiero.	18
3.1.3 Análisis social, cultural, y demográfico.	22
3.1.4 Análisis tecnológico y científico.	25
3.1.5 Análisis ecológico y ambiental.....	26

3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	28
3.3 La Molina y sus Competidores	30
3.3.1 Modelo de las cinco fuerzas.	30
3.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	33
3.4.1 Matriz del perfil competitivo (MPC).....	33
3.4.2 Matriz del perfil referencial (MPR).....	36
3.5 Conclusiones	39
Capítulo IV: Evaluación Interna	41
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	41
4.1.1 Análisis de administración y gerencia.....	41
4.1.2 Análisis de marketing y ventas.....	46
4.1.3 Análisis de operaciones, logística, e infraestructura.	58
4.1.4 Análisis financiero.....	64
4.1.5 Análisis de recursos humanos y cultura.	68
4.1.6 Análisis de sistemas de información y comunicaciones.....	74
4.1.7 Análisis de tecnología, investigación, y desarrollo.	75
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	77
4.3 Conclusiones	81
Capítulo V: Intereses de La Molina y Objetivos de Largo Plazo	83
5.1 Intereses de La Molina	83

5.2 Potencial de La Molina	83
5.3 Principios Cardinales	86
5.4 Matriz de Intereses de La Molina.....	89
5.5 Objetivos de Largo Plazo	90
5.6 Conclusiones	92
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	93
6.1 Matriz FODA	93
6.2 Matriz PEYEA	95
6.3 Matriz BCG.....	99
6.4 Matriz IE	101
6.5 Matriz GE.....	102
6.6 Matriz de Decisión	104
6.7 Matriz CPE.....	107
6.8 Matriz Rumelt	110
6.9 Matriz de Ética	111
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	112
6.11 Matriz de Estrategias Versus OLP	113
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	115
6.13 Conclusiones	117
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	120

7.1 Objetivos de Corto Plazo	120
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	131
7.4 Estructura de la Municipalidad	141
7.5 Medio Ambiente y Ecología	146
7.6 Recursos Humanos.....	147
7.7 Gestión del Cambio.....	148
7.8 Conclusiones	148
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	150
8.1 Perspectivas de Control.....	150
8.2 Tablero de Control Integrado	152
8.3 Conclusiones	154
Capítulo IX: Competitividad de La Molina	156
9.1.1 Análisis del Diamante de Porter de La Molina.	162
9.1.2 Identificación de las ventajas competitivas de La Molina.	169
9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústers de La Molina	171
9.2.1 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústers.....	172
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	174
10.1 Plan Estratégico Integral	174
10.2 Conclusiones	176
10.3 Recomendaciones.....	179

10.4 Futuro de La Molina.....	181
Referencias	188
Apéndices.....	201
Apéndice A: Análisis Tridimensional de las Naciones.....	201
Apéndice B: Análisis Competitivo.....	215
Apéndice C: Cuadro Cronológico de La Molina	218
Apéndice D: Flora y Fauna de La Molina.....	219
Apéndice E: Turismo en La Molina.....	221
Apéndice F: Nuevos Espacios Productivos: Parques Tecnológicos	223
Apéndice G: Ejemplos de Parques Tecnológicos	225
Apéndice I: Calidad de Vida.....	227
Apéndice J: Categorías y Factores que Evalúan la Calidad de Vida, Según Mercer....	229
Apéndice K: Top de las Cinco Ciudades en Calidad de Vida.....	230
Apéndice L: Premio Nacional a la Calidad.....	232
Apéndice M: Evaluación PISA	234
Apéndice N: Edificios Ecológicos	236
Apéndice O: Criterios Para la Calificación Europea BREEAM.....	239
Apéndice P: Ciudades Sostenibles, Ciudades Verdes.....	240
Apéndice Q: Resultado de Lima en lo que Respecta a Ciudades Verdes	243

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Cifras Referenciales de La Molina</i>	3
Tabla 2. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	29
Tabla 3. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	35
Tabla 4. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	38
Tabla 5. <i>Grupos de Edad de La Molina</i>	47
Tabla 6. <i>Ocupación Principal que Desempeña la Población</i>	47
Tabla 7. <i>Establecimientos Censados en La Molina</i>	49
Tabla 8. <i>Actividad Económica en La Molina</i>	50
Tabla 9. <i>Producción de La Molina</i>	51
Tabla 10. <i>Partidas de Ingresos Ejecutados de La Municipalidad</i>	67
Tabla 11. <i>Partidas de Gastos Ejecutados de La Municipalidad</i>	68
Tabla 12. <i>Población y Manzanas de La Molina</i>	70
Tabla 13. <i>Ocupación de la PEA de La Molina de 14 Años a Más</i>	72
Tabla 14. <i>NSE de La Molina y Otros Distritos</i>	73
Tabla 15. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	79
Tabla 16. <i>Matriz de Atractividad de La Molina</i>	81
Tabla 17. <i>Matriz de los Intereses de La Molina</i>	90
Tabla 18. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas</i>	94
Tabla 19. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno.</i> <i>Posición Estratégica Externa</i>	95

Tabla 20. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria.</i>	
<i>Posición Estratégica Externa</i>	96
Tabla 21. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera. Posición</i>	
<i>Estratégica Interna</i>	96
Tabla 22. <i>Calificación de Factores Determinantes de Ventaja Competitiva. Posición</i>	
<i>Estratégica Externa</i>	97
Tabla 23. <i>Matriz de Decisión</i>	106
Tabla 24. <i>Matriz CPE</i>	109
Tabla 25. <i>Matriz de Rumelt</i>	110
Tabla 26. <i>Matriz de Ética</i>	111
Tabla 27. <i>Estrategias y Objetivos de Largo Plazo</i>	114
Tabla 28. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	116
Tabla 29. <i>Cuadro de Asignación Individual de los Recursos Para los Objetivos de Corto</i>	
<i>Plazo</i>	136
Tabla 30. <i>Tablero de Control Integrado</i>	153
Tabla 31. <i>Propuesta de los Pilares y Factores para el Índice de Competitividad Distrital</i>	
.....	157
Tabla 32. <i>Índice de Competitividad de Gobierno</i>	158
Tabla 33. <i>Índice de Competitividad de Economía</i>	159
Tabla 34. <i>Índice de Competitividad de Infraestructura</i>	159
Tabla 35. <i>Índice de Competitividad de Personas</i>	160

Tabla 36. <i>Índice de Competitividad de Empresas</i>	161
Tabla 37. <i>Plan Estratégico Integral</i>	175
Tabla 38. <i>Futuro de La Molina en Cifras</i>	187
Tabla A1. <i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i>	203
Tabla A2. <i>Situación Demográfica en el Perú y el Mundo</i>	206
Tabla A3. <i>Principales Indicadores del PBI del Perú</i>	208
Tabla A4. <i>Indicadores de Educación, Ciencia, y Tecnología</i>	210
Tabla A5. <i>Cuadro Cronológico de La Molina</i>	218
Tabla A6. <i>Top de las Cinco Ciudades en Calidad de Vida</i>	230
Tabla A7. <i>Criterios de Calificación para Obtener la Certificación Europea BREEAM - 2009</i>	239

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i> Ubicación de La Molina	2
<i>Figura 2.</i> Modelo de las cinco fuerzas competitivas de la industria de Porter.....	31
<i>Figura 3.</i> Organigrama de la municipalidad.....	44
<i>Figura 4.</i> Plano estratificado de La Molina a nivel de manzana según concentración de establecimientos	54
<i>Figura 5.</i> Plano de lugares y vías de La Molina y de los distritos aledaños	62
<i>Figura 6.</i> Plano estratificado de La Molina a nivel de manzana según concentración de establecimientos	71
<i>Figura 7.</i> Matriz PEYEA (MPEYEA)	97
<i>Figura 8.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	100
<i>Figura 9.</i> Matriz Interna – Externa (MIE).....	102
<i>Figura 10.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	103
<i>Figura 11.</i> Nueva estructura de la municipalidad	144
<i>Figura 12.</i> Competitividad de las naciones.....	162
<i>Figura 13.</i> Foto actual de un parque en La Molina.....	182
<i>Figura 14.</i> Foto futura de un parque en La Molina.....	182
<i>Figura 15.</i> Foto actual de un cerro que será reforestado en La Molina	183
<i>Figura 16.</i> Foto futura de un cerro reforestado en La Molina	183
<i>Figura 17.</i> Foto actual de un cerro infértil en La Molina	184

<i>Figura 18.</i>	Foto futura de un cerro fértil y verde en La Molina.....	184
<i>Figura 19.</i>	Foto actual de un área mal aprovechada en La Molina.....	184
<i>Figura 20.</i>	Foto futura de un área bien aprovechada en La Molina.....	185
<i>Figura 21.</i>	Foto actual del óvalo Monitor	185
<i>Figura 22.</i>	Foto futura del óvalo Monitor	185
<i>Figura 23.</i>	Foto actual del estadio Monumental, cercano a La Molina	186
<i>Figura 24.</i>	Foto futura del estadio Monumental, cercano a La Molina	186
<i>Figura A1.</i>	Proyecciones de la población peruana del 2005 al 2050	205
<i>Figura A2.</i>	Índice global de competitividad 2010 - 2011	215
<i>Figura A3.</i>	Índice de competitividad de Lima 2010	217
<i>Figura A4.</i>	Categorías y factores que evalúan la calidad de vida, según Mercer	229
<i>Figura A5.</i>	Resultado de Lima en lo que respecta a ciudades	243

Introducción

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (ver Figura 0) propuesto por D'Alessio (2008).

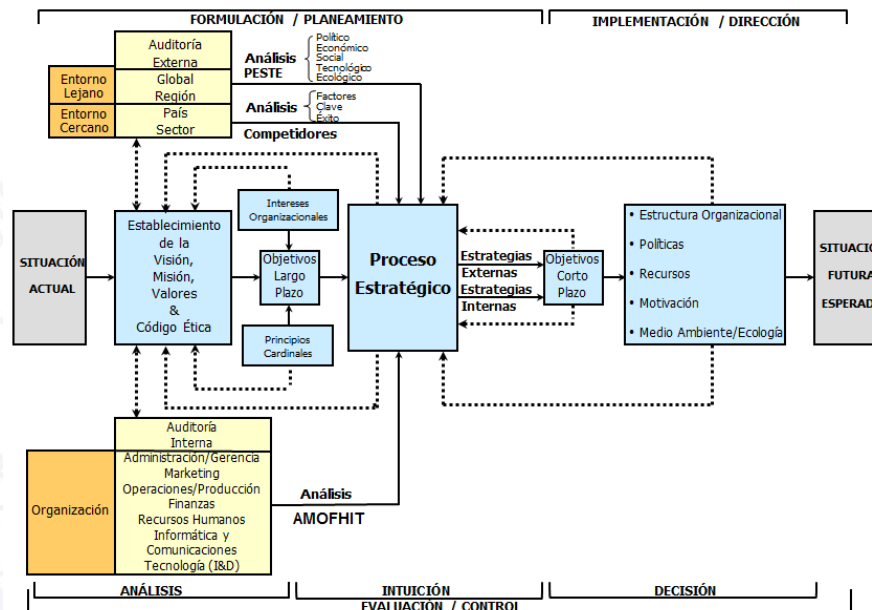


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

El modelo empieza con el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética. Luego se desarrolla la evaluación externa que incluye el análisis del entorno PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ecológico), del cual se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), y la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de

Perfil Competitivo y de Perfil de Referencia (MPC y MPR, respectivamente).

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna que implica 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), de la cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Un análisis exhaustivo es requerido.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, de los cuales deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y se establecen los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Seguidamente, se da inicio al Proceso Estratégico propiamente, durante el cual se elaboran la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA), la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna-Externa (MIE), y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) y de su atractividad en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias vs. los OLP y la de Posibilidades de los Competidores. La intuición se hace indispensable durante esta segunda etapa, ya que favorece la selección de las estrategias.

Para la etapa de Implementación Estratégica, se definen los Objetivos de Corto Plazo (OCP) con los recursos asignados, y se definen las políticas de cada estrategia.

Una estructura organizacional nueva es necesaria. Finalmente, se lleva a cabo la

Evaluación Estratégica utilizando cuatro perspectivas de control en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP y, a partir de ello, tomar las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y con el Plan Estratégico Integral se plantea las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.



Capítulo I: Situación General

1.1 Situación General

La Molina está localizada al sureste de Lima, en las estribaciones de la Cordillera de los Andes, a 15 kilómetros de la costa del Océano Pacífico (Escarcena et al., 2006). Fue creada el 6 de febrero de 1962¹, con un área de 4,900 ha. (Escarcena, Guerrero, Vallejo, & Ferreyra, 2006). Desde su fundación hasta la actualidad, ha tenido 14 alcaldes (incluyendo al actual), convirtiéndolo entre uno de los más modernos y atractivos de la región Lima. Antes del proceso urbanizador en La Molina, la actividad económica más importante fue la de extracción de materiales de construcción (arena, piedras desmenuzadas y hormigón), las cuales conformaron depresiones que se convirtieron después en lagunas artificiales alimentadas con agua de riego provenientes del río Rímac (Escarcena et al., 2006). Así mismo, en 1902 se instaló la Escuela Superior de Agricultura (apoyada por el Reino de Bélgica), que se transformó en la actual Universidad Nacional Agraria “La Molina”. El crecimiento urbano propició la edificación de viviendas unifamiliares, calles y avenidas. Se han levantado edificios empresariales, centros comerciales, supermercados, grandes almacenes de ropas, boutiques, restaurantes, hospedajes, casinos, agencias bancarias, entre otros tipos de inmuebles.

¹ Se presenta un cuadro cronológico del distrito en el apéndice C.



Distrito	LA MOLINA
Provincia	LIMA
Departamento	LIMA
Fecha de Creación	06/02/1962
Capital	LA MOLINA
Altura capital (m.s.n.m.)	255
Población Censada 2007	132,498
Superficie (Km ²)	65.75
Densidad de Población (Hab/Km ²)	2015.2

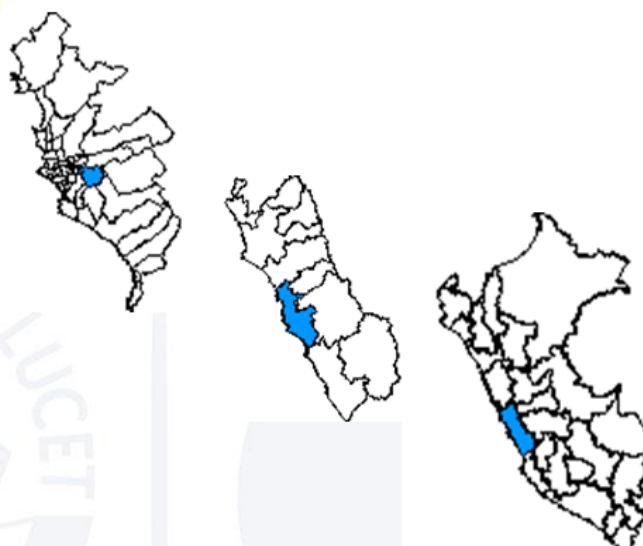


Figura 1. Ubicación de La Molina
 Tomado de “Mapas”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/mapas/bid/>

A continuación se presenta un cuadro con las principales cifras del distrito. En el mismo se pueden encontrar los datos, los límites, la distribución, y los censos anteriores. Este cuadro brinda un marco general y panorámico de lo que es La Molina, así como proporciona datos relevantes para este tema de estudio.

Tabla 1

Cifras Referenciales de La Molina

Cifras de La Molina	
Datos generales	
Fecha de Creación:	06 de Febrero de 1962
Población:	132,498 habitantes, según censo de 2007
Superficie Total:	65,75 Km ²
Clima:	13 °C - 31 °C
Altitud:	255 m.s.n.m.
Coordenadas geográficas:	Latitud Sur 12° 00' 03'' a 12° 00' 07'' Longitud Oeste 76° 57' 00'' a 76° 51' 00''
Límites	
Por el Norte:	Ate – Vitarte
Por el Este:	Pachacamac
Por el Oeste:	Santiago de Surco
Por el Sur:	Pachacamac, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores (sur oeste)
Distribución general	
Nº. de Urbanizaciones:	94
Nº. de Asentamientos Humanos:	5
Nº. de Asociaciones de Vivienda y Conjuntos Residenciales:	23
Censos	
4 de Julio de 1972:	5,951 hab.
12 de Julio de 1981:	14,659 hab.
11 de Julio de 1993:	78,235 hab.
30 de Noviembre de 2005:	124,468 hab.

Nota. Adaptado de “La Molina Cifras”, por la Municipalidad de La Molina, 2011a. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/La_Molina_cifras.htm

De acuerdo con la clasificación de Pulgar Vidal, el distrito tiene una parte alta de la región Chala y una parte baja de la región Yunga, es decir entre Chala Hanan (con tierras aluviales y con terrenos aptos para la agricultura, lugar que los pobladores prehispánicos irrigaron y dominaron, donde se asentaron haciendas y fundos agrícolas en las épocas Colonial y Republicana, los cuales están ocupados actualmente por la

población) y Yunga Hurin (con cerros rocallosos y terrenos pétreos, arenales y desérticos, con falta de agua; ocupado por canteras de piedra, arena, y también por residentes) (Municipalidad de La Molina, 2011a). Los ecosistemas de La Molina son: los bosques, las quebradas secas, la laguna, las lomas y los campos cultivados (Escarcena, 2006). Las especies más reconocidas de cada uno de los ecosistemas se pueden encontrar en el apéndice D.

El clima es generalmente templado y saludable; de abril a diciembre con un amanecer de nubes y nieblas, que eventualmente producen garúa. Cuando las nubes se disipan dan paso a un ambiente templado y hasta soleado. Por las noches la temperatura descende, causando una sensación de frío (Municipalidad de La Molina, 2011a).

La cuenca del río Rímac provee de agua a La Molina, especialmente a sus campos de cultivo. Esta vertiente nace en los nevados de Ticlio, Uco y otros, a 5,500 m.s.n.m., y descende por las alturas occidentales rocosas de las cumbres de la cordillera (Escarcena, 2006). Llega a San Mateo, se angosta en el sector de Viso y forma una garganta en Matucana. Desde la hidroeléctrica de Surco, el valle se amplía; y en Vitarte y La Molina se inicia una llanura aluvial que llega hasta las costas del Pacífico (Escarcena, 2006).

Con respecto a la actividad minera extractiva, esta se ha vinculado a la construcción y a la industria química. Entre estos destacan: la explotación de piedra para hormigón, arenas, arcillas, calizas, rocas ornamentales y otras. En relación a la minería metálica, en el cerro Centinela se podría presentar óxido de cobre (Escarcena, 2006).

La población censada en el año 2007 fue de 132,498 habitantes (INEI, 2011). El 53,62% de la población son mujeres, el 46,38% son hombres (INEI, 2011). El 79.78% de la población es mayor a 15 años y el 56.6% de la población total oscila entre edades de 0 a 34 años. Por otro lado, la tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años

de edad es de 0.6% (INEI, 2011). 42.1% de la población está situado en el Nivel Socio Económico (NSE) A, 41.9% en el NSE B, 11.7% en el NSE C, 3.8% en el NSE D, y el 0.4% en el NSE E (APOYO Opinión y Mercado, 2007). La Molina es un distrito muy diverso, pues tiene pobladores cuyos recursos van de los bajos a los muy altos Tal como se mencionó anteriormente, en La Molina existen cinco asentamientos humanos. El 3.5% de su población vive en pobreza total.

La Molina es un distrito residencial, tal como lo presenta gráficamente el INEI (2009b), en los planos estratificados de Lima Metropolitana. El gasto per cápita es de S/. 827², superior al de la provincia de Lima (S/. 556) y al del distrito de san Borja (S/. 802), pero inferior al de los distritos de Miraflores (S/. 953) y San Isidro (S/. 955) (INEI, 2009a). En La Molina existen 33,985 hogares (INEI, 2011) y 35,069 viviendas particulares (INEI, 2009a). El 4% son hogares que tienen al menos una Necesidad Básica Insatisfecha (NBI), destacando principalmente las viviendas con hacinamiento, seguido por las viviendas con características inadecuadas y hogares con niños que no asisten a la escuela (INEI, 2009a). El 92.71% del total de viviendas cuentan con agua potable, el 92.7% con servicio higiénico y el 93.36% con alumbrado público. El porcentaje de viviendas particulares sin agua, ni desagüe, ni alumbrado eléctrico es de 0.1% (INEI, 2011).

La Población Económicamente Activa (PEA) de 14 y más años de edad es de 63,599 habitantes, siendo el 53% mujeres y el 47% hombres. La PEA ocupada sin seguro de salud es de 32.1%, y el 5.4 % es PEA ocupada con trabajo independiente y que tienen a lo más educación secundaria. La Tasa de autoempleo y empleo en

² Este símbolo (S/.) se refiere a nuevos soles.

microempresa (TAEMI) es de 30.5%. La población que no tiene ningún seguro de salud es de 30.9% (INEI, 2009a).

Según el IV Censo Nacional Económico (INEI, 2008), la producción total en el distrito ha sido de S/. 2'213,267 miles, generando un valor agregado de S/. 1'122,145 miles; destacando los valores agregados de las industrias manufactureras con S/. 280,241 miles; los comercios al por mayor y menor con S/. 277,232 miles; y las entidades de enseñanza privada con S/. 248,763 miles. En estos establecimientos el total de personal ocupado es de 21,459 personas, en el que se incluye asalariados, trabajadores de servicios, y no asalariados. El total de remuneraciones en el distrito asciende a S/. 520,652 miles (INEI, 2008).

En este distrito es destacable el número de centros de enseñanza superior, como la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE), la Universidad e Instituto Superior "San Ignacio de Loyola" (USIL e ISIL), las facultades de Ingeniería y Arquitectura, Derecho y Ciencias Políticas, y Medicina de la Universidad de San Martín de Porres (USMP), un campus para los nuevos ingresantes de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), la Escuela Superior de Guerra Aérea del Perú, y la Escuela de Informática y Telecomunicaciones de la Policía Nacional (Escarcena et al., 2006). Resaltan también los colegios particulares, mixtos, de mujeres, para niños excepcionales, y centros educativos estatales que acogen a 34,000 educandos (Escarcena et al., 2006). Entre los importantes colegios privados están el Colegio Sagrados Corazones Recoleta, José Quiñones, Domingo Faustino Sarmiento, Carlos Lisson, Nivel A, Franklin Delano Roosevelt, Waldorf-Lima, Jacques Cousteau, Newton College, Lord Byron, La Molina Christian Schools, Colegio Peruano Norteamericano Abraham Lincoln, Colegio Villa María La Planicie, Colegio

Italiano Antonio Raimondi, Colegio Brüning, Colegio Reina de los Ángeles, Colegio Villa Caritas y San Pedro y el Colegio Peruano-Alemán Reina del Mundo. Entre los estatales destacan el "Aurelio Miró Quesada Sosa" N°. 114, Virgen del Rosario de Yungay, Jean Le Boulch, Felix Tello Rojas, N°1230, Unión Latinoamericana, colegio Santa Felicia, colegio Mixto La Molina 1278 y Jean Piaget. Algunos de estos colegios estatales son ahora municipales (Escarcena et al., 2006).

Por otro lado, también se destacan prestigiosas instituciones como el Centro Internacional de la Papa (CIP), el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), la Estación Experimental de La Molina, el Instituto de Investigación Nutricional (IIN), la Superintendencia de Bienes Nacionales, la Escuela de Equitación del Ejército e instituciones religiosas como la Casa de Retiro y Cementerio de La Planicie (de los Padres Pasionistas), el Parque Cementerio "Jardines de la Paz" y el Templo de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días (Escarcena et al., 2006). En el mismo distrito se concentran también instituciones sociales y deportivas como la Rinconada Country Club, el Country Club La Planicie, el Club Hebraica, el Complejo Recreacional del Instituto Nacional de Alimentación de la Universidad Nacional Agraria, el Mini Complejo Deportivo Municipal, así como varios campos y losas deportivas (Escarcena et al., 2006).

En La Molina, existen alrededor de 2,619 actividades comerciales (INEI, 2010), contando con 345 bodegas, 186 tiendas de venta al por menor (de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero), 114 ferreterías, 56 lavanderías, 49 empresas fabricadoras de prendas de vestir, 208 restaurantes y otros servicios de comidas móviles, 12 empresas que se dedican a actividades de alojamiento de corto plazo, 14 agencias de viajes, 196 peluquerías y salones de belleza, 62 farmacias, tres

actividades de hospitales, 45 instituciones de enseñanza preprimaria y primaria, 28 de enseñanza secundaria de formación general, 11 de enseñanza superior (INEI, 2010); así como seis iglesias católicas y dos comisarías. El 43.93% de los establecimientos es de los de alta concentración, con un total de 14,007 trabajadores (INEI, 2009b). El servicio de agua en La Molina lo realiza la empresa Sedapal y el de luz, la compañía Luz del Sur.

La Molina cuenta con más de 156 parques debidamente implementados, 32 bermas laterales y centrales, y 22 óvalos y triángulos; distribuidos en las diferentes zonas del distrito, haciendo un total de 1´419,235.95 m². El total de área verde en el Country Club La Planicie, la UNALM, el INIA, en el cementerio Jardines de la Paz, la escuela de equitación, y jardines particulares asciende a 3´295,300.80 m². Por lo tanto, el área verde del distrito es de 4´714,536.75m²; que equivale aproximadamente a 37.8 m²/hab. (La Molina, 2011e). Algunas avenidas principales son la Av. Javier Prado, la Av. La Molina, la Av. De la Recoleta, la Av. Raúl Ferrero (Av. La Rinconada, Calle 7), Av. Los Frutales, Av. Separadora Industrial, Av. Los Constructores, Av. Alameda del Corregidor, Av. Los Fresnos, Av. La Planicie, Av. Rinconada del Lago. Por otro lado, en 1993 (INEI, 1996), el porcentaje de hogares con automóvil o vehículo de uso particular en La Molina ha sido de 52,6%; con automóvil de trabajo, 5.8%; y con camioneta de trabajo, 4,2%.

Con respecto al turismo, La Molina cuenta con dos complejos históricos: la Huaca Melgarejo y la Huaca Granados. Los museos presentes el distrito son el Raimondi, el del Automóvil Nicolini, el de Entomología Klaus Raven Büller, y el jardín botánico “Octavio Velarde Núñez”. Entre otras vistas turísticas de La Molina destacan las lagunas artificiales, el cañón de la batalla de La Rinconada (pieza de artillería de la Guerra con Chile), la estatua de La Mujer (escultura y pileta en simbolización y homenaje a la

mujer) y el óvalo Los Cóndores (monumento al ave en peligro de extinción) (La Molina, 2011). Entre los lugares de esparcimiento destacan los clubes sociales: la Rinconada Country Club, el Club Hebraica (en el que se reúnen los integrantes de la comunidad judía), el Club Árabe Palestino, el Country Club La Planicie (cuyas actividades principales giran en torno al golf y al tenis) y la Escuela de Equitación del Ejército. En cuanto a centros comerciales están La Rotonda, el Centro Comercial Plaza Camacho, el Centro Comercial Molicentro, y La Fontana. Un mayor detalle sobre el turismo en el distrito se presenta en el apéndice E.

En cuanto a centros de salud, en La Molina, existen tres hospitales, 17 centros de salud, 33 consultorios médicos, y seis asilos y casas de reposo (RENAMU, 2011). En deporte, cuenta con prestigiosos clubes, zonas deportivas, así como un parque ecológico en el que se hacen caminatas y escalamiento. El índice de eventos deportivos se ha incrementado del año 2008 al 2009, de 1 a 1.5. Así mismo, el índice de los beneficiarios por programas deportivos ha ascendido, de 1.48 a 1.52, en el mismo periodo (Municipalidad de La Molina, 2011g).

En lo que respecta a seguridad, la delincuencia no es el principal problema en La Molina, como sí lo es en Miraflores, Surco, Jesús María, Comas, San Juan de Miraflores, o Villa El Salvador (Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana [CONASEC], 2011). Según el Ministerio del Interior (2011), en La Molina se han registrado 746 delitos, cifra inferior al de otros distritos. La Molina contaba con dos comisarías, 31 unidades vehiculares, 52 unidades motorizadas y 32 bicicletas para vigilar el distrito en el año 2009 (RENAMU, 2011). El índice del número de efectivos de serenazgo se ha incrementado, de 0.91 en el año 2008, a 1 en el año 2009. De la misma forma, el de unidades móviles, camión monta tropa y motos aumentó de 0.98, en el año

2008, a 1.13, en el año 2009. Finalmente, la comunidad también ha incrementado su apoyo a través de la central de SOS de serenazgo, de 1.25, en el año 2008; a 1.53, en el año 2009 (Municipalidad de La Molina, 2011g).

1.2 Conclusiones

La Molina está localizada en la parte central de la costa del Perú y fue creada el 6 de febrero de 1962. Cuenta con una superficie total de 65,75 km². Limita con los distritos de Ate - Vitarte, Santiago de Surco, Pachacamac, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores. Tiene una población de 132,498 habitantes, en él están situados 33,985 hogares (INEI, 2011), y el 56.6% de su población total tiene menos de 34 años de edad (INEI, 2011). Está dividido en 94 urbanizaciones, cinco asentamientos humanos y 23 asociaciones de vivienda y conjuntos residenciales. La condición económica de los pobladores de La Molina muestra niveles socio económicos desde A hasta E, prevaleciendo los niveles A y B con 84% en total. El gasto per cápita es de S/. 827.1. En el distrito se localizan alrededor de 2,619 establecimientos (INEI, 2010), entre los cuales se encuentran numerosas bodegas y tiendas, así como centros de enseñanza superior, colegios, centros comerciales, hospedajes, y museos, entre otros establecimientos. Cuenta, además, con algunos museos y zonas turísticas. El área verde del distrito es de 4'714,537 m², que equivale a 37.8 m²/hab. (La Molina, 2011e).

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

En este capítulo se presenta la visión actual y planteada para La Molina, así como la misión, los valores y el código de ética propuestos para La Molina.

2.1 Antecedentes

La Molina cuenta con visión, misión y valores desarrollados en los planes estratégicos planteados por las gestiones municipales anteriores. Tomando en cuenta estos lineamientos pasados, así como las proyecciones futuras, el análisis externo e interno, y la correcta redacción para la definición de aquellos; dichos lineamientos han sido reformulados de la manera que se presentan a continuación:

2.2 Visión

La visión actual de La Molina es “Distrito líder a nivel nacional, de carácter eminentemente residencial, solidario, ecológico y con estándares elevados de calidad de vida” (Municipalidad de La Molina, 2011i, p. 22). A pesar de que esta visión presenta ciertas características de La Molina, no es del todo retadora, ni tampoco determina un plazo para su cumplimiento, por lo cual se propone una formulación distinta para ella. La visión planteada marca un posicionamiento claro que se desea enfatizar, la “calidad de vida” (ver apéndices I, J, K); un liderazgo retador, tanto en el ámbito de Perú como en el de Sudamérica; un plazo, el año 2025; y tener un modelo de organización, reconocido por sus servicios públicos, educación, transporte, salud, vivienda, y ecología. A continuación se presenta la visión formulada:

En el 2025, La Molina será el distrito líder en calidad de vida en el Perú y uno de los tres mejores distritos de Sudamérica, y será reconocido por sus servicios públicos, educación, transporte, salud, vivienda, y ecología.

Para entender qué es calidad de vida, se puede revisar el apéndice I, en el que se encontrará una definición elaborado por la consultora Mercer (2011). En el apéndice J se presenta las categorías y factores que evalúan la calidad de vida, según Mercer. Estos permitirán obtener una visión integral de lo que La Molina desea alcanzar. Así mismo, las categorías y factores presentados pueden servir de base para la medición de la calidad de vida en el ámbito distrital.

2.3 Misión

La misión formulada para La Molina es la siguiente:

La Molina es un distrito que brinda bienes y servicios, de manera eficiente, adecuada y oportuna, optimizando el uso de los recursos mediante el empleo de tecnología, sustentado en principios éticos y de responsabilidad social, y promoviendo la participación activa de los vecinos y colaboradores, para su desarrollo integral.

2.4 Valores

A continuación, se presenta los valores formulados para el distrito:

1. Responsabilidad: mejorando el rendimiento y utilizando los recursos de forma sostenible, con estándares de calidad, y de responsabilidad social.
2. Orden: cumpliendo las tareas por medio de un método armónico y coordinado, sin alteraciones, permitiendo el adecuado crecimiento del distrito y de sus pobladores.
3. Solidaridad: buscando la cooperación y el bien común entre todos los que trabajan en el distrito, los vecinos, y el resto de la comunidad vinculada.
4. Respeto: reconociendo, aceptando, y valorando las relaciones con los vecinos, empresas, entidades, organizaciones, y el medio ambiente.

5. Superación: venciendo obstáculos y dificultades, buscando la mejora continua de acuerdo a las tendencias del mercado, los cambios tecnológicos, innovando, alcanzando la excelencia, la competitividad, el liderazgo, y la diferenciación.
6. Confianza: por medio de la cercanía, facilidad y sinceridad en el trato con la comunidad vinculada, con familiaridad, y seguridad.
7. Honradez: siendo íntegros en el obrar, respetando las normas, buscando el bien común, y no el interés particular.

2.5 Código de Ética

Nos comprometemos a:

1. Ser honestos e íntegros con el desarrollo de las labores encomendadas.
2. Establecer en toda relación y proceso la responsabilidad y diligencia.
3. Promover continuamente el desarrollo social, responsable y sostenible.
4. Buscar la excelencia y la superación.
5. Respetar y fomentar la cultura.
6. Respetar, apoyar, y fomentar las iniciativas, con igualdad de oportunidades.

2.6 Conclusiones

La visión y misión planteadas van a permitir que, para el año 2025, La Molina sea un distrito líder en el Perú; que se encuentre ubicada entre los tres mejores distritos de Sudamérica en calidad de vida y que llegue ser una organización modelo, reconocida por sus servicios públicos, educación, transporte, salud, vivienda, y ecología. Esto se logrará por medio de sus valores: responsabilidad, orden, solidaridad, respeto, superación, confianza, y honradez. Así mismo, La Molina contará con un código de ética, para la buena conducta y el buen vivir, con seis aspectos esenciales que le ayudarán, también, a alcanzar la visión.

Capítulo III: Evaluación Externa

El Perú es un país localizado en el lado occidental y central de América del Sur. Su capital es la ciudad de Lima. Cuenta con una extensión territorial de 1'285,216 km² y está dividido en 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao. La población en el año 2007 ha sido de 27.4 millones (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2011). Para realizar la evaluación externa de La Molina, es necesario llevar a cabo varios análisis: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, y Competitivo, denominado PESTEC. El análisis de estos insumos dará como resultado la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). En los apéndices A y B se puede encontrar el análisis tridimensional de las naciones y el análisis competitivo, respectivamente.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

D'Alessio (2008) dijo que en el contexto actual, las fronteras existen sólo físicamente, no comercialmente. Cuando se habla de proveedores, clientes o competidores, no se distingue a los nacionales o extranjeros. Así, no se observa una coexistencia del entorno nacional o internacional, haciendo referencia a un entorno único; siendo este el que tiene influencia en la organización, el cual debe ser evaluado usando el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE). En este análisis es necesario observar un alineamiento del planeamiento realizado con las implicancias estratégicas del mundo, la región, el país, el sector y llegar al ámbito de la organización, la unidad de negocio, y hasta la función o proceso. Analizar el entorno, el sector y la competencia es fundamental en el desarrollo del proceso estratégico, porque determina las

amenazas y oportunidades a los que está expuesto La Molina. Así mismo, determina el perfil de los competidores, por medio de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la cual permite conocer los factores clave para operar con éxito en un sector.

3.1.1 Análisis político, gubernamental, y legal.

Hasta hace unos años, el Perú había sido muy poco mencionado en el ámbito internacional como un país con expectativas económicas de crecimiento; más bien estaba asociado a escándalos políticos, desastres naturales e incertidumbre política. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico del Banco Mundial (OCDE, 2011), es innegable el crecimiento del segmento medio de la población, con ingresos mayores que los pobres, lo que constituye un reto de oportunidades para los emprendedores. Si estos segmentos medios cuentan con un ingreso estable, se garantiza el progreso económico; lo contrario podría significar que adopten opciones radicales. Los estratos medios latinoamericanos se caracterizan por su precariedad, que deben ser controlados con políticas públicas de protección social y educación pública. Una clase media fuerte contribuye directamente al desarrollo económico e indirectamente al respaldar programas políticos y opciones electorales razonables (OCDE, 2011).

La actual campaña presidencial en el Perú no gira en torno al modelo económico que debe adoptarse, sino en torno al perfeccionamiento del modelo actual, pero lo cierto es que el Perú todavía no ha salido del pozo. Los recientes presidentes del país merecen crédito por haber mantenido el rumbo y mejorado las cosas, una parte de la estabilidad económica y política del país fue cuestión de suerte, por lo cual el crecimiento del Perú no será duradero si el país no toma medidas para mejorar sus niveles de educación,

tecnología e infraestructura, para ser más competitivo a nivel mundial (Oppenheimer, 2011).

A nivel distrital, los municipios tienen una organización, estructura y funciones con visión para la descentralización y el desarrollo del país. Según el marco del proceso de descentralización, el gobierno más cercano a la población es el más adecuado para ejercer la gestión (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010). El marco normativo bajo el que se rigen los municipios del país incluye los siguientes instrumentos: (a) la Constitución Política del Perú, (b) la Ley Orgánica de Municipalidades N°. 27927, (c) la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N°. 27867, (d) la Ley de Bases de Descentralización N°. 27783, (e) la Ley de Inversión Pública, (f) la Ley de Demarcación y Organización territorial, (g) la Ley Marco del Presupuesto Participativo, y (h) la Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado.

Otro aspecto necesario para entender la coyuntura política, gubernamental y legal, es el análisis de la seguridad del país. Al respecto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2011), elaboró el documento “Construcción de la agenda pública de seguridad ciudadana”, en el cual se indicó que es muy importante describir los problemas de seguridad ciudadana, los cuales son percibidos por los pobladores, como factores determinantes del empobrecimiento de su calidad de vida. El temor a ser agredido trae consecuencias muy graves para el desarrollo, pues lesiona la libertad de tránsito, la libertad de trabajar, realizar actos de comercio, 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

productivas. Además de lo indicado, la inseguridad genera cambios de sanos hábitos de vida de la población y le obliga a adoptar medidas irracionales con costos altos. El índice de confianza en la Policía Nacional y los tribunales está muy deteriorado; así, en el Perú estos índices están en 25% y 17% respectivamente, mientras que en Estados Unidos estos mismos índices están en 81% y 59%, en Chile en 38% y 28% y el promedio de Latinoamérica es de 28% y 25%. En los países con alto índice delincencial el promedio es de ocho policías por cada 1,000 habitantes, en los países con bajo índice delincencial es de cuatro y en el Perú es de un policía por cada 1,085 habitantes.

El artículo 195° de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley No. 27680 (2002), señala que “La Ley regula la cooperación de la Policía Nacional con las municipalidades en materia de seguridad ciudadana”. La delincuencia es vista en varios distritos de Lima como el principal problema. En Miraflores es percibida así por el 52% de su población, en Surco por el 30%, en Jesús María por el 42%, en Comas por el 48%, en San Juan de Miraflores por el 38%, en Villa El Salvador por el 30% y en San Juan de Lurigancho por el 16% (Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana [CONASEC], 2011). Durante el 2009 Latinoamérica obtuvo la mayor tasa de incidencia de homicidios del mundo (25.6 por cada 100 mil habitantes), Europa (8.9), Pacífico Occidental (3.2), Asia Sur Oriental (5.8) y Perú (10.9). A nivel nacional los tres principales problemas percibidos por la población son la corrupción-sobornos (47%), el desempleo-falta de trabajo (40%) y la inseguridad-delincuencia (39%). A nivel de Lima los principales problemas percibidos por la población son la delincuencia - falta de seguridad ciudadana (74%), el desempleo (60%), el pandillaje (42%), la corrupción (39%) y el consumo de drogas (34%) (CONASEC, 2011). Según el Índice de Competitividad Regional del Perú

2010 (CENTRUM Católica, 2010), Lima y Callao están en la posición 21 de 24 en seguridad.

El Perú se encuentra entre los 20 países con mayor estabilidad financiera del mundo (2010, 08 de noviembre), pero en el aspecto institucional que es necesario para el desarrollo de las empresas, se ubica en los últimos lugares. El Informe Global de Competitividad 2010-2011 del Foro Económico Mundial, reveló el retraso del país en lo que se refiere a sus instituciones públicas, afectadas por la burocracia excesiva, la sobrerregulación, la corrupción y deshonestidad en los contratos públicos, la falta de transparencia y honradez y la dependencia política del sistema judicial, que imponen un significativo sobre costo para los negocios y reducen la velocidad del desarrollo económico. El Índice de Corrupción 2010 de Transparencia Internacional muestra al Perú en el puesto 78 con 3.5 puntos, lo cual nos pone cerca de Venezuela y lejos de Chile, que nos dobla en puntaje. Según el Índice de Competitividad Regional del Perú 2010 (CENTRUM Católica, 2010), la región de Lima y Callao en justicia se encuentra en la posición 16 y dentro de este ítem, en tramitación de expedientes, en el lugar 19 de 24. La Molina es un distrito localizado en la región Lima, se rige por las leyes del Perú y goza de una restringida autonomía política en la dirección municipal.

3.1.2 Análisis económico y financiero.

“Las perspectivas de la economía mundial”, elaboradas por el Fondo Monetario Internacional [FMI] (2011), indicaron que las condiciones financieras mejoraron y que la economía mundial se encuentra nuevamente en expansión. Sin embargo, pasará tiempo antes de que mejoren las condiciones de empleo. Las economías emergentes y en desarrollo soportaron la crisis mucho mejor de lo

esperado, gracias a la recuperación de Asia y en virtud a los marcos de política macroeconómica. Pero se prevé que la recuperación será lenta, e insuficiente para reducir el desempleo. La pobreza podría agudizarse en algunas naciones en desarrollo, que, por primera vez en 10 años, han visto reducir su PBI per cápita. A nivel mundial, se proyecta una expansión de la economía, muy por debajo de los niveles previos a la crisis. De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2011a), la economía mundial habría crecido 4.5% durante el año 2010; sin embargo, tanto las economías desarrolladas como las emergentes han mostrado una desaceleración a partir del tercer trimestre del 2010. Esta situación refuerza la proyección de un menor crecimiento económico mundial para el 2011 y 2012, consistente con estas proyecciones se estima un crecimiento medio anual de 3.7% para esos años.

En el año 2010, según el INEI, el Perú ha mostrado un crecimiento económico con respecto al año 2009, con un incremento del PBI en 8.78% en el año 2010. La construcción ha crecido un 17.44%; el comercio, 9.69%; la manufactura, 13.64%; la electricidad y agua, 7.69%; el transporte y las comunicaciones, 6,71%; el sector financiero y de seguros, 11.53%; los servicios prestados a empresas, 8.25%; los restaurantes, 7.04%; los hoteles, 3.45%; otros servicios (que incluye alquiler de vivienda y servicios personales), 8.66%. De otro lado, uno de los sectores que cayó ha sido el de minería e hidrocarburos, con un 0.81% (2011, 16 de febrero). Durante este mismo periodo, la tasa de inflación, medida por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) del Perú ha sido de 2.08% (2011, 01 de febrero). Así mismo, la tasa de crecimiento promedio anual del PBI se situó en 5.7%, destacando el promedio de crecimiento del último quinquenio, en el cual la economía creció en promedio 7.2% anual (BCRP, 2011a). En el segundo quinquenio de la década, el sector construcción

mostró una expansión promedio anual de 14.2%, a diferencia del periodo 2001 – 2005 en que la expansión llegó a 3.6% en promedio (BCRP, 2011b). Lamentablemente, estas estadísticas no se llevan a nivel distrital.

En la segunda quincena de enero de 2011 el BCRP llevó a cabo la encuesta de expectativas macroeconómicas del Perú, los resultados muestran expectativas favorables respecto al ambiente económico de los próximos meses. Así también, se mantiene la expectativa de un crecimiento en la demanda y de una mayor contratación de personal en los próximos meses. En tanto, el ambiente financiero y de acceso al crédito se desenvuelve favorablemente para la mayor parte de las empresas encuestadas (BCRP, 2011a). El índice de confianza empresarial y expectativas favorables de la economía a tres meses continuó situándose en el rango optimista. Así también, las expectativas que los empresarios tienen de sus respectivos sectores siguieron evolucionando con una visión positiva.

En “Gestión” (2011, 20 de abril) se indicó que para que el Perú mantenga el ritmo de crecimiento superior al de la región, se requiere de grandes proyectos que potencien las diferentes industrias. Para cumplir con las inversiones previstas, las entidades financieras están brindando alternativas más atractivas, a través de los préstamos sindicados y otros como los préstamos corporativos. La mayoría de empresas manifiesta tener facilidades para acceder al crédito, situación que se evidencia en la evolución favorable del índice, que, desde junio del 2010, se sitúa por encima de 62 puntos (BCRP, 2011b). Al cierre del año 2010, el saldo de colocaciones del sistema financiero peruano fue de S/. 129,082 millones, el cual es mayor en 19.52%, que lo registrado el año 2009. A diciembre de 2010 el saldo de créditos directos otorgados al sector empresarial fue de S/. 87, 802 millones, con

un crecimiento de 20.12% respecto al año anterior. En ese mismo periodo los créditos dirigidos al sector comercio se incrementaron en 23.04%, a transportes, almacenamiento y comunicaciones 28.88%, a agricultura y ganadería 18.11%, a construcción 22.63% y a minería 7.13% (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2011). Según el diario “Gestión” (2011, 25 de marzo), el Producto Bruto Interno (PBI) se incrementará 6.1% en promedio en el año 2012. Según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) que publicó el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2011b), durante estos años, la demanda interna crecerá 5.6% en promedio por año, mientras que las exportaciones harían lo propio en 6.1%; lo cual generaría un crecimiento de la demanda global de 5.7%. Así mismo, la inversión privada y la pública aumentarían en 6.3% y 12.5% respectivamente, mientras que el consumo privado y el público crecerían en 4.1 y 3.9%, en cada caso. El sector construcción crecería 6.8% en promedio anual, como resultado de la construcción de infraestructura en la industria hotelera, centros comerciales, vivienda, así como por la ejecución de proyectos de infraestructura asociados a los sectores minero energético (MEF, 2011b).

De otro lado, el Congreso de la República aprobó el Presupuesto General de la República para el ejercicio 2011, que se fijó en S/. 88,460 millones. De dicho monto, corresponden a los gobiernos locales más de S/. 10,536 millones, es decir el 12% del presupuesto nacional es administrado por los municipios del país (2011, 09 de diciembre), en los que se incluye La Molina. Para La Molina, el FONCOMÚN ascendió a un millón de nuevos soles (RENAMU, 2011). En el presupuesto 2011 se prioriza las intervenciones orientadas a fortalecer el capital humano, financiando iniciativas para mejorar la calidad y cobertura educativa, salud, agua e infraestructura sanitaria. Las intervenciones en educación persiguen el objetivo de mejorar la comprensión lectora y el

razonamiento matemático a niveles de 27% y 17%, respectivamente. En el sector Salud se destina los recursos principalmente a la reducción del porcentaje de desnutrición crónica de 18% a 16% al 2011, así como a la reducción de la muerte materna y neonatal. Más del 50% del presupuesto 2011 está centrado en la inversión en capital humano, educación, salud, y otros rubros. En un segundo nivel se encuentra la inversión en infraestructura (2010, 31 de agosto).

3.1.3 Análisis social, cultural, y demográfico.

Para APOYO Opinión y Mercado (2007), la población peruana para el 2010 fue de 29.8 millones de habitantes, distribuidos en 22.7 millones de habitantes en el área urbana (76.2%), y 7.1 millones en el área rural (23.8%). La población del departamento de Lima es de 10.3 millones de habitantes y la provincia de Lima tiene 8.4 millones. El departamento de Lima tiene 10 provincias y 171 distritos, de los cuales carecen de agua el 13.6% de los pobladores, de desagüe el 3.7% y de luz el 1.3%. Viven en situación de pobreza el 18% de los habitantes, en pobreza extrema el 1.2%, y el 4.3% de la población es analfabeta (APOYO Opinión y Mercado, 2007).

A nivel nacional, el 10% de la población es de NSE A y B, mientras que en Lima el 22% de la población es de NSE A y B. En el ámbito del Perú, el 23% es de NSE C; y en Lima, el 32%. Situación similar se presenta en el NSE D, con 29% a nivel nacional; y 30% en Lima. En el NSE E, el 38% en todo el país, y el 16% en Lima. APOYO Opinión y Mercado. (2007) indicó que la población urbana de Lima es de 9.3 millones de habitantes, divididos en (a) Lima Centro (9.5%), (b) Lima Moderna (13.8%), (c) Lima Norte 24.5%, (d) Lima Este (23.4%), (e) Lima Sur (18.4%), y (f) Callao (10.3%). Lima Moderna está conformada por los distritos

de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo (APOYO Opinión y Mercado, 2007).

Según el INEI (1996), la población de los distritos que conforman Lima Metropolitana ha registrado diferentes tasas de crecimiento poblacional entre 1981 y 1993, las cuales que han variado en función de una mayor y menor concentración de su población. Como consecuencia de la alta concentración de su población en los distritos tugurizados y empobrecidos de Lima Centro como, Breña, Surquillo, La Victoria, El Rímac, y Carmen de la Legua Reynoso, las tasas de crecimiento son negativas. La tendencia del crecimiento de Lima es hacia los distritos conformantes de la periferia, donde la densidad poblacional todavía no es alta. Se observa que distritos como Santa Rosa, Puente Piedra (que forman parte de Lima Norte), Punta Negra, Punta Hermosa, Pachacamac (Lima Sur), La Molina, Ate Vitarte (Lima Este), y Ventanilla en el Callao, presentan altas tasas de crecimiento que fluctúan entre 10.0% y 18.5% y aún tienen una baja densidad poblacional en comparación con los distritos que se encuentran en la parte central de Lima Metropolitana.

Según APOYO Opinión y Mercado (2007), la distribución de hogares según NSE en Lima Metropolitana, el año 2009 respecto al año 2008 continuó mostrando la cada vez mayor participación de los NSE A, B, y C en la composición total de la población. Así, entre los años 2008 y 2009, el NSE A pasó de 5.3% a 5.5%; el NSE B pasó de 15.7% a 16.5% y el NSE C se incrementó de 28.7% a 31.8%. En conjunto, la distribución de hogares en los NSE B y C, considerados como la típica clase media, se incrementó de 44.4% del total de la población peruana, el año 2008, a 48.3%, el año

2009. A nivel del interior del país, el 41.1% del total de pobladores está en los NSE B y C.

Por otro lado, según el Reporte de Conflictos Sociales N°. 85, presentado por la Defensoría del Pueblo (2011), existen de 236 conflictos sociales en el país, 162 se encuentran activos (69%) y 74 en estado latente (31%). De los 162 conflictos sociales activos, 89 se encuentran en proceso de diálogo (55% del total de casos activos), y 120 de los conflictos sociales activos (51%) han reportado al menos un episodio de violencia desde su aparición. En Lima se registran 21 conflictos sociales (9% del total nacional), de los cuales 13 están activos (62% del total de conflictos de Lima). La mayor proporción de conflictos sociales en Lima están derivados de problemas socio - ambientales (48% del total de conflictos de Lima).

En relación al crecimiento de las tensiones sociales, existen problemas generados por las altas tasas de crecimiento de la población, y por la densidad poblacional de algunos distritos aledaños a La Molina. Entre los años 1993 (INEI, 1996) y 2007 (INEI, 2011), la población de los principales distritos aledaños de La Molina creció en proporciones mayores o tienen una densidad poblacional alta.; así, la población de Ate Vitarte creció 77% en el periodo 1993-2007, y tiene una densidad de 6,154 habitantes por km². Pachacamac creció 240%, y su densidad poblacional es de 427 hab. /km². Villa María del Triunfo creció 42%, y su densidad es de 5,363 hab./km². San Juan de Miraflores creció 26%, y su densidad poblacional es de 15,123 hab. /km². Santiago de Surco creció 42%, y su densidad poblacional es de 8,334 hab. /km². En ese mismo periodo La Molina creció 67% en población y su densidad poblacional se situó en 2,015 hab. /km².

3.1.4 Análisis tecnológico y científico.

La Cámara de Comercio de Lima [CCL] (2010) informó que, en la actualidad, el gasto en investigación y desarrollo en el Perú asciende apenas al 0.1% del PBI, muy por debajo de lo que invierten otros países de la región (Brasil invierte en investigación y desarrollo recursos equivalentes al 0.8% de su PBI, situación que se repite en Costa Rica 0.4%, y Chile 0.7%), y de lo desembolsado por economías como China 1.2%, Corea 2.8% o Singapur 2.2 % (CCL, 2010). El Perú se ha planteado como meta para el 2021, estar ubicado a nivel de las economías del primer mundo, para lo cual se debe establecer lineamientos respecto a la inversión en innovación, que mejore los niveles de vida de la población y convierta al Perú en un país desarrollado. Para ello, se requiere un entorno propicio para la actividad innovadora, apoyada fundamentalmente con políticas específicas diseñadas por el sector público y desarrollado activamente por el sector privado. Es necesaria la presencia de instituciones de alta calidad científica en investigación, una amplia colaboración entre las universidades y la industria, y la protección de la propiedad intelectual para potenciar aún más la actividad innovadora en nuestro país (CCL, 2010).

La CCL (2010) refirió que, en el último informe de competitividad del Foro Económico Mundial 2009 – 2010 sobre innovación (en el pilar N° 12), el Perú se ubica en la posición número 109 de una muestra de 133 países, mientras que en América Latina se ubica en el puesto 15 de 24 países. En el Perú, la inversión privada en innovación se ve entorpecida por una débil protección de la propiedad intelectual, que desincentiva el desarrollo de nuevas tecnologías. En India, el 37% de sus exportaciones totales corresponde a servicios, particularmente programas informáticos y servicios

tecnológicos; mientras que en el Perú las exportaciones de servicios no superan el 10% (CCL, 2010).

Según el Ranking de Competitividad Global publicado en enero por el Foro Económico Mundial (2011), el Perú ocupó el puesto 73 entre 139 países, más de 40 puestos por detrás de Chile. En el último examen PISA³ (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes) para medir la competencia de los estudiantes de 15 años en interpretación de textos, matemáticas y ciencias, el Perú ocupó el puesto 63 entre 65 países. En materia de patentes de invenciones, el Perú registró apenas una patente por año en la Oficina de Marcas y Patentes de Estados Unidos. Corea del Sur registró 8,800 patentes por año (Foro Económico Mundial, 2011). Según el Índice de Competitividad Regional del Perú 2010 (CENTRUM Católica, 2010), la región de Lima y Callao en el factor comunicación ocupa el primer lugar; en habilidades gerenciales, el octavo; en innovación, el tercero; en visión de largo plazo, el 13; y en esfuerzo para desarrollar empresas, el 21.

3.1.5 Análisis ecológico y ambiental.

En el último cuarto de siglo la economía mundial se ha cuadruplicado, beneficiando a centenares de miles de personas. Sin embargo, en el mismo periodo de tiempo, el 60% de los principales bienes y servicios de los ecosistemas del mundo, de los que depende el sustento del ser humano, se ha degradado o utilizado de un modo insostenible (PNUMA, 2011). Es un objetivo de desarrollo del milenio asegurar la sostenibilidad del medio ambiente. Por esta razón, el PNUMA (2011) señala que, en la actualidad, aproximadamente la mitad de la población mundial vive en ciudades y zonas urbanas; y, para el 2030, dos tercios de los habitantes del

³ Ver apéndice M.

mundo vivirán en ciudades en continua expansión. Todo el crecimiento de la población mundial del próximo cuarto de siglo se dará en ciudades de países en desarrollo. Las ciudades son usuarias de recursos naturales, generadoras de desechos, producen la mayor parte de los gases de efecto invernadero, degradan la calidad del agua, contaminan el medio ambiente y ocupan grandes terrenos (ver apéndices P y Q).

El concepto de ciudad ecológica destaca por la importancia que atribuye al abordaje de los problemas planteados por la urbanización para el desarrollo del medio ambiente. Una de las prioridades del PNUMA(2011) es la alianza de ciudades que apoyan los proyectos de desarrollo urbano en el mundo y sus objetivos son: (a) proporcionar acceso al agua y saneamiento con tecnología, (b) gestionar los desechos y la promoción a través de iniciativas como las 3R (reducir, reutilizar, reciclar), y (c) ser ciudades ecológicas. Otro problema de las ciudades es la mala calidad del aire debido a las emisiones de los tubos de escape de los vehículos, para lo cual el PNUMA ha establecido el centro de intercambio de información para la utilización de vehículos menos contaminantes. En su condición de organismo de ejecución del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el PNUMA, trabaja con algunos gobiernos municipales de todo el mundo para mejorar el transporte y crear un ambiente mundial y local más sano (PNUMA, 2011). Hasta la actualidad, La Molina ha conseguido un claro posicionamiento como distrito ecológico del Perú, principalmente por su elevado nivel de gestión ecológica, así como por sus extensas áreas verdes. Otro factor distintivo en cuanto a medio ambiente es la amplitud de las viviendas, las restricciones al número de pisos, y el menor ratio de habitantes por km² que muestra.

3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE de La Molina está constituida por 14 factores determinantes del éxito, seis oportunidades y ocho amenazas, este es considerado un número adecuado de factores. Los pesos asignados, son igualmente adecuados para la construcción de la matriz. El valor obtenido de 2.41 sobre un máximo de 4.00, indica que La Molina no está aprovechando adecuadamente las oportunidades o no está neutralizando totalmente las amenazas, por lo cual, es necesario adoptar nuevas estrategias que permitan mantener el posicionamiento y las ventajas comparativas que ofrece La Molina, potenciar las oportunidades y mitigar las amenazas de una manera más visionaria y estratégica.

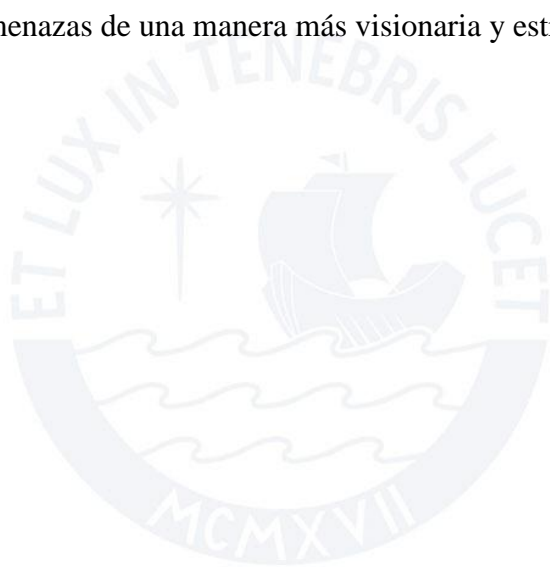


Tabla 2

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades				
1	El crecimiento del PBI nacional y en particular el PBI del sector construcción	0.12	3	0.36
2	Las facilidades de las entidades financieras para desarrollar proyectos en los sectores vivienda y empresarial	0.10	4	0.40
3	El incremento de la inversión en actividades comerciales y de construcción	0.07	3	0.21
4	La tendencia mundial creciente de residir en ciudades ecológicas, con grandes espacios de recreación y áreas verdes	0.09	3	0.27
5	La existencia y disponibilidad de tecnología	0.06	3	0.18
6	Incremento del porcentaje de pobladores de clase social media	0.08	3	0.24
Subtotal		0.52		1.66
Amenazas				
1	La coyuntura política del país y la crisis financiera internacional pueden afectar el crecimiento económico y la estabilidad política del país	0.08	1	0.08
2	La desordenada migración de pobladores de otros distritos, atraídos por las condiciones establecidas	0.07	1	0.07
3	Los efectos del cambio climático	0.06	1	0.06
4	Los conflictos sociales del interior del país que pueden afectar las inversiones	0.05	2	0.10
5	El bajo nivel educativo y de desarrollo tecnológico en el Perú	0.06	2	0.12
6	El creciente incremento de la actividad delictiva en el ámbito del Perú	0.05	2	0.10
7	La burocracia existente en el gobierno	0.05	2	0.10
8	El crecimiento de distritos aledaños que afectan el desarrollo de La Molina	0.06	2	0.12
Subtotal		0.48		0.75
Total		1.00		2.41

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 126.

3.3 La Molina y sus Competidores

3.3.1 Modelo de las cinco fuerzas.

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter (2004) permite determinar la estructura y rivalidad de la competencia que tiene La Molina. Ha sido ajustado al tipo de organización analizada, de tal manera que utiliza los siguientes conceptos como: (a) competidores directos: aquellos distritos que poseen atributos generales y que ofrecen servicios similares; (b) proveedores: los encargados de suministrar al distrito de bienes y servicios que requieren para la producción de bienes y servicios, para los servicios de seguridad, vialidad, salud, educación y vivienda; (c) compradores: los distritos de Lima que adquieren los bienes y servicios que ofrece La Molina; (d) sustitutos: bienes y servicios diferentes a los que ofrece La Molina, pero que cubren una necesidad similar; y (e) amenaza de nuevos entrantes: los distritos de Lima que tienen potencial para ofrecer bienes y servicios iguales o mejores a los que oferta La Molina, pero que aún no entran a competir.

A continuación, se presenta una imagen del modelo de las cinco fuerzas de Porter (2004). En el mismo, se realiza una breve descripción de cada una de ellas. Posteriormente, se describen con más detalle, dando a conocer cómo afectan o no a La Molina.

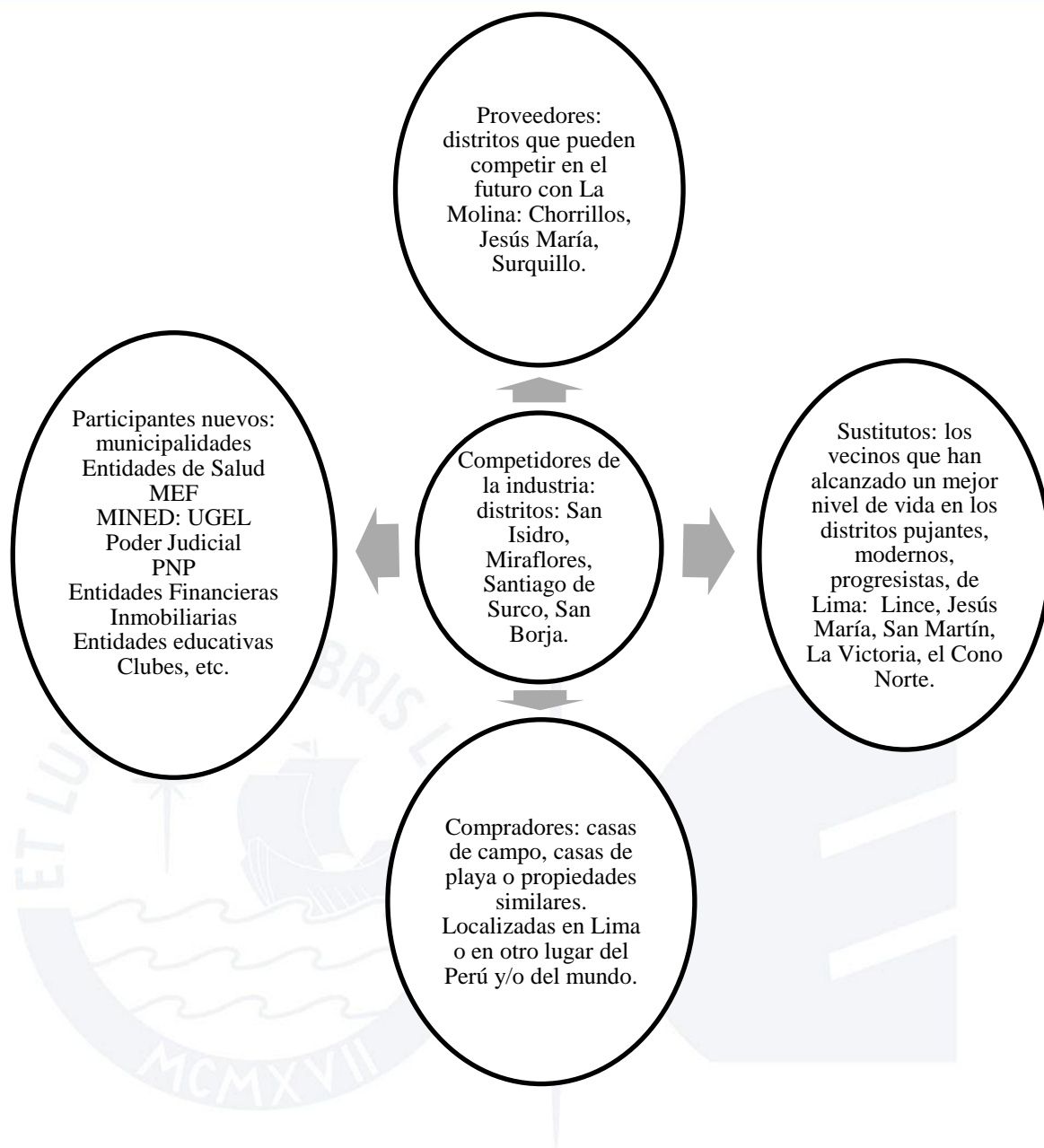


Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de la industria de Porter
 Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 140.

Se ha seleccionado cuatro principales competidores de La Molina. Estos distritos son calificados como residenciales, pertenecen a Lima Metropolitana, y ofrecen servicios similares a los de La Molina:

1. Distrito de San Isidro: Limita al norte con Lince y La Victoria, al este con San Borja, al sur con Surquillo y Miraflores, y al oeste con Magdalena y el Océano Pacífico. Tiene una temperatura promedio de 18° C. Es el distrito con el más alto índice de desarrollo urbano del Perú, eminentemente residencial y congrega las sedes centrales de las mayores empresas del país y las entidades financieras. Tiene una población de 68,438 habitantes y un área de 11.1 km² (INEI, 2011).
2. Distrito de Miraflores: Limita al norte con Surquillo y San Isidro, al sur con Barranco, al este con Surquillo y Surco y al oeste con el Océano Pacífico. Tiene una temperatura promedio de 18°C. Distrito turístico, dinámico centro comercial y financiero. Tiene una población de 84,454 habitantes y un área de 9.62 km² (Mirafloresperú, 2011).
3. Distrito de Santiago de Surco: Limita al norte con La Molina, Ate Vitarte y San Borja, al sur con Chorrillos, al este con La Molina, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores, al oeste con los distritos de San Borja, Surquillo, Miraflores y Barranco. Distrito residencial y comercial. Tiene una población de 289,597 habitantes y un área de 42 km² (INEI, 2011).
4. Distrito de San Borja: Limita al norte con San Luis, Ate y La Victoria, al este con Surco, al sur con Surquillo y al oeste con San Isidro. Tiene una población de 172,102 habitantes y es conocido por sus áreas verdes y fauna. San Borja forma parte de un corredor urbano ecológico junto con Miraflores, Surco y Barranco (INEI, 2011).

Los proveedores se clasifican en públicos, por su dependencia con el Estado, y privados. Entre los primeros se tiene a las municipalidades, el Banco de la Nación, el Poder Judicial, la SUNAT, EsSalud, la Universidad Agraria La Molina, entre otros.

Entre los organismos privados tenemos exclusivos clubes sociales, la Universidad San Ignacio de Loyola, la Universidad Femenina del Sagrado Corazón, colegios y asociaciones de vivienda exclusivas y populares. También conforman estas instituciones los centros comerciales, bancos, entidades financieras, empresas de servicios, telecomunicaciones y otros. En la lista de los posibles distritos, con los cuales La Molina puede competir en el futuro (amenaza de nuevos entrantes o competidores potenciales), están Chorrillos, Jesús María y Surquillo, entre otros. En estos distritos la clase social media a baja es la que prevalece. Si eso ocurriese en La Molina, la forma de vida y el panorama del distrito cambiarían, asemejándose a estos distritos, convirtiéndolos en posibles competidores. Entre la lista de posibles compradores están aquellos vecinos que han alcanzado un mejor nivel de vida en los distritos pujantes, modernos, y progresistas de Lima. Estos podrían ser los contribuyentes de Lince, Jesús María, San Martín, La Victoria y el Cono Norte, entre otros. Estos, de acuerdo con su poder de negociación, decidirán invertir o no en La Molina. Por otro lado, el poder de negociación de los compradores actuales de La Molina es alto, dado que son ellos los que reeligen al alcalde o dan a conocer su descontento en caso de tenerlo. La amenaza de posibles sustitutos ha sido definida por aquellas casas de campo o casas de playa o cualquier otra propiedad similar localizadas en Lima, en el Perú o en cualquier otro lugar del mundo; considerando que ahora, existen más opciones para decidir dónde localizarse o residir.

3.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

3.4.1 Matriz del perfil competitivo (MPC).

Se muestra los cuatro principales competidores identificados en Lima Metropolitana. Estos distritos son (a) San Isidro, (b) Miraflores, (c) Santiago de Surco, y (d) San Borja. De estos se hace una comparación respecto al perfil competitivo y un

análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), respecto a la posición competitiva de La Molina.

Se ha determinado 10 factores con sus respectivos pesos, ponderación y valores asignados, los cuales han permitido determinar las potencialidades de los distritos analizados. El factor político y social incluye la capacidad gerencial del gobierno local, la ocurrencia de conflictos sociales, y las diferencias muy marcadas por los estratos sociales. El económico presenta el valor agregado del comercio en el territorio distrital, así como el incremento del precio del m². El socio-cultural indica la importancia y capacidad del municipio para fomentar la cultura, así como la presencia y preservación de los centros turísticos, museos, entre otros atractivos culturales. Salud y salubridad muestra la cantidad y calidad de hospitales, centros médicos, consultorios y especialistas para abastecer la demanda interna, así como la capacidad de respuesta para atender la demanda externa. Escuelas y educación incluye la cantidad de los centros educativos de todos los grados, el nivel educativo (expresado por el número de alumnos que pasan los niveles en la evaluación PISA⁴), y el nivel de tecnología (el acceso masivo a Internet, software, hardware, telefonía celular, entre otros). Los servicios públicos y de transporte hacen referencia a la seguridad, el mantenimiento de las áreas verdes, el número de vías principales de acceso al distrito, la fluidez del tránsito, la infraestructura representada por avenidas, semáforos, y cruces. La recreación alude al número de centros de diversión o esparcimiento en el distrito, así como la presencia de clubes y otros espacios recreativos como parques de juego, entre otros. Los bienes de consumo presentan la factibilidad para acceder a

⁴ Ver Apéndice M.

establecimientos cercanos que ofertan bienes o servicios, sean de abarrotes, limpieza, restaurantes, boutiques, centros comerciales, entre otros. Vivienda indica si el distrito es no residencial, si los servicios que se brindan en el distrito favorecen la residencialidad, así como la disponibilidad de terrenos para el uso de viviendas. El ambiente natural alude a las áreas verdes totales que existen en el distrito, la cantidad de parques y jardines, así como su grado de conservación.

Tabla 3

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Distrito de La Molina		Distrito de San Isidro		Distrito de Miraflores		Distrito de San Borja		Distrito de Santiago de Surco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Político y social	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
2 Económico	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3 Socio-cultural	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4 Salud y salubridad	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56
5 Escuelas y educación	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6 Servicios públicos y transporte	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
7 Recreación	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
8 Bienes de consumo	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16
9 Vivienda	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
10 Ambiente natural	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
	1.00		2.78		3.36		3.30		2.94		3.10

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 147.

Los resultados muestran valores altos para los distritos de San Isidro (3.36), considerado que es el distrito de mayor desarrollo urbano del Perú; y para Miraflores (3.30). San Isidro destaca en el factor político y social, económico, escuelas y educación, servicios públicos y transporte. Miraflores, por lo económico, escuelas y educación, servicios públicos y transporte, así como por los bienes de consumo. En un segundo nivel están Santiago de Surco (3.10) y San Borja (2.94). En un tercer nivel se localiza

La Molina (2.78), con valores inferiores en el aspecto político y social, y en los servicios públicos y transporte.

3.4.2 Matriz del perfil referencial (MPR).

En el desarrollo del análisis interno es necesario identificar y evaluar los factores claves de los competidores de referencia (*benchmarking*), independientemente de que estos sean o no competencia directa, pero que son vitales como parámetro de comparación y permiten definir la visión y los objetivos de La Molina. Tomando en cuenta que en la perspectiva nacional Lima es la región más desarrollada y con mejor índice de desarrollo, se ha considerado, primero, las ciudades con mejor nivel de vida, de acuerdo con lo establecido por la Consultora Mercer. La lista de mejores ciudades para vivir es publicada anualmente por la consultoría Mercer (se puede ver un resumen de las cinco primeras en el apéndice K), que examina 221 ciudades del mundo, para ayudar a gobiernos y compañías que envían a sus empleados a distintos países a compensarles por su pérdida o ganancia en calidad de vida. En la elaboración de la lista se tiene en cuenta factores como el índice de criminalidad, la estabilidad política, el sistema de salud, el de transporte, la gastronomía, el tiempo, y la libertad personal (Mercer, 2011).

El estudio de Mercer se basa en cálculos y evaluaciones detalladas de 39 factores clave que determinan la calidad de vida, agrupados en las siguientes categorías: (a) entorno político y social (estabilidad política, delincuencia, cumplimiento de leyes, etc.); (b) entorno económico (regulaciones en el tipo de cambio, servicios bancarios, etc.); (c) entorno socio-cultural (censura, restricciones a la libertad personal, etc.); (d) salud y salubridad (servicios y suministros médicos, enfermedades infecciosas, tratamiento de aguas negras, remoción de basura, contaminación del aire, etc.); (e) escuelas y educación

(niveles y disponibilidad de escuelas internacionales, etc.); (f) servicios públicos y de transporte (electricidad, agua, transporte público, congestión vial, etc.); (g) recreación (restaurantes, teatros, cines, deportes y actividades de tiempo libre, etc.); (h) bienes de consumo (disponibilidad de alimentos o artículos de consumo diario, automóviles, etc.); (i) vivienda (edificación, aparatos domésticos, mobiliario, servicios de mantenimiento, etc.); y (j) ambiente natural (clima, registro de desastres naturales).

En este marco, las mejores ciudades, de diversos continentes, y con los mejores niveles de desarrollo, escogidas para la MPR son: (a) Santiago (Chile), considerada una de las tres mejores ciudades por calidad de vida, es la séptima urbe más grande y la segunda mejor ciudad para hacer negocios en Latinoamérica; (b) Zurich (Suiza), considerada la primera ciudad por calidad de vida general en el mundo; (c) Vancouver (Canadá), considerada la cuarta mejor ciudad por calidad de vida del mundo; (d) Luxemburgo (Luxemburgo), considerada la mejor ciudad por clasificación de seguridad personal para 2008, que incluye los criterios de relación con otros países, estabilidad interna, criminalidad y procuración de justicia; y (e) San Juan (Puerto Rico), considerada la primera ciudad de Latinoamérica por calidad de vida y ubicada en el puesto 72 a nivel mundial (Mercer, 2011).

Después de haber considerado esta información (ver los apéndices I, J y K), se indagó en distritos representativos de estas ciudades que podrían ser un referencial para La Molina, tomando en cuenta algunos factores, más que otros de acuerdo con el lugar. Estos son: la calidad de vida, la vista paisajística, la ecología, la construcción de las viviendas, entre otros. Es así como se eligió a los siguientes distritos, o su equivalente de acuerdo a la división política del país: Zúrich, El Bosque, North Vancouver, Bissen y San Juan. Los resultados pueden ser apreciados en la tabla adjunta. Demuestran que La

Molina tiene un desarrollo por debajo del promedio, con un puntaje de 1.80, el cual muestra brechas considerables en los cinco pilares:

Tabla 4

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores/Distritos Clave de Éxito	Peso	La Molina - Lima (Perú)		Zúrich - Zúrich (Suiza)		El Bosque ⁵ - Santiago (Chile)		North Vancouver - Vancouver (Canadá)		Bissen ⁶ - Luxemburgo (Luxemburgo)		San Juan - San Juan (Puerto Rico-EEUU)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Político y social	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2 Económico	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3 Socio-cultural	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
4 Salud y salubridad	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42
5 Escuelas y educación	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6 Servicios públicos y transporte	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
7 Recreación	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
8 Bienes de consumo	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
9 Vivienda	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
10 Ambiente natural	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Total	1.00		2.78		3.92		3.14		3.68		3.74		3.34

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 147.

En la Matriz de Perfil Referencial, La Molina obtiene un puntaje de 2.78, que respecto de las localidades con que se ha comparado, es un puntaje bajo. No obstante, las ciudades con las que se hizo la comparación están consideradas como las mejores en calidad de vida. Zúrich obtuvo el mayor puntaje (3.92), en concordancia con la medición de consultoría Mercer. Por otro lado, a nivel región, Suramérica y Centroamérica fueron testigos de una disminución en la calidad de vida entre 2008 y 2009. Esto se debió a la inestabilidad política, las dificultades económicas y la escasez de energía, que han sido los principales obstáculos para aumentar la calidad de vida en la región. Así, también,

⁵ Denominado *comuna*, en Chile.

⁶ Denominado *comuna* en Luxemburgo.

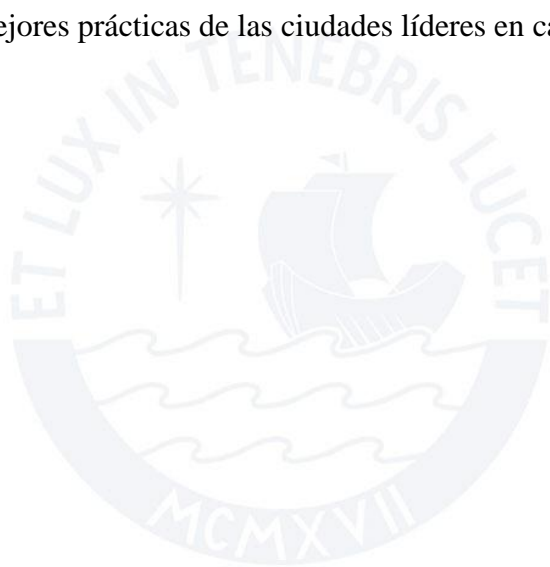
por los altos niveles de delincuencia y el aumento de la inestabilidad política, que siguen siendo un problema importante en dicho ámbito territorial. Por lo tanto, La Molina tiene importantes oportunidades de desarrollo, tomando como modelo a las ciudades indicadas, y adecuando a la realidad nacional, las mejores prácticas mundiales, con el propósito de incrementar el bienestar de los vecinos.

3.5 Conclusiones

La Matriz EFE de La Molina muestra que este distrito no aprovecha las oportunidades y amenazas del entorno de manera adecuada para desarrollar mucho más su potencial. Es necesario que el distrito, a través de sus autoridades y *stakeholders* emprenda una política agresiva de mitigación de impactos en lo relacionado a la desordenada migración de pobladores de distritos aledaños, cambio climático y relaciones con las autoridades de distritos vecinos, considerando el alto impacto que tendrán estas en su desarrollo futuro. Las oportunidades encontradas están relacionadas al crecimiento económico del país y del sector construcción, las facilidades de las entidades financieras para desarrollar proyectos en el sector vivienda y empresarial, el incremento de la inversión en actividades comerciales y de construcción, la tendencia mundial por residir en mejores lugares, la existencia y disponibilidad de tecnología y la consolidación de la clase media. En cuanto a las amenazas, se ha identificado que los cambios políticos y la crisis financiera internacional podrían afectar la estabilidad económica del país. De igual manera, son amenazas la desordenada migración de los distritos, los efectos del cambio climático, los conflictos sociales del interior del país, el bajo nivel educativo y de desarrollo tecnológico en el Perú, el incremento de la actividad delictiva a nivel

Perú, la burocracia en el gobierno, y el crecimiento de distritos aledaños que afectan el desarrollo de La Molina.

La MPC presenta a los principales cuatro distritos competidores, destacando el puntaje alcanzado por San Isidro y Miraflores, demostrando su potencialidad y los lineamientos que debe seguir La Molina en los aspectos más relevantes de cada uno de ellos. Así mismo, muestra el potencial de La Molina en factores como la disponibilidad de áreas y el total de áreas verdes del distrito, los cuales influirán en su desarrollo. La MPR muestra las excelentes oportunidades de crecimiento que tiene La Molina, para lo cual es necesario que adecúe a la realidad nacional las mejores prácticas de las ciudades líderes en calidad de vida y desarrollo social.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT comprende los siguientes estudios: el análisis de la administración y gerencia “A”; el análisis de marketing y ventas “M”; el análisis de operaciones y Logística “O”; el análisis financiero y contable “F”; el análisis de los recursos humanos “H”; el análisis de los sistemas de información y comunicaciones “I”; y el análisis de la tecnología, investigación y desarrollo “T”. Estas observaciones son útiles para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades dentro de La Molina.

4.1.1 Análisis de administración y gerencia.

Planeación. El planeamiento del distrito está a cargo de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad. Dicho despacho es el órgano de asesoramiento responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades referidas al planeamiento, presupuesto, estudios económicos, estadísticas, y racionalización. Así mismo, actúa como órgano de coordinación interna. Dentro de sus principales funciones se cuenta conducir el proceso de construcción de una visión compartida y concertada del futuro, elaborar el Plan Estratégico, y programar, formular, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar cada una de las fases que comprende el proceso presupuestario en conformidad con la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, normas complementarias y conexas (Decreto de Alcaldía N°. 013-2009, 2009).

El presupuesto institucional es aprobado anualmente por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el cual es administrado por la gerencia municipal (Decreto de Alcaldía N°. 013-2009, 2009). Al recibir el presupuesto aprobado, la gerencia municipal coordina con las demás gerencias la preparación de su plan anual de trabajo, tomando como referencia el Plan de Desarrollo Concertado (PDC). La asignación de

recursos se realiza bajo un enfoque de presupuesto participativo proyectado y aprobado por el MEF, en un marco administrativo de austeridad y racionalidad en el gasto. Posteriormente, en reunión de las gerencias con el alcalde municipal, se informa sobre las obras planteadas y el concejo municipal aprueba el presupuesto institucional de apertura; el cual puede ser modificado durante el año. Así mismo, la gerencia de planeamiento realiza las funciones propias de la Oficina de Programación e Inversiones; es decir, debe evaluar la viabilidad de los proyectos presentados, los cuales deben ser sostenibles, socialmente rentables, y compatibles con las políticas sectoriales (Municipalidad de La Molina, 2011a).

Organización. La administración y gerencia del distrito está a cargo de la municipalidad, la cual se rige por la Ley Orgánica de Municipalidades N°. 27972 (2003). Así mismo, la municipalidad está regulada por los siguientes instrumentos de gestión: MOF (Manual de Organización y Funciones Decreto de Alcaldía N° 234-2008), TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos Decreto de Alcaldía N°. 011-2010), MAPRO (Manual de Procesos Decreto de Alcaldía N°.279-2009), ROF (Texto Único Ordenado Del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de La Molina- ROF Decreto de Alcaldía N°. 013-2009 (Municipalidad de La Molina, 2011a).

“La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía. Los concejos municipales (que ejercen funciones normativas y fiscalizadoras) de los centros poblados están integrados por un alcalde (representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa) y cinco regidores” (Ley N°. 27972, 2003). La municipalidad tiene la siguiente estructura orgánica: (a) gerente municipal; (b) gerente del órgano de

control institucional; (c) gerente comunicaciones y comunicación institucional; (d) gerente de administración; (e) gerente de planeamiento y presupuesto; (f) gerente de redes; (g) gerente de tecnologías de la información y de las comunicaciones; (h) ejecutor coactivo; (i) gerente de desarrollo urbano; (j) gerente de servicios a la ciudad; (k) gerente de educación, cultura y bienestar social; (l) gerente de seguridad ciudadana; (ll) jefe de la oficina de administración y control municipal; (m) gerente de promoción comercial; (n) y regidores (Municipalidad de La Molina, 2011a). La estructura de la organización no se modifica con frecuencia, lo cual se puede apreciar en la figura 3.

Los principios de la administración que se observan en la organización de la municipalidad son: (a) unidad de comando, jerarquía definida representada mediante el organigrama; (b) alcance de control; (c) homogeneidad de funciones, responsabilidad propia de cada cargo; (d) y delegación de autoridad, responsabilidad compartida entre gerencias-sub gerencias y el personal subordinado. Así mismo, la organización responde a la misión y visión planteadas por el distrito; sin embargo, falta potenciar gerencias como la de comunicación y participación ciudadana, ya que existe desconocimiento de sus actividades por la comunidad vecinal. Lo mismo sucede con la gerencia de educación, cultura y bienestar social. De igual forma, la gerencia de tecnologías de información y comunicaciones presenta deficiencias en la gestión de los sistemas utilizados por la municipalidad. En resumen, el análisis de la administración evidencia una debilidad propia de los organismos públicos, ya que la municipalidad, al ser un ente público, evidencia alta burocracia en los procesos operativos, lo que genera lentitud en los procesos, ineficiencia en el uso de los recursos y, como consecuencia, genera incomodidad a los usuarios.

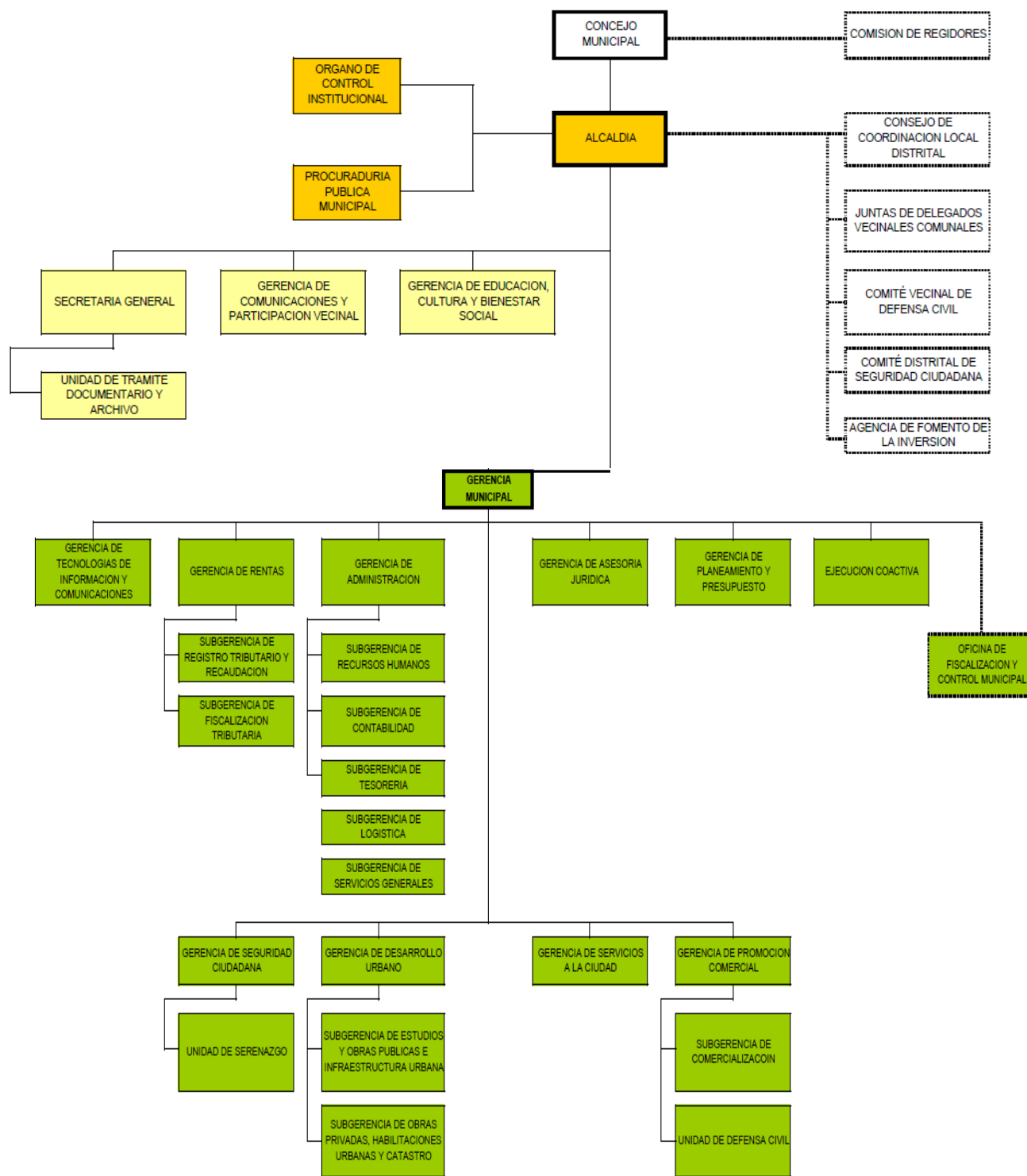


Figura 3. Organigrama de la municipalidad
 Tomado de “Organización”, por la Municipalidad de La Molina, 2011a. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/ORGANIGRAMA_2008_MODIF_ORD_172_.pdf

Dirección. La dirección de la municipalidad está bajo el mando del alcalde, quien debe ejercer liderazgo con el apoyo del equipo directivo y operativo. La motivación principal del alcalde y del equipo directivo es lograr el cambio organizacional para transformarlo en un ambiente moderno, en el que todos los miembros se encuentren satisfechos con la labor que realizan y con la gestión del distrito. Según los estilos de decisión de Rowe, Mason, & Dickel (1986), el estilo dominante en la dirección gerencial de la municipalidad es el estilo directivo. De otro lado, es relevante destacar que la municipalidad mantiene un buen nivel de relaciones interinstitucionales con otras municipalidades y con instituciones públicas y privadas de la cooperación internacional (Resolución de Alcaldía N°. 025-2010, 2010). Desde su fundación, la municipalidad ha sido gobernada en total por 14 alcaldes, incluido el actual. La gestión del gobierno del actual burgomaestre se ha iniciado y goza del apoyo de la comunidad, que se representa en el 40.2% de votos a favor en la última elección municipal (Encuestas, 2011). Así también, es relevante destacar que la municipalidad mantiene un buen nivel de relaciones con otras municipalidades y con instituciones públicas y privadas de la cooperación internacional (POI, 2010).

Coordinación. La municipalidad del distrito tiene deseos de innovar y ha definido un plan de trabajo acorde con las necesidades de la comunidad detectadas en el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a la Gerencia Municipal (POI, 2010). Existen algunos males endémicos en la organización, tales como: (a) la falta de motivación y el descuido en la capacitación, debido a que la municipalidad es una entidad pública sujeta a un presupuesto limitado; y (b) las barreras de la comunicación, ocasionado por la falta de sistemas de información integrados; los cuales dificultan la eficacia y la eficiencia, así como demora en los procesos (D'Alessio, 2011).

Control. El control de la municipalidad está a cargo de la gerencia del órgano de control institucional, el cual es el encargado de programar, conducir, ejecutar y evaluar las actividades de control, así como cautelar y fomentar la correcta utilización de los recursos, en conformidad con lo dispuesto en las normas del Sistema Nacional de Control (SNC). Por otro lado, el auditor es un funcionario con categoría de gerente, quien mantiene una vinculación de dependencia funcional y administrativa con la Contraloría General de la República (Municipalidad de La Molina, 2011a).

Así mismo, según los indicadores utilizados por la Municipalidad de La Molina, con el objetivo de lograr la excelencia gerencial, se mejoró el promedio de antigüedad de los equipos informáticos, pasando de 1.00, en el año 2008, a 0.83, en el año 2009. En contraste, el indicador de incremento de aplicativos informativos presenta una reducción de 0.98 a 0.86, respectivamente. Estas circunstancias podrían mermar el control de las operaciones de la municipalidad y, por ende, del distrito (Municipalidad de La Molina, 2009g). De igual forma, la municipalidad no cuenta con mecanismos adecuados de comunicación con la comunidad vecinal, lo que no permite conocer las expectativas y necesidades de los vecinos.

4.1.2 Análisis de marketing y ventas.

Está orientado a “satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización” (D’Alessio, 2008, p. 172). Para determinar el perfil de los clientes de la Molina, que vienen a ser los vecinos, se describe las características poblacionales. Según el censo del 2007 (INEI, 2011), la población de La Molina de 132,498 habitantes; siendo el

grupo más representativo era el conformado por los jóvenes, cuyas edades oscilan entre los 15 y 19 años de edad. De otro lado, el grupo etario representado por la población adulta mayor es el de menor porcentaje, 12.52%. Se puede concluir que en el distrito habitan mayoritariamente personas jóvenes en edad laboral. A continuación, se observa el detalle de grupos etarios del distrito:

Tabla 5

Grupos de Edad de La Molina

Grupos especiales de edad			
Descripción	Cantidad de personas	Rango de edad	Porcentaje
Infantil	26,785	0-14	20.22%
Joven	35,316	15-29	26.65%
Adulta joven	30,214	30-44	22.80%
Adulta	23,598	45-59	17.81%
Adulta mayor	16,585	60 y más	12.52%
Total	132,498		100.00%

Nota. Tomado de "Censos Nacionales 2007", por el INEI, 2009a.

Tabla 6

Ocupación Principal que Desempeña la Población

Categorías	Casos	%	Acumulado %
Miembros poder ejec. y leg. direct. adm. pub. y emp..	1,253	2.02	2.02
Profes. científicos e intelectuales	21,252	34.27	36.29
Técnicos de nivel medio y trabajador asimilados	9,013	14.53	50.82
Jefes y empleados de oficina	7,885	12.71	63.53
Trabj. de serv.pers. y vend.del comerc. y mcdo.	6,211	10.01	73.55
Agricult.trabajador calific.agrop.y pesqueros	197	0.32	73.87
Obrero y oper. de minas, cant., ind., manuf. y otros	1,973	3.18	77.05
Obreros construccion., conf., papel, fab., instr.	2,762	4.45	81.5
Trabaj. no calif. serv., peon, vend., amb., y afines	9,309	15.01	96.51
Otras ocupaciones	2,163	3.49	100
Total	62,018	100	100

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007”, por el INEI, 2009a.

Además, según el INEI (2009b), existen 74,373 habitantes del distrito que cuentan con ingresos per cápita por hogar de entre S/. 900.01 y S/. 1,700.00, que los ubica en el estrato medio alto; seguido de 38,509 habitantes que tienen ingresos de S/. 1,700.01 a más, en el estrato alto. En tal sentido, se hace evidente que la mayoría de la población que habita en el distrito cuenta con buenas condiciones económicas que le permiten satisfacer sus necesidades y gozar de una adecuada calidad de vida.

La mercadotecnia del distrito incluye el análisis de los siguientes aspectos:

Producto. La Molina se caracteriza por ser predominantemente un distrito residencial; sin embargo, dentro de este se desarrollan 2,619 empresas, de las cuales 1,837 declaran un total de producción de S/. 2'213,267 miles. Las industrias manufactureras brindan el mayor aporte, 35%, seguido por el comercio al por mayor y menor, con el 21.96% y, por último, el sector enseñanza, con 13.76% (INEI, 2008). El potencial comercial se ha incrementado en el distrito, pasando de 178 nuevos establecimientos abiertos en el año 2005 a 426 en el año 2008. Según el INEI (2008), se observa que, del total de 2,619 establecimientos comerciales, el 97.47% pertenece al régimen de propiedad de empresa privada nacional, el 1.1% pertenece al régimen de empresa privada extranjera, y el 1.42% se ubican en otros regímenes. Los detalles se aprecian en las siguientes tablas:

Tabla 7

Establecimientos Censados en La Molina

Distrito y organización jurídica	Tota 1	Año de inicio de operaciones						200 8
		Antes de 1995	De 1995 a 1999	De 2000 a 2004	2005	2006	2007	
	2,61							42
DISTRITO LA MOLINA	9	290	359	856	178	226	284	6
	1,68							33
Persona natural	5	95	187	576	117	170	206	4
Sociedad anónima	162	66	55	28	4	1	2	6
Sociedad anónima abierta	3	1	-	2	-	-	-	-
Sociedad anónima cerrada	418	39	57	140	42	36	53	51
Sociedad civil	6	5	1	-	-	-	-	-
Sociedad comercial de responsabilidad limitada	126	34	27	41	4	3	4	13
Empresa individual de responsabilidad limitada	148	8	29	51	10	14	16	20
Sociedad en comandita simple	-	-	-	-	-	-	-	-
Sociedad en comandita por acciones	-	-	-	-	-	-	-	-
Sociedad colectiva	1	1	-	-	-	-	-	-
Asociación	64	36	2	18	1	2	3	2
Fundación	3	2	1	-	-	-	-	-
Cooperativa	3	3	-	-	-	-	-	-

Nota. Tomado de “IV Censo Nacional Económico 2008”, por el INEI, 2008.

Tabla 8

Actividad Económica en La Molina

Distrito y actividad económica 1/	Régimen de propiedad							
	Total	Empresa privada nacional	Empresa privada extranjera	Estatal	Empresa privada mixta sin participación del estado	Empresa privada mixta con participación del estado	Asociada	Otro régimen de propiedad
DISTRITO LA MOLINA	2,619	2,553	29	-	11	-	4	22
Pesca y acuicultura	2	2	-	-	-	-	-	-
Explotación de minas y canteras	4	4	-	-	-	-	-	-
Industrias manufactureras	161	160	1	-	-	-	-	-
Suministro de electricidad	1	1	-	-	-	-	-	-
Suministro de agua, alcantarillado	1	1	-	-	-	-	-	-
Construcción	65	62	1	-	1	-	1	-
Comercio al por mayor y al por menor	1,197	1,171	20	-	5	-	-	1
Transporte y almacenamiento	33	33	-	-	-	-	-	-
Alojamiento y servicio de comida	249	245	3	-	-	-	-	1
Información y comunicación	97	95	2	-	-	-	-	-
Actividades financieras y de seguros	6	5	1	-	-	-	-	-
Actividades inmobiliarias	13	13	-	-	-	-	-	-
Actividades profesionales, científicas y técnicas	143	142	-	-	-	-	-	1
Actividades administrativas y servicios de apoyo	95	95	-	-	-	-	-	-
Enseñanza privada	116	99	1	-	1	-	-	15
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	63	60	-	-	1	-	-	2
Artes, entretenimiento y recreación	29	27	-	-	-	-	1	1
Otras actividades de servicios	344	338	-	-	3	-	2	1

Nota. Tomado de “IV Censo Nacional Económico 2008”, por el INEI, 2008.

Tabla 9

Producción de La Molina

Distrito y actividad económica 1/	Establecimientos informantes	Producción total censal								
		Total	Margen comercial			Producción del ejercicio				
			Subtotal	Ventas netas de mercaderías	Costo de ventas de mercaderías	Subtotal	Ventas netas de productos	Prestación de servicios netos	Producción almacenada o desalmacenada	Producción inmovilizada
DISTRITO LA MOLINA	1,837	2,213,267	502,069	1,648,716	1,146,646	1,711,197	764,641	917,483	28,985	89
Pesca y acuicultura	2	18,298	-	-	-	18,298	8,568	-	9,730	-
Explotación de minas y canteras	4	10,921	-	-	-	10,921	1,967	8,955	-	-
Industrias manufactureras	113	776,516	38,967	98,587	59,619	737,549	711,181	7,046	19,322	-
Suministro de electricidad	1	2,184	-	-	-	2,184	728	1,456	-	-
Suministro de agua, alcantarillado	1	95	-	-	-	95	-	95	-	-
Construcción	55	189,502	37,414	41,032	3,618	152,088	37,719	109,457	4,824	89
Comercio al por mayor y al por menor	818	486,195	379,571	1,441,229	1,061,658	106,623	4,570	108,174	-6,120	-
Transporte y almacenamiento	30	6,832	327	2,573	2,246	6,506	-	6,506	-	-
Alojamiento y servicio de comida	178	64,381	472	1,102	631	63,910	-	62,676	1,234	-
Información y comunicación	57	56,630	2,569	8,280	5,711	54,061	-	54,061	-	-
Actividades financieras y de seguros	3	401	-	-	-	401	-	401	-	-
Actividades inmobiliarias	11	8,843	590	3,715	3,125	8,254	-	8,254	-	-
Actividades profesionales, científicas y técnicas	104	97,166	38,895	42,235	3,339	58,271	-96	58,367	-	-
Actividades administrativas y servicios de apoyo	65	59,289	417	1,087	670	58,872	-	58,872	-	-
Enseñanza privada	88	304,677	522	1,817	1,295	304,155	-	304,151	4	-
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	48	26,138	562	1,812	1,250	25,576	-	25,576	-	-
Artes, entretenimiento y recreación	23	41,880	894	2,061	1,167	40,986	-2	40,988	-	-
Otras actividades de servicios	236	63,317	869	3,185	2,317	62,449	6	62,451	-8	-

Nota. Tomado de "IV Censo Nacional Económico 2008", por el INEI, 2008.

Precio. Los trámites realizados ante la municipalidad distrital de La Molina están ordenados y publicados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). En el mismo, se indica básicamente, los requisitos, el costo (generalmente % UIT) y tiempo que demora cada trámite. El TUPA de la municipalidad es público y de acceso gratuito. La población lo puede ubicar en el portal electrónico de la municipalidad así como en el diario oficial del Perú “El Peruano”. Dentro del TUPA están especificados los precios de los trámites, tales como (a) apertura del pliego matrimonial, partida de nacimiento, certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios, 1% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT); (b) licencia de edificación, 0.30% de UIT; (c) licencia de demolición, 0.30% de UIT; (d) revalidación de licencia de obra, 2.87% de UIT; (e) certificado y plano catastral de predios habilitados, 3.36% de UIT; y (f) autorización de conexión domiciliaria de servicio servicios de agua potable, desagüe, energía, 1% de UIT.

Promoción. Sobre la promoción que realiza la municipalidad, se encuentra el informativo municipalidad dentro de su portal de Internet, donde se encuentran los procedimientos y servicios que ofrece cada gerencia de la municipalidad. Además, existe el boletín informativo, presentado en formato físico a los vecinos, donde se informa de las actividades más importantes realizadas en el mes y la agenda del siguiente mes, así como datos relevantes para la comunidad molinense. Sin embargo, la entrega de este boletín no cubre el 100% de la comunidad vecinal. Por otro lado, según los indicadores del avance del Plan Estratégico Institucional del 2007-2010, el número de beneficiarios y asistentes a los eventos promocionales ha disminuido de 1.01, en el año 2008, a 0.47, en el año 2009; el

indicador de licencias de funcionamiento ha disminuido de 0.75, en el año 2008, a 0.62, en el año 2009 (Municipalidad de La Molina, 2011g).

Plaza. Con respecto a los establecimientos comerciales, localizados en La Molina, estos se aprecian en un gráfico desarrollado por la INEI (2009b). La figura 4, que se presenta, es un plano estratificado a nivel de manzanas, de acuerdo a la concentración de los establecimientos (INEI, 2009b). Al lado derecho de la misma, se puede visualizar el número de trabajadores, de establecimientos comerciales, y de manzanas en el distrito. El color de los cuadrantes indica la concentración: alta, media alta, medio, medio baja, y baja.

En el lado inferior derecho, se puede apreciar en porcentaje la concentración de los trabajadores, establecimientos y manzanas. De acuerdo al plano presentado, La Molina es un distrito con concentración alta en trabajadores (92.17%), en establecimientos (87.72%), y en manzanas (25.87%). A este nivel de concentración alto, le sigue el nivel medio alto y medio bajo. Es medio alto, en cuanto a trabajadores (5.22%) y establecimientos (6.66%); pero, es medio bajo en cuanto a porcentaje de manzanas (20.26%).

En la figura 4, se puede apreciar claramente las marcadas diferencias entre las concentraciones altas y bajas. Comparando este gráfico con los distritos competidores de La Molina, se puede notar claramente que La Molina es un distrito muy disperso en cuanto a las concentraciones, desde alta hasta la baja. Así mismo, se notan zonas muy marcadas de concentraciones alta y medio alta, en la parte central; y de concentraciones medio, medio baja, y baja, en la parte superior, inferior izquierda, y al lado derecho de la figura.

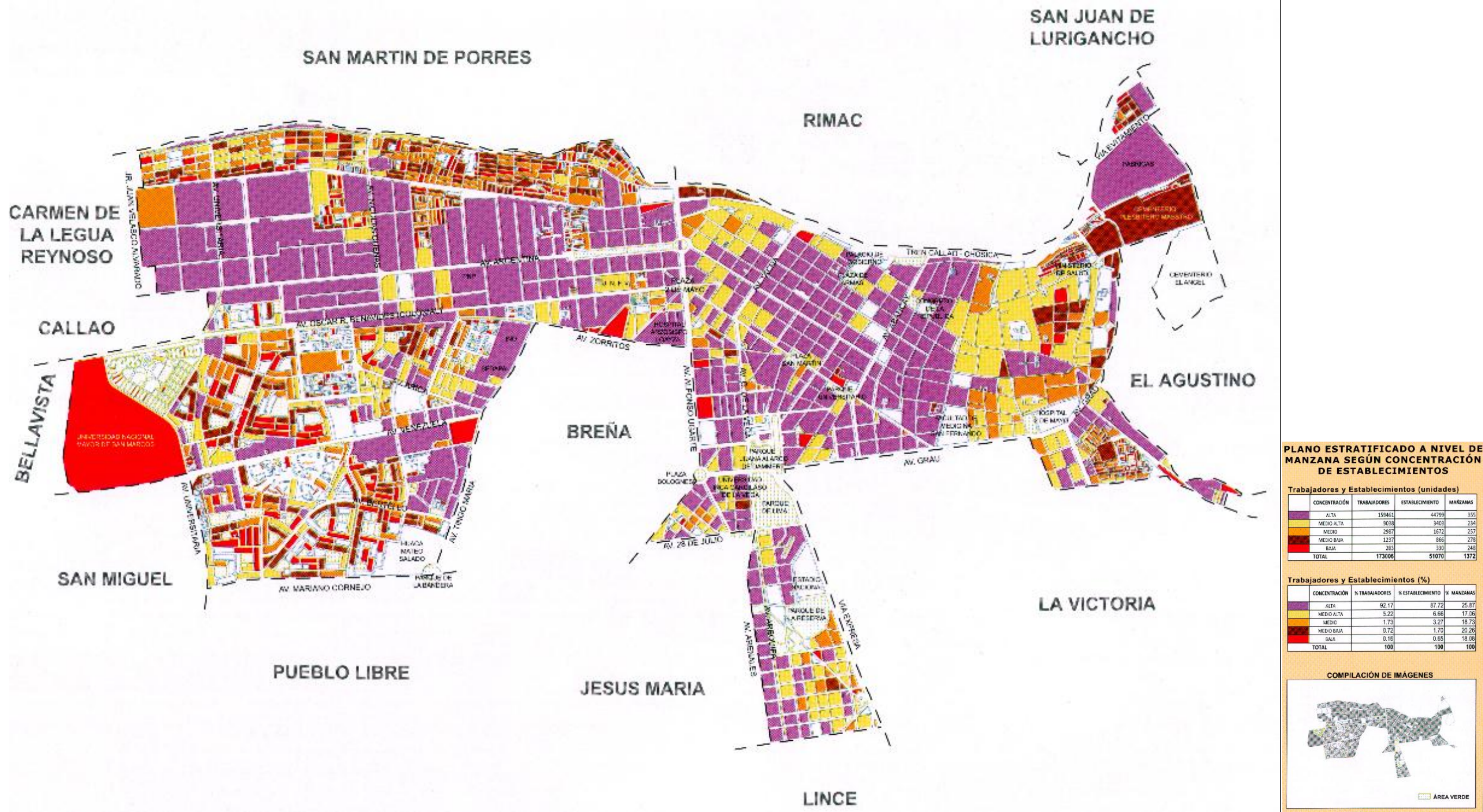


Figura 4. Plano estratificado de La Molina a nivel de manzana según concentración de establecimientos Tomado de “Planos estratificados de Lima metropolitana a nivel de manzanas”, por el INEI, 2009b, p. 83.

La Molina está conformada por nueve sectores.

1. Sector A: residencial de densidad baja, que incluye las siguientes urbanizaciones: Portada de la Planicie, La Planicie, club Campestre la Laguna, La Planicie zona este, El Sausalito, El Mirador, el Rincón de la Planicie, y La Alameda de La Planicie.
2. Sector B: residencial de densidad baja y de densidad media, conformada por El Sol de la Molina, etapas I, II y III, la Ladera de la Rinconada, La Planicie de Pampa Grande, la asociación Vivienda Nueva Molina, el conjunto residencial los Bosques de la Planicie, La Molina Real, Las Laderas de La Molina, los Huertos de La Molina, la residencial San Remo, y la asociación de vivienda Tres Cumbres.
3. Sector C: residencial de densidad baja, con actividades urbanas compatibles con el área residencial.
4. Sector D: residencial de densidad baja y media, con desarrollo de comercio y de actividades urbanas compatibles con el área residencial, dentro del cual se ubican los Ingenieros de La Molina, Santa Felicia, etapas I y II, las Acacias de Monterrico, el Sol, San César, la Riviera de Monterrico, etapas I y II, la cooperativa de vivienda José Carlos Mariategui, Santa Patricia, etapas I, II y III, Santa Raquel zona este sectores A y B y oeste etapa I, la cooperativa de vivienda Pablo Canepa, Campo Verde, Centro Empresarial Laderas de Melgarejo, la cooperativa de vivienda Aprovisa, la asociación educativa Antonio Raimondi, y el Seminario Evangélico.
5. Sector E: de educación y de protección ambiental. Conformado por la Universidad Nacional Agraria La Molina, el Instituto Nacional de Desarrollo

Agrario Industrial, el Instituto de Investigación Agraria, el Instituto de Investigación Nutricional, y el Centro Internacional de la Papa.

6. Sector F: residencial de densidad baja y de densidad alta, con desarrollo de comercio y actividades urbanas compatibles y con área residencial; el cual está conformado por el conjunto habitacional Villa FAP, el parque de Monterrico, los Cactus, Camino Real, Santa Magdalena, Santa Sofía, Camacho, Residencial Monterrico, ampliación residencial Monterrico, residencial Monterrico ampliación Sur, la Hacienda, la Fontana, proyecto la Fontana, la Molina Vieja etapas I y II, el Remanso de La Molina, etapa I, Mancomunada Laguna (las Terrazas de La Molina), CEP la Recoleta, y urbanización las Terrazas de La Molina.
7. Sector G: residencial de densidad baja y media, con desarrollo de comercio compatible, con el área residencial. Dentro de este sector están Sirius, etapas I, II y II, El Corregidor, Las Islas del Sol, El Remanso de La Molina, etapa II, La Ensenada, y La Capilla.
8. Sector H: residencial de densidad media, con desarrollo de comercio compatible con el área residencial. Estos son Portada del Sol, etapa I, II y III, la asociación de vivienda Los Robles de La Molina, la asociación de vivienda Praderas de La Molina, la Portada del Sol (Hospital de Aeronáutica), la cooperativa de vivienda de los Trabajadores de Banca y Seguros, la asociación de vivienda Cabo Juan Linares Rojas, la asociación pro vivienda propia La Capilla, la asociación pro vivienda del Sindicato de Trabajadores Municipales de Lima, la asociación de vivienda el Cascajal, el Valle de la Molina, las Lomas

de La Molina Vieja, etapas I y II, la Falda del Cerro San Francisco, y la habilitación urbana colindante a la Urb. Molinos del Corregidor.

9. Sector I: residencial de densidad alta, conformado por las siguientes urbanizaciones: Matazango, la asociación vecinal Piedra Viva, la asociación de vivienda II de Marzo, la asociación de Vivienda los Arbolitos/ los Jardines, la cooperativa de vivienda Musa, etapas I, II, III, IV, y V, la asociación de vivienda Moradores de la Santísima Cruz de Rinconada Alta, las Hormigas, la asociación del Programa de Vivienda San Francisco, la asociación de vivienda Roardi, el cerro La Molina Alta, Viña Alta La Molina, los Pinos de La Molina, la cooperativa de vivienda Los Constructores, la asociación de residentes de La Estación Experimental Agrícola La Molina lado este, y la asociación de vivienda las Flores.

Es necesario recalcar que el distrito cuenta con una debilidad de índole natural, ocasionada por el tipo de suelo del distrito, que actúa como limitante para la construcción de grandes complejos de viviendas y otros tipos de construcciones de gran envergadura. Además, según el Centro de Estudios y Prevención de Desastres [PREDES] (Cesvi, 2011), el distrito de La Molina puede presentar problemas de estabilidad o compactibilidad de suelos en caso de terremotos. Los fenómenos explicarían que en caso de sismo en el distrito, dicho fenómeno alcance el grado ocho de intensidad de la Escala de Richter, nivel de sismicidad alto, pues dicha escala se extiende del grado cinco al grado nueve (Cesvi, 2011). Así mismo, según el Centro Peruano Japonés de Investigaciones Sísmicas y Mitigación de Desastres [CISMID] (2011), el distrito de La Molina y en general la ciudad de Lima, está expuesto a un alto nivel de peligro sísmico, producto de la alta actividad sísmica que genera la subducción

de la Placa de Nazca debajo de la Placa Sudamericana, cuyos bordes convergen a pocos kilómetros del litoral peruano – chileno, y debido a las características geomorfológicas y su tipo de suelo. La Molina presenta un comportamiento sísmico particular, se ha registrado las mayores intensidades de movimiento sísmico durante terremotos pasados. Los daños observados en estos eventos demuestran que las intensidades sísmicas registradas son mayores en uno o dos grados que las intensidades registradas en otras zonas de la ciudad de Lima. Es evidente que el nivel de peligro sísmico en La Molina es mucho mayor por las condiciones locales de sitio.

4.1.3 Análisis de operaciones, logística, e infraestructura.

Operaciones.

La Molina tiene un total de 1'419, 235.19 m² de área verde pública y 3'295,380 m² de área verde privada; lo que hace que el promedio de área verde por habitante sea de 37.8 m²/hab (Municipalidad de La Molina, 2011e). En este sentido, el clima de La Molina es favorable para el desarrollo de ambientes ecológicos, ya que, por lo general, es templado y saludable; circunstancia que, sumada a la existencia de grandes áreas verdes, favorece el crecimiento y desarrollo de especies vegetales y forestales, por lo que el distrito ha sido denominado como “distrito ecológico de Lima” (Municipalidad de La Molina, 2011e).

La Molina es un distrito residencial, por lo que no concentra grandes conglomerados comerciales; sin embargo, cuenta con modernos centros comerciales. Las zonas comerciales dentro del distrito están reguladas por la Ordenanza N°. 1144: “El comercio local existente en zonas residenciales, será

regulado por la Municipalidad Distrital de La Molina, teniendo el manejo exclusivo del mismo” (Acuerdo de Concejo N°. 068-2008, 2008). Los comercios locales en zonas residenciales se ubican en: (a) Av. Los Frutales; (b) urbanización Santa Magdalena Sofía (Lote N°. 01 de la manzana C1); (c) urbanización Los Cactus como comercio local sólo en el 1er. piso; (d) Av. Los Damascos - lotes Nos. 12, 13 y 14; (e) manzana B de la urbanización Ampliación Residencial Monterrico; (f) Av. La Fontana con Av. La Molina; (g) Ovalo La Rotonda; (h) Av. Separadora Industrial como comercio local sólo en el 1er. Piso, no permitiendo talleres de mecánica, depósitos de materiales y venta de lubricantes; (i) urbanización Covima; (j) calle Magisterio; (k) Jr. Carlos Cueto Fernandini; (l) Jr. Fray Luis de León; (m) Jr. Javier Heraud; (n) calle La Cultura; (o) calle Ramón del Valle Inclán; (p) Jr. Ricardo Palma; (q) Jr. Víctor Andrés Belaunde; (r) Av. Los Fresnos con urbanización La Ensenada, urbanización Valle de La Molina, urbanización El Cascajal, urbanización Portada del Sol I etapa; (s) Av. Elías Aparicio; (t) Jr. Los Agroquímicos; (u) Av. Javier Prado Este esquina con Av. Ingenieros (Acuerdo de Concejo N°. 068-2008, 2008).

Los parques del distrito son atendidos por la Gerencia de Servicios de la Ciudad, el cual asume una acción prioritaria al brindar al vecino molinense un adecuado y sano ambiente que le permita vivir en armonía y tranquilidad, y alcanzar así una mejor calidad de vida. Esta gerencia está dividida en la subgerencia de Limpieza Pública, la cual se encarga del manejo integral de los residuos sólidos del distrito y la subgerencia de Ecología y Áreas Verdes, que se encarga de mantener e implementar las áreas verdes con la finalidad de mejorar y contribuir con la belleza paisajística del distrito (Municipalidad de La Molina, 2011f). Ambas gerencias han realizado acciones eficaces, ya que, según los indicadores del avance del Plan estratégico de La Molina, ha habido un

incremento en las aéreas verdes sobre m² de construcción de 1.02 en el año 2008 a 1.03 en el año 2009. Además, ha habido un incremento en el número de aéreas verdes y arborización, de 1.02 en el año 2008 a 1.03 en el año 2009 (Municipalidad de La Molina, 2011g). De otro lado, la población paga los arbitrios correspondientes a la organización, mejora y mantenimiento de las áreas verdes, de parques, plazas públicas, jardines y bermas centrales. Su cálculo está en función a la proporción de áreas verdes que se encuentran en su zona, a la cercanía del predio, a las avenidas con bermas centrales con áreas verdes, y de acuerdo con los m² de construcción del predio (Municipalidad de La Molina, 2006h).

La visión actual de La Molina es ser un distrito residencial, que da la preferencia a la zonificación urbana mediante la regulación normativa realizada por la Gerencia de Desarrollo Urbano de la municipalidad. Además, se prioriza el desarrollo de comercio que satisfaga los requerimientos de la población, sin llegar a fomentar el desarrollo de zonas industriales, favoreciendo el crecimiento ordenado y sostenible del distrito; condiciones que son apoyadas por los vecinos y promovidas por la municipalidad, tal y como se evidencia en el Plan Estratégico Institucional 2010. La Evaluación Comparativa del Crecimiento Urbano refleja el crecimiento urbano desde el año 1996, donde existían 1,488 manzanas catastrales. En el año 2000, fueron 1,506 manzanas catastrales; en el año 2006, 1,525; y en el año 2008, 1,543 manzanas catastrales. Este aumento evidencia el potencial de crecimiento del distrito. Así mismo, la adecuada actualización catastral puede ayudar a mejorar el planeamiento urbano, el control de los servicios públicos, la seguridad ciudadana, la regulación de los usos del suelo, el análisis del impacto

ambiental, y la distribución equitativa de los beneficios de la plusvalía (Municipalidad de La Molina, 2011j).

Logística.

En los sectores más exclusivos, el transporte público es casi inexistente, en contraste con los sectores más populares, como Santa Patricia, Las Viñas y Musa, donde el transporte público es masivo. La Molina tiene escasas vías de acceso desde los distritos aledaños, lo que genera tráfico excesivo en horas punta y disconformidad en los pobladores. Una de las vías más utilizadas es el cerro Centinela, que une el distrito de Surco con La Molina y por el cual circulan más de 3,600 vehículos por hora. En tal sentido, la carencia de vías alternas de interconexión con otros distritos genera dificultades en el transporte. A continuación, se observa en el siguiente mapa las principales rutas de acceso al distrito:



Figura 5. Plano de lugares y vías de La Molina y de los distritos aledaños
Tomado de “Google maps”, por Google, 2011. Recuperado de
<http://maps.google.com/maps?hl=es&tab=wl>

La Molina es un distrito atractivo para muchos migrantes, debido a que dispone de zonas residenciales verdes, así como de una gran cantidad de áreas disponibles para ser pobladas. Se advierte, también, el crecimiento de los asentamientos alrededor del distrito. La mayor parte de estos poblados son llamados pueblos jóvenes, asentamientos humanos, asociaciones de vivienda, o cooperativas de vivienda, entre otras denominaciones. Los residentes de estos lugares carecen de los servicios básicos y de condiciones adecuadas para vivir.

De otro lado, La Molina es reconocida por la seguridad que ofrece a sus residentes. En tal sentido, queda en evidencia que el distrito cuenta con un bajo índice de ocurrencia de delitos en comparación con otros distritos de Lima. Según el Ministerio del Interior (2011), en La Molina se han registrado 746 delitos, cifra inferior en comparación con El Callao, donde se registraron 1,934 delitos; Chorrillos, 1,215 delitos; Comas, 735 delitos; La Victoria, 1,288 delitos; Lima Cercado, 4,050 delitos; Los Olivos, 1,114 delitos; Miraflores, 793 delitos; San Borja, 942 delitos; San Isidro, 631; San Juan de Lurigancho, 1,031 delitos; San Martín de Porres, 1,067 delitos; y Santiago de Surco, 1,298 delitos. En los distritos colindantes, como Ate, se registraron 518 denuncias por delitos; en Cieneguilla, cuatro delitos; en Pachacamac, 146; y finalmente, en Independencia, 602. Así mismo, según los indicadores del avance del Plan Estratégico 2007-2010 de la Molina, el número de hechos delictivos frustrados al mes ha aumentado de valor de 1.50 en el año 2008, a 2.02 en el año 2009. El número de efectivos de

serenazgo se ha incrementado también, de 0.91 en el año 2008 a 1 en el año 2009. De la misma forma, el número de unidades móviles, camiones monta tropa y motos aumentó de 0.98 en el año 2008 a 1.13 en el año 2009. Finalmente, la comunidad también ha incrementado su apoyo a través de la central de SOS de serenazgo de 1.25 en el año 2008, a 1.53 en el año 2009 (Municipalidad de La Molina, 2011g).

En La Molina existen pocos centros de salud. Según los indicadores del avance del Plan Estratégico 2007-2010 (Municipalidad de La Molina, 2010g), existe una disminución del déficit de la oferta de servicios de salud, de 1.58 en el año 2008 a 1.61 en el año 2009. El número de beneficiarios de las campañas preventivas y de promoción de salud ha disminuido de 2.21 a 1.24. De igual forma, el rendimiento hora-medico ha disminuido, de 6.05 en el año 2008 a 5.5 en el año 2009. En consecuencia, estas circunstancias representan un problema para los vecinos, que deben trasladarse hacia otros distritos en busca de centros de atención de salud. Este factor puede ser de alto riesgo ante alguna incidencia o catástrofe y afectar a la población (Municipalidad de La Molina, 2010g).

Infraestructura.

La Molina está alejada de los demás distritos de Lima. Sus principales vías de acceso son la Av. Javier Prado, la Av. Raúl Ferrero, y la Av. La Molina. Respecto a los centros de atención de salud, en el distrito existen tres hospitales, 17 centros de salud, 33 consultorios médicos, y seis asilos y casas de reposo (RENAMU, 2011). De otro lado, La Molina cuenta con 156 parques así como concentra a la mayor cantidad de colegios privados de Lima, entre los cuales se cuentan los siguientes: Newton, Roosevelt, Lincoln, Recoleta, Alpamayo, Antonio Raymondi, Reina del Mundo, Villa Caritas, San Pedro, Villa María, Reina de los Angeles y Lord Byron, entre otros. Además, la

Universidad Agraria, la Universidad San Ignacio de Loyola, la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE), y las facultades de sistemas y medicina humana de la Universidad San Martín tienen sus locaciones dentro del distrito.

Respecto al comercio, en el distrito, existen centros comerciales tales como La Rotonda, el C.C. Plaza Camacho, el C. C. Molicentro y la Fontana. Además, se encuentra la sede central del Banco de Crédito del Perú, y el cementerio Jardines de la Paz, y el cementerio de La Planicie. De otro lado, el distrito en el 2009 contaba con dos comisarías, 31 unidades vehiculares, 52 unidades motorizadas y 32 bicicletas para vigilar el distrito (RENAMU, 2011).

En La Molina existen 33,985 hogares (INEI, 2011) y 35,069 viviendas particulares (INEI, 2009a). El 4% son hogares que tienen al menos una Necesidad Básica Insatisfecha (NBI), destacando principalmente las viviendas con hacinamiento, seguidas por las viviendas con características inadecuadas y hogares con niños que no asisten a la escuela (INEI, 2009a). El 92.71% del total de viviendas cuenta con agua potable, el 92.7% con servicio higiénico, y el 93.36% con alumbrado público. El porcentaje de viviendas particulares sin agua, ni desagüe, ni alumbrado eléctrico es de 0.1% (INEI, 2011).

4.1.4 Análisis financiero.

La distribución presupuestaria de la municipalidad se realiza bajo el Decreto Supremo y los instructivos para el Proceso del Presupuesto Participativo del Año Fiscal (MEF, 2011b). El Presupuesto Participativo es un instrumento de política y a la vez de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, teniendo en cuenta los

objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico o Institucional, según corresponda, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado (MEF, 2011a). Para el desarrollo del Presupuesto Participativo, se cuenta con un equipo técnico y con un comité de vigilancia del Presupuesto Participativo (Decreto de alcaldía 008-2010,2010).

El presupuesto del año 2010 fue de S/. 95'719,211; el presupuesto per cápita fue de S/. 643, 54, y el presupuesto por km² de S/. 1'455,805.49 (Ciudadanos al Día electoral [CAD electoral], 2011). El año 2009 la municipalidad distrital de La Molina tuvo un total de ingresos de S/. 89'685,695, de los cuales S/. 83'071,777 corresponden a ingresos corrientes, es decir, impuestos, derechos y tasas administrativas, contribuciones, venta de bienes y servicios, donaciones y transferencias corrientes, rentas de propiedad, y otros ingresos corrientes. Así mismo, los gastos del distrito ascienden a S/. 93'338,985, divididos entre gastos operacionales y gastos de capital (RENAMU, 2011); en este sentido, es evidente, que los gastos del distrito exceden al total de ingresos recaudados. Además, la municipalidad, al ser un organismo público, opera bajo un presupuesto limitado, que, como se observa, es insuficiente para el total cumplimiento de sus planes de desarrollo o cubriéndolos escasamente, lo que genera discontinuidad en el cumplimiento de los planes y desperdicio de recursos.

Las fuentes de financiamiento se dividen en tres grandes rubros: (a) ingresos corrientes, (b) ingresos de capital y (c) financiamiento. A su vez, los ingresos corrientes abarcan los siguientes rubros: impuestos, derechos y tasas administrativas, contribuciones, venta de bienes, venta de servicios, donaciones y transferencias corrientes, rentas de la propiedad, multas y sanciones no tributarias, y otros ingresos. Los ingresos de capital comprenden las donaciones de capital y la venta de activos no

financieros. El Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) tiene por objetivo promover la inversión en las diferentes municipalidades del país, con un criterio redistributivo en favor de las zonas más alejadas y deprimidas, priorizando la asignación a las localidades rurales y urbano-marginales del país (FONCOMUN, 2010). Al año 2009, la Municipalidad Distrital de La Molina ha recibido del FONCOMUN el monto total de S/. 991,844 (Boletín CAD, 2011).

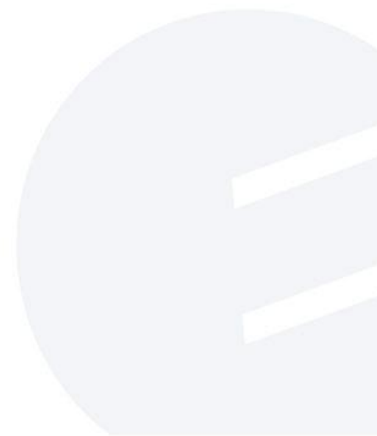


Tabla 10

Partidas de Ingresos Ejecutados de La Municipalidad

Total ingresos		89,685,694.50
Total ingresos corrientes		83,071,776.69
Impuestos	Total impuestos	41,400,137.72
	Predial	27,540,789.44
	Alcabala	8,078,219.01
	Al patrimonio vehicular	0.00
	Impuesto a los casinos de juegos	0.00
	Impuesto a las apuestas y juegos	0.00
	Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos	226,911.84
	Impuesto a los juegos de maquinas tragamonedas	493,359.72
	Otros ingresos impositivos	5,060,857.71
	Derechos y tasas administrativas	Total derechos y tasas administrativas
Derechos administrativos generales		524,186.69
Derechos administrativos de educación		0.00
Derechos administrativos de salud		4,284.95
Derechos administrativos de vivienda y construcción		2,908,173.57
Derechos administrativos de agricultura		0.00
Derechos administrativos de industria y comercio		885,111.44
Derechos administrativos de transportes y comunicaciones		0.00
Contribuciones	Otros derechos administrativos	36,049.29
	Total contribuciones	0.00
	Contribuciones sociales	0.00
Venta de bienes	Contribuciones obligatorias	0.00
	Total venta de bienes	69,816.43
	Venta de bienes agropecuarios, forestales y minerales	0.00
	Venta de productos de educación	368.20
	Venta de productos de salud	0.00
	Venta de productos industriales	0.00
Venta de servicios	Venta de otros bienes	69,448.23
	Total venta de servicios	34,614,281.36
	Servicios de transporte y comunicación	0.00
	Servicios de educación, recreación y cultura	96,937.03
	Servicios de salud	418,733.89
Donaciones y transferencias corrientes	Otros ingresos por prestación de servicios	34,098,610.44
	Total donaciones y transferencias corrientes	1,723,315.98
	De Gobiernos Extranjeros	0.00
	De Organismos Internacionales	0.00
	De otras Unidades de Gobierno	0.00
	Canon	52,952.76
	Sobrecanon	0.00
	Regalías mineras	4,294.48
	Regalías FOCAM	0.00
	Participación renta de aduanas	2,423.56
Participación por eliminación de exoneraciones	0.00	
Rentas de la propiedad	FONCOMUN	1,663,645.18
	Total rentas de la propiedad	373,240.49
	Total rentas de la propiedad real	0.00
	Derechos e ingreso por concesiones	0.00
	Dividendos	0.00
	Total rentas de la propiedad financiera	373,240.49
	Intereses	373,240.49
Diferencial cambiario	0.00	
Multas y sanciones no tributarias	Otros intereses	0.00
	Total Multas y sanciones no tributarias	0.00
	Multas y sanciones no tributarias	0.00
Otros ingresos corrientes	Sanciones	0.00
	Total otros ingresos corrientes	533,178.77
	Transferencias voluntarias corrientes distintas de donaciones	0.00
	Ingresos diversos	533,178.77

Nota. Tomado de "Cuadros Estadísticos del RENAMU 2009", por el RENAMU, 2011. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/sriena/renamu2009/renamu2009.asp>

A continuación, se presenta las partidas de egresos registradas en La Molina para el año 2009, cuyo monto total asciende a S/. 93'338,985. La gran mayoría de este monto está registrada en los gastos corrientes, con un total de S/. 80'875,718. Dentro de este rubro, más del 50% está en la partida de bienes y servicios. Los gastos de capital representan el 15% de los gastos totales.

Tabla 11

Partidas de Gastos Ejecutados de La Municipalidad

	Total gastos	93,338,984.81
	Total gastos corrientes	80,875,717.83
	Personal y obligaciones sociales	19,568,265.43
Gastos corrientes	Pensiones y otras prestaciones sociales	2,150,465.16
	Bienes y servicios	58,908,588.46
	Donaciones y transferencias corrientes	56,100.15
	Otros gastos corrientes	192,298.63
	Total gastos de capital	12,463,266.98
Gastos de capital	Adquisición de activos no financieros	12,459,026.00
	Adquisición de activos financieros	0.00
	Donaciones y transferencias de capital	4,240.98
	Otros gastos de capital	0.00

Nota. Tomado de “Cuadros Estadísticos del RENAMU 2009”, por el RENAMU, 2011. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/srienaho/renamu2009/renamu2009.asp>

4.1.5 Análisis de recursos humanos y cultura.

En el año 1993, La Molina tenía una población de 79,341 habitantes; de la población del distrito, 45.7% estaba formada por solteros y 41.9% por casados. El 92.2% de la población era católica. La población discapacitada era de aproximadamente 915 personas, afectadas por ceguera, sordera, mudez, retardo mental, alteraciones mentales, invalidez, y otras discapacidades. (INEI, 1996).

Para el año 2007, este distrito tenía una población de 132,498 habitantes, la cual estaba conformada en un 46.38% por hombres y en un 53.63% por mujeres. La población joven con edad entre 0 y 14 años representaba el 20.21%; la población con edad entre 15 a 29 abarcaba el 26.65%; la población con edad entre 30 a 44 años comprendía el 22.8%, y la población con edad entre 45 a 64 años, el 21.91%. En tal sentido, aproximadamente el 69.66% de la población está representada por población joven, siendo sólo el 2.8% la población que cuenta con 65 años o más. Por tal motivo, el bono demográfico del distrito es favorable para los siguientes años.

Al año 2007, la población casada fue de 42.66%, el 41.86% fue la población soltera, el 8.19% la población que convive, el 2.32% la población separada y el 1.51% la población divorciada (INEI, 2009a). Con respecto al ingreso per cápita por hogar, el 58.26% de las personas percibe entre S/. 900 y S/. 1,700, y el 30.16%, más de S/. 1,700 (INEI, 2009b). Así mismo, el censo del año 2007 mostró que la PEA ocupada de 14 años y más es de 60,320 personas. Según APOYO Opinión y Mercado (2007), en La Molina existe gran heterogeneidad de NSE, abarcando sectores desde A hasta E, con marcadas diferencias económicas, sociales y culturales.

A continuación, en la tabla 12, se presenta la población y manzanas de La Molina (INEI, 2009b). En esta se detalla el estrato, el ingreso per cápita por hogar, el número de personas, hogares, manzanas, y sus respectivos porcentajes. Tal como se puede apreciar, el La Molina destaca los estratos alto y medio en el ingreso per cápita por hogar, alcanzando el 88.42%.

Tabla 12

Población y Manzanas de La Molina

Estrato	Ingreso per	Personas	Porcentaje	Hogares	Porcentaje	Manzanas	Porcentaje
	cápita por hogar (N. Soles)						
Alto	1700.01 a más	38509	30.16%	10804	31.88%	369	28.78%
Medio alto	900.01 - 1700	74373	58.26%	19624	57.90%	720	56.16%
Medio	550.01 - 900	12573	9.85%	2954	8.72%	155	12.09%
Medio bajo	380.01 - 550	2152	1.69%	494	1.46%	35	2.73%
Bajo	380 a menos	58	0.05%	14	0.04%	3	0.23%
Total		127665	100.00%	33890	100.00%	1282	100.00%

Nota. Tomado de “Planos estratificados de Lima metropolitana a nivel de manzanas”, por el INEI, 2009b, p. 25.

A continuación se presenta el plano estratificado de La Molina a nivel de manzana según el ingreso per cápita por hogar. En la figura 6 se puede notar claramente que La Molina es un distrito muy disperso, presentando el estrato alto al centro de su territorio y hacia el lado izquierdo del mapa. La gran mayoría de La Molina es del estrato medio alto, localizado en la parte inferior, superior, y derecha del mapa. La población de estrato medio se ubica en un área del centro del plano, en ciertas partes de toda La Molina y al margen derecho, donde se encuentra el estrato bajo y medio bajo. En el centro del mapa, frente a la UNALM, se localiza también el estrato medio bajo. Este gráfico, comparado con los distritos competidores de La Molina es muy desigual, tal como se puede observar:

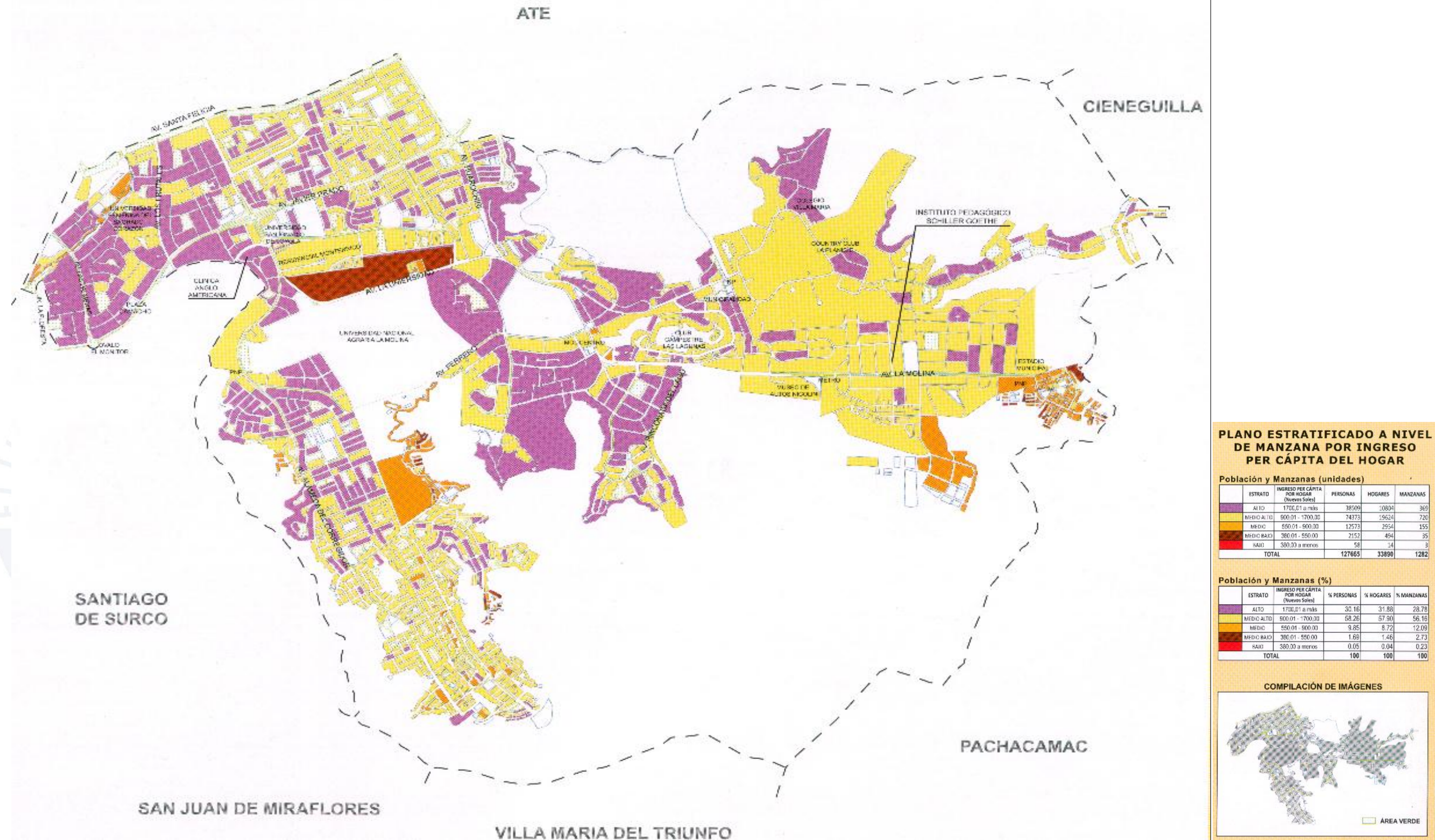


Figura 6. Plano estratificado de La Molina a nivel de manzana según concentración de establecimientos Tomado de “Planos estratificados de Lima metropolitana a nivel de manzanas”, por el INEI, 2009b, p. 25.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador de la facilidad de acceso de las personas a servicios básicos como salud, educación y vivienda. Este se obtiene mediante el cálculo de variables tales como el ingreso per cápita familiar, el alfabetismo, la esperanza de vida al nacer y el logro educativo. El IDH de La Molina en el año 2007 ha sido de 0.7369 (Blalock, 2011).

Tabla 13

Ocupación de la PEA de La Molina de 14 Años a Más

PEA ocupada de 14 años a más que se dedican a:	Personas
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	568
Pesca	110
Explotación de minas y canteras	710
Industrias manufactureras	4,456
Suministro de electricidad, gas y agua	186
Actividades de construcción	2,756
Actividades de comercio	944
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	1,606
Hoteles y restaurantes	6,417
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,072
Intermediación financiera	4,108
Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2,342
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	13,077
Enseñanza	3,259
Servicios sociales y de salud	4,899
Otras actividades. de servicios comunitarios, sociales y personales	3,876
Actividades de hogares privados con servicio domestico	3,466
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	5,243
Actividades no declaradas	47
Busca trabajo por primera vez	178
Total	60,320

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007”, por el INEI, 2009a.

Tabla 14

NSE de La Molina y Otros Distritos

Zona Geográfica	NSE A			NSE B			NSE C			NSE D	NSE E	TOTAL
	Total	A1	A2	Total	A1	A2	Total	A1	A2	Total	Total	
La Molina	42.1%	14.3%	27.8%	41.9%	19.5%	22.5%	11.7%	5.6%	6.1%	3.8%	0.4%	100%
San Isidro	62.1%	14.1%	48.0%	36.4%	32.3%	4.1%	1.5%	1.1%	0.5%	0.0%	0.0%	100%
Miraflores	32.0%	4.4%	27.5%	61.6%	36.1%	25.5%	6.4%	4.9%	1.6%	0.0%	0.0%	100%
Santiago de Surco	34.3%	4.8%	29.4%	43.1%	20.8%	22.3%	17.1%	9.7%	7.4%	2.7%	2.9%	100%
San Borja	40.1%	9.3%	30.8%	57.4%	35.8%	21.6%	2.1%	1.2%	0.9%	0.5%	0.0%	100%

Nota. Tomado de “Perfiles zonales de la gran Lima 2007”, por APOYO Opinión y Mercado, 2007.

En cultura, el distrito existe gran heterogeneidad de NSE, abarcando sectores desde A hasta E, con marcadas diferencias económicas, sociales y culturales (APOYO Opinión y Mercado, 2007). En este sentido, la gerencia de Educación, cultura y bienestar social, es la encargada de coordinar, promover y cooperar en programas de alfabetización, fomentar la creación de grupos culturales y artísticos así como la realización de encuentros, conversatorios, talleres y fomentar el deporte y la recreación de la niñez y del vecindario en general (Municipalidad de La Molina, 2011k). De esta forma, en el distrito se vienen desarrollando programas culturales como: Lectura en parques, Talleres culturales de computación, Coro municipal, Programa de recreación y cultura entre otros.

Análisis del recurso humano de la municipalidad. En lo referente a la gestión municipal, los gerentes y el equipo directivo de la municipalidad cuentan con un potencial humano capaz de impulsar el desarrollo del distrito; sin embargo, al ser una entidad pública, existe una marcada burocracia dentro de los procesos. La gerencia presenta el estilo de decisión del tipo directivo. El personal que labora en el municipio, según la evaluación de los elementos culturales, valora los siguientes aspectos: cohesión

y colaboración, apoyo al individuo, e importancia de la innovación. La cultura organizacional está dividida entre el grupo de trabajadores de carrera y el grupo de trabajadores nuevos.

El ingreso de nuevos trabajadores se da por concurso público. La estructura orgánica está bien definida, existiendo 12 gerencias y 23 subgerencias. Según el INEI (2008), en la municipalidad laboran 1,316 personas, divididos según su condición laboral en: (a) trabajadores nombrados, con 124 representantes; (b) 53 trabajadores contratados de forma permanente, y (c) 1,139 trabajadores contratados, administrativos, y de servicio. De forma general, en la municipalidad laboran 872 hombres y 444 mujeres. El personal cuenta con capacitaciones cortas acorde a las áreas en que se desempeñan; sin embargo, por ser una entidad estatal, están sujetas a políticas de austeridad. No existe posibilidad de línea de carrera o política de incentivos al trabajador.

4.1.6 Análisis de sistemas de información y comunicaciones.

En el año 2002, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), el desarrollo de la Sociedad de La Información en el Perú alcanzó el 10.6%; nivel que está compuesto de parámetros relacionados con el número de líneas telefónicas, número de computadoras personales por habitante y número de usuarios de Internet por cada cien habitantes, en relación con el PBI del país. Así mismo, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y los Valores del Índice Acceso Digital (IAD), el Perú está dentro de la clasificación de acceso medio con 0.44 en la escala de 0 a 1, donde 1 equivale a acceso más fácil. Bajo este contexto, el Gobierno del Perú creó la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de la Sociedad de la Información

(CODESI), acorde con los objetivos del acuerdo nacional y el pacto de mediano plazo por la inversión y el empleo digno 2005 - 2011 y con la Cumbre Mundial de Sociedad de la Información en el Perú - La Agenda Digital Peruana (CODESI, 2011). La CODESI tiene como función la promoción y ejecución de programas que promuevan la seguridad en el uso de Internet, de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información por parte del Estado, con la finalidad de fomentar el desarrollo de la Sociedad de la Información en beneficio de las personas, elaborando el Plan para el Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú (ONGEI, 2004).

La municipalidad cuenta con un portal electrónico, que es una herramienta que le permite tener un espacio en Internet. En este puede informar sus actividades y gestiones municipales, atractivos turísticos y culturales, entre otros, generando así posibilidades de negocios para inversionistas que estén interesados en el distrito. Es preciso indicar que el portal electrónico de la municipalidad tiene dos módulos: (a) uno de presentación, al cual puede ingresar cualquier usuario; y (b) otro de administración, que permite a la municipalidad ver y dar mantenimiento a sus contenidos, de acuerdo con su desarrollo institucional. Por otro lado, el sistema de comunicación administrativa interna (el sistema informático) no está permanente interconectado entre las diferentes áreas de la municipalidad, lo cual constituye una de sus principales carencias.

4.1.7 Análisis de tecnología, investigación, y desarrollo.

La municipalidad tiene diversos convenios suscritos con entidades tales como (a) el Centro Peruano-Japonés de Investigaciones Sísmicas y Mitigación de Desastres (CISMID), para la colocación de sensores terrestres monitoreados por la Universidad de Tokio; (b) la Universidad Nacional de Ingeniería - Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes (FAUA - UNI), para la construcción del Parque Ecológico Municipal; y (c) el

Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) (Municipalidad de La Molina, 2011b). En el año 2010, la municipalidad firmó convenios con organismos tales como (a) la Asociación Olimpiadas Especiales Perú, en apoyo a las personas con discapacidad intelectual; (b) el Instituto Nacional de Cultura, con la finalidad de poner en valor la Huaca Melgarejo, ubicada en el distrito; (c) el Ministerio Público, con el fin de formalizar el uso del espacio físico de 85.05 m²., de propiedad municipal, para la atención de la división médico legal; y (d) el Cuerpo General de Bomberos Andrés Avelino Cáceres La Molina N°. 96 (Normas Legales, 2011d).

Así mismo, la gestión actual tiene previsto establecer los próximos convenios: (a) Convenio Municipalidad de La Molina - Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), para el Proyecto sobre Sistema Municipal de Catastro; (b) el Convenio Municipalidad de La Molina - Municipalidad Metropolitana de Lima, para realizar el Proyecto Mosaico; (c) con La Universidad Nacional Agraria de La Molina (UNALM); (d) con la Universidad San Martín de Porres, a fin de desarrollar actividades de fortalecimiento institucional y humano con énfasis en los temas de cultura, investigación científica y tecnológica, académica, salud, obras e infraestructura, educación, turismo, gastronomía, psicología, y otros; y (e) la implementación del Plan Integral de Lectura y Programa de Lectura en Parques entre la Municipalidad Distrital de La Molina y el Concejo Nacional de Democratización del Libro y Fomento de la Lectura - PROMOLIBRO del Ministerio de Cultura, a fin de fomentar el hábito de la lectura en la población del distrito (Municipalidad de La Molina, 2011b).

Además, de acuerdo con el Decreto Supremo N° 078-2006-PCM (Municipalidad de La Molina, 2011c), se autoriza al Ministerio de Educación, con la participación de las municipalidades, a llevar a cabo el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa de los niveles educativos de Inicial y Primaria. En La Molina, se inició la municipalización de los colegios públicos con la conformación del primer Consejo Educativo Municipal (CEM). Actualmente, la Municipalidad de La Molina, a través de la Oficina Técnica de Educación y Cultura, continúa con las actividades correspondientes a la etapa de “Generalización del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa.”

No existen acuerdos con más instituciones para potenciar aspectos como la cultura, educación y tecnología. A pesar de que el distrito cuenta con museos y restos arqueológicos, estos no son debidamente potenciados. De la misma manera, la municipalidad no cuenta con sistemas tecnológicos gratuitos para la población de modo que sirvan de herramienta para reforzar el nivel educativo de los pobladores del distrito. La evaluación del Plan Estratégico (Municipalidad de La Molina, 2011g) para los años 2007-2010 muestra que el indicador de incremento de participantes para eventos culturales (en el objetivo de educación, cultura, recreación y deportes) ha disminuido de 0.47 en el año 2008 a 0.26 en el 2009. Los eventos culturales también han sufrido un decremento, de 0.42 a 0.35, en los mismos años; así como el número de beneficiarios por campañas, de 1.48 en el año 2008, a 1.16 en el 2009. En tal sentido, existe una debilidad en el fomento de estas actividades en el distrito.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A continuación se presenta la Matriz EFI de La Molina, la cual se describe posteriormente:



Tabla 15

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas				
1	Tamaño del distrito y potencial de crecimiento	0.08	3	0.24
2	Bajo índice delincencial comparado con otros distritos	0.07	3	0.21
3	Buen manejo de servicios municipales en lo referente a ornamentación, cuidado y limpieza de parques	0.05	3	0.15
4	Existen áreas y clima favorables para el desarrollo de ambientes ecológicos	0.05	4	0.20
5	Vigencia de la zonificación que privilegia la residencialidad	0.05	4	0.20
6	Numerosos centros de enseñanza de nivel primario, secundario y superior de buen nivel	0.06	4	0.24
7	88% de la población con ingreso alto y medio alto	0.06	3	0.18
8	Bono demográfico favorable para el distrito	0.04	3	0.12
9	Distrito posicionado como residencial	0.07	3	0.21
	Subtotal	0.53		1.75
Debilidades				
1	Existencia de zonas con NSE D y E	0.07	1	0.07
2	Burocracia en los procesos	0.04	2	0.08
3	El municipio no cuenta con recursos económicos suficientes para administrar el distrito	0.06	2	0.12
4	Falta de intercomunicación vial a nivel interno y con otros distritos	0.08	1	0.08
5	Falta de integración entre la municipalidad con la comunidad vinculada	0.04	2	0.08
6	Falta de apoyo al fomento de la cultura, la educación, la tecnología y la innovación	0.05	1	0.05
7	Falta de incentivos para el desarrollo de la actividad empresarial privada	0.04	2	0.08
8	Pocos centros de salud	0.05	1	0.05
9	Tipo de suelo que limita la construcción	0.04	2	0.08
	Subtotal	0.47		0.69
	Total	1.00		2.44

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 185.

La matriz de la Evaluación de Factores Internos (MEFI) se realiza identificando los factores clave en la evaluación interna, de los cuales se obtiene las fortalezas y debilidades, asignando pesos entre 0.00 (para aquellos factores poco importantes) y 1.00 (para los factores más importantes). El peso representa la importancia relativa en el desarrollo de La Molina. Los valores ponderados obtenidos por debajo de 2.5 indican que las organizaciones son débiles internamente, mientras que si son superiores señalan una posición interna fuerte (D'Alessio, 2008). La MEFI de La Molina, se realizó con 18 factores determinantes, nueve fortalezas y nueve debilidades. Del análisis de la MEFI del distrito, se desprende que el valor obtenido de la ponderación es de 2.44, lo cual demostraría que La Molina no es ni fuerte ni débil. Por lo tanto, debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas.

A continuación, se presenta el análisis de la matriz de la atractividad de La Molina. Esta matriz es una herramienta útil para conocer cuan atractivo es el sector donde se desenvuelve el distrito. La matriz de la atractividad de la industria consta de 15 factores, cada uno valorado en una escala de 0 a 10. La matriz de la atractividad de La Molina muestra un puntaje de 106, lo que indica que el distrito está bien posicionado en la región y es atractivo para los clientes. Puntajes entre 75 y 120 son normalmente encontrados y es una media general. La matriz se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 16

Matriz de Atractividad de La Molina

	Factor	Impulsor	Mínimo	Puntaje	Máximo
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	8	10
2	Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	0	7	10
3	Rentabilidad	Estabilidad de crecimiento	0	9	10
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	6	10
5	Concentración	Número de jugadores	0	7	10
6	Ventas	Cíclicas, continuas	0	7	10
7	Especialización	Enfoque, diferenciación.	0	7	10
8	Identificación de marca	Facilidad	0	8	10
9	Distribución	Canales, soporte	0	6	10
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas	0	8	10
11	Posición en costo	Competitivo, alto, bajo	0	8	10
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	8	10
13	Tecnología	Liderazgo, únicos	0	6	10
14	Integración	Vertical, horizontal	0	6	10
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	7	10
		Total		106	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 145.

4.3 Conclusiones

La administración del distrito está bajo la responsabilidad de la municipalidad distrital de La Molina, la cual está organizada en 12 gerencias y 23 subgerencias. La labor de estos despachos se rige bajo la misión, visión del distrito, y por sus normas internas existentes para cada caso. Estas gerencias, a la fecha, tienen ciertas dificultades en lo referente a la comunicación interna, motivación del trabajador y sistemas de capacitación, ocasionadas por la falta de recursos económicos, dado que operan bajo presupuestos establecidos y con una política de austeridad por ser una institución pública. La Molina está concebida como un distrito residencial; sin embargo, el crecimiento del distrito trajo consigo el desarrollo de centros de comercio que satisfacen

las necesidades de los vecinos. Existe en el distrito un pequeño sector industrial dedicado mayoritariamente a la producción manufacturera, el cual brinda el mayor aporte al total de la producción en el distrito. La población del distrito es joven, representada mayoritariamente por personas de entre y 15 y 29 años de edad, lo cual es beneficioso para el distrito. Actualmente. La Molina es considerada como el "distrito ecológico de Lima"; posee un clima favorable, está posicionado como zona residencial, y es atractiva para diferentes personas en busca de buenas condiciones de vida, así como para inversionistas de bienes raíces, y de comercio en general.

Del análisis de la MEFI se desprende que las fortalezas mayores son: (a) que existen áreas y clima favorables para el desarrollo de ambientes ecológicos, (b) la vigencia de la zonificación que privilegia la residencialidad, y (c) los numerosos centros de enseñanza de nivel primario, secundario y superior de nivel. La valorización del total de las nueve fortalezas da como valor subtotal 0.53. De otro lado, las debilidades mayores son: (a) la existencia de zonas con NSE D y E; (b) la falta de intercomunicación vial interno y con otros distritos; (c) la falta de apoyo al fomento de la cultura, la educación, la tecnología y la innovación; y (d) los pocos centros de salud. Estas debilidades presentan un subtotal de 0.47. Del análisis de la MEFI de La Molina, se desprende que el valor obtenido de la ponderación es de 2.44, lo cual demostraría que La Molina no es ni fuerte ni débil.

Capítulo V: Intereses de La Molina y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de La Molina

Los intereses de La Molina son fines que intenta alcanzar para tener éxito en donde compite. Están basados en el largo plazo y la visión es una de la formas de plasmarlos (D'Alessio, 2008). Estos pueden ser apreciados mejor por medio de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la cual se presenta después de evaluar el potencial del distrito y los principios cardinales. Considerando que la visión de La Molina es liderar en el Perú y estar entre los tres primeros lugares en el ámbito sudamericano en calidad de vida para el año 2025, se deberá desarrollar la educación, la salud, la cultura, el deporte, el transporte, la seguridad, y el cuidado y respeto por el medio ambiente.

5.2 Potencial de La Molina

A continuación, se realiza un análisis de los factores de las fortalezas y debilidades de La Molina:

Demografía: la población de La Molina es relativamente joven, con una edad media de 34 años. Priman las edades entre 15 a 29 años con un 26.65%, seguidas por la adulta joven, con 22.80%, y por la infantil, con 20.22% (INEI, 2009a). Esto es una fortaleza, porque cuenta con una población entusiasta y más abierta al cambio, con perspectivas de desarrollo y superación. Por otro lado, este rango de edades debe llevar al distrito a ser lo que estas personas necesitan o desean tener.

Geografía: Uno de los aspectos más relevantes es el territorio aún no utilizado, dado que La Molina es uno de los distritos con espacios de tierra, cerros en su mayoría, aún no poblados. Así mismo, la mayoría de distritos de Lima sólo puede crecer verticalmente, por medio de edificios. Por lo tanto, esta es una oportunidad, desde el punto de vista residencial, dado que La Molina tiene grandes posibilidades para crecer y

debería hacerlo con una visión de futuro, con un plan estratégico. El clima y la baja contaminación son dos de las grandes ventajas que ofrece La Molina, comparada con otros distritos. Estas son fortalezas, por las que muchas personas desearían mudarse a este distrito.

Ecología: La Molina es reconocida por albergar a la UNALM, por sus extensos campos de cultivo convertidos hoy en zonas residenciales. El área verde total del distrito es de 4'714,536.75 m²; lo que equivale, aproximadamente, a 37.8 m²/hab. (La Molina, 2011e). Esto es una oportunidad, porque aún cuenta con espacios que podrían ser reforestados, ampliando así sus áreas verdes y situándose mejor como un distrito ecológico.

Educación: existe un grupo significativo de entidades educativas de todos los niveles, muchas de ellas reconocidas por su calidad en la enseñanza. Esto representa una fortaleza para el distrito.

Deporte: En La Molina existen tres clubes privados, extensas áreas verdes y rutas viales para el ejercicio deportivo. Esta es una fortaleza que debería ser reforzada.

Salud: La Molina sólo cuenta con tres centros hospitalarios y 37 actividades de médicos y odontólogos (INEI, 2008). Esta es una debilidad, porque son muy pocos puntos de disponibilidad de servicios de salud para abastecer a la población del distrito, por lo cual muchos de los pobladores deben desplazarse a otros lugares para solicitar estos servicios.

Transporte: La Molina cuenta con pocas avenidas principales para la cantidad de residentes. Además, es un distrito de tránsito en la ruta hacia Pachacamac y Ate – Vitarte, principalmente. Las vías de comunicación con otros distritos son limitadas, lo

cual ocasiona congestión de tránsito, incrementos en el tiempo de viaje y malestar. Esta es una debilidad, por lo que se debería evaluar qué alternativas se podría brindar.

Seguridad: Para el año 2009 La Molina tenía 31 autos y camionetas, 52 motocicletas, y 32 bicicletas (RENAMU, 2011). Según el Ministerio del Interior (2011), el número de denuncias registradas por distrito en el año 2009, ha sido de 746. De estas, 612 fueron contra el patrimonio; 16 contra la administración pública; cinco contra la confianza y la buena fe en negocios; 12 contra la familia; 21 contra la fe pública; 47 contra la libertad; ocho contra la seguridad pública; 21 contra la vida, el cuerpo y la salud; y cuatro como otros delitos.

Tecnológico y científico: Existe tecnología que es utilizada por los contribuyentes del distrito, pero que no está disponible para los usuarios en forma gratuita como se realiza en otros lugares. Así mismo, algunos centros de investigación y de ciencia están localizados en el distrito. Sin embargo, la administración del distrito necesita contar con tecnología de punta para ser más eficiente; esta es una debilidad que debería ser superada, para hacer de La Molina un distrito de avanzada y más competitivo en calidad de vida.

Histórico y cultural: La Molina posee museos poco conocidos, así como restos arqueológicos poco visitados en comparación con otros distritos. La municipalidad debe incentivar la difusión de estos centros, apoyando la cultura.

Economía: La Población Económicamente Activa (PEA) de 14 y más años de edad es de 63,599 habitantes, de los cuales el 53% son mujeres y el 47% son hombres (INEI, 2009a). La producción total en el distrito ha sido de S/. 2'213,267 miles, que generan un valor agregado de S/. 1'122,145 miles (INEI, 2008). Cuenta con más de 1,837 establecimientos, destacándose las industrias manufactureras, los comercios al por

mayor y menor y las entidades de enseñanza (INEI, 2008). En estos establecimientos el total de personal ocupado es de 21,459 personas (INEI, 2008). Esto demuestra que es mayor la cantidad de personas que laboran fuera del distrito que dentro de él, por lo que se necesita vías rápidas para su traslado. Así mismo, se puede observar las actividades económicas del distrito, las cuales permiten determinar si apoyan o no el posicionamiento que se desea lograr.

Organizacional y administrativo: la gestión del distrito es pública y lamentablemente burocrática como en el resto de municipalidades del Perú. El alcalde actual es joven y está apoyado por un personal con experiencia, por lo que puede responder a muchas de las expectativas de la población. Esta es una oportunidad si cuenta con un fuerte liderazgo, con un buen clima organizacional, si existe una apertura al cambio, y si tiene un plan de crecimiento claro y sostenible para el distrito.

Por lo tanto, existe un gran potencial en el distrito, el cual puede ser desarrollado si está correctamente encaminado con la misión y visión de aquel, plasmados en objetivos a largo plazo.

5.3 Principios Cardinales

Antes de desarrollar la MIO, es necesario analizar cuidadosamente los principios cardinales, la cual se subdivide en:

Influencia de terceras partes.

Estas indican que no existen relaciones que sean puramente bilaterales en todo posible acuerdo o alianza, dado que hay terceras partes que evalúan si les conviene que se lleve a cabo. Así, se buscará realizar alianzas con aquellas organizaciones con las que se tenga intereses comunes (D'Alessio, 2008). En este grupo están: la Municipalidad de Lima, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Transporte, el Ministerio

de Salud, la Policía Nacional del Perú (PNP), las universidades, y otros ministerios y distritos.

Lazos pasados y presentes.

En los lazos pasados y presentes se analiza cómo han rivalizado los competidores a lo largo de la historia, proyectándola al presente y al futuro (D'Alessio, 2008). Con respecto a La Molina, una de las grandes dificultades que afronta es el problema vial, que genera congestiones de vehículos y tráfico, debido a que el distrito sólo cuenta con tres vías principales de acceso al distrito (el cerro Centinela, por el que transitan más de 3,600 vehículos por hora, la avenida Javier Prado, y la avenida La Molina). La Molina sigue teniendo con dificultades con el distrito de Surco, especialmente por las negativas de los pobladores de ese distrito a brindar facilidades para la construcción de una doble vía por medio del cerro San Francisco que llegue a la urbanización Los Álamos en Santiago de Surco. Los problemas que generaría este plan vial son: aumento de ruido, caos en el tránsito vehicular de una zona que es regularmente tranquila, contaminación ambiental, pérdida de seguridad en la zona y mayor tránsito de personas.

Otra de las dificultades que presenta en el distrito es su cercanía con el Estadio Monumental, localizado en el distrito de Ate – Vitarte, cerca a La Molina. Los residentes cercanos al estadio no están de acuerdo con su ubicación, por la ocasión que ofrece para la incursión frecuente de grupos de vándalos (“barras bravas”) y, para el consiguiente incremento de la delincuencia en la zona; así mismo, por la acumulación de tránsito que origina y porque impide a los vecinos salir de sus casas. Adicionalmente, una de las desventajas que tiene es su ubicación territorial, por ser un distrito distante de los demás, con dificultades generadas por el tráfico y las escasas vías de acceso, motivo por el cual varios pobladores no desean mudarse al distrito. Por otro lado, La Molina compete con

los demás distritos con respecto a los presupuestos asignados por el Estado y los distintos ministerios. Así mismo, en cierta medida, el Estado limita las acciones municipales, por las legislaciones establecidas, por las demoras en los procesos y por los presupuestos asignados.

Contrabalance de intereses.

Este ayudará a evaluar los intereses de los distritos competidores, para decidir si afectará o no los planes de La Molina (D'Alessio, 2008). “Este aspecto deberá verse con la óptica de los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos” (D'Alessio, 2008, p. 218). Así, La Molina deberá evaluar los costos y beneficios de establecer alianzas estratégicas con los distritos aledaños, como Ate – Vitarte, Pachacamac, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores y Santiago de Surco, y con la Municipalidad de Lima Metropolitana. Por ejemplo, en el caso de Ate - Vitarte, son 19,160 las empresas que realizan actividad económica en este distrito, de las cuales 11,357 son comercios al por mayor y menor, y 1,947 son industrias manufactureras (INEI, 2008). Además, su población está conformada mayoritariamente por jóvenes entre 19 y 34 años de edad, lo que representan el 32.32% de la población (Municipalidad de Ate -Vitarte, 2011). Su PEA ocupada es de 48.26% y la desocupada es de 1.61%, mientras que la No PEA es de 50.14% (INEI, 2011). Considerando la gran cantidad de empresas en el distrito, su PEA ocupada, y que La Molina es un distrito de paso para los trabajadores de Ate –Vitarte, la municipalidad debería establecer alianzas con este distrito en asuntos de transporte, seguridad, limpieza del aire, y otros. Con Pachacamac, La Molina deberá tomar en cuenta, primero, que este distrito se denomina a sí mismo como el primer distrito turístico del Perú y santuario ecológico intangible (Municipalidad de Pachacamac, 2011), y que La Molina es un distrito de paso para

quienes viven o visitan Pachacamac. Por lo cual, se puede establecer alianzas en el aspecto ecológico para: favorecer al posicionamiento que La Molina desea alcanzar, mejorar el tránsito de vehículos que van a Pachacamac, así como para reducir la migración de ciertos pobladores. Con los demás distritos mencionados, se deberá buscar alternativas que mejoren el sistema vial en La Molina y que privilegien la ecología.

Conservación de los enemigos.

Este es un aliciente para que el distrito mejore, sea creativo, innovador, productivo y más competitivo (D'Alessio, 2008). Entre estos destacan, en el ámbito distrital, San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco. La presencia de estos distritos incentiva a La Molina ser más competitiva, productiva e innovadora. En el caso de Surco, por los aspectos residencial, ecológico y por su gestión municipal. En San Isidro, en lo que respecta a los servicios brindados a un estrato alto de la población, y por su gestión municipal. En San Borja, por sus extensas áreas verdes, así como sus zonas residenciales. Y, en el caso de Miraflores, por su innovación, sus zonas verdes, y turismo, principalmente.

5.4 Matriz de Intereses de La Molina

Los intereses de La Molina, presentados en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) son: la seguridad distrital, el bienestar de la población, el desarrollo humano, el desarrollo económico sostenido y responsable, la infraestructura de avanzada, la unión e identidad regional, el gobierno/administración competente, y la competitividad distrital. Estos han sido evaluados de acuerdo a la intensidad del interés. Algunos de ellos presentan intereses opuestos y otros, intereses comunes. Estos se presentan en la tabla 17:

Tabla 17

Matriz de los Intereses de La Molina

Interés La Molina	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Seguridad distrital	(Ate)	(Surco)	(Pachacamac)
2 Bienestar de la población			(Pachacamac)
3 Desarrollo humano		Surco (Pachacamac)	
4 Desarrollo económico sostenido y responsable		(Pachacamac)	
5 Infraestructura de avanzada	(Surco)		
6 Unión e identidad regional	Municipalidad de Lima		
7 Gobierno/administración competente		(Otras entidades del Gobierno peruano)	
8 Competitividad distrital	Municipalidad de Lima (San Isidro) (Miraflores) (Surco)	(San Borja)	(Pachacamac)

Nota. Entre paréntesis, intereses opuestos; sin paréntesis, intereses comunes. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 218.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar la visión, es necesario plantear objetivos a largo plazo que representen los resultados que La Molina desea alcanzar en el horizonte de tiempo considerado; es decir, para el año 2025. Los objetivos están planteados considerando los intereses de La Molina y están enfocados a alcanzar el liderazgo a nivel Perú y localizarse entre los tres primeros lugares en Sudamérica, en lo que respecta a “calidad de vida”. Por medio de estos objetivos se desea que La Molina sea un distrito residencial, que busca alcanzar buenos niveles de educación y cultura, salud, seguridad, transporte, y que tiene una economía sostenible y responsable, infraestructura de avanzada y competencias administrativas, considerados relevantes para el desarrollo de

este distrito. Por lo tanto, de acuerdo con el panorama observado, se propone los siguientes objetivos de largo plazo para cumplir con la visión, los cuales son específicos, medibles, alcanzables, realistas, sujetos a un tiempo, congruentes y desafiantes:

1. Objetivo a largo plazo OLP1: Implementar el modelo Malcolm Baldrige y superar los 400 puntos en el Premio Nacional a la Calidad para el año 2025.
2. Objetivo de largo plazo OLP2: Para el 2025, La Molina incrementará los ingresos derivados de arbitrios municipales e impuesto predial de S/. 62 millones a S/. 200 millones.
3. Objetivo de largo plazo OLP3: Para el 2025, incrementar la razón de nuevas edificaciones ecológicas respecto a tradicionales de 0.0 a 0.50 en el distrito.
4. Objetivo de largo plazo OLP4: Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en La Molina de 3.23 a 9.69 para el 2025
5. Objetivo de largo plazo OLP5: Para el 2025, propiciar el incremento del indicador de la oferta de servicios de salud de 2.49 a 5.00.
6. Objetivo de largo plazo OLP6: Establecer el sistema de evaluación PISA y lograr que el 50% de los alumnos de La Molina superen el nivel tres en dicha evaluación para el año 2025.
7. Objetivo de largo plazo OLP7: Para el año 2025, incrementar la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías de La Molina de 25 km/h. a 50 km/h.
8. Objetivo de largo plazo OLP8: Reducir el indicador de hechos delictivos registrados en La Molina, de 2.62 en promedio mensual a 1.00 para el año 2025.

Estos objetivos se han tomado en cuenta, basados en cuatro pilares fundamentales para el distrito: (a) promover la calidad de vida, el desarrollo humano y la cultura ciudadana; (b) mejorar, mantener y ordenar el desarrollo urbano y ambiental del distrito; (c) mejorar los servicios públicos locales; y (d) fortalecer la gestión municipal (Municipalidad de La Molina, 2011g). Por otro lado, algunos de los objetivos planteados, como vialidad, salud y educación no son de responsabilidad directa de la municipalidad, por lo que esta deberá de realizar estrategias adecuadas para generar el desarrollo y la competitividad deseada para La Molina.

5.6 Conclusiones

Los intereses organizacionales y los principios cardinales permiten evaluar las oportunidades y amenazas de La Molina. Para elaborar la MIO se han considerado los siguientes aspectos: la seguridad distrital, el bienestar de la población, el desarrollo humano, el desarrollo económico sostenido y responsable, la infraestructura de avanzada, la unión e identidad regional, el gobierno/administración competente, y la competitividad distrital. La identificación de los aliados estratégicos y competidores, permite establecer los objetivos de largo plazo y las estrategias de acción, que se abordarán en el siguiente capítulo. Se ha establecido ocho objetivos de largo plazo, basados en cuatro pilares fundamentales: (a) promover la calidad de vida, el desarrollo humano y la cultura ciudadana; (b) mejorar, mantener y ordenar el desarrollo urbano y ambiental del distrito; (c) mejorar los servicios públicos locales; y (d) fortalecer la gestión municipal. Los objetivos de largo plazo tienen la finalidad de alcanzar la visión de La Molina y serán indispensables para la formulación de los objetivos de corto plazo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La formulación estratégica se soporta en la intuición de los estrategias y en el uso de las herramientas de apoyo. Las tres etapas clásicas del marco analítico de formulación estratégica son: la etapa de entrada, de emparejamiento, y de salida (D'Alessio, 2008). La etapa de emparejamiento o combinación está soportada en cinco matrices: (a) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); (b) matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA); (c) matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) matriz interna – externa (MIE); y (e) matriz de la gran estrategia (MGE). La etapa de salida o decisión se formula con la elaboración de cuatro matrices: (a) matriz de decisión (MD), (b) matriz cualitativa del planeamiento estratégico (MCPE), (c) matriz de Rumelt (MR), y (d) matriz ética (ME). A continuación se desarrolla cada una de estas matrices.

6.1 Matriz FODA

Es la matriz más importante y exige un análisis minucioso de los siguientes cuatro cuadrantes de la matriz: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). Durante este proceso de análisis se produce el emparejamiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de generar estrategias. En este proceso se han generado seis estrategias Maxi-Maxi (FO - Explote), cinco estrategias Mini-Maxi (DO - Busque), tres estrategias Maxi-Mini (FA – Confronte) y dos estrategias Mini – Mini (DA – Evite). En este emparejamiento se han definido 16 estrategias FODA.

Tabla 18

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ol style="list-style-type: none"> Tamaño del distrito y potencial de crecimiento Bajo índice delincencial comparado con otros distritos Buen manejo de servicios municipales en lo referente a ornamentación, cuidado y limpieza de parques Existen áreas y clima favorables para el desarrollo de ambientes ecológicos Vigencia de la zonificación que privilegia la residencialidad Numerosos centros de enseñanza de nivel primario, secundario y superior de buen nivel 88% de la población con ingreso alto y medio alto Bono demográfico favorable para el distrito 	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de zonas con NSE D y E Burocracia en los procesos El municipio no cuenta con recursos económicos suficientes para administrar el distrito Falta de intercomunicación vial a nivel interno y con otros distritos Falta de integración entre la municipalidad con la comunidad vinculada Falta de apoyo al fomento de la cultura, la educación, la tecnología y la innovación Falta de incentivos para el desarrollo de la actividad empresarial privada Pocos centros de salud
Análisis Externo	<ol style="list-style-type: none"> Distrito posicionado como residencial 	<ol style="list-style-type: none"> Tipo de suelo que limita la construcción
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
<ol style="list-style-type: none"> El crecimiento del PBI nacional y en particular el PBI del sector construcción Las facilidades de las entidades financieras para desarrollar proyectos en los sectores vivienda y empresarial El incremento de la inversión en actividades comerciales y de construcción La tendencia mundial creciente de residir en ciudades ecológicas, con grandes espacios de recreación y áreas verdes La existencia y disponibilidad de tecnología Incremento del porcentaje de pobladores de clase social media 	<ol style="list-style-type: none"> Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada: O1, O2, O4, O5 con F1, F4, F5, F7, F9 Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas: O3, O6 con F1, F3, F5, F6, F8 Desarrollar un Parque Tecnológico especializado en Ecología, conjuntamente con las universidades y la empresa privada: O2, O5, O6 con F2, F4, F6 Fomentar la formación de un clúster residencial – ecológico: O1, O2, O4, O6 con F1, F4. Modernizar la gestión educativa aplicando el <i>benchmarking</i> y la tecnología: O5 con F6 Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos: O4, O5 con F4, F6. 	<ol style="list-style-type: none"> Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total: D2, D3 con O3, O6. Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida: D2, D3, D5 con O4, O5 Persistir en una mayor asignación del presupuesto participativo anual, para invertir en desarrollo de proyectos viales, educativos y sociales: D1, D3, D4, D5, D6 con O3. Buscar hermanarse con una ciudad líder en ecología en el mundo, para atraer inversionistas y <i>know how</i>: D2, D3, D5, D6, D7, D9 con O5, O6. Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes: D1, D2, D3 con O5, O6
Amenazas	FA Confronte	DA Evite
<ol style="list-style-type: none"> La coyuntura política del país y la crisis financiera internacional pueden afectar el crecimiento económico y la estabilidad política del país La desordenada migración de pobladores de otros distritos, atraídos por las condiciones establecidas Los efectos del cambio climático Los conflictos sociales del interior del país que pueden afectar las inversiones El bajo nivel educativo y de desarrollo tecnológico en el Perú El creciente incremento de la actividad delincencial en el ámbito del Perú La burocracia existente en el gobierno El crecimiento de distritos aledaños que afectan el desarrollo de La Molina 	<ol style="list-style-type: none"> Integrar a todos los <i>stakeholders</i> con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social: F1, F2, F3, F4, F6, F7 con A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8. Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP: F2, F3, F7, F9 con A2, A6, A8. Establecer estándares adecuados para los trámites y gestiones municipales, haciendo uso de las nuevas tecnologías y replicando el modelo en otros distritos: F3, F6 con A2, A4, A5, A7. 	<ol style="list-style-type: none"> Tercerizar algunos servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el <i>core business</i>: D2, D3, D6, D7 con A6, A7, A8. Realizar alianzas estratégicas o aventuras conjuntas con otros distritos, de modo que se reduzcan las migraciones no deseadas D1, D4, D5, D8, D9 con A1, A2, A4, A5, A8.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 268.

En las estrategias presentadas en la matriz FODA, los aspectos que no son de competencia directa de la municipalidad, como vialidad, educación, y salud, serán abordados por medio de alianzas estratégicas y *joint ventures* para generar el desarrollo deseado para La Molina.

6.2 Matriz PEYEA

Para la elaboración de la matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (MPEYEA) para La Molina, se ha considerado la metodología descrita por D’Alessio (2008); que da como resultado un polígono y la formación de un vector. Su análisis contribuye a mejorar las estrategias planteadas.

Tabla 19

Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno. Posición Estratégica Externa

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4. Rango de precio de productos de la competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5. Apoyo del gobierno al desarrollo de los gobiernos locales	Poco	0	1	2	3	4	5	6	Mucho	2
6. Seguridad ciudadana del país	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Estabilidad política y social del país	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
8. Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio - 6 = -3.625										2.375

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 285.

Tabla 20

Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria. Posición Estratégica Externa

Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)										Valor
1.Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2.Potencial de rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3.Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4.Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5.Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6.Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
7.Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
8.Poder de negociación de los gobiernos locales	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio =		3.375								3.375

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 285.

Tabla 21

Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera. Posición Estratégica Interna

Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)										Valor
1. Retorno de la inversión social	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Capacidad de Ejecución del Presupuesto	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada	3
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6. Capacidad de generar ingresos propios	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
7. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio =		3.000								3.000

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 286.

Tabla 22

Calificación de Factores Determinantes de Ventaja Competitiva. Posición Estratégica

Externa

Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)										Valor	
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
2. Calidad del servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
3. Ciclo de vida del servicio	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5	
4. Posicionamiento del distrito	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
6. Utilización de capacidad de los distritos competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
9. Capacidad para utilizar los recursos disponibles	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
Promedio - 6 =										-1.667	4.333

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 286.

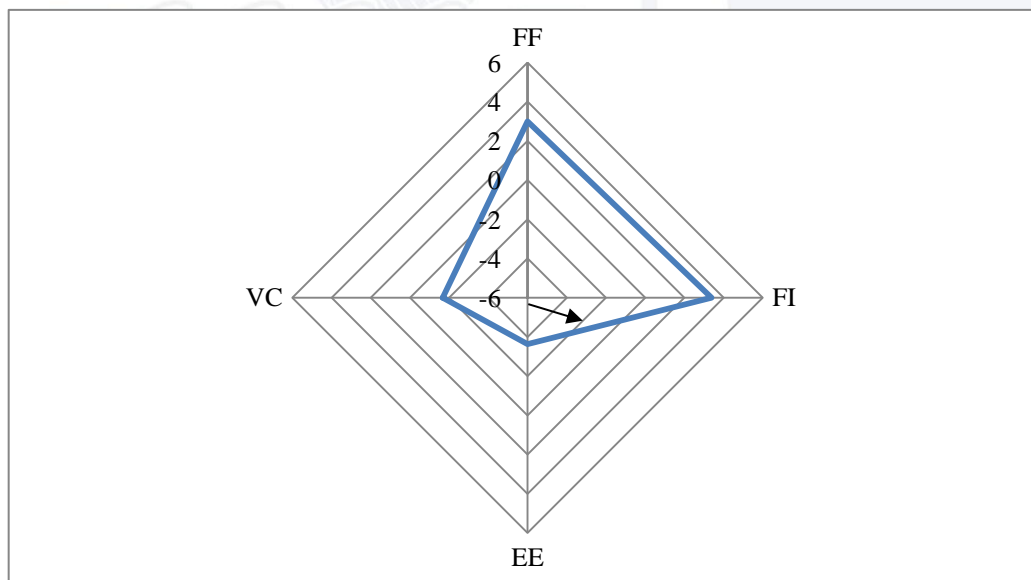


Figura 7. Matriz PEYEA (MPEYEA)

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 287.

Vector direccional

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -1.667 + 3.375 = 1.708$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -3.625 + 3.000 = -0.625$$

De acuerdo con el análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - MPEYEA, La Molina se encuentra en una posición competitiva. Según Miles y Snow (2003), esta posición indica una industria atractiva, con una buena ventaja competitiva. De otro lado, el entorno se muestra inestable, por lo cual La Molina necesita protegerse con una mayor fortaleza financiera. El impulsor estratégico adecuado para el distrito es la diferenciación, ya que las ventajas competitivas que presenta le permiten hacer las cosas mejor que sus competidores. En este sentido, se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

1. Alianzas estratégicas con empresas privadas que le permitan incrementar la disponibilidad de recursos financieros.
2. Mejorar y ampliar la línea de servicios municipales para mejorar el flujo de caja.
3. Aventuras conjuntas para mejorar la productividad y gestión de recursos.
4. Diversificación concéntrica y diversificación conglomerada para todos los sectores representativos.
5. Estrategia interna de calidad total que garantice la calidad en los servicios municipales.
6. Estrategia genérica de diferenciación, mediante la adaptación de tecnología de punta, centros de investigación y desarrollo.

6.3 Matriz BCG

La matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (MBCG), ha sido diseñada para ayudar a diseñar estrategias, para cada división de la organización. En el caso de estudio, se usa para evaluar el portafolio de productos de la municipalidad de La Molina. Para lo cual se considera que el país tiene más de 2,000 distritos, lo que hace que la participación relativa de mercado de la municipalidad sea muy baja. El mercado está delimitado por áreas geográficas, hecho que condiciona su participación de mercado. Para la construcción de la Matriz BCG de La Molina se ha determinado el volumen de ingresos del distrito, así como la participación relativa en la industria. Durante el periodo 2006-2008 los ingresos totales de La Molina crecieron en 20%, en tanto que el promedio de los ingresos municipales del país creció en 108%. En la partida de ingresos, el rubro rentas de la propiedad-canon creció en 187% a nivel nacional en el mismo periodo, siendo este el de mayor crecimiento. En La Molina los ingresos corrientes representan el 95% del total de ingresos; los impuestos representan el 46% del total de ingresos, y las tasas el 40%. Los rubros de más alto crecimiento fueron renta de la propiedad con 811%, venta de bienes 117%, tasas 44%, e impuestos 40%. La participación relativa de mercado de La Molina en la industria de gobiernos locales al año 2008 fue de 0.37%, habiendo perdido participación frente a otros municipios y frente al promedio, considerando que el año 2006 tenía una participación de 0.65%. La participación de mercado de los impuestos es de 2.48% y de las tasas de 2.40%, en tanto la participación de las transferencias del gobierno central y el FONCOMUN representan el 0.04% y 0.05% respectivamente.

POSICION DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO RELATIVA EN LA INDUSTRIA

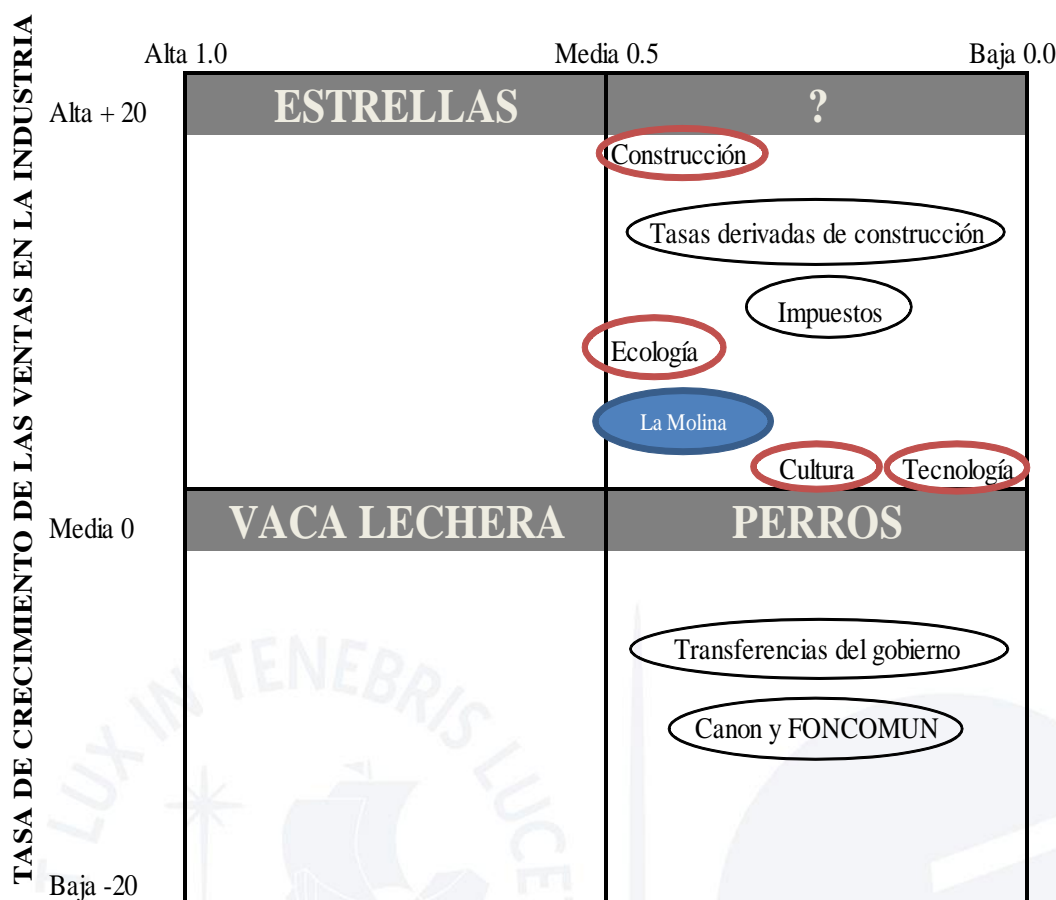


Figura 8. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)
 Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 310.

La matriz indica que, por el tipo de industria en la que se desenvuelve La Molina, los productos con los que cuenta el distrito se encuentran en el cuadrante de interrogación. Estos son las tasas relacionadas a construcción e impuestos, ecología, cultura y tecnología; y los productos del cuadrante perros son las transferencias del gobierno central, canon y FONCOMUN. Las tasas relacionadas a construcción e impuestos tienen baja participación de mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento. La Molina debe aplicar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Las transferencias del gobierno central, canon y

FONCOMUN tienen una baja participación relativa del mercado y compiten en un mercado de poco crecimiento. En este caso, La Molina debe aplicar estrategias de reducción de la participación de estos rubros en su volumen total de ingresos.

6.4 Matriz IE

La matriz interna externa (MIE) tiene como ejes los puntajes ponderados de la MEFE y de la MEFI, por lo cual ofrece una mayor amplitud para evaluar la complejidad de los negocios (D'Alessio, 2008). Del análisis realizado en la Matriz Interna-Externa (MIE) se desprende que La Molina se sitúa en el cuadrante V. En este cuadrante, se sugiere retener y mantener, para lo cual es necesario invertir selectivamente y administrar la rentabilidad económica y social de los proyectos. Corresponde a este sector la aplicación de estrategias intensivas, a través de la penetración en el mercado y el desarrollo de productos. La estrategia intensiva de penetración en el mercado consiste en el incremento de la participación de mercado, para lo cual se puede aprovechar el buen posicionamiento de La Molina en cuanto al manejo de los servicios municipales. Respecto al desarrollo de productos, se plantea innovar más productos, teniendo en cuenta la tendencia mundial de utilización de las tecnologías emergentes para la atención de los servicios, pero también aprovechar el buen posicionamiento de La Molina y su capacidad gerencial frente a otros distritos para ofrecer nuevos servicios a la comunidad, y a otros municipios. Como resultado de la aplicación de la MIE, La Molina ha obtenido un puntaje de 2.44, en la evaluación de la MEFI, y de 2.41 en la evaluación de la MEFE. Estos resultados son ligeramente superiores al promedio; pero no muestran un adecuado uso de las oportunidades, ni de las fortalezas.

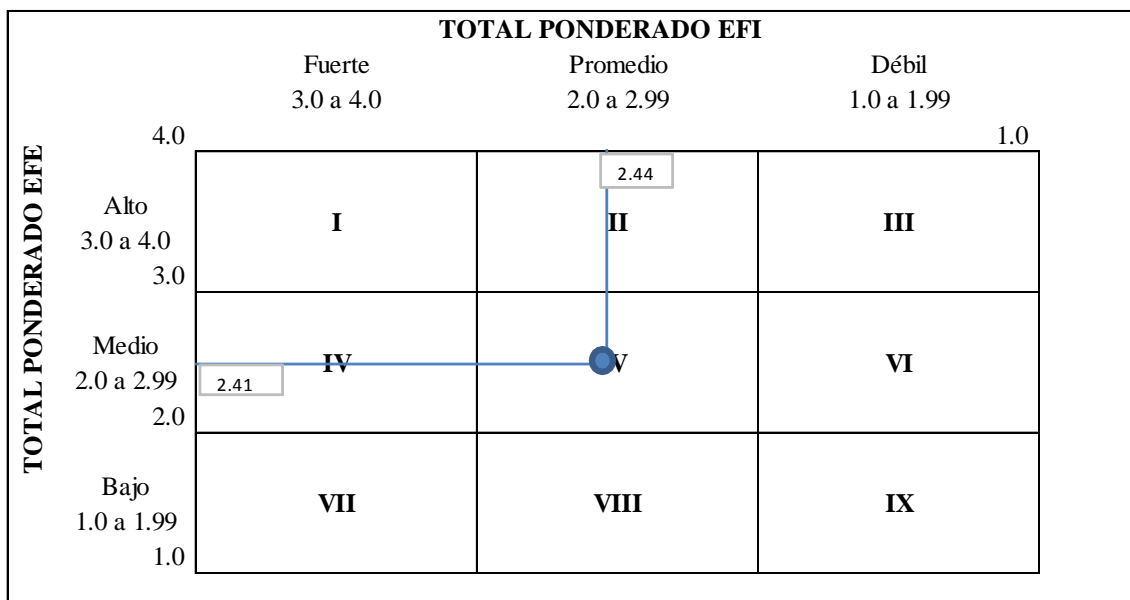


Figura 9. Matriz Interna – Externa (MIE)
 Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 318.

6.5 Matriz GE

La matriz de la gran estrategia (MGE) ayuda a evaluar y afinar la elección de las estrategias adecuadas para una organización, que se evalúa en términos de crecimiento de mercado y de la posición competitiva de la organización (D’Alessio, 2008). Para evaluar y afinar las estrategias más apropiadas para La Molina se ha definido dos opciones: (a) la construcción de viviendas residenciales, que, a nivel nacional, muestra un gran dinamismo; además, La Molina tiene ventajas competitivas y facilitadores para este fin que le permiten, en la actualidad, la mayor proporción de ingresos totales sean derivados de esta actividad; y (b) el desarrollo ecológico, respecto del cual se debe considerar el gran dinamismo de esta actividad en el mundo y su repercusión en el ámbito nacional, que, si bien está en proceso de consolidación, se muestra muy prometedora. Por otro lado, al disponer de actividades educativas y otros recursos, se

generarían ventajas competitivas fuertes para propiciar el desarrollo de la tecnología - ecología.

En cuanto a la construcción de viviendas residenciales, La Molina muestra una excelente posición estratégica, por lo cual debe mantener sus ventajas competitivas en este producto y efectuar una diversificación concéntrica. Esta posición permite establecer las siguientes estrategias que han de ser usadas para la construcción de viviendas residenciales: (a) desarrollo de productos, (b) penetración en el mercado, (c) diversificación concéntrica, (d) alianzas estratégicas. Respecto a la investigación especializada en ecología, es necesario aproximarse más al desarrollo del mercado, y se debe analizar las razones de esta brecha y cómo mejorar su competitividad en el aspecto ecológico. Para lograr lo anterior se plantea las siguientes estrategias: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de productos, y (c) alianzas estratégicas.

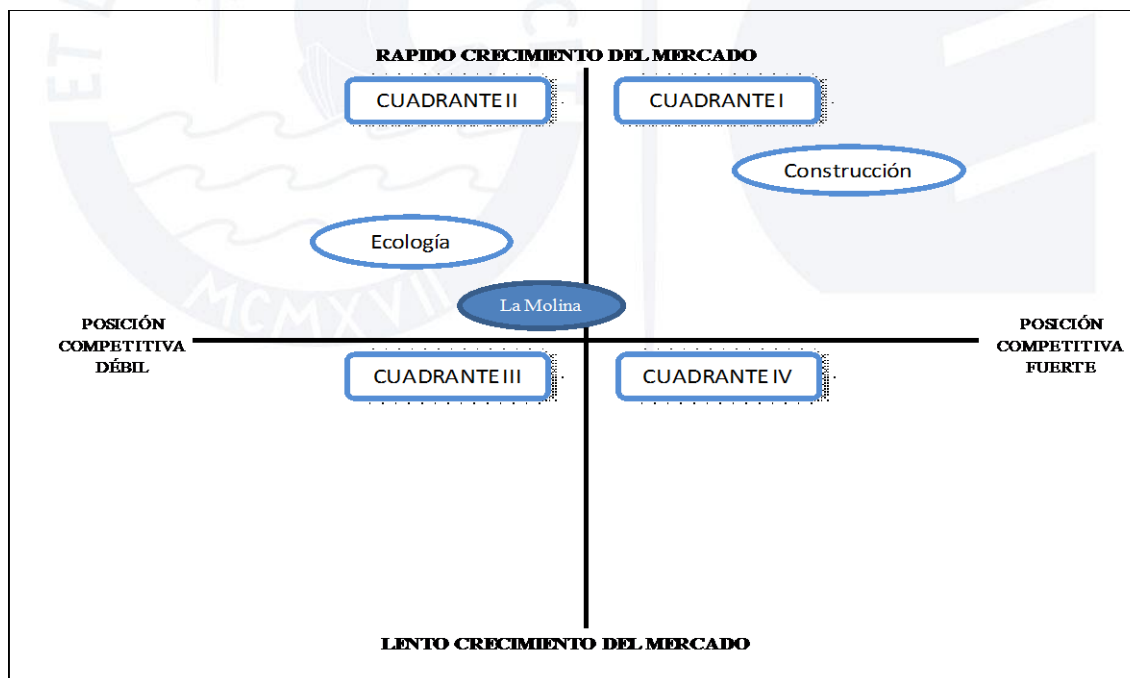


Figura 10. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
 Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 325.

6.6 Matriz de Decisión

Las estrategias generadas por medio del proceso de emparejamiento son reunidas para evaluar el número de veces que se repiten y retener aquellas que se repiten más (D'Alessio, 2008). Se busca encontrar las estrategias que más impacto tendrán en los objetivos de largo plazo. Las estrategias que se analizan son las estrategias específicas. El criterio de retención más usual es escoger las que se repiten tres o más veces y dejar a criterio del evaluador la decisión de conservar como estrategias contingentes las demás (D'Alessio, 2008). Las estrategias propuestas en la matriz FODA son 16, y de acuerdo con lo definido en la Matriz de Decisión (MD) se retienen las 14 estrategias y dos se pasan a estrategias de contingencia. Las estrategias que se conservan de la MD son:

1. Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada.
2. Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas.
3. Desarrollar un Parque Tecnológico especializado en Ecología, conjuntamente con las universidades y la empresa privada.
4. Fomentar la formación de un clúster residencial – ecológico.
5. Modernizar la gestión educativa aplicando el *benchmarking* y la tecnología.
6. Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos.
7. Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total.

8. Integrar a todos los *stakeholders* con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social.
9. Persistir en una mayor asignación del presupuesto participativo anual, para invertir en desarrollo de proyectos viales, educativos y sociales.
10. Buscar hermanarse con una ciudad líder en ecología en el mundo, para atraer inversionistas y *know how*.
11. Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP.
12. Realizar alianzas estratégicas o aventuras conjuntas con otros distritos, de modo que se reduzcan las migraciones no deseadas.
13. Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes.
14. Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida.

Tabla 23

Matriz de Decisión

	Estrategias Alternativas	Penetración en el mercado / Desarrollo de Productos	Aventura Conjunta, Desarrollo de productos / Integración	Aventura conjunta / Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica / Diversificación Conglomerada	Desarrollo de productos / Reingeniería de procesos / Integración Vertical	Desarrollo de productos / Diversificación Aventura conjunta / Integración	Calidad Total / Estrategia interna	Aventura conjunta / Penetración en el mercado / Integración	Desarrollo de productos	Alianzas estratégicas	Diversificación concéntrica / Aventura conjunta / desarrollo de productos	Reingeniería de procesos	Calidad Total / Estrategia Interna	Aventuras conjuntas, Alianzas estratégicas	Desarrollo de productos / Diversificación / Calidad Total	Aventura conjunta, Alianzas estratégicas / diversificación
	Estrategias Específicas	Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada	Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas	Desarrollar un Parque Tecnológico especializado en Ecología, conjuntamente con las universidades y la empresa privada	Fomentar la formación de un clúster residencial – ecológico	Modernizar la gestión educativa aplicando el <i>benchmarking</i> y la tecnología	Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos	Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total	Integrar a todos los <i>stakeholders</i> con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social	Persistir en una mayor asignación del presupuesto participativo anual, para invertir en desarrollo de proyectos viales, educativos y sociales	Buscar hermanarse con una ciudad líder en ecología en el mundo, para atraer inversionistas y <i>know how</i>	Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP	Establecer estándares adecuados para los trámites y gestiones municipales, haciendo uso de las nuevas tecnologías y replicando el modelo en otros distritos	Tercerizar algunos servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el <i>core business</i>	Realizar alianzas estratégicas o aventuras conjuntas con otros distritos, de modo que se reduzcan las migraciones no deseadas	Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes	Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida
1	MFODA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	MPEYEA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	MBCG	X	X			X	X		X		X				X	X	
4	MIE	X	X			X	X	X	X						X	X	
5	MGE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	Total	5	5	3	3	5	5	4	5	3	3	4	2	2	3	4	5

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 332.

6.7 Matriz CPE

La Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico (CPE) indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores, es decir las más atractivas. Determina el atractivo relativo de las estrategias específicas retenidas, respecto a los factores clave obtenidos de la MEFE y de la MEFI. Es decir, el impacto de las estrategias retenidas para satisfacer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. De las 14 estrategias evaluadas, se concluye que nueve estrategias serán retenidas, ya que han obtenido un puntaje superior a 5.00. Así mismo, las estrategias con puntaje menor que 5.00 no serán descartadas, sino que permanecerán como estrategias de contingencia. Las nueve estrategias retenidas, luego de la aplicación de la MCPE son las siguientes:

1. Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada.
2. Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas.
3. Modernizar la gestión educativa aplicando el *benchmarking* y la tecnología.
4. Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos.
5. Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total.
6. Integrar a todos los *stakeholders* con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social.
7. Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP.

8. Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes.
9. Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida.



Tabla 24

Matriz CPE

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada		Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas		Desarrollar un Parque Tecnológico especializado en Ecología, conjuntamente con las universidades y la empresa privada		Fomentar la formación de un clúster residencial – ecológico		Modernizar la gestión educativa aplicando el benchmarking y la tecnología		Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos		Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total		Integrar a todos los stakeholders con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social		Persistir en una mayor asignación del presupuesto participativo anual, para invertir en desarrollo de proyectos viales, educativos y sociales		Buscar hermanarse con una ciudad líder en ecología en el mundo, para atraer inversionistas y know how		Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP		Realizar alianzas estratégicas o aventuras conjuntas con otros distritos, de modo que se reduzcan las migraciones no deseadas		Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes		Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida				
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
Oportunidades																																
1	El crecimiento del PBI nacional y en particular el PBI del sector construcción	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36
2	Las facilidades de las entidades financieras para desarrollar proyectos en los sectores vivienda y empresarial	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
3	El incremento de la inversión en actividades comerciales y de construcción	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
4	La tendencia mundial creciente de residir en ciudades ecológicas, con grandes espacios de recreación y áreas verdes	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36
5	La existencia y disponibilidad de tecnología	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6	Incremento del porcentaje de pobladores de clase social media	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Amenazas																																
1	La coyuntura política del país y la crisis financiera internacional pueden afectar el crecimiento económico y la estabilidad política del país	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
2	La desordenada migración de pobladores de otros distritos, atraídos por las condiciones establecidas	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
3	Los efectos del cambio climático	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
4	Los conflictos sociales del interior del país que pueden afectar las inversiones	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20
5	El bajo nivel educativo y de desarrollo tecnológico en el Perú	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24
6	El creciente incremento de la actividad delincinencial en el ámbito del Perú	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7	La burocracia existente en el gobierno	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20
8	El crecimiento de distritos aledaños que afectan el desarrollo de La Molina	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Fortalezas																																
1	Tamaño del distrito y potencial de crecimiento	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
2	Bajo índice delincinencial comparado con otros distritos	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
3	Buen manejo de servicios municipales en lo referente a ornamentación, cuidado y limpieza de parques	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4	Existen áreas y clima favorables para el desarrollo de ambientes ecológicos	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
5	Vigencia de la zonificación que privilegia la residencialidad	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6	Numerosos centros de enseñanza de nivel primario, secundario y superior de buen nivel	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7	88% de la población con ingreso alto y medio alto	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24
8	Bono demográfico favorable para el distrito	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
9	Distrito posicionado como residencial	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Debilidades																																
1	Existencia de zonas con NSE D y E	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
2	Burocracia en los procesos	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
3	El municipio no cuenta con recursos económicos suficientes para administrar el distrito	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24
4	Falta de intercomunicación vial a nivel interno y con otros distritos	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.24
5	Falta de integración entre la municipalidad con la comunidad vinculada	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16
6	Falta de apoyo al fomento de la cultura, la educación, la tecnología y la innovación	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20
7	Falta de incentivos para el desarrollo de la actividad empresarial privada	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
8	Pocos centros de salud	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
9	Tipo de suelo que limita la construcción	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Total		2.00	6.58		6.27		4.15		4.09		6.44		6.02		6.16		5.95		4.46		4.10		6.36		4.16		6.30		6.50			

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 340.

6.8 Matriz Rumelt

Una vez determinadas las estrategias retenidas más atractivas, se realiza el análisis de la matriz de Rumelt (MR), que consiste en evaluar que las estrategias seleccionadas en la MCPE cumplan con cuatro criterios planteados: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio, 2008). En este sentido, las nueve estrategias evaluadas cumplen los cuatro criterios establecidos, por lo cual todas son consideradas, con lo que se garantiza mejores resultados en la etapa de implementación.

Tabla 25

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Modernizar la gestión educativa aplicando el <i>benchmarking</i> y la tecnología	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Integrar a todos los <i>stakeholders</i> con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9 Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D'Alessio, F., 2008, p. 354.

6.9 Matriz de Ética

La Matriz de Ética (ME) se utiliza para verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos sobre derechos, justicia y utilitarismo (D'Alessio, 2008). En este caso, las nueve estrategias retenidas cumplen con este parámetro.

Tabla 26

Matriz de Ética

		Estrategias								
		Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada	Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas	Modernizar la gestión educativa aplicando el <i>benchmarking</i> y la tecnología	Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos	Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total	Integrar a todos los <i>stakeholders</i> con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social	Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP	Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes	Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida
Derechos										
1	Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2	Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4	Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7	Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia										
8	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo										
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Derechos		V: Viola	N: Neutral	P: Promueve						
Justicia		J: Justo	N: Neutro	I: Injusto						
Utilitarismo		E: Excelentes	N: Neutro	P: Perjudicial						

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D'Alessio, F., 2008, p. 361.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas en el proceso estratégico son:

1. Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada.
2. Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas.
3. Modernizar la gestión educativa aplicando el *benchmarking* y la tecnología.
4. Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos.
5. Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total.
6. Integrar a todos los *stakeholders* con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social.
7. Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP.
8. Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes.
9. Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida.

Segundo y Tercer grupo de estrategias de contingencia:

1. Desarrollar un Parque Tecnológico especializado en Ecología, conjuntamente con las universidades y la empresa privada.

2. Fomentar la formación de un clúster residencial – ecológico.
3. Persistir en una mayor asignación del presupuesto participativo anual, para invertir en desarrollo de proyectos viales, educativos y sociales.
4. Buscar hermanarse con una ciudad líder en ecología en el mundo, para atraer inversionistas y *know how*.
5. Realizar alianzas estratégicas o aventuras conjuntas con otros distritos, de modo que se reduzcan las migraciones no deseadas.
6. Establecer estándares adecuados para los trámites y gestiones municipales, haciendo uso de las nuevas tecnologías y replicando el modelo en otros distritos.
7. Tercerizar algunos servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el *core business*.

6.11 Matriz de Estrategias Versus OLP

Es importante conocer cómo a través de las estrategias retenidas se alcanzarán los objetivos de largo plazo. Para este análisis se evalúa los ocho OLP con las nueve estrategias retenidas. También se analiza las siete estrategias de segundo y tercer grado de contingencia, las cuales podrían adaptarse, en el caso de que alguna de las estrategias retenidas tuviera dificultades en el proceso de implementación. En el proceso de emparejamiento, se ha determinado que las nueve estrategias retenidas, permiten cumplir los ocho OLP. Es decir, el camino trazado mediante las nueve estrategias retenidas permite llegar a la visión planteada. Es necesario resaltar que cada estrategia retenida conduce a no menos de tres OLP y todas las estrategias retenidas y de contingencia permiten cumplir por lo menos un OLP. Así mismo, todos los OLP serán alcanzados con las estrategias planteadas.

Tabla 27

Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

		Visión							
		En el 2025, La Molina será el distrito líder en calidad de vida en el Perú y uno de los tres mejores distritos de Sudamérica, y será reconocido por sus servicios públicos, educación, transporte, salud, vivienda, y ecología							
		Objetivos de Largo Plazo							
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
		Implementar el modelo Malcolm Baldrige y superar los 400 puntos en el Premio Nacional a la Calidad para el año 2025	Para el 2025, La Molina incrementará los ingresos derivados de arbitrios municipales e impuesto predial de S/. 62 millones a S/. 200 millones	Para el 2025, incrementar la razón de nuevas edificaciones ecológicas respecto a tradicionales de 0.0 a 0.50 en el distrito	Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en La Molina de 3.23 a 9.69 para el 2025	Para el 2025, propiciar el incremento del indicador de la oferta de servicios de salud de 2.49 a 5.00	Establecer el sistema de evaluación PISA y lograr que el 50% de los alumnos de La Molina superen el nivel tres en dicha evaluación para el año 2025	Para el año 2025, incrementar la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías de La Molina de 25 km/h. a 50 km/h.	Reducir el indicador de hechos delictivos registrados en La Molina, de 2.62 en promedio mensual a 1.00 para el año 2025
Estrategias Retenidas									
1	Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada		X	X				X	X
2	Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas		X			X	X	X	
3	Modernizar la gestión educativa aplicando el <i>benchmarking</i> y la tecnología			X	X	X	X		X
4	Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos		X	X		X	X		
5	Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total	X	X						X
6	Integrar a todos los <i>stakeholders</i> con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social	X			X	X	X		X
7	Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP	X			X				X
8	Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes	X	X			X			X
9	Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida	X	X		X	X	X		X
Estrategias de Contingencia de 2° y 3° grados									
1	Desarrollar un Parque Tecnológico especializado en Ecología, conjuntamente con las universidades y la empresa privada			X					
2	Fomentar la formación de un clúster residencial – ecológico			X					
3	Persistir en una mayor asignación del presupuesto participativo anual, para invertir en desarrollo de proyectos viales, educativos y sociales					X	X	X	
4	Buscar hermanarse con una ciudad líder en ecología en el mundo, para atraer inversionistas y <i>know how</i>			X					
5	Realizar alianzas estratégicas o aventuras conjuntas con otros distritos, de modo que se reduzcan las migraciones no deseadas				X				
6	Establecer estándares adecuados para los trámites y gestiones municipales, haciendo uso de las nuevas tecnologías y replicando el modelo en otros distritos	X							
7	Tercerizar algunos servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el <i>core business</i>	X							

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 364.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El mundo actual es muy competitivo y muy cambiante; por lo cual, los grupos de interés y competidores están analizando permanentemente el mercado, los clientes, los proveedores, y también a los competidores. Es necesario analizar la reacción de los competidores y las posibilidades que tienen de implementar acciones para equiparar o neutralizar las estrategias definidas por La Molina. De acuerdo con lo determinado en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de La Molina, sus principales competidores son San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja; los cuales están atentos a las estrategias de La Molina que pueden representar amenazas que deben eliminar, atenuar, o potenciar, según que se trate de competidores o aliados. Para la evaluación de la MPC se ha definido una asignación de puntajes de uno a cuatro puntos, donde el valor 1.00 representa a los distritos que en el corto plazo no tendrían capacidad de reaccionar frente a la estrategia planteada, por razones derivadas de falta de capacidad gerencial, carencia de recursos, objetivos estratégicos diferentes, entre otros. El valor 4.00 corresponde a los distritos que, en el corto plazo, tendrían la capacidad de reaccionar frente a cada estrategia retenida.

En la tabla 28 se presenta la matriz de posibilidades de los competidores. En la misma, se muestra la estrategia y las posibilidades de reacción de la competencia. De acuerdo con el análisis desarrollado, se concluye que los distritos de San Borja y Surco serían los que tienen mayor capacidad de respuesta frente a las estrategias planteadas por La Molina, debido a las condiciones de sus recursos, su capacidad gerencial, visión y objetivos planteados, entre otros factores.

Tabla 28

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategia	Posibilidades de Reacción/competencia			
	San Isidro	Miraflores	San Borja	Surco
1 Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada	3	3	4	4
2 Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas	3	3	3	3
3 Modernizar la gestión educativa aplicando el <i>benchmarking</i> y la tecnología	3	3	3	3
4 Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos	2	2	3	3
5 Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total	4	4	4	4
6 Integrar a todos los <i>stakeholders</i> con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social	2	2	3	3
7 Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP	3	3	3	3
8 Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes	3	3	3	3
9 Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida	2	2	2	2
Promedio	2.78	2.78	3.11	3.11

Nota. 1 indica ninguna capacidad de respuesta y 4 indica mucha capacidad de respuesta a la estrategia planteada. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 365.

De acuerdo a lo presentado, es importante mencionar que las estrategias definidas por La Molina pueden ser imitadas por estos distritos, lo que conlleva a disminuir la

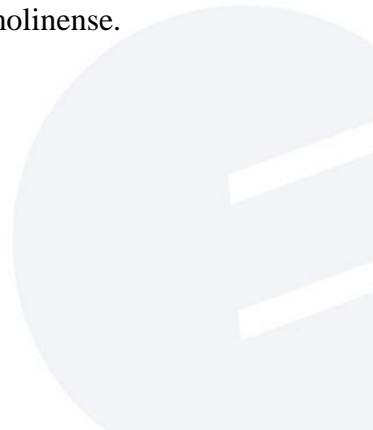
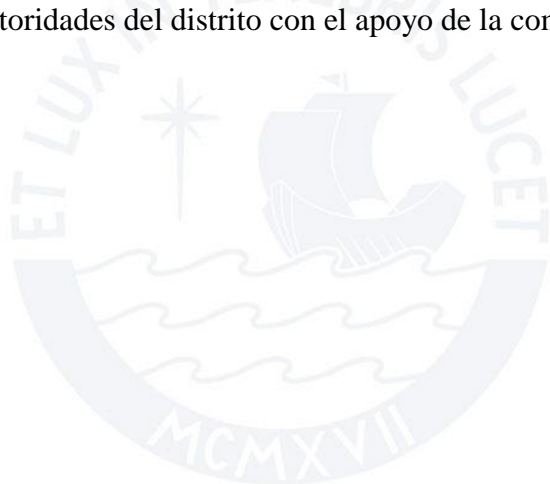
oferta y demanda de los recursos necesarios para su implementación. Durante la etapa de implementación se debe efectuar revisiones periódicas, así como analizar el entorno y los competidores para realizar los ajustes necesarios, aplicando la creatividad, y la innovación, entre otros criterios, de tal forma que se mantenga siempre una posición de vanguardia, como corresponde a un distrito con una estrategia genérica de diferenciación.

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico desarrollado a través de: (a) etapa de entrada (MEFE, MPC, MEFI y MIO); (b) etapa de emparejamiento (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE); y (c) etapa de salida (MD, MCPE, MR y ME), aplicando la intuición y el análisis, ha permitido obtener nueve estrategias externas e internas que servirán para lograr los ocho OLP y la visión definidas para La Molina. Las estrategias retenidas son: (a) atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada, que es el camino para que empresas líderes se establezcan en el distrito, fomentando el desarrollo residencial y ecológico que, además, genere otros ingresos al municipio; (b) liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistritales, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas, lo cual es un medio para mejorar la calidad de vida del distrito, donde se necesitan obras de envergadura, que deben ser desarrolladas conjuntamente con el gobierno central, la municipalidad metropolitana, los municipios distritales y la empresa privada, son necesarias obras como la ampliación de la Vía Expresa Javier Prado, vías transversales y otras, para reducir la congestión vehicular, así como obras de salud para mejorar la calidad de vida; (c) modernizar la gestión educativa aplicando *benchmarking* y la tecnología; el camino para cumplir con elevar la calidad de vida en el distrito, es

mejorar la calidad educativa y la responsabilidad social empresarial, para lo cual se deben adaptar experiencias exitosas y procurar el uso intensivo de la tecnología a través de los programas de RSE de las empresas; (d) establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos, que es la vía para crear un Parque Tecnológico especializado en investigación residencial y ecológica, que desarrolle estudios, genere ingresos al municipio, se convierta en un estímulo para el desarrollo ecológico y residencial, la educación y la tecnología, en el apéndice G se adjunta información relacionada a Parques Tecnológicos; (e) utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total; lo cual es el mejor camino para cumplir la estrategia genérica de diferenciación de La Molina, para lo cual es necesario una reingeniería de procesos que permita atender a los clientes con servicios públicos de alta calidad, luego será necesario aplicar modelos de gestión TQM; (f) integrar a todos los *stakeholders* con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social; es el camino para que La Molina tenga a los distritos colindantes, como aliados estratégicos y no como enemigos, aún cuando estos tengan diferentes grados de desarrollo, de igual manera integrar a la comunidad, empresas, municipalidad metropolitana, Estado, entre otros, esto permitirá reducir la tensión social, la delincuencia, entre otros; (g) modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP; una condición necesaria para el desarrollo de un distrito es la seguridad, la misma que se basa en el trabajo conjunto de todas las partes involucradas, carecer de esta condición genera caos, produce sobre costos y deteriora la calidad de vida de la población; (h) desarrollar nuevos servicios municipales, para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes; la mejor ruta para que

un distrito líder en calidad de vida y con estrategia genérica de diferenciación cumpla sus objetivos, es satisfacer las necesidades de sus clientes, los vecinos, para lo cual debe innovar y desarrollar nuevos servicios municipales permanentemente, además esta será otra forma de generar nuevos ingresos; e (i) captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida; es la estrategia que permitirá implementar proyectos sociales que de otra manera no sería posible, por los limitados ingresos de la municipalidad de La Molina, se constituirá en un búsqueda permanente y proactiva de recursos económicos, activos, capacitación, recursos humanos, tecnología, bases de datos, entre otros, y estará a cargo de las principales autoridades del distrito con el apoyo de la comunidad molinense.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo son los que permiten lograr los objetivos de largo plazo, y constituyen la base para la asignación de recursos (D'Alessio, 2008). Para cada objetivo de largo plazo se han establecido objetivos de corto plazo (OCP) al año 2016 y algunos a un lapso menor de tiempo. Estos OCP deberán ser revisados cada cierto tiempo, para verificar su cumplimiento y seguir haciendo las proyecciones respectivas para alcanzar el OLP trazado (en la tabla 30 se puede ver el crecimiento de los OCP).

OLP1. Implementar el modelo Malcolm Baldrige y superar los 400 puntos en el Premio Nacional a la Calidad para el año 2025.

OCP1.1. Implementar el modelo Malcolm Baldrige y superar los 200 puntos para el 2016.

Acciones:

1. Conformar y capacitar a un equipo para la implementación del modelo de Malcolm Baldrige.
2. Realizar mediciones anuales aplicando la metodología Malcolm Baldrige.
3. Efectuar comparaciones y ajustes en un periodo de cinco años.
4. Fomentar, a través del RENAMU, que otros municipios adopten este modelo de calidad.

OCP1.2. Alcanzar la satisfacción de los clientes en un 70% en el 2016.

Acciones:

1. Implementar un plan de mejora de procesos y la posible adopción de un modelo de Administración de la Calidad Total (TQM).
2. Implementar un sistema informático integrado ERP.

3. Optimizar los tiempos de atención al público mediante el uso eficiente de los sistemas de gestión e informáticos.
4. Mejorar la calidad de los servicios públicos: (a) en limpieza, por medio del barrido y recojo de basura programado, colocando contenedores subterráneos de recojo de basura, y con un mayor control a la empresa prestadora de estos servicios; y (b) en la ornamentación de parques y jardines, supervisando eficientemente a los encargados del mantenimiento de aquellos e incrementando las áreas.
5. Detectar las necesidades de los clientes para crear nuevos servicios municipales, fomentando la innovación y creatividad.

OCP1.3. Alcanzar la satisfacción del personal en un 75% para el 2016.

Acciones:

1. Implementar plan de mejora de procesos.
2. Implementar un sistema informático integrado ERP.
3. Potenciar la gerencia de recursos humanos para que realice eventos de integración del personal.
4. Capacitar al personal del área de recursos humanos sobre técnicas de coaching para motivar al personal.
5. Establecer políticas de capacitación y motivación al personal, según la evaluación del rendimiento laboral.

OLP2. Para el 2025, La Molina incrementará los ingresos derivados de arbitrios municipales e impuesto predial de S/. 62 millones a S/. 200 millones.

OCP2.1. Incrementar la recaudación ordinaria, proveniente de arbitrios municipales e impuesto predial en 100% para el 2016.

Acciones:

1. Diversificar las fuentes de ingresos municipales, para conseguir la sostenibilidad.
2. Dar facilidades para el desarrollo de nuevos proyectos residenciales y nuevos servicios municipales.

OCP2.2. Incrementar el indicador de la recaudación vencida de 2.08 a 4.20 en el 2016.

Acciones:

1. Implementar un plan de fraccionamiento de la deuda.
2. Realizar convenios con entidades especializadas en cobranzas.
3. Realizar campañas de amnistía para generar el pago.

OCP2.3. Incrementar la base predial, otorgando nuevas licencias de construcción, pasando de 830 licencias por año a 1,500 licencias por año para el 2016.

Acciones:

1. Incrementar la base de contribuyentes incorporando pobladores de los asentamientos humanos, nuevos residentes y nuevos inversionistas.
2. Agilizar los trámites administrativos para el registro de nuevos predios.

OCP2.4. Disminuir la proporción de gastos entre ingresos de 1.04 a 0.96 para el 2016.

Acciones:

1. Capacitar al personal para el uso eficiente de los recursos.
2. Disponer el cumplimiento de la normatividad referente al presupuesto, racionalidad y austeridad en el gasto dispuesto por el Estado.

OLP3. Para el 2025, incrementar la razón de nuevas edificaciones ecológicas respecto a tradicionales de 0.0 a 0.50 en el distrito.

OCP3.1. Elaborar un nuevo plan de desarrollo urbano en el lapso de tiempo de un año.

Acciones:

1. Potenciar el área de control de desarrollo urbano mediante la contratación de personal competente y especializado en temas ambientales.
2. Realizar una zonificación ordenada para promover el adecuado crecimiento urbano y que contribuya a reducir el impacto ambiental.
3. Establecer normas legales que regulen la construcción de viviendas ecológicas y verificar su cumplimiento en un lapso de cinco años.
4. Implementar, en el lapso de un año, un plan de manejo de residuos 3R (reducir, reciclar, reutilizar).
5. Promover la utilización de vehículos híbridos, bicicletas, buses para escolares, y otros medios de transporte que reduzcan la contaminación.

OCP3.2. Incrementar la razón de nuevas edificaciones, ecológicas respecto a tradicionales de 0.0 a 0.25 en el distrito al 2016.

Acciones:

1. Censar las edificaciones verdes.
2. Comparar anualmente el incremento de edificaciones verdes en el distrito.
3. Verificar el cumplimiento de la legislación creada para la construcción de nuevas viviendas ecológicas en el distrito.
4. Invitar a empresas constructoras a crear proyectos urbanísticos ecológicos en el distrito.

5. Propiciar, por medio del RENAMU, que otras municipalidades lleven este registro.

OCP3.3. Implementar un Parque Tecnológico especializado en Ecología (PET) para el 2016.

1. Acciones:
2. Establecer convenios con la Universidad Agraria La Molina y una empresa privada relacionada al desarrollo tecnológico.
3. Promover, junto con otras entidades, la implementación de un plan para la preservación de los recursos naturales.
4. Contratar personal capacitado y especializado en temas ecológicos.

OCP3.4. Para el 2016, incrementar el indicador de empresas socialmente responsables de 1.0 a 3.0.

Acciones:

1. Realizar un censo de empresas que aplican políticas de RSE en el distrito.
2. Sensibilizar a los funcionarios de las empresas ubicadas en el distrito en RSE.
3. Realizar campañas sociales con participación de empresas públicas y privadas.
4. Otorgar beneficios tributarios a aquellas empresas que apliquen políticas de RSE.
5. Agilizar trámites administrativos a aquellas empresas que apliquen políticas de RSE.

OLP4. Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en La Molina de 3.23 a 9.69 para el 2025.

OCP4.1. Desarrollar un plan de responsabilidad social en un lapso de dos años.

Acciones:

1. Elaborar un censo para detectar las principales necesidades básicas en las zonas rurales.
2. Implementar el programa de desarrollo social en base a las necesidades detectadas.
3. Desarrollar campañas de proyección social en convenio con empresas ubicadas en el distrito.
4. Establecer convenios con empresas del distrito para favorecer la empleabilidad de personas que residen en el distrito.
5. Invitar a organismos de cooperación, ONG, y otras entidades para la realización de programas de capacitación para mejorar la empleabilidad de los pobladores de bajos recursos.
6. Promover la participación de la inversión privada para generar empleos y mejorar los ingresos de los pobladores de bajos recursos.
7. Desarrollar ferias de bolsas de trabajo.

OCP4.2. Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en La Molina de 3.23 a 5.50, para el 2016.

Acciones:

1. Promover la participación ciudadana, mediante campañas públicas de responsabilidad social, en instituciones educativas y asociaciones, entre otras entidades.

2. Desarrollar programas especiales (deportivos, culturales, artísticos, gastronómicos) de primer nivel, buscando la participación activa de todos los vecinos.
3. Hacer uso intensivo de las redes sociales para atraer participantes.

OLP5. Para el 2025, propiciar el incremento del indicador de la oferta de servicios de salud de 2.49 a 5.00.

OCP5.1. Propiciar el incremento de la oferta de atención médica, aumentando el indicador de 2.49 a 3.50 para el 2016.

Acciones:

1. Promover la participación de la inversión privada en el sector Salud en lo referente a la creación de centros de salud, por medio de incentivos tributarios y arbitrios municipales.
2. Desarrollar convenios con organismos estatales encargados del sector Salud para la implementación de postas y hospitales.

OCP5.2. Incrementar el indicador de beneficiarios de las campañas de salud de 1.24 a 1.70 para el 2016.

Acciones:

1. Recopilar información para determinar aspectos relevantes en la mejora de la salud del poblador molinense.
2. Invitar a entidades relacionadas a participar de los programas de desarrollo social.
3. Desarrollar conjuntamente con las instituciones relacionadas campañas de higiene, nutrición, y salubridad para atraer participantes.

OCP5.3. Disminuir el número de personas que no tienen acceso a seguro de salud de 31% a 21% para el 2016.

Acciones:

1. Empadronar a la población que no tiene acceso a seguros de salud.
2. Establecer mecanismos con las entidades relacionadas para incorporarlos a programas de salud.

OLP6. Establecer el sistema de evaluación PISA y lograr que el 50% de los alumnos de La Molina superen el nivel tres en dicha evaluación para el año 2025.

OCP6.1. Establecer el sistema de evaluación PISA en el lapso de tiempo de dos años.

Acciones:

1. Realizar *benchmarking* a instituciones educativas que hayan aplicado la evaluación para facilitar su aplicación.
2. Realizar convenios con instituciones del sector educación para capacitar al personal docente sobre métodos de enseñanza.
3. Crear programas que estimulen la comprensión lectora y el razonamiento matemático para todos los estudiantes y profesores de La Molina (concursos, becas, etc.).

OCP6.2. Superar el nivel dos en la evaluación PISA en el 50% de los alumnos de La Molina para el año 2016.

Acciones:

1. Municipalizar todos los colegios públicos de La Molina.

2. Implementar programas complementarios de enseñanza en el sistema educativo, con el fin de optimizar la calidad educativa, especialmente en centros de enseñanza escolar pública.
3. Capacitar a los profesores públicos sobre técnicas educativas en convenio con universidades de primer nivel.
4. Implementar sistemas tecnológicos que favorezcan la enseñanza educativa en el 100% de colegios municipales.
5. Realizar convenios con empresas privadas socialmente responsables, obteniendo los recursos necesarios para promover el desarrollo de la investigación, la ciencia, y la tecnología en los colegios molinenses.

OCP6.3. Fomentar el incremento del indicador de las actividades deportivas y recreativas, de 1.5 a 3.0 para el 2016.

Acciones:

1. Crear un programa deportivo.
2. Crear las condiciones en infraestructura para la práctica deportiva.
3. Realizar convenios con instituciones públicas y privadas para desarrollar a los talentos deportivos del distrito.
4. Promover el incremento de la inversión privada para la construcción de centros recreacionales.
5. Invitar a empresas ubicadas en el distrito a realizar actividades deportivas que involucren a la comunidad molinense.

OCP6.4. Fomentar el incremento de las actividades culturales, aumentando el indicador de 0.28 a 0.50 para el 2016.

Acciones:

1. Crear un programa cultural.
2. Realizar convenios con instituciones públicas y privadas encargadas del desarrollo cultural para fomentar estas actividades en el distrito.
3. Realizar campañas de inclusión vecinal para la práctica de actividades culturales en el distrito.
4. Invitar a personajes públicos reconocidos para incentivar la cultura.

OLP7. Para el año 2025, incrementar la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías de La Molina de 25 km/h. a 50 km/h.

OCP7.1. Incrementar la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías de La Molina de 25km/h. a 35km/h. para el 2016.

Acciones:

1. Crear el plan vial del distrito.
2. Realizar mediciones periódicas en las principales vías de acceso al distrito para determinar los tramos donde se produce mayor demora en la circulación.
3. Conformar el equipo que realizará la implementación del sistema de medición de velocidad promedio de circulación en La Molina.
4. Identificar las causas de demora en la fluidez del tránsito.
5. Disponer el arreglo del estado de las vías de acceso al distrito.
6. Invitar a miembros de la PNP a vigilar el tránsito en horas punta en el distrito.

OCP7.2. Ampliar la Vía Expresa Javier Prado hasta el Estadio Monumental y otra vía de conexión con Surco para el 2016.

Acciones:

1. Gestionar ante la municipalidad de Lima Metropolitana la ampliación de la Vía Expresa Javier Prado hasta el Estadio Monumental.
2. Gestionar ante la municipalidad de Lima Metropolitana y Santiago de Surco la construcción de otra vía de conexión vial con Surco.
3. Promover la ampliación y el mejoramiento de la red vial en el distrito.
4. Coordinar con la municipalidad de Lima Metropolitana y con los distritos de Ate, Surco, Pachacamac, y Santa Anita las obras viales a realizar.

OCP7.3. Incrementar, de 1.19 a 2.00, el indicador de la cobertura de semáforos inteligentes y sensores de velocidad para el 2016.

Acciones:

1. Adquirir semáforos inteligentes para el distrito.
2. Señalizar adecuadamente los principales cruces en las calles del distrito.
3. Implementar sistemas de control vehicular mediante la adquisición de sensores de velocidad.

OLP8. Reducir el indicador de hechos delictivos registrados en La Molina, de 2.62 en promedio mensual a 1.00 para el año 2025.

OCP8.1. Reducir el indicador de hechos delictivos por mes registrados en La Molina de 2.62 a 1.80 para el 2016.

Acciones:

1. Capacitar al personal de serenazgo, realizando convenios con la PNP y otros.
2. Establecer convenios con distritos aledaños para mejorar la seguridad interdistrital.

3. Invitar a empresas de seguridad para mejorar la seguridad distrital, mediante el cambio de las rejas en las calles por sistemas de seguridad modernos.
4. Brindar recursos a los encargados de proporcionar seguridad en el distrito como equipos de radio, unidades motorizadas.
5. Desarrollar campañas de márketing para dar a conocer la seguridad del distrito.
6. Desarrollar campañas de concientización sobre seguridad a los vecinos del distrito.
7. Crear una base de datos delincencial de acceso libre para el público.
8. Implementar un sistema interconectado de seguridad con las comisarías y la seguridad ciudadana de otros distritos.

OCP8.2. Incrementar el indicador del número de serenazgos de 2.0 a 3.0 en La Molina para el 2016.

Acciones:

1. Asignar recursos al área de seguridad ciudadana.
2. Mejorar la infraestructura y el equipamiento tecnológico de seguridad en el distrito.
3. Contratar personal con experiencia en servicios de seguridad para resguardar a los vecinos del distrito.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La asignación de recursos se realiza de acuerdo a los objetivos de corto plazo. Estos permitirán el cumplimiento de los objetivos de largo plazo y, posteriormente, alcanzar la visión. Los recursos son:

Método: para realizar el Plan Estratégico se ha utilizado la metodología presentada en el libro “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (D’Alessio, 2008). Según

D'Alessio, (2008), el proceso estratégico por su naturaleza es un proceso interactivo e iterativo, el cual tiene las siguientes etapas: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación; así mismo, este proceso tiene como referente a la visión, misión, valores, intereses organizacionales y objetivos estratégicos de largo plazo. Esta es la metodología que se propone para todas las etapas del plan estratégico.

Moneda: se refiere a los recursos financieros necesarios para poner en ejecución el planeamiento estratégico. Los recursos se obtienen de tres formas: (a) ingresos corrientes, (b) ingresos de capital, y (c) financiamiento, cada uno detallado según sus partidas en el Capítulo IV; así mismo, el FONCOMUN asigna recursos financieros a las diferentes municipalidades con el objetivo de promover la inversión, con un criterio redistributivo en favor de las zonas más alejadas y deprimidas, priorizando la asignación a las localidades rurales y urbano-marginales del país (FONCOMUN, 2010). En este sentido, La Molina cuenta con fuentes de abastecimiento de recursos financieros; sin embargo, el ratio de ingresos entre gastos es de 0.96. Este indicador es consecuencia de los menores ingresos recaudados por la municipalidad con respecto a los gastos, que ascienden a S/. 89'685,695 y S/. 93'338,985, respectivamente. Es evidente que, para la correcta implementación del plan, se debe promover la inversión privada acorde a la visión del distrito. De igual forma, se deberán crear los mecanismos necesarios para contar con la colaboración de organismos públicos, como el Gobierno Regional de Lima, la Municipalidad de Lima Metropolitana, y demás organizaciones, para lograr el desarrollo sostenible, eficiente y eficaz del distrito. Por otro lado, la municipalidad debe diversificar las fuentes de ingresos propios, por medio de la creación de nuevos servicios, fomentando la innovación. Otra forma por la cual se puede financiar los

objetivos planteados es por medio de deudas, el apoyo de entidades de la cooperación internacionales, y otras organizaciones (PNUMA, empresas privadas, etc.).

Mano de obra: el recurso humano es fundamental para la etapa de implementación. El personal que labora en la municipalidad debe ser preparado para esta etapa, mediante capacitaciones, trabajo en equipo, *coaching*, y empoderamiento. Es necesario, también, que adquiera conciencia sobre la visión del distrito, sirviendo de impulsor para el cumplimiento de esta. Según los indicadores del avance del Plan Estratégico del 2007-2011, el indicador del incremento del conocimiento en los empleados aumentó de 1.26, en el año 2008, a 19.13, en el año 2009 (Municipalidad de La Molina, 2011g), el cual debería seguir creciendo, aunado a un mayor compromiso de los trabajadores con la organización, con una mayor motivación y siguiendo cursos en el que encuentren agrado por estudiarlos. Es importante que La Molina esté provista del potencial humano adecuado para llevar a cabo la implementación, teniendo como responsables a los directivos de la municipalidad, que se encargarán de plantear, coordinar, y controlar la puesta en marcha.

Maquinaria: para esta etapa, es necesario contar con el apoyo de sistemas tecnológicos que permitan la rápida interacción entre las diferentes áreas de la municipalidad distrital. Por tal motivo, para garantizar el éxito en la implementación del plan estratégico propuesto, es necesario contar con: nuevas tecnologías, sistemas modernos de *software*, uso intensivo de Internet, equipos informáticos de última generación, así como maquinaria de última generación; herramientas que facilitarán la operatividad del plan y el control en el proceso. Cabe destacar, además, que para avalar el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente plan, la municipalidad deberá

adquirir otros equipos para garantizar la seguridad en el distrito, tales como: cámaras de seguridad, equipos de comunicación, unidades móviles, semáforos inteligentes, y otros.

Medio ambiente: se refiere al clima laboral de la organización. Por tal motivo, para lograr el éxito de la implementación, la alta dirección debe fomentar los hábitos de buena conducta, servir de ejemplo para la convivencia de los trabajadores, actuar de acuerdo al código de ética de la organización, fomentar valores, sancionar actitudes negativas que generen malestar entre los miembros de la organización, y premiar o felicitar las actitudes positivas. De igual forma, se debe reformular las políticas salariales, crear líneas de carrera, y generar empoderamiento en el personal; todo ello, con el fin de mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores y lograr que estos se encuentren a gusto trabajando para la municipalidad y para La Molina, haciendo de su centro de trabajo un lugar agradable, un cálido “segundo hogar”.

Materiales: para la etapa de implementación se requerirá de diversos materiales relacionados con los objetivos a corto y largo plazo, sin embargo, es importante resaltar que su uso debe ser de forma sostenible para facilitar la reducción de costos, así como contribuir a la eficiencia y eficacia en el proceso.

Mentalidad: se refiere a las características de la cultura organizacional dentro de la municipalidad, que servirán para impulsar el apoyo por parte de sus miembros en la búsqueda del cumplimiento de la visión propuesta. Es responsabilidad de los directivos de la municipalidad propiciar que los “paradigmas existentes” en el personal de la organización sean reemplazados por una mentalidad conjunta que facilite el desarrollo de una cultura organizacional acorde con la visión del distrito propuesta y que, a su vez, incremente la satisfacción de los trabajadores de la organización. Por tal motivo, la alta gerencia debe ejercer un liderazgo del tipo transformacional, que genere motivación y

confianza en los subordinados. También, debe propiciar que la información existente en la municipalidad, fluya con más facilidad, facilitando en mayor medida la comunicación e interacción entre las diferentes áreas. De igual forma, las metas que se establezcan para los trabajadores deben estar acordes con los puestos de trabajo. Se recomienda utilizar una política de puertas abiertas, tanto para con los trabajadores, como para con los clientes de la municipalidad; fomentando la integración, la cercanía, y al trabajo en conjunto. La cultura debe estar abierta al cambio y la innovación, debe ser dinámica; respondiendo así a las necesidades de los contribuyentes del distrito, que en su gran mayoría son jóvenes, tal como se ha mencionado anteriormente.



Tabla 29

Cuadro de Asignación Individual de los Recursos Para los Objetivos de Corto Plazo

OBJETIVOS A CORTO PLAZO		MANO DE OBRA	MATERIALES	RECURSOS MAQUINARIA	MONEDA	METODO	MEDIO AMBIENTE	MENTALIDAD
OCP1.1	Implementar el modelo Malcolm Baldrige y superar los 200 puntos para el 2016	Personal profesional en áreas de administración, ingeniería industrial o profesionales relacionados con especialización en gestión pública	Material de oficina	Equipos informáticos Equipos de comunicación de voz	Financiamiento propio con colaboración de la RENAMU	Modelo Malcolm Baldrige	Para crear un clima laboral propicio se designará un área de trabajo comfortable	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP1.2	Alcanzar la satisfacción de los clientes en un 70% en el 2016	Personal profesional en áreas de administración, ingeniería industrial o profesionales relacionados con especialización en gestión de la calidad	Software de administración de la calidad total Software ERP Software de logística para el control de materiales	Equipos informáticos Equipos de comunicación de voz Adquirir equipos de limpieza para potenciar la gerencia de Servicios a la ciudad para mejorar el omato público	Financiamiento propio con colaboración de la RENAMU	Modelo Malcolm Baldrige	Para crear un clima laboral propicio se brindará condiciones físicas adecuadas	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP1.3	Alcanzar la satisfacción del personal en un 75% para el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado según el área en que se desempeñe	Software de administración de la calidad total Software ERP Material de oficina	Equipos informáticos Equipos de comunicación de voz	Financiamiento propio con colaboración de la RENAMU	Modelo Malcolm Baldrige	Para crear un clima laboral propicio se aplicarán técnicas de coaching y se desarrollarán programas de capacitación al personal	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP2.1	Incrementar la recaudación ordinaria, proveniente de arbitrios municipales e impuesto predial en 100% para el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado según el área en que se desempeñe	Software de administración de la calidad total Software ERP Material de oficina	Equipos informáticos Equipos de comunicación de voz	Financiamiento proveniente del desarrollo de nuevos proyectos, convenio con instituciones privadas, apoyo del Gobierno central	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP2.2	Incrementar el indicador de la recaudación vencida de 2.08 a 4.20 en el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado en administración, contabilidad, derecho. Personal designado por empresa especializada en cobros	Software de administración de la calidad total Software ERP Sistema interconectado con empresa especializada en cobros.	Equipos informáticos Equipos de comunicación de voz	Financiamiento propio, convenios con empresas privadas	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP2.3	Incrementar la base predial, otorgando nuevas licencias de construcción, pasando de 830 licencias por año a 1,500 licencias por año para el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado según el área en que se desempeñe	Software de administración de la calidad total Software ERP Material de oficina	Equipos informáticos, unidades móviles operativas para supervisión en campo Equipos de comunicación de voz	Financiamiento proveniente del desarrollo de nuevos proyectos, convenio con instituciones privadas, apoyo del Gobierno central	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP2.4	Disminuir la proporción de gastos entre ingresos de 1.04 a 0.96 para el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado según el área en que se desempeñe	Software de administración de la calidad total	Equipos de trabajo operativos y eficientes	Financiamiento propio, convenios con empresas privadas y organismos públicos para la donación de materiales y equipos	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP3.1	Elaborar un nuevo plan de desarrollo urbano en el lapso de tiempo de un año	Personal profesional o técnico altamente capacitado en temas ambientales	Software de administración de la calidad total Software de ubicación geográfica y de gestión ambiental	Equipos informáticos de punta para realizar el planeamiento urbano. Equipar a la gerencia de Servicios a la ciudad para mejorar el manejo de residuos del distrito	Financiamiento propio, convenios con empresas privadas y organismos públicos para la donación de materiales y equipos	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP3.2	Incrementar la razón de nuevas edificaciones, ecológicas respecto a tradicionales de 0.0 a 0.25 en el distrito al 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado en temas de construcción civil, temas ambientales	Software de administración de la calidad total	Equipos informáticos, unidades móviles operativas para supervisión en campo	Financiamiento proveniente de convenios con empresas privadas	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP3.3	Implementar un Parque Tecnológico especializado en Ecología (PET) para el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado en temas ambientales	Software de administración de la calidad total Software de ubicación geográfica y de gestión ambiental	Terreno ubicado estratégicamente Maquinaria de construcción habilitada Equipos informáticos, tecnológicos, herramientas de investigación	Financiamiento propio con colaboración de la UNALM, MINAM y de empresas privadas	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP3.4	Para el 2016, incrementar el indicador de empresas socialmente responsables de 1.0 a 3.0	Personal profesional o técnico altamente capacitado en ciencias de la comunicación, tema ambiental con especialización en responsabilidad social, especialistas en realización de censos	Software de administración de la calidad total Software ERP Software para realizar el censo	Equipos informáticos, tecnológicos, herramientas de investigación adecuados para registrar los datos censales	Financiamiento proveniente de convenios con empresas privadas	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP4.1	Desarrollar un plan de responsabilidad social en un lapso de dos años	Personal profesional o técnico altamente capacitado en ciencias de la comunicación, tema ambiental con especialización en responsabilidad social, especialistas en realización de censos	Software de administración de la calidad total Software ERP Software para realizar el censo Software logístico para determinar requerimiento de materiales	Donación de material de trabajo respectivo a cada capacitación Equipos informáticos, herramientas de investigación adecuados para registrar los datos censales	Financiamiento proveniente de convenios con empresas privadas, públicas, ONG, universidades, institutos, etc.	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP4.2	Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en La Molina de 3.23 a 5.50, para el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado en ciencias de la comunicación, tema ambiental con especialización en gestión social, personajes públicos para incentivar participación de los vecinos	Material de oficina Donación de material de trabajo respectivo a cada capacitación Material publicitario Donación de material deportivo para realizar actividades interdisciplinarias Convenios con organismos culturales para realizar actividades en el distrito	Disponer terreno físico para la realización de la feria de trabajo Habilitación de espacios deportivos Habilitación del centro cultural del distrito Habilitación de icono en la página web del distrito	Financiamiento proveniente de convenios con empresas privadas, públicas, ONG, universidades, institutos, INC	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo

Tabla 33

Cuadro de Asignación Individual de los Recursos Para los Objetivos de Corto Plazo (continuación)

OBJETIVOS A CORTO PLAZO		MANO DE OBRA	MATERIALES	RECURSOS MAQUINARIA	MONEDA	METODO	MEDIO AMBIENTE	MENTALIDAD
OCP5.1	Elaborar un nuevo plan de desarrollo urbano en el lapso de tiempo de un año	Personal profesional o técnico altamente capacitado en administración, ingeniería industrial con especialización en gestión de la salud, gestión social	Informe de la gestión en salud del distrito Informe tributario de las empresas prestadoras de servicios de salud en el distrito	Incentivos administrativos y tributarios para atraer nuevos centros de salud privados Convenios con organismos públicos de salud para apertura de nuevos centros de salud	Financiamiento proveniente de convenios con empresas privadas, públicas, ONG, universidades, institutos, RENAMU.	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP5.2	Incrementar el indicador de beneficiarios de las campañas de salud de 1.24 a 1.70 para el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado en salud, nutrición, administración, ingeniería industrial con especialización en gestión de la salud, gestión social, personal designado por empresas de salud.	Informe de la gestión en salud del distrito Programa de asistencia social	Incentivos administrativos y tributarios para atraer nuevos centros de salud privados Convenios con organismos públicos de salud para apertura de nuevos centros de salud	Financiamiento proveniente de convenios con empresas privadas, públicas, ONG, universidades, institutos, RENAMU.	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP5.3	Disminuir el número de personas que no tienen acceso a seguro de salud de 31% a 21% para el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado en administración, ingeniería industrial con experiencia en la realización de censos	Informe de la gestión en salud del distrito Programa de asistencia social	Convenios con organismos públicos de salud para incorporar a pobladores en el seguro de salud	Financiamiento proveniente de convenios con organismos públicos de salud.	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP6.1	Establecer el sistema de evaluación PISA en el lapso de tiempo de dos años	Personal profesional o técnico altamente capacitado en educación, administración, ingeniería industrial con experiencia en gestión educativa	Metología de evaluación PISA Programa de refuerzo educativo	Convenios con entidades educativas para capacitar a personal educativo y alumnos	Financiamiento con colaboración de empresas privadas, MINED, RENAMU, ONG	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP6.2	Superar el nivel dos en la evaluación PISA en el 50% de los alumnos de La Molina para el año 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado en educación, administración, ingeniería industrial con experiencia en gestión educativa	Programa de refuerzo educativo Becas de estudio para profesores y alumnos sobresalientes Software para enseñanza educativa interactiva	Equipos informáticos, tecnológicos, herramientas de investigación. Equipos informáticos, tecnológicos, herramientas de investigación. Convenios con entidades educativas para capacitar a personal educativo y alumnos	Financiamiento con colaboración de empresas privadas, MINED, RENAMU, ONG	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP6.3	Fomentar el incremento del indicador de las actividades deportivas y recreativas, de 1.5 a 3.0 para el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado en educación, administración, ingeniería industrial con experiencia en gestión deportiva	Becas de estudio para profesores y alumnos destacados en prácticas deportivas Donación de material deportivo para realizar actividades interdisciplinarias	Habilitación de centros deportivos municipales Convenios con instituciones deportivas privadas y con el IPD para capacitar a personal educativo, alumnos y para utilizar las instalaciones deportivas	Financiamiento con colaboración de empresas privadas, universidades, institutos, MINED, IPD	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP6.4	Fomentar el incremento de las actividades culturales, aumentando el indicador de 0.28 a 0.50 para el 2016	Personal profesional o técnico altamente capacitado en educación, ciencias de la comunicación, con experiencia en gestión cultural	Material publicitario Programa cultural con participación de instituciones públicas y privadas Informe de gestión cultural en el distrito	Habilitación del centro cultural del distrito Convenios con instituciones públicas y privadas para participación en actividades culturales	Financiamiento con colaboración de empresas privadas, universidades, institutos, MINED, INC	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP7.1	Incrementar la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías de La Molina de 25km/h. a 35km/h. para el 2016	Personal profesional o técnico con experiencia en construcción de carreteras, personal técnico con experiencia en gestión vehicular	Informe de rutas en mal estado del distrito Donación de material de construcción vial	Cronómetros Convenio con el MTC para reparación de vías Convenio con PNP para vigilar tránsito	Financiamiento propio, colaboración de RENAMU, Gobierno central, MTC	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP7.2	Ampliar la Vía Expresa Javier Prado hasta el Estadio Monumental y otra vía de conexión con Surco para el 2016	Personal profesional en ingeniería civil o técnico altamente capacitado en construcción de carreteras, ingeniero industrial con experiencia en gestión vehicular	Informe de rutas en mal estado del distrito Donación de material de construcción vial Informe de interconexión interdistrital con municipalidades aledañas	Convenio con el MTC para construcción de vías Convenio con municipalidades aledañas para interconectar los distritos Convenio con municipalidad de Lima Metropolitana y con el Gobierno regional	Financiamiento propio, colaboración de RENAMU, Gobierno central, MTC, municipalidades aledañas	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP7.3	Incrementar, de 1.19 a 2.00, el indicador de la cobertura de semáforos inteligentes y sensores de velocidad para el 2016	Personal profesional en ingeniería civil o técnico altamente capacitado en construcción de carreteras, ingeniero industrial con experiencia en gestión vehicular	Informe de rutas en mal estado del distrito Informe de señalización en principales cruces en el distrito	Adquisición de semáforos inteligentes Convenio con municipalidades aledañas para señalizar cruces comunes	Financiamiento propio, colaboración de RENAMU, Gobierno central, MTC, municipalidades aledañas, empresas privadas aledañas	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP8.1	Reducir el indicador de hechos delictivos por mes registrados en La Molina de 2.62 a 1.80 para el 2016	Personal profesional o técnico con experiencia en seguridad ciudadana, personal retirado de PNP, ejército, empresas prestadoras de servicios de seguridad privada	Informe de zonas delictivas del distrito Software interconectado a comisarías aledañas Habilitar base de datos delincuenciales en el portal web de la municipalidad	Equipos informáticos, tecnológicos, para interconectar central de seguridad distrital con comisarías aledañas Habilitar unidades móviles en mal estado Equipos de comunicación de voz	Financiamiento propio, colaboración de empresas privadas, PNP	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo
OCP8.2	Incrementar el indicador del número de serenazgos de 2.0 a 3.0 en La Molina para el 2016	Personal profesional o técnico con experiencia en seguridad ciudadana, personal retirado de PNP, ejército, empresas prestadoras de servicios de seguridad privada	Informe de hechos delictivos frecuentes en el distrito Convenio con la PNP para capacitar a serenazgos Informe de requerimientos de la gerencia de Seguridad ciudadana	Habilitar unidades de control de serenazgo Habilitar unidades móviles en mal estado Contratar personal capacitado en brindar seguridad al vecino	Financiamiento propio, colaboración de empresas privadas, PNP	Plan estratégico del distrito	Para crear un clima laboral propicio se potenciará el empoderamiento y el trabajo en equipo así como se dará charlas de índole social a los directivos de las empresas para facilitar su apoyo	Liderazgo enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo

Las políticas de cada estrategia son las siguientes:

Estrategia 1. Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada.

Políticas:

1. Atraer nuevas inversiones a través de la mejora en los procesos administrativos y en el sistema tributario, dando preferencia a los inversionistas inmobiliarios, con propuestas ecológicas y de tipo residencial.
2. Planificar el crecimiento urbano del distrito mediante la adecuada zonificación.
3. Mejorar las condiciones en las zonas rurales del distrito para favorecer el desarrollo de zonas urbanas.
4. Crear un marco legislativo acorde con la misión y visión del distrito.

Estrategia 2. Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas.

Políticas:

1. Generar relaciones interinstitucionales que faciliten la ejecución de proyectos de desarrollo en el distrito.
2. Propiciar la generación de proyectos, que mejoren la infraestructura del distrito con colaboración de empresas públicas y privadas.
3. Distribuir los recursos económicos, de modo que favorezcan proyectos de carácter vital para el desarrollo del distrito.

Estrategia 3. Modernizar la gestión educativa aplicando el *benchmarking* y la tecnología.

Políticas:

1. Actualizar el método educativo a través del asesoramiento de organismos educativos públicos y privados de primer nivel.
2. Adquirir herramientas educativas actualizadas a través de convenios con organismos especializados en implementación tecnológica.
3. Actuar como incubadora de proyectos que propicien el desarrollo educativo y cultural de la población del distrito.

Estrategia 4. Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos.

Políticas:

1. Generar proyectos atractivos, para las instituciones públicas y privadas, favoreciendo el desarrollo tecnológico y ecológico en el distrito.
2. Propiciar el uso eficiente de los recursos para potenciar el apoyo a los nuevos proyectos en el distrito.

Estrategia 5. Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total.

Políticas:

1. Propiciar la eficiencia y eficacia en los procesos municipales a través del uso de tecnologías adecuadas.

2. Alentar la productividad del personal administrativo del municipio y la eficiencia en los procesos.

Estrategia 6. Integrar a todos los *stakeholders* con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social.

Políticas:

1. Promover la participación e interacción de los pobladores de todos los sectores del distrito para el desarrollo consensuado del mismo.
2. Favorecer la gestión de proyectos sociales que beneficien a los pobladores del distrito priorizando a los sectores críticos.
3. Garantizar y resguardar la seguridad de los pobladores del distrito y el orden público.

Estrategia 7. Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP.

Políticas:

1. Adquirir equipos tecnológicos e implementos de seguridad a través de convenios con organismos públicos y privados especializados en seguridad ciudadana.
2. Realizar convenios con la PNP y con las municipalidades aledañas para resguardar la seguridad de los pobladores.
3. Utilizar el *benchmarking* como herramienta para repetir buenas prácticas en temas de seguridad ciudadana.

Estrategia 8. Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes.

Políticas:

1. Alentar la generación de proyectos innovadores.
2. Utilizar el *benchmarking* como metodología para mejorar aspectos relevantes en el desarrollo del distrito.
3. Crear mecanismos que permitan incrementar la generación de recursos económicos para el distrito.

Estrategia 9. Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida.

Políticas:

1. Generar relaciones interinstitucionales con organismos públicos, privados a nivel a nivel nacional e internacional para el desarrollo de proyectos en beneficio del distrito.
2. Promover y respaldar la organización de eventos interdistritales que propicien la educación, cultura, deporte, ecología y capacitación a los pobladores del distrito.

7.4 Estructura de la Municipalidad

La estructura orgánica de las municipalidades se compone del concejo municipal y la alcaldía. Los concejos municipales están integrados por el alcalde y los regidores (Ley N°. 27972, 2003). En la actualidad, La Molina está organizada en 12 gerencias y 23 subgerencias. La Municipalidad Distrital de La Molina tiene la siguiente estructura orgánica: (a) Gerente Municipal; (b) Gerente del Órgano de Control Institucional; (c) Gerente de Comunicaciones y Comunicación Institucional; (d) Gerente de

Administración; (e) Gerente de Planeamiento y Presupuesto; (f) Gerente de Redes; (g) Gerente de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones; (h) Ejecutor Coactivo; (i) Gerente de Desarrollo Urbano; (j) Gerente de Servicios a la Ciudad; (k) Gerente de Educación, Cultura y Bienestar Social; (l) Gerente de Seguridad Ciudadana; (ll) Jefe de la Oficina de Administración y Control Municipal; (m) Gerente de Promoción Comercial; y (n) Regidores (Municipalidad de La Molina, 2011a).

Durante el proceso estratégico, llevado a cabo, se ha definido los objetivos de largo plazo, las estrategias, y los objetivos de corto plazo. Posteriormente, se ha planteado la asignación de recursos. En el proceso de asignación de recursos humanos, se ha determinado la necesidad de realizar cambios a la estructura orgánica. Para ello, se tomará en cuenta la administración por procesos, la reingeniería, y la calidad de atención al cliente. Así mismo, se buscará disponer de personal competente y motivado, en un ambiente donde se promueva la innovación, el respeto por el medio ambiente, y se cuente con principios éticos y valores.

Es relevante destacar que en el plan estratégico, el líder de la organización juega un rol clave e importante, dado que será él el ejemplo a seguir por el resto de los seguidores. El líder de La Molina deberá ser del estilo transformacional. Es este líder quien irá transformando La Molina, desde el momento actual, hasta el año en que cesen sus funciones. El líder o líderes que le sustituyan deberán velar por la continuidad del plan trazado, así como deberá mantener el mismo rumbo de la organización, asegurando siempre los intereses de los pobladores y de todos los *stakeholders*.

Bajo esta perspectiva, el líder de La Molina y los demás seguidores de la organización deberán de estar mirando contantemente a la visión. Así mismo, todos los gerentes, son los responsables de trabajar en coordinación con el líder para alcanzar los objetivos trazados y tomar las decisiones apropiadas en el proceso estratégico, dado que este es iterativo e interactivo. De esta forma, el trabajo conjunto permitirá que La Molina alcance el liderazgo en calidad de vida a lo largo del tiempo.

Para realizar una propuesta de una nueva estructura orgánica, se plantea una nueva distribución jerárquica distinta al organigrama actual de la municipalidad. Para ello, se ha eliminado algunos niveles y se han integrado algunas áreas. El organigrama planteado responde a la visión trazada para La Molina, que es llegar a ser uno de los primeros en calidad de vida, a nivel Perú, y ocupar uno de los tres primeros lugares en Sudamérica. En esta estructura es de gran relevancia la Unidad de Calidad, la cual no se encuentra en el organigrama actual de la municipalidad. Por otro lado, es relevante destacar que por las posiciones planteadas en la nueva organización, se asegurará las buenas relaciones con la comunidad vinculada, así como se atenderá mejor los intereses de todos los pobladores de La Molina, brindando los servicios adecuados de acuerdo a las necesidades de cada uno.

El organigrama planteado se puede apreciar en la figura 11. En el mismo se puede observar una distribución más uniforme de las gerencias, sub-gerencias, y demás posiciones de la municipalidad que en el organigrama actual municipal:

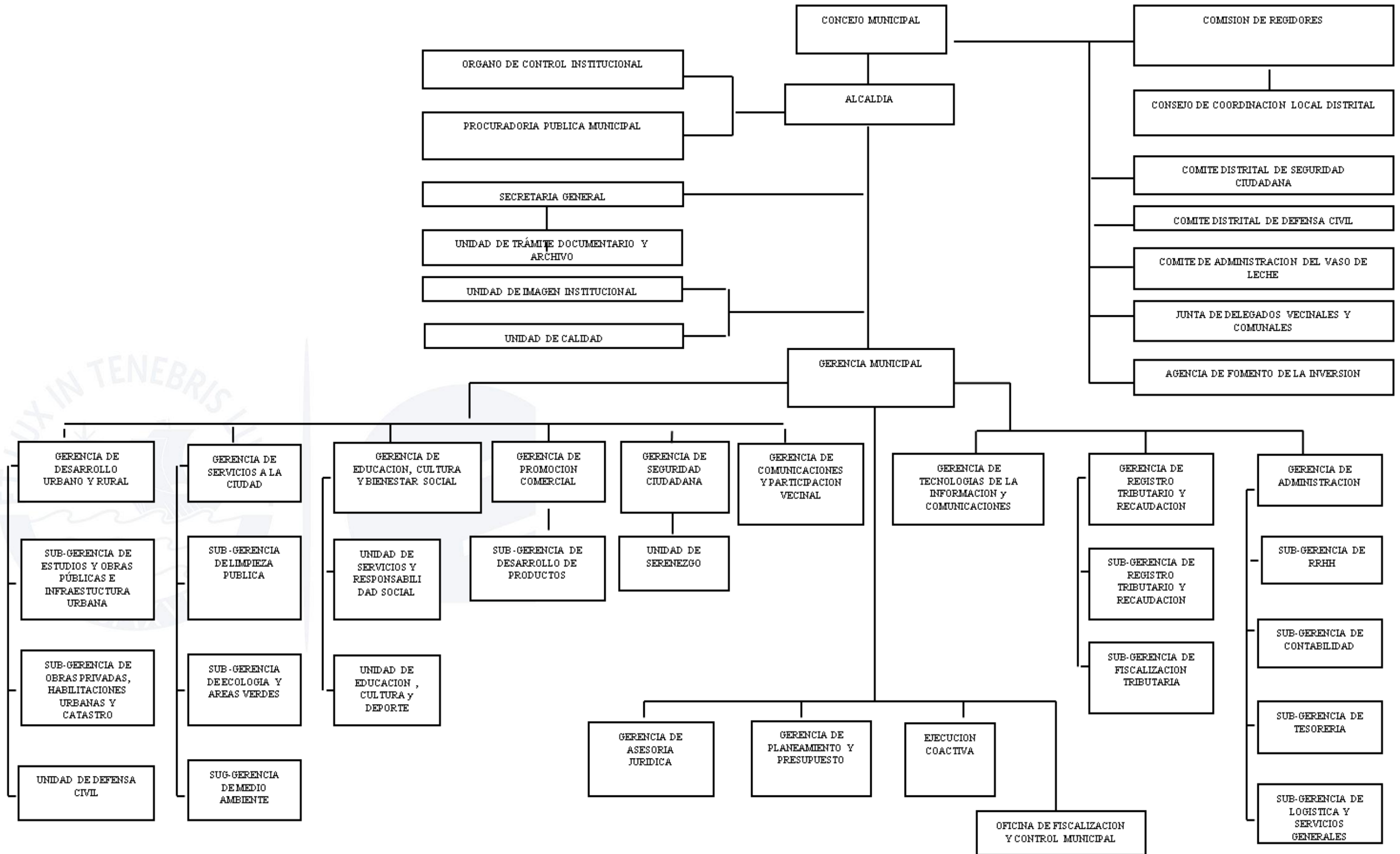


Figura 11. Nueva estructura de la municipalidad

En el nuevo organigrama planteado se observan las 12 gerencias, habiéndose agregado nuevas unidades tales como:

1. Unidad de Imagen Institucional: dependerá directamente de la alcaldía. Se encarga de la programación, coordinación y ejecución de las actividades orientadas a la mejora en la imagen institucional y fortalecer las relaciones de la municipalidad con la comunidad vinculada. También dirigirá las actividades de protocolo, prensa y relaciones públicas, publicaciones de la municipalidad para informar a la comunidad y miembros de la municipalidad en lo referente a la Gestión Municipal.
2. Unidad de Calidad Total: dependerá directamente de la alcaldía, y brindará apoyo técnico y metodológico a todas las áreas que intervienen en los procesos orientados a la mejora continua de la organización, favoreciendo la creación y difusión de una cultura de calidad, buscando principalmente la máxima satisfacción de nuestros clientes.
3. Comité de Administración del Vaso de Leche: dependerá del concejo municipal. Se encargará de planificar, ejecutar, impulsar, supervisar las actividades del programa mediante el adecuado control y fiscalización de la administración de los recursos del Programa del Vaso de Leche.
4. Subgerencia de Medio Ambiente: dependerá de la Gerencia de Servicios a la ciudad. Se encargará de la evaluación del impacto ambiental de los proyectos a desarrollar en el distrito, así como del diseño e implementación de programas de sensibilización ambiental relacionando a las diferentes áreas de la municipalidad y otras organizaciones externas.

5. Unidad de Educación, Cultura y Deporte: a cargo de la Gerencia de Educación, Cultura y Bienestar Social. Se encargará de la planificación, dirección y control de los actividades culturales, educativas, deportivas, artísticos y de entretenimiento con el fin de integrar a la niñez, juventud y adultos del distrito.

7.5 Medio Ambiente y Ecología

La Molina es conocida como el "distrito ecológico de Lima"; por tal motivo, su crecimiento debe ser ordenado, bajo un marco de sostenibilidad ambiental que favorezca el desarrollo de ecosistemas y que sirva de atractivo natural para los vecinos y demás personas que deseen visitar o habitar en el distrito. En este sentido, la municipalidad deberá utilizar los mecanismos regulatorios existentes para limitar la construcción de grandes conglomerados comerciales en el distrito, ya que sería contrario a la visión propuesta de ser un distrito residencial y ecológico. De igual manera, se plantea el fortalecimiento de la gerencia de servicios a la ciudad, la cual tiene a su cargo la subgerencia de medio ambiente; la cual con apoyo de la subgerencia de ecología y áreas verdes y la subgerencia de medio ambiente, deberán velar por el fomento de planes de reforestación, el incremento en el número de áreas verdes, el incremento en el número de TM de recojo de residuos sólidos, el uso de especies nativas para procesos de forestación y reforestación, entre otros. En este sentido, es importante que la municipalidad disponga de los recursos económicos, personal, tecnológicos, entre otros para garantizar el cumplimiento de los objetivos derivados de su actividad; así mismo, se debe crear la estructura para la realización de convenios con el Ministerio de Agricultura, la UNALM u otras entidades privadas y públicas para la ejecución de planes de reforestación en ecosistemas naturales degradados por el hombre. De esta manera, el rol de los representantes municipales será el de garantizar la mejora de la

calidad de vida de la población a través del cuidado del ornato público, la mejora en el aspecto ambiental que favorecerá el equilibrio ecológico y servirá de fuente indirecta para la generación de empleos.

7.6 Recursos Humanos

Según el INEI (2008) en la municipalidad laboran 1,316 personas. Según su condición laboral, son: trabajadores nombrados, 124 representantes; 53 contratados de forma permanente, y 1,139 trabajadores contratados, administrativos, y de servicio. De forma general, en la municipalidad laboran 872 hombres y 444 mujeres. En este sentido, y conforme a la creación de las cinco nuevas unidades en la municipalidad, se plantea contratar personal extra para impulsar el desarrollo y correcta operación de las nuevas unidades tales como la subgerencia de medio ambiente, el comité de administración del vaso de leche y la unidad de imagen institucional.

De igual manera, dentro de la municipalidad existen algunos aspectos que pueden ser mejorados a través de la optimización en la gestión del área de recursos humanos mediante la implementación de programas de capacitación y especialización tanto a los directivos como al personal que de la organización, lo que permitirá una mejora en la coordinación e interrelación entre las diferentes áreas, así como incentivar la participación de los trabajadores para el cumplimiento de la visión organizacional y la consecuente mejora en el nivel de conocimientos del personal. Así mismo, sería conveniente que se establezcan sistemas para gestionar líneas de carrera del personal administrativo a fin de incrementar el nivel de motivación en el personal y comprometerlos en la optimización de la gestión administrativa.

7.7 Gestión del Cambio

La alta dirección de la municipalidad es la principal encargada de generar y garantizar la transformación de la organización en una organización más ágil, eficaz, con procesos más estandarizados y menos desperdicios durante sus operaciones. Para este fin, la alta dirección debe estar profundamente comprometida con la nueva visión y misión, de modo que los demás miembros de la organización imiten su actuar. En este proceso, el aspecto más importante es la satisfacción de la comunidad, a través de la mejora en las políticas económicas, financieras, administrativas y de gestión de la municipalidad. De igual manera, se debe aplicar un liderazgo efectivo, evitando la dependencia nociva de los subalternos a través del empoderamiento.

En este sentido, se plantea el uso de un modelo de gestión como el Malcolm Baldrige, la implementación de un sistema informático como el ERP, como principales herramientas para la mejora en la gestión; así también, la generación de nuevas fuentes de ingreso y nuevas inversiones en el distrito apoyaran la consecución de los objetivos planteados anteriormente. Cabe recalcar que los planteamientos descritos buscan garantizar la mejora en el aspecto social, económico y ambiental del distrito, de modo que se obtenga la sostenibilidad en beneficio de la comunidad.

7.8 Conclusiones

Durante el proceso estratégico, se ha definido la visión, los objetivos de largo plazo, las estrategias, y los objetivos de corto plazo. Posteriormente, se ha planteado la asignación de los recursos necesarios para alcanzar cada objetivo de corto plazo. En la etapa de implementación estratégica se han definido 25 objetivos de corto plazo, 25 políticas relacionadas a las estrategias, los recursos que se utilizarán para la implementación del plan, la nueva estructura orgánica de la municipalidad, el impacto

en el medio ambiente y la ecología, en los recursos humanos y la gestión del cambio. La nueva estructura de la organización permitirá agilizar los procesos y mejorar la calidad de atención al cliente. Los factores ambiental y ecológico apoyarán la visión y garantizará el crecimiento sostenible del distrito.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Todo el proceso estratégico es interactivo, porque participa mucha gente; e iterativo, porque se realimenta permanentemente, permitiendo que la etapa de evaluación y control se realice en todo momento, incluso en las etapas de formulación e implementación. Los cambios en el entorno, la demanda y la competencia provocan la necesidad de un planeamiento dinámico, ajustándose continuamente lo desarrollado en el planeamiento estratégico (D'Alessio, 2008). Además, en todo el proceso estratégico, es relevante tomar en consideración que existen dos grandes males endémicos que afectan a la gestión: la visión cortoplacista y la falta de visión integral (D'Alessio, 2008). Por lo anterior, será imprescindible desarrollar una herramienta de control, que permita visualizar en forma integral todo el panorama conjunto, buscando alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión de La Molina.

En el proceso de control, la evaluación más importante es la revisión y comparación permanentes, adecuadas y oportunas del enfoque en las estrategias. El proceso de evaluación de estrategias debe (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, (b) generar una revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en generar alternativas y criterios de evaluación (D'Alessio, 2008). Se evaluará, por lo tanto, de acuerdo a Rumelt (1986) la correcta implementación, utilizando cuatro criterios: (a) consistencia: procurar que ningún área de la municipalidad compita aplastando a otros, que las acciones de unos afecten a otros y a la visión de La Molina, o que los problemas directivos continúen pese a los cambios en el personal y en la estructura del organigrama; (b) consonancia: que las estrategias de la municipalidad sean respuestas que se adapten continuamente a los cambios en el

ambiente externo; (c) factibilidad: que la municipalidad presupueste o gestione los recursos necesarios para implementar las estrategias; y (d) ventaja, que el municipio obtenga ventajas sobre otros distritos, reduciendo riesgos. Por otro lado, también se deberá seguir el marco para evaluar estrategias, el que plantea David (2005), realizando los siguientes cuestionamientos en cada punto:

1. Revisando las bases de las estrategias: desarrollando matrices EFE y EFI y comparándolas con las anteriores, identificando diferencias.
2. Midiendo el desempeño de La Molina: comparándolo con los resultados esperados que permitan alcanzar los objetivos.
3. Tomando medidas correctivas: según lo visto en los puntos anteriores.

Otro instrumento para evaluar las estrategias son las auditorías; estas comparan con una óptica diferente lo que se está haciendo con lo que se debería hacer, obteniendo elementos de corrección y de ayuda para la organización (D'Alessio, 2008). En el caso de La Molina, deben ser realizadas, por el propio órgano de control interno de la municipalidad, así como por entidades externas a la municipalidad. Así, se logrará que los resultados no se encuentren sesgados por intereses particulares.

Por otro lado, el tablero de control integrado (*balanced scorecard*) será una herramienta útil y de gran relevancia para evaluar si La Molina está obteniendo o no los resultados deseados, progresando hacia los objetivos y tomando acciones correctivas de forma oportuna. La Molina debe ser un distrito líder a nivel Perú en cuando a calidad de vida y ocupar los tres primeros lugares en Sudamérica respecto a dicho concepto. Para ello, se ha identificado las oportunidades y amenazas en el análisis externo; y las fortalezas y debilidades, en el análisis interno. Además, se han creado objetivos de largo plazo, corto plazo, y las estrategias, enmarcados bajo principios y valores. Así mismo,

será indispensable una herramienta que permita evaluar el desempeño, tomando las medidas correctivas a tiempo, la cual será el *balanced scorecard*.

8.2 Tablero de Control Integrado

“Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización” (D’Alessio, 2008, p.425), así como facilitará la medición y comparación de la estrategia y permitirá conocer hacia dónde se dirige y corregir en caso de ser necesario. Por lo tanto, La Molina, utilizará el *balanced scorecard* para alcanzar la visión trazada. Esto se realizará buscando lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados y preparados; de esta forma, se logrará la consecución de los objetivos bajo la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y el aprendizaje de la organización (D’Alessio, 2008). En el *balanced scorecard*, tanto los objetivos que han de ser medidos, así como los indicadores y las unidades serán claros y entendibles. En la tabla que se presenta a continuación, se muestra los indicadores elaborados bajo las cuatro perspectivas antes mencionadas:

Tabla 30

Tablero de Control Integrado

No.	Objetivos de corto plazo	Indicador	Descripción	Unidad	Proyectado				Responsables (Gerencias)
					2011	2016	2021	2025	
Perspectiva financiera									
OCP2.1	Incrementar la recaudación ordinaria, proveniente de arbitrios municipales e impuesto predial en 100% para el 2016	Arbitrios municipales e impuesto predial	Incremento porcentual de la recaudación en arbitrios municipales e impuesto predial	%	0%	100%	200%	300%	Registro Tributario y Recaudación
OCP2.2	Incrementar el indicador de la recaudación vencida de 2.08 a 4.20 en el 2016	Tributos vencidos	Recaudación vencida del año vigente/año base del 2007	Indicador	2.08	4.20	5.20	5.80	Registro Tributario y Recaudación
OCP2.4	Disminuir la proporción de gastos entre ingresos de 1.04 a 0.96 para el 2016	Gastos e ingresos	Cambio en la proporción de gastos entre ingresos	Proporción	1.04	0.96			Registro Tributario y Recaudación
Perspectiva del cliente									
OCP1.2	Alcanzar la satisfacción de los clientes en un 70% en el 2016	Satisfacción del cliente	Incremento porcentual del nivel de satisfacción del cliente	%	50%	70%	80%	85%	Unidad de Calidad
OCP2.3	Incrementar la base predial, otorgando nuevas licencias de construcción, pasando de 830 licencias por año a 1,500 licencias por año para el 2016	Licencias de construcción	Incremento de las licencias de construcción otorgadas por año	No.	830	1,500	1,835	2,003	Desarrollo Urbano y Rural
OCP3.4	Para el 2016, incrementar el indicador de empresas socialmente responsables de 1.0 a 3.0	Empresas socialmente responsables	Incremento del indicador de empresas socialmente responsables	Indicador	1.00	3.00	4.00	4.50	Educación, Cultura y Bienestar Social/Promoción Comercial
OCP5.1	Propiciar el incremento de la oferta de atención médica, aumentando el indicador de 2.49 a 3.50 para el 2016	Servicios de salud	Incremento de la oferta de servicios de salud/población de La Molina * 10,000	Indicador	2.49	3.50	4.10	5.00	Promoción Comercial
OCP5.3	Disminuir el número de personas que no tienen acceso a seguro de salud de 31% a 21% para el 2016	Personas sin seguro de salud	Disminución de los puntos porcentuales del número de personas sin acceso a algún seguro de salud	%	31%	21%	16%	14%	Promoción Comercial
OCP6.1	Establecer el sistema de evaluación PISA en el lapso de tiempo de dos años	Evaluación PISA	Avance porcentual de la implementación de la evaluación PISA	%	0%	100%	-	-	Educación, Cultura y Bienestar Social
OCP6.2	Superar el nivel dos en la evaluación PISA en el 50% de los alumnos de La Molina para el año 2016	Evaluación PISA	Incremento porcentual de los alumnos que superan el nivel deseado	%	-	>50% en el nivel 2	>30% en el nivel 3	>50% en el nivel 3	Educación, Cultura y Bienestar Social
OCP7.2	Ampliar la Vía Expresa Javier Prado hasta el Estadio Monumental y otra vía de conexión con Surco para el 2016	Vía expresa y otras obras	Avance porcentual de las obras ejecutadas	%	0%	100%	-	-	Desarrollo Urbano y Rural
Perspectiva interna									
OCP1.1	Implementar el modelo Malcolm Baldrige y superar los 200 puntos para el 2016	Modelo implementado	Avance e incremento porcentual del modelo Malcolm Baldrige	Puntaje	0	200	300	400	Unidad de Calidad
OCP3.1	Elaborar un nuevo plan de desarrollo urbano en el lapso de tiempo de un año	Nuevo plan de desarrollo urbano	Avance porcentual del nuevo plan de desarrollo urbano	%	0%	100%	-	-	Desarrollo Urbano y Rural
OCP3.2	Incrementar la razón de nuevas edificaciones, ecológicas respecto a tradicionales de 0.0 a 0.25 en el distrito al 2016	Edificaciones ecológicas y tradicionales	Incremento de la razón de edificaciones ecológicas/tradicionales	Razón	0.00	0.25	0.40	0.50	Desarrollo Urbano y Rural/Promoción Comercial
OCP3.3	Implementar un Parque Tecnológico especializado en Ecología (PET) para el 2016	PET	Avance porcentual del PET	%	0%	100%	-	-	Tecnologías de la Información y Comunicaciones/Servicios a la Ciudad/Educación, Cultura y Bienestar Social
OCP4.1	Desarrollar un plan de responsabilidad social en un lapso de dos años	Plan de responsabilidad social	Avance porcentual del plan de responsabilidad social	%	0%	100%	-	-	Educación, Cultura y Bienestar Social
OCP4.2	Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en La Molina de 3.23 a 5.50, para el 2016	Beneficiarios de los programas de responsabilidad social	Incremento del indicador de los beneficiarios de los programas de responsabilidad social del año vigente/año base del 2007	Indicador	3.23	5.50	6.64	9.69	Educación, Cultura y Bienestar Social
OCP5.2	Incrementar el indicador de beneficiarios de las campañas de salud de 1.24 a 1.70 para el 2016	Beneficiarios de las campañas de salud	Incremento del indicador de los beneficiarios de las campañas de salud del año vigente/año base del 2007	Indicador	1.24	1.70	1.93	2.05	Educación, Cultura y Bienestar Social
OCP6.3	Fomentar el incremento del indicador de las actividades deportivas y recreativas, de 1.5 a 3.0 para el 2016	Actividades deportivas y recreativas	Incremento del indicador de las actividades deportivas y recreativas del año vigente/año base del 2007	Indicador	1.50	3.00	3.75	4.13	Educación, Cultura y Bienestar Social
OCP6.4	Fomentar el incremento de las actividades culturales, aumentando el indicador de 0.28 a 0.50 para el 2016	Actividades culturales	Incremento del indicador de las actividades culturales del año vigente/año base del 2007	Indicador	0.28	0.50	0.61	0.67	Educación, Cultura y Bienestar Social
OCP7.1	Incrementar la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías de La Molina de 25km/h. a 35km/h. para el 2016	Velocidad promedio de los vehículos	Incremento de la velocidad promedio de los vehículos que transitan por La Molina	km/h.	25 km/h.	35 km/h.	43 km/h.	50 km/h.	Desarrollo Urbano y Rural/Promoción Comercial
OCP8.1	Reducir el indicador de hechos delictivos por mes registrados en La Molina de 2.62 a 1.80 para el 2016	Delitos	Disminución de indicador de hechos delictivos del año vigente/año base del 2007	Indicador	2.52	1.80	1.44	1.00	Seguridad Ciudadana
Aprendizaje de la organización									
OCP1.3	Alcanzar la satisfacción del personal en un 75% para el 2016	Satisfacción del personal	Incremento porcentual del grado de satisfacción del personal	%	40%	75%	80%	85%	Administración
OCP7.3	Incrementar, de 1.19 a 2.00, el indicador de la cobertura de semáforos inteligentes y sensores de velocidad para el 2016	Semáforos inteligentes y sensores de velocidad	Incremento del indicador de los semáforos inteligentes y sensores de velocidad del año actual acumulado/año base del 2007	Indicador	1.19	2.00	2.41	2.61	Seguridad Ciudadana
OCP8.2	Incrementar el indicador del número de serenazgos de 2.0 a 3.0 en La Molina para el 2016	Serenazgos	Incremento del indicador de serenazgos del año vigente/población de La Molina * 1,000	Indicador	2.00	3.00	3.50	3.75	Seguridad Ciudadana

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p. 426

Tal como se puede apreciar, existen 25 objetivos de corto plazo, con el mismo número de indicadores y unidades. Se presentan tres indicadores bajo la perspectiva financiera, los cuales tienen que ver con el incremento de la recaudación ordinaria y vencida, y la disminución de la proporción entre gastos e ingresos. Son ocho los indicadores bajo la perspectiva del cliente, los cuales tienen que ver con su grado de satisfacción, un incremento de la base predial, de las empresas socialmente responsables, así como mejoras en la educación, salud, y en la red vial, lo cual se verá reflejado en un aumento del mercado. La perspectiva interna es la que recoge la mayor cantidad de indicadores, con un total de 11, por medio de los cuales se desea mejorar la calidad de servicio de la municipalidad (por medio de la implementación del modelo Malcolm Baldrige, superando cierto puntaje del Premio Nacional a la Calidad⁷), así como el desarrollo de un nuevo plan urbano, el incremento de edificaciones ecológicas, la creación del PET, el incremento de programas sociales responsables, de salud, deportivas, culturales, el incremento de la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías, y la reducción de los hechos delictivos en el distrito. El aprendizaje de la organización tiene tres indicadores, por medio de los cuales se desea medir el grado de satisfacción del personal, incrementar el indicador de la cobertura de semáforos inteligentes y sensores de seguridad, así como el indicador del número de serenazgos por habitante.

8.3 Conclusiones

En esta parte del capítulo se ha analizado las formas de evaluación y control que se realizarán en La Molina. Esta permitirá alcanzar la visión deseada, haciendo los ajustes y correcciones oportunamente. Una de las herramientas claves para este control

⁷ Ver apéndice L.

será el *balanced scorecard*, medido bajo cuatro perspectivas. Así, se buscará lograr los cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, (d) empleados motivados y preparados. Con respecto a la perspectiva financiera, se presentan tres indicadores, los cuales tienen que ver con el incremento de la recaudación y la disminución de la proporción entre gastos e ingresos. En la perspectiva del cliente son ocho los indicadores, los cuales tienen que ver con su grado de satisfacción, un incremento de la base predial, de empresas socialmente responsables, y de mejoras en la educación, salud, y en la red vial, lo cual se verá reflejado en un aumento del mercado. La perspectiva interna es la que recoge 11 indicadores, como la implementación del modelo Malcolm Baldrige, el desarrollo de un nuevo plan urbano, el incremento de edificaciones ecológicas, la creación del PET, el incremento de programas sociales responsables, de salud, deportivas, culturales, de la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías y la reducción de los hechos delictivos. El aprendizaje de la organización tiene tres indicadores, por medio de los cuales se desea medir el grado de satisfacción del personal, incrementar el indicador de la cobertura de semáforos inteligentes y sensores de seguridad, así como el indicador del número de serenazgos por habitante. Los resultados del *balanced scorecard* serán de gran ayuda para evaluar la gestión del plan estratégico trazado, permitiendo detectar a tiempo la posibilidad de efectuar cambios o mejoras en beneficio de La Molina.

Capítulo IX: Competitividad de La Molina

Una de las formas de análisis de la competitividad consiste en la aplicación de un indicador, tal como lo presentan los reportes elaborados por el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum* [WEF], 2011) o el *Institute for Management Development* [IMD] (2010), a nivel mundial; o el “Índice de competitividad regional del Perú 2010”, a nivel país. Según el “Índice de competitividad regional del Perú 2010” (CENTRUM Católica, 2010), Lima y Callao lidera el ranking de competitividad regional con 73.57 puntos. Como no existe un ranking a nivel distrital, se propone a continuación la elaboración de un índice de competitividad distrital. Para ello, se tomará como referencia los pilares que se presentan en el “Índice de competitividad regional del Perú” (CENTRUM Católica, 2010): gobierno, economía, infraestructura, personas, y empresas. Dentro de estos pilares, algunas variables y unidades han sido modificadas, adecuándolas al nivel distrital.

El gobierno cuantificará el rol del gobierno distrital para generar un desarrollo sostenible, por medio de recursos, autonomía, gasto y seguridad. La economía, cuantificará su desempeño y la generación de empleo, tomando en cuenta: el tamaño, el crecimiento, y el empleo. La infraestructura, cuantificará los aspectos que generan el desarrollo y la calidad de vida deseados, considerando: los servicios básicos, la comunicación, la red vial, el transporte, el turismo, la ciencia y tecnología, y los recursos naturales. En el pilar de personas, se tomará en cuenta las habilidades y conocimientos como parte de la función de la producción, por la medición de: la educación escolar, la educación superior, la formación laboral, la

salud, la identidad, y el hogar. La empresa considerará el negocio y la productividad sostenible, por medio de: la productividad, el ambiente de negocios, las habilidades gerenciales, la innovación, la generación de empleo, y la responsabilidad social. Para el caso de la empresa y la recolección de algunos otros datos que no se encuentran en fuentes oficiales y comparables (como la INEI, el Ministerio del Interior, etc.), se deberá efectuar una encuesta. En este modelo de competitividad distrital, se consideran 27 factores y 70 variables.

Tabla 31

Propuesta de los Pilares y Factores para el Índice de Competitividad Distrital

Pilares	Gobierno	Economía	Infraestructura	Personas	Empresas
Factores	Recursos	Tamaño	Servicios básicos	Educación escolar	Productividad
	Autonomía	Crecimiento	Comunicación	Educación superior	Ambiente de negocios
	Gasto	Empleo	Red vial	Formación laboral	Habilidades gerenciales
	Seguridad		Transporte	Salud	Innovación
	Eficiencia operativa		Turismo	Identidad	Generación de empleo
			Ciencia y tecnología	Hogar	Responsabilidad social
			Recursos naturales		

Nota. Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010, p. 19.

En lo que respecta a medición, el cálculo del índice se obtendría por medio del resultado estándar. Es decir, se emplearía el mismo método que se utilizó para la calcular la competitividad regional; donde el número de desviaciones estándar estarán por encima o debajo de la media. Dicha metodología, además, permitirá ordenar jerárquicamente así como calcular las distancias relativas entre los distritos. A continuación se presenta la propuesta adaptada y desarrollada, con los pilares, los factores, las variables y las unidades que deben ser considerados.

Tabla 32

Índice de Competitividad de Gobierno

		Gobierno		
Factor		Variable		Unidad
GA	Recursos	GA1	Recursos totales	Recaudación municipal anual (nuevos soles)
		GA2	Recursos totales per cápita	Recaudación municipal anual (nuevos soles)/población del distrito
GB	Autonomía	GB1	Autonomía fiscal	Donaciones y transferencias corrientes/recaudación municipal anual (nuevos soles)
		GB2	Eficiencia recaudadora	Recaudación esperada/recaudación total esperada (nuevos soles)
GC	Gasto	GC1	Gasto ejecutado	Obras de ejecución aprobadas por el presupuesto participativo
		GC2	Autonomía de gasto	Ingresos propios/costo total de las principales obras de construcción ejecutadas y concluidas (nuevos soles)
GD	Seguridad	GD1	Delitos	Denuncias por comisión de delitos/población del distrito
		GD2	Faltas	Intervenciones por comisión de faltas registradas por la PNP/población del distrito
GE	Eficiencia operativa	GE1	Tramitación de expedientes	Número de expedientes resueltos/total de expedientes ingresados
		GE2	Tramitación de licencias de establecimientos	Nº. de licencias de apertura de establecimientos otorgadas
		GE3	Tramitación de licencias de construcción	Nº. de licencias para la construcción otorgadas

Nota. Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010, p. 21.

Tabla 33

Índice de Competitividad de Economía

			Economía	
Factor		Variable	Unidad	
EA	Tamaño	EA1	Establecimientos	No. De establecimientos censados
		EA2	Valor agregado	Valor agregado de los establecimientos censados (nuevos soles)/población del distrito
		EA3	Producción	Valor total de la producción censal (nuevos soles)/población del distrito
EB	Crecimiento	EB1	Establecimientos	Tasa de crecimiento del número de establecimientos
		EB2	Valor agregado	Tasa de crecimiento del valor agregado de los establecimientos censados (nuevos soles)/población del distrito
		EB3	Producción	Tasa de crecimiento del total de la producción censal (nuevos soles)/población del distrito
EC	Empleo	EC1	PEA ocupada del distrito	Población económicamente activa ocupada
		EC2	Población ocupada en empresas del distrito	Población ocupada en los establecimientos censados
		EC3	Remuneraciones en el distrito	Total de remuneraciones de establecimientos del distrito/ total de trabajadores en el distrito
		EC4	Ingreso promedio	Ingreso per cápita por hogar
		EC5	Gasto per cápita	Gasto per cápita (nuevos soles)

Nota. Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010, p. 20.

Tabla 34

Índice de Competitividad de Infraestructura

			Infraestructura	
Factor		Variable	Unidad	
IA	Servicios básicos	IA1	Alumbrado eléctrico	Total de hogares sin alumbrado eléctrico
		IA2	Agua de red o pozo	Total de hogares sin agua de red o pozo
		IA3	Desagüe	Total de hogares sin agua ni desagüe de red
IB	Comunicación	IB1	Comunicación e información	Total de hogares sin servicio de información ni comunicación
IC	Red vial	IC1	Red vial asfaltada	Longitud de la red vial asfaltada
ID	Transporte	ID1	Transporte público	Total de unidades de empresas de transporte público que circulan en el distrito/ total de empresas de transporte público que circulan por el distrito
		ID2	Transporte particular	Total de vehículos particulares en el distrito/población del distrito
		ID3	Tráfico	Tráfico diario de vehículos que circulan en el distrito
IE	Turismo	IE1	Establecimientos	Total de establecimientos de hospedaje, restaurantes y agencias de viaje registrados en la municipalidad
IF	Ciencia y tecnología	IE2	Otros servicios	Total de empresas se alquiler de autos, venta de artesanía, discotecas y peñas turísticas, juegos de casino y máquinas tragamonedas registrados en la municipalidad
		IF1	Centros de investigación	Total de centros de investigación en el distrito
IG	Recursos naturales	IG1	Denuncias ambientales	Total de denuncias ambientales registradas en la municipalidad
		IG2	Instrumentos de gestión ambiental	Total de instrumentos de gestión ambiental que dispone la municipalidad

Nota. Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010, p. 23 - 24.

Tabla 35

Índice de Competitividad de Personas

		Personas		
Factor		Variable		Unidad
PA	Educación Escolar	PA1	Analfabetismo	Total de analfabetismo
		PA2	Edad escolar	Población en edad escolar (6 a 16 años) que no asiste a la escuela y es analfabeta
		PA3	Primaria	Edad promedio de los que asisten a sexto grado de educación primaria
		PA4	Secundaria	Edad promedio de los que asisten a quinto año de secundaria
PB	Educación Superior	PB1	Universitaria	Población con universidad incompleta/ total de población universitaria
		PB2	Superior no universitaria	Población con educación superior no universitaria incompleta/ total de población con educación no universitaria
PC	Formación laboral	PC1	PEA independiente	Porcentaje de la PEA ocupada con trabajo independiente y que tienen a lo más educación secundaria
		PC2	Miembros poder ejecutivo y legislativo, de la administración pública y empresarios con estudios de nivel superior	Miembros poder ejecutivo y legislativo, de la administración pública y empresarios con estudios de nivel superior no terminado/total de profesionales
		PC3	Profesionales, científicos e intelectuales	Profesionales, científicos e intelectuales con nivel de estudios superiores terminados/ total de profesionales
PD	Salud	PD1	Seguro de salud	Población que no tiene ningún seguro de salud/población total del distrito
		PD2	SIS	Población con Seguro Integral de Salud (SIS)/población total del distrito
		PD3	PEA ocupada	PEA ocupada sin seguro de salud/PEA ocupada
PE	Identidad	PE1	Partida de nacimiento	Población de 0 a 17 años de edad que no tiene partida de nacimiento
		PE2	DNI	Población de 18 a más años de edad que no tiene DNI
PF	Hogar	PF1	Electrodomésticos	Total de hogares sin artefactos electrodomésticos
		PF2	Cocina	Total de hogares que cocinan con kerosene, carbón, leña, bosta/estiércol y otros

Nota. Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010, p. 22.

Tabla 36

Índice de Competitividad de Empresas

		Empresas		
Factor	Variable	Unidad		
EA	Productividad	EA1	Productividad media del trabajo	Valor agregado de la producción (nuevos soles)/ población del distrito
		EA2	Población Económicamente Activa Ocupada de 15 a más años	Población Económicamente Activa ocupada de 15 a más años
EB	Ambiente de Negocios	EB1	Número de Empresas	Número de empresas con más de 10 trabajadores
		EB2	Cobertura del sistema financiero	Población del distrito/número de oficinas de empresas bancarias
		EB3	Nacimiento de empresas	Incremento de licencias de funcionamiento
		EB4	Esfuerzo para desarrollar empresa	¿Es fácil sacar adelante una empresa en su distrito?
		EB5	Presencia de empresas exitosas	¿Las empresas en su distrito son exitosas?
EC	Habilidades Gerenciales	EC1	Capacidad gerencial	¿La calidad de los gerentes en su distrito es buena?
		EC2	Visión de largo plazo	¿El empresario de su distrito planifica a largo plazo?
		EC3	Capacidad de adaptación	¿El empresario de su distrito tiene capacidad de responder a cambios que afectan a su negocio?
		EC4	Capacidad de internacionalización	¿El empresario de su distrito tiene capacidad para exportar sus productos?
ED	Innovación	ED1	Existencia de productos/ servicios innovadores	¿En su distrito existen productos y/ o servicios innovadores?
		ED2	Casos de empresas o personas innovadoras	¿En su distrito existen casos de empresas/ personas innovadoras?
		ED3	Mejora de técnicas y procesos	¿Las empresas en su distrito mejoran permanentemente sus técnicas y procesos?
EE	Generación de Empleo	EE1	Puestos de trabajo en el mismo distrito	¿Los puestos de trabajo del distrito son cubiertos por personas del mismo distrito?
		EE2	Acceso a puestos bien remunerados	¿Los puestos de trabajo en su distrito son bien remunerados?
		EE3	Oportunidades independientes	¿El trabajador independiente tiene oportunidad de trabajo en su distrito?
EF	Responsabilidad Social	EF1	Empresas socialmente responsables	Número de empresas socialmente responsables en el distrito
		EF2	Acciones socialmente responsables	Población del distrito/cantidad de beneficiarios de los programas de RS en el distrito

Nota. Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010, p. 25-26.

Por lo tanto, en conclusión, se presenta también una propuesta de competitividad a nivel distrital. Para ello se ha utilizado los mismos pilares que los desarrollados por el “Índice de competitividad regional del Perú 2010” (CENTRUM Católica, 2010), en el que se han modificado algunas variables y unidades para el modelo distrital. Dichos pilares son cinco: el gobierno, la economía, la infraestructura, las personas, y las

empresas. Los factores ascienden a 27 y las variables a 70. El método a utilizar para el cálculo del índice será el del resultado estándar, el mismo que se utilizó para la calcular la competitividad regional; donde el número de desviaciones estándar estarán por encima o debajo de la media. El índice de competitividad distrital permitirá conocer y evaluar la posición de La Molina en comparación con otros distritos; realizando con ello, también, un *benchmarking*.

9.1.1 Análisis del Diamante de Porter de La Molina.

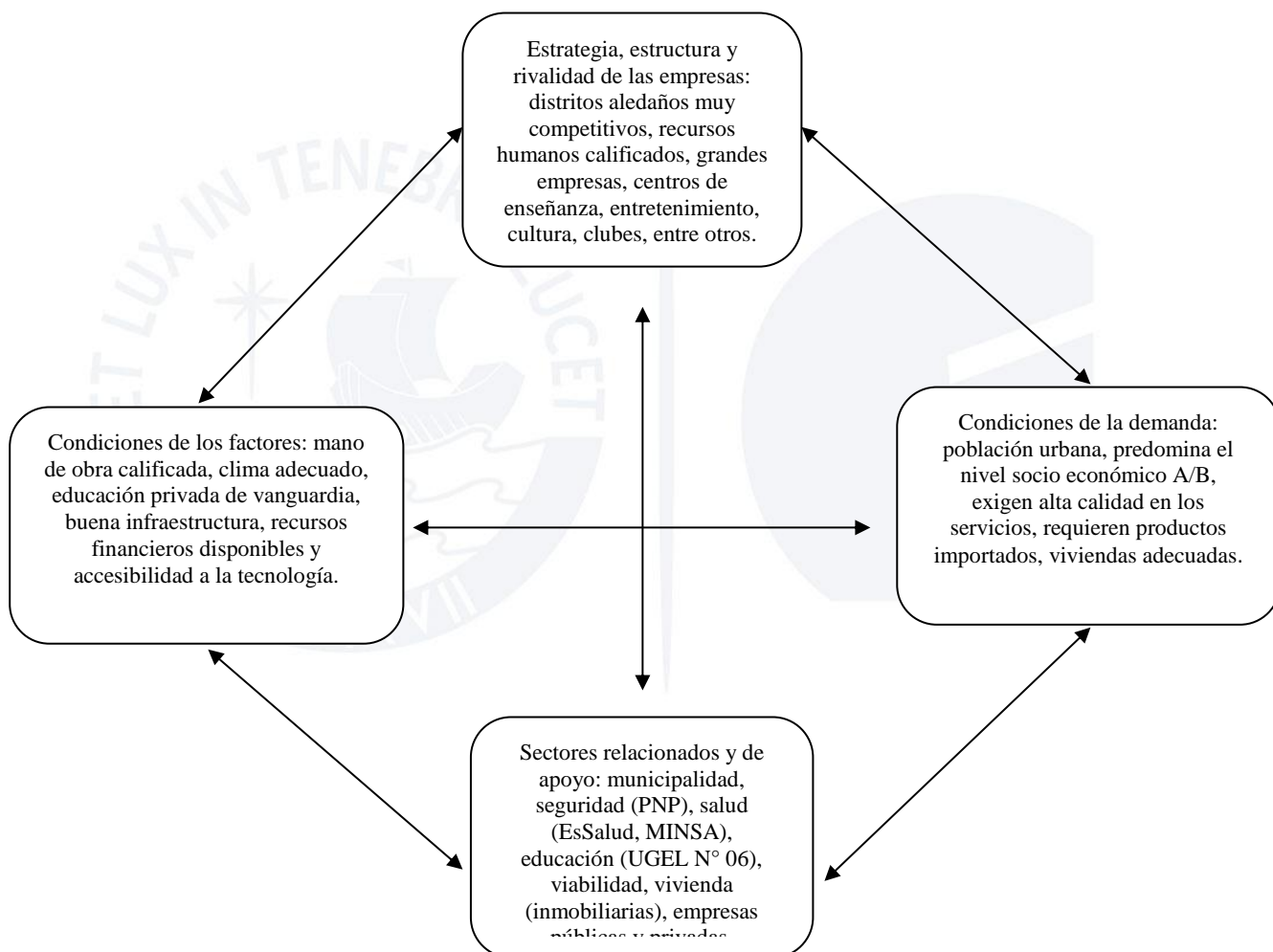


Figura 12. Competitividad de las naciones
 Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 101.

El diamante de Porter (1990), está “basado en las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones” (D’Alessio, 2008, p. 100), que en este caso, se puede aplicar a La Molina. El modelo presenta cuatro aspectos fundamentales a ser considerados: (a) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; (b) las condiciones de la demanda; (c) los sectores relacionados y de apoyo; y (d) las condiciones de los factores. Estos se describen a continuación:

Condiciones de los factores. Porter (1990) indicó que cada nación (distrito en este caso) posee una determinada cantidad de factores de producción, que son insumos necesarios para competir: recursos naturales, mano de obra, tierra, capital e infraestructura. Los factores no se heredan, sino que son creados y su importancia deriva de su ritmo de creación y especialización en cada distrito. Usualmente, la mezcla y participación de los factores se dividen en las siguientes categorías: (a) recursos humanos, (b) conocimientos, (c) capital, (d) recursos físicos, e (e) infraestructura. Estos factores se caracterizan en básicos y avanzados. Dentro de los básicos se encuentran (a) los naturales, (b) el clima, (c) la ubicación, y (d) la mano de obra y otros. La Molina posee recursos naturales que en muchos casos no son adecuadamente utilizados, y que podrían favorecer la conservación de recursos ecológicos y el desarrollo residencial del distrito.

De acuerdo a Porter (1990) los factores avanzados constituyen los más importantes y son los más escasos para alcanzar la ventaja competitiva, debido a que su desarrollo requiere grandes inversiones en los recursos humanos y en los recursos físicos. La inversión privada es importante en La Molina, así como la inversión por parte del gobierno en infraestructura básica, acorde con la competitividad que desea alcanzar

el distrito. En La Molina, los factores avanzados o especializados están en un nivel de desarrollo intermedio, por encima de la media nacional pero que aún son escasos y necesitan mejorarse a través de (a) capacitación de recursos humanos; (b) mayor uso de la tecnología en procesos vinculados; y (c) alianzas que promuevan inversiones públicas, privadas y mixtas. Todos ellos deberán ir a la par con la competitividad que La Molina desea alcanzar.

Condiciones de la demanda. En La Molina, el 84% de la población es de NSE A y B, siendo 11.7% el NSE C y de 4.2% el D y E. Es decir, el 95.7% de su población es de estrato social medio a alto. El estrato pobre es relativamente significativo para La Molina, comparado con otros distritos como San Isidro, San Borja y Miraflores, a excepción de Surco, donde el porcentaje es de 5.6% (APOYO Opinión y Mercado, 2007). La mayor parte de la población de ingresos altos exige una alta calidad en los servicios, así como su estilo de vida es diferente al de los estratos más bajos. Se preocupan por la calidad en la construcción de sus viviendas. Así mismo, solicitan productos y servicios innovadores, reconocidos y utilizados en otros países.

Sectores relacionados y de apoyo. Para el caso de un distrito como La Molina son varios y muy variados los sectores relacionados y de apoyo, siendo los más resaltantes por la orientación del distrito: (a) salud; (b) educación; (c) seguridad; (d) vialidad; y (e) vivienda.

1. En salud, los sectores complementarios y de apoyo están constituidos por: (a) hospitales, (b) postas médicas, (c) clínicas, y (d) farmacias.

2. En educación, los sectores complementarios y de apoyo, son: (a) escuelas de post grado, (b) universidades, (c) institutos superiores, (d) centros ocupacionales, (e) instituciones educativas inicial, primaria y secundaria, y (f) UGEL N°. 06.
3. En seguridad, los sectores complementarios y de apoyo están constituidos por: (a) la Policía Nacional del Perú, (b) la Policía Municipal, (c) el Comité de Seguridad Ciudadana, (d) el Comité de Defensa Civil, y (e) los bomberos.
4. En vialidad, los sectores complementarios y de apoyo están constituidos por: (a) la Municipalidad Metropolitana de Lima, (b) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, (c) la Región Lima, y (d) la Policía de Tránsito.
5. En vivienda, los sectores complementarios y de apoyo están constituidos por: (a) la Municipalidad Metropolitana de Lima; (b) el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; (c) las constructoras e inmobiliarias; y (d) la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) y otros.

El Estado Peruano, a través de los ministerios correspondientes, la Región Lima, la Municipalidad Provincial de Lima y la Municipalidad Distrital de La Molina, contribuye a mejorar e incrementar los servicios complementarios y de apoyo en cuanto al número de beneficiarios como en cuanto a la calidad de los servicios.

A continuación, se hace un análisis de las condiciones del servicio en La Molina:

1. Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N°. 06: El estado invierte en educación el 3% del PBI, cifra inferior al promedio de América Latina que llega al 4.6%. La principal función de la UGEL N°. 06 es difundir la aplicación de la normatividad y la política educativa, evaluar y retroalimentar sus

resultados. De acuerdo con el Plan Estratégico institucional de la UGEL N°. 06 su principal objetivo es formar alumnos de forma integral, con eficiente rendimiento académico, mejorando sus estilos y ritmos de aprendizaje, desarrollando competencias y capacidades (UGEL, 2011). La UGEL N°. 06 tiene bajo su cargo a los centros: iniciales, con programas de articulación, de primaria y secundaria menor, de primaria y secundaria de adultos, de educación básica alternativa (CEBA), de educación especial, de educación ocupacional y Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO), los Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI).

2. Micro Red de Salud N°. 06 La Molina - Cieneguilla: perteneciente a la Red Lima Este Metropolitana, de acuerdo con el Portal del Estado Peruano (2011), la misión de la red es garantizar el acceso de la población a la atención integral de salud con calidad, equidad; normando y regulando la prestación del sistema de salud, privilegiando la revaloración del potencial humano y la innovación tecnológica a través de un sistema de control de riesgos y daños ambientales con la participación activa de la sociedad en la solución de los principales problemas de salud de su ámbito de jurisdicción, focalizando las poblaciones más vulnerables. La Molina cuenta con tres hospitales, 17 centros de salud, 33 consultorios médicos, y seis asilos y casas de reposo (RENAMU, 2011). De acuerdo con el MINSa (2010), en total, sólo se cuenta con 91 personas asignadas a la Micro Red de Salud La Molina por el Ministerio de Salud, distribuidos de la siguiente manera: trece médicos, tres enfermeras, cuatro odontólogos, ocho obstetras y un psicólogo; personal insuficiente para atender

a los pobladores del distrito, sumado a la dispersión geográfica y económica que dificultan la atención oportuna de la población. Sólo una cuarta parte de la población peruana cuenta con seguro de salud: 20.1% en ESSALUD, 2% en seguros privados y 1.3% en la sanidad militar o policial; en los últimos años, la cobertura ha decaído (MINSA, 2010). En La Molina, el 31% de la población no cuenta con ningún tipo de seguro de salud (INEI, 2011). Para Bardález (2002), la cobertura de salud del Perú es un reflejo de la realidad social; se han mejorado algunos indicadores de salud, sin embargo los promedios ocultan grandes inequidades existentes en salud. La dispersión de la mortalidad está en función al género, el estrato socioeconómico, ruralismo y el nivel educativo de las personas. En las últimas décadas se ha producido una mejoría en la salud de los peruanos, debido al proceso de urbanización, el mayor grado de instrucción, cambios en los estilos de vida, acceso a servicios de saneamiento básico y cambios demográficos. Comparada con países de igual o menor nivel de desarrollo, la salud en el Perú es inocua; así, mantiene un índice de mortalidad infantil muy alto, sólo superado por República Dominicana, Haití, Bolivia y Nicaragua (Bardález, 2002).

Porter (1990) dijo que el comportamiento de la rivalidad local, influye profundamente en el proceso de innovación y en el éxito futuro de las organizaciones. A nivel distrital, se observa una competencia mediana entre La Molina y otros distritos cercanos o con poblaciones similares como San Borja, Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Con respecto a los competidores directos de La Molina, se han definido cuatro distritos que, por sus condiciones aledañas, de servicios, factores, demanda y estructura son organizaciones que elevan el nivel y hacen más competitiva la industria, mejorando las condiciones generales. Estos distritos son: (a) San Isidro, (b) Miraflores, (c) San Borja, y (d) Santiago de Surco. Estos distritos son muy competitivos, comparados con La Molina, siendo actualmente uno de los mejores en la industria el de San Isidro. Además, estos distritos cuentan con recursos humanos calificados, así mismo, poseen grandes centros comerciales, financieros, médicos, de entretenimiento, clubes y centros de enseñanza reconocidos y de prestigio, así como zonas residenciales y turísticas.

En conclusión, la competitividad de La Molina ha sido desarrollada bajo el modelo del diamante de Porter. Son cuatro los aspectos fundamentales de este y considerados en el análisis: (a) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; (b) las condiciones de la demanda; (c) los sectores relacionados y de apoyo; y (d) las condiciones de los factores. En estrategia, estructura y rivalidad de las empresas están los distritos aledaños muy competitivos para La Molina, los recursos humanos muy calificados, los grandes centros comerciales, culturales, de entretenimiento, etc. de otros distritos. En condiciones de la demanda se describe a la población urbana, en la que predomina el nivel socio económico A y B, en su exigencia por una alta calidad en los servicios, entre otros. En condiciones de los factores están: la mano de obra calificada, el clima favorable del distrito, la educación privada de vanguardia en La Molina, la buena infraestructura, los

recursos financieros disponibles y la accesibilidad a la tecnología por parte de los pobladores del distrito. En los sectores relacionados y de apoyo del distrito, se ha considerado: a la misma municipalidad, a la seguridad (PNP), a las organizaciones vinculadas con la salud (EsSalud, MINSA), con la educación (UGEL N°. 06), con viabilidad, vivienda (inmobiliarias), entre otras empresas públicas y privadas. Este análisis del diamante competitivo de Porter permite conocer más de cerca la situación actual de La Molina y es de gran ayuda para la identificación de las ventajas competitivas de La Molina.

9.1.2 Identificación de las ventajas competitivas de La Molina.

Las ventajas competitivas son aquellas que un distrito podría potenciar, obteniendo grandes beneficios. La Molina puede ser productiva utilizando sus recursos humanos, de capital y naturales. La competitividad, así mismo, elevará el nivel de vida de la población y del lugar; las personas tendrán una mejor calidad de vida, vivirán mejor, y podrán acceder a un mayor salario, y a mejores empleos, entre otros beneficios. Si la productividad de La Molina se incrementa, también lo hará la competitividad. De acuerdo con lo planteado, las ventajas competitivas identificadas para La Molina son:

El recurso humano: dado que la mayor parte de la población molinense es de edad joven. Por lo tanto, son personas en edad de trabajar, con un gran futuro por delante. Así mismo, los jóvenes están abiertos a la innovación y al cambio. Por su espíritu joven, son personas dinámicas y están abiertos a la vida. Algunos de ellos tienen hijos menores de edad. Así mismo, por lo que marcan las tendencias de la moda, se preocupan por su salud física, la buena comida y la calidad de su vida.

Los recursos naturales que posee: ciertos territorios de La Molina, algunos años atrás, han sido fértiles terrenos de cultivo y de crianza de animales. Esto es una ventaja, dado que aún muchos la recuerdan de este modo. Por los climas y ecosistemas en el distrito, pueden sobrevivir en el mismo una gran cantidad y variedad de especies de flora y fauna (ver apéndice D). Así mismo, en la actualidad, existen terrenos que se están siendo reforestados con la fauna típica del lugar. Presenta también una gran cantidad de parques y un parque ecológico que está siendo habilitado.

El clima: el cual es seco y soleado una gran parte del año, a diferencia de otros distritos de Lima, con climas más húmedos y fríos durante casi todo el año. Esta es la razón por la cual algunos de sus pobladores buscan y prefieren La Molina. El clima saludable y las temperaturas que presenta forman parte de una ventaja comparativa del distrito, la cual puede estar anclada a una ventaja competitiva, como las residencias, que permiten alojar a los pobladores deseosos de aprovechar estas ventajas que ofrece La Molina.

Los centros de enseñanza: principalmente por La UNALM, que ha sido una de las entidades más reconocidas en La Molina desde sus inicios. Posee grandes espacios de cultivo y zonas verdes, siendo reconocida por la formación que imparte en disciplinas vinculadas a la agricultura, la crianza de animales, y las diversas ramas de la ingeniería, entre otras materias. Así mismo, existen otras entidades de educación superior y escolar muy reconocidas a nivel regional.

Viviendas particulares y zonas privadas en el distrito: todas estas son bien cotizadas en Lima. Además, existe una gran posibilidad para expandirse

residencialmente, dado la abundancia de terrenos y espacios libres aún no habitados. La Molina es una zona residencial, de bajo ruido y tránsito, comparado con otros distritos de Lima; por lo cual también es más valorada y anhelada. Así mismo, algunos prestigiosos clubes se localizan en el lugar.

Los atractivos propios de la zona: como Las Lagunas artificiales, las cuales han sido formadas por la extracción de materiales de construcción, algunos años y poseen una vista particular y única en todo Lima. Además, existen residencias con vista a Las Lagunas, lo cual ofrece un valor agregado a los pobladores residentes de la zona y eleva el precio de las propiedades cercanas a las mismas. Por otro lado, existen museos, huacas y otras vistas turísticas propias del lugar.

9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústers de La Molina

El diamante de la competitividad presenta las condiciones básicas para la formación de un clúster. Según Porter (1999, p.203), “Los clústers son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, centros tecnológicos, o asociaciones del sector), en campos particulares, que compiten pero que también cooperan”. Según Perego (2003), los distritos industriales o clústers, se caracterizan por: (a) el agrupamiento de las empresas, concentradas y especializadas; (b) un conjunto de vínculos hacia adelante o hacia atrás, según las relaciones del mercado; (c) un entorno cultural y social común que vincule a los agentes económicos; y (d) una red de instituciones públicas y privadas que apoyen a los agentes económicos. Los clústers bien organizados pueden manejar el desarrollo de La Molina. Para lo cual, será necesario contar con organizaciones en el distrito, que se

especialicen en algo en particular y desarrollen actividades relacionadas. En la Molina, se ha identificado los siguientes clústers potenciales:

Residencial-ecológico: el distrito cuenta con ventajas comparativas, tales como: buen clima, abundantes áreas verdes, diversidad ecológica, medio ambiente, disponibilidad de terrenos aptos para la construcción, entre otros. De igual manera, el distrito cuenta con importantes urbanizaciones residenciales, parques, jardines y esta implementado el Parque Ecológico de La Molina. De otro lado, tiene un bajo índice delincriminal, diversidad de centros educativos, baja densidad poblacional y provisión adecuada de servicios básicos.

Educativo: La Molina alberga una gran cantidad de centros de enseñanza públicos y privados, de educación pre-escolar, primaria, secundaria, y superior. Cuenta con museos, áreas adecuadas para el desarrollo de la actividad educativa, buen clima y la población del distrito es mayoritariamente joven, con marcada presencia de NSE A y B.

9.2.1 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústers.

El desarrollo de clústers en La Molina será de gran importancia para el distrito. Esto permitirá una mayor formalización de la industria, agrupación entre las empresas pequeñas, comunicación y coordinación entre ellas. Uno de los factores estratégicos que deben ser considerados para el desarrollo de La Molina es el uso de la tecnología, la cual permitirá la comunicación fluida, la reducción de costos, la generación de valor agregado, etc.

En lo que respecta al clúster residencial-ecológico, se deberá: aprovechar los atributos de La Molina, como el buen clima, las extensas áreas verdes por

habitantes, el bajo ruido, la seguridad, las vistas panorámicas, entre otros; realizar convenios con entidades constructoras y otras municipalidades para mejorar la vialidad y generar obras que favorezcan la comunicación y transporte, logrando una mayor fluidez de vehículos y la reducción del tráfico, especialmente en horas punta. Propiciar la construcción de edificios ecológicos, la formación de un Parque Tecnológico Especializado en Ecología, que favorezca la investigación en temas ecológicos y en el cual participen las universidades, y las empresas privadas que deseen realizar acciones de responsabilidad social en el distrito. Realizar convenios con organismos internacionales especializados en ecología, promover la instalación de centros de investigación ecológica reconocidos a nivel mundial

En educación, se deberá: implementar el sistema de evaluación PISA, para conocer el nivel actual de los alumnos, capacitar y motivar a los profesores y personal administrativo, realizar convenios con entidades públicas y privadas para ejecutar concursos, solicitar donaciones en equipos y herramientas tecnológicas. Municipalizar la educación pública. Realizar convenios con organismos internacionales especializados en educación, promover la instalación de centros de educación reconocidos a nivel mundial.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

A continuación, se presenta el plan estratégico integral de La Molina. Este es observado con una visión holística. El plan podrá ayudar al control del proceso estratégico durante cualquier momento y, además, está abierto a la realización de que sean necesarios. En este se detallan la visión, los intereses de La Molina, las estrategias, los principios cardinales, las políticas, los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo, el tablero de control, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales.

En la elaboración de este plan estratégico se analizó el entorno y el intorno. Con esta información se estableció la visión de La Molina. La visión definida es llegar a ser el distrito líder más importante del Perú y ocupar los tres primeros lugares en Sudamérica, en lo que respecta a calidad de vida. Como paso siguiente, se definió la misión, que es la impulsora de lo que La Molina desea alcanzar en el futuro. Con la finalidad de concretar la visión, se formuló ocho objetivos de largo plazo. Luego se creó un grupo de 16 estrategias, reteniendo las nueve más adecuadas. Para cada estrategia se han definido las políticas adecuadas y congruentes con los objetivos planteados.

Tabla 37

Plan Estratégico Integral

Misión La Molina es un distrito que brinda bienes y servicios, de manera eficiente, adecuada y oportuna, optimizando el uso de los recursos mediante el empleo de tecnología, sustentado en principios éticos y de responsabilidad social, y promoviendo la participación activa de los vecinos y colaboradores, para su desarrollo integral	Visión En el 2025, La Molina será el distrito líder en calidad de vida en el Perú y uno de los tres mejores distritos de Sudamérica, y será reconocido por sus servicios públicos, educación, transporte, salud, vivienda, y ecología										Valores 1. Responsabilidad: mejorando el rendimiento y utilizando los recursos de forma sostenible, con estándares de calidad y de responsabilidad social. 2. Orden: cumpliendo las tareas por medio de un método armónico y coordinado, sin alteraciones; permitiendo el adecuado crecimiento del distrito y de sus pobladores. 3. Solidaridad: buscando la cooperación y el bien común entre todos los que trabajan en el distrito, los vecinos y el resto de la comunidad vinculada. 4. Respeto: reconociendo, aceptando y valorando las relaciones con los vecinos, empresas, entidades, y organizaciones y el medio ambiente. 5. Superación: venciendo obstáculos y dificultades, buscando la mejora continua de acuerdo a las tendencias del mercado, los cambios tecnológicos, innovando, alcanzando la excelencia, la competitividad, el liderazgo, y la diferenciación. 6. Confianza: por medio de la cercanía, facilidad y sinceridad en el trato con la comunidad vinculada, con familiaridad y seguridad. 7. Honradez: siendo íntegros en el obrar, respetando las normas, buscando el bien común y no el interés particular.
	Intereses Organizacionales 1 Seguridad distrital 2 Bienestar de la población 3 Desarrollo humano 4 Desarrollo económico sostenido y responsable 5 Infraestructura de avanzada 6 Unión e identidad regional 7 Gobierno/administración competente 8 Competitividad distrital	OLP1 Implementar el modelo Malcolm Baldrige y superar los 400 puntos en el Premio Nacional a la Calidad para el año 2025	OLP2 Para el 2025, La Molina incrementará los ingresos de arribos municipales e impuesto predial de S/. 62 millones a S/. 200 millones	OLP3 Para el 2025, incrementar la razón de nuevas edificaciones ecológicas respecto a tradicionales de 0.0 a 0.50 en el distrito	OLP4 Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en La Molina de 3.23 a 9.69 para el 2025	OLP5 Para el 2025, propiciar el incremento del indicador de la oferta de servicios de salud de 2.49 a 5.00	OLP6 Establecer el sistema de evaluación PISA y lograr que el 150% de los alumnos de La Molina superen el nivel tres en dicha evaluación para el año 2025	OLP7 Para el año 2025, incrementar la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías de La Molina de 25 km/h. a 50 km/h.	OLP8 Reducir el indicador de hechos delictivos registrados en La Molina, de 2.62 en promedio mensual a 1.00 para el año 2025	Principios Cardinales Influencia de terceras partes Lazos pasados y presentes Contrabalance de los intereses Conservación de los enemigos	
E1	Atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada		X	X				X	X	Políticas Atraer nuevas inversiones a través de la mejora en los procesos administrativos y en el sistema tributario, dando preferencia a los inversionistas inmobiliarios, con propuestas ecológicas y de tipo Planificar el crecimiento urbano del distrito mediante la adecuada zonificación Mejorar las condiciones en las zonas rurales del distrito para favorecer el desarrollo de zonas urbanas Crear un marco legislativo acorde con la misión y visión del distrito	
E2	Liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas		X			X	X	X		Generar relaciones interinstitucionales que faciliten la ejecución de proyectos de desarrollo en el distrito Propiciar la generación de proyectos, que mejoren la infraestructura del distrito con colaboración de empresas públicas y privadas Distribuir los recursos económicos, de modo que favorezcan proyectos de carácter vital para el desarrollo del distrito	
E3	Modernizar la gestión educativa aplicando el benchmarking y la tecnología			X	X	X	X	X		Actualizar el método educativo a través de la esponsoramiento de organismos educativos públicos y privados de primer nivel Adquirir herramientas educativas actualizadas a través de convenios con organismos especializados en implementación tecnológica Actuar como incubadora de proyectos que propicien el desarrollo educativo y cultural de la población del distrito	
E4	Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos	X	X	X						Generar proyectos atractivos, para las instituciones públicas y privadas, favoreciendo el desarrollo tecnológico y ecológico en el distrito Propiciar el uso eficiente de los recursos para potenciar el apoyo a los nuevos proyectos en el distrito	
E5	Utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total	X	X						X	Propiciar la eficiencia y eficacia en los procesos municipales a través del uso de tecnologías adecuadas Alejar la productividad del personal administrativo del municipio y la eficiencia en los procesos	
E6	Integrar a todos los stakeholders con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social	X			X	X	X		X	Promover la participación e interacción de los pobladores de todos los sectores del distrito para el desarrollo consensuado del mismo Favorecer la gestión de proyectos sociales que beneficien a los pobladores del distrito priorizando a los sectores críticos Garantizar y resguardar la seguridad de los pobladores del distrito y el orden público	
E7	Modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP	X			X				X	Adquirir equipos tecnológicos e implementos de seguridad a través de convenios con organismos públicos y privados especializados en seguridad ciudadana Realizar convenios con la PNP y con las municipalidades aledañas para resguardar la seguridad de los pobladores Utilizar el benchmarking como herramienta para repetir buenas prácticas en temas de seguridad ciudadana	
E8	Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes	X	X				X		X	Alejar la generación de proyectos innovadores Utilizar el benchmarking como metodología para mejorar aspectos relevantes en el desarrollo del distrito Crear mecanismos que permitan incrementar la generación de recursos económicos para el distrito	
E9	Captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida	X	X		X	X	X		X	Generar relaciones interinstitucionales con organismos públicos, privados a nivel nacional e internacional para el desarrollo de proyectos en beneficio del distrito Promover y respaldar la organización de eventos interdistritales que propicien la educación, cultura, deporte, ecología y capacitación a los pobladores del distrito	
Tablero de Control Aprendizaje de la organización OCP1.3 OCP7.3 OCP8.2 Perspectiva del cliente OCP1.2 OCP2.3 OCP3.4 OCP5.1 OCP5.3 OCP6.1 OCP6.2 OCP7.2	OCP1.1 Implementar el modelo Malcolm Baldrige y superar los 200 puntos para el 2016	OCP2.1 Incrementar la recaudación ordinaria, proveniente de arribos municipales e impuesto predial en 100% para el 2016	OCP3.1 Elaborar un nuevo plan de desarrollo urbano en el lapso de tiempo de un año	OCP4.1 Desarrollar un plan de responsabilidad social en un lapso de dos años	OCP5.1 Propiciar el incremento de la oferta de atención médica, aumentando el indicador de 2.49 a 3.50 para el 2016	OCP6.1 Establecer el sistema de evaluación PISA en el lapso de tiempo de dos años	OCP7.1 Incrementar la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías de La Molina de 25km/h. a 35km/h. para el 2016	OCP8.1 Reducir el indicador de hechos delictivos por mes registrados en La Molina de 2.62 a 1.80 para el 2016	Tablero de Control Perspectiva financiera OCP2.1 OCP2.2 OCP2.4 Perspectiva interna OCP1.1 OCP3.1 OCP3.2 OCP3.3 OCP4.1 OCP4.2 OCP5.2 OCP6.3 OCP6.4 OCP7.1 OCP8.1		
	OCP1.2 Alcanzar la satisfacción de los clientes en un 70% en el 2016	OCP2.2 Incrementar el indicador de la recaudación vencida de 2.08 a 4.20 en el 2016	OCP3.2 Incrementar la razón de nuevas edificaciones, ecológicas respecto a tradicionales de 0.0 a 0.25 en el distrito al 2016	OCP4.2 Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en La Molina de 3.23 a 5.50, para el 2016	OCP5.2 Incrementar el indicador de beneficiarios de las campañas de salud de 1.24 a 1.70 para el 2016	OCP6.2 Superar el nivel dos en la evaluación PISA en el 50% de los alumnos de La Molina para el año 2016	OCP7.2 Ampliar la Vía Expresa a Javier Prado hasta el Estadio Monumental y otra vía de conexión con Surco para el 2016	OCP8.2 Incrementar el indicador del número de serenazgos de 2.0 a 3.0 en La Molina para el 2016			
	OCP5.3 Alcanzar la satisfacción del personal en un 75% para el 2016	OCP2.3 Incrementar la base predial, otorgando nuevas licencias de construcción, pasando de 830 licencias por año a 1500 licencias por año para el 2016	OCP3.3 Implementar un Parque Tecnológico especializado en Ecología (PET) para el 2016	OCP4.3 Disminuir el número de personas que no tienen acceso a seguros de salud de 31% a 21% para el 2016	OCP5.3 Disminuir el número de personas que no tienen acceso a seguros de salud de 31% a 21% para el 2016	OCP6.3 Fomentar el incremento del indicador de las actividades deportivas y recreativas, de 15 a 3.0 para el 2016	OCP7.3 Incrementar, de 1.19 a 2.00, el indicador de la cobertura de semáforos inteligentes y sensores de velocidad para el 2016				
	OCP6.1 Disminuir la proporción de gastos entre ingresos de 1.04 a 0.96 para el 2016	OCP2.4 Disminuir la proporción de gastos entre ingresos de 1.04 a 0.96 para el 2016	OCP3.4 Para el 2016, incrementar el indicador de empresas socialmente responsables de 1.0 a 3.0	OCP4.4 Fomentar el incremento del indicador de 0.28 a 0.50 para el 2016	OCP5.4 Fomentar el incremento del indicador de 0.28 a 0.50 para el 2016						
Recursos:	Método	Moneda	Mano de obra	Maquinaria	Medio ambiente	Materiales	Mentalidad				
Estructura Organizacional											
Planes Operacionales: Plan de Operaciones, Plan de Marketing, Plan de Finanzas, Plan de Investigación y Desarrollo											

Posteriormente, fueron elaborados los objetivos de corto plazo, que permitirán lograr los objetivos del largo plazo y, con ello, alcanzar la visión. A los objetivos de corto plazo se les deberá asignar los recursos necesarios para su implementación. La medición de estos objetivos, se realizará por medio de los indicadores descritos en el *balanced scorecard*. En este proceso, los valores y la ética facilitarán un ambiente adecuado para la toma de decisiones, y el desarrollo de la cultura organizacional; y las políticas directrices más importantes (D'Alessio, 2008).

La Molina debe alcanzar el desarrollo sostenible a través del fortalecimiento de sus actividades ecológicas, residenciales, y socio – económicas. Dicho desarrollo debe estar basado en una educación de calidad; debe fomentar la creatividad e innovación, la cultura y el deporte; debe contar con las mejores empresas de salud; debe contar con vías rápidas y pistas en buen estado, siendo socialmente responsable, con principios éticos y morales, con respeto y espíritu de superación que busque el bien común para todos.

10.2 Conclusiones

Por medio del plan estratégico integral de La Molina, se puede visualizar de una manera holística todo lo desarrollado en este trabajo, con una visión a futuro, proyectada al año 2025.

1. La Molina responde bien a las oportunidades que le ofrece el entorno, lo cual no ocurre con las amenazas.
2. Entre las fortalezas mayores de La Molina están: (a) que existen áreas y clima favorables para el desarrollo de ambientes ecológicos, (b) la vigencia de la

- zonificación que privilegia la residencialidad, y (c) los numerosos centros de enseñanza de nivel primario, secundario y superior de nivel, entre otros.
3. Las debilidades mayores son: (a) la existencia de zonas con NSE D y E; (b) la falta de intercomunicación vial interno y con otros distritos; (c) la falta de apoyo al fomento de la cultura, la educación, la tecnología y la innovación; y (d) los pocos centros de salud; entre otras debilidades presentadas.
 4. En la matriz de intereses de La Molina, se ha considerado relevantes los siguientes aspectos: (a) la seguridad distrital, (b) el bienestar de la población, (c) el desarrollo humano, (d) el desarrollo económico sostenido y responsable, (e) la infraestructura de avanzada, (f) la unión e identidad regional, (g) el gobierno-administración competente, y (h) la competitividad distrital.
 5. Los objetivos de largo plazo formulados al año 2025 son ocho: (a) implementar el modelo Malcolm Baldrige y superar los 400 puntos en el Premio Nacional a la Calidad; (b) incrementar los ingresos derivados de arbitrios municipales e impuesto predial de S/. 62 millones a S/. 200 millones; (c) incrementar la razón de nuevas edificaciones ecológicas respecto a tradicionales de 0.0 a 0.50 en el distrito; (d) incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social de 3.23 a 9.69 para el 2025; (e) propiciar el incremento del indicador de la oferta de servicios de salud de 2.49 a 5.00; (f) establecer el sistema de evaluación PISA y lograr que el 50% de los alumnos de La Molina superen el nivel tres en dicha evaluación; y (g) incrementar la velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías

- de La Molina de 25 km/h. a 50 km/h.; y (h) reducir el indicador de hechos delictivos registrados en La Molina, de 2.62 en promedio mensual a 1.00.
6. Se ha formulado 16 estrategias, de las cuales se ha retenido nueve, las cuales son: (a) atraer las inversiones necesarias para desarrollar un conglomerado residencial y ecológico, por medio de una legislación adecuada; (b) liderar el desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas; (c) modernizar la gestión educativa aplicando el *benchmarking* y la tecnología; (d) establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para el desarrollo de proyectos ecológicos y tecnológicos; (e) utilizar sistemas de gestión administrativos eficientes, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total; (f) integrar a todos los *stakeholders* con el municipio, por medio de programas de responsabilidad social; (g) modernizar la seguridad ciudadana de La Molina, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP; (h) desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes; e (i) captar recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad general.
7. Para alcanzar los objetivos de largo plazo, se ha definido 25 objetivos de corto plazo. Cada objetivo de corto plazo será medido por medio de un indicador del cuadro de mando integral.

8. Para la implementación del plan estratégico se plantea una nueva estructura orgánica, a través de la creación de cinco nuevas áreas que permitirán alcanzar la estrategia genérica de diferenciación del distrito. Los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico han sido definidos de acuerdo con las 7 M.
9. Para alinear las estrategias con la visión formulada se utiliza el *balanced scorecard*, trazado de acuerdo a los 25 objetivos de corto plazo, bajo las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna, y del aprendizaje de la organización.
10. La Molina debe posicionarse mejor en el mercado, identificarse como un distrito que ofrece calidad de vida, ser el primero del Perú y ubicarse entre los tres primeros distritos en Sudamérica.

10.3 Recomendaciones

A continuación, se presenta las siguientes recomendaciones para la alcaldía:

1. Implementar el plan estratégico de La Molina, lo cual le permitirá alcanzar la visión; convertirse así en el distrito más importante del Perú y uno de los tres primeros en Sudamérica en calidad de vida.
2. Ejercer un liderazgo comprometido, especialmente de estilo transformacional, para lograr los cambios deseados en el proceso de implementación del plan.
3. Fortalecer la cultura organizacional que brinde el soporte adecuado a las estrategias y que beneficie su implementación.
4. Utilizar tecnologías modernas, eficientes, y sistemas de gestión administrativos que faciliten el cumplimiento de los objetivos.

5. Gestionar y asignar los recursos necesarios para cada fase del proceso de ejecución y control del plan.
6. Concertar con los *stakeholders* para garantizar la continuidad en la implementación del plan estratégico trazado.
7. Comprometer y motivar al personal de la municipalidad y a los vecinos del distrito para el cumplimiento del plan estratégico de La Molina.
8. Informar a los contribuyentes, al personal interno y a los *stakeholders* acerca de los avances logrados por medio de la implementación del plan estratégico.
9. Promover los valores y la ética al interior de la organización, a través de los buenos hábitos de conducta.
10. Desarrollar el índice de competitividad propuesto para el distrito, así como generalizar su uso en otros distritos, en coordinación con RENAMU y CENTRUM Católica, que sirva como medida de comparación y evaluación del progreso que está obteniendo frente a otros distritos de Lima y del mundo.
11. Buscar la sostenibilidad del distrito en el largo plazo, trabajando con una visión a futuro y de manera holística.
12. Buscar el apoyo de organismos de cooperación internacional y del sector privado, para la generación de recursos para el distrito, fomentando la inversión. Esto le permitirá ser rentable y ayudará a que su imagen mejore.
13. Integrar el trabajo conjunto entre el sector público y privado, considerando la visión de largo plazo que desea lograr.

14. Utilizar el cuadro de mando integral para controlar el cumplimiento de los objetivos y para mantener alineadas las estrategias retenidas con la estrategia genérica.

15. Ajustar y actualizar el plan estratégico periódicamente, para adecuarlo al entorno cambiante; buscando garantizar su continuidad y su éxito.

10.4 Futuro de La Molina

Hasta ahora, La Molina sólo es conocida como un distrito residencial, que dispone de buen clima, que tiene poca contaminación, y que está alejado de los demás distritos, entre otros aspectos. Pero lo que no se sabe es que, además, La Molina dispone de destacables centros de enseñanza, de los más prestigiosos clubes de Lima, de un vasto territorio que puede ser utilizado, de pobladores con diferente nivel socio económico, y de muchas cosas más. Todo este panorama poco conocido de La Molina anuncia un futuro interesante cuyo potencial puede ser aprovechado por el distrito.

Si La Molina no es conocida en lo que tiene, la pregunta es ¿qué le falta para lograrlo? Una de las respuestas es un plan estratégico, tal como se ha plasmado en este trabajo, el cual debería ser implementado con un buen líder a la cabeza, y con un fuerte posicionamiento que resalte las bondades de este distrito. De esta forma, la imagen de La Molina cambiará rotundamente, no sólo para los contribuyentes del distrito, sino también para los inversionistas y hasta competidores. A continuación, se presenta unas imágenes de lo que es La Molina actualmente y lo que será después de la correcta y exitosa implementación de este plan.



Figura 13. Foto actual de un parque en La Molina
Tomado de “En busca de la integración urbana e inclusión social a través del espacio público. Proyecto PLAZ-SER”, de G. Gutiérrez, 2009. Recuperado de G. I Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011. Recuperado de <http://giulianagutierrezorrillo.blogspot.com/2009/09/tesis-de-licenciatura-en-busca-de-la.html>



Figura 14. Foto futura de un parque en La Molina
Tomado de “En busca de la integración urbana e inclusión social a través del espacio público. Proyecto PLAZ-SER”, de G. Gutiérrez, 2009. Recuperado de G. I Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011. Recuperado de <http://giulianagutierrezorrillo.blogspot.com/2009/09/tesis-de-licenciatura-en-busca-de-la.html>



Figura 15. Foto actual de un cerro que será reforestado en La Molina
Tomado de “En busca de la integración urbana e inclusión social a través del espacio público. Proyecto PLAZ-SER”, de G. Gutiérrez, 2009. Recuperado de G. I Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011. Recuperado de <http://giulianagutierrezorrillo.blogspot.com/2009/09/tesis-de-licenciatura-en-busca-de-la.html>



Figura 16. Foto futura de un cerro reforestado en La Molina
Tomado de “En busca de la integración urbana e inclusión social a través del espacio público. Proyecto PLAZ-SER”, de G. Gutiérrez, 2009. Recuperado de G. I Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011. Recuperado de <http://giulianagutierrezorrillo.blogspot.com/2009/09/tesis-de-licenciatura-en-busca-de-la.html>



Figura 17. Foto actual de un cerro infértil en La Molina
Tomado de “La Molina ya tiene alcalde Lucho Dibos experiencia y capacidad comprobada”, de L. Dibos, 2011. Recuperado de <http://luchodibos.pe/obras/20/Cerro-Centinelas>



Figura 18. Foto futura de un cerro fértil y verde en La Molina
Tomado de “Ciudades y rascacielos”, por Skyscrapercity, 2011a. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=367071>



Figura 19. Foto actual de un área mal aprovechada en La Molina
Tomado de “OLX el sitio de compradores y vendedores”, por OLX, 2011. Recuperado de <http://lima.olx.com.pe/se-vende-terreno-distrito-la-molina-iid-17585980>



Figura 20. Foto futura de un área bien aprovechada en La Molina
 Tomado de “La Molina ya tiene alcalde Lucho Dibos experiencia y capacidad comprobada”, de L. Dibos, 2011. Recuperado de <http://luchodibos.pe/obras/20/Cerro-Centinel>



Figura 21. Foto actual del óvalo Monitor
 Tomado de “Ampliarán Av. Javier Prado en La Molina”, por El Comercio, 2011, 30 de enero. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/706228/noticia-ampliaran-avenida-javier-prado-molina>



Figura 22. Foto futura del óvalo Monitor
 Tomado de “Infraestructura vial – Lima”, por Skyscrapercity, 2011b. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=207690>



Figura 23. Foto actual del estadio Monumental, cercano a La Molina
Tomado de “Estadios peruanos II”, por Skyscrapercity, 2011c. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=342299&page=8>



Figura 24. Foto futura del estadio Monumental, cercano a La Molina
Tomado de “Infraestructura vial – Lima”, por Skyscrapercity, 2011b. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=207690>

Por medio de los gráficos se puede observar los cambios en el distrito, en la situación actual y en el año 2025, en los cuales se recalca los aspectos relevantes que se desean destacar en La Molina, que son: ecología, residencialidad, mejora en el transporte, en los servicios a la ciudadanía, entre otros. Se espera que para el 2025, La Molina (los contribuyentes, las empresas, los visitantes, etc.) sea o tenga una gran conciencia fuerte de su responsabilidad social, exista integración entre sus mismos pobladores y la municipalidad, con presencia de clústers residenciales, ecológicos y educativos.

A continuación se presenta un cuadro resumen de lo que actualmente es La Molina y lo que se espera, sea en el futuro. Estos cálculos han sido realizados para el año 2025. En el mismo, se puede apreciar las preferencias que se le brinda a la residencialidad, a la ecología, el transporte, la educación, la salud, la seguridad, entre otros.

Tabla 38

Futuro de La Molina en Cifras

Detalle	Situación actual: 2011	Situación futura: 2025	Visión
1 Recaudación en arbitrios municipales	S/. 62 mill.	S/. 200 mill.	
2 Nivel de satisfacción de los clientes	50%	85%	
3 Nivel de satisfacción del personal de la municipalidad	40%	85%	
4 Indicador de empresas socialmente responsables	1.0	3	
5 Indicador de la oferta de atención médica	2.49	5.00	En el 2025, La Molina será el distrito líder en calidad de vida en el Perú y uno de los tres mejores distritos de Sudamérica, y será reconocido por sus servicios públicos, educación, transporte, salud, vivienda, y ecología.
6 Personas con acceso a un seguro de salud	69%	86%	
7 Nivel de evaluación PISA		>50% el nivel 3	
8 Modelo Malcolm y superar los ___ puntos en el Premio Nacional a la Calidad	-	400	
9 La razón de edificaciones ecológicas versus tradicionales	0.00	0.50	
10 Indicador de beneficiarios de las campañas de salud	1.24	2.05	
11 Indicador de las actividades deportivas y recreativas	1.50	4.13	
12 Indicador del incremento de las actividades culturales	0.28	0.67	
13 Indicador de la cobertura de semáforos inteligentes y sensores de velocidad	1.19	2.61	
14 Indicador de número de hechos delictivos registrados en La Molina	2.52	1.00	
15 Velocidad promedio de circulación de los vehículos que transitan por las principales vías de La Molina	25 km/h.	50 km/h.	
16 Indicador del número de serenazgos por persona	2.00	3.75	

Referencias

- Acuerdo de Concejo N°. 068-2008. Municipalidad de La Molina. (2008).
- Álvarez, J. C. (2011). *Nuevos espacios productivos: parques tecnológicos vs. Clusters empresariales* [Versión digital]. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/501.pdf>
- Ampliarán Av. Javier Prado en La Molina. (2011, 30 de enero). El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/706228/noticia-ampliaran-avenida-javier-prado-molina>
- APOYO Opinión y Mercado. (2007). *Perfiles zonales de la gran Lima 2007*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011a). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011 – 2012*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/marzo/Reporte-de-Inflacion-Marzo-2011.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2011b). *Notas de estudios del BCRP: N°. 8 – 18 de febrero de 2011*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2011/Nota-de-Estudios-08-2011.pdf>
- Bardález, C. (2002). Proyecto de observatorio de salud: la salud en el Perú. *Ministerio de Salud 2002*. Recuperado de <http://www.sanisidroperu.com/turismo-san-isidro-lima-peru/clima-geografia-poblacion.php>
- Blalock, H. (2011). *Aproximación al índice de desarrollo humano*. [Versión digital]. Recuperado de

<http://hdr.undp.org/en/reports/national/latinamericathecaribbean/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Boletín CAD. (2011). *FONCOMUN*. Recuperado de

http://www.ciudadanosaldia.org/boletines/repositorio/b123/BoletinCAD_123_Foncomun.pdf

Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology [BREEAM].

(2010). *About BREEAM buildings*. Recuperado de

<http://www.breeam.org/page.jsp?id=13>

Burocracia excesiva pone trabas al desarrollo del Perú, según Foro Económico Mundial

(2010, Noviembre 08). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/665888/noticia-burocracia-excesiva-pone-trabas-al-desarrollo-peru-segun-foro-economico-mundial>

Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2011). *Premio nacional a la calidad del Perú*.

Recuperado de http://www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2010). *Plan Perú 2021: Plan estratégico de desarrollo nacional*. [Versión digital]. Recuperado de

<http://www.ipen.gob.pe/site/images/planperu.pdf>

Centro Peruano Japonés de Investigaciones Sísmicas y Mitigación de Desastres

[CISMID] (2011). *Microzonificación sísmica en el distrito de La Molina*. [Versión digital]. Recuperado de

<http://fenix.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/MICROZONIFICACION/INFORME.pdf>

- CENTRUM Católica. (2010). *Índice de competitividad regional del Perú 2010*. Lima, Perú: Autor.
- CESVI. (2011). *Terremotos en Lima*. [Versión digital]. Recuperado de http://www.cesvi.org.pe/cms_images/1225553373_Sismos%20en%20Lima.pdf
- Chile GBC (2010). *Los edificios más verdes de Chile*. Recuperado de <http://www.chilegbc.cl/chilegbc/www/admintools/>
- Ciudadanos al Día electoral [CAD electoral]. (2011). *Reporte completo de La Molina*. Recuperado de <http://cadelectoral.elcomercio.pe/localidades/reportecompleto/260114/la-molina>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2002). *Situación del ecoturismo en el Perú*. Lima, Perú: Universidad Agraria.
- Comisión multisectorial para el seguimiento y evaluación del plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú [CODESI]. (2011). *Plan de desarrollo de la sociedad de la información en el Perú. La agenda digital*. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/38840666/codesi>
- Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana [CONASEC]. (2011). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2011*. Recuperado de <http://conasec.mininter.gob.pe/pdfs/pnsc2011.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Education de México.
- David, F. R. (2005). *Strategic management: concepts and cases* (10th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Decreto de Alcaldía N°. 008-2010. Municipalidad de La Molina (2010).

- Decreto de Alcaldía N°. 013-2009. Municipalidad de La Molina (2009).
- Defensoría del Pueblo. (2011). *Reporte de conflictos sociales N°. 85*. [Versión digital].
Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/44reporte_85.pdf
- Detail Green. (2010). *Detail*. Recuperado de
<http://www.detail.de/DEE1003/blaetterkatalog/>
- Dibos, L. (2011). *La Molina ya tiene alcalde: Lucho Dibos experiencia y capacidad comprobada*. Recuperado de <http://luchodibos.pe/obras/20/Cerro-Centinela>
- Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio. (2011).
Competencias PISA. Recuperado de <http://www.pisa.sep.gob.mx/>
- Economist Intelligence Unity. (2011). *Índice de ciudades verdes de América Latina*
[Versión digital]. Recuperado de
http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/Study-Latin-American-Green-City-Index_spain.pdf
- Encuestas. (2011). *Resultados de las elecciones municipales en los distritos de Lima*.
Recuperado de <http://www.encuestas.com.pe/resultados-de-las-elecciones-municipales-en-los-districtos-de-lima/>
- Escarcena, A. (2006). Geografía, flora, fauna, ecología y geología. *Historia del distrito de la Molina*. [Versión digital]. Recuperado de
http://www3.munimolina.gob.pe:8003/contenido/Historia_distrito_La_Molina.pdf
- Escarcena, A., Guerrero, D., Vallejo, F., & Ferreyra, O. (2006). *Historia del distrito de la Molina*. [Versión digital]. Recuperado de
http://www3.munimolina.gob.pe:8003/contenido/Historia_distrito_La_Molina.pdf

- Figueroa, R. (2010, 25 de octubre). Entrevista realizada por K. Rojas [Grabación en texto]. Director de R & M Ingenieros. Archivo APA, Lima, Perú.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2011). *Las perspectivas de la economía mundial*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2009/02/pdf/texts.pdf>
- Google (2011). *Google maps*. Recuperado de <http://maps.google.com/maps?hl=es&tab=wl>
- Guerrero, D. (2006). Prehistoria. *Historia del distrito de la Molina*. [Versión digital]. Recuperado de http://www3.munimolina.gob.pe:8003/contenido/Historia_distrito_La_Molina.pdf
- Guevara, R. (2009, diciembre). La triple rentabilidad: El paradigma empresarial existente. *Strategia*, 4(15), 66-67.
- Gutiérrez, G. (2009). En busca de la integración urbana e inclusión social a través del espacio público. Proyecto PLAZ-SER (Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú). Recuperado de <http://giulianagutierrezorrillo.blogspot.com/2009/09/tesis-de-licenciatura-en-busca-de-la.html>
- Hatmann, F. H. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan.
- INEI: Perú registró una inflación de 2.08% el 2010. (2011, 01 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/692428/inei-peru-registro-inflacion-08-2010>
- Institute for Management Development [IMD]. (2010). *IMD world competitiveness yearbook 2010*. Lousanne, Switzerland: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Mapas*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/mapas/bid/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *IV censo nacional económico: distribución de establecimientos por distritos 2010*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009a). *Perfil socio demográfico de la provincia de Lima*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009b). *Planos estratificados de Lima metropolitana a nivel de manzanas*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *IV censo nacional económico 2008*. [CD con base de datos]. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (1996). *Lima Metropolitana: perfil socio - demográfico*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/LIb0002/indice.htm>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2011). *Reporte de competitividad (World Economic Forum) e índice de competitividad mundial (International Institute for Management Development)*. [Versión digital]. Recuperado de <http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2010/11/presentacion-reporte-de-competitividad-wef-e-indice-de-competitividad-mundial-imd.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- La Molina en tus Manos. (2011). *Actualidad: museos sin explorar*. Recuperado de <http://lamolinaentusmanos.wordpress.com/>

Ley N°. 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Diario oficial El Peruano, p. 244876 (2002).

Ley N°. 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República (2002).

Mercer (2011). *Quality of living worldwide city rankings 2010 – Mercer survey*.

Recuperado de http://www.mercer.com/press-releases/quality-of-living-report-2010#City_Ranking_Tables

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011a). *FONCOMUN*. Recuperado de

http://transparencia-economica.mef.gob.pe/transparencia/base_legal/Foncomun.php

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011b). *Portal del presupuesto*

participativo. [Versión digital]. Recuperado de http://presupuesto-participativo.mef.gob.pe/portal_pp/html/index.php

Ministerio de Salud [MINSA]. (2011). *Personal del ministerio de salud por grupos*

ocupacionales: departamento de Lima - año 2009. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?15>.

Ministerio del Interior (2011). *Distritos de Lima, tipo de delito*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/Sisd/index.asp>

Mirafloresperú. (2011). *Datos generales*. Recuperado de

<http://www.mirafloresperu.com/turismo-miraflores-lima-peru/clima-geografia-poblacion.php>

Molicasas. (2011). *El distrito de La Molina*. Recuperado de

<http://www.molicasas.com.pe/lamolina.htm>

Municipalidad de Ate-Vitarte. (2011). *Municipalidad distrital de Ate*. Recuperado de

<http://www.muniate.gob.pe/portal/estadisticas.htm>

Municipalidad de La Molina. (2011a). *Distrito de La Molina*. Recuperado de

<http://www.munimolina.gob.pe/>

Municipalidad de La Molina. (2011b). *Convenios*. Recuperado de

http://www.munimolina.gob.pe/webdiscapa/munici_03_23_O_3_6.htm

Municipalidad de La Molina. (2011c). *Dictamen conjunto N°. 3*. Recuperado de

http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/Dictamen_Conjunto2_25_02_10_2010.pdf

Municipalidad de La Molina. (2010d). *Normas legales*. Recuperado de

<http://www3.munimolina.gob.pe:8003/Portal/WebCont.nsf/0/752A070BCAE042F0052577F2004ADD6B?OpenDocument>

Municipalidad de La Molina. (2011e). *Áreas verdes por vecino*. Recuperado de

http://www.munimolina.gob.pe/Areas_Verdes_Vecino.htm

Municipalidad de La Molina. (2011f). *Actividades desarrolladas por la gerencia de servicios a la ciudad*. [Versión digital]. Recuperado de

http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/material_re_cu_servicio_ciudad2006.pdf

Municipalidad de La Molina. (2011g). *Indicadores del avance del plan estratégico*.

Recuperado de

http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/Plan_Estrategico_Institucional_2007-2010_setiembre_2009.pdf

Municipalidad de La Molina (2011h). *Información sobre la determinación de arbitrios municipales 2006, de acuerdo a los nuevos criterios establecidos en la sentencia del Tribunal Constitucional*. Recuperado de

http://www.munimolina.gob.pe/webdiscapa/munici_03_18_0_4.htm#3

Municipalidad de La Molina (2011i). *Plan estratégico institucional, 2007-2010, de la Municipalidad de La Molina*. Recuperado de

<http://www3.munimolina.gob.pe:8003/Portal/WebCont.nsf/0/17867B03FA8ECE8E052574A90079476E?OpenDocument>

Municipalidad de La Molina (2011j). *ACTA N°. 009-2009*. Recuperado de

www3.munimolina.gob.pe:8003/.../ACTA%20No.%20009-2009%20-%20ORD.16.04.2009.doc

Municipalidad de La Molina (2011k). *Gerencia de educación, cultura y bienestar social*. Recuperado de

http://www.munimolina.gob.pe/Gerencia_Educacion_Cultura_Bienestar_Social.htm

Municipalidad de Pachacamac. (2011). *Municipalidad distrital de Pachacamac*.

Recuperado de <http://www.munipachacamac.gob.pe/>

Oficializan ley de presupuesto 2011 (2010, 09 de diciembre 09). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/681635/oficializan-ley-presupuesto-2011>.

Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática [ONGEI]. (2004). *Situación de las tecnologías de información y comunicaciones*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.ongei.gob.pe/publica/METODOLOGIAS/5168.pdf>

- OLX (2011). *OLX el sito de compradores y vendedores*. Recuperado de
<http://lima.olx.com.pe/se-vende-terreno-distrito-la-molina-iid-17585980>
- Oppenheimer, A. (2011, Febrero 14). El desafío peruano. *El País*. Recuperado de
http://www.elpais.com/articulo/internacional/desafio/peruano/elpepiint/20110214elpepiint_12/Tes
- Oppenheimer A. (2007, Noviembre 3). Y ahora sigue el modelo económico peruano. *The Miami Herald*. Recuperado de
<http://www.depolitica.com.uy/portal2/modules.php?name=Sections&op=printpage&artid=723>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2011). *América Latina en 2011: en qué medida es clase media América Latina*. Recuperado de
http://www.oecd.org/document/7/0,3746,fr_21571361_44315115_46593223_1_1_1_1,00.html
- Patiño, A. (2011). *Plan integral de desarrollo del distrito de La Molina*. [Archivo en Power Point]. Recuperado de
<http://www.munimolina.gob.pe/descargas/ppt/expo01.ppt>
- PBI lleva 16 meses consecutivos en aumento, según el INEI: economía peruana creció 8,78 por ciento en el 2010. (2011, 16 de febrero). *Correo*. Recuperado de
http://correoperu.pe/correo/nota.php?txtEdi_id=26&txtSecci_parent=0&txtSecci_id=72&txtNota_id=556440
- Perego, L. H. (2003). *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales, un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.

- PeruGBC (2010). *Asegurando una eficiencia verde*. Recuperado de <http://perugbc.org.pe/blog/>
- Perú tendría la inflación más baja de la región este año. (2011, 25 de marzo). *Gestión*. Recuperado de http://gestion.pe/noticia/732986/peru-tendra-inflacion-mas-baja-region_1
- Platinum Plaza. (2010). *Edificio Platinum Plaza*. Recuperado de <http://www.platinumplazacoinsa.com.pe/beneficios.html>
- Portal del Estado Peruano. (2011). *Dirección de salud IV Lima este*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=13296
- Porter, M. E. (1999). *Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Madrid, España: Deusto.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2011). *Construcción de la agenda pública de seguridad ciudadana*. [Versión digital]. Recuperado de <http://conasec.mininter.gob.pe/pdfs/pnsc2011.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA]. (2011, mayo). Ciudades verdes: TUNZA contesta vuestras preguntas. *Economía Verde*, (3)1. Recuperado de <http://www.ecopibes.com/pdf/tunza-ciudades.pdf>
- Proyecto de presupuesto 2011 llega a S/. 88,460.61 millones. (2010, 31 de agosto). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia.aspx?key=tX6rmzU0QdY=>
- Reaño, V. (2008, 24 de agosto). ¿Terreno infértil para la construcción verde? *Semana Económica*, 23(1135), 34-36.

- Registro Nacional de Municipalidades [RENAMU]. (2011). *Cuadros estadísticos del RENAMU 2009*. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/srienaho/renamu2009/renamu2009.asp>
- Resolución de Alcaldía N°. 025-2010. Plan operativo institucional: año fiscal 2010. Municipalidad de La Molina. (2010).
- Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (1986). *Strategic management and business policy. A methodological approach* (2nd ed.). Reading, MA: Allison-Wesley Publishing Company.
- Rumelt, R. P. (1986). *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Skyscrapercity. (2011a). *Ciudades y rascacielos*. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=367071>
- Skyscrapercity. (2011b). *Infraestructura vial - Lima*. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=207690>
- Skyscrapercity. (2011c). *Estadios peruanos II*. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=342299&page=8>
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2011). *Evolución del sistema financiero - diciembre 2011*. [Versión digital]. Recuperado de <http://200.37.51.41/estadistica/financiera/2010/Diciembre/SF-2103-di2010.PDF>
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2011). *Lista del patrimonio mundial*. Recuperado de http://www.portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=45692&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Velarde, J. (2010, 22 de octubre). Entrevista realizada por R. Figueroa [Grabación en videocassette]. Graña y Montero SA. Archivo APA, Lima, Perú.

World Economic Forum [WEF]. (2011). *The global competitiveness report 2010–2011*.

[Versión digital]. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf



Apéndices

Apéndice A: Análisis Tridimensional de las Naciones

La pirámide tridimensional de Hartmann (1978) evalúa tres grandes aspectos de las relaciones entre los países: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Este se presenta a continuación:

Los intereses nacionales

El Perú actual se desenvuelve en un mundo diferente, en el que se están dando profundas transformaciones, que condicionan el potencial nacional. El Plan Nacional de Desarrollo considera los siguientes aspectos: (a) la globalización, (b) la democracia global, (c) las telecomunicaciones y la masificación del uso de Internet, (d) el surgimiento de nuevas potencias económicas, (e) el envejecimiento demográfico y la migración internacional, (f) el crecimiento de megaciudades, (g) el cambio climático, (h) la preocupación por el ambiente y la preferencia por productos naturales, (i) el desarrollo biotecnológico y la ingeniería genética, y (j) el desarrollo de la nanotecnología y la robótica (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2010).

Los intereses nacionales son aquellos aspectos más importantes para un país y que trata de alcanzarlos, empleando para este fin todos sus recursos, y orientando los esfuerzos públicos y privados para alcanzar los intereses nacionales respecto a otros países. La crisis económica mundial afectó el crecimiento del Perú durante el año 2009, ese año el PBI creció solamente 0.9%, mientras el año 2008 había crecido 9.7%, el año 2010 la economía peruana retomó su dinamismo y su crecimiento fue de 8.8%. Para el año 2011 se proyecta un crecimiento de 7% (BCRP, 2011a). El Perú es uno de los países

que más ha crecido durante estos años y es considerado como una de las economías emergentes de la región Latinoamericana y principal fuente de atracción de la inversión extranjera. El Perú, como todos los países, tiene intereses nacionales propios, que, si bien es cierto, no están explícitamente detallados en ningún documento, se perciben relacionados a los siguientes puntos:

1. Velar por la defensa del país; para lo cual es necesario tener fuerzas militares disuasivas, que permitan que el Perú mantenga su carácter de país pacífico. Esta estrategia debe desarrollarse sobre todo en las fronteras de Chile, Ecuador y, en menor medida, Bolivia.
2. Brindar bienestar económico a la población; para lo cual es necesario que disminuyan los índices de pobreza y pobreza extrema, así como procurar que el crecimiento económico reduzca la brecha entre pobres y ricos.
3. Promover el bienestar social y el desarrollo humano de la población; para desarrollar el capital humano y promover su bienestar. Es necesario mejorar la calidad educativa del país y mejorar la calidad de vida en general. El Perú tiene uno de los niveles más bajos de educación en América Latina, aspecto crítico que podría afectar su crecimiento económico en los próximos años.
4. Garantizar la percepción mundial favorable y mejorar el índice de competitividad. La estabilidad económica ha posibilitado que el país sea considerado como un lugar atractivo para las inversiones; sin embargo, quedan en agenda temas que afectan la imagen del país en el mundo. Entre los factores que es necesario mejorar están: la investigación, el nivel de la educación, garantizar la seguridad interna y desterrar a la corrupción.

5. Inculcar la unidad nacional y el desarrollo del sentido de país; para lo cual es necesario fortalecer la identidad nacional, a través de la difusión y admiración de la riqueza cultural, la diversidad de ecosistemas, la gastronomía, entre otros, así como la igualdad de oportunidades y el fin de las prácticas de segregación.
6. Propiciar el cuidado del medio ambiente. El Perú debe ser percibido como un país atractivo para las inversiones, pero a la vez respetuoso del medio ambiente, que garantiza la sostenibilidad de las inversiones en el largo plazo, haciendo un uso adecuado de los recursos naturales.

Tabla A1

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Defensa del país	(Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil)			
2 Bienestar económico de la población		Brasil, Chile, Estados Unidos, Colombia, (Bolivia, Ecuador, Venezuela)		
3 Bienestar social y desarrollo humano		Brasil, Chile, Estados Unidos, (Colombia, Bolivia, Ecuador, Venezuela)		
4 Percepción mundial favorable y mejorar el índice de competitividad			Brasil, Chile, Colombia, (Bolivia, Ecuador, Venezuela)	
5 Unidad nacional y desarrollo del sentido de país			(Chile, Bolivia, Ecuador)	
6 Cuidado del medio ambiente		Brasil, Chile, Colombia	(Estados Unidos)	

Nota. Entre paréntesis, intereses opuestos; sin paréntesis, intereses comunes. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 97.

El potencial nacional

El potencial del Perú es muy grande y requiere el diseño de un plan que permita su aprovechamiento óptimo, en concordancia con el respeto a los derechos humanos, ecológicos, económicos y a las normas nacionales e internacionales. En el Plan Perú 2021 (2010) se indicó que se han definido seis objetivos estratégicos para el desarrollo nacional: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidad y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional equilibrado e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente. El diagnóstico del Perú permite recoger datos positivos como la reducción de la pobreza en 18 puntos, y la mayor participación de los sectores de menores ingresos en la distribución de la renta. Además, el ingreso per cápita superior a los US\$ 4,400⁸ ha permitido calificar al país como de renta media alta, y también hemos avanzado varios puestos en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del PNUD (CEPLAN, 2010). Para realizar un análisis del potencial nacional del Perú, se desarrollarán los siguientes aspectos: (a) demográfico y salud; (b) geográfico; (c) económico; (d) educativo, tecnológico, y científico; (e) cultural y ecológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) seguridad.

1. Demográfico y salud: la distribución de la población a nivel nacional está muy dispersa, con marcada concentración en Lima Metropolitana, que tiene también la mayor densidad poblacional con 227 hab/km² frente a la densidad nacional de sólo 22 hab/km² (CEPLAN, 2010). Según el censo poblacional del 2007, la

⁸ De aquí en adelante, el símbolo de US\$ se refiere a dólares americanos.

población del Perú aproximadamente es de 28'220,764 habitantes y la población del departamento de Lima, es de 8'564,867 habitantes (INEI, 2009a). Los cambios en la proporción de la población por edad, trae beneficios como la mayor cantidad de personas en edad de trabajar y el menor número de personas dependientes, que se conoce como el bono demográfico. El Perú tendrá las ventajas de bono demográfico hasta el año 2030, en que se espera que empiece a decaer; sin embargo, algunas ciudades como Lima están más expuestas a este problema, por lo cual es necesario pensar en esquemas pensionarios adecuados.

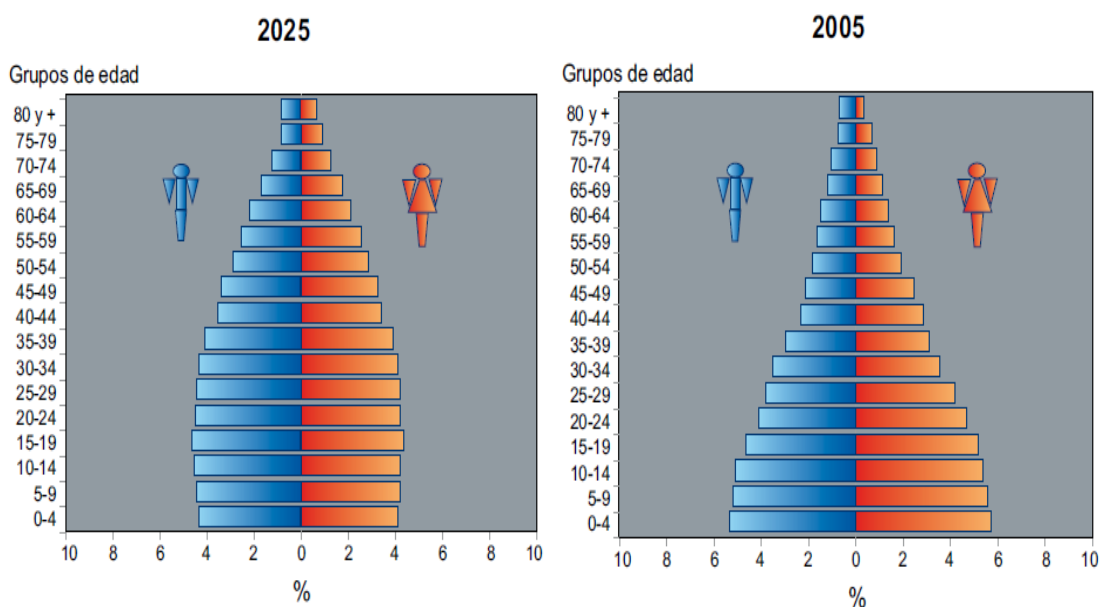


Figura A1. Proyecciones de la población peruana del 2005 al 2050
 Tomado de “Plan Perú 2021: Plan estratégico de desarrollo nacional”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010. Recuperado de <http://www.ipen.gob.pe/site/images/planperu.pdf>

Tabla A2

Situación Demográfica en el Perú y el Mundo

Variables	Perú	América Latina	Países en desarrollo	OCDE	Total Mundial
Esperanza de vida al nacer años (2005)	70.7	72.8	66.1	78.3	68.1
Tasa de alfabetización (% personas mayores de 15 años) 1995-2005	87.9	90.3	76.7		78.6
Tasa de crecimiento demográfico 1975-2005 (%)	2.0	1.8	1.9	0.8	1.6
Tasa de crecimiento demográfico 2005-2015 (%)	1.2	1.2	1.3	0.5	1.1
Población menor de 15 años 2005 (%)	31.8	29.8	30.9	19.4	28.3
Población menor de 15 años 2015 (%)	27.4	26.3	28.0	17.8	26.0
Población mayor de 65 años 2005 (%)	5.6	6.3	5.5	13.8	7.3
Población mayor de 65 años 2015 (%)	6.7	7.7	6.4	16.1	8.3
Tasa de fecundidad 1970-1975 (hijos nacidos por cada mujer)	6.0	5.0	5.4	2.6	4.5
Tasa de fecundidad 2000-2005 (hijos nacidos por cada mujer)	2.7	2.5	2.9	1.7	2.6
Población con saneamiento mejorado 2004 (%)	63.0	77.0	49.0	96.0	59.0
Población que usa fuente de agua mejorada 2004 (%)	83.0	91.0	79.0	99.0	83.0
Personas desnutridas 2002-2004 (%)	12.0	10.0	17.0		17.0
Población urbana 2005 (%)	72.6	77.3	42.7	75.6	48.6
Población urbana 2015 (%)	74.9	80.6	47.9	78.2	52.8

Nota. Tomado de “Plan Perú 2021: Plan estratégico de desarrollo nacional”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010. Recuperado de <http://www.ipen.gob.pe/site/images/planperu.pdf>

Los indicadores de salud en el Perú varían sustantivamente; dependiendo de la ubicación geográfica, la situación económica, los niveles de urbanización o la pertenencia a grupos étnico-culturales. En la sierra y la selva, nacer con salud y en buenas condiciones es un derecho aún por alcanzar. A pesar de ello, se observa una caída ostensible de la tasa de mortalidad infantil, que de 96 se redujo a 21 por cada 1,000 nacidos vivos, y luego a 20 el año 2008 (CEPLAN, 2010).

2. Geográfico: la posición geográfica del Perú es estratégica para el desarrollo del comercio mundial, considerando que se encuentra ubicado en la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de América del Sur, con un acceso privilegiado al Sudeste Asiático, los Estados Unidos de América y el Brasil. La adecuada

posición geográfica del Perú debe ser potencializada con una adecuada infraestructura portuaria, aeropuertos, ferrocarril y autopistas que permitan aprovechar el flujo comercial y las exportaciones a los países del Sud Este Asiático, de la Comunidad Andina de Naciones y a los países con los que el Perú ha suscrito tratados de libre comercio y que son nuestros principales socios comerciales: Estados Unidos, China, la Unión Europea y Chile.

3. Económico: La crisis económica mundial afectó el crecimiento del Perú durante el año 2009; en ese año el PBI creció solamente 0.9%, mientras que en el año 2008 había crecido 9.7%, y en el año 2010 la economía peruana retomó su dinamismo y su crecimiento fue de 8.8%. Para el año 2011 se proyecta un crecimiento de 7% (BCRP, 2011a), con lo cual el Perú será uno de los países que más ha crecido durante estos años y será considerado como una de las economías emergentes de la región latinoamericana y principal fuente de atracción de la inversión extranjera. Las mejoras económicas de los últimos años han permitido la reducción de la pobreza extrema (12.6%) y la pobreza (36.2%) al cierre de 2008. A continuación, se presenta un cuadro resumen con los principales indicadores macroeconómicos del país:

Tabla A3

Principales Indicadores del PBI del Perú

Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior	Estructura porcentual del PBI 2009 (a precios de 1994)		Diciembre		2010 IV Trimestre		Año	
	Var. %	Contribución	Var. %	Contribución	Var. %	Contribución	Var. %	Contribución
Agropecuario	7.8	7.9	0.5	6.6	0.4	4.3	0.3	
Agrícola	4.7	9.0	0.3	6.7	0.2	4.2	0.2	
Pecuario	2.4	6.6	0.1	6.4	0.1	4.4	0.1	
Pesca	0.4	-21.6	-0.1	-25.5	-0.1	-16.6	-0.1	
Minería e hidrocarburos	5.7	1.3	0.1	-1.2	-0.1	-0.8	0.0	
Minería metálica	4.7	-5.0	-0.2	-7.6	-0.3	-4.9	-0.2	
Hidrocarburos	0.6	44.9	0.2	44.8	0.3	29.5	0.2	
Manufactura	14.3	9.5	1.4	13.0	1.9	13.6	2.0	
Procesadores de recursos primarios	2.8	-11.8	-0.3	-3.7	-0.1	-2.3	-0.1	
Industria no primaria	11.4	14.0	1.6	16.2	1.9	16.9	1.9	
Electricidad y agua	2.0	6.1	0.1	7.3	0.1	7.7	0.2	
Construcción	6.2	12.5	0.9	15.5	1.1	17.4	1.1	
Comercio	14.9	10.9	1.4	9.9	1.4	9.7	1.4	
Otros servicios	48.6	9.0	4.7	9.0	4.5	8.0	3.9	
Transporte y comunicaciones	8.1	10.0	0.7	8.3	0.6	6.0	0.5	
Financiero y seguros	2.6	12.7	0.3	11.5	0.3	11.5	0.3	
Prestados a empresas	7.2	10.8	0.7	9.9	0.7	8.2	0.6	
Restaurantes y hoteles	4.1	8.8	0.4	7.9	0.3	7.1	0.3	
Servicios gubernamentales	5.8	4.7	0.4	3.9	0.2	3.6	0.2	
Resto de otros servicios	10.9	9.3	1.0	9.0	0.9	8.7	0.9	
Derechos de importación y otros impuestos	9.9	8.2	0.8	10.4	1.0	10.9	1.0	
PBI GLOBAL	100.0	8.9	8.9	9.2	9.2	8.8	8.8	
PBI primario	16.8	1.1	0.2	1.0	0.2	0.9	0.1	
PBI no primario	83.2	10.3	8.8	10.7	9.1	10.3	8.6	

Nota. Tomado de “Notas de Estudios del BCRP N°. 8 – 18 de febrero de 2011”, por el BCRP, 2011b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2011/Nota-de-Estudios-08-2011.pdf>

4. Educativo, tecnológico, y científico: el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, que considera la esperanza de vida al nacer, los porcentajes de escolaridad, y el analfabetismo, da al Perú al cierre del 2007 un puntaje de 0.806, con lo cual muestra una mejoría respecto a años anteriores. Si embargo, el país ocupa el puesto 78 entre 182 países. El IDH muestra que Lima con 0.703 puntos es el departamento con mayor índice a nivel nacional, estando en la última ubicación Huancavelica con 0.464. Respecto a educación, al 2007 el índice de analfabetismo se había reducido a 10.5%, pero persiste la dificultad

de implementar políticas educativas adecuadas para el sector rural, donde el índice se eleva a 22%. La educación en el Perú ha alcanzado importantes progresos en materia de cobertura, especialmente en educación primaria. Sin embargo, existen problemas serios en cuanto a la calidad de la enseñanza, pues la mayoría de estudiantes de primaria no logra los aprendizajes previstos (CEPLAN, 2010).

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC, 2008) registra indicadores críticos respecto a educación, tecnología e investigación científica en el país: (a) el gasto en investigación y desarrollo con respecto al PBI del Perú es de 0.15%, mientras que en el Brasil es 1.0%, en Chile 0.7% y en Costa Rica 0.4%; y (b) el contenido tecnológico en las exportaciones del Perú es de 2.9%, mientras que en Chile es de 6.1%, en Argentina 19.0% y en Costa Rica 52.6%.

Tabla A4

Indicadores de Educación, Ciencia, y Tecnología

Indicador	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú	España	EEUU
Posición en lista de competitividad	58	58	45	71	74	81	33	7
Educación superior y capacitación	68	46	42	66	71	77	29	13
Preparación tecnológica	86	43	49	63	78	109	40	1
Innovación	67%	30%	52%	32%	27%	35%	69%	82%
Tasa bruta de matrícula educación terciaria	4.50%	5.10%	3.40%	4.90%	5.50%	2.50%	4.30%	5.70%
Gasto público en educación como porcentaje del PBI	0.49%	0.82%	0.67%	0.17%	0.50%	0.15%	1.21%	2.70%
PBI dedicado a I+D	693	402	440	81	230	220	2002	4605
Número de investigadores por millón de habitantes	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	55
Número de universidades entre las 500 primeras según el Academic Ranking of World Universities 2009	1	6	2	Ninguna	1	Ninguna	11	152
Número de instituciones según calidad investigadora	12	27	11	5	14	1	137	433

Nota. Tomado de “Plan Perú 2021: Plan estratégico de desarrollo nacional”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010. Recuperado de <http://www.ipen.gob.pe/site/images/planperu.pdf>

5. Cultural y ecológico: el Perú es un país multicultural que alberga variadas y numerosas tradiciones que ha logrado mantener vivas. El patrimonio cultural peruano se divide principalmente en histórico, artístico, arqueológico y bibliográfico. Tiene ruinas arqueológicas diseminadas en todo el país, como las ruinas de la ciudadela de Machu Picchu, que es considerada una de las siete maravillas del mundo. El Perú posee inmejorables condiciones naturales para el desarrollo de una industria de ecoturismo de alcance mundial: cuenta con 60 áreas naturales protegidas que constituyen 14% de su territorio, está considerado entre los 12 países con mayor diversidad biológica del planeta, posee 84 de los 103 ecosistemas conocidos en el mundo (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2002) y tiene 11 lugares inscritos en la lista del patrimonio de la humanidad (United

- Nations Educational Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2011).
- Estas condiciones permitirían el desarrollo sostenible del turismo en el Perú, considerando que es una de las principales actividades económicas en el mundo y constituye una importante fuente de generación de puestos de trabajo.
6. Organizacional y administrativo: el índice de competitividad del país muestra otro factor crítico que afecta su desarrollo; la inadecuada gestión pública relacionada a la burocracia y la corrupción. Este factor limita las inversiones de la empresa privada y genera retrasos en la constitución de nuevas empresas y en su crecimiento; factores que son necesarios para competir en una economía globalizada. Las diferencias son mayores cuando se compara Lima con las regiones de la sierra y selva, donde las condiciones de competitividad son aún más precarias.
 7. Seguridad: en el Perú actual, la inseguridad ciudadana contribuye, junto a otros problemas, a deteriorar la calidad de vida de las personas. Según información del Ministerio del Interior, la percepción de la población sobre la seguridad ciudadana es negativa: más del 80% de las personas consultadas en una encuesta respondieron que en sus ciudades el delito había aumentado (CEPLAN, 2010).

Para el año 2021, el Plan Perú 2021 propone que el país alcance un ingreso per cápita de US\$ 7,900. Con una población prevista de 33 millones de peruanos, se necesita elevar 2,1 veces el PBI y triplicar las exportaciones. La pobreza debe reducirse a menos del 13%. La mortalidad infantil y la desnutrición crónica deben ser reducidas drásticamente. El Perú debe mostrar una clara disminución de la desigualdad,

consolidándonos como un país de renta media alta y de desarrollo humano elevado (CEPLAN, 2010).

Principios cardinales

Influencia de terceras partes. El avance y desarrollo de las comunicaciones e Internet han propiciado la globalización de la economía, que consiste en la creación de un mercado mundial libre de barreras para el intercambio de capitales, recursos humanos y tecnología. Las últimas crisis financieras internacionales se han extendido rápidamente a todos los países, incluido el Perú. En este sentido, el flujo de capitales del Perú hacia el mundo y viceversa es muy sensible, por lo cual es necesario un manejo técnico del BCRP. En lo que respecta al flujo de capital humano, ante la mejor situación económica del país, se observa el retorno de algunos migrantes y una reducción del número de profesionales en busca de mejores oportunidades en el exterior. Un principio básico de las finanzas es la diversificación del portafolio; que para el caso, debe entenderse como la diversificación de las fuentes de capital y del destino de las exportaciones del país; lo cual se conseguirá con el adecuado aprovechamiento de los nuevos mercados comerciales conseguidos con los tratados de libre comercio, pero sobre todo con una oferta exportable de bienes y servicios con mayor componente tecnológico y cada vez menos participación de las exportaciones tradicionales. Los eventos externos que afecten a nuestros socios comerciales nos afectan directamente.

Lazos pasados y presentes. Históricamente, el Perú ha mantenido relaciones tensas con dos países, por el sur con Chile y por el norte con Ecuador.

Con Chile no existe enfrentamiento bélico hace muchos años, pero en la actualidad existe una disputa limítrofe que será definida en la Corte Internacional de Justicia de La Haya. Las relaciones comerciales y las inversiones son recíprocas y abundantes entre los dos países, situación que permite tratar por la vía diplomática las tensiones que se generen. Respecto a Ecuador, luego de la guerra de la cordillera del Cóndor, se suscribió un plan binacional impulsado por un organismo de derecho internacional, cuyo objetivo es elevar el nivel de vida de las poblaciones directamente involucradas de Ecuador y Perú, impulsando la integración y cooperación entre las regiones fronterizas de ambos países.

Contrabalance de los intereses. El Perú es el punto de inflexión entre el bloque conformado por Venezuela - Bolivia - Ecuador y de otro lado Chile – Brasil. En este contexto, el primer bloque nombrado es un mercado mucho más pequeño para las exportaciones peruanas y para el flujo de inversiones; además, este bloque presenta menores índices de crecimiento y políticas económicas contrarias a las definidas por el Perú para su desarrollo; sin embargo, es necesario considerar el efecto político y social que tienen estos países en un amplio sector del país. El bloque Chile – Brasil es un mercado mucho más grande y acorde a las políticas económicas peruanas; por lo cual, los acuerdos y alianzas deben ser suscritos con estos países, de tal manera que permitan un flujo positivo de inversiones, comercio y tecnología al Perú.

Conservación de los enemigos. El Perú tiene una magnífica oportunidad de convertirse en un país desarrollado debido a su vertiginoso crecimiento económico. En ese sentido, Chile, Ecuador e incluso Bolivia se constituyen como enemigos históricos, limítrofes y comerciales del país. Un nuevo actor en el escenario de competidores

latinoamericanos del Perú es Colombia, que, en la última década, ha demostrado importantes indicadores de crecimiento económico y social. El Perú debe mantener a sus competidores, en el caso de Chile y Colombia, para fijarlos como modelos a seguir y plantear metas respecto a cómo debe ser el Perú en los próximos años.

En conclusión, el análisis tridimensional del Perú nos muestra aspectos que han mejorado, tales como el manejo económico, la promoción del bienestar social y el desarrollo humano de la población, y el cuidado del medio ambiente. El análisis del potencial nacional muestra mejoras significativas en los indicadores sociales y económicos, pero es imprescindible trabajar en la lucha contra la pobreza, la generación de una clase media más fortalecida, la creación de infraestructura portuaria y carreteras, el aprovechamiento de nuestros recursos ecológicos y culturales a través del turismo. Respecto a educación, tecnología, gestión pública y seguridad, es necesario que se adopten medidas radicales para mejorar su nivel e indicadores. La Molina muestra indicadores superiores al promedio nacional en algunos aspectos del análisis tridimensional del Perú, contribuyendo a mejorar el nivel nacional, a través de acciones como el proyecto de municipalización de la educación, el adecuado manejo de parques y jardines, la priorización de la residencialidad, el manejo de la seguridad en el distrito, entre otros. Así mismo, La Molina es afectada directamente por aspectos críticos de mayor alcance, tales como la inseguridad nacional, la baja calidad educativa en el país, la mala gestión pública, entre otros que afectan el desarrollo del distrito.

Apéndice B: Análisis Competitivo

La ventaja competitiva de las naciones se mide a través del modelo creado por Porter (1990), utilizando para este fin el denominado “diamante competitivo”. Los factores que se miden con el diamante de Porter son: (a) la estrategia, la estructura y la competencia; (b) las condiciones de la demanda; (c) los sectores relacionados y de apoyo; y (d) las condiciones de los factores. Este se analizará con más detalle en el capítulo IX. Por otro lado, de acuerdo al Índice de Competitividad del IMD (2010), el Perú ha descendido de la ubicación 35 en el año 2008 y a la ubicación 41, en el 2010. Según el índice del WEF (2011), el Perú se ubica en la posición 73, ocupando el primer puesto Suiza, seguido por Suecia, Singapur y Estados Unidos. A continuación, se presenta una gráfica de este índice, comparado con algunos países latinoamericanos, el cual ha sido traducido por el Instituto Peruano de Economía (IPE):

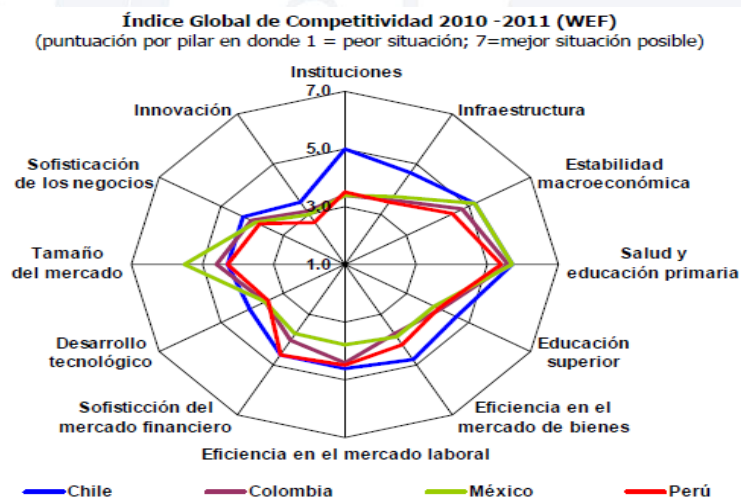


Figura A2. Índice global de competitividad 2010 - 2011
 Tomado de “Reporte de competitividad e índice de competitividad mundial”, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011. Recuperado de <http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2010/11/presentacion-report-de-competitividad-wef-e-indice-de-competitividad-mundial-imd.pdf>

Con respecto a la región Lima, su territorio es de 34,801.59 km² y su población en el año 2007 ha sido de 8.4 millones de habitantes (INEI, 2011). Lima está dividida en diez provincias: Barranca, Cajatambo, Cañete, Canta, Huaral, Huarocharí, Huaura, Lima, Oyon, y Yauyos. La provincia de Lima tiene 7.6 millones de habitantes (con un 99.9% de población urbana) y está subdividida en 43 distritos. Estos son: Ancón, Ate, Barranco, Breña, Carabaylo, Chaclacayo, Chorrillos, Cieneguilla, Comas, El Agustino, Independencia, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Los Olivos, Lurigancho, Lurín, Magdalena del Mar, Magdalena Vieja, Miraflores, Pachacamac, Pucusana, Puente Piedra, Punta Hermosa, Punta Negra, Rímac, San Bartolo, San Borja, San Isidro, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, San Luis, San Martín de Porres, San Miguel, Santa Anita, Santa María del Mar, Santa Rosa, Santiago de Surco, Surquillo, Villa el Salvador, y Villa María del Triunfo.

Según el “Índice de competitividad regional del Perú 2010” (CENTRUM Católica, 2010), Lima y Callao lidera el ranking de competitividad regional con 73.57 puntos. A continuación, se presenta un cuadro resumen con los principales indicadores de Lima y Callao, según el Índice de Competitividad, en el cual es calificado y comparado con las demás regiones del Perú:



Detalle	Valor	Rank
Superficie (km2)	34,948.57	14
Población	9,732,696	1
Densidad (hab/km2)	278.49	1
Número de Provincias	11	6
PBI 2009 (Mill de Nuevos Soles Corrientes)	175,904	1
PBI 2009 (Mill de Soles Constantes, 1994)	91,357	1
PBI Per Cápita 2009 (Nuevos Soles Corrientes)	18,074	2
PBI Per Cápita 2009 (Nuevos Soles Constantes, 1994)	9,387	2
Crecimiento del PBI Corriente 2009/2008 (%)	5.05	15
Crecimiento del PBI Real 2009/2008 (%)	0.43	17
PEA Ocupada 2009	4,795,637	1
Expectativa de Vida en Años 2009	79	1
Tasa de Mortalidad Infantil 2009 por 1,000 Nacidos	10	24

Figura A3. Índice de competitividad de Lima 2010

Tomado del “Índice de competitividad regional del Perú 2010”, por CENTRUM Católica, 2011, p. 313.

En conclusión, La Molina contribuye significativamente en el desarrollo del país, a través de la generación de la producción, la PEA ocupada, la mayor expectativa de vida, y la baja mortalidad infantil, entre otros factores.

Apéndice C: Cuadro Cronológico de La Molina

El análisis cronológico de La Molina se puede visualizar mediante el siguiente cuadro:

Tabla A5

Cuadro Cronológico de La Molina

Periodos	Años	Culturas	Sitios
República	1962 d.C.	Perú independiente	Distrito de La Molina
	1881 d.C.		Combate de la Rinconada
	1821 d.C.		Haciendas
Colonia	1532 d.C.	Virreynato	Haciendas
			Reducción de Ate
			Encomienda de Ate
Horizonte Tardío	1450 d.C.	Inca	Granados- La Puruchuca Rinconada Alta La Molina Alta
Intermedio Tardío	1100 d.C.	Ichma	Granados-Melgarejo Rinconada Alta La Molina Alta
Horizonte Medio	650 d.C.	Horizonte Medio 1	Banco de Credito Granados-Melgarejo
Intermedio Temprano	200 d.C.	Lima	Rinconada Alta
	200 a.C.	Blanco/ Rojo	Banco de Crédito
Horizonte Temprano	900 a.C.	Janabarriu	Rinconada Alta
		Cerro	Melgarejo
Periodo Inicial	1800 a.C.	_____	La Capilla-Melgarejo
Precerámico	6000 a.C.	_____	_____
Lítico	10000 a.C.	_____	_____

Nota. Tomado de “Historia del distrito de La Molina,” de Guerrero D., 2006. Recuperado de http://www3.munimolina.gob.pe:8003/contenido/Historia_distrito_La_Molina.pdf

Apéndice D: Flora y Fauna de La Molina

En los bosques⁹, la flora que pertenece a esta peculiar ecología es el algarrobo (*Prosopis limensis*), el huarango (*Acacia macracantha*), la uña de gato (*Mimosa acantholoba*, *Piptademia flava*), la serrilla (*Mimosa pigra*), la yuca de caballo (*Proboscidea altheaefolia*), el palo verde (*Cerddium praecox*, *Parkinsonia acuelata*), el bichayo (*Capparis ovalifolia*), el satuyo (*Capparis cortata*), etc. Como la fauna representativa de estos bosques está el ave chaucato (*Mimos longicaudatus*).

En la quebrada seca la flora representativa es la achupaya (*Tillandsia straminea*), *straminea*), la cabuya blanca (*Foureroia sp.*) y la cabuya azul (*Agave sp.*), la pitajaya (*Haageocercus backeb*), el curis (*Cereus macrostibas*), y el pumapa - rurun (*Melo cactus*, *Echino cactus*). Entre la fauna destacan la lechuza de huaca (*Spectytu cunicularis*), y el alacrán (*Brachiscomus ehrenbergi*).

En la laguna, las especies vegetales más representativas son la guama (*Eichornia crassipes*), la *chara fragilis*, la grama salada (*Distichlis spicata*), la totora (*Typha domingensis*), y el junco (*Scirpus limensis*), plantas que viven semisumergidas. Con respecto a la fauna, entre las aves están la garza bueyera (*Bubulcus i. Ibis*), el yanavico (*Plegadis ridgwayi*), el huerequeque (*Burhinus superciliaris*), el pato gargantillo (*Anas bahamensis rubrirostris*) y el turtupilín (*Pyrocephalus rubinus obscurus*). Entre las especies acuáticas están la lisa (*Mugil sp.*), y el camarón (*Astacus fluviatilis*).

En la loma, como flora, destacan los árboles de lúcuma (*Lúcuma abocata*), la chirimoya (*Annona cherimolia*), la guanábana (*Annona muricata*), la guayaba (*Psidian guajava*), el mito (*Carica candicans*), la tara (*Caesalpina tinctoria*), el huarango (*Acacia macracantha*), el boliche (*Sapindum saponaria*), el palillo (*Capparis prisca*), el higuerón (*Ficus sp.*), etc. Entre las flores están el amancay (*Hymenocallis amancaes*), la papita de San Juan (*Begonia geranifolia*), el

⁹ Este documento ha sido tomado, de manera condensada por razones de formato, de *Geografía, flora, fauna, ecología y geología*, de Escarcena, 2006. Recuperado de http://www3.munimolina.gob.pe:8003/contenido/Historia_distrito_La_Molina.pdf

tomate silvestre (*Solanum sp.*), el tabaco silvestre (*Nicotiana sp.*), la azucena del inca (*Alstroemeria pelegrina*), la nolana (*Nolana sp.*), la valeriana (*Valeriana sp.*), etc. Entre los arbustos se encuentra el heliotropo (*Heliotropium peruvianum*). Como fauna representativa están la vizcacha (*Hagidium peruanum*), las perdices (*Nothoprocta pentlandii*), los zorros (*Dusicyon culpaeus* y *Canepatus rex inca*), el puma (*Felis concolor incarum*), el huanaco (*Lama guanicoe*), el venado gris (*Odocoileus virginianus*), y el jergón de la costa (*Bothrops pictus*).

En los campos cultivados, se tiene como flora el molle (*Schinus molle*), el palto (*Persea gratissima*), el lúcumo (*Lucuma obovata*), el chirimoyo (*Annona cherimolia*), el guayabo (*Psidium pyryferum*), el ciruelo del fraile (*Bunchosia armeniaca*), el pacay o guaba (*Onga feuillei*), el sauce (*Salix humboldtiana*), y el palillo (*Campomanesia lineatifolia*). Como plantas importadas por españoles y desarrolladas en este hábitat están la caña de azúcar (*Saccharum officinarum*), el naranjo (*Citrus sinensis, aurantium*), el limonero (*Citrus limonium*), la lima (*Citrus limeta*), la toronja (*Citrus decumana*), la cidra (*Citrus medica*), y la mandarina (*Citrus sp.*). Como flora peculiar en las laderas del canal de Ate y las múltiples acequias han predominado la caña brava (*Gynerium sagittatum*), el pájaro bobo (*Tessaria integrifolia*), el carrizo (*Arundo donax*), la caña hueca (*Phragmites communis*), la chilca (*Baccharis sp.*), el chamico (*Datura stramonium*), el marco (*Artemisa purpurea*), el quebrollo (*Acnistus arborescens*), el pega-pega (*Setaria erticillata*), el payco (*Chenopodium ambrosioides*), la grama china (*Sorghum halepense*), la campanilla (*Ipomoea purpurea*), el capulí cimarrón (*Nicandra physaloides*), la yerba mora (*Solanum americanum*), etc. Entre la fauna destacan el taurigaray, los periquitos (*Psilopsiagon aurifrons*), y los picaflores (*F. Trochilidae*).

Apéndice E: Turismo en La Molina

El aniversario del distrito es el 6 de febrero (INEI, 2011). El 9 de enero se conmemora la Batalla de La Rinconada, acaecida en 1881 durante la Guerra del Pacífico (La Molina, 2011). Entre las festividades religiosas, se puede mencionar que entre los meses de octubre-noviembre se saca en procesión al Señor de los Milagros. El 12 de diciembre se celebra de manera especial la festividad de la Virgen de Guadalupe en la Iglesia Inmaculado Corazón. Otras fechas relevantes, que se celebran también en el resto del país, son la Semana Patriótica y la Fiesta de la Primavera (INEI, 2011).

En lo que se refiere a complejos históricos, dos lugares turísticos dignos de ser visitados son la Huaca Melgarejo y la Huaca Granados. La Huaca Melgarejo data del año 1800 a. C. y ha tenido un periodo de vigencia hasta el intermedio tardío - Cultura Ichma - 1100 d. C. Por sus grandes dimensiones y construcciones, demuestra que se trató de un lugar importante y preferente de la época prehispánica. Este centro puede ser visitado por estudiantes y vecinos sin costo alguno, bajo la orientación de un guía profesional. La Huaca Granados fue excavada entre 1981 y 1983 por arqueólogos del Instituto Nacional de Cultura. Consta de dos áreas: la A, la más antigua y compuesta por plataformas y una probable plaza; y la B, constituida por estructuras coloniales y republicanas (La Molina, 2011).

En La Molina existen algunos museos. El Museo Raimondi que data de 1981, pertenece a la Asociación Educacional Antonio Raimondi, muestra algunos dibujos, planos, fotografías sobre arqueología, botánica, etnografía, geografía, geología, zoología, etc. El Museo del Automóvil Nicolini, idea que nació en 1962 con el Señor Jorge Nicolini, el cual presenta una exhibición de 64 autos, fabricados entre los años

1901 y 1973. El Museo de Entomología Klaus Raven Büller, en la UNALM, inaugurado en 1962, exhibe una muestra de la fauna peruana, con 3,000 especies determinadas figuradas en 10,000 ejemplares y 300,000 especímenes aún no determinados. El jardín botánico “Octavio Velarde Núñez”, también dentro de la UNALM, iniciado en 1904, es un lugar de estudio y esparcimiento, con alrededor de dos hectáreas de extensión (La Molina en tus Manos, 2011).

Entre otras vistas turísticas de La Molina destacan las lagunas artificiales, el cañón de la Batalla de La Rinconada (pieza de artillería de la Guerra con Chile), la estatua de La Mujer (escultura y pileta en simbolización y homenaje a la mujer) y el óvalo Los Cóndores (monumento a esta especie en peligro de extinción) (La Molina, 2011). Entre los lugares de esparcimiento destacan los clubes sociales: la Rinconada Country Club, el Club Hebraica (en el que se reúnen los miembros de la comunidad judía), el Club Árabe Palestino, el Country Club La Planicie (cuyas actividades principales giran en torno al golf y al tenis) y la Escuela de Equitación del Ejército. En cuanto a centros comerciales están La Rotonda, el Centro Comercial Plaza Camacho, el Centro Comercial Molicentro, y La Fontana.

Apéndice F: Nuevos Espacios Productivos: Parques Tecnológicos

Parques tecnológicos¹⁰ son los espacios concebidos arquitectónica y organizacionalmente para albergar a las empresas de la sociedad del conocimiento, es decir a las empresas intensivas en conocimiento, innovadoras, flexibles y ecológicamente viables. Para tal fin a las empresas se les asigna espacios dentro del parque para que desarrollen sus actividades. Según la Asociación Internacional de Parques Tecnológicos (IASP): “Parques científicos y tecnológicos son el perfecto hábitat para los negocios e instituciones de la economía global del conocimiento”. Estos promueven el desarrollo económico y la competitividad de las regiones y las ciudades porque: (a) crean nuevas oportunidades de negocio y valor agregado a empresas consolidadas, (b) propician el emprendedorismo y la incubación de nuevas empresas innovadoras, (c) generan puestos de trabajo basados en el conocimiento, (d) construyen espacios atractivos para el surgimiento de trabajadores del conocimiento, y (e) coadyuvan la sinergia entre universidades y empresas.

El modelo de Parques Tecnológicos ha sido bastante difundido a nivel mundial donde se tiene varios casos de parques tecnológicos exitosos, tales como Sophia Antipolis en Francia, Saint Hyacinthe en Canadá, Cascavel en el Brasil, Tromso Science Park en Noruega, entre otros. Los parques tecnológicos de Saint Hyacinthe y el de Cascavel están especializados en agroindustria. Algunas variantes de parques tecnológicos son: parques científicos, y parques de innovación, entre otros. Sobre la necesidad de parques tecnológicos en el Perú, uno de los promotores, perteneciente a una universidad peruana, manifiesta que:

¹⁰ Este documento ha sido tomado, de manera condensada por razones de formato, de *Nuevos espacios productivos: parques tecnológicos vs. Clusters empresariales*, de Álvarez, 2011. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/501.pdf>

“Son muy necesarios porque el Perú no está aprovechando el cerebro de las personas y si otros recursos que son agotables; por lo que hay que generar posibilidades en el Perú basadas en el conocimiento, para conseguir un mejor reparto de la riqueza a partir de la generación de conocimiento que es un recurso inacabable, para innovar y obtener mayor desarrollo y mejor distribución en la sociedad”.

Por su parte Espinoza señala que:

“... el Perú se encuentra inerme frente a los grandes desafíos debido a la carencia de estrategias y mecanismos que posibiliten que la ciencia, tecnología e innovación sean palancas del desarrollo económico social sostenido y sostenible. Una de las expresiones elocuentes de esta realidad es que en el país aun no existe experiencias de parques tecnológicos”.

Apéndice G: Ejemplos de Parques Tecnológicos

Tecno PUC¹¹: se trata del parque tecnológico de la PUC-RS en el Brasil, orientado a la investigación aplicada. Este parque a enero del 2010 ya tiene 06 años y medio de funcionamiento; durante los cuales ha tenido un rápido desarrollo. Se encuentran empresas como la Dell, HP, entre las 42 empresas que alberga este parque. Se tiene una empresa del Portugal del ramo de automatización para supermercados que realiza sus investigaciones y desarrollos en este parque. También una gran empresa de Francia de juegos electrónicos. Para ingresar al Parque es necesario pasar por dentro de la PUC-RS así como los lugares para almorzar y otros están dentro de la universidad. Ambos como elementos que coadyuvan la interacción universidad - empresa buscando el intercambio de conocimiento tácito. Este parque tiene énfasis en TICs y ciencias de la salud, entre otras. Dentro del parque, con un funcionamiento autónomo, se encuentra la Incubadora de empresas. Esta, alberga proyectos de profesores y alumnos de la PUCRS durante 02 años, al término de los cuales estos podrían pasar a ser parte del parque. Uno de los ejecutivos del parque sostiene que: “Es importante que la interacción sea entre la PUC y la empresa y no entre el profesor investigador y la empresa”.

Cascavel: es un parque tecnológico especializado, que cuenta con el auspicio de la Prefeitura de Cascavel en el oeste de Parana. Este municipio además de su conexión con Curitiba se encuentra cercano a la ciudad de Foz de Iguazú, situándolo cerca de la triple frontera del Brasil con Argentina y Paraguay. En este parque se encuentran presentes empresas de alimentos funcionales y suplementos alimenticios (como Phitosani), laboratorio de evaluación microbiológica en alimentos y agua (laboratorio Lanali),

¹¹ Este documento ha sido tomado ha sido tomado, de manera condensada por razones de formato, de *Nuevos espacios productivos: parques tecnológicos vs. Clusters empresariales*, de Álvarez, 2011. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/501.pdf>

desarrolladoras de software para empresas de laticinios y agricultura familiar (Abigs), empresas de imágenes para el agronegocio (Agrostock), entre otras.

Tromso Science Park: este parque tecnológico, ubicado al norte de Noruega, tiene como áreas de concentración: pesca e industria marina, acuicultura, biotecnología (marina y médica), tecnologías de la información y las comunicaciones, telemedicina, tecnología espacial. Cuenta con aproximadamente 35 empresas u organizaciones, como Probio Nutraceuticals As, y Orthogenics AS - empresa de biotecnología - que desarrolla productos y procesos contra la osteo-artritis, National Research Institute for the fish/marine/aquaculture industry, entre otras. Según un representante de este parque tecnológico, fundado en 1990 que comenzó a operar efectivamente en el año 1993 cuenta con tres áreas de negocio: innovación basada en resultados de I&D, redes entre I&D y la industria, campus (edificios e infraestructura) para captar I&D y conducir a la industria para hacer de este parque un centro de innovación. Se había previsto un área de 20 000 m². En relación al conocimiento transferido el representante del parque afirma que: “Nosotros estamos trabajando cerca de I&D y a la industria con el objetivo de comercializar los resultados de I&D y establecer lugares de encuentro y redes para intercambiar experiencias”.

Proyecto Parque de Innovación de Servicios para las personas: se trata de un proyecto de parque tecnológico a implementarse en 105 has en el distrito de Santa María en Lima. Este proyecto es llevado a cabo por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. El núcleo de este parque tecnológico ha considerado un parque bio-tecnológico centrado en las fortalezas de la universidad alrededor de las ciencias de la vida y la salud. Este parque considera cuatro ejes, a saber: promoción, innovación, incubación, y producción.

Apéndice I: Calidad de Vida

Definición de calidad de vida¹²: la gente percibe muchas cosas diferentes cuando hablan de la calidad de vida. Si bien todos coinciden en que un alto índice de criminalidad es indeseable y el aire que respiramos, la casa, el entorno en que vivimos deben estar limpios, hay una gran diversidad en las ideas sobre la calidad del de vida, lo que refleja el diferente uso de la comprensión del plazo y diferentes aspectos, dependiendo de la edad, género, posición social, etc. de la persona. Dado que las necesidades básicas individuales son muy generales, es bastante poco probable que la calidad de vida de componentes de la lista por dos individuos diferentes difieren de forma importante, lo más probable es que ciertos criterios de calidad de vida tendrán una mayor ponderación que otros en un momento determinado o en determinadas situaciones. Aunque la calidad de vida es un término ampliamente utilizado, no debe confundirse con lo que Mercer se refiere como la calidad de vida. Junto con el personal y subjetiva de las evaluaciones de diferentes cada uno de nosotros puede hacer, hay algunos aspectos que todos probablemente estaría de acuerdo en como importantes para tener una buena calidad de los niveles de vida, tales como la seguridad personal y la seguridad, la salud, la infraestructura de transporte, la disponibilidad de bienes de consumo y la vivienda adecuada y educación y oportunidades de recreación. De hecho, la calidad de vida puede implicar una apreciación subjetiva o la opinión, mientras que los criterios de Mercer son objetivos, neutrales e imparciales.

La calidad de vida tiene que ver con el estado emocional de una persona y la vida personal. Uno puede vivir en la ciudad con más alta clasificación en términos de calidad

¹² Este documento ha sido tomado, de manera condensada por razones de formato, de *Quality of living worldwide city rankings 2010 – Mercer survey*, por Mercer, 2011. Recuperado de http://www.mercer.com/press-releases/quality-of-living-report-2010#City_Ranking_Tables

de vida y todavía tiene una muy mala calidad de vida a causa de desafortunadas circunstancias personales (enfermedad, desempleo o soledad, entre otras). De hecho, la definición de la calidad de vida pueden ser diferente según los niveles de ingresos, condición social, la salud o las condiciones meteorológicas. A los efectos de este informe, la calidad de vida evalúa el grado en que los expatriados disfrutan de la norma potencial de vida en el lugar de acogida. La calidad de vida también refleja la interacción de factores políticos, socioeconómicos y ambientales en el lugar de acogida. Mercer ha diseñado una forma objetiva de medir la calidad de vida para los expatriados sobre la base de factores que la gente considera representativos de dicho concepto. Una vez al año, Mercer realiza un estudio de la calidad de vida en más de 320 ciudades en todo el mundo sobre la base de evaluaciones detalladas y evaluaciones de 10 categorías principales y 39 criterios o factores, cada uno con coherentes coeficientes correctores que reflejan su importancia relativa.

Apéndice J: Categorías y Factores que Evalúan la Calidad de Vida, Según

Mercer

La Calidad de Vida de Mercer de los Factores			
<p>Políticos y Sociales para el Medio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación con otros países ▪ Estabilidad Interna ▪ Delito ▪ Aplicación de la ley ▪ Facilidad de entrada y salida 	<p>Consideraciones médicas y de salud</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios Hospitalarios ▪ Suministros médicos ▪ Enfermedades Infecciosas ▪ Potabilidad del agua ▪ Aguas residuales ▪ Eliminación de residuos ▪ Contaminación del Aire ▪ Molestos y destructivos 	<p>Servicios Públicos y Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Electricidad ▪ Disponibilidad de Agua ▪ Teléfono ▪ Correo ▪ Transporte público ▪ La congestión de tráfico ▪ Aeropuerto 	<p>Bienes de Consumo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carne y pescado ▪ Frutas y Hortalizas ▪ Artículos de consumo diario ▪ Bebidas Alcohólicas ▪ Automóviles
<p>Entorno Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas de Cambios de moneda ▪ Servicios Bancarios 	<p>Los animales y los insectos</p> <p>Escuelas y Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuelas 	<p>Recreación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Variedad de restaurantes ▪ Teatrales y musicales <p>Ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cines ▪ Deporte y Ocio 	<p>Vivienda</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vivienda ▪ Electrodomésticos y Muebles ▪ Mantenimiento del hogar y Reparación
<p>Socio-Cultural para el Medio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitación de la Libertad Personal ▪ Medios de comunicación y la censura 	<p>Medio Natural</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima ▪ Registro de Recursos Naturales ▪ Desastres 		

Figura A4. Categorías y factores que evalúan la calidad de vida, según Mercer
Tomado de “Quality of living worldwide city rankings 2010 – Mercer survey”, por Mercer, 2011. Recuperado de http://www.mercer.com/press-releases/quality-of-living-report-2010#City_Ranking_Tables

Apéndice K: Top de las Cinco Ciudades en Calidad de Vida

Tabla A6

Top de las Cinco Ciudades en Calidad de Vida

Las cinco mejores ciudades del mundo			
Top cinco ciudades: la calidad de vida de clasificación		Top cinco ciudades: la ciudad de clasificación ecológica	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viena, Austria (1) ▪ Zurich, Suiza (2 °) ▪ Ginebra, Suiza (3 °) ▪ Vancouver, Canadá (empatado 4 °) ▪ Auckland, Nueva Zelanda (empatados 4 °) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calgary, Canadá (1) ▪ Honolulu, Estados Unidos (2 °) ▪ Ottawa, Canadá (empatado 3 °) ▪ Helsinki, Finlandia (empatado 3 °) ▪ Wellington, Nueva Zelanda (5 °) 		
Las cinco mejores ciudades del mundo en calidad de vida			
Américas	Asia y el Pacífico	Europa	Oriente Medio y África
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vancouver (4) ▪ Ottawa (14) ▪ Toronto (16) ▪ Montreal (21 °) ▪ Calgary (28) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auckland (4) ▪ Sydney (10) ▪ Wellington (12) ▪ Melbourne (18 °) ▪ Perth (21) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viena (1 °) ▪ Zúrich (2 °) ▪ Ginebra (3 °) ▪ Dusseldorf (6) ▪ Fráncfort (empatado 7 °) ▪ Múnich (empatado 7 °) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dubai (75) ▪ Port Louis (82) ▪ Abu Dhabi (83) ▪ Ciudad del Cabo (86) ▪ Túnez (94)
Las cinco mejores ciudades del mundo en ecología			
Américas	Asia y el Pacífico	Europa	Oriente Medio y África
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calgary (1) ▪ Honolulu (2 °) ▪ Ottawa (3 °) ▪ Minneapolis (6 °) ▪ Vancouver (13 atados) ▪ Montreal (13 atados) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wellington (5 °) ▪ Adelaida (7 °) ▪ Kobe (9 °) ▪ Perth (12) ▪ Auckland (13) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Helsinki (3 °) ▪ Copenhague (8 °) ▪ Oslo (empatado 9 °) ▪ Estocolmo (empatado 9 °) ▪ Nuremberg (13 atados) ▪ Berna (13 atados) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciudad del Cabo (30) ▪ Victoria (38 °) ▪ Muscat (48 °) ▪ Johannesburgo (54 °) ▪ Abu Dhabi (empatado 65a) ▪ Dubai (empatado 65a)
Las cinco mejores ciudades de Norte América			
Top 5 ciudades: Calidad de vida		Top 5 de Eco-ciudades	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vancouver (4) ▪ Ottawa (14) ▪ Toronto (16) ▪ Montreal (21 °) ▪ Calgary (28) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calgary (1) ▪ Honolulu (2 °) ▪ Ottawa (3 °) ▪ Minneapolis (6 °) ▪ Vancouver (13 atados) ▪ Montreal (13 atados) 		

Nota. Tomado de "Quality of living worldwide city rankings 2010 – Mercer survey", por Mercer, 2011. Recuperado de http://www.mercer.com/press-releases/quality-of-living-report-2010#City_Ranking_Tables

América del Norte¹³: las ciudades norteamericanas experimentaron pocos cambios en la calidad de vida entre 2008 y 2009. A pesar de la crisis financiera mundial - que se originó en los EE.UU. - tuvo un grave impacto en el sector bancario de los EE.UU., la calidad general de vida en América del Norte, y en particular en Canadá, sigue siendo alto. Un factor que afecta la calidad de vida en 2009 fue el estallido de la pandemia de influenza H1N1. Originarios de México en marzo de 2009, el virus se propagó rápidamente a otros países - incluidos los de América del Norte - a pesar de medidas destinadas a contener el virus.

América del Sur y América Central: Como región, América del Sur y Central fue testigo de una disminución de la calidad de vida entre 2008 y 2009. La inestabilidad política, problemas económicos y la escasez de energía han sido los principales obstáculos para aumentar la calidad de vida en la región. Los altos niveles de delincuencia siguen siendo también un problema importante. De todas las ciudades de esta región, Caracas (Venezuela) se registró el mayor descenso en la calidad de vida. Esto puede atribuirse en parte a la tensión entre Venezuela y los países vecinos en aumento en los últimos años. Además, el racionamiento de agua se llevó a cabo en noviembre de 2009 como respuesta a la escasez de agua, y la disponibilidad de bienes de consumo disminuyó como resultado. Otra área plagada de problemas en la calidad de vida es Lima. La inestabilidad política creciente, y el primer ministro de Perú renunciaron tras los enfrentamientos que se produjeron en el Amazonas como resultado más de 50 muertes.

¹³ Este documento ha sido tomado, de manera condensada por razones de formato, de *Quality of living worldwide city rankings 2010 – Mercer survey*, por Mercer, 2011. Recuperado de http://www.mercer.com/press-releases/quality-of-living-report-2010#City_Ranking_Tables

Apéndice L: Premio Nacional a la Calidad

El Premio Nacional a la Calidad es un instrumento diseñado para orientar a las organizaciones en sus procesos de mejora continua que contribuya a incrementar sus condiciones de competitividad¹⁴. Está concebido como un modelo de excelencia en la gestión, que ayuda a implementar una gestión de calidad moderna y eficaz. Este premio es otorgado por el comité de gestión de la calidad a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir por sus logros en la implementación del modelo.

Principios inspiradores del modelo:

- Liderazgo y compromiso de la alta dirección
- Gestión orientada a la satisfacción del cliente
- Aprendizaje personal y organizacional
- Valoración del personal y de los socios
- Agilidad y flexibilidad
- Orientación hacia el futuro
- Innovación permanente
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad social
- Orientación a resultados y a creación de valor

Objetivos:

1. Promover la gestión integral de la calidad en organizaciones peruanas, a través de la utilización del modelo de excelencia en la gestión.

¹⁴ Este documento ha sido tomado, de manera condensada por razones de formato, de *Premio nacional a la calidad del Perú*, por el Centro de Desarrollo Industrial, 2011. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm

2. Promover una cultura de calidad y buen desempeño en la sociedad peruana, a fin de elevar su calidad de vida
3. Promover la autoevaluación con base en los criterios del modelo de excelencia en la gestión
4. Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones del país que demuestren haber implementado exitosamente el modelo de excelencia en la gestión.
5. Promover intercambio de experiencias en la aplicación del modelo.

Categorías:

A. Producción.

A.1. Grandes: facturan más de US\$ 30'000,000 anuales o tienen más de 500 trabajadores.

A.2. Intermedias: facturan hasta US\$ 30'000,000 anuales.

A.3. Pequeñas y medianas: facturan hasta US\$ 10'000,000 anuales.

B. Comercio y servicios.

B.1. Grandes: facturan más de US\$ 30'000,000 anuales o tienen más de 500 trabajadores.

B.2. Intermedias: facturan hasta US\$ 30'000,000 anuales.

B.3. Pequeñas y medianas: facturan hasta US\$ 10'000,000 anuales.

C. Sector público.

C.1. Grandes: tienen más de 500 trabajadores

C.2. Intermedias: tienen más de 100 y menos de 500 trabajadores

C.3. Pequeñas y medianas: tienen hasta 100 trabajadores

Apéndice M: Evaluación PISA

PISA¹⁵ es conocida en español como el Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes y es una prueba desarrollada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Desde 1997, PISA se aplica cada tres años a jóvenes de 15 y 16 años, en más de 60 países del mundo. PISA es una prueba estandarizada y global. Esto significa que quienes la responden reciben pruebas parecidas, respetando las diferencias culturales. Por esto, los alumnos que son evaluados en el mundo participan de una experiencia en común. La evaluación cubre las áreas de lectura, matemáticas y ciencias. Esta prueba busca conocer las competencias y habilidades para analizar y resolver problemas, manejar información y enfrentar situaciones relacionadas con cada una de estas áreas.

Cada año de aplicación, la prueba se concentra en alguna de las tres competencias evaluadas. Una educación por competencias es un objetivo nacional para el México que queremos. La evaluación PISA es un reto, que involucra a todos. Cubre principalmente la educación media superior, el bachillerato y sus modalidades de formación técnica, y también incluye alumnos de secundarias generales, técnicas y telesecundarias. El contenido de la evaluación PISA abarca competencias en tres áreas: lectura, matemáticas y ciencias. Éstas son consideradas dominios clave para el aprendizaje en todos los sistemas educativos. PISA se aplica cada tres años, y en marzo de este año, el énfasis estará en lectura. Esto significa que el 67% de la prueba se le dedicará a la competencia lectora y 17% a cada una de las otras dos áreas. Es importante mencionar que, en PISA no se evalúa el aprendizaje de los conocimientos establecidos en los

¹⁵ Este documento ha sido tomado, de manera condensada por razones de formato, de *Competencias PISA*, por la Dirección General de Formación Continua de Maestros, 2011. Recuperado de <http://www.pisa.sep.gob.mx/>

programas de las escuelas, ni tampoco está diseñada para evaluar el desempeño de los docentes, ni de los programas vigentes. La prueba busca evaluar qué tan bien preparado están los alumnos para enfrentar los retos del futuro, al analizar, razonar y comunicar las ideas efectivamente. PISA mide hasta qué punto los estudiantes como tú, cuentan con las habilidades y competencias que necesitan para participar activa y exitosamente en la sociedad del conocimiento. El formato de la prueba PISA incluye dos tipos de ejercicios:

Preguntas de opción múltiple:

1. Opción múltiple simple. Selecciona sólo una entre varias alternativas que se te presentan como posibles respuestas a la pregunta (Por ejemplo: A, B, C o D).
2. Complejos de selección múltiple. Selecciona más de una entre varias alternativas que se te presentan como posibles respuestas a la pregunta.

Preguntas abiertas o construidas:

1. Preguntas cerradas. Redacta una respuesta breve a la pregunta. En este caso NO se proponen alternativas.
2. Preguntas abiertas. Escribe una respuesta más extensa que en el caso de los ejercicios construidos o cerrados. Así, quienes evalúan las respuestas deben realizar un trabajo extra en su valoración.

Apéndice N: Edificios Ecológicos

Durante las últimas décadas, se ha venido desarrollando una conciencia ecológica, que busca reducir la depredación que el excesivo consumo del ser humano causa al planeta Tierra, generada en gran parte por el uso extremo de combustibles fósiles y recursos no renovables; ello ha originado el surgimiento de conceptos nuevos como sostenibilidad, econegocios, construcciones ecológicas y *green building* (edificios verdes) (Figueroa, 2010). En el Perú, el primer edificio con certificación LEED fue el Edificio Platinum Plaza 1 y 2 construido en 1998 por la empresa constructora COINSA en el distrito de San Isidro (Platinum Plaza, 2010). Es el único edificio calificado como *Green Building* [edificio verde], con la certificación LEED (Reaño, 2008).

Sostenibilidad se refiere al equilibrio existente entre una especie y los recursos del entorno al cual pertenece; propone satisfacer las necesidades de la actual generación, pero sin sacrificar los recursos necesarios para satisfacer las necesidades futuras de las siguientes generaciones (Chile GBC, 2010). Negocios ecológicos o econegocios son los que priorizan la triple rentabilidad: financiera, social, y ambiental (Guevara, 2009). Construcciones ecológicas son aquellas edificaciones que emplean materiales, procesos y prácticas amigables con el medio ambiente (Figueroa, 2010). Los *green building* son edificios sustentables que se valen de las propiedades físicas de energía, aire y agua; seleccionando materiales apropiados, alrededor de los principios básicos de ciencias (Detail Green, 2010). Estos edificios pueden ser también considerados “inteligentes” si utilizan tecnologías de información [IT]. Por lo tanto, resulta una gran oportunidad para los inversionistas: las prácticas ecológicas para la construcción de edificios en el Perú;

aspecto tratado intensamente en otros países y en vías futuras a posicionarse mejor en el país.

Los edificios ecológicos pueden ostentar o no una certificación. Dentro de las certificaciones más destacadas están: la LEED, puesta a prueba por la United States Green Building Construction (USGBC) desde el 2000, que clasifica a las empresas con calificaciones de Platino, Oro o Plata; Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology (BREEAM, 2010), desarrollada desde 1990, que se centra en actividades específicas que afectan al medio ambiente evaluando diez impactos: gestión, salud y bienestar, energía, transporte, agua, materiales, residuos, uso ecológico del suelo, contaminación, innovación; el Consejo Alemán de Construcciones Sostenibles (DGNB); el Sistema de Calificación de Construcciones Medioambientales Australianas (NABERS), entre otras equivalentes. Estos estándares pueden adoptarse por cualquier empresa que desee solicitar la certificación y cada una maneja indicadores similares. Estas certificaciones evalúan a los edificios, a los productos utilizados para su fabricación y a los procesos; garantizando una gestión de calidad en los mismos (Figuroa, 2010).

Según estudios de la consultora Colliers Internacional, en el mundo hay 27 993 obras que postulan a certificación LEED y 4 481 que ya obtuvieron ese sello verde. En el Perú, sólo un edificio cuenta con esta certificación en el país, el Platinum Plaza 1 y 2, cuya certificación fue muy costosa, y tuvo muchos inconvenientes para ser aceptada, especialmente por los entes reguladores del Estado Peruano (Reaño, 2008; Detail Green, 2010). A pesar de estas deficiencias, algunas empresas han optado por construir o modificar sus instalaciones, autoadministrando sus operaciones y recursos, sin

necesariamente contar con alguna certificación (Figuroa, 2010), como la Torre Javier Prado, por ejemplo, o el complejo R.P. Felipe Mac Gregor S.J., en el campus de la Pontificia Universidad Católica del Perú (San Miguel), diseñado con estándares básicos de conciencia ambiental (materiales adecuados, tecnología de iluminación, reducción de energía en aire acondicionado, aprovechamiento de la luz natural, reducción de desperdicios, etc.) (Velarde, 2010).

En el Perú, PeruGBC, filial del World Green Building Council (WGBC) en el Perú, promueve la transformación de esta industria mediante la educación, difusión y promoción de prácticas sostenibles, siendo su mayor preocupación el impacto negativo de la industria de la construcción con el medio ambiente (PeruGBC, 2010). Otras entidades que impulsan las prácticas sostenibles verdes en la industria de la construcción en el país son el Ministerio del Ambiente (MINAM) y la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) (Figuroa, 2010). En Estados Unidos, Canadá y Europa, así como en otros países, existen leyes que favorecen la construcción de estos edificios. En el Perú no se cuenta con una política impulsora del sector de la eficiencia energética, ni alguna legislación que favorezca la construcción y certificación de estos edificios (Velarde, 2010; Reaño, 2008). De igual manera, en el Perú, el tema ambiental se va convirtiendo en una tendencia casi obligatoria para los negocios y empresas. Es una nueva oportunidad que se está aprovechando para hacer negocios nuevos y específicamente en el sector construcción, pues tiene el mayor potencial de disminución de impacto ambiental (PeruGBC, 2010).

Apéndice O: Criterios Para la Calificación Europea BREEAM

Tabla A7

Criterios de Calificación para Obtener la Certificación Europea BREEAM - 2009

Categoría	Ratio	Criterio de Créditos BREEAM
Gestión	100 %	Responsabilidad del encargo (1/1), Cláusulas (1/1), Ampliación del encargo (1/1), Manual del usuario (1/1), Gestión del impacto de la obra (6/6)
Salud y Bienestar	72 %	Torres de refrigeración (1/1), Producción de legionela (1/1), Humidificación segura (0/1*), Polución de aire interno (0/1), Ratios de ventilación reales (1/1), Luz natural (0/1*), Protección solar (1/1*), Iluminación de alta frecuencia (1/1*), Concepto Iluminación (1*/1*), Establecimiento de zonas de iluminación (1*/1*), Control Lumínico (1/1*), Vistas (1/1*), Zonificación térmica (1*/1*), Simulaciones térmicas (1/1), Niveles internacionales de aislamiento acústico (1*/1*), Tiempos de reverberación (0/1*).
Energía	95 %	Vigilancia de la demanda energética (1/1), Medición en las diferentes áreas (1/1), valores U (3/3), Permeabilidad al aire (2/3), Control de la iluminación interior (1/1*), Control de la calefacción (1/1), Vigilancia de las instalaciones (1/1), Luminarias interiores (1/1), Luminarias exteriores (1/1), Sistemad e calefacción con emisiones de CO2 (3/3), Recuperación de calor (1/1), Eficiencia variable de los ventiladores (1/1), Accionamientos regulables (1/1), Estudio de posibilidades para la energía renovable.
Transporte	90 %	Proximidad y provisión de transporte público (5/5), Capacidad máxima de aparcamiento – Staff (0/1), Capacidad máxima de aparcamiento – Visitantes (1/1), Facilidades para ciclistas – Staff (1/1), Auditorias de tráfico (1/1), Plan de movilidad para los trabajadores (1/1).
Agua	57 %	Consumo de agua (2/3), Contador de agua (1/1), Pruebas de estanquidad (0/1), Posibilidad de corte de la instalación (0/1), Sistemas de irrigación (1/1).
Materiales	38 %	Reutilización de la estructura (0/1), Reutilización de la fachada (0/1), Uso de materiales reciclados (0/1), Impacto ambiental de los revestimientos exteriores (0/1), Pavimentos y acabados de suelo (0/2*), Particiones interiores (1/1), Amianto (1/1), Durabilidad (1/1), Madera (2/2), Almacenamiento de material reciclable (1/1), Compostaje (1/1).
Uso del suelo y ecología	58 %	Reutilización de suelo (0/1), Uso de suelo contaminado (1/1), Uso de suelo con escaso valor ecológico (0/1), Modificación del valor ecológico del suelo como resultado del desarrollo propuesto (4/5), Asesoría sobre protección del medio ambiente (1/1), Protección de valores ecológicos (0/1), Impacto a largo plazo sobre la biodiversidad (1/1), Reutilización de la capa vegetal (0/1).
Contaminación	42 %	Refrigerantes respetuosos con la capa de ozono ODP (Ozone Depletion Potential) (1/1), Valores para refrigerantes GWP (Global Warming Potential) < de 5 (1/1), Refrigerante detector de fugas (1/1), Sistema de recuperación de refrigerante (1/1), Aislamientos ODP Aislamientos ODP y GWP (0/1), Emisores NOx del productor de calor (0/4), Contaminación de cursos de agua (1/1), Evacuación de agua (0/1), Refrigerante descentralizado ODP (1/1*), Refrigerante descentralizado GWP (0/1*), Refrigerante descentralizado GWP (0/1*), Aislamientos ODP y GWP (0/1*)

Nota. Tomado de “Criterios de Créditos BREEAM,” por Detail Green, 2010. Recuperado de <http://www.detail.de/DEE1003/blaetterkatalog/>

Apéndice P: Ciudades Sostenibles, Ciudades Verdes

El PNUMA¹⁶ lleva adelante desde 1995 un ambicioso programa de evaluaciones ambientales integrales denominado Perspectivas del Medio Ambiente Mundial (GEO por su denominación en inglés: Global Environment Outlook). En ese marco, como resultado de la Cumbre de Johannesburgo en 2001, se puso en marcha el Proyecto GEO Ciudades, el cual busca promover una mejor comprensión de la dinámica de las ciudades y sus ambientes, suministrando a los gobiernos municipales, científicos, formuladores de políticas y al público general de la región, la información necesaria y actualizada sobre la situación en sus ciudades. Durante la realización del Taller Regional latinoamericano y caribeño sobre Capacitación y Planificación para el GEO (Global Environment Outlook) realizado en Montevideo en agosto de 2005, entrevistamos a la coordinadora del programa.

¿Qué es el Proyecto GEO Ciudades? Es un proyecto de Evaluaciones Ambientales Integrales de ciudades de América Latina y el Caribe, con una metodología del PNUMA que se ha venido aplicando en el ámbito global, regional, subregional y nacional. Estamos ahora trabajando en diversas ciudades con el fin de encontrar los vínculos existentes entre la contaminación ambiental y las actividades humanas. Especialmente aquellas que se relacionan con el desarrollo urbano. Lo que buscamos con este proyecto es desarrollar la capacitación para llevar a cabo evaluaciones ambientales integrales periódicamente, cada tres o cuatro años.

¹⁶ Este documento ha sido tomado, de manera condensada por razones de formato, de Ciudades verdes: TUNZA contesta vuestras preguntas, *Economía Verde*, por el PNUMA, 2011, mayo, (3)1. Recuperado de <http://www.ecopibes.com/pdf/tunza-ciudades.pdf>

¿Qué aspectos se consideran para realizar estas evaluaciones?

Estas evaluaciones ambientales que se realizan a través de la metodología GEO buscan responder a 6 cuestiones básicas. Primero, ¿qué está pasando con el medio ambiente? Es decir cuál es el estado del medio y con esto nos referimos a sus componentes. Qué está pasando con el agua, con el suelo, con la biodiversidad, el aire y su calidad, con la infraestructura construida, lo que son los servicios básicos, acceso a áreas verdes, áreas de recreación. Todo lo que pertenece al medio urbano. Segundo, ¿qué está pasando con el medio ambiente urbano y por qué? Tercero, ¿cuáles son las presiones o fuerzas motrices que llevan a ese estado del medio ambiente? ¿Cuáles son los impactos que tiene esta situación en la calidad de vida de las personas, en la salud de la población, en la economía de la ciudad, en los ecosistemas? En cuarto lugar, buscamos responder ¿qué estamos haciendo al respecto? Qué está haciendo la sociedad, las ONGs, los empresarios... ¿qué está haciendo el gobierno? Se están implementando o no las leyes, las normativas, los acuerdos realizados. Contestamos también la pregunta ¿qué pasará si no actuamos hoy? El proceso GEO Ciudades, al igual que todos los procesos GEO busca construir escenarios a 10 ó 15 años para ver cómo vamos a estar a futuro y ver cuáles son los escenarios positivos y cuáles son los negativos, qué pasará si seguimos actuando de la misma forma. En sexto lugar también identificamos los temas emergentes, aquellos que aún no están en la agenda pública, pero que estarán en 10 ó 15 años. Por último, el valor agregado que tienen estas evaluaciones ambientales integrales, es que planteamos recomendaciones sobre diversos temas. Una vez que sabemos cómo está el medio ambiente, porqué, cuáles son los impactos y las respuestas. Afirmamos

como equipo técnico, sugerimos, recomendamos qué se debe hacer en las ciudades para tener una mejor gestión ambiental.

¿Las recomendaciones apuntan a los gobiernos y a la sociedad, o exclusivamente a los gobiernos? Apunta a los dos. Aunque nuestros principales clientes o público objetivo son los gobiernos. Si bien es el gobierno el que va a implementar estas recomendaciones, también estamos involucrando a la participación de la sociedad en su conjunto. Involucra a las ONGs, a la gente, a los profesionistas, a los académicos, a todos los que formamos parte de la ciudad. Las recomendaciones también contemplan el fortalecimiento de la sociedad civil, de las constituciones gubernamentales. Queremos incluir a toda la sociedad tanto en la elaboración de esta evaluación como en el proceso de toma de decisiones.

¿Qué es el concepto de *habitat* de ciudades sostenibles?

Son ciudades bien planeadas, con mejor calidad de vida para las personas. Se busca planificar el crecimiento, no como sucedió con las grandes ciudades de América Latina, como Ciudad de México, que creció desordenada y caóticamente. Necesitamos planear como ciudadanos para vivir una buena vida, contar con un ambiente saludable, aire limpio, políticas y programas que realmente se implementen con proyectos que involucren a la sociedad civil, una mejor educación ambiental, son ciudades integradoras. Una vida en armonía con el ambiente y que siga brindando todos los servicios y posibilidades que presta una ciudad. Con un crecimiento planeado. Las ciudades siguen creciendo, el 75% de la población de América Latina vive en ciudades, pero debemos buscar una forma de crecer de manera ordenada. Eso es una ciudad sostenible, una ciudad verde.

Apéndice Q: Resultado de Lima en lo que Respecta a Ciudades Verdes

Resultados

A continuación los resultados completos de las 17 ciudades del Índice de ciudad verde Latinoamérica incluyendo los resultados generales y las ubicaciones dentro de las ocho categorías individuales. Las ciudades se ubicaron en una de cinco bandas de desempeño que van desde "muy por debajo del promedio" hasta "muy por encima del promedio."

Resultados generales

muy por debajo del promedio	debajo del promedio	promedio	encima del promedio	muy por encima del promedio
Guadalajara Lima	Buenos Aires Montevideo	Medellín Ciudad de México Montreay Porto Alegre Puebla Quito Santiago	Belo Horizonte Bogotá Brasil Río de Janeiro São Paulo	Curitiba



Resultados de categoría

Energía y CO₂

muy por debajo del promedio	debajo del promedio	promedio	encima del promedio	muy por encima del promedio
Santiago	Guadalajara Medellín Montevideo Porto Alegre Puebla	Belo Horizonte Brasil Buenos Aires Lima Montreay Quito	Bogotá Curitiba Ciudad de México Río de Janeiro	São Paulo

Transporte

muy por debajo del promedio	debajo del promedio	promedio	encima del promedio	muy por encima del promedio
Brasil	Guadalajara Montreay Porto Alegre Puebla	Belo Horizonte Buenos Aires Lima Medellín Montevideo Río de Janeiro	Bogotá Curitiba Ciudad de México Quito São Paulo	Santiago

Agua

muy por debajo del promedio	debajo del promedio	promedio	encima del promedio	muy por encima del promedio
Buenos Aires Guadalajara	Lima Montevideo Río de Janeiro	Medellín Ciudad de México Porto Alegre Puebla Quito	Belo Horizonte Bogotá Brasil Curitiba Montreay Santiago São Paulo	

Calidad del aire

muy por debajo del promedio	debajo del promedio	promedio	encima del promedio	muy por encima del promedio
	Bogotá Buenos Aires Lima Ciudad de México Montreay Montevideo	Guadalajara Porto Alegre Puebla Río de Janeiro Santiago São Paulo	Belo Horizonte Brasil Medellín Quito	Curitiba

Uso de la tierra y edificios

muy por debajo del promedio	debajo del promedio	promedio	encima del promedio	muy por encima del promedio
Lima Montevideo	Medellín Quito	Brasil Buenos Aires Curitiba Guadalajara Montreay Porto Alegre Puebla Santiago	Belo Horizonte Bogotá Ciudad de México Río de Janeiro São Paulo	

Desechos

muy por debajo del promedio	debajo del promedio	promedio	encima del promedio	muy por encima del promedio
Brasil	Belo Horizonte Buenos Aires Lima Medellín Montevideo	Guadalajara Ciudad de México Río de Janeiro	Bogotá Montreay Porto Alegre Puebla Quito Santiago São Paulo	Curitiba

Saneamiento

muy por debajo del promedio	debajo del promedio	promedio	encima del promedio	muy por encima del promedio
	Bogotá Buenos Aires Guadalajara Lima Ciudad de México Montevideo Quito	Belo Horizonte Porto Alegre Puebla Río de Janeiro	Brasil Curitiba Montreay Santiago São Paulo	Medellín

Gobernanza medioambiental

muy por debajo del promedio	debajo del promedio	promedio	encima del promedio	muy por encima del promedio
Guadalajara	Belo Horizonte Lima Montreay Porto Alegre	Buenos Aires Medellín Puebla Quito Santiago São Paulo	Bogotá Brasil Curitiba Montevideo	Ciudad de México Río de Janeiro

Figura A5. Resultado de Lima en lo que respecta a ciudades
Tomado de “Índice de ciudades verdes de América Latina”, por Economist Intelligence Unity, 2011. Recuperado de http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/Study-Latin-American-Green-City-Index_spain.pdf