

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito de La Molina - Lima

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

PRESENTADA POR

Abel Guillermo Albornoz Rojas

Miguel Angel Escobar Caparó

José Alberto Sialer Harada

Mario Ernesto Vidal Carrasco

Profesor: Carolina Pretell

Surco, octubre 2017

Agradecimientos

A los maestros y profesores que han contribuido sabiamente con nuestra formación personal y profesional a lo largo de nuestras vidas.

Dedicatorias

Dedicamos este trabajo a Dios y a nuestras familias por iluminar nuestro camino y guiar nuestras vidas; además de ser los motivos por el cual nos esforzamos día a día.



Resumen Ejecutivo

El distrito de la Molina creado en 1962 tiene una superficie de 65,75 km² y cuenta con 171,646 habitantes con una densidad poblacional de 2,534 hab/km². Limita por el norte con el distrito de Ate Vitarte, por el este con el distrito de Pachacámac y Cieneguilla, por el sur con los distritos de Pachacámac y Villa María del Triunfo, y por el oeste con el distrito de Santiago de Surco. Es un distrito predominantemente residencial donde el 64.67% de su suelo urbano está ocupado por urbanizaciones. El presente plan estratégico para el distrito de La Molina fue desarrollado con base en el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2013) teniendo como proyección el año 2030. Para el desarrollo de este plan se ha realizado los análisis PESTEC y AMOFHIT. La matriz EFE concluye que La Molina no está respondiendo bien a las oportunidades y a las amenazas del entorno. Por su parte la matriz EFI concluye que La Molina no es más fuerte que débil, por lo tanto, debe mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas. Asimismo, la visión propuesta busca que La Molina sea un distrito reconocido por su liderazgo en ecología en el Perú y uno de los cinco mejores distritos de Sudamérica. Para lograr la visión propuesta se han formulado seis objetivos de largo plazo, así como 14 estrategias de las cuales se han retenido nueve. Para lograr los objetivos de largo plazo se ha definido 24 objetivos de corto plazo. Por último, este documento se enfoca en transformar la situación presente de La Molina con una visión de crecimiento mejorando el bienestar de sus residentes y visitantes. Esto mediante la innovación y especialización de la gestión pública apalancada en la inversión pública y privada.

Abstract

The district of La Molina was created in 1962, has an area of 65.75 km² and counts with 171,646 inhabitants with a population density of 2,534 hab / km².

It borders on the north with the district of Ate Vitarte, on the east with the district of Pachacamac and Cieneguilla, on the south with the districts of Pachacámac and Villa Maria del Triunfo, and on the west with the district of Santiago de Surco. It is predominantly residential where 64.67% of its urban land is occupied by housing estates.

This strategic plan for the district of La Molina was developed based on the sequential model of D'Alessio's strategic process in the year of 2013 and projected to be completely finish by the year 2030. The PESTEC and AMOFHIT analyzes were used for the development of this plan. The EFE matrix concludes that La Molina is not responding well to the opportunities and threats of the environment. For its part, the EFI parent concludes that La Molina is not stronger than weak, therefore, it must improve its weaknesses and turn it in to oportunities to get even better results at the end.

Likewise, the proposed vision seeks to make La Molina a leading district in ecology and services in Peru and one of the five best districts in South America. To achieve the proposed vision, six long-term objectives have been formulated as well as 14 strategies from which nine have been retained. To achieve the long-term objectives, 24 short-term objectives have been defined.

Finally, this document focuses on transforming the present situation of La Molina with a vision of growth to improve the quality of life of its residents and visitors. This through innovation and specialization of public management leveraged in public and private investment.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de La Molina	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	7
2.3. Misión	8
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	11
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del análisis en La Molina	20
3.2. Análisis Competitivo del País	21
3.2.1. Condiciones de los factores	21
3.2.2. Condiciones de la demanda	23
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	25
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	27

3.2.5. Influencia del análisis en La Molina	27
3.3. Análisis del Entorno PESTE	29
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	29
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	30
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	33
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	36
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	38
3.5. La Molina y sus Competidores	39
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	41
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	41
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	42
3.5.4. Amenaza de los entrantes	42
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	42
3.6. La Molina y sus Referentes.....	43
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	44
3.8. Conclusiones	47
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	49
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	49
4.1.1. Administración y gerencia (A)	49
4.1.2. Marketing y ventas (M)	52
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	54
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	58
4.1.5. Recursos humanos (H)	60
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	63

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	64
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	65
4.3. Conclusiones	66
Capítulo V: Intereses de La Molina y Objetivos de Largo Plazo	68
5.1. Intereses de La Molina	68
5.2. Potencial de La Molina	68
5.3. Principios Cardinales de La Molina	72
5.4. Matriz de Intereses de La Molina (MIO)	74
5.5. Objetivos de Largo Plazo	75
5.6. Conclusiones	76
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	77
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	77
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	79
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	82
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	85
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	86
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	87
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	90
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	92
6.9. Matriz de Ética (ME)	94
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	95
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	96
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	96
6.13. Conclusiones	100
Capítulo VII: Implementación Estratégica	102

7.1. Objetivos de Corto Plazo	102
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	105
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	108
7.4. Estructura Organizacional de La Molina	111
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	114
7.6. Recursos Humanos y Motivación	115
7.7. Gestión del Cambio.....	115
7.8. Conclusiones	118
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	119
8.1. Perspectivas de Control.....	119
8.1.1. Aprendizaje interno	119
8.1.2. Procesos.....	120
8.1.3. Clientes.....	120
8.1.4. Financiera	120
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	120
8.3. Conclusiones	122
Capítulo IX: Competitividad de La Molina	123
9.1. Análisis Competitivo de La Molina	123
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de La Molina	125
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de La Molina	127
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	127
9.5. Conclusiones	128
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	129
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	129
10.2. Conclusiones Finales.....	129

10.3. Recomendaciones Finales 131

10.4. Futuro de La Molina..... 133

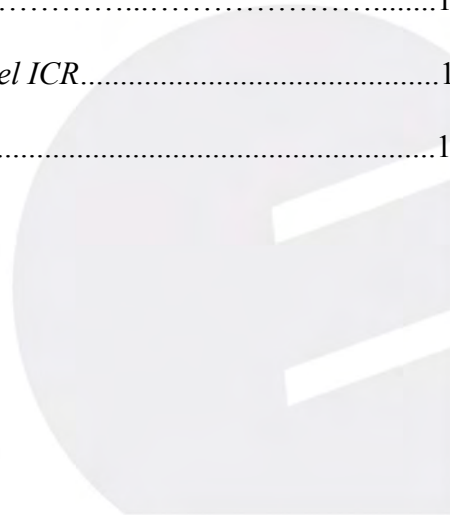
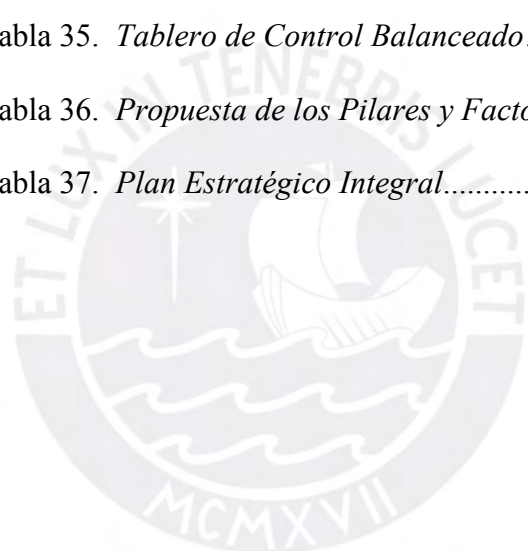
Referencias..... 136



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Evaluación de la Visión Actual</i>	8
Tabla 2. <i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	15
Tabla 3. <i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales 2015</i>	22
Tabla 4. <i>PBI por Tipo de Gasto</i>	32
Tabla 5. <i>Población Nacional 2000 al 2015 y Variación de Crecimiento Anual</i>	34
Tabla 6. <i>Información del Censo Poblacional 2007</i>	35
Tabla 7. <i>Evolución de las Solicitudes de Patente de Invención 2008 al 2015</i>	36
Tabla 8. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	39
Tabla 9. <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	45
Tabla 10. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	47
Tabla 11. <i>Áreas Verdes Según Denominación 2013 (Metros Cuadrados)</i>	55
Tabla 12. <i>Número de Locales Escolares por Tipo de Gestión 2013</i>	56
Tabla 13. <i>Número de Acciones Delictivas según Modalidad de Delito 2013</i>	57
Tabla 14. <i>Presupuesto Institucional de Apertura 2016</i>	59
Tabla 15. <i>Estado de Ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos 2015</i>	59
Tabla 16. <i>Distribución de Zonas por Niveles Socioeconómicos 2016</i>	61
Tabla 17. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	66
Tabla 18. <i>Equipos y Sistemas de Comunicación 2011- 2013</i>	70
Tabla 19. <i>Matriz de Interés del Distrito de La Molina</i>	74
Tabla 20. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>	78
Tabla 21. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno</i>	79
Tabla 22. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria</i>	80
Tabla 23. <i>Calificación de Factores Determinantes de Ventaja Competitiva</i>	80
Tabla 24. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera</i>	81

Tabla 25. <i>Matriz de Boston Consulting Group (BCG)</i>	84
Tabla 26. <i>Matriz de Decisión</i>	89
Tabla 27. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	91
Tabla 28. <i>Matriz Rumelt</i>	93
Tabla 29. <i>Matriz de Ética</i>	94
Tabla 30. <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	97
Tabla 31. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i>	98
Tabla 32. <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	99
Tabla 33. <i>Cuadro de Asignación Individual de los Recursos Para los OCP</i>	105
Tabla 34. <i>Cuadro de Asignación Individual de los Recursos Para los OCP</i>	106
Tabla 35. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	120
Tabla 36. <i>Propuesta de los Pilares y Factores para el ICR</i>	123
Tabla 37. <i>Plan Estratégico Integral</i>	134



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Mapa de ubicación del Distrito de La Molina.	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 2.</i>	Mapa de la provincia de Lima	2
<i>Figura 3.</i>	Densidad Poblacional en principales distritos de Lima.....	3
<i>Figura 4.</i>	Densidad Poblacional en el Distrito de La Molina.....	4
<i>Figura 5.</i>	Diamante de Porter aplicado al Perú.	22
<i>Figura 6.</i>	Distribución de porcentual de personas por nivel socioeconómico.	24
<i>Figura 7.</i>	Crédito hipotecario de empresas bancarias.	26
<i>Figura 8.</i>	Ratio de morosidad de los créditos hipotecarios.....	26
<i>Figura 9.</i>	Evolución del PBI histórico del Perú en USD.....	31
<i>Figura 10.</i>	Evolución del PBI histórico del Perú en porcentaje.....	31
<i>Figura 11.</i>	Venta de vehículos en el Perú 2008 - 2017.....	39
<i>Figura 12.</i>	Las cinco fuerzas que modelan la competencia de un sector.....	41
<i>Figura 13.</i>	Revista Municipal 2017 número 12.....	53
<i>Figura 14.</i>	La Molina, Pirámide de la Estructura de la Población 2014.	54
<i>Figura 15.</i>	Mapa de la Molina 2017.....	58
<i>Figura 16.</i>	Plano estratificado de La Molina	62
<i>Figura 17.</i>	Personal de Seguridad Ciudadana en La Molina 2007-2013.....	71
<i>Figura 18.</i>	Matriz PEYEA.....	81
<i>Figura 19.</i>	Matriz Boston Consulting Group.....	84
<i>Figura 20.</i>	Matriz Interna-Externa.....	86
<i>Figura 21.</i>	Matriz la Gran Estrategia.....	87
<i>Figura 22.</i>	Organigrama de la Municipalidad Distrital de La Molina.....	112

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

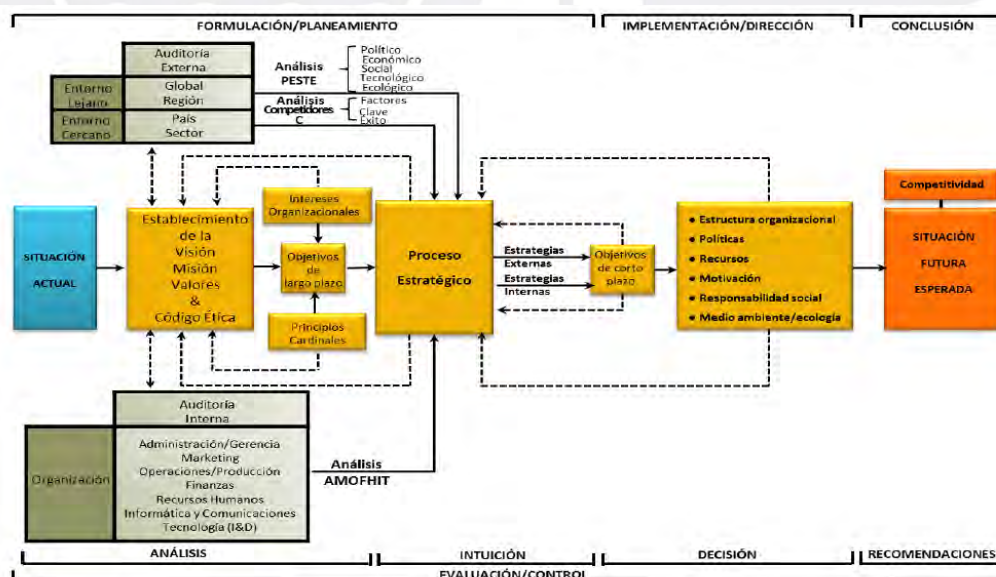


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

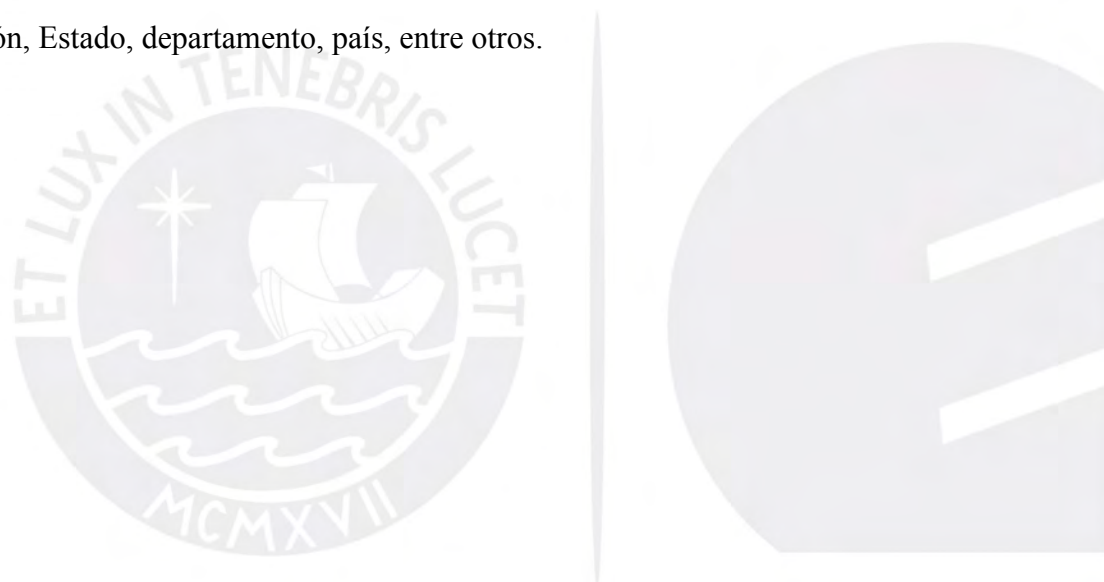
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de La Molina

1.1. Situación General

El distrito de La Molina, se creó el 6 de febrero de 1962 mediante Ley N° 13981, durante el segundo gobierno de Manuel Pardo. Se encuentra ubicado en la parte central de la costa peruana, en el departamento y la provincia de Lima, a una altitud de 255 msnm, con coordenadas geográficas latitud sur 12° 00' 03'' y longitud oeste 76° 57' 00''. Limita por el norte con el distrito de Ate Vitarte, por el este con el distrito de Pachacámac y Cieneguilla, por el sur con los distritos de Pachacámac y Villa María del Triunfo, y por el oeste con el distrito de Santiago de Surco (ver Figura 1 y 2). Su extensión territorial total es de 67.75 Km² (Municipalidad Distrital de La Molina [MDLM], 2015).



Figura 1. Mapa de ubicación del Distrito de La Molina
Tomado de Map-Peru 100% mapas del Perú. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-la-molina/>



Figura 2. Mapa de la provincia de Lima
Tomado de About en español. Recuperado de http://enperu.about.com/od/Fotos_de_peru/ig/mapas-del-Per---turismo/Mapa-de-la-provincia-de-Lima.htm#step-heading

La Molina es un distrito predominantemente residencial. El 64.67%, de su suelo urbano está ocupado por urbanizaciones, el 13.64% por parcelas semi-rústicas y semi-urbanas, el 14.88% por parcelas rústicas, el 2.48% por asentamientos humanos y el 1.65% por asociaciones de vivienda. Destacan las casas habitación con 81.88%, le siguen los comercios con 9.45%, los terrenos eriazos con 7.56% y el uso del suelo para equipamiento de educación con 0.36% (MDLM, 2015). La Molina goza de un tranquilo vecindario del nivel socio económico medio y alto. Tiene un clima seco que varía entre los 13°C y los 28°C con abundante sol y vientos moderados debido a los cerros de mediana altitud y arboledas que le

dan protección, lo cual genera un agradable micro-clima. Esta característica es un factor importante en la elección de La Molina como lugar de residencia.

La población y la densidad poblacional de La Molina han incrementado año a año. En 1981 contaba con 14,659 habitantes y una densidad poblacional de 216 hab/km². Para el año 2015 contaba con 171,646 habitantes y una densidad poblacional de 2,534 hab/km². Para el año 2021 se proyecta 203,764 habitantes y una densidad poblacional de 3,008 hab/km² (MDLM, 2015).

Es importante señalar que a agosto de 2016 el distrito de la Molina contaba con una población de 175,100 habitantes (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI], 2016). El distrito de La Molina tiene la menor densidad poblacional respecto de los principales distritos de Lima: Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores (ver Figura 3).

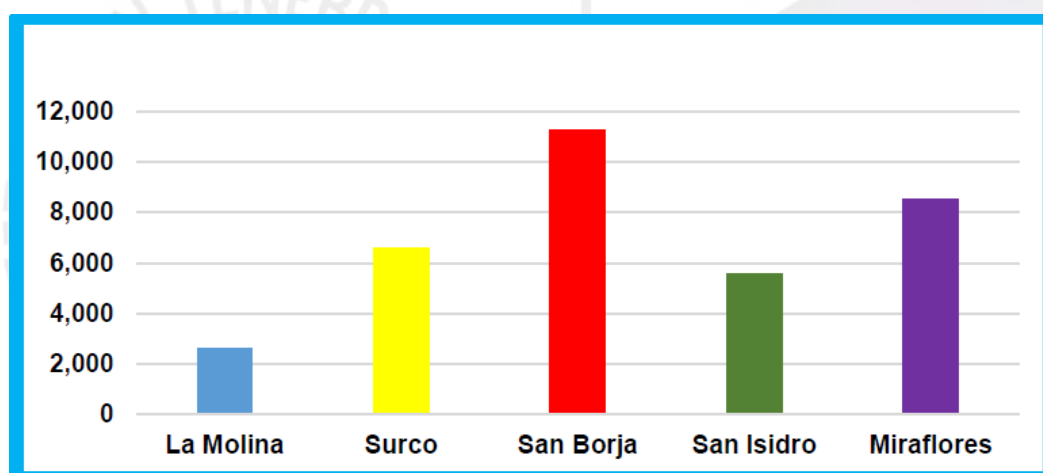


Figura 3. Densidad poblacional en principales distritos de Lima. Tomado de Plan de Desarrollo local Concertado del distrito de la Molina 2107 - 2021, por Municipalidad Distrital de La Molina, 2015. Recuperado de <http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/pdlc/Plan%20de%20Desarrollo%20local%20concertado-AnexoI%20An%C3%A1lisis%20Situacional.pdf>

A nivel de Lima Metropolitana, La Molina se distingue de los demás distritos por tener la mayor cantidad de áreas verdes por habitantes. Siendo esta relación de 10.18m² por habitante. Se tienen identificados 299 parques, 28 avenidas y 73 jardines. Esta es la razón por la que es considerado un Distrito Ecológico (MDLM, 2015). Esta realidad está siendo

afectada por factores como el incremento de su densidad poblacional y la necesidad de nuevas vías de transporte para los vecinos (MDLM, 2015).

En cuanto a la distribución de la población por edades, se observa que en el grupo etario entre 15 a 24 años de edad (ver Figura 4) se encuentra la mayor población del distrito siendo los adultos mayores (de 60 a más años de edad) la de menor población (MDLM, 2015).

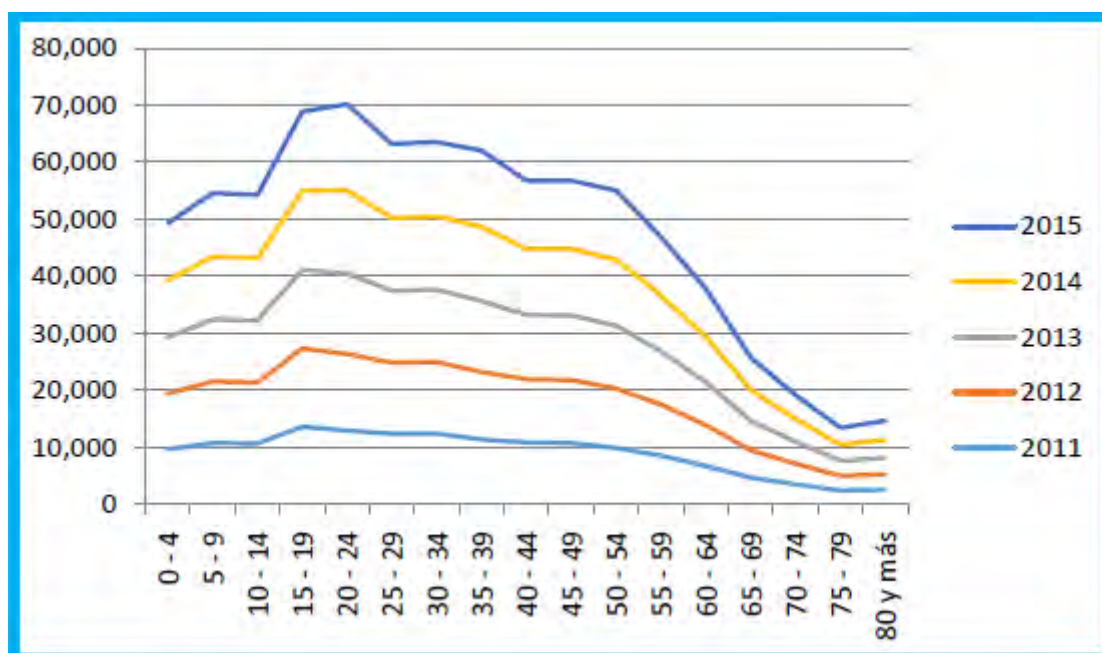


Figura 4. Densidad poblacional en el distrito de La Molina. Tomado de Plan de Desarrollo local Concertado del distrito de la Molina 2107 - 2021, por Municipalidad Distrital de La Molina, 201x. Recuperado de <http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/pdlc/Plan%20de%20Desarrollo%20local%20concertado-AnexoI%20An%C3%A1lisis%20Situacional.pdf>

La Molina tiene problemas de seguridad ciudadana, pero estos son menores que los otros distritos de Lima metropolitana. Así La Molina ocupa la posición número 29 del total de 49 distritos de Lima Metropolitana, respecto de la cantidad de delitos registrados en el primer trimestre del 2015. Sin embargo, dada su cercanía con distritos con altos índices de inseguridad ciudadana como Villa María del Triunfo, Santiago de Surco y Ate, esta es una problemática de primera prioridad a resolver (MDLM, 2015).

Un 25% de la población del distrito de La Molina está adscrito EsSalud, un 7% cuenta con el Seguro Integral de Salud y el 68% restante utiliza los centros de salud privados. En cuanto a la infraestructura de salud se cuenta con cuatro centros de salud públicos, un hospital perteneciente al Seguro Social y un establecimiento de salud municipal.

En el distrito de La Molina se tienen 18 instituciones educativas y 125 instituciones educativas privadas. 136 del total de estas instituciones educativa están dedicadas a la Educación Básica Regular, una a Educación Básica Alternativa, tres a Educación Básica Especial, tres a Educación Técnico-Productiva y tres a Educación Superior No Universitaria. En el ámbito de la educación Superior Universitaria, el distrito de la Molina cuenta con las universidades como la Universidad Nacional Agraria La Molina, la Universidad Femenina del Sagrado Corazón, la Universidad San Ignacio de Loyola, la Universidad de San Martín de Porres (MDLM, 2015).

Debido a las características geomorfológicas y el tipo de suelo, el distrito de La Molina está expuesto a un alto nivel de peligro sísmico. Datos obtenidos de terremotos pasados señalan que las intensidades sísmicas son mayores en uno o dos grados que las intensidades registradas en otras zonas de la ciudad de Lima. Si a esto le añadimos el aumento de la densidad poblacional de los últimos años resulta relevante que se tomen medidas para hacer frente a esta situación (MDLM, 2015).

En la molina el transporte y tráfico es complicado por distintos motivos. El tráfico en las principales avenidas se debe a la gran cantidad de vehículos residentes de las zonas más exclusivas de todo el distrito. El caos vehicular se origina desde las 7:00 a.m. a 9:00 a.m. y por las noches de 7:00 p.m. a 9:00 p.m. Asimismo, la gran cantidad de colegios, institutos, universidades y centros laborales diversos, han generado que las principales vías como la avenida Javier Prado, el cerro Centinela sean puntos críticos de congestión vehicular para quienes hacen uso del transporte público y de vehículos particulares (MDLM, 2015).

1.2. Conclusiones

La Molina, creada el 6 de febrero de 1962, se ubica en la parte central de la costa del Perú. Limita por el norte con el distrito de Ate Vitarte, por el este con el distrito de Pachacámac y Cieneguilla, por el sur con los distritos de Pachacámac y Villa María del Triunfo, y por el oeste con el distrito de Santiago de Surco. Su extensión territorial total es de 67.75 Km². Es un distrito predominantemente residencial. La Molina concentra un gran número de instituciones educativas. Cuenta con 18 instituciones educativas y 125 instituciones educativas privadas. En el ámbito de la educación Superior Universitaria, el distrito de la Molina cuenta con las universidades como la Universidad Nacional Agraria La Molina, la Universidad Femenina del Sagrado Corazón, la Universidad San Ignacio de Loyola, la Universidad de San Martín de Porres.

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. La Molina se distingue por tener la mayor cantidad de áreas verdes por habitantes, siendo esta relación de 10.18m² por habitante. Se tienen identificados 299 parques, 28 avenidas y 73 jardines. Esta es la razón por la que es considerado un Distrito Ecológico. Sin embargo, esta realidad viene siendo afectada por factores como el incremento de su densidad poblacional y la necesidad de nuevas vías de transporte para los vecinos (MDLM, 2015).

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

2.1. Antecedentes

Para iniciar el desarrollo del presente Planeamiento Estratégico se tienen que definir los cuatro elementos fundamentales que normarán el accionar del distrito de La Molina: La visión, la misión, los valores y el código de ética D'Alessio (2013). En La Molina la misión, visión y los valores ya fueron formuladas por gestiones municipales anteriores. Por lo tanto, estas serán sometidas a revisión y reformuladas, y se definirá el código de ética de la institución.

2.2. Visión

La municipalidad del distrito de La Molina en su Plan de Desarrollo Local Concertado 2017- 2021 definió su visión en los términos siguientes:

“El ciudadano de la Molina, al año 2030, vive en una ciudad segura, integrada, inteligente, ecológicamente sostenible, con un desarrollo urbano ordenado, con actividades económicas especializadas y focalizadas acordes con sus residencialidad; y goza de elevados niveles de desarrollo humano participando activamente en el progreso del distrito” (Municipalidad Distrital de La Molina. 2015)

Los resultados de la evaluación de la visión en base a los nueve criterios que esta debe tener, y que fueron definidos por D'Alessio (2013) se presentan en la Tabla 1.

Los resultados revelan que la visión no cumple con los criterios definidos por D'Alessio (2013). Por lo tanto, la nueva visión del distrito de La Molina, la cual cumple con los criterios antes señalados se expresa de la manera siguiente:

La Molina, en el 2030 será un distrito reconocido por su liderazgo en ecología, servicios públicos, seguridad, transporte y vivienda. Esto garantizará que las condiciones de vida para sus residentes y visitantes sean óptimas.

Tabla 1

Evaluación de la Visión Actual

Criterio de la visión	Resultado de la evaluación
Ideología central	Sí
Visión de futuro	No
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo	No
Proyectada a un alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se desea ir	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

2.3. Misión

La misión propuesta es la siguiente:

El distrito ecológico de la Molina brinda servicios y bienes de forma eficiente y oportuna sostenidos en su excelente clima y extensas áreas verdes, utilizando los recursos con tecnología y talento humano comprometido con los principios éticos y socialmente responsables incentivando la participación permanente y activa de los vecinos y trabajadores para el desarrollo sostenible del distrito.

2.4. Valores

Según D'Alessio (2013), los valores de una organización representan claramente sus creencias, actitudes y tradiciones y su personalidad. Pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes que norman, encausan el desempeño de sus integrantes y es el modelo de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. En tal sentido se ha revisado y evaluado los valores propuestos por la municipalidad distrital de La Molina (MDLM, 2011), los que se presentan a continuación:

1. Honradez: siendo rectos de ánimo y con integridad al obrar en cada gestión.
2. Calidad: brindando servicios eficaces y eficientes.

3. Compromiso social y ambiental: comprometidos con los que más lo necesitan y con el medio ambiente.
4. Justicia: dándole a la comunidad lo que le corresponde por derecho.
5. Democracia Participativa: integrando a la comunidad para que participe activamente en las decisiones.
6. Mejora continua: fruto del esfuerzo de ciudadanos, funcionarios públicos y empresarios de acuerdo a las tendencias mundiales.

2.5. Código de Ética

De acuerdo a D'Alessio (2013), el código de ética de una organización es un conjunto de principio acordados de buena conducta y buen vivir, que norma el comportamiento de todos sus miembros y muestra a la comunidad vinculada que la organización cuenta con un patrón de accionar claro y conocido por todos. Por lo tanto, teniendo como soporte los principios antes mencionados se propone el código de ética siguiente:

1. Ser íntegros y honestos siempre en las labores y gestiones establecidas.
2. Brindar un servicio de calidad día a día apoyando e incentivando las iniciativas con igualdad.
3. Promover una cultura de excelencia superación y sentido de urgencia.
4. Promover el desarrollo social, responsable y sostenible.
5. Respetar y fomentar la cultura y el cuidado del medio ambiente.

2.6. Conclusiones

La visión y misión propuestas presentan oportunidades de mejora que permitirán que para el año 2030, La Molina sea un distrito reconocido como líder en ecología para sus residentes en el Perú y se ubique entre los cinco mejores distritos de Sudamérica. De este modo será reconocida por sus servicios públicos, ecología, transporte y vivienda.

Todo esto lo logrará aplicando los valores de honradez, calidad, compromiso social, justicia, democracia participativa y mejora continua. Asimismo, contará con un código de ética que le facilitará alcanzar la retadora visión.



Capítulo III: Evaluación Externa

En la evaluación externa del distrito de La Molina se tiene que realizar: (a) El análisis tridimensional de las naciones, (b) El análisis de la competitividad del Perú y (c) El análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico. Los resultados obtenidos de estos análisis servirán de insumos para desarrollar: La matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz del perfil referencial (MPR). Finalmente, con estas matrices se identificarán las oportunidades, las amenazas y los factores clave de éxito.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman (1978, citado por D'Alessio, 2013), señaló la importancia de analizar las relaciones internacionales desde la perspectiva de una nación y consideró que se deben analizar y evaluar tres factores para identificar las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades de un país. Estos factores se desarrollan a continuación:

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

Según D'Alessio (2013, p. 89), los intereses nacionales son aquellos aspectos cuyo interés es fundamental para el país y que para conseguirlos desarrolla estrategias. En el Perú, es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico es la entidad gubernamental que ha elaborado y luego actualizado el Plan Bicentenario el cual se han plasmado los siguientes seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021: (a) Derechos humano e inclusión social, (b) Oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) Economía, competitividad y empleo, (e) Desarrollo territorial e infraestructura productiva y (f) Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016). Estos ejes estratégicos son descritos a continuación.

Según D'Alessio (2103, p. 89), los intereses nacionales son aquellos aspectos cuyo interés es fundamental para el país y que para conseguirlos desarrolla estrategias. En el Perú, es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico es la entidad gubernamental que ha elaborado y luego actualizado el Plan Bicentenario, en el cual se han plasmado los siguientes seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021: (a) Derechos humanos e inclusión social, (b) Oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad (d) Economía, competitividad y empleo, (e) Desarrollo territorial e infraestructura productiva y (f) Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016). Estos ejes estratégicos se describen a continuación.

Derechos humanos e inclusión social. Su objetivo es que todos los ciudadanos ejerzan efectivamente sus derechos humanos y se consolide el proceso de inclusión social. Para esto se deben desarrollar las capacidades y la generación de oportunidades de la población en proceso de inclusión social, eliminar toda la forma de discriminación, fortalecer el derecho a la participación política y a la ciudadanía intercultural y fomentar una cultura nacional de respeto de los derechos humanos.

Oportunidades y accesos a los servicios. Su objetivo es garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y los derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles. Para lograr este objetivo, se deben mejorar los niveles de acceso y calidad a la educación básica y la educación superior, mejorar la provisión, acceso y calidad de las prestaciones de la salud, ampliar el acceso de los servicios de agua potable y saneamiento, masificar el uso de gas natural, mejorar el acceso y el uso adecuado del servicio eléctrico, ampliar el acceso y calidad de los servicios de telecomunicaciones, mejorar las condiciones de habitabilidad y el acceso a viviendas

adecuadas y disponer de servicios de transporte urbano seguros, integrados de calidad y en armonía con el ambiente.

Estado y gobernabilidad. Este objetivo pretende desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública. Para lograr este objetivo, se deben desarrollar mecanismos que permitan consolidar la institucionalidad democrática y la representatividad política, en los tres niveles de gobierno. También se debe mejorar los servicios judiciales y contar con un Poder Judicial que resuelva los conflictos de manera justa, y eficiente, desarrollar una gestión pública efectiva orientada al ciudadano, garantizar efectivamente el Estado de derecho y la seguridad ciudadana, combatiendo los problemas de delincuencia y violencia que afectan al país y garantizar la seguridad nacional, la integración y la cooperación fronteriza, subregional, regional y hemisférica.

Economía, competitividad y empleo. Este objetivo propone que al 2021 el Perú tenga una estructura productiva diversificada, sostenible y pro-exportadora que participe en cadenas de valor global, fortalecer las competencias técnicas y de gestión que incrementen la competitividad del capital humano en los ámbitos público y privado, generar incentivos y condiciones laborales que incrementen el acceso a un empleo formal, mantener la estabilidad macroeconómica que permita el crecimiento económico sostenido, desarrollar los mercados financieros promoviendo la inclusión financiera, mejorar el ambiente de negocios, desarrollo productivo y competitividad exportadora y desarrollar un sistema de innovación que potencie la estructura económica hacia actividades intensivas en ciencia y tecnología y que aproveche de manera sostenible la biodiversidad.

Desarrollo territorial e infraestructura productiva. Este objetivo propone tener un territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con una infraestructura de calidad. Para lograrlo este objetivo, se deben incrementar la importancia económica de las

regiones, desarrollar nuevas actividades productivas y consolidar las ya existentes, y permitir la diversificación de las economías regionales.

Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres. Este objetivo propone el aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad de vida ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo del país. Para lograrlo este objetivo, se debe asegurar una calidad ambiental adecuada para el desarrollo de las personas, garantizar la disponibilidad y calidad de los recursos hídricos, promover la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, disminuir la vulnerabilidad ante el cambio climático, promover una economía baja en carbono, impulsando la conservación de bosques y reducir la vulnerabilidad de la población ante el riesgo de desastres.

Utilizando como base a los objetivos establecidos en el Plan Bicentenario actualizado y tomando en consideración las relaciones internacionales que tenemos con los países, se presenta a continuación la matriz de interés nacional del Perú (ver Tabla 2).

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2013, p. 90), el potencial nacional indica que tan fuerte o débil es un país para lograr sus intereses fundamentales y en su determinación se analizan los siete elementos que se describen a continuación:

Demográfico. El Perú vive un proceso de transformación de la distribución poblacional. En 1960, el Perú era 53% rural, con 5,3 millones de personas viviendo en las zonas rurales, en comparación con los 4,7 millones de personas que habitaban las zonas urbanas. Esta configuración demográfica cambió en el 2010, año en donde el 76% de la población ya era urbana, con aproximadamente 22,4 millones de personas, mientras que el 24% de la población (6,9 millones de personas) aún vivía en las zonas rurales.

Tabla 2

Matriz del Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos humanos e inclusión social (común)		América Latina	Estados unidos Unión Europea	
2. Oportunidades y accesos a los servicios (común)		América Latina	Estados unidos Unión Europea	
3. Estado y gobernabilidad (opuesto)		Chile		Bolivia
4. Economía, competitividad y empleo (común)		China Estados unidos	Unión Europea	
5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva (común)		América Latina		
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres (común)		América Latina	Unión Europea	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

Se espera que para el año 2021, el proceso de urbanización se desacelere y la población urbana constituya el 78% del total de la población peruana (26,3 millones de personas) y el 22% rural. Se espera que para el 2025 más del 45% de la población peruana viva en ciudades con más de un millón de habitantes, y un 43% de la población en ciudades con menos de 500 mil habitantes. En el año 2010 la población peruana estuvo compuesta mayoritariamente por jóvenes: una gran porción de la población se encontraba por debajo de

los 25 años, particularmente hubo una amplia presencia de la población comprendida entre 0 y 20 años. Este hecho no se modifica de manera importante en el 2021, de manera natural se muestra que la mayor población se encuentre entre los 5 y 30 años pues son los grupos de edad con mayor población. Esto como parte del envejecimiento natural de la población. La importancia que tiene la estructura poblacional en la economía se manifiesta en tener un bono demográfico importante en el Perú. Para el 2021 se espera un aumento extraordinario de la población en edad de trabajar, personas entre 15 a 65 años.

Geográfico. El Perú es un país líder en la zona del Pacífico, se localiza en la zona central occidental de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos $0^{\circ} 2'$ y los $18^{\circ} 21' 34''$ de latitud sur y los meridianos $68^{\circ} 39' 7''$ y los $81^{\circ} 20' 13''$ de longitud. Tiene una extensión de $1'285,215 \text{ km}^2$ o 128.50 millones de hectáreas, que representa el 0.87% del planeta; es el tercer país más extenso de Sudamérica, y tiene tres regiones geográficas la costa, la sierra, y la selva. Su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al Océano Atlántico. La Cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina, a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios caminos Incas. Por el Océano Pacífico, el Perú se conecta con los países de la Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), de la cual el Perú es miembro (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008).

Económico. Desde el año 2003 el Perú ha sido un ejemplo en la región por su buen desempeño macroeconómico, que le ha valido un crecimiento promedio de 5.8% en la última década. Sin embargo, está fuertemente influenciada por los efectos globales, como por ejemplo la crisis financiera de 1997 y de 2008. Sin embargo, persiste el reto de mantener y elevar la productividad agregada y de reducir las amplias brechas de productividad existentes entre regiones, entre sectores económicos y entre empresas de una misma industria, a pesar del nuevo entorno internacional desfavorable. El Perú ha experimentado un incremento de la

población económicamente activa (PEA). Este incremento se acompañó también con altos niveles de empleabilidad en la última década. Sin embargo, una característica persistente del mercado laboral son las altas tasas de empleo informal, concentrado en actividades de baja productividad. Por el lado de la oferta laboral, el 69,5% de la PEA total concentra personas que no tienen estudios superiores. De esta manera el bajo nivel educativo se define como uno de los limitantes de la productividad y de la capacidad de diversificación económica. A pesar de los avances en la mejora de las políticas de inclusión social implementadas en los últimos años, aún se requiere perfeccionar el marco institucional a fin de terminar de integrar en el crecimiento económico a un mayor porcentaje de la población a fin que alcancen niveles similares en materia de ingresos, oportunidades y calidad de vida (CEPLAN, 2016).

Tecnológico y científico. El crecimiento de la economía peruana ha sido sostenido en los últimos años, mejorándose el PBI total, el PBI per-cápita, y reducir significativamente la tasa de pobreza. Sin embargo, este desempeño no está correlacionado con una mejora en los indicadores de competitividad, investigación, desarrollo e innovación en los cuales el Perú se encuentra rezagado. El crecimiento de la economía peruana sigue dependiente de las exportaciones y principalmente de los precios internacionales de materias primas con escaso valor agregado. Por el lado de las importaciones bienes de capital estos no son necesariamente usados para producir nuevas tecnologías que conllevan un alto valor agregado cuando son comercializadas. Por el lado del sector productivo, no hay el fomento por parte del Estado de la diversificación productiva con mayor grado de elaboración y complejidad tecnológica, así como en bienes y servicios con mayor conectividad. Estos factores han ubicado al Perú entre los países que basan su competitividad en la eficiencia, no llegando a la etapa más avanzada en la que la competitividad se basa en la innovación. En este sentido, se requiere implementar una política nacional que, tomando en consideración las características económicas, institucionales, culturales y sociales del Perú, fomente la creación

y adopción de conocimiento en ciencia, tecnología e innovación (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2014).

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es cuna de grandes culturas que hoy asombran al mundo. Los Incas, Paracas, Nazca, Wari, Moche, Chimú, Tiahuanaco, dejaron huellas como el calendario astronómico, las pampas de Nazca; ciudadelas como las de Caral; Machu Picchu una de las Siete maravillas del Mundo Antiguo, y atractivo para el turismo nacional y extranjero, y orgullo para los peruanos.

Organizacional-administrativo. La Constitución Política del Perú de 1993, señala que el Estado cuenta con tres Poderes: (a) El Poder Ejecutivo, conformado por el presidente de la República, que es el jefe de Estado y quien personifica a la nación, dos vicepresidentes quienes son elegidos por sufragio directo para un periodo de cinco años. La dirección y gestión de los servicios públicos están confiadas al Consejo de Ministros; y a cada ministro en los asuntos que competen a la cartera a su cargo; (b) El Poder Legislativo, que reside en el Congreso de la República, y que consta de una cámara única de 130 congresistas, quienes son elegidos para un periodo de cinco años; y (c) El Poder Judicial, que comprende a la Corte Suprema, Cortes Superiores, Juzgados de Primera Instancia, especializados en lo civil, penal, laboral, agrario, del niño y el adolescente, Juzgados de Paz Letrados. Además, de organismos autónomos como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, y la Defensoría del Pueblo, el Estado peruano tiene instituciones públicas descentralizadas, empresas estatales, gobiernos regionales, municipalidades provinciales, y distritales (Constitución Política del Perú, 1993).

Militar. El Estado peruano tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza. El logro de este objetivo facilitará la creación de un

ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza necesaria para el desarrollo social de nuestros países. Los requerimientos de la seguridad y defensa del Estado deben ser satisfechos en concordancia con el desarrollo nacional, siendo el Estado promotor y regulador del desarrollo. La sociedad peruana no tiene una adecuada conciencia de la seguridad y considera a la defensa nacional como una tarea exclusiva de las Fuerzas Armadas, cree que la defensa nacional no es prioritaria y no ve con claridad la relación existente entre la defensa y el desarrollo. Por ello, es necesario fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, cuyas funciones están orientadas a garantizar la seguridad nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de la defensa nacional, teniendo como base fundamental la educación, que en materia de seguridad y defensa nacional es obligatoria en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional.

Mientras tanto, la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no se encuentra en un nivel óptimo debido a la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento (CEPLAN, 2011).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2103, p. 90), son cuatro principios cardinales que deben ser analizados para entender y reconocer las oportunidades y amenazas que provienen del entorno de un país. Estos principios se desarrollan a continuación.

Influencia de terceras partes. Son muchos los países que influyen en la economía peruana. China es principal destino de las exportaciones, le siguen Estados Unidos, España, Japón y Corea del Sur (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017).

Asimismo, el Estado peruano en su rol de fomentar el comercio y la inversión ha suscrito tratados de libre comercio (TLC) con China, la Unión Europea, Estados Unidos, entre otros (18 TLCs con 52 países) y es miembro de la Alianza del Pacífico, y está en progreso en acceso a la OCDE (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016).

Lazos pasados y presentes. La vinculación del Perú con España es evidente. El idioma, la religión, las catedrales, los alimentos y una nueva raza llamada el mestizaje, es el legado que nos dejaron los españoles. Asimismo, la historia republicana también nos vincula con Chile y Ecuador por conflictos bélicos acontecidos debido a disputas territoriales.

Contrabalance de los intereses. A pesar de los conflictos bélicos y diferencias por límites territoriales entre el Perú y Chile, ambos países tienen intereses comunes. Las inversiones de Chile en el Perú en el periodo comprendido entre los años 1990 y 2015 alcanzó la cifra de US\$ 16,755 millones (El Comercio, 2016). Asimismo, la Alianza del Pacífico, conformada Chile, Colombia, México y Perú, han decidido trabajar más como socios que competidores. De esta manera compartir intereses comunes y una sola agenda política y económica para hacer frente a los países de la región Asia –Pacífico y al resto del mundo (Price Water House [PWC], 2016).

Conservación de los enemigos. Actualmente no se tienen diferencias por límites territoriales con Ecuador. Sin embargo, con Chile la situación es otra, ya que su interpretación al fallo que emitió el 2014 la Corte de Justicia de la Haya en donde se establecieron los límites marítimos de ambos países difiere de la interpretación que da a este fallo el Perú, haciendo que aún este en disputa una zona denominada triángulo terrestre (La Prensa, 2016). Por otro lado, desde el punto de vista de las inversiones extranjeras donde la competencia actual es por la atracción de las inversiones extranjeras, se puede considerar tanto a Ecuador como a Chile como enemigos, y a la vez como socios por los vínculos comerciales y alianzas compartidas.

3.1.4. Influencia del análisis en La Molina

Concluido el análisis de los tres factores de la Teoría Tridimensional de las Naciones, se han identificados que estos influyen en el distrito de La Molina en los siguientes aspectos:

- El crecimiento económico sostenido del país es un atractivo para atraer inversionistas y una valiosa oportunidad del distrito de La Molina de desarrollar negocios en el rubro del comercial y hotelero.
- El incremento de los turistas extranjeros en los últimos años al Perú, debe ser aprovechado para promocionar al distrito de La Molina como una ciudad cultural, y ecológica.
- Si bien, la inversión del Estado en educación y en ciencia y tecnología es mínima, La Molina debería establecer alianzas con universidades e institutos de investigación del distrito para promover la educación, la ciencia y la tecnología.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad no se hereda. La competitividad de las naciones se mide sobre la productividad generada por sus industrias. Con el objetivo de establecer el rol que ocupa el distrito de La Molina dentro del esquema competitivo del Perú, se aplicará el modelo de los determinantes de la ventaja competitiva nacional, los cuales, según Porter (2015) crean el ambiente en el que las empresas nacen y aprenden a competir, y el cual se basa en cuatro atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad (ver Figura 5).

3.2.1. Condiciones de los factores

La ubicación geográfica del Perú al estar en la parte central occidental de América del Sur le da la ventaja de tener fronteras con la mayoría de países de la región: (a) Bolivia, (b) Brasil, (c) Chile, (d) Colombia, y (e) Ecuador. Además, está cerca de los restantes: (a) Argentina, (b) Paraguay, (c) Uruguay, y (d) Venezuela. De esta manera se genera que el comercio circule por toda la región de América del Sur, tanto de forma aérea, marítima y terrestre, sea de fácil acceso. Asimismo, el Perú es un país mega diverso, ya que posee una gran variedad de climas y a su vez cuenta con diversos yacimientos para la explotación de

recursos naturales, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera: (a) metales (oro, plata, hierro, níquel, cobalto, cobre, plomo, estaño, zinc, etc.), (b) materiales de construcción (arena, grava, áridos, arcillas para ladrillos, caliza, y esquistos para la fabricación de cemento), y (c) combustibles (petróleo y gas).

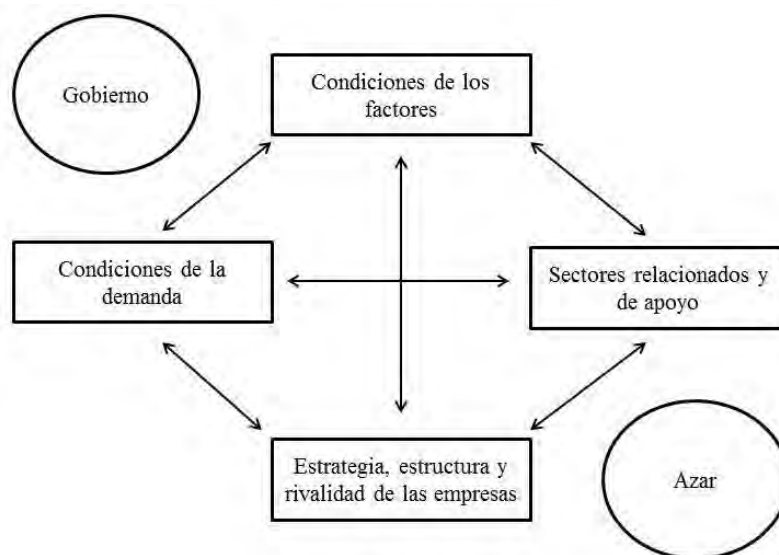


Figura 5. Diamante de Porter aplicado al Perú.

Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2013. México DF, México: Pearson.

La posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales se puede observar de manera desagregada en la Tabla 3.

Estos diferentes recursos naturales le dan al Perú una posición importante a nivel mundial y las explotaciones de estos yacimientos generan en el país estabilidad económica.

A la fecha, la actividad minera representa el 50% del total de las exportaciones del Perú, y generan de acuerdo con el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) a mayo de 2015 un estimado de 200 mil empleos directos relacionados a dicha actividad lo que representa aproximadamente el 1.25% de la Población Económicamente Activa (PEA) Ocupada y los empleos indirectos que se generan alcanzan más del 7% de la PEA.

Por su parte, la Molina tiene gran actividad comercial, ya que cuenta con modernos centros comerciales como El Molina Plaza, La Rotonda, Plaza Camacho, Molicentro y La

Fontana. También, en el distrito se ubica la sede central del Banco de Crédito y el cementerio Jardines de la Paz.

Tabla 3

Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales 2015

Producto	Latinoamérica	Mundo
Zinc	1	3
Estaño	1	3
Plomo	1	4
Oro	1	7
Cobre	2	3
Plata	2	3
Molibdeno	2	4

Nota. Tomado de “Lo que genera la minería en el Perú”, de EY, setiembre 2015.

Con el fin de dinamizar, a un más, su economía y el bienestar de sus residentes La Municipalidad de la Molina tiene el compromiso de la construcción del Túnel La Molina-Miraflores, el cual empezara a mediados del 2017. La ciudad lleva esperando 40 años esta obra vial que unirá La Molina, Surco, San Borja, Surquillo y Miraflores, y que había sido declarada de interés el 18 de noviembre del 2014. La inversión será de US\$521 millones y abarcará una vía de 12,2 kilómetros que incluirá siete tramos, viaductos subterráneos, pasos a desnivel y un túnel de 1,5 km bajo el cerro Centinela, ubicado entre La Molina y Surco. Esta obra será una de las soluciones al tráfico que se genera en hora punta donde son más de 12 mil vehículos que circulan por el cerro centinela.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El crecimiento económico del país ha generado que el porcentaje de clase media en el Perú suba 7,8 puntos porcentuales durante el último quinquenio, al pasar del 25,5% en 2011 a representar el 33,3% de la población en 2015 según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima. Esta expansión de la clase media en el Perú es uno de los mayores logros de este siglo.

El porcentaje de población de clase media y el nivel de consumo interno de un país está estrechamente relacionado con el éxito de un país. Para el APEIM (2016), las personas se encuentran distribuidas en cinco niveles según su nivel socioeconómico (ver Figura 6). En los últimos años, el crecimiento económico ha estado motivado por la inversión en infraestructura, minería y el incremento de nuestras exportaciones.

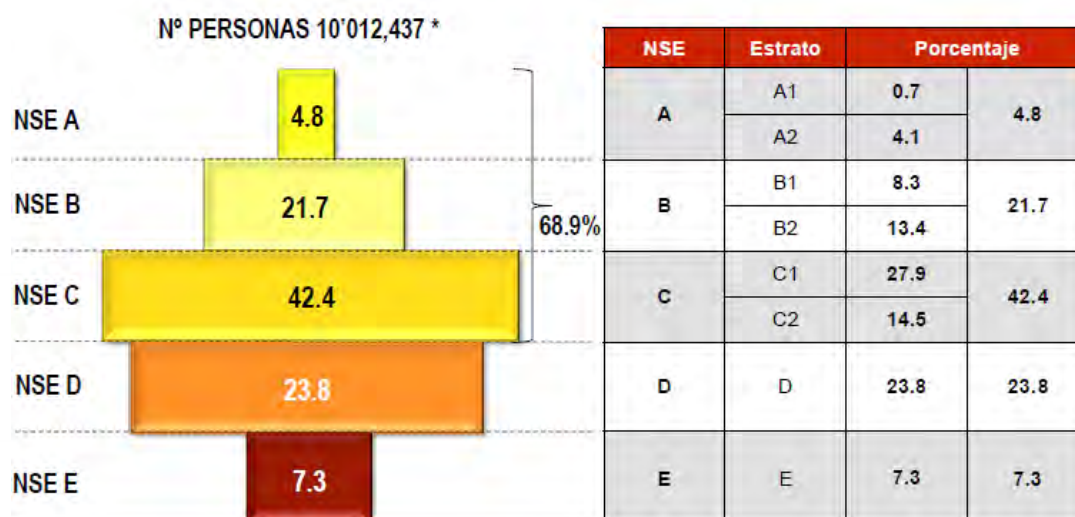


Figura 6. Distribución de porcentual de personas por nivel socioeconómico. Tomado de Niveles socioeconómicos 2016: Total Perú Urbano y Lima Metropolitana, por APEIM, 2016. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2016.pdf

Esta situación ha originado que el consumidor peruano evolucione y se muestre cada vez más exigente y sofisticado. Actualmente, las familias peruanas dejaron de fijarse en el precio más bajo pasando a exigir productos con mayor valor agregado. Según Kantar Worldpanel (2016) sobre las tendencias del consumidor peruano revela que este va de compras aproximadamente 300 veces al año y el efectivo es su medio de pago favorito. Asimismo, esta investigación señala que los peruanos salen de compras más veces al año, pero adquieren menos unidades y resalta que las compras del consumidor peruano son casi diarias, ya que busca tener una relación de proximidad y conveniencia con los vendedores.

Por su parte los resultados del sector construcción e inmobiliario son unos de los indicadores de la evolución del consumo. Según el BBVA Research (2016) la economía

peruana registró una recuperación gradual debido al impulso minero. Sin embargo, los sectores no extractivos y vinculados con la demanda interna mantuvieron un desempeño discreto. La construcción registró un retroceso debido a la caída de la inversión pública y un desarrollo inmobiliario lento. Por su parte el sector inmobiliario da señales de alerta, ya que los créditos hipotecarios están desacelerándose y la tasa de morosidad ha aumentado (ver Figura 7 y 8). Por ello, los sectores público y privado están trabajando en nuevos mecanismos de financiamientos para darle un mayor impulso al mercado inmobiliario.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú se ubica en el puesto 54 de un total de 61 países en el Índice Mundial de Competitividad del IMD (2016), la misma posición que en el año 2015. A nivel mundial, el ranking es liderado por Hong Kong, seguido de Suiza y Estados Unidos. El resultado neutro de Perú difiere con el descenso de Chile a la posición 36 y de Brasil a la 57. Colombia (51) y Venezuela (61) también mantienen su posición. De esta manera, Perú se sigue ubicando tercero a nivel Sudamérica luego de Chile y Colombia. Los pilares en los que se basa la clasificación del ranking mundial de competitividad son cuatro: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia de las empresas, e (d) infraestructura. En el Perú, según el ranking mundial de competitividad, las acciones para mejorar la competitividad en el sector público y privado aun no son suficientes. Ya que, el estado invierte menos en infraestructura que los países con los que compite en este ranking, por ello, el rol que debe tomar el gobierno es de promover la inversión en los diferentes sectores haciendo una reestructuración social y económica con decretos concretos y directos que orienten al país a un crecimiento sostenido.



Figura 7. Crédito hipotecario de empresas bancarias.

Tomado de “Situación inmobiliaria 2016,” por BBVA Research, 2016. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/01/Sector-Inmobiliario-2016-VFFF1.pdf>



Figura 8. Ratio de morosidad 2016.

Tomado de “Situación inmobiliaria 2016,” por BBVA Research, 2016. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/01/Sector-Inmobiliario-2016-VFFF1.pdf>

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Actualmente, el Perú carece de sectores afines y auxiliares, lo cuales tienen como objetivo compartir esfuerzos y conocimientos con el fin de desarrollar, mejorar e innovar en productos y servicios que sean competitivos internamente. Esto se demuestra en la cantidad de empresas presentes en el último Ranking de Multilatinas 2016 elaborado por América Económica (2016). En este ranking, que evalúa el grado de globalización de las empresas de origen latinoamericano solo figuran cinco empresas peruanas de un total de 100 empresas: Aje Group, Alicorp y Grupo Belcorp, que están dentro del top 50. Por su parte Ferreycorp y Grupo Gloria ocupan los puestos 86 y 87 respectivamente del ranking. El ranking comprende cuatro rubros que involucran la capacidad de las multilatinas extendidas como (a) fuerza comercial (25%), (b) empleados en el exterior (25%), (c) cobertura (d) geográfica (20%) y (2) expansión (30%).

Por otro lado, en el Perú, a nivel nacional solo la minería es el sector que está generando más trabajo. Sin embargo, las empresas que brindan productos y servicios para este sector no lo realizan de manera articulada y sin objetivos en común que los obliguen a desarrollar innovaciones. A la fecha no se ha formado ningún clúster donde se pueda crear alianzas, formar agrupaciones y aprovechar infraestructura para el desarrollo de un sector en específico. En Lima, solo el sector textil, con la agrupación de las industrias en la zona de Gamarra y el manufacturero no primario, con el parque industrial de Villa El Salvador están buscando integrarse, pero aún no consiguen tener la misma visión y objetivos que los coloquen en la mira de la región.

3.2.5. Influencia del análisis en La Molina

Actualmente los factores más críticos del Perú son la infraestructura, educación y salud, por ello es urgente mejorar los niveles de competitividad en estos sectores. Uno de los factores que impiden mantener este crecimiento es la escasa inversión en el desarrollo de

nuevas tecnologías. Para el gobierno, la prioridad urgente es tomar conciencia de las necesidades críticas del país y aplicar las estrategias que permitan lograr el desarrollo de los factores de Porter. Actualmente, el distrito de La Molina es favorecido por la estabilidad económica del Perú generada, en gran parte, por la Minería. De esta manera, los ingresos, generados por los nuevos proyectos de inversión en el distrito permitirán mejoras significativas y la creación de nuevos puestos de trabajo. En consecuencia, la demanda interna tiene una gran oportunidad para la inversión de proyectos inmobiliarios y actividades comerciales para el distrito.

Actualmente los factores más críticos del Perú son la infraestructura, educación y salud, por ello es urgente mejorar los niveles de competitividad en estos sectores. Uno de los factores que impiden mantener este crecimiento es la escasa inversión en el desarrollo de nuevas tecnologías. Para el gobierno, la prioridad urgente es tomar conciencia de las necesidades críticas del país y aplicar las estrategias que permitan lograr el desarrollo de los factores de Porter. Actualmente, el distrito de La Molina es favorecido por la estabilidad económica del Perú generada, en gran parte, por la Minería. De esta manera, los ingresos, generados por los nuevos proyectos de inversión en el distrito permitirán mejoras significativas y la creación de nuevos puestos de trabajo. En consecuencia, la demanda interna tiene una gran oportunidad para la inversión de proyectos inmobiliarios y actividades comerciales para el distrito.

A continuación, se desarrollará el análisis Interno y Externo soportados en las matrices de resultados, lo cual permitirá identificar de forma focalizada los objetivos y estrategias con el fin de lograr la visión planteada para el 2030 para el distrito de La Molina.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Para llevar a cabo este análisis se evaluarán diferentes factores o fuerzas que los componen; fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas. Los factores externos claves se evalúan en un enfoque sistemático e integral (D'Alessio 2013). Estos factores han sido identificados en el distrito de La Molina, con la consecuente identificación de las oportunidades y amenazas.

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

D'Alessio (2013) indica que estas son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos es la variable más importante de la evaluación externa.

Si bien es cierto que el Perú cuenta con estabilidad política y electoral desde hace varias décadas con procesos electorales llevados de manera regular, las últimas elecciones presidenciales y parlamentarias, llevadas a cabo en el 2016, tuvo como ganador para el poder ejecutivo al partido Peruanos Por el Kambio pero dejando una mayoría opositora en el parlamento a manos del partido Fuerza Popular. Si bien es cierto para los inversionistas ambos partidos comparten similitudes en cuanto al manejo y política económica, este entorno político generó en los primeros meses una incertidumbre en cuanto al manejo de otros temas relevantes para el país como: educación, trabajo, salud, corrupción, etc., para los próximos 5 años. Sin embargo, luego de los primeros meses de gobierno y de acuerdos entre ambas bancadas la situación política se logró estabilizar.

El distrito de La Molina está regido por ordenamientos políticos que dan estabilidad en su actuar. Este marco legal es la base legal del distrito de La Molina en la cual sustenta su existencia, es de acuerdo a su ordenamiento político y jurídico que se podrá tomar los ajustes necesarios para intentar alcanzar las mejoras e intentar eliminar las debilidades que el distrito

de La Molina requiera. La base legal se encuentra normada principalmente por los siguientes dispositivos.

- Constitución Política del Estado Peruano.
- Ley N° 26864, Ley de Elecciones Municipales
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XVI del Título IV, arts.

188°,189°,190° y 191° sobre Descentralización.

- Ley N°27658, Ley marco de la modernización de la gestión del estado.

En resumen, con relación a las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, se pueden indicar las siguientes oportunidades y amenazas. Como oportunidad podemos indicar que la estabilidad política del país hace factible la promoción de la inversión privada. Una amenaza latente es la lentitud en la generación y aplicación de normas y dispositivos legales efectivos que se orientan a atender las necesidades de la población.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En estudios realizados por el banco mundial, en las últimas décadas la economía peruana ha tenido un crecimiento más rápido que el promedio de la región, 2.9% de crecimiento de promedio interanual (Banco Mundial, 2017)

Así mismo, el crecimiento del PIB siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos mineros de gran tamaño entraron a su fase de producción y/o alcanzaron su capacidad total. Se estima que la economía creció por encima de su potencial a 3.9% en el 2016, debido al pico temporal de la producción minera. En la Figura 9 y 10 se muestra la evolución del PBI en el Perú de los últimos años.

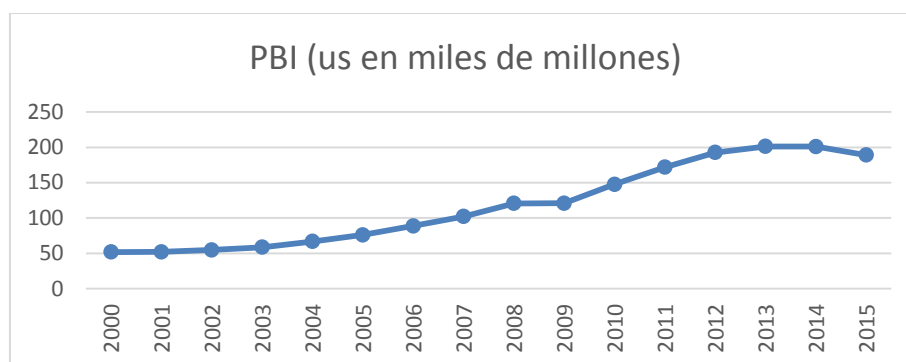


Figura 9. Evolución del PBI histórico del Perú en miles de millones de USD. Tomado de “Perú Panorama general”, por el Banco Mundial. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

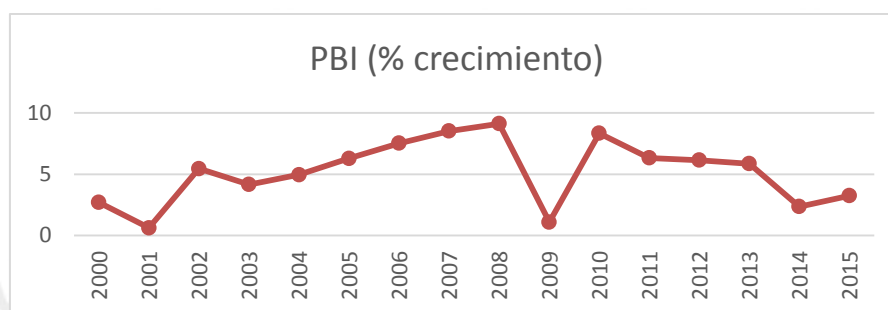


Figura 10. Crecimiento del PBI histórico del Perú. Tomado de “Perú Panorama general”, por el Banco Mundial. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

El déficit por cuenta corriente disminuyó significativamente de 4.9 a 2.8 por ciento del PIB en 2016 debido al aumento en el crecimiento de las exportaciones y a la disminución de las importaciones. La inflación general promedio llegó a un 3.6% en 2016, encima del límite superior de su rango objetivo por tercer año consecutivo, debido a que los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos compensaron la débil demanda doméstica. El Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6% en el 2016. El mayor déficit proviene de una disminución en los ingresos producto de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014, y un incremento en los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente en el caso de bienes y servicios y salarios. A pesar de ello, la deuda pública bruta del Perú sigue siendo una de las más bajas de la región (Banco Mundial, 2017).

Las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación a precios de productor (commodities), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño (Banco Mundial, 2017).

Así mismo en el 2015 el consumo privado y público presentó tasas de crecimiento de 3,4% y 9,5%, respectivamente, desempeño que fue atenuado por la caída de la inversión privada (-4,3%) y pública (-7,5%). Sin embargo, tras los últimos desastres naturales ocurridos en el Perú, a inicios del 2017, el presidente Pedro Pablo Kuczynski admitió que hay una frenada en la economía peruana. “Sí hay recesión, sin duda hay una frenada económica” (Gestión, 2017). Como oportunidades se puede mencionar el incremento de la demanda interna y la reactivación del sector construcción de vivienda y oficinas, así como de la inversión estatal en infraestructura destinada al mejoramiento de vías y carreteras. En esta dimensión una amenaza para el distrito es el crecimiento de ofertas atractivas vivienda en distritos alternativos dentro de Lima.

Tabla 4

PBI por tipo de Gasto

Tipo de Gasto	Var. % real					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda Interna	14.9	7.7	7.5	7.0	2.1	3.0
Consumo Privado	8.7	6.0	6.1	5.3	4.1	3.4
Consumo Público	5.6	4.8	8.1	6.7	10.1	9.5
Inversión interna bruta	38.8	12.9	10.3	10.9	-4.9	-0.6
Inversión privada fija	22.8	5.8	16.3	7.3	-2.1	-4.9
Privada	25.5	10.8	15.5	6.4	-2.1	-4.3
Pública	14.2	-11.2	19.9	10.7	-2.0	-7.5
Exportaciones	1.3	6.9	5.8	-1.3	-0.8	3.3
Importaciones	26.1	11.6	11.5	3.1	-1.5	2.4
Producto Bruto Interno	8.5	6.5	6.0	5.9	2.4	3.3

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2015, SUNAT”. Recuperado de www.sunat.gob.pe/cuentassunat/planestrategico/memoria/memoria2015.pdf

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

Según el censo poblacional realizado en el 2007 la población total del Perú es de 28,220,764 habitantes, siendo la población del departamento de Lima 7,665,222 habitantes (INEI, 2017) lo que representa un 27.16% de la población total del país. La Tabla 5 muestra un estimado poblacional realizado por el INEI al 2015 sobre la población del Perú, Lima Metropolitana y distrito de la Molina

Observamos que la población del distrito de La Molina ha registrado una tasa de crecimiento poblacional desde el año 2000 al 2015 en promedio de 2.9% interanual y de 25% en total desde la información del el Censo del 2007 al 2015. Lo cual es un promedio mayor a lo registrado en Lima metropolitana y en el Perú El mayor incremento de la población se ha dado en el sector femenino el cual se ha realizado comparando el resultado del censo del año 1981 versus el año 2007 , el sector femenino muestra un incremento de 19.41% vs. 17.27% del sector poblacional masculino (INEI, 2007). En la Tabla 6 se observa la situación de la población de acuerdo al censo efectuado en el año 2007.

De acuerdo al último censo efectuado en el año 2007 por el INEI, se puede observar que la población del distrito de La Molina se mantiene en un equilibrio entre los mayores y jóvenes. Se tiene que la población entre el rango de 0 a 14 años es el 20.22% del total de la población, grupo importante poblacional a los que hay que atender desde el tema educacional, salud, etc. Este grupo representa el futuro de la población a los cuales se le debe brindar toda la atención necesaria.

El distrito de La Molina, muestra que solo un 37.8% de personas asisten a un centro de enseñanza regular, en una población mayor a 3 años (INEI, 2007). Para la realidad del sector educativo a nivel de lima metropolitana está dentro del promedio. La población con nivel educativo superior en el rango de 15 años a más muestra en comparación con Lima

Metropolitana una tasa superior en 1.1 %, siendo la población femenina la que muestra un índice mayor de 1.9% en relación con sus pares de Lima.

Tabla 5

Población Nacional 2000 al 2015 y Variación de Crecimiento Anual

Año	La Molina		Lima		Perú	
	Población	%	Población	%	Población	%
2000	108,227		6,968,339		25,983,588	
2001	112,179	3.7%	7,103,087	1.93%	26,366,533	1.47%
2002	116,170	3.6%	7,236,194	1.87%	26,739,379	1.41%
2003	120,194	3.5%	7,367,376	1.81%	27,103,457	1.36%
2004	124,243	3.4%	7,496,342	1.75%	27,460,073	1.32%
2005	128,306	3.3%	7,622,792	1.69%	27,810,540	1.28%
2006	132,343	3.1%	7,744,537	1.60%	28,151,443	1.23%
2007	136,350	3.0%	7,861,745	1.51%	28,481,901	1.17%
2008	140,381	3.0%	7,977,709	1.48%	28,807,034	1.14%
2009	144,491	2.9%	8,095,747	1.48%	29,132,013	1.13%
2010	148,738	2.9%	8,219,116	1.52%	29,461,933	1.13%
2011	153,133	3.0%	8,348,403	1.57%	29,797,694	1.14%
2012	157,638	2.9%	8,481,415	1.59%	30,135,875	1.13%
2013	162,237	2.9%	8,617,314	1.60%	30,475,144	1.13%
2014	166,912	2.9%	8,751,741	1.56%	30,814,175	1.11%
2015	171,646	2.8%	8,890,792	1.59%	31,151,643	1.10%
Crecimiento promedio		2.9%		1.5%		1.1%

Nota. Tomado de INEI Población 2000 al 2015. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

La población analfabeta es de 0.54% para la población mayor a 15 años que en líneas generales es un porcentaje mínimo. Dentro del contexto vemos que los índices de pobreza para el país han mejorado en los últimos 10 años debido a las políticas adecuadas implementadas por los diferentes gobiernos.

La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. La pobreza moderada (US\$4 por día del 2005) cayó de 45.5 por ciento en el 2005 a 19.3 por ciento en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la

pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema (US\$2.5 por día del 2005) disminuyó de 27.6 por ciento a 9 por ciento en ese mismo periodo. (Banco Mundial, 2017).

Tabla 6

Información del Censo Poblacional 2007

Variable/Indicador	Perú		Provincia de Lima		Distrito de la Molina	
	Cifras	%	Cifras	%	Cifras	%
Población Censada	27,412,157	100.00%	8,445,211	100.00%	132,498	100%
Hombres	13,622,640	49.70%	4,139,686	49.00%	61,455	46.38%
Mujeres	13,789,517	50.30%	4,305,525	51.00%	71,043	53.62%
Población por grandes grupos de edad	27,412,157	100.00%	8,445,211	100.00%	132,498	100%
0-14	8,357,533	30.50%	2,145,822	25.40%	26,785	20.22%
15-64	17,289,937	63.10%	5,719,577	67.70%	94,559	71.37%
64 a mas	1,764,687	6.40%	579,812	69.00%	11,154	8.42%
Población por área de residencia	27,412,157	100.00%	8,445,211	100.00%	131,851	100%
Urbana	20,810,288	75.90%	8,275,823	98.00%	131,851	100%
Rural	6,601,869	24.10%	169,388	2.00%	0	0%
Estado civil conyugal > 12 años	20,850,502	100.00%	6,751,252	100.00%	111,390	100%
Conviviente	5,124,925	24.60%	1,478,235	21.90%	9,125	8.19%
Separado	714,242	3.40%	257,837	3.80%	2,583	2.32%
Casado	5,962,864	28.60%	1,966,374	29.10%	47,515	42.66%
Viudo	809,707	3.90%	234,323	3.50%	3,860	3.47%
Divorciado	114,093	0.50%	52,766	0.80%	1,681	1.51%
Soltero	8,124,671	39.00%	2,761,717	40.90%	46,626	41.86%

Nota. Tomado de INEI CENSOS NACIONALES 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cpv2007/tabulados/>

De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016), el distrito de La Molina, se encuentra comprendido dentro de la zona 7 junto con los distritos de San Isidro, San Borja, Surco y Miraflores. La concentración de hogares en esta zona, según el estudio, corresponde a niveles socio-económicos A y B. En resumen, con relación a las fuerzas sociales, culturales y demográficas, se pueden indicar las siguientes oportunidades y amenazas.

Una oportunidad que se debe aprovechar es que el distrito tiene un importante porcentaje de población joven y de familias. Como amenazas podemos mencionar el riesgo a

desastres naturales que pueden afectar a las poblaciones y distritos aledaños y que puedan generar una migración hacia el distrito así como aumento de la delincuencia en la ciudad.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú ocupa el puesto 61 de 140 en el Índice de Conectividad Global, según informe publicado por la firma DHL en su estudio anual Global Connectedness Index (DHL Global Connectedness Index 2016). El estudio de la firma analiza variables como el comercio exterior de mercancías y servicios, los flujos de inversión extranjera directa, las llamadas telefónicas internacionales, el ancho de banda de internet, el turismo internacional, la migración, entre otros factores.

Así mismo el Perú ocupó el puesto 71 de un total de 128 economías en el índice Global de Innovación 2016 y repitió la ubicación del año anterior. Sin embargo, está lejos de sus socios de la Alianza del Pacífico: Chile (puesto 44) y México (61) y Colombia (63). (El Comercio, 2016) Con lo que corrobora que dentro de la región el Perú es uno de los países que tiene una de las más bajas inversiones en investigación. Según cifras del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC, 2015) el gasto público en ciencia y tecnología en Perú alcanzó entre el 0,12% del PBI, mientras que otros países como México y Chile invierten en este rubro hasta tres o cuatro veces más.

Tabla 7

Evolución de las solicitudes de patente de invención 2008 – 2015

Rubro	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total								
Solicitudes	1,535	694	300	1,168	1,190	1,266	1,287	1,249
Nacionales	31	37	39	39	54	73	83	67
Extranjeras	1,504	657	261	1,129	1,136	1,193	1,204	1,182

Nota. Tomado de “Solicitudes de Patentes Residentes”, por el BANCO MUNDIAL. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.PAT.RESD?view=chart>

La ex titular del Concytec Gisella Orjeda indicó que para el 2021 la meta es que la inversión investigación sea de 0.7% del PBI con un monto de inversión de mil millones de

soles (El Comercio, 2016). Con relación a las solicitudes de patentes de invención las solicitudes de patentes del extranjero, sobre pasan, y por lejos, a las solicitudes de empresas nacionales. Como oportunidad podemos mencionar la creciente penetración de los servicios tecnológicos para la comunicación entre los habitantes y del gobierno hacia ellos. Sin embargo, se ha detectado que no se encuentran incentivos adecuados para que la población pueda generar oportunidades de negocio a través de innovación y creatividad.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Dentro de los objetivos estratégicos planteados por la municipalidad de La Molina se encuentra el “Brindar un ambiente eco eficiente, saludable y sostenible”. Así mismo dentro de su estructura organizacional cuenta con una Gerencia de gestión ambiental y obras públicas cuyas funciones principales se encuentra la de planificar, ejecutar y controlar la presentación de los servicios relacionados al mantenimiento, conservación y crecimiento de las áreas verdes, mejoramiento y protección del medio ambiente.

En el contexto nacional, se maneja una política ambiental desde el año 2009 (MINAM, 2017) según Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM del 23 de mayo de 2009, el cual tiene 4 ejes principales para alcanzar un desarrollo sostenible del país.

1. Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica
2. Gestión Integral de la calidad ambiental
3. Gobernanza ambiental

Compromisos y oportunidades ambientales internacionales.

Sin embargo, para el distrito de La Molina un tema preocupante es la contaminación debido al crecimiento del parque automotor y las pocas vías de acceso para entrar o salir del distrito así como al cambio de zonificación en algunos sectores residenciales en donde la densidad demográfica está aumentando.

Se estima que al cierre de 2016 el parque automotor peruano alcanzó un total de 2.6 millones de vehículos, y para el año 2017 la venta de vehículos nuevos estaría alrededor de las 180,000 unidades, cerca de 5% más respecto al año 2016, proyectó el banco Scotiabank. La Figura 11 muestra el crecimiento de la venta de vehículos en los últimos 10 años.

Como oportunidad podemos mencionar el crecimiento en la tendencia mundial a residir en ciudades ecológicas con espacios de recreación y áreas verdes. Sin embargo, una amenaza importante es el incremento del parque automotor lo que genera mayor contaminación.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo a la lista de oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PESTE, se han identificado 13 factores determinantes de éxito, seis de oportunidades y siete de amenazas. La matriz de análisis de factores externos (MEFE) del distrito de La Molina que se muestra en la Tabla 7 arroja un valor de 2.21, el cual se ubica debajo del promedio que sería 2.50, esto indica que el distrito no está respondiendo adecuadamente, es decir hay un bajo aprovechamiento de las oportunidades que tiene, así como una baja respuesta para neutralizar las amenazas.

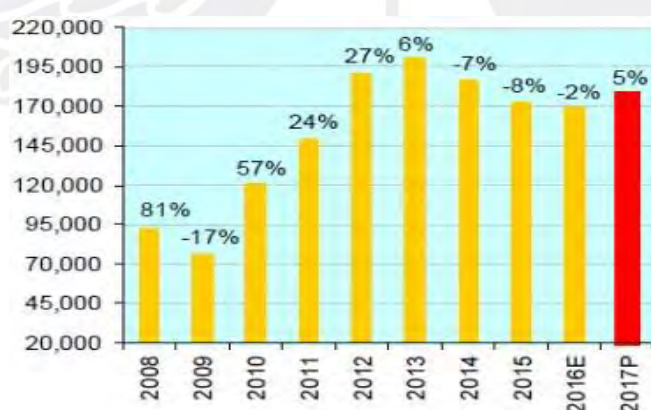


Figura 11. Venta de vehículos en el Perú 2008 - 2017.

Tomado de "Incremento de vehículos nuevos", por Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/se-venderian-180000-vehiculos-nuevos-presente-ano-afirma-scotiabank-2179360>

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

No	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Estabilidad política para promoción de la inversión privada	0.10	3	0.30
2	Incremento de la demanda interna y reactivación del sector construcción de vivienda y oficinas.	0.08	3	0.24
3	Incremento de la inversión estatal en infraestructura destinadas al mejoramiento de vías y carreteras.	0.08	2	0.16
4	Importante porcentaje de población joven y de familias	0.07	2	0.14
5	Creciente penetración de los servicios tecnológicos para la comunicación entre los habitantes y del gobierno hacia ellos	0.10	3	0.30
6	Crecimiento en la tendencia mundial a residir en ciudades ecológicas con espacios de recreación y áreas verdes	0.08	3	0.24
Sub total		0.51		1.38
No	Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1	Lentitud en la generación y aplicación de normas que se orientan a atender las necesidades de la población	0.08	3	0.24
3	Distritos alternativos que generan ofertas atractivas vivienda.	0.08	2	0.16
4	Desastres naturales que pueden afectar a las poblaciones aledañas con impacto de densidad en el distrito	0.10	2	0.20
5	Aumento de la delincuencia en la ciudad	0.10	1	0.10
6	No se encuentran incentivos adecuados para que la población pueda generar oportunidades de negocio a través de innovación y creatividad.	0.05	1	0.05
7	Incremento del parque automotor lo que genera mayor contaminación	0.08	1	0.08
Sub total		0.49		0.83
Total		1.00		2.21

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

3.5. La Molina y sus Competidores

La Molina, posee ventajas competitivas y comparativas, así como también algunas desventajas que se debe fortalecer. Sin duda una ventaja comparativa es el clima diferenciado respecto a sus principales competidores, este permite el paso de un sol suave y tenue o de una simple resolana, también considerado un clima saludable, esta variable es muy importante para los potenciales residentes y visitantes, asimismo, mitiga el impacto y amenaza de productos sustitutos. La geografía del distrito debido a su extensión geográfica en donde puede crecer en formar horizontal y vertical también es una gran ventaja comparada con otros distritos de Lima que solo tienen la posibilidad de crecer verticalmente.

El poder de negociación de los actuales residentes de La Molina es alto, dado que son ellos los quienes reeligen al alcalde o dan a conocer su descontento de ser el caso.

La amenaza de entrantes o nuevos aspirantes es baja debido a que La Molina ya logró un posicionamiento de un distrito residencial en donde comúnmente radican familias de estrato social medio alto, es un gran reto para otros distritos lograr este posicionamiento.

Una gran desventaja de La Molina, la misma que debe fortalecer urgentemente es la referente al transporte ya que el distrito cuenta con pocas vías de acceso desde los distritos aledaños, lo que genera tráfico excesivo en horas puntas y disconformidad en los pobladores, las carencias de vías alternas de interconexión con otros distritos generan dificultades en el transporte, muchas personas pierden cualquier deseo o interés en visitar La Molina al saber que es complicado acceder al distrito.

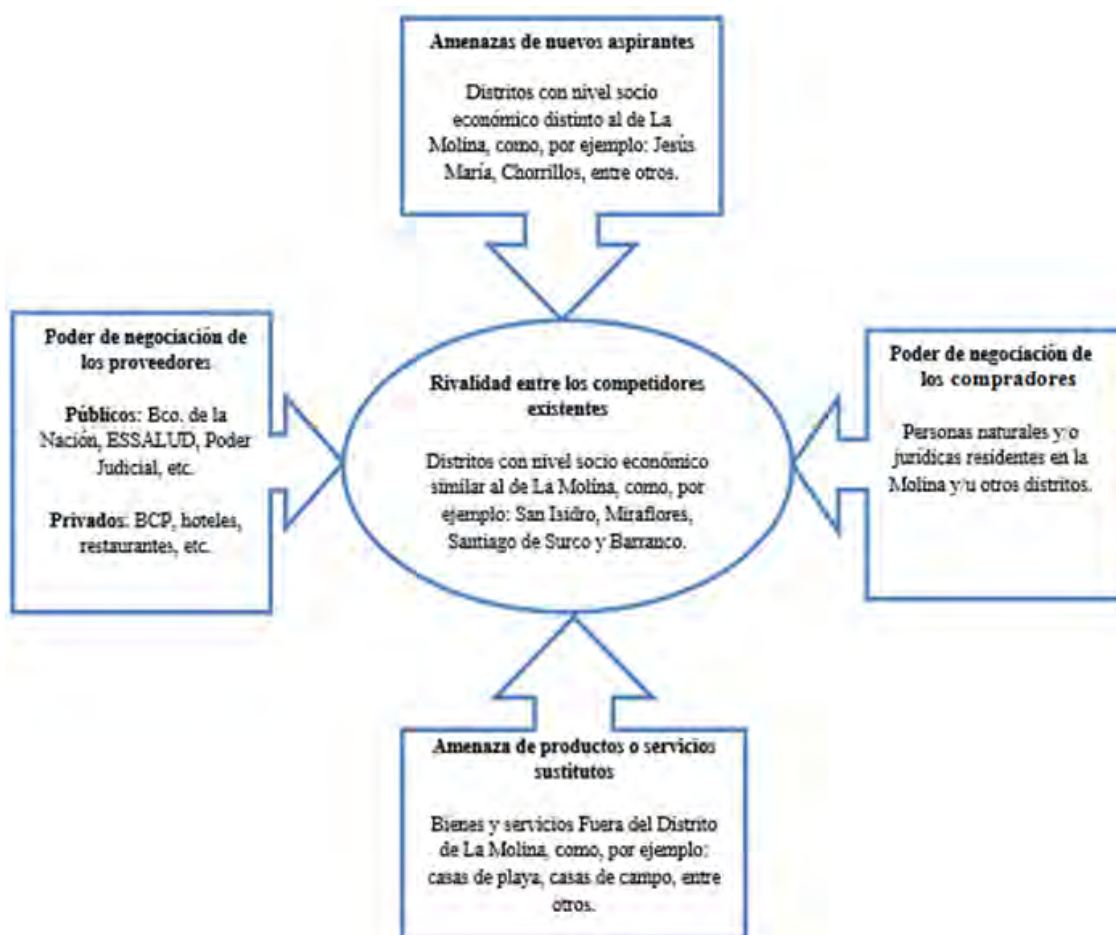


Figura 12. Las cinco fuerzas que modelan la competencia de un sector.
Tomado de *Ser Competitivo* (5ª ed. Rev p. 32), por M. E. Porter, 2012, España: Deusto.

La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo los directivos definen a la competencia en términos demasiado estrechos

de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: (a) Los Clientes; (b) Los Proveedores; (c) Los posibles aspirantes; y (d) Los productos suplentes. Esta ampliación de rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y modela la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2012, pág. 31).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Se clasifican a los proveedores en dos tipos: Públicos; y Privados. Entre los primeros se consideran las municipalidades, el Banco de la Nación, Poder Judicial, EsSalud, universidades y colegios nacionales, entre otros. Respecto a los proveedores privados tenemos los distintos clubes sociales, la universidades y colegios privados, asimismo, se consideran los centros comerciales, hoteles, restaurantes, bancos privados como es al caso del Banco de Crédito del Perú BCP u otras entidades financieras, empresas de servicios, empresas de entretenimiento y otras.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Se clasifican en dos tipos: Los pobladores y empresas residentes actuales; y los potenciales migrantes de otros distritos, En el caso de los primeros están aquellos vecinos que han alcanzado un mejor nivel de vida en los distritos pujantes, modernos, y progresistas de la capital. Estos podrían ser los actuales contribuyentes de Lince, Jesús María, San Martín, La Victoria y el Cono Norte, entre otros. Estos de acuerdo a capacidad de adquisición y sus necesidades decidirán si invertir o no en el distrito de La Molina, se precisa que las potenciales empresas interesadas en invertir en La Molina son aquellas pertenecientes al sector comercial en consideración a las características propias del distrito.

El poder de negociación de los actuales residentes en La Molina es alto, dado que son ellos los quienes reeligen al alcalde o dan a conocer su descontento de ser el caso.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de posibles sustitutos se define por aquellos bienes y servicios diferentes a los que ofrece La Molina, pero que cubren una necesidad similar, como es el caso de casas de campo, casas de playa o cualquier otra propiedad similar localizada en la ciudad de Lima o en cualquier otro lugar del mundo; considerando que ahora, existen más opciones para decidir dónde radicar y en el caso de las empresas donde invertir.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Se considera amenaza de nuevos entrantes o competidores potenciales a aquellos distritos con los cuales La Molina puede competir en el futuro, como por ejemplo Chorrillos, Jesús María y Surquillo, entre otros. En estos distritos la clase social media a baja es la que prevalece, en caso dichos distritos mejoren su nivel económico social estos podrían convertirse en competidores directos de La Molina.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Se ha determinado cuatro principales competidores de La Molina. De acuerdo con la consultora TINSA, cinco distritos de la capital albergan los proyectos más caros del mercado inmobiliario. Estos son: (a) San Isidro, (b) Miraflores, (c) La Molina, (d) Santiago de Surco, y (e) Barranco. (El Comercio, 2015).

Distrito de San Isidro: Es un distrito residencial y congrega las sedes centrales de las mayores empresas del país y entidades financieras, limita al oeste con el distrito de Magdalena del Mar y Océano Pacífico, al norte con Jesús María, Lince y La Victoria, al este con San Borja y al sur con Miraflores y Surquillo, cuenta con una densidad de 5,936 habitantes por kilómetro cuadrado y 58,056 habitantes (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2017).

Distrito de Miraflores: Limita al norte con el distrito de San Isidro, al este con el distrito de Surquillo y el distrito de Santiago de Surco, al sur con el distrito de Barranco y al oeste con el Océano Pacífico, la temperatura media anual es de 18 grados centígrados, su extensión es de 9,62 kilómetros cuadrados y se caracteriza por ser un distrito turístico. (Municipalidad distrital de Miraflores, 2017)

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, tiene una superficie de 42 kilómetros cuadrados, se caracteriza por ser un distrito residencial y comercial, con una población de 289,597 habitantes (Municipalidad Distrital de Santiago de Surco, 2014).

Distrito de Barranco: Limita al norte con Miraflores, al sur con Chorrillos, al este con Santiago de Surco y al oeste con el Océano Pacífico, se encuentra a una altura de 58 metros sobre el nivel del mar y cuenta con una población de 29,984 habitantes con una densidad poblacional de 9,004. 20 habitantes por kilómetro cuadrado (Ministerio del Interior, 2017).

3.6. La Molina y sus Referentes

Con respecto a los principales referentes de La Molina, se identifican las ciudades con mejor índice de calidad de vida en el mundo, en tal sentido se identifica a las ciudades de: (a) Montevideo; (b) Buenos Aires; y (c) Santiago, como referentes en Sudamérica para estar alineados con nuestra Visión, asimismo, se considera a Viena ya que se encuentra definida como la ciudad con mejor índice de calidad de vida en el mundo y debe ser vista como un ejemplo y modelo a seguir.

Según el estudio referente a las ciudades con mejor calidad de vida en el mundo elaborado por la consultora internacional Mercer, Viena encabeza la lista mundial y Montevideo es líder en de américa latina. En el caso de Viena sus principales factores de

éxito es la seguridad ciudadana, el precio y calidad de la vivienda, algunos observadores señalan que Viena también se ha beneficiado de su posición geográfica, especialmente tras la caída del Muro de Berlín, estableciéndose como una puerta de entrada y un centro para compañías que requieren instalarse y expandirse en Europa Central. (BBC Mundo, 2016).

Después de haber considerado la información proporcionada por la consultora internacional Mercer, se indagó sobre los distritos más representativos en cada una de estas ciudades referentes para La Molina, considerándose las siguientes como las muestras más representativas según la división política establecida por cada país: (a) Punta Carretas en Montevideo; (b) Palermo en Buenos Aires; (c) El Bosque en Santiago; y (d) Neubau en Viena.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). La matriz de perfil competitivo (MPC), identifica los principales competidores de una compañía, así como de sus fortalezas y debilidades, principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. (David, 2013)

Esta matriz es una herramienta que puede ser adaptada a cualquier tipo de empresa, en este caso se adapta al distrito de La Molina en comparación de los tres distritos definidos como sus principales competidores.

Se ha definido nueve factores claves de éxito para determinar las potencialidades de cada uno de los distritos analizados, entre estos tenemos: (a) El poder político, que es básicamente la capacidad, influencia y determinación de las autoridades de turno para tomar decisiones y ejecutarlas a favor de cada distrito, como por ejemplo la seguridad ciudadana; (b) El factor económico, que representa el presupuesto direccionado a la inversión de cada distrito y el poder adquisitivo de los vecinos; (c) Vivienda, se evalúa la disponibilidad y accesibilidad de adquisición de terrenos y propiedades para el uso de viviendas; (d)

Transporte, comprende la accesibilidad y fluidez vial en cada zona - tránsito, infraestructura en avenidas, semáforos, y cruces; (e) Administración Municipal que analiza la eficiencia en el uso de los recursos municipales en beneficio del distrito; (f) Ecológico Ambiental, comprende cantidad de parques y jardines en la zona, así como la dimensión que poseen sus áreas verdes; (g) Educación, análisis de la cantidad y calidad de centros de enseñanza de todo nivel educacional, como escuelas primarias, secundarias, instituciones técnicas, universidades, escuelas de post grados, entre otros; (h) Socio Cultural, comprende la importancia e interés en el fomento de la cultura y su capacidad de infraestructura como es el caso de museos; (i) Entretenimiento, cantidad de clubes, centros recreativos, cines, bares, restaurantes y distintas calas de lugares donde las personas suelen encontrar distracción; (j) Tecnologías de la Información que representa la penetración en la cantidad de los procesos y servicios municipales por los canales digitales.

Tabla 9

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores claves de éxito	La Molina			San Isidro		Miraflores		Barranco	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Poder Político	0.12	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45
2. Económico	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
3. Vivienda	0.11	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
4. Transporte	0.11	1	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22
5. Administración Municipal	0.08	2	0.3	4	0.3	3	0.3	1	0.2
6. Ecológico ambiental	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
7. Educación	0.11	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22
8. Socio cultural	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
9. Entretenimiento	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
10. Tecnologías de la Información	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07
Total	1.00		2.57		3.22		3.11		2.72

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

Como mencionamos en análisis de Rivalidad de los competidores, se determinó cuatro principales competidores directos de La Molina de acuerdo al análisis realizado por consultora TINSA en donde define los cinco distritos de la capital que albergan los proyectos más costos del mercado inmobiliario: (a) San Isidro; (b) Miraflores; (c) La Molina y (d) Barranco. TINSA es una consultora líder en valoración de todo tipo activos, especialmente en el sector inmobiliario con más de diez años de experiencia en Perú.

Respecto a la matriz MPC, los resultados muestran el puntaje más alto en el distrito de San Isidro (3.22) convirtiéndose este en el principal competidor de La Molina, precisando que los otros tres distritos en análisis se definen como competidores destacados al haber obtenido un puntaje superior al de La Molina; en tal sentido, este último tendrá que fortalecer sus debilidades y aprovechar sus oportunidades para poder superar a sus competidores.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Como mencionamos en análisis de La Molina y sus Referentes, se determinó tres principales referentes de La Molina considerando el estudio sobre las ciudades con mejor calidad de vida en el mundo elaborado por la consultora internacional MERCER, en el cual se identifican las ciudades con mejor índice de calidad de vida en el mundo. En tal sentido se considera a la ciudad de Montevideo como referente sudamericano. Asimismo se considera a Viena, ya que se encuentra definida como la ciudad con mejor índice de calidad de vida en el mundo y debe ser vista como un ejemplo y modelo a seguir. MERCER es la consultora internacional de recursos humanos más grande del mundo. Con sede en la ciudad de Nueva York opera en 130 países y cuenta con más de 20,500 empleados.

Respecto a la matriz MPR, La Molina obtiene un puntaje de (2.43), que respecto de las localidades con que se ha comparado, es un puntaje bajo. Precisando que las ciudades sometidas al análisis están posicionadas como las mejores en calidad de vida en el mundo, en especial Viena quien obtuvo el puntaje más alto (3.87), se deberá imitar (benchmarking) las

buenas costumbres y comportamiento de esta muestra para que La Molina pueda posicionarse como un distrito modelo en el Perú.

Tabla 10

Matriz Perfil Referencial (MPR)

	Lima Perú La Molina			Viena Austria Neubau		Montevideo Uruguay Punta Carretas	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Factores claves de éxito							
1. Poder Político	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2. Económico	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
3. Vivienda	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39
4. Transporte	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33
5. Administración Municipal	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
6. Ecológico ambiental	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
7. Educación	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
8. Socio cultural	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
9. Entretenimiento	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.43		3.87		3.18

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

3.8. Conclusiones

La matriz de análisis de factores externos (MEFE) del distrito de La Molina arroja un valor de 2.43, el cual se ubica debajo del promedio que sería 2.50. Esto indica que el distrito no está respondiendo adecuadamente, es decir hay un bajo aprovechamiento de las oportunidades que tiene, así como una baja respuesta para neutralizar las amenazas.

Asimismo, las oportunidades del distrito están relacionadas al crecimiento económico del país, 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, la tendencia mundial por residir en lugares residenciales y ecológicos, la creciente penetración de los servicios tecnológicos para la comunicación entre los habitantes

y del gobierno hacia ellos y el crecimiento en la tendencia mundial a residir en ciudades ecológicas con espacios de recreación y áreas verdes.

Por su parte, la matriz MPC refleja el puntaje más alto en el distrito de San Isidro (3.01) convirtiéndose este en el principal competidor de La Molina. Por último, la matriz MPR, La Molina obtiene un puntaje de (2.43), lo cual es bajo en comparación con las localidades evaluadas, precisando que las ciudades comparadas están posicionadas como las mejores en calidad de vida en el mundo.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Como parte del proceso estratégico, se realiza el análisis interno (AMOFHIT) del distrito de La Molina. El objetivo de este análisis es identificar las fortalezas, debilidades y las competencias distintivas del distrito. A continuación se desarrolla el análisis AMOFHIT.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

En el distrito de la Molina, los órganos de gobierno encargados de la administración municipal son la Alcaldía y el Consejo Municipal el cual está integrado por once regidores. Las facultades y acciones del alcalde y de los regidores están delimitadas por la ley de Municipalidades, sin embargo, pueden realizar funciones autónomas relacionadas con sus quehaceres y solamente, se encuentran prohibidos de realizar aquello que ley restrinja explícitamente (Ley N° 27972, 2003).

Para realizar sus actividades administrativas la Municipalidad de La Molina cuenta con los siguientes documentos de gestión:

- El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) que describe las funciones generales de la Entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas y establece sus relaciones y responsabilidades (Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública (Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, 2006). En el caso de la municipalidad de La Molina, el ROF comprende los tres niveles siguientes: la Alcaldía y la Gerencia Municipal; las gerencias; y las subgerencias o unidades.
- El Manual de Organización y Funciones (MOF), en donde se describe las funciones específicas y las relaciones de dependencia y coordinación, y los requisitos de los cargos y puestos (Ministerio de Salud [MINSAL], 2006).

- El Plan Operativo Institucional (POI) donde se señalan las principales acciones operativas ejecutar por las unidades de la Municipalidad en relación con las actividades y proyectos para el ejercicio fiscal, el cual es aprobado por la Resolución de Alcaldía (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016).
- El Plan de Desarrollo Local concertado del distrito 2012 - 2021, requerido por la Ley Orgánica de Municipalidades. Este documento de gestión define la visión, la misión y los lineamientos y objetivos estratégicos del distrito (Municipalidad Distrital de La Molina [MDLM], 2015).

Planeación. La Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo institucional, es la encargada del planeamiento del distrito y se responsabiliza de planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades referidas al planeamiento, presupuesto, estudios económicos, inversión pública, estadísticas, y racionalización. También actúa como órgano de coordinación interna. Sus funciones son de 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 (Municipalidad de La Molina, [MDLM], 2016a).

La Gerencia Municipal se encarga de ejecutar y hacer cumplir las políticas del Concejo Municipal y de la Alcaldía. Planifica, organiza, dirige y supervisa las actividades de la municipalidad. Administra el presupuesto institucional que es aprobado anualmente el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Coordina con las demás gerencias la preparación del plan anual de trabajo, tomando como referencia el Plan de Desarrollo Concertado (PDLC) y se asigna los recursos a las diferentes unidades de la municipalidad. Posteriormente, en reunión de las gerencias con el Alcalde municipal, se informa sobre las obras a realizar y

luego el concejo municipal aprueba el presupuesto institucional de apertura, el cual puede ser modificado durante el año (MDLM, 2016b).

Organización. Carlos Zurek, Alcade del distrito, quien inicio su gestión el año 2015, es el encargado de administrar y representar a la Municipalidad del distrito de La Molina. Además del alcalde y los regidores, la administración está compuesta por gerencias, sub gerencias y otras dependencias quien ejercer liderazgo con el apoyo del equipo directivo y operativo.

Coordinación. La Municipalidad tiene relaciones interinstitucionales con las Municipalidades con las que limita físicamente, con la Municipalidad de Lima, y con instituciones públicas y privadas.

Control. La Gerencia del Órgano de Control Institucional es la encargada del control gubernamental interno. Entre sus funciones están la de programar, conducir, ejecutar y evaluar las actividades de control. Así como cautelar y fomentar la correcta utilización de los recursos de la municipalidad (MDLM, 2016c).

Resaltan como fortalezas del distrito de La Molina:

La Reputación de la alta dirección y sus gerentes. Según sondeo realizado por CPI en el mes de octubre de 2016, el alcalde de La Molina se ubicó en el puesto nueve con un 55.2% de aceptación de su gestión, de veinte alcaldes evaluados de Lima Metropolitana (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI], 2016).

Las Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social. El observatorio ciudadano Lima Como Vamos, realizó en el mes de febrero de 2016 una evaluación de los portales de transparencia ciudadana estándar de las 42 municipalidades de Lima Metropolitana con la finalidad fue observar el grado de cumplimiento en la presentación de la información según la ley N°27806 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y que evaluó los siguiente indicadores: Organigrama, Texto Único de

Procedimientos Administrativos (TUPA), Presupuesto ejecutado, Proyectos de inversión, Personal, Directorio de funcionarios, Agenda del Alcalde, y Acuerdos del Consejo, la municipalidad de La Molina se ubicó en el puesto 13 del grupo Muy bien que lo conforman 17 municipalidades. (Lima Como Vamos, 2016).

Cumplimiento de metas de gestión. En el Ranking de cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2016, el cual tiene por objetivos: i) Mejorar los niveles de recaudación y la gestión de los tributos municipales, fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la percepción de los mismos; ii) Mejorar la ejecución de proyectos de inversión pública, considerando los lineamientos de política de mejora en la calidad del gasto; iii) Reducir la desnutrición crónica infantil en el país; iv) Simplificar trámites generando condiciones favorables para el clima de negocios y promoviendo la competitividad local; v) Mejorar la provisión de servicios públicos locales prestados por los gobiernos locales y, vi) Prevenir riesgos de desastres; la municipalidad de La Molina se ubicó en el puesto 17 de este ranking de 33 municipalidades de ciudades principales tipo “A” (Diario El Peruano, 2016).

Sin embargo, se deben potenciar estas fortalezas, especialmente las referidas al cumplimiento de metas de gestión y también implementar mecanismos de gestión y tecnología para fortalecer las debilidades inherentes a la administración pública como organización burocrática.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En la Municipalidad de La Molina el componente de marketing más utilizado es el referido a la promoción y difusión de actividades y servicios por medio de su portal virtual. Dichas actividades y servicios están enfocados a la mejora continua de la calidad de vida tanto para sus residentes como para sus visitantes. Dentro de su portal virtual se difunde la Revista Municipal donde se informa de las actividades y servicios como la instalación de

internet gratis, circuitos gastronómicos, información de la biblioteca municipal, mejoras de las ciclo vías, comunidad saludable, entre otros.



Figura 13. Revista Municipal 2017 número 12.
Tomado de “Municipalidad de La Molina”. Recuperado de <http://www.munimolina.gob.pe/index.php/revista-municipal-12a>

Si bien en el portal virtual de la Municipalidad de La Molina se precisa en su eslogan la frase una ciudad que brilla, no se cuenta con posicionamiento definido, en tal sentido es muy importante definir un posicionamiento claro para este distrito y trabajar enfocándose en el mismo. En la segmentación de residentes de La Molina considerando las variables de edad y sexo, se aprecia que la mayor cantidad de habitantes está concentrada en personas jóvenes, principalmente de las edades de 15 a 34 años de edad como se muestra en la Figura 15 detallada a continuación, en tal sentido La Molina puede aprovechar esta ventaja para posicionarse como un distrito representado por la juventud y caracterizado por todas las cualidades que comúnmente poseen las personas jóvenes como son la energía, vitalidad, entusiasmo, entre otras. Asimismo, se puede enfatizar más en la promoción y fomento de actividades en las que comúnmente puedan participar los residentes jóvenes, dichas actividades canalizadas bajo una sólida estrategia de difusión sin duda podrían mejorar ampliamente la imagen del distrito.

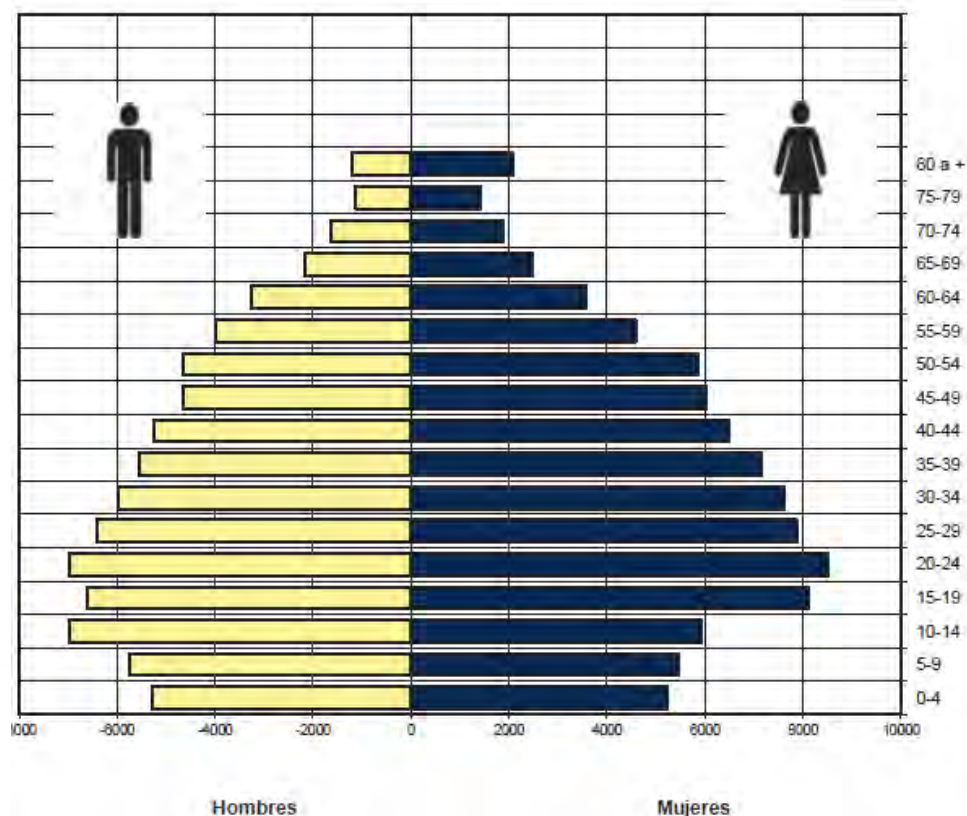


Figura 14. La Molina, Pirámide de la Estructura de la Población 2014. Tomado de “Compendio estadístico de la Municipalidad de La Molina”. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/ley_portal_transparencia/compendio_estadistico_municipal_2013.pdf

En relación a las ventas, debido a que no se trata de una empresa privada sino de una dependencia del gobierno, se asume como ventas y condiciones de las mismas a los distintos servicios y actividades que ofrece la Municipalidad de La Molina. Sobre el particular, es importante resaltar que la Municipalidad brinda servicios diversos a la comunidad, los mismos que se detallan claramente en su porta virtual, entre estos tenemos: (a) áreas verdes, (b) asistencia social, (c) biblioteca virtual, (d) centro médico, (e) programas municipales, (f) educación y cultura, (g) recreación y deportes, (h) Molina Card, (i) veterinaria municipal, y (j) programación de recojo de basura por zonas. (Municipalidad de La Molina, 2017)

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La Gerencia de Gestión Ambiental y Obras Públicas, es el órgano de línea responsable de planificar, administrar, ejecutar y controlar la prestación de los servicios básicos en La

Molina, referidos a limpieza pública, mantenimiento, conservación y promoción del crecimiento de sus áreas verdes, el manejo de las actividades de mejoramiento y protección del medio ambiente, buscando su identificación ambientalista, así como también elaborar estudios y proyectos, la ejecución y supervisión de obras municipales y el mantenimiento de la infraestructura del distrito (Municipalidad de la Molina, 2014).

Tabla 11

Áreas Verdes según Denominación 2013 (Metros Cuadrados)

		2011	2012	2013
Parques	Numero	198	198	199
	Área	948,448.80	948,448.80	952,436
Bermas	Numero	77	39	43
	Área	105,311	92,440	72,879
Avenidas	Numero	27	29	29
	Área	342,720	358,889	356,576
Triángulos	Numero	57	92	92
	Área	88,044	91,384	90,342
Óvalos	Numero	4	5	5
	Área	14,200	16,705	16,705
Otras áreas	Numero	9	24	24
	Área	59,508	52,178	53,417
Total		1,558,232.2	1,560,044.9	1,542,354.6

Nota. Extraído de “Municipalidad de la Molina”, Compendio estadístico 2013, recuperado de “Compendio estadístico de la Municipalidad de La Molina”. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/ley_portal_transparencia/compendio_estadistico_municipal_2013.pdf

El clima del distrito de La Molina es por lo general templado y saludable; la atmósfera de abril a diciembre se caracteriza por un amanecer de nubes y nieblas, que solo, eventualmente, producen una débil llovizna llamada garúa. Esta carga de nubes tiene su origen en las húmedas y calientes masas aéreas ecuatoriales que soplan del mar hacia nuestras costas y que al desplazarse sobre la superficie fría de la corriente peruana se condensan produciendo la niebla que cubre la mayor parte del distrito. Esta nubes y nieblas se disipan cada día para dar paso a un ambiente templado y hasta soleado; contrariamente en las noches la temperatura desciende, causando una sensación de frío. La presión atmosférica de la costa central peruana es casi constante, lo cual genera la presencia de grandes sectores con nieblas

muy cerradas; sin embargo, algunas zonas ofrecen cierta variabilidad, como es el caso de La Molina, con una niebla que fácilmente se disipa y permite el paso de un sol suave y tenue o de una simple resolana (Municipalidad Distrital de La Molina, 2013)

La Molina al contar con una ventaja comparativa que básicamente está dada en poseer un clima distinto al de la mayoría de distritos residenciales en Lima, esta puede ser explotada de una mejor manera como por ejemplo la implantación de hoteles con muy buenas instalaciones capaces de ofrecer un alto nivel de confort a sus usuarios.

Considerando que uno de los factores más importantes para el desarrollo de un distrito, país o nación es la formación educacional y conjuntamente con ella los valores de las personas, es muy importante fomentar y desarrollar la educación pública la misma que también debe de ser de calidad para así garantizar un mejor nivel de vida y porvenir de las personas que se encuentren estudiando en La Molina, según la Tabla 12 la cantidad de escuelas públicas representan tan solo el 13.71% respecto a las escuelas privadas, es necesario fortalecer este punto.

Tabla 12

Número de Locales Escolares por Tipo de Gestión 2013

Tipo de Gestión	Publica	Privada
Inicial	6	64
Primaria	0	1
Secundaria	0	1
Inicial y Primaria	0	9
Primaria y Secundaria	8	9
Inicial, Primaria y Secundaria	2	37
Básica Alternativa	0	1
Básica Especial	1	2
Total	17	124

Nota. Extraído de “Municipalidad de la Molina”, Compendio estadístico 2013, recuperado de “Compendio estadístico de la Municipalidad de La Molina”. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/ley_portal_transparencia/compendio_estadistico_municipal_2013.pdf

En la tabla 13 podemos apreciar que las acciones delictivas que tienen mayor frecuencia son las que se dan en el robo a domicilios y robo de vehículos, por tanto, se debe

de fortalecer la vigilancia en el distrito, así como las mejoras en las herramientas respectivas como es el caso de las cámaras de seguridad y su efectivo monitoreo. Un punto muy importante que se debe trabajar a nivel integral es el de implantar acciones más severas contra las personas que cometen algún tipo de delito siendo este un factor externo que se debe mejorar a nivel país, siendo La Molina un distrito residencial sin duda genera mayor interés hacia los delincuentes.

Tabla 13

Número de Acciones Delictivas según Modalidad de Delito 2013

	2010	2011	2012	2013	Total
Robo de Transeúntes	32	74	88	118	312
Robo de Autopartes	86	73	40	25	224
Robo a Domicilio	242	225	224	134	825
Robo de Vehículos	50	87	123	77	337
Robo de Entidades	9	22	24	16	71
Estafas	3	6	7	41	57
Secuestros	0	0	0	0	0
Otros	3	1	12	12	28

Nota. Extraído de “Municipalidad de la Molina”, Compendio estadístico 2013, recuperado de “Compendio estadístico de la Municipalidad de La Molina”. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/ley_portal_transparencia/compendio_estadistico_municipal_2013.pdf

En cuanto al Transporte de vehículos, La Molina cuenta con pocas vías de acceso desde los distritos aledaños, lo que genera tráfico excesivo en horas puntas y disconformidad en los pobladores, las carencias de vías alternas de interconexión con otros distritos generan dificultades en el transporte, este es un punto que se debe mejorar de carácter urgente ya que muchas personas pierden cualquier deseo o interés en visitar La Molina al saber que no van a tener una grata experiencia al trasladarse hacia el distrito. Cuando el tránsito está mal canalizado se generan una serie de contingencias y desgaste de recurso, como es la pérdida de tiempo y combustible, también el tráfico ocasiona mucho estrés en las personas y finalmente perjudica en forma directa al medio ambiente por la contaminación de los vehículos. En la figura detallada a continuación se pueden apreciar las principales rutas para acceder al distrito de La Molina:



Figura 15. Mapa de la Molina 2017.

Tomado de “Mapas del Perú”. Recuperado de <http://mapas.deperu.com/lima/lima/la-molina/>

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El Presupuesto Participativo es un mecanismo de gestión y política, por el cual las autoridades regionales, locales y las organizaciones de la población debidamente representadas definen cómo y en qué se van a orientar los recursos. Para ello se tiene en cuenta los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico o Institucional los cuales deben estar directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado (MEF, 2017). Los Presupuestos Participativos deben cumplir con los siguientes aspectos: (a) transparencia y control ciudadano, (B) modernización y democratización de la gestión pública, (c) fortalecimiento de la gobernabilidad democrática del país, (d) Construcción de capital social y (e) participación ciudadana en la planificación y gestión pública.

En este sentido la asignación presupuestal total para la ejecución de las actividades y proyectos para el año fiscal 2016 ascendió a la suma de S/. 110, 054,493.00 y se encuentra financieramente en el presupuesto de apertura de dicho año (ver Tabla 13). Asimismo, la programación de actividades demandando un gasto de S/. 110, 652,829. Sobre el estado de ejecución del presupuesto de la Municipalidad Distrital de La Molina se logró ejecutar un

gasto de S/.113,505,573.15 de los S/. 120, 085,829.02 de ingresos generados ese mismo año como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Presupuesto Institucional de Apertura 2016

Ingresos	
Impuestos y contribuciones obligatorias	S/. 62,130,911.00
Contribuciones Sociales	S/. 10,492.00
Venta de Bienes y Servicios y Derechos Administrativos	S/. 48,985,191.00
Donaciones y transferencias	S/. 3,216,724.00
Otros Ingresos	S/. 230,178.00
Recursos Ordinarios	S/. 480,997.00
Total	S/. 115,054,493.00
Egresos	
Personal y obligaciones Sociales	S/. 13,866,557.00
Pensiones y Otras Prestaciones Sociales	S/. 2,063,986.00
Bienes y Servicios	S/. 94,373,422.00
Donaciones y Transferencias	S/. 198,864.00
Otros Gastos	S/. 150,000.00
Adquisición de Activos No Financieros	S/. 4,401,664.00
Total	S/. 115,054,493.00

Nota. Tomado de “Plan Operativo Institucional 2016, por Municipalidad Distrital de La Molina, 2016.

Tabla 15

Estado de Ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos 2015

Recursos Públicos	Ejecución Ingresos	Gastos	Ejecución Gastos
Saldos de Balance	S/. 1,151,678.25	Donaciones y Transferencias	S/. 153,450.07
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	S/. 652,179.87	Otros gastos	S/. 171,070.24
Ingresos corrientes	S/. 1,973.04	Gastos de capital	S/. 1,704,701.88
Otros ingresos corrientes	S/. 1,973.04	Adquisición de activos no financieros	S/. 504,976.61
Transferencias	S/. 613,878.83	Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	S/. 493,476.61
Donaciones y transferencias	S/. 613,878.83	Gastos corrientes	S/. 493,476.61
Financiamientos	S/. 36,328.00	Bienes y servicios	S/. 11,500.00
Saldos de Balance	S/. 36,328.00	Gastos de capital	S/. 11,500.00
Total de Recursos determinados	S/. 68,271,465.09	Adquisición de activos no financieros	S/. 11,500.00
Total General	S/. 120,085,829.02	Total de Recursos determinados	S/. 63,034,901.71
		Total General	S/. 113,505,573.15

Nota. Tomado de “Estado de Ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos”, por Municipalidad de Distrital de La Molina, 2016.

4.1.5. Recursos humanos (H)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2013). La estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de La Molina es liderada por el Consejo Municipal, el mismo que se encuentra conformado por la comisión de regidores. Asimismo, se puede observar en el organigrama que el Alcalde se apoya de un Gerente Municipal, el cual lidera un equipo de nueve gerencias y es regulado por el Órgano de Control Institucional y la Procuraduría Pública Municipal. De esta manera, la Municipalidad en su gestión cuenta con gerentes y un equipo directivo con potencial humano con la capacidad de promover el desarrollo de la comuna. No obstante al ser una entidad pública, existe, aun, gran burocracia de los procesos.

Según el APEIM, 2016 en su estudio de distribución de zonas por niveles socioeconómicos 2016 de Lima Metropolitana, La Molina se ubica en la Zona 7 conformada por (a) Miraflores, (b) San Isidro, (c) San Borja, (d) Surco y (e) La Molina donde el nivel socioeconómico predominante es el A y B con 55.5% y 14.6% respectivamente. Esta situación es una ventaja comparativa en cuanto a la recaudación de impuestos con otros distritos (ver Tabla 16).

Por su parte, el plano estratificado de La Molina a nivel de manzana según el ingreso per cápita por hogar realizado por el INEI, 2009 manifiesta claramente que el distrito de La Molina es disperso (ver la Figura 16). El estrato alto se presenta al centro de su geografía y hacia el lado izquierdo del mapa, como se puede. La mayoría de familias de La Molina son del estrato socioeconómico medio alto y están localizados principalmente en la parte inferior, superior, y derecha del mapa. La población de estrato medio se localiza en el centro del plano, en ciertas partes de toda La Molina y al margen derecho, donde también se ubica el

estrato bajo y medio bajo. Este plano estratificado, comparado con los distritos competidores es desigual.

Tabla 16

Distribución de zonas por niveles socioeconómicos 2016 – Lima Metropolitana

Zona	Niveles Socioeconómicos				
	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1.3	5.8	12.7	14.4	19.3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	5.9	15.2	17.2	11.6	4.7
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0	10.5	12.4	13.4	16.4
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	8.4	11.6	9.8	7.9	4.9
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4.5	5.7	10.1	14.4	12.4
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	15.1	13.9	2.7	1.2	0.6
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.5	14.6	2.6	1.4	1.5
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6.7	9.8	8.4	6.9	4.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacámac)	0	3.4	12.5	17.9	18.2
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2.7	9.3	10.8	10.3	15.6
Otros	0	0.2	0.7	0.7	1.6
Total	100	100	100	100	100

Nota. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016” por APEIM, 2016.

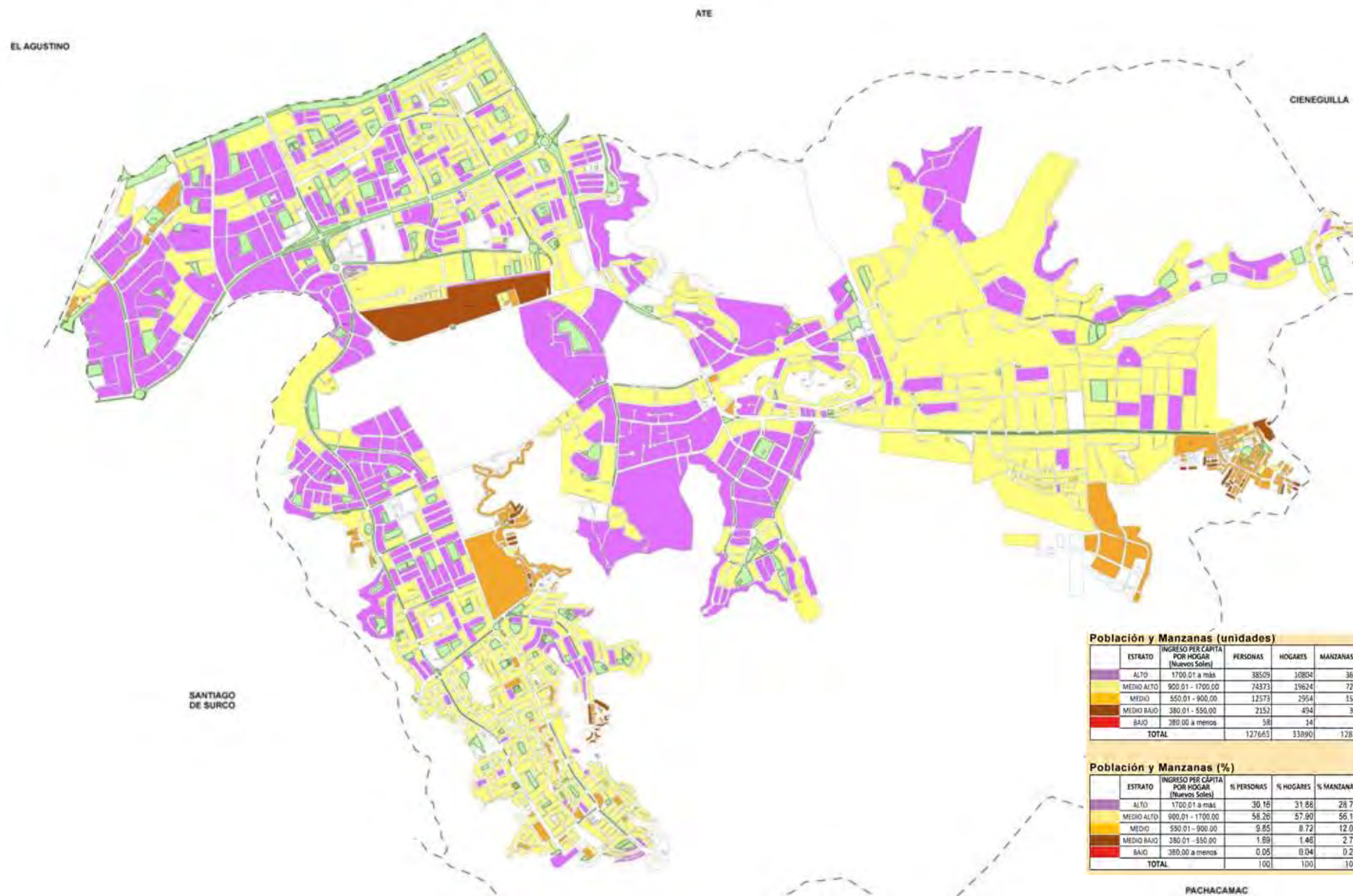


Figura 16. Plano estratificado de La Molina a nivel de manzana según concentración de establecimientos. Tomado de “Planos estratificados de Lima metropolitana a nivel de manzanas”, por el INEI, 2009.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D'Alessio (2013), los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de los recursos financieros y la integración con los clientes, proveedores entre otros.

La municipalidad de la molina cuenta dentro de su estructura organizativa con una Gerencia de Tecnología de la Información que le reporta directamente a la Gerencia Municipal. Este órgano es el encargado de dirigir las actividades técnicas relacionadas con los recursos de información y de comunicaciones de la municipalidad, así como planificar y ejecutar los proyectos de tecnología para la mejora de la gestión municipal y de servicios hacia el vecino.

Dentro de las principales iniciativas planteadas para el 2016 (Plan Operativo Institucional) podemos mencionar tres relevantes:

1. Gestión documental para digitalizar los diversos documentos utilizados entre las diferentes unidades orgánicas del municipio, así como entidades externas
2. Implementación de proyectos de normatividad para el Gobierno de TI relacionados a estándares de desarrollo de aplicaciones y seguridad de la información
3. Desarrollo de una plataforma de conexión integral de los centros de seguridad ciudadana

Con respecto a las comunicaciones, el municipio cuenta con cuatro canales relevantes no presenciales, a través de los cuales los vecinos pueden comunicarse con la institución. Dichos canales también son utilizados para informar a la comunidad de los servicios que brindan:

1. Una central telefónica con anexos directos a los distintos servicios o áreas municipales.

2. Una página web (www.munimolina.gob.pe) con información relevante de la gestión municipal y de los distintos servicios e iniciativas que tiene el municipio, entre los que podemos mencionar: eventos, atractivos turísticos y culturales, beneficios para la comunidad, entre otros
3. Un aplicativo para teléfonos móviles, para plataformas Android y iOS, que entre sus principales características permite enviar denuncias a los vecinos. Cabe mencionar que este aplicativo tiene problemas ya que varias de sus secciones no funcionan correctamente y no ha sido actualizado desde el año 2014, lo cual supone que es un canal que no está siendo utilizado adecuadamente por la institución para la comunicación con la comunidad
4. Un fanpage institucional en Facebook

A nivel de comercio electrónico la municipalidad de La Molina cuenta en su página web con la sección “*Contribuyente En Línea*” en el cual los vecinos pueden consultar el estado de cuenta de sus tributos municipales y pagarlos a través de una pasarela segura de Visa. Como fortalezas podemos mencionar el desarrollo de proyectos de Tecnología que buscan mejorar la eficiencia operativa del municipio, así como la utilización de diversos canales para la comunicación con el vecino. Una debilidad del distrito es el poco aprovechamiento de las aplicaciones móviles para brindar más servicios a los vecinos

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Se investiga de qué modo la tecnología contribuye en la mejora de la calidad de los productos y/o servicios para el distrito. La municipalidad de La Molina ha implementado desde el año 2015 el servicio de Wifi gratuito para sus vecinos a través de su programa “*La Molina Conecta*”. Este servicio se encuentra habilitado en 20 puntos públicos dentro del distrito.

Así mismo utilizando las tecnologías modernas como el código QR, la Municipalidad de La Molina ha implementado mecanismos de seguridad informática en la emisión de licencias de funcionamiento a comercios.

Desde el punto tecnológico /ambiental en octubre del 2016 (SINIA, 2016) se aprobó una ordenanza para promover las buenas prácticas ambientales, la cual tiene como objetivo reducir el uso de elementos elaborados a base de plástico y de un solo uso en el distrito de La Molina (bolsas de plásticos que se entregan en los supermercados), promoviendo el uso de materiales biodegradables. Esta ordenanza faculta a las autoridades municipales a implementar acciones que permitan reducir el uso de estos elementos en las instituciones dentro de su jurisdicción.

En el año 2015 la municipalidad firmo un convenio con la empresa de comunicaciones Bitel para que, como parte de la expansión de sus redes de comunicaciones de dicha empresa, instalen cámaras de video vigilancia conectadas a la Central de Seguridad Integral de la Municipalidad. Como fortalezas tenemos el desarrollo de iniciativas con entidades externas para mejorar la infraestructura y seguridad dentro del distrito. Sin embargo, la poca cobertura de conectividad wifi gratuito en distrito no permite que todos los vecinos gocen de los servicios digitales con los que cuenta el distrito

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz EFI del distrito de La Molina cuenta con ocho fortalezas y ocho debilidades. El promedio total obtenido de 2.52, está por encima del promedio (2.5). Esto significa que el distrito de La Molina es más fuerte que débil; por lo tanto, debe mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas.

Tabla 17.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
1 Amplia oferta educativa privada en los tres niveles de la educación de muy buena reputación local y nacional	0.06	4	0.24
2 Vecinos con alto nivel socioeconómico	0.06	3	0.18
3 Elevado porcentaje de áreas verdes por habitante, que supera los estándares internacionales	0.05	4	0.20
4 Distrito posicionado como residencial	0.07	3	0.21
5 Población joven y calificada	0.06	3	0.18
6 Bajo índice delictual y comercialización de drogas	0.06	3	0.18
7 Potencial de desarrollo e inversión de ambientes de esparcimiento y entretenimiento ecológicos	0.08	4	0.32
8 Elevado compromiso de los vecinos con los temas ambientales	0.11	4	0.44
Subtotal	0.55		1.95
Debilidades			
1 Inadecuado acceso vial y vías colapsadas	0.09	1	0.09
2 Violencia y vandalismo estacional por eventos deportivos	0.03	2	0.06
3 Dependencia política de la Municipalidad de Lima en materia de transporte	0.05	1	0.05
4 Falta de recursos económicos y financieros	0.07	1	0.07
5 Modelo de gestión burocrático	0.05	1	0.05
6 Carencia de Incentivos para el apoyo a la cultura, educación, esparcimiento, tecnología e innovación	0.07	2	0.14
7 Poco aprovechamiento de las tecnologías de la Información	0.07	1	0.07
8 Pocas escuelas públicas	0.02	2	0.04
Subtotal	0.45		0.57
Total	1.00		2.52

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013, p. 189. México D. F., México: Pearson Educación.

4.3. Conclusiones

El análisis interno del distrito de La Molina, nos revela a una institución que debe potenciar sus fortalezas distintivas: Su posicionamiento residencial y el entorno ecológico de su territorio. Que pueda obtener ventajas de su población en su gran parte joven, calificada y con capacidad de contribuir en las actividades económicas del distrito. Asimismo, a pesar de tener un bajo índice delictual en comparación con los demás distritos de Lima Metropolitana, no debe descuidar el tema de la seguridad ciudadana. Otro factor a considerar

es la presencia de numerosos centros de educación para incentivar y promover la cultura, tecnología e innovación.

Por otro lado, una de las debilidades más notorias, de actualidad y de reclamo de los vecinos y a fortalecer es el tema del acceso vial y las vías colapsadas del distrito. Otro factor a potenciar es el de aprovechar las ventajas de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones para mejorar la gestión y automatizar los procesos. También, ante la falta de recursos económicos y financieros, La Molina debe implementar mecanismos que le permitan un uso adecuado y eficiente de estos recursos.



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 las formas de plasmarlos (D'Alessio, 2013). Estos se aprecian mejor por medio de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la cual se muestra después de evaluar el potencial del distrito y los principios cardinales. Considerando que la visión de La Molina es que en el 2030 será un distrito modelo en calidad de vida a nivel Perú y uno de los cinco mejores a nivel sudamericano. Líder en ecología, servicios públicos, transporte y vivienda se deberá desarrollar respeto y cuidado por el medio ambiente, el mejoramiento del transporte, la seguridad, la educación, la salud y el desarrollo económico del distrito.

5.2. Potencial de La Molina

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país, para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2013)

A continuación, se analiza los dominios relevantes ajustados al distrito de La Molina:

Demografía. Respecto a este punto la población asciende a los 166,912 habitantes de los cuales el 46 por ciento son hombres y el 54 por ciento son mujeres, la tasa de crecimiento promedio anual de la población es del 2.9 por ciento. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014)

Según se mencionó en el análisis interno de La Molina referente a la segmentación del público residente, la mayor cantidad de habitantes está concentrada en personas jóvenes, principalmente de las edades de 15 a 34 años de edad, lo cual refleja una gran fortaleza y oportunidad para posicionarse como un distrito representado por la juventud y caracterizado

por todas las cualidades que comúnmente poseen las personas jóvenes, como son la energía, vitalidad y entusiasmo.

Geografía. La Molina limita por el norte con el distrito de Ate-Vitarte, por el sur con Pachacámac y Villa María del Triunfo y por el oeste con Santiago de Surco. La Molina se ubica en la parte central de la costa peruana, en el departamento de Lima. Posee una superficie de 67.75 kilómetros cuadrados y una altitud de 255 metros sobre el nivel del mar. Por otro lado, se encuentra favorecida por la presencia de terrenos aptos para la agricultura y a su vez terrenos adecuados para la construcción de viviendas. El clima por lo general es templado, saludable y hasta soleado, sin embargo, algunas zonas suelen concentrar una niebla que fácilmente se disipa y permite el paso de un sol suave y tenue. (Municipalidad de La Molina, 2013)

La geografía de La Molina en términos generales es una fortaleza, debido a su extensión geográfica en donde puede crecer en formar horizontal y vertical, en el caso de otros distritos de Lima solo tienen la posibilidad de crecer verticalmente, asimismo, el clima de La Molina es saludable y diferenciado.

Economía. Se aprecia en el estado de gestión de la Municipalidad Distrital de La Molina comparando los años 2014 y 2015 que existió un crecimiento de S/. 551,617.98 soles a S/. 4'166,310.91 soles, lo que significa que hubo una buena gestión al ajustar los costos y gastos, paralelamente incrementando los ingresos. (Municipalidad Distrital de La Molina, 2016). En lo que respecta a vivienda, La Molina conjuntamente con los distritos de Miraflores, San Isidro y Surco, mantuvieron un costo promedio de 1,829 dólares por metro cuadrado en el segundo trimestre del año 2016 (Banco Central de Reserva del Perú, 2016), precisando que en dichos distritos se ejecutan las obras más costosas de la ciudad, la posibilidad de ingreso de nuevos residentes va a depender de la cantidad de ingresos que estos perciban y de su grado de interés, en tal sentido el posicionamiento que alcance La

Molina en el tiempo debe cumplir con el objetivo de que los potenciales recientes estén dispuestos a pagar el precio que tiende al alza para poder radicar en La Molina debido a que su grado de interés es bastante elevado.

Un punto importante que debe ser mejorado, es que debido a que gran cantidad de personas que radican en La Molina laboran fuera del distrito se necesitan vías rápidas para que sus traslados y accesos hacia los distintos distritos de la capital sean más eficientes.

Tecnológico y científico. A continuación, se muestra la Tabla 18 con el detalle y variedad de equipos que posee el distrito:

Tabla 18

Equipos y Sistemas de Comunicación 2011- 2013

Equipo	2011	2012	2013
Alarmas	32	38	68
Cámaras de video vigilancia	7	105	155
Radios Base	183	285	100
RPC	160	160	50
Líneas Telefónicas	5	5	5
Central Computarizada SOS	1	1	1
Cámaras fotográficas y filmadoras	11	11	11
Total	399	605	390

Nota. Extraído de “Municipalidad de la Molina”, Compendio estadístico 2013, recuperado de “Compendio estadístico de la Municipalidad de La Molina”. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/ley_portal_transparencia/compendio_estadistio_municipal_2013.pdf

Según se revisó en el análisis interno de La Molina se conoce que las acciones delictivas que tienen mayor frecuencia son las que se dan en el robo a domicilios y robo de vehículos, es necesario fortalecer las herramientas y tecnología de vigilancia en el distrito, así como su efectivo monitoreo.

Histórico, Sociológico y Cultural. La Molina actualmente cuenta con la presencia de museos poco conocidos, así como restos arqueológicos poco visitados en comparación con otros distritos, es necesario fomentar la visita de este tipo de instalaciones para poder generar un mayor enriquecimiento cultural tanto para sus residentes como para sus visitantes.

Se precisa que La Molina tiene la presencia de centros educativos importantes y de todo nivel, sin embargo, esto se ve reflejado en mayor magnitud en instituciones privadas, se necesita un mayor desarrollo de la educación pública.

Organizacional y administrativo. Las gestiones administrativas en las entidades públicas, en este caso Municipalidades, están basadas en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), documento técnico normativo de gestión, creado para brindar a los administrados (personas naturales o jurídicas), los procedimientos administrativos y los servicios prestados en exclusividad, por las entidades del Estado. En nuestro país la empresa pública tiende a ser burocrática y poco ágil en comparación con la empresa privada, materia que se debe corregir en términos generales.

Militar y Policial. La presencia de personal de seguridad es importante para garantizar y mejorar o reducir el índice de delitos en cualquier distrito del país o de mundo, en el caso de La Molina como se muestra en la Figura 18 la tendencia del crecimiento de personal dedicado a la seguridad del distrito es progresiva, lo cual impacta directamente en la tranquilidad de sus residentes y visitantes.

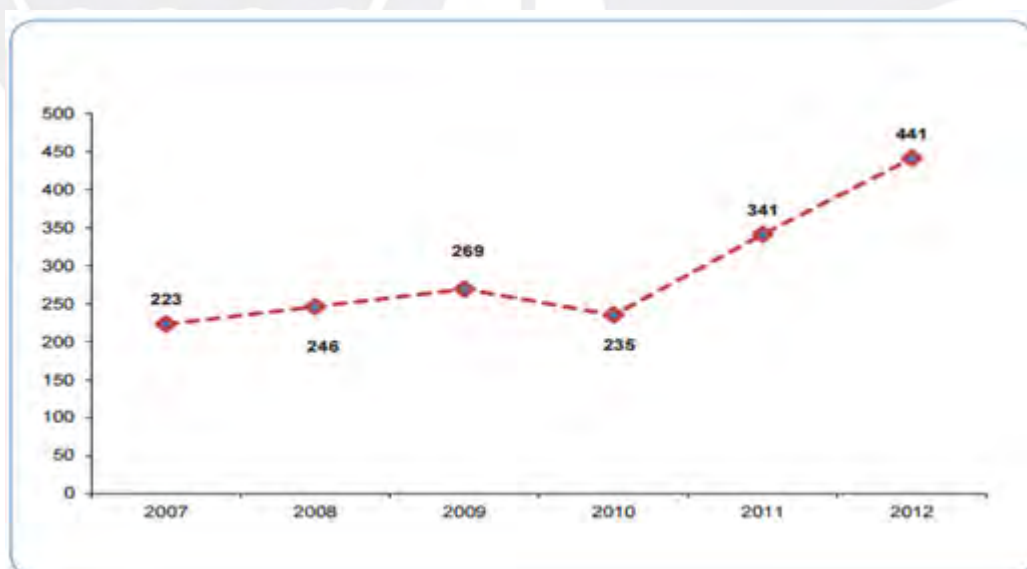


Figura 17. Personal de Seguridad Ciudadana en La Molina 2007-2013.
Tomado de “Compendio estadístico de la Municipalidad de La Molina”. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/ley_portal_transparencia/compendio_estadistico_municipal_2013.pdf

5.3. Principios Cardinales de La Molina

Segun D'Alessio (2013) los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, lo que puede ser extendido para el análisis del distrito de La Molina.

Influencia de terceras partes. El distrito de La Molina es un distrito residencial, muchas que las familias que viven en el distrito laboran fuera de él. Dentro de las principales instituciones con las que se tienen relación podemos mencionar a: la Municipalidad de Lima Metropolitana con la cual se coordinan principalmente proyectos para mejorar el transporte hacia y desde el distrito; el Ministerio de Económica y Finanzas, que aprueba los recursos financieros para las obras publicas dentro del distrito entre otros proyectos; el Ministerio del Ambiente, quien encamina las iniciativas relacionadas a la sostenibilidad del distrito y la Policía Nacional, que apoya en temas de seguridad ciudadana.

Lazos pasados y presentes. En este tema analizaremos como ha sido la rivalidad entre los competidores a lo largo del tiempo y proyectándolo hacia el presente y futuro (D'Alessio 2013). Uno de los principales problemas que afronta el distrito es la poca infraestructura vial hacia las zonas sur y centro de la capital. Con el distrito vecino de Santiago de Surco, con el cual tiene el principal acceso hacia estas zonas de la capital, no se ha podido aprobar en los últimos años el proyecto de integración vial a través del cerro San Francisco (colindante entre los 2 distritos) y que desemboque en la urbanización Los Álamos en Santiago Surco, esto debido a la negativa de los vecinos de Surco ya que este proyecto traería consigo mayor congestión vehicular, contaminación ambiental y acústica y riesgo en la seguridad de los vecinos al transitar mayor cantidad de personas y vehículos.

Con el distrito de Ate el principal problema que se mantiene es la seguridad por los eventos que se realizan en el Estadio Monumental. En particular el vandalismo que se genera

por los eventos de fútbol lo que ocasiona que los vecinos sean objeto de destrucción de su propiedad, hurto y otros problemas relacionados a la seguridad e integridad

Contrabalance de intereses. Una de las iniciativas planteadas por la Municipalidad de Lima Metropolitana y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) para darle solución al problema de tránsito entre los distritos de Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y la Molina ha sido elaborar un proyecto en el 2015 para la construcción de un túnel subterráneo de 12 km que permitiría llegar de la Molina a Miraflores en tan solo 20 minutos. Este proyecto pasara en su recorrido por los distritos de Santiago de Surco, San Borja y Surquillo facilitando también el flujo vehicular hacia dichos distritos.

Más allá de estos megaproyectos impulsados por organismo externos a los municipios, el distrito vecino de Surco no tiene implementado un plan vial adecuado para las vías que desembocan del cerro Centinela, por el cual transitan desde la Molina alrededor de 3,000 vehículos en hora punta (6:30 am a 8:30 am) (NITRO), lo que ocasiona frecuente grandes embotellamientos que perjudican a los vecinos de la Molina.

El distrito vecino de Pachacámac, con el cual comparten una zona fronteriza importante, es una de las principales alternativas en búsqueda de zonas residenciales y de esparcimiento ecológico, sin embargo ambos distritos no han elaborado iniciativas en conjunto para aprovechar esta demanda.

Conservación de los enemigos. Según el estudio de APEIM revisado en el capítulo 3 (APEIM, 2016) la Molina pertenece al mismo nivel socio-económico (A/B) que los distritos de San Borja, San Isidro, Miraflores y Santiago de Surco, estos distritos comparten el mismo público objetivo el cual busca zonas residenciales y seguras para vivir. Esta situación incentiva a la Molina a ofrecer servicios conexos a esta necesidad para diferenciarse de sus principales rivales. San Isidro ha implementado su programa “Ciudad Sostenible” en el cual promueve el reciclaje en la comunidad, San Borja cuenta con extensas áreas verdes y de

recreación, Miraflores ofrece un lugar céntrico a comercios y a atractivos turísticos y de diversión.

5.4. Matriz de Intereses de La Molina (MIO)

Según D'Alessio (2013), la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) es donde se plasman los intereses que la organización pretende alcanzar para ser exitosa y sostenible en el tiempo. En la Tabla 19 se presenta esta matriz.

Tabla 19

Matriz de Interés del Distrito de La Molina

Interés de La Molina	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso) (Ate)	Importante (serio) (Surco)	Periférico (molesto) (Pachacámac) (VMT)
Seguridad ciudadana	Min. Interior PNP		
Desarrollar el nivel cultural y educacional	Vecinos de La Molina	Municipalidad de Lima MINEDU	Gobierno Central
Mejorar el acceso a los servicios	Vecinos de La Molina	MINSA Municipalidad de Lima Gobierno Central	
Desarrollo de infraestructura avanzada	Gobierno Central Municipalidad de Lima		
Gestión administrativa competente	Municipalidad de Lima MTC	Surco	
Medio ambiente	MINAM	Municipalidad de Lima	
Mantener la residencialidad	(Surco)	(Miraflores) (San Borja) (San Isidro)	
Competitividad	(San Isidro) (Surco) (Miraflores)	(San Borja) Gobierno Central	(Pachacámac)

Nota. Entre paréntesis, intereses opuestos; sin paréntesis, intereses comunes. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar la visión proyectada al 2030, es necesario plantear objetivos a largo plazo que representen los resultados que La Molina desea alcanzar en el horizonte de tiempo considerado. Los objetivos están planteados considerando los intereses de La Molina y están enfocados a alcanzar el liderazgo a nivel Perú y localizarse entre los cinco primeros lugares en Sudamérica, en relación a calidad de vida. Por medio de estos objetivos se desea que La Molina sea un distrito residencial con altos estándares en ecología, servicios públicos, transporte, vivienda, salud y seguridad con una economía sostenible y responsable, así como con infraestructura óptima y competencias administrativas. Por ello se proponen 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:

Primer objetivo de largo plazo (OLP1). Al 2030, reducir al 75%, los principales indicadores de contaminación ambiental del distrito de la Molina

Segundo objetivo de largo plazo (OLP2). Para el 2030, incrementar las áreas verdes públicas del distrito a 300 hectáreas. Actualmente las áreas verdes públicas son de 173.33 hectáreas.

Tercer Objetivo de largo plazo (OLP3). Para el 2030, La Molina deberá contar con dos grandes vías de tránsito adicionales que permitan desplazarse hacia la zona central, y norte de la capital.

Cuarto objetivo de largo plazo (OLP4). Para el 2030 los trámites y servicios municipales en línea puestos a disposición de los vecinos e interesados deberán pasar de 15% a 80%.

Quinto objetivo de largo plazo (OLP5). Incrementar la recaudación de los ingresos municipales por arbitrios y e impuestos prediales de S/.91'000,000 en el 2016 a S/.200'000,000 el 2030.

Sexto objetivo de largo plazo (OLP6). Lograr que el distrito de La Molina pase del puesto 16 del ranking de denuncias de delitos por distritos de Lima Metropolitana en el 2016, a ocupar uno de los tres primeros puestos en el año 2030.

Estos objetivos son 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, 2016).

5.6. Conclusiones

Las oportunidades y amenazas de la Molina se evalúan mediante los intereses organizacionales y los principios cardinales. Para elaborar la Matriz de Intereses de la Molina se han considerado los siguientes aspectos: la residencialidad, la ecología, el bienestar de la población, el desarrollo económico sostenido, el transporte e infraestructura, la seguridad distrital y la competitividad distrital. La identificación de los aliados estratégicos y competidores, permitirán establecer los objetivos de largo plazo y las estrategias de acción que se abordarán en el siguiente capítulo. Se ha establecido siete objetivos de largo plazo, basados en cuatro pilares fundamentales: (a) la residencialidad y ecología; (b) resolver el transporte (tráfico); (c) mejorar los servicios públicos mediante la tecnología; y (d) fortalecer el desarrollo económico. 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 apoya en la visión de los estrategas. Las tres etapas del marco analítico de formulación estratégica son: la etapa de entrada, de emparejamiento, y de salida (D'Alessio, 2013). 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 de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Es la matriz más importante, por ello requiere un análisis profundo 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). En este proceso se realiza el emparejamiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de generar estrategias. Asimismo, en este proceso se han generado tres estrategias Maxi-Maxi (FO - Explote), cinco estrategias Mini-Maxi (DO - Busque), cuatro estrategias Maxi-Mini (FA – Confronte) y dos estrategias Mini – Mini (DA – Evite). En este emparejamiento se han definido 14 estrategias FODA.

Tabla 20

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	1 Amplia oferta educativa privada en los tres niveles de la educación de muy buena reputación nacional 2 Vecinos con alto nivel socioeconómico 3 Elevado porcentaje de áreas verdes por habitante, que supera los estándares internacionales 4 Distrito posicionado como residencial 5 Distrito con población joven y calificada 6 Bajo índice delincriminal y comercialización de drogas	1 Inadecuado acceso vial y vías colapsadas 2 Zonas con hogares de sectores económicos D y E 3 Dependencia política de la Municipalidad de Lima en materia de transporte 4 Falta de recursos económicos y financieros municipales 5 Modelo de gestión municipal burocrático 6 Carencia de Incentivos para el apoyo a la cultura, educación, esparcimiento, tecnología e innovación 7 Poco aprovechamiento de las tecnologías de la Información
Análisis Externo	7 Potencial de desarrollo e inversión de ambientes de esparcimiento y entretenimiento ecológicos 8 Elevado compromiso de los vecinos con los temas ambientales	8 Pocas escuelas públicas
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
1 Estabilidad política para promoción de la inversión privada 2 Incremento de la demanda interna y reactivación del sector construcción de vivienda y oficinas. 3 Incremento de la inversión estatal en infraestructura destinadas al mejoramiento de vías y carreteras. 4 Importante porcentaje de población nacional conformado por jóvenes y familias jóvenes 5 Creciente penetración de los servicios tecnológicos para la comunicación entre los habitantes y del gobierno hacia ellos 6 Crecimiento en la tendencia mundial a residir en ciudades ecológicas con espacios de recreación y áreas verdes	1 Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento: O1, O2, O4, O6, F2, F3, F4, F7, F8 2 Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa: O1, O5, F1, F5, F6 3 Establecer alianzas con institutos y universidades para la mejora de la gestión municipal: O5, F1, F5	1 Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital: O2, O3, D1, D3, D4 2 Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar fuentes de ingreso: O2, O5, D4, D5, D7 3 Implementar mejoras en los servicios municipales con el apoyo de consultoría especializada: O1, O5, D4, D5, D6, D7 4 Implementar mejoras en los servicios digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento: O1, O4, O5, D6, D7 5 Establecer alianzas y convenios con organizaciones educativas privadas para mejorar el nivel educativo en sectores económicos D y E: O1, O4, D2, D4, D8
Amenazas	FA Confronte	DA Evite
1 Lentitud gubernamental en la generación y aplicación de normas que se orientan a atender las necesidades de la población 2 Distritos competidores generan ofertas atractivas de viviendas 3 Migración de pobladores de distritos aledaños 4 Incremento de la inseguridad ciudadana a nivel nacional 5 Ausencia de incentivos adecuados para que la población pueda generar oportunidades de negocio a través de innovación y creatividad. 6 Incremento del parque automotor lo que genera mayor contaminación	1 Neutralizar el avance de contaminación del distrito mediante el aumento de áreas verdes en el distrito: A6, F3, F7, F8 2 Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad ciudadana: A4, F6 3 Desarrollar en conjunto con las universidades del distrito proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal: A1, A5, F1, F5 4 Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios: A2, F3, F4, F6, F7, F8	1 Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal: A1, A5, D5, D7 2 Establecer un plan de desarrollo integrado con distritos limítrofes: A3, A4, D2, D4

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, E., 2013.

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

La matriz PEYEA se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica de una organización. Se fundamenta en cuatro dimensiones: (1) La Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) que determinan la posición estratégica de la organización y, (2) La Estabilidad del Entorno (EE) y la Fortaleza de la Industria (FI) que determinan la posición estratégica de toda la industria. La Matriz PEYEA muestra cuatro cuadrantes, que señalan la posición estratégica de la organización: (a) postura agresiva, (b) postura conservadora, (c) postura defensiva, y (d) postura competitiva (D'Alessio, 2013).

Para determinar la postura estratégica del distrito de La Molina se evalúan los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF), de la ventaja competitiva (VC), de la estabilidad del entorno (EE), y de la fortaleza de la industria (FI), a los que se les asigna una calificación, que luego es promediada.

Tabla 21

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	3
4	Rango de precios de los servicios de la competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5	Apoyo gubernamental a las municipalidades	Poco	0	1	2	3	4	5	6	Mucho	2
6	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7	Fortalecimiento de la seguridad ciudadana	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
8	Presión de los servicios sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
										Promedio - 6:	-3.50

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 22

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

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									Valor		
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
8	Poder de negociación de las municipalidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio:										3.50	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 23

Calificación de Factores Determinantes de Ventaja Competitiva. Posición Estratégica Externa

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									Valor		
1	Participación en el 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	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
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	Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4
Promedio - 6:										-2.00	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 24

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

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Valor
1	Retorno de la inversión	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto 1
2	Apalancamiento	Desbalanceado 0 1 2 3 4 5 6 Balanceado 4
3	Liquidez	Desbalanceada 0 1 2 3 4 5 6 Sólida 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 4
6	Riesgo involucrado en el negocio	Alto 0 1 2 3 4 5 6 Bajo 3
7	Rotación de inventarios	Lento 0 1 2 3 4 5 6 Rápido 4
8	Economías de escala y de experiencia	Bajas 0 1 2 3 4 5 6 Altas 3
		Promedio: 3.00

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

Una vez calculados los cuatro promedios, estos se representan en los ejes X e Y, y a partir de ellos se construye un polígono (ver Figura 19). Por último, se dibuja un vector el cual representa la postura estratégica de La Molina. Este vector inicia en las coordenadas (0,0) y termina en las coordenadas ($X = 1.5$, $Y = -0.5$). Siendo $X = VC + FI = -2.00 + 3.50$, y $Y = EE + FF = -3.50 + 3.00$.

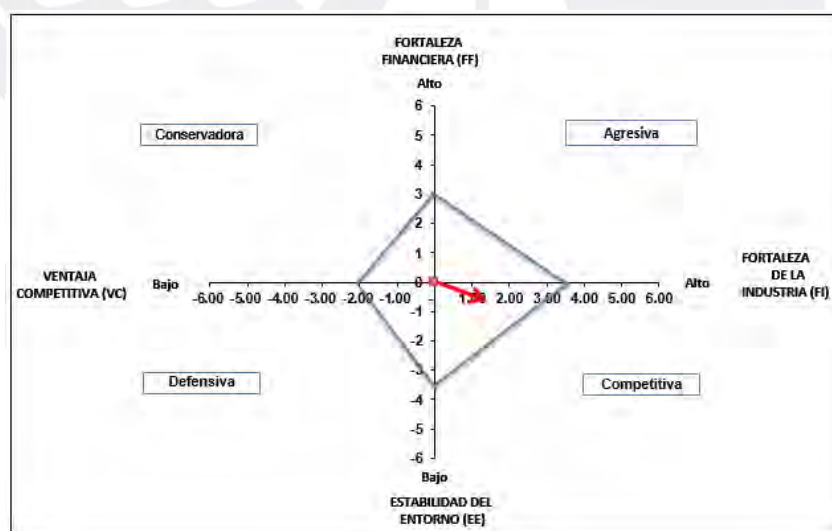


Figura 18. Matriz PEYEA.

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2013.

Se observa en la Figura 18, que el vector obtenido se ubica en el cuadrante de la postura estratégica competitiva, y esta será la apropiada postura para La Molina. Las

organizaciones que adoptan esta postura estratégica se caracterizan por que pueden hacer mejor las cosas que sus competidores, aprovechando sus ventajas competitivas (D'Alessio 2013). Por lo tanto, las estrategias que le corresponden a La Molina están relacionadas a la diferenciación, fusión concéntrica, fusión conglomerada, y reconversión.

También, observando el polígono resultante de figura 19, se puede concluir que el distrito de La Molina presenta una fortaleza financiera media, una relativa estabilidad del entorno, una buena fortaleza de la industria y una alta ventaja competitiva. En conclusión, el distrito de La Molina debe concentrar sus esfuerzos en mejorar su posición financiera, ya que este es un factor crítico de la postura competitiva y en desarrollar servicios competitivos y diferenciados aprovechando sus competencias distintivas. Para ello las estrategias que debe impulsar son las siguientes:

- Mejorar el sistema de recaudación tributaria haciendo más eficiente sus procesos e incrementar el número de contribuyentes.
- Reforzar el posicionamiento del distrito como residencial y ecológico.
- Establecer alianzas con las instituciones educativas e instituciones de investigación del distrito a fin de desarrollar centros de investigación de alta tecnología.
- Establecer alianzas con la PNP, y los distritos vecinos para reforzar la seguridad ciudadana.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG relaciona la participación del mercado en la industria y la generación de efectivo, con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz facilita el determinar la posición competitiva de las divisiones o productos de una organización en función de su participación en el mercado y el crecimiento de las ventas de la industria. La matriz BCG está dividida en cuatro cuadrantes. El primer cuadrante representa a las divisiones o productos signos de interrogación con baja participación en el mercado, pero

con alta tasa de crecimiento de ventas en su industria. El segundo cuadrante representa a las divisiones o productos estrella, con alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y alta participación en el mercado. El tercer cuadrante representa a las divisiones o productos vacas lecheras, con alta participación de mercado, pero están en una industria de bajo crecimiento. El cuarto cuadrante representa a las divisiones o productos perros, con baja participación en el mercado, y con ventas de bajo crecimiento (D'Alessio 2013).

Para el desarrollo de la Matriz BCG del distrito de La Molina, en primer lugar, se considera como fuentes de ingresos a los montos correspondientes a los años 2015 y 2016 que obtiene el distrito por las transferencias a gobiernos locales que realiza el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y, estos se comparan con las fuentes de ingresos del año 2016 que percibe Lima metropolitana por esas mismas transferencias. Estas fuentes de ingresos son: (a) recursos ordinarios; (b) Fondos de compensación municipal; (c) Impuestos municipales; y (d) Canon y sobre canon, regalías, rentas de aduana y participaciones. A continuación, se calcula la participación de mercado, tomando como referencia el monto de ingresos de Lima metropolitana y se calcula la tasa de crecimiento de los ingresos durante los años 2015 y 2016 de La Molina.

Por último, cada fuente de ingreso es ubicada en la matriz BCG según su tasa de crecimiento y su participación en el mercado y, representada por un círculo cuyo tamaño es proporcional al monto de ingresos de todo el distrito (ver Figura 20).

Los resultados obtenidos en la matriz BCG indican que los ingresos de La Molina se corresponden a los cuadrantes signos de interrogación y perros. Los signos de interrogación son: (a) los recursos ordinarios, y (b) los fondos de compensación municipal. Los signos perros son: (a) los impuestos municipales, y (b) el canon, sobre canon, regalías, renta de aduanas y participación.

Los ingresos que se encuentran en el cuadrante signo de interrogación están relacionados con servicios que tienen baja participación en el distrito, y con poca generación del efectivo. Esto, sugiere que La Molina debe implementar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos a fin de generar más fuentes de ingresos.

Los ingresos que se encuentran en el cuadrante perro están relacionados con servicios que tienen una posición débil interna y externa, tiene una baja participación en el distrito y un crecimiento lento, por lo que la Molina debe implementar las estrategias para mejorar la gestión de este tipo de ingresos.

Tabla 25

Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Fuente de ingresos de La Molina	Ingresos 2016	Ingresos 2016 %	Ingresos 2015	Ingresos 2015 %	Ingresos Lima Metropolitana 2016	Participación de mercado %	Tasa de crecimiento %
1 Recursos ordinarios	17'116,507.00	79	943616	16	46'981,830.00	36	17.4
2 Fondos de compensación municipal	3'244,285.05	15	3'248,381.64	54	121'814,495.27	3	0
3 Impuestos municipales	922980.52	4	1181873.8	20	64'684,874.40	1	-22
4 Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	401081.78	2	613878.83	10	20'662,704.88	2	-0.35

Nota. Tomado de Portal de Transparencia Económica, del Ministerio de Economía y Finanzas, 2017. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

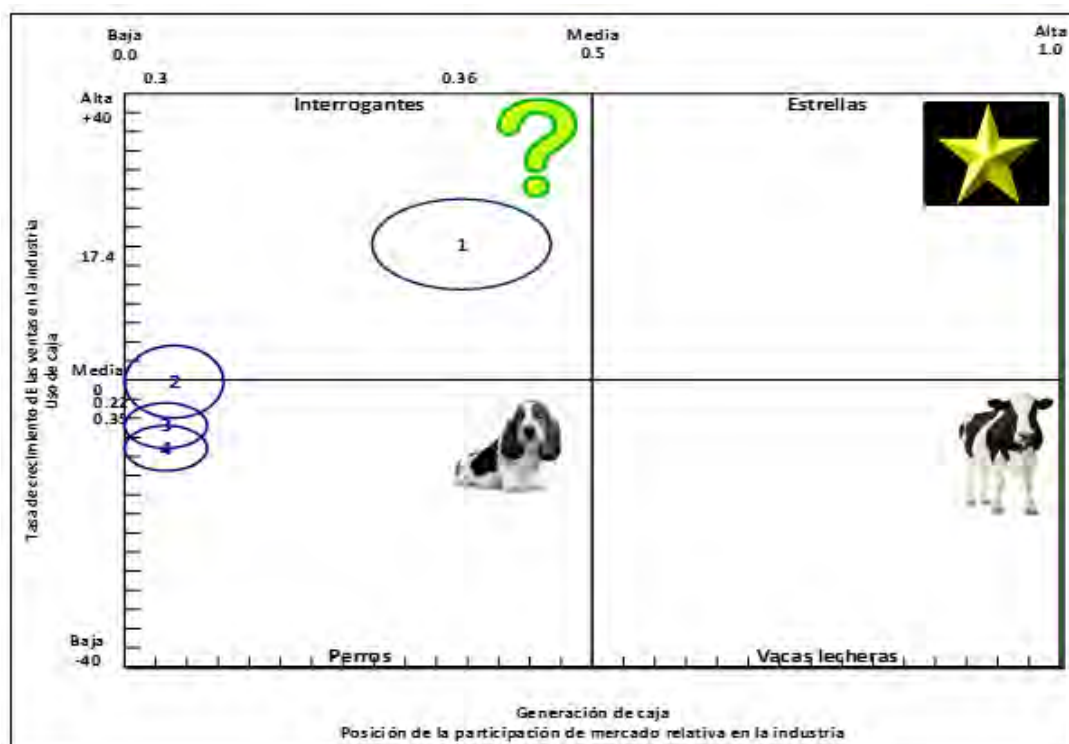


Figura 19. Matriz Boston Consulting Group.

Tomado de “Portal de Transparencia Económica,” del Ministerio de Economía y Finanzas, 2017. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz interna externa (MIE) utiliza los puntajes obtenidos de las matrices EFE y EFI. Del análisis realizado en la Figura 21, vemos que el distrito de la Molina se ubica en el cuadrante V, con un puntaje de 2.21 de la Matriz EFI y un 2.52 de la Matriz EFE. En este cuadrante se sugiere retener y mantener, dentro de lo cual se deben de aplicar estrategias intensivas a través de la penetración en el mercado y el desarrollo de productos. Para el distrito de La Molina dado los recursos económicos con los que cuenta el municipio y el nivel socio-económico de un gran porcentaje de su población, así como la capacidad de gestión municipal que ha venido desarrollando, puede aprovechar los mismos para brindar mayores y mejores servicios municipales apoyándose en la tecnología para buscar eficiencias y mejorar las experiencia y calidad de vida de los vecinos.

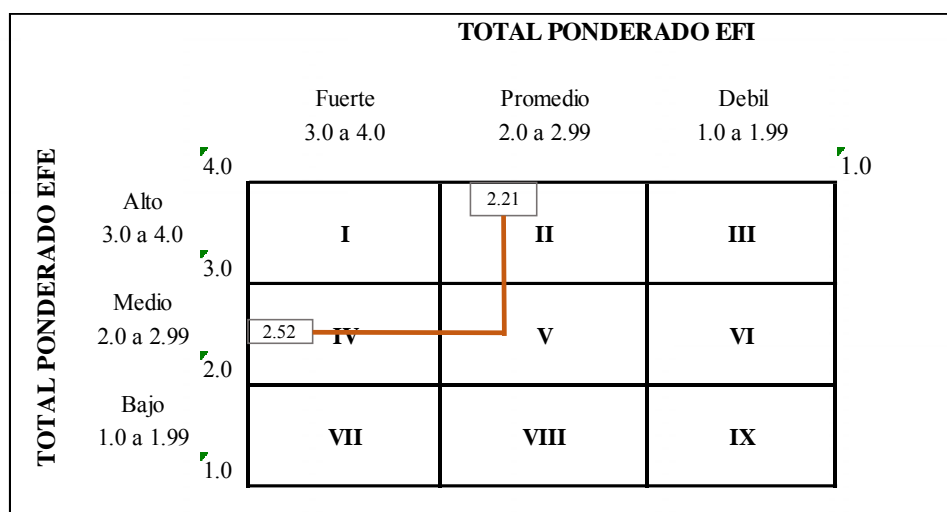


Figura 20. Matriz Interna-Externa (MIE.)

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2013.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la gran estrategia (MGE) es utilizada para evaluar y afinar la elección de las estrategias apropiadas para una organización que se define en términos de crecimiento de mercado y su posición competitiva en el mercado (D’Alessio, F., 2013). Dentro de las estrategias identificadas para el crecimiento del mercado podemos asociar a la demanda de residencias y centros de recreación ecológico, dentro de espacios seguros y cerca al centro de la ciudad, lo cual se posiciona a la Molina en una excelente posición debido a su clima, territorio y demás factores geográficos analizados

Por lo tanto podemos ubicar a La Molina dentro del Cuadrante II de la Matriz GE con las siguientes estrategias: Penetración en el mercado, Desarrollo de productos, Alianzas Estratégicas

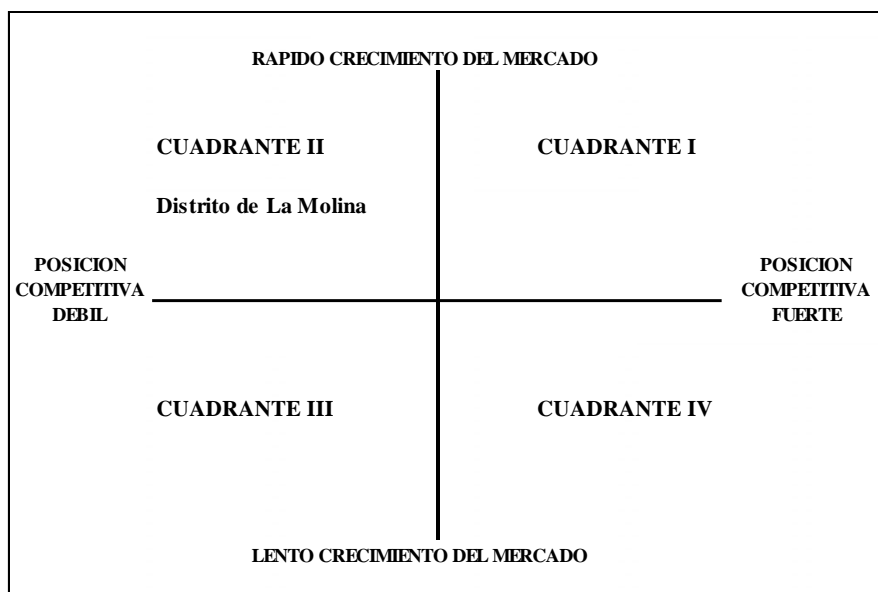


Figura 21. Matriz la Gran Estrategia (MGE).

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2013.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias desarrolladas por medio del proceso de emparejamiento son recopiladas para medir el número de veces que se repiten y retener aquellas que se repiten más. Se busca encontrar las estrategias que más impacto tendrán en los objetivos de largo plazo. Las estrategias que se analizan son las estrategias específicas (D’Alessio, 2013). Las estrategias propuestas en la matriz FODA son 14, 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. Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento.
2. Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa.
3. Establecer alianzas con institutos y universidades para la mejora de la gestión municipal.
4. Neutralizar el avance de contaminación del distrito mediante el aumento de áreas verdes en el distrito.
5. Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad.

6. Desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal.
7. Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios.
8. Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital.
9. Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar fuentes de ingreso.
10. Implementar mejoras en los servicios municipales con el apoyo de consultoría especializada.
11. Desarrollar proyectos digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento.
12. Establecer convenios con organizaciones educativas privadas para brindar educación técnica a jóvenes de bajos recursos residentes de La Molina.
13. Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal.
14. Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas.

Tabla 26

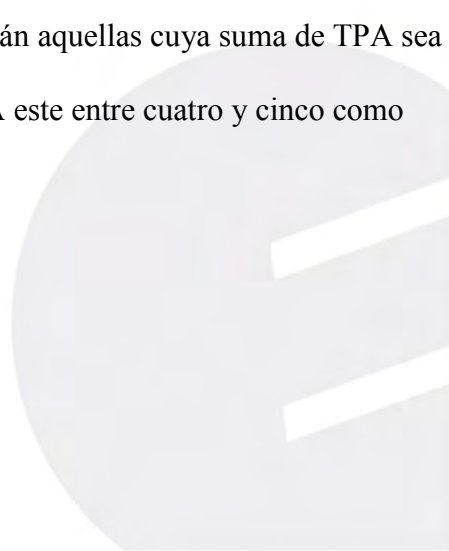
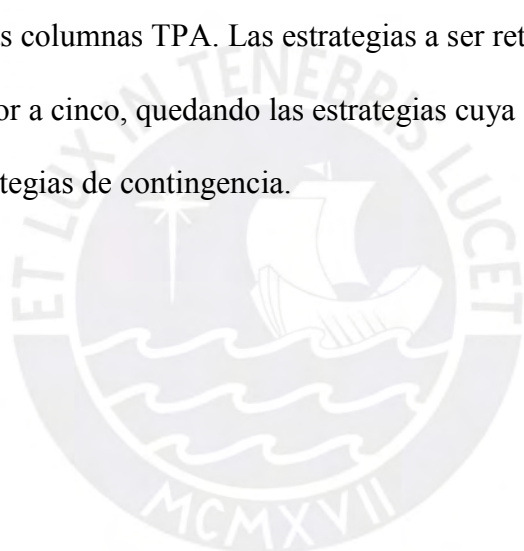
Matriz de Decisión

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	Reingeniería de procesos	Diversificación concéntrica / Aventura conjunta / desarrollo de productos	Alianzas estratégicas	Calidad Total / Estrategia Interna	Aventuras conjuntas, Alianzas estratégicas
Estrategias Específicas	Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento	Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa	Establecer alianzas con institutos y universidades para la mejora de la gestión municipal	Neutralizar el avance de contaminación del distrito mediante el aumento de áreas verdes en el distrito	Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad	Desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal	Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios	Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital	Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar fuentes de ingreso	Implementar mejoras en los servicios municipales con el apoyo de consultoría especializada	Implementar mejoras en los servicios digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento	Establecer convenios con organizaciones educativas privadas para brindar educación técnica a jóvenes de bajos recursos residentes de La Molina.	Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal	Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas
1 MFODA	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
3 MBCG	X	X			X	X		X			X			X
4 MIE	X	X				X	X						X	
5 MGE	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
TOTAL	5	5	3	3	4	5	4	4	2	2	4	3	4	4

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE, evalúa e identifica que alternativas estratégicas son las mejores. Las estrategias que son evaluadas son las que han pasado el filtro de la matriz de decisión (MDE). Esto es, son estrategias específicas (D'Alessio, 2008). El llenado de la matriz CPE, se puede apreciar en la Tabla 26. En esta matriz, la columna PA es el puntaje de atraktividad y determina el atractivo relativo de cada estrategia, el cual es asignado según el grado en que se pueda usar esa estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores clave de éxito. Los valores de PA están entre uno y cuatro. La columna TPA es el total de puntajes de atraktividad y se obtiene multiplicando el peso de cada factor clave de éxito con el puntaje de atraktividad de cada estrategia. La última fila de la matriz, se obtiene sumando cada una de las columnas TPA. Las estrategias a ser retenidas serán aquellas cuya suma de TPA sea mayor a cinco, quedando las estrategias cuya suma TPA este entre cuatro y cinco como estrategias de contingencia.



Observando la matriz CPE se tienen nueve estrategias que tiene un puntaje mayor que cinco y estas estas estrategias serán retenidas, mientras que tres estrategias con un puntaje menor que cinco serán las estrategias de contingencia. Resumiendo, las nueve estrategias retenidas luego de la aplicación de la MCPE son las que se menciona a continuación:

1. Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento
2. Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa
3. Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad
4. Desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal
5. Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios
6. Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital
7. Desarrollar proyectos digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento
8. Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal
9. Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

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, 2013). 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 28

Matriz Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento	SI	SI	SI	SI	SI
2 Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa	SI	SI	SI	SI	SI
3 Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad	SI	SI	SI	SI	SI
4 Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa	SI	SI	SI	SI	SI
5 Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios	SI	SI	SI	SI	SI
6 Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital	SI	SI	SI	SI	SI
7 Desarrollar proyectos digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento	SI	SI	SI	SI	SI
8 Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal	SI	SI	SI	SI	SI
9 Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

MCMXVII

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) se utiliza para verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos sobre derechos, justicia y utilitarismo (D'Alessio, 2013). En este caso, las nueve estrategias retenidas cumplen con este parámetro.

Tabla 29

Matriz de Ética

	Estrategias									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
	Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento	Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa	Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad	Desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal	Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios	Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital	Implementar mejoras en los servicios digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento	Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal	Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas	
Derechos										
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Se acepta	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
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*, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas en el proceso estratégico son:

1. Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento.
2. Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa.
3. Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad.
4. Desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal.
5. Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de los nuevos proyectos inmobiliarios
6. Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital.
7. Implementar mejoras en los servicios digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento.
8. Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal.
9. Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas.

Las estrategias de contingencia son:

1. Establecer alianzas con institutos y universidades para la mejora de la gestión municipal.
2. Neutralizar el avance de contaminación del distrito mediante el aumento de áreas verdes en el distrito.
3. Establecer convenios con organizaciones educativas privadas para brindar educación técnica a jóvenes de bajos recursos residentes de La Molina.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Por la presente Matriz se analizan como por medio de las estrategias retenidas se alcanzarán los objetivos de largo plazo, en tal sentido se evalúa los seis OLP con las nueve estrategias retenidas. También se analiza las tres estrategias de contingencia, las cuales podrían considerarse, en el caso de que alguna de las estrategias retenidas tuviera dificultades en el proceso de implementación. Se ha determinado que las nueve estrategias retenidas, permiten cumplir los seis OLP y así alcanzar a la visión definida. Es importante precisar que cada OLP está directamente vinculado con no menos de dos estrategias retenidas.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Luego del análisis realizado en el presente capítulo se ha identificado que La Molina tiene que desarrollar cuatro grandes aspectos: (a) posicionar a La Molina como el distrito ecológico para vivienda y entretenimiento; (b) mejorar las vías de acceso de locomoción público y privado al distrito; (c) buscar eficiencias operativas y mejorar los ingresos del municipio creando nuevos servicios teniendo como pilar fundamental la aplicación de las nuevas tecnologías; (d) mejorar la seguridad del distrito ya sea formando alianzas con los distritos vecinos así como realizando obras de mejora social.

Tanto las nueve estrategias retenidas como las tres estrategias de contingencia identificadas al final del proceso de decisión están enfocadas en algunos de los cuatro aspectos indicados anteriormente y que se encuentran alineadas completamente con los objetivos a largo plazo planteados

Finalmente, la gestión municipal deberá de asumir un liderazgo inter-municipal para poder agilizar los planes de mejoramiento de infraestructura vial que necesita el distrito gestionando con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y la Municipalidad de Lima Metropolitana la planificación o ejecución de los mismos que afecte al distrito. Las

estrategias y objetivos a largo plazo relacionados a este aspecto son de suma importancia para que el resto de objetivos a corto plazo y estrategias se puedan cumplir.



Tabla 30

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
	Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento	Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa	Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad	Desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal	Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios	Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital	Implementar mejoras en los servicios digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento	Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal	Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas
Derechos									
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia									
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo									
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Se acepta	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
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*, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 31

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión					
		La Molina, en el 2030 será un distrito reconocido por su liderazgo en ecología, servicios públicos, transporte y vivienda, lo cual garantizará una calidad de vida óptima para sus residentes y visitantes.					
		Objetivos de largo plazo					
Estrategias Retenidas		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
E1	Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento.	X	X			X	
E2	Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa.	X	X			X	
E3	Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad.						X
E4	Desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal.				X		
E5	Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios					X	
E6	Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital			X			
E7	Desarrollar proyectos digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento.				X	X	
E8	Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal				X		X
E9	Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas.			X			X
Estrategias de Contingencia							
E1	Establecer alianzas con institutos y universidades para la mejora de la gestión municipal.				X		
E2	Neutralizar el avance de contaminación del distrito mediante el aumento de áreas verdes en el distrito	X	X				
E3	Establecer alianzas y convenios con organizaciones educativas privadas para mejorar el nivel educativo en sectores económicos						X
OLP 1	Al 2030, reducir al 75%, los principales indicadores de contaminación ambiental del distrito de la Molina.						
OLP 2	Para el 2030, incrementar las áreas verdes públicas del distrito a 300 hectáreas. Actualmente las áreas verdes públicas son de 173.33 hectáreas						
OLP 3	Para el 2030, La Molina deberá contar con cuatro grandes vías de tránsito desde el distrito que permitan desplazarse hacia la zona central y norte de la capital.						
OLP 4	Para el 2030 los trámites y servicios municipales en línea puestos a disposición de los vecinos e interesados deberán pasar de 15% a 80%.						
OLP 5	Incrementar la recaudación de los ingresos municipales por arbitrios y e impuestos prediales de S/.91'000,000 en el 2016 a S/.200'000,000 el 2030.						
OLP 6	Lograr que el distrito de La Molina pase del puesto 16 del ranking de denuncias de delitos por distritos de Lima Metropolitana en el 2016, a ocupar uno de los tres primeros puestos en el año 2030.						

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 32

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de Reacción/Competencia			
	San Isidro	Miraflores	Santiago de Surco	Barranco
E1 Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento	1	1	2	1
E2 Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa.	3	2	2	2
E3 Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad.	3	3	2	2
E4 Desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal.	2	2	3	2
E5 Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios	1	1	2	1
E6 Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital	3	3	2	2
E7 Desarrollar proyectos digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento.	2	3	2	3
E8 Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal	3	2	2	2
E9 Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas.	2	3	3	2
Promedio	2.22	2.22	2.22	1.89

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., 2013.

6.13. Conclusiones

Luego del análisis realizado en el presente capítulo se ha identificado que La Molina tiene que desarrollar cuatro grandes aspectos: (a) posicionar a La Molina como el distrito ecológico para vivienda y entretenimiento; (b) mejorar las vías de acceso de locomoción público y privado al distrito; (c) buscar eficiencias operativas y mejorar los ingresos del municipio creando nuevos servicios teniendo como pilar fundamental la aplicación de las nuevas tecnologías; (d) mejorar la seguridad del distrito ya sea formando alianzas con los distritos vecinos así como realizando obras de mejora social.

Tanto las nueve estrategias retenidas como las tres estrategias de contingencia identificadas al final del proceso de decisión están enfocadas en algunos de los cuatro aspectos indicados anteriormente y que se encuentran alineadas completamente con los objetivos a largo plazo planteados

Finalmente, la gestión municipal deberá de asumir un liderazgo inter-municipal para poder agilizar los planes de mejoramiento de infraestructura vial que necesita el distrito gestionando con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y la Municipalidad de Lima Metropolitana la planificación o ejecución de los mismos que afecte al distrito. Las estrategias y objetivos a largo plazo relacionados a este aspecto son de suma importancia para que el resto de objetivos a corto plazo y estrategias se puedan cumplir.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Por medio de los objetivos a corto plazo se logran alcanzar los objetivos de largo plazo, y constituyen la base para la asignación de recursos (D'Alessio, 2013). Para cada objetivo de largo plazo se ha establecido objetivos de corto plazo (OCP).

7.1.1. OLP1. Al 2030, reducir al 75%, los principales indicadores de contaminación ambiental del distrito de la Molina.

Objetivo de corto plazo 1.1. Al 2018, realizar un estudio para determinar los principales los indicadores de contaminación ambiental: Las emisiones de CO₂, la generación de residuos sólidos y la contaminación sonora.

Objetivo de corto plazo 1.2. A partir del 2018, desarrollar dos campañas anuales de concientización ciudadana para fomentar la cultura de protección ambiental.

Objetivo de corto plazo 1.3. Lograr que al 2019 el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de residuos sólidos.

Objetivo de corto plazo 1.4. A partir del 2018 instalar anualmente cinco nuevos Puntos Limpios para residuos reciclables comunes.

Objetivo de corto plazo 1.5. Al 2020 lograr que el porcentaje de viviendas del distrito que clasifica sus residuos reciclables sea el 50%, hasta llegar al 100% el 2030.

Objetivo de corto plazo 1.6. A partir del 2018 establecer medidas de control con sanciones y multas a los vehículos y locales comerciales que generen contaminación sonora a fin de reducirla a 60 decibeles al 2030.

7.1.2. OLP2. Para el 2030, incrementar las áreas verdes públicas del distrito a 300 hectáreas. Actualmente las áreas verdes públicas son de 177.33 hectáreas.

Objetivo de corto plazo 2.1. Al 2023, tener construido una planta de tratamiento de aguas residuales que dotara de agua apta para riego a las áreas verdes del Parque ecológico de la Molina.

Objetivo de corto plazo 2.2. Al 2028, incrementar el área arborizada del Parque ecológico en 120 hectáreas. Actualmente el área arborizada del Parque ecológico es de 25 hectáreas y la extensión total del Parque ecológico es de 290 hectáreas.

7.1.3. OLP3. Para el 2030, La Molina deberá contar con dos nuevas vías de tránsito que permitan desplazarse hacia la zona central, y norte de la capital.

Objetivo de corto plazo 3.1. Para el 2020 presentar al Ministerio de Transportes y Comunicaciones y la Municipalidad de Lima un plan vial en conjunto con los distritos vecinos impactados por las nuevas vías de tránsito a construir.

Objetivo de corto plazo 3.2. Al 2023 tener expropiados los terrenos por los cuales se construirán las dos nuevas vías de tránsito.

Objetivo de corto plazo 3.3. Al 2027 Tener concluida la primera vía de tránsito.

Objetivo de corto plazo 3.4. Al 2030 Tener concluida la segunda vía de acceso.

7.1.4. OLP4. Para el 2030 los trámites y servicios municipales en línea puestos a disposición de los vecinos e interesados deberán ser al menos el 80%.

Objetivo de corto plazo 4.1. Al 2022 se deberá tener digitalizados al menos 30% de los procesos o servicios municipales

Objetivo de corto plazo 4.2. Al 2025 se deberá tener digitalizados al menos 55% de los procesos o servicios municipales.

Objetivo de corto plazo 4.3. Al 2028 se deberá tener digitalizados al menos 80% de los procesos o servicios municipales.

7.1.5. OLP5. Incrementar la recaudación de los ingresos municipales por arbitrios y e impuestos prediales de S/.91'000,000 en el 2016 a S/.200'000,000 el 2030.

Objetivo de corto plazo 5.1. Actualizar el registro de contribuyentes del distrito al 100% al 2019 y mantenerlos actualizados hasta el 2030.

Objetivo de corto plazo 5.2. Realizar campañas de fraccionamiento de deuda tributaria para reducir el índice de morosidad de la recaudación de arbitrios e impuestos prediales de 8.5% en el año 2016 a 3% en el año 2022.

Objetivo de corto plazo 5.3. A partir del 2018, desarrollar dos campañas anuales de concientización ciudadana incentivando el pago puntual de arbitrios y e impuestos prediales.

Objetivo de corto plazo 5.4. En el 2018, definir la cartera de contribuyentes morosos a ser tercerizada, y actualizar permanentemente esta cartera.

Objetivo de corto plazo 5.5. A partir del 2019, tercerizar el servicio de cobranza de contribuyentes morosos.

7.1.6. OLP6. Lograr que el distrito de La Molina pase del puesto 16 del ranking de denuncias de delitos por distritos de Lima Metropolitana en el 2016, a ocupar uno de los tres primeros puestos en el año 2030

Objetivo de corto plazo 6.1. Establecer, para el año 2018, en alianza con la Policía Nacional un Programa de Capacitación y Evaluación para el personal de Serenazgo y Vigilancia Particular y replicarlo anualmente hasta el 2030.

Objetivo de corto plazo 6.2. Aumentar el número de efectivos de Serenazgo, de 394 a 600 para el 2025.

Objetivo de corto plazo 6.3. Incrementar el número de cámaras de video vigilancia interconectadas a la Central de Monitoreo. De 116, incrementarla en 25%, 50% y 100%, en los años 2021, 2025 y 2029 respectivamente, respecto del año 2017.

Objetivo de corto plazo 6.4. Suscribir, para el año 2019, acuerdos con las municipalidades de los distritos vecinos para implementar un Programa de Identificación y Detención de Delincuentes.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La ejecución de los Objetivos de Corto Plazo planteados depende de la adecuada asignación de los recursos, ya que estos son los principales insumos de las estrategias (D'Alessio, 2013). 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. Cabe resaltar que los recursos principalmente requeridos para la obtención de los objetivos de corto plazo son: (a) mano de obra, (b) materiales (c) recursos y (d) Moneda. El recurso mano de obra corresponde al recurso humano que es esencial para la etapa de implementación. En lo que concierne a materiales refiere a los diversos materiales relacionados a utilizar. 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.

Con respecto a maquinaria son los recursos 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. Por último, sobre moneda se refiere a los recursos financieros necesarios para poner en ejecución el planeamiento estratégico. Las Tablas 32 y 33 muestran la asignación de recursos para La Molina.

Tabla 33

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

	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados		
		Recursos tangibles	Recursos intangibles	Recursos humanos
OCP 1.1	Al 2018, realizar un estudio para determinar los principales los indicadores de contaminación ambiental: Las emisiones de CO ₂ , la generación de residuos sólidos y la contaminación sonora.	Maquinaria: Ninguna. Activos financieros: Financiamiento con fondo destinado al desarrollo ambiental.	Tecnología: Ninguna.	Personal motivado y capacitado en temas de gestión ambiental. Competencias generales: Capacidad de análisis, conocimiento técnico, y trabajo en equipo.
OCP 1.2	A partir del 2018, desarrollar dos campañas anuales de concientización ciudadana para fomentar la cultura de protección ambiental.	Maquinaria: Ninguno. Activos financieros: Financiamiento con fondo destinado al desarrollo ambiental.	Tecnología: Software de oficina.	Personal motivado y capacitado en temas ambientales. Competencias generales: Capacidad expositiva, atención al cliente, conocimiento técnico, trabajo en equipo.
OCP 1.3	Lograr que al 2019 el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de residuos sólidos.	Maquinaria: Ninguna. Activos financieros: Financiamiento por empresas privadas.	Tecnología: Ninguna.	Personal motivado y capacitado en temas ambientales. Dueños de los locales comerciales. Competencias generales: Actitud de servicio, ordenado y disciplinado.
OCP 1.4	A partir del 2018 instalar anualmente cinco nuevos Puntos Limpios para residuos reciclables comunes.	Maquinaria: Ninguna. Activos financieros: Financiamiento con fondo destinado al desarrollo ambiental.	Tecnología: Ninguna.	Personal motivado y capacitado en temas ambientales. Competencias generales: Actitud de servicio, ordenado y disciplinado.
OCP 1.5	Al 2020 lograr que el porcentaje de viviendas del distrito que clasifica sus residuos reciclables sea el 50%, hasta llegar al 100% el 2030.	Maquinaria: Ninguna. Activos financieros: Financiamiento con fondo destinado al desarrollo ambiental.	Tecnología: Ninguna.	Residentes del distrito conscientes de la importancia del cuidado del medio ambiente. Competencias generales: Actitud y vocación de servicio.
OCP 1.6	A partir del 2018 establecer medidas de control con sanciones y multas a los vehículos y locales comerciales que generen contaminación sonora a fin de reducirla a 60 decibeles al 2030.	Maquinaria: Ninguna. Activos financieros: Financiamiento con fondo destinado al desarrollo ambiental.	Tecnología: Equipos para medir el nivel de ruido.	Personal motivado y capacitado en temas ambientales. Competencias generales: Capacidad técnica, actitud de servicio, ordenado y disciplinado.
OCP 2.1	Al 2023, tener construir una planta de tratamiento de aguas residuales que dotara de agua apta para riego a las áreas verdes del Parque ecológico de la Molina.	Maquinaria: Equipo de cómputo de oficina. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de Oficina. Servicios: Servicios de consultoría especializada en desarrollo urbano	Personal profesional en áreas de administración, ingeniería industrial o profesionales relacionados con especialización en gestión pública y medio ambiente.
OCP 2.2	Al 2028, incrementar el área arborizada del Parque ecológico en 120 hectáreas. Actualmente el área arborizada del Parque ecológico es de 25 hectáreas y la extensión total del Parque ecológico es de 290 hectáreas.	Maquinaria: Equipo de Jardinería. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Ninguna.	Personal con experiencia y capacitación en Jardinería y conocimientos en gestión ambiental.
OCP 3.1	Para el 2020 presentar al Ministerio de Transportes y Comunicaciones y la Municipalidad de Lima un plan vial en conjunto con los distritos vecinos impactados por las nuevas vías de tránsito a construir.	Maquinaria: Equipo de cómputo de oficina. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de Oficina. Servicios: Servicios de consultoría especializada en desarrollo urbano	Personal profesional de las carreras de ingeniería civil y sanitaria con experiencia en temas viales.
OCP 3.2	Al 2023 tener expropiados los terrenos por los cuales se construirán las dos nuevas vías de tránsito.	Maquinaria: Equipo de cómputo de oficina. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de Oficina. Servicios: Servicios de construcción especializados	Personal profesional de las carreras de ingeniería civil y sanitaria con experiencia en temas viales. Sociólogos
OCP 3.3	Al 2027 Tener concluida la primera vía de tránsito.	Maquinaria: Equipo de cómputo de oficina. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de Oficina. Servicios: Servicios de construcción especializados	Personal profesional de las carreras de ingeniería civil y Sanitaria con experiencia en temas viales.
OCP 3.4	Al 2030 Tener concluida la segunda vía de acceso.	Maquinaria: Equipo de cómputo de oficina. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de Oficina. Servicios: Servicios de construcción especializados	Personal profesional de las carreras de ingeniería civil y Sanitaria con experiencia en temas viales.

Tabla 34

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

Objetivos de corto plazo		Recursos asignados		
		Recursos tangibles	Recursos intangibles	Recursos humanos
OCP 4.1	Al 2022 se deberá tener digitalizados al menos 30% de los procesos o servicios municipales.	Maquinaria: Hardware necesario para el procesamiento de los servicios en línea disponibles. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de Gestión municipal escalable y preparado para operaciones en línea. Servicios de procesamiento "cloud". Servicios especializados en el desarrollo de productos móviles y digitales	Personal profesional de las especialidades de sistemas, informática o tecnología. Competencias generales: proactivo, vocación de servicio, trabajo en equipo, perseverante
OCP 4.2	Al 2025 se deberá tener digitalizados al menos 55% de los procesos o servicios municipales.	Maquinaria: Hardware necesario para el procesamiento de los servicios en línea disponibles. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de Gestión municipal escalable y preparado para operaciones en línea. Servicios de procesamiento "cloud". Servicios especializados en el desarrollo de productos móviles y digitales	Personal profesional de las especialidades de sistemas, informática o tecnología. Competencias generales: proactivo, vocación de servicio, trabajo en equipo, perseverant
OCP 4.3	Al 2028 se deberá tener digitalizados al menos 80% de los procesos o servicios municipales.	Maquinaria: Hardware necesario para el procesamiento de los servicios en línea disponibles. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de Gestión municipal escalable y preparado para operaciones en línea. Servicios de procesamiento "cloud". Servicios especializados en el desarrollo de productos móviles y digitales	Personal profesional de las especialidades de sistemas, informática o tecnología. Competencias generales: proactivo, vocación de servicio, trabajo en equipo, perseverant
OCP 5.1	Actualizar el registro de contribuyentes del distrito al 100% al 2019 y mantenerlos actualizados hasta el 2030.	Equipos con un software adecuado para el ingreso y manejo de información. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de gestión de contribuyentes.	Personal motivado y capacitado en catastro e ingreso de información. Competencias generales: Capacidad de análisis, conocimiento técnico, y trabajo en equipo.
OCP 5.2	Realizar campañas de fraccionamiento de deuda tributaria para reducir el índice de morosidad de la recaudación de arbitrios e impuestos prediales de 8.5% en el año 2016 a 3% en el año 2022.	Maquinaria: Ninguno. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de gestión de contribuyentes.	Personal capacitado en tributación y atención al cliente, poblador del distrito con deuda tributaria.
OCP 5.3	A partir del 2018, desarrollar dos campañas anuales de concientización ciudadana incentivando el pago puntual de arbitrios y e impuestos prediales.	Maquinaria: Ninguno. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de oficina.	Personal capacitado en tributación y atención al cliente, poblador del distrito.
OCP 5.4	En el 2018, definir la cartera de contribuyentes morosos a ser tercerizada, y actualizar permanentemente esta cartera.	Maquinaria: Equipos informáticos. Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de oficina. Software para identificar contribuyentes morosos.	Personal capacitado en cobranza, con capacidad técnica, análisis y trabajo en equipo.
OCP 5.5	A partir del 2019, tercerizar el servicio de cobranza de contribuyentes morosos.	Activos financieros: Financiamiento con recaudación de contribuyentes.	Tecnología: Software de oficina.	Personal capacitado en cobranza, con capacidad técnica, análisis, honesto y trabajo en equipo.
OCP 6.1	Establecer, para el año 2018, en alianza con la Policía Nacional un Programa de Capacitación y Evaluación para el personal de Serenazgo y Vigilancia Particular y replicarlo anualmente hasta el 2030.	Maquinaria: Equipos e instrumentos para el estudio y evaluación del personal a ser capacitado. Activos financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad de La Molina destinado al fortalecimiento del Serenazgo.	Tecnología: Software de informática/ofimática.	Personal motivado y capacitado en seguridad ciudadana. Competencias generales: Eficiencia técnica, capacidad de análisis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.
OCP 6.2	Aumentar el número de efectivos de Serenazgo, de 394 a 600 para el 2025.	Activos financieros: Presupuesto mensual asignado al personal de Serenazgo.	Tecnología: Base de datos del personal de Serenazgo.	Personal motivado y capacitado en seguridad ciudadana. Competencias generales: Eficiencia técnica, Fortaleza física, comunicación eficaz y trabajo en equipo.
OCP 6.3	Incrementar el número de cámaras de video vigilancia interconectadas a la Central de Monitoreo. De 116, incrementarla en 25%, 50% y 100%, en los años 2021, 2025 y 2029 respectivamente, respecto del año 2017.	Maquinaria: Cámaras de video vigilancia y accesorios de seguridad. Activos financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad de La Molina destinado al fortalecimiento del Serenazgo.	Tecnología: Sistema de vigilancia con software de transferencia de imágenes fijas y videos desde cámaras.	Personal técnico capacitado en el manejo de equipos de seguridad. Competencias generales: Eficiencia técnica, capacidad de comunicación eficaz y trabajo en equipo.
OCP 6.4	Suscribir, para el año 2019, acuerdos con las municipalidades de los distritos vecinos para implementar un Programa de Identificación y Detención de Delincuentes	Activos financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad de la Molina destinado al desarrollo de Programas de Seguridad Ciudadana. Fondo común de Seguridad Ciudadana de los distritos vecinos	Maquinaria: Equipos de seguridad y vigilancia; cámaras, telefonía satelital, patrullas. Tecnología: Central de Monitoreo, Sistema de vigilancia con software de transferencia de imágenes fijas y videos desde cámaras; Patrullas con sistema GPS; Celulares y telefonía móvil; Sistema de información geográfica GIS de los distritos implicados.	Personal de seguridad y pobladores del distrito. Competencias generales: Eficiencia técnica, comunicación eficaz y trabajo en equipo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas de cada estrategia son las siguientes:

Estrategia 1. Desarrollar la formación de un clúster ecológico residencial y de entretenimiento.

Políticas

1. Mejora en los procesos administrativos, brindando flexibilidad y preferencia a los inversionistas inmobiliarios que presenten propuestas de infraestructura ecológica.
2. Política de planeamiento urbano con la finalidad de garantizar un crecimiento ordenado en la zona.
3. Política de mejora continua de las edificaciones ecológicas y áreas verdes existentes en el distrito e implementación en las áreas que carezcan de estas.
4. El marco de procedimientos legales y municipales deben estar alineados acorde a la visión y misión.

Estrategia 2. Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa.

Políticas:

1. Motivar e incentivar la generación de proyectos innovadores y atractivos para las instituciones públicas y privadas orientados a la implementación de negocios distritales.
2. Flexibilidad legal para la rápida implementación de emprendedores que requieran generar ideas de negocios e imprimir pequeña y mediana empresa.

Estrategia 3. Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad.

Políticas:

1. Implementación de tecnología de seguridad de primer nivel a través de convenios con empresas especializadas.
2. Suscripción de convenios con la PNP y con las municipalidades aledañas para resguardar la seguridad y su reflorecimiento ante cualquier evento particular en la zona como es el caso de conciertos, partidos de futbol entre otros.
3. Garantizar la seguridad de los pobladores del distrito y mantener el orden público en forma continua.

Estrategia 4. Desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal.

Políticas:

1. Motivar e incentivar la generación de proyectos innovadores orientados a la mejora de gestión municipal a través de la tecnología para luego ser implementados.
2. Suscripción de convenios especiales para que los mejores estudiantes puedan realizar sus prácticas pre profesionales en las áreas tecnológicas de la Municipalidad de La Molina.

Estrategia 5. Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de los nuevos proyectos inmobiliarios

Políticas:

1. Política de beneficios tributarios para implementación de construcciones ecológica
2. Construcción de ambientes ecológicos y mejoras continuas en los existentes.

Estrategia 6. Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital.

Políticas:

1. Suscripción de convenios interinstitucionales para la ejecución de proyectos de desarrollo vial.
2. Propiciar la generación de proyectos de mejora en infraestructura vial del distrito con la intervención de empresas públicas y privadas debidamente especializadas.
3. Administrar los recursos financieros, con la correcta asignación que pueda favorecer proyectos de carácter vital en La Molina.

Estrategia 7. Desarrollar proyectos digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento.

Políticas:

1. Construcción e implantación de museos culturales de última tecnología.
2. Establecer convenios con empresas especializadas en digitalización y tecnología para la implantación y capacitación de sistemas.
3. Desarrollo de infraestructura de última tecnología para el fomento de prácticas deportivas.

Estrategia 8. Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal.

Políticas:

1. Establecer políticas de eficiencia y eficacia en los procesos municipales a través del uso de tecnologías adecuadas y de última generación,
2. Establecer tiempos de atención cortos diferenciados en cada servicio o gestión a realizar, los pazos deben ser menores a los que manejan las municipalidades de otros distritos.

Estrategia 9. Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas.

Políticas:

1. Beneficios e incentivo de premiación a los recientes que realicen los pagos tributarios en forma anticipada o puntual.
2. Suscripción de convenios orientados a la mejora del sistema e infraestructura vial interdistrital.

7.4. Estructura Organizacional de La Molina

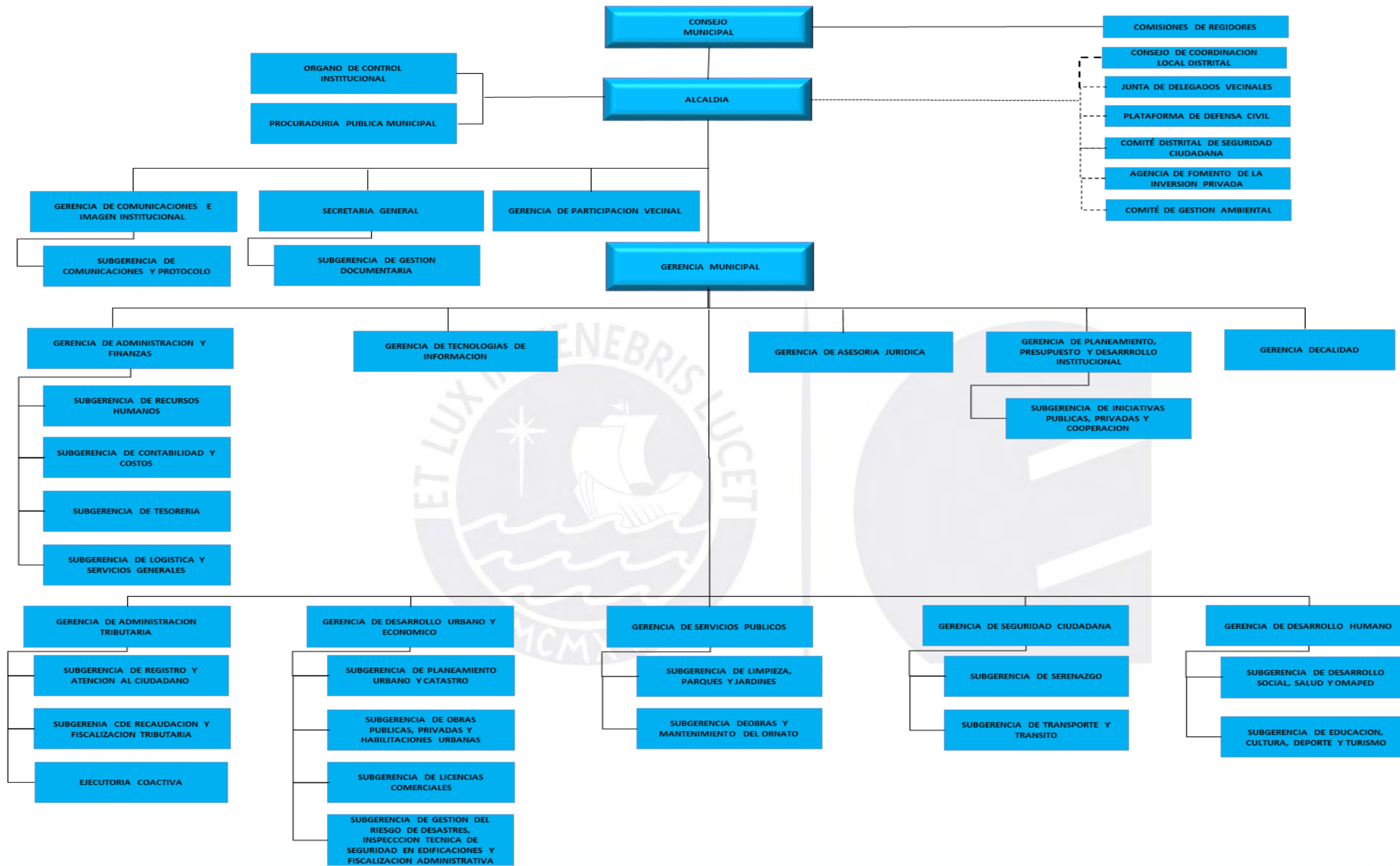
La estructura organizacional ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias. Por lo tanto, una vez elegidas las estrategias se tiene que evaluar si la estructura organizacional actual es la apropiada o debe adecuarse para llevar a la práctica estas estrategias (D'Alessio, 2013).

En la situación particular de la Municipalidad de la Molina, su estructura organizacional actual se encuentra en el organigrama presentado en la Figura 16 del capítulo IV. Se han realizado modificaciones a la estructura organizacional (ver Figura 23) afín de fortalecer aquellas actividades claves que permitan que las estrategias tengan éxito y se logren los objetivos de largo plazo. Estos cambios estarán apoyados por sistemas de información que permitan la optimización de los procesos para dar fluidez al proceso administrativo y facilitar el intercambio de información entre los diferentes niveles de la organización. Los cambios propuestos son los siguientes:

- *Creación de la Gerencia de Calidad.* Esta gerencia es dependiente de la Gerencia Municipal, y será la encargada de implementar todas las estrategias relacionadas con la mejora de la calidad de los servicios municipales, instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de la institución, e implementar el programa de gestión de calidad.

- *Creación del Comité de Gestión Ambiental.* Que es un organismo conformado entidades públicas y privadas y se encargará de proponer diseñar instrumentos de gestión ambiental para mejorar la calidad de vida de la población del distrito y será presidido por el alcalde.
- *Creación de la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación.* Esta unidad orgánica se encargará de gestionar las acciones de promoción de iniciativa públicas, privadas y de cooperación internacional para la promoción de la inversión en el distrito. Depende funcionalmente y jerárquicamente de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.
- *Fusión de Subgerencias.* Por tener funciones relacionadas, se fusionan la Subgerencia de Estudios y Proyectos, la Subgerencia de Obras Públicas y la Subgerencia de Obras Privadas y Habilitaciones Urbanas en la Subgerencia de Obras públicas, Privadas y Habilitaciones Urbanas.

Creación de la Gerencia de Servicios Públicos. Esta gerencia se crea a partir de la Subgerencia de Servicios Públicos y estará conformada por la Subgerencia de Limpieza, Parques y Jardines y la Subgerencia de obras y Mantenimiento del Ornato. Estará encargada de planificar, organizar, dirigir normar y controlar la gestión ambiental y la conservación del medio ambiente, así como actividades relacionadas con la formulación de proyectos, ejecución de obras, los servicios de limpieza, el mantenimiento de parques y jardines, la conservación de las áreas verdes e uso público del distrito.



7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Este es un punto fundamental en el cual se debe trabajar con una estrategia de diferenciación debido a que La Molina posee interesantes atributos y ventajas comparativas con respecto a muchos distritos de Lima, las cuales son el terreno disponible y el clima diferenciado, con respecto al primero que es el terreno disponible, La Molina tienen la fortaleza y gran ventaja de poder crecer en forma tanto horizontal como vertical a diferencia de muchos distritos en los que solo se está limitado a un crecimiento vertical, esta ventaja permite la posibilidad de construir nuevas y mejores edificaciones ecológicas y áreas verdes lo cual impacta directamente con uno de nuestros objetivos a largo plazo, para ello se requiere el compromiso de los funcionarios en las Municipalidad para que implementen de manera sostenible las iniciativas y desarrollo de estrategias definidas. En lo referente al clima diferenciado, definitivamente La Molina es reconocida por su clima no tan húmedo como en otros distritos, inclusive en muchas ocasiones soleado, lo cual impacta en el interés de muchas personas al inclinarse por radicar o visitar el distrito, como mencionamos en uno de los pilares de la visión planteada, se busca que La Molina sea reconocida por su liderazgo en ecología, de tal manera que el distrito se posicione como un lugar caracterizado por su atracción ecológica natural, tanto para los residentes como para las demás personas que deseen visitar el distrito.

Al contar con una adecuada implementación de las estrategias definidas, con un adecuado manejo de los recursos, sumado a lo antes mencionado el compromiso, motivación y determinación de las autoridades municipales, sin duda se incrementará la cantidad de recientes y visitantes en la Molina, lo cual estaría generando mayores ingresos en la economía del distrito, los mismos que serían reinvertidos en la mejora continua de la calidad de vida de sus residentes y visitantes.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Definida la nueva estructura organizacional, se deben identificar a la persona clave y a quienes le acompañaran en el proceso de implementación del plan estratégico (D'Alessio, 2013).

En La Molina el responsable de liderar la implementación de las estrategias será el alcalde distrital, en coordinación con los responsables de las diferentes gerencias de la municipalidad, y la participación de los líderes los comités vecinales del distrito. Respecto al personal para las nuevas áreas creadas en la estructura organizacional, estas serán cubiertas por personal competente y calificado. Así la Gerencia de Calidad contará con personal con conocimiento y experiencia en gestión de calidad y mejora continua, el Comité de Gestión Ambiental convocará la partición de entidades como el ministerio del Ambiente, y la Universidad Nacional de Agraria de la Molina, la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación tendrá personal especializado en el tema, y la Gerencia de Servicios Públicos será reforzado con personal capacitado en gestión, control y conservación ambiental. Además, se propone la capacitación de los funcionarios de la municipalidad y así contar con personal adecuadamente preparado para realizar sus funciones y motivar a funcionarios y residentes del distrito mediante reconocimientos, premios y recompensas por su excelente desempeño y colaboración.

7.7. Gestión del Cambio

D' Alessio (2013) indico que la implementación de las estrategias genera cambios, estructurales y culturales. Por ello refiere, que se deben desarrollar un conjunto de acciones para que el cambio se planee adecuadamente. A continuación, se describe estas acciones para la gestión del cambio en la Municipalidad del distrito de La Molina.

- *Planear la estrategia del cambio.* La Municipalidad de La Molina debe crear un plan de acción que contenga en concreto: Los proyectos que se van a desarrollar, con su

correspondiente programación, asignación de recursos, presupuesto, funcionarios responsables y cuál será el nivel de logro mínimamente aceptado. El plan de acción permitirá ir desarrollando la implementación del plan estratégico de manera ordenada.

- *Establecer el sentido de urgencia.* Poner en conocimiento de los funcionarios municipales y la comunidad vinculada de la situación actual del distrito, de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades identificadas en la auditoria externa e interna afin de que tomen conciencia de la necesidad urgente de un cambio y obtener su participación y la colaboración.
- *Conformar un grupo director facultado.* Formar un equipo encargado de guiar el cambio para implementar del plan estratégico. Este grupo estará liderado por el alcalde y acompañado por los gerentes responsables de las aéreas e incluir a los líderes los comités vecinales del distrito.
- *Crear una visión para el cambio.* En el proceso de desarrollo de este plan estratégico se ha desarrollado la visión del distrito de La Molina. En él se señala lo que se espera que sea el distrito en el año 2030. Para lograr esta visión se han desarrollado un conjunto de estrategias que permitan lograr los objetivos de corto y largo plazo.
- *Comunicar esta visión del cambio.* Todo el personal de la Municipalidad de la Molina, y a la comunidad vinculada deben de conocer y compartir la visión plasmada en el plan estratégico. Para ello se debe comunicar la visión utilizando los diferentes canales de comunicación del distrito y también por medio del área de imagen institucional correspondiente.
- *Facultar a otros para lograr la visión del cambio.* Se debe capacitar al personal de la Municipalidad de la Molina y a los líderes de los comités vecinales que participan en la gestión del cambio. Las principales autoridades deben delegar funciones y empoderar a los empleados.

- *Usar las tecnologías de la información y comunicación como medios facilitadores.* La Municipalidad de la Molina debe utilizar su portal web institucional y las redes sociales para comunicar y los resultados que se van obteniendo a medida que se desarrolla el plan de gestión del cambio.
- *Usar permanentemente el referenciación.* La comparación del distrito de La Molina con sus referentes; Montevideo, Buenos Aires, Santiago y Viena, servirá de base para ajustar el plan de gestión del cambio e identificar que no está haciendo adecuadamente y tomar acciones oportunas. También se pueden utilizar como referentes a las municipalidades competidoras como Miraflores por su sistema de gobierno electrónico y a San Isidro por su sistema de gestión de calidad.
- *Tercerizar cuando sea posible.* La Municipalidad de La Molina debe tercerizar actividades que no son sus funciones principales. La revisión de los procesos ha permitido identificar que entre las áreas que se puede tercerizar están: La capacitación de personal, el servicio de consultoría para la implementación de la norma ISO 9001, y el servicio de desarrollo e implementación de software para la automatización de los procesos.
- *Planear resultados y crear éxitos temprano.* Hacer el seguimiento y monitoreo de la gestión del cambio de la municipalidad desde el inicio y comparar lo planeado contra lo ejecutado. Con esto se logra medir los resultados en distintos puntos del tiempo y realizar la retroalimentación oportuna en caso sea necesario, para así minimizar los errores y que se cumplan los objetivos a corto plazo a tiempo. Otras de las actividades a realizar es premiar a los empleados que aporten significativamente al proceso de cambio, lo que servirá de ejemplo y motivación para que otros empleados contribuyan también al éxito de la gestión del cambio.
- *Consolidar mejoramientos y producir más cambios.* Los resultados exitosos obtenidos a corto plazo son garantía para seguir implementando más cambios en la municipalidad.

Estos cambios deben ser acompañado con capacitación a los empleados y la contratación de personal competente.

Institucionalizar los nuevos enfoques. En el proceso de gestión del cambio las mejoras en los procesos de la municipalidad serán resultado de la utilización de nuevas prácticas exitosas, las cuales deben ser documentadas, incluidas en la normatividad de la gestión municipal.

7.8. Conclusiones

En el desarrollo de la implementación estratégica se han definido los objetivos de corto plazo para los seis objetivos de largo plazo que contribuirán con el cumplimiento de la visión del distrito de La Molina. También se han propuesto políticas que orientan y establecen los límites para las xx estrategias retenidas, y se han asignado los recursos necesarios de cada objetivo de corto plazo. Asimismo, para llevar a cabo las estrategias retenidas se ha propuesto una nueva estructura organizacional en la que se han creado la gerencia de calidad, el comité de gestión ambiental la subgerencia de iniciativas públicas, privadas y cooperación y fusionado subgerencias que tienen funciones relacionadas.

Respecto a los recursos humanos se identificó que la persona responsable de liderar el gestionar el cambio es el alcalde distrital, apoyado por los gerentes de las diferentes gerencias de la municipalidad, y con la participación de los comités vecinales del distrito. Una de las primeras tareas que debe realizar el alcalde para gestionar el cambio es crear un plan de acción que le permita ir desarrollando la implementación del plan estratégico de manera ordenada. Por último, se detallan las ventajas de la Molina reaccionadas al medio ambiente y la ecología.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control del proceso estratégico se realiza en forma permanente porque se tiene que dar respuesta a los cambios que se producen en el entorno, en la competencia y en la demanda. Una vez iniciado el proceso estratégico, también inicia la etapa de evaluación y control, cuyo objetivo es cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado por la organización (D'Alessio, 2013).

Una herramienta que facilita la evaluación estratégica es el tablero de control balanceado, el cual ofrece información de las todas actividades de una organización desde cuatro perspectivas: (a) Perspectiva del aprendizaje interno, (b) Perspectiva de los procesos, (c) Perspectiva de los clientes y (d) perspectiva financiera.

8.1. Perspectivas de Control

Según (D'Alessio, 2013), las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas permiten evaluar los resultados estratégicos de la organización, donde la perspectiva del aprendizaje interno evalúa si los empleados están satisfechos y preparados, la perspectiva de los procesos evalúa si los procesos son productivos, la perspectiva de los clientes evalúa si los clientes están contentos y la perspectiva financiera evalúa si los accionistas están satisfechos.

A continuación, se describen estas cuatro perspectivas para el distrito de La Molina.

8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva aprendizaje interno agrupa a los OCP que permiten a la municipalidad de La Molina aprender, mejorar y agregar valor, con empleados motivados y preparados, que contribuyan al desarrollo del distrito y así alcanzar la visión propuesta (D'Alessio, 2013). En esta perspectiva se tienen cuatro indicadores que están relacionados con la reducción de la contaminación ambiental, el incremento de la recaudación de los ingresos y el incremento del nivel de seguridad de La Molina.

8.1.2. Procesos

La perspectiva procesos agrupa a los OCP que permiten a la municipalidad de La Molina tener procesos más productivos para tener satisfechos a la comunidad del distrito (D'Alessio, 2013). En esta perspectiva se tienen 14 indicadores que están relacionados con la reducción de la contaminación ambiental, incrementar la recaudación de los ingresos, incrementar el nivel de seguridad, mejorar el acceso vehicular y reducir el tiempo de atención de los servicios del distrito de La Molina.

8.1.3. Clientes

La perspectiva clientes agrupa a los OCP que permiten a la municipalidad de La Molina satisfacer las necesidades de la comunidad del distrito (D'Alessio, 2013). En esta perspectiva se tienen cuatro indicadores que están relacionados con la reducción de la contaminación ambiental y el incremento del nivel de seguridad del distrito de La Molina.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera agrupa a los OCP que permiten a la municipalidad de La Molina la satisfacción de contribuyentes (D'Alessio, 2013). En esta perspectiva se tienen dos indicadores que están relacionados con el incremento de la recaudación de los ingresos de la municipalidad de La Molina.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado facilita el describir, comunicar y aplicar las estrategias de una organización. Uno de los elementos del tablero de control balanceado son los indicadores con los cuales se mide el grado de cumplimiento de los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2013).

Tabla 35

Tablero de Control Balanceado

Objetivos de corto plazo	Metas	Acciones	Indicadores	Unidad	Responsable
<i>Perspectiva Aprendizaje</i>					
OCP 1.1	Al 2018, realizar un estudio para determinar los principales indicadores de contaminación ambiental: Las emisiones de CO ₂ , la generación de residuos sólidos y la contaminación sonora.	Determinar los principales los indicadores de contaminación ambiental	Asignar un equipo responsable de llevar a cabo el estudio.	Estudio realizado	SI/NO Comité de Gestión Ambiental.
OCP 1.2	A partir del 2018, desarrollar dos campañas anuales de concientización ciudadana para fomentar la cultura de protección ambiental.	Reducir los índices de contaminación ambiental	Asignar un equipo responsable de llevar a cabo las campañas	Numero de campañas/año.	Unidades Gerencia de Servicios Públicos.
OCP 5.3	A partir del 2018, desarrollar dos campañas anuales de concientización ciudadana incentivando el pago puntual de arbitrios y e impuestos prediales.	Reducir el índice de morosidad de la recaudación de arbitrios e impuestos prediales.	Asignar un equipo responsable de llevar a cabo las campañas	Numero de campanas/año	Unidades Gerencia de Administración Tributaria.
OCP 6.1	Establecer, para el año 2018, en alianza con la Policía Nacional un Programa de Capacitación y Evaluación para el personal de Serenazgo y Vigilancia Particular y replicarlo anualmente hasta el 2030.	Incrementar las habilidades y capacidades del personal de Serenazgo y de vigilancia particular.	Acordar con la Policía Nacional un convenio específico de Capacitación en Seguridad Ciudadana.	Numero de serenos capacitados/año	Número Gerencia de Seguridad Ciudadana.
<i>Perspectiva Procesos</i>					
OCP 1.3	Lograr que al 2019 el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de residuos sólidos.	Reducir los índices de contaminación ambiental	Asignar un equipo que identifique y certifique a los locales comerciales con sistemas de clasificación de residuos sólidos	Número de locales comerciales con sistemas de clasificación de residuos sólidos/Numero de locales comerciales.	Porcentaje Comité de Gestión Ambiental.
OCP 1.4	A partir del 2018 instalar anualmente cinco nuevos Puntos Limpios para residuos reciclables comunes.	Reducir los índices de contaminación ambiental	Asignar un equipo que identifique los lugares donde se instalaran los nuevos Puntos Limpios.	Número de nuevos Puntos Limpios instalados/año	Número Gerencia de Servicios Públicos
OCP 1.5	Al 2020 lograr que el porcentaje de viviendas del distrito que clasifica sus residuos reciclables sea el 50%, hasta llegar al 100% el 2030.	Reducir los índices de contaminación ambiental	Capacitar en temas de clasificación de residuos sólidos a los residentes del distrito.	Número de viviendas que clasifica residuos sólidos/año	Número Gerencia de Servicios Públicos
OCP 1.6	A partir del 2018 establecer medidas de control con sanciones y multas a los vehículos y locales comerciales que generen contaminación sonora a fin de reducirla a 60 decibeles al 2030.	Reducir los índices de contaminación ambiental	Asignar un equipo responsable de elaborar e implementar el programa de reducción de la contaminación sonora del distrito.	Nivel de reducción de decibeles alcanzado/ Nivel de reducción de decibeles planeado	Porcentaje Gerencia de Servicios Públicos
OCP 3.1	Para el 2020 presentar al Ministerio de Transportes y Comunicaciones y la Municipalidad de Lima un plan vial en conjunto con los distritos vecinos impactados por las nuevas vías de tránsito a construir.	Mejorar el acceso vehicular al distrito	Contratar a una empresa externa que ejecute estudios de flujo vehicular e impacto vial. Establecer una agenda en conjunto con los distritos vecinos por los cuales las nuevas vías de tránsito se implementarán. Establecer el plan de financiamiento para la implementación de las obras	Plan vial elaborado	SI/NO Gerencia de Desarrollo Urbano y Económico
OCP 3.2	Al 2023 tener expropiados los terrenos por los cuales se construirán las dos nuevas vías de tránsito.	Mejorar el acceso vehicular al distrito	Identificar zonas y densidad poblacional afectada por la construcción de las vías de tránsito. Establecer el plan de reubicación o compensación para las familias afectadas.	Terrenos identificados expropiados	SI/NO Gerencia de Desarrollo Urbano y Económico
OCP 3.3	Al 2027 Tener concluida la primera vía de tránsito.	Mejorar el acceso vehicular al distrito	Realizar las bases para la licitación de la construcción de la primera vía de tránsito. Realizar el proceso de licitación y adjudicación de la empresa constructora.	Vía concluida	SI/NO Gerencia de Desarrollo Urbano y Económico
OCP 3.4	Al 2030 Tener concluida la segunda vía de acceso.	Mejorar el acceso vehicular al distrito	Realizar las bases para la licitación de la construcción de la segunda vía de tránsito. Realizar el proceso de licitación y adjudicación de la empresa constructora.	Vía concluida	SI/NO Gerencia de Desarrollo Urbano y Económico
OCP 4.1	Al 2022 se deberá tener digitalizados al menos 30% de los procesos o servicios municipales.	Reducir el tiempo de atención de los servicios municipales	Establecer un plan de implementación de los nuevos servicios digitales para los próximos 3 años. Establecer alianzas con entidades educativas o una empresa especializada en la implementación de proyectos de tecnología.	Numero de procesos digitalizados implementados/Numero de procesos digitalizados planeados	Porcentaje Gerencia de Tecnologías de la Información
OCP 4.2	Al 2025 se deberá tener digitalizados al menos 55% de los procesos o servicios municipales.	Reducir el tiempo de atención de los servicios municipales	Establecer un plan de implementación de los nuevos servicios digitales para los próximos 3 años. Establecer alianzas con entidades educativas o una empresa especializada en la implementación de proyectos de tecnología.	Numero de procesos digitalizados implementados/Numero de procesos digitalizados planeados	Porcentaje Gerencia de Tecnologías de la Información
OCP 4.3	Al 2028 se deberá tener digitalizados al menos 80% de los procesos o servicios municipales.	Reducir el tiempo de atención de los servicios municipales	Establecer un plan de implementación de los nuevos servicios digitales para los próximos 3 años. Establecer alianzas con entidades educativas o una empresa especializada en la implementación de proyectos de tecnología.	Numero de procesos digitalizados implementados/Numero de procesos digitalizados planeados	Porcentaje Gerencia de Tecnologías de la Información
OCP 5.4	En el 2018, definir la cartera de contribuyentes morosos a ser tercerizada, y actualizar permanentemente esta cartera.	Tener actualizada la cartera de contribuyentes morosos.	Asignar responsables para ejecutar el proyecto. Analizar, depurar y actualizar la base de datos de contribuyentes.	Número de contribuyentes morosos identificados / Número de contribuyentes morosos planeado.	Porcentaje Gerencia de Administración Tributaria.
OCP 5.5	A partir del 2019, tercerizar el servicio de cobranza de contribuyentes morosos.	Reducir el índice de morosidad de la recaudación de arbitrios e impuestos prediales	Poner en licitación el servicio de cobranza.	Servicio de cobranza de contribuyentes morosos tercerizada.	SI/NO Gerencia de Administración Tributaria.
OCP 6.3	Incrementar el número de cámaras de video vigilancia interconectadas a la Central de Monitoreo. De 116, incrementarla en 25%, 50% y 100%, en los años 2021, 2025 y 2029 respectivamente, respecto del año 2017.	Incrementar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito	Asignar presupuesto para la compra de las cámaras de vigilancia. Poner en licitación la adquisición de las cámaras de vigilancia.	Número de intervenciones realizadas/ número de eventos registrados.	Porcentaje Gerencia de Seguridad Ciudadana
<i>Perspectiva Clientes</i>					
OCP 2.1	Al 2023, tener construir una planta de tratamiento de aguas residuales que dotara de agua apta para riego a las áreas verdes del Parque ecológico de la Molina.	Mejorar la calidad de vida	Inicio de la construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales por la empresa ganadora del proyecto	Planta de tratamiento concluida	SI/NO Gerencia de Desarrollo Urbano y Económico
OCP 2.2	Al 2028, incrementar el área arborizada del Parque ecológico en 120 hectáreas. Actualmente el área arborizada del Parque ecológico es de 25 hectáreas y la extensión total del Parque ecológico es de 290 hectáreas.	Mejorar la calidad de vida	Asignar un equipo responsable de ejecutar la arborización de las zonas que requieran de áreas verdes.	Superficie de área arborizada	Hectáreas Gerencia de Servicios Públicos
OCP 6.2	Aumentar el número de efectivos de Serenazgo, de 394 a 600 para el 2025.	Incrementar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito	Se contratara a los efectivos que obtengan nota aprobatoria en el Programa de Capacitación en Seguridad Ciudadana.	Numero de serenos/ número de intervenciones realizadas.	Porcentaje Gerencia de Seguridad Ciudadana
OCP 6.4	Suscribir, para el año 2019, acuerdos con las municipalidades de los distritos vecinos para implementar un Programa de Identificación y Detención de Delinuentes. Objetivo: Incrementar en un 15% anual el número de delinuentes detenidos.	Incrementar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito	Incentivar junto con los distritos vecinos la importancia acuerdos en Seguridad Ciudadana. Realizar convenios con los distritos vecinos para compartir recursos, logística y buenas prácticas en Seguridad Ciudadana.	Número de acuerdos en Seguridad Ciudadana suscritos.	Unidades Gerencia de Seguridad Ciudadana
<i>Perspectiva Financiera</i>					
OCP 5.1	Actualizar el registro de contribuyentes del distrito al 100% al 2020 y mantenerlos actualizados hasta el 2030.	Al 2018: 33%, Al 2019: 33%, y al 2020: 33% de los contribuyentes registrados.	Asignar responsables del programa de actualización de catastro del distrito.	Número de nuevos contribuyentes registrados/ Número de contribuyentes no registrados planeado.	Porcentaje Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.
OCP 5.2	Realizar campañas de fraccionamiento de deuda tributaria para reducir el índice de morosidad de la recaudación de arbitrios e impuestos prediales de 8.5% en el año 2016 a 3% en el año 2022.	Reducir el índice de morosidad de la recaudación de arbitrios e impuestos prediales.	Asignar un equipo responsable de llevar a cabo las campañas	Numero de campanas/año	Unidades Gerencia de Administración Tributaria.

8.3. Conclusiones

El entorno dinámico actual, obliga a las organizaciones a utilizar mecanismos eficaces de evaluación estratégica. Uno de estos mecanismos es el tablero de control balanceado. Bajo esta premisa en este capítulo se ha desarrollado el tablero de control balanceado para el distrito de La Molina. Con esta herramienta se agrupó los objetivos de corto plazo del distrito en cuatro perspectivas, se establecieron los indicadores correspondientes para evaluar la eficacia del cumplimiento de estos objetivos de corto plazo y hacer las correcciones necesarias para así lograr la visión del plan estratégico del distrito. Por último, en las tablas del tablero de control se puede visualizar que:

- En la perspectiva financiera se tienen dos indicadores que están relacionado con el incremento de la recaudación de los ingresos de la municipalidad de La Molina.
- En la perspectiva clientes se tienen cuatro indicadores que están relacionados con la reducción de la contaminación ambiental, el incremento del nivel de seguridad y la mejora de la calidad de vida de los residentes del distrito de La Molina.
- En la perspectiva procesos se tiene 14 indicadores que están relacionados con la reducción de la contaminación ambiental, el incremento de la recaudación de los ingresos, el incremento del nivel de seguridad, mejorar el acceso vehicular, reducir el tiempo de atención de los servicios y del distrito de La Molina.

En la perspectiva de aprendizaje interno se tienen cuatro indicadores que están relacionados con la reducción de la contaminación ambiental, el incremento de la recaudación de los ingresos, y el incremento del nivel de seguridad de La Molina.

Capítulo IX: Competitividad de La Molina

9.1. Análisis Competitivo de La Molina

De acuerdo con Porter (2013), la prosperidad nacional se crea, no surge de los dones naturales de un país, de sus reservas laborales, de sus tasas de interés o del valor de su moneda: es decir, la prosperidad de un país debe ser el resultado de un trabajo y no basarse solo en las ventajas comparativas. El ranking de Competitividad Mundial 2016 del IMD (World Competitive Yearbook) muestra que el Perú se ubica en la posición 54, la misma posición que en el año anterior. En ambos años la muestra fue realizada con 61 países con mejor desempeño competitivo. A nivel sudamericano el resultado neutro de Perú contrasta con el descenso de Chile a la posición 36 y de Brasil a la 57. Por su parte Colombia y Venezuela también mantienen su posición en el puesto 51 y 61 respectivamente. Con este resultado Perú se sigue ubicando tercero en Sudamérica luego de Chile con el puesto 36 y Colombia con el puesto cinco.

Con el fin de aplicar los índices de competitividad nacionales a la realidad nacional, Centrum Católica elaboró en el 2016 el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) el cual compara cuantitativamente el desempeño de 24 regiones del Perú a través de 90 variables clasificadas en 25 factores y, a su vez, en cinco pilares: (a) empresa, (b) economía, (c) gobierno, (d) personas y (e) infraestructura. Los pilares y los factores se encuentran en la Tabla 35. Se adaptará el uso de los índices del ICRP y se analizará el distrito de La Molina en base a esta metodología.

Tabla 36

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

Pilares	Factores
Entorno Económico	Crecimiento, Dimensión, Colocación Laboral.
Empresas	Ambiente de negocios, Productividad, Habilidades Gerenciales, Innovación, Generación de Empleo, Responsabilidad social.
Infraestructura	Servicios básicos, Comunicación, Red Vial, Transporte, Turismo, Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales.
Gobierno	Recursos, Autogestión, Gastos, Seguridad, Eficacia Operacional.
Personas	Educación escolar, Educación superior, Formación laboral, Salud, Identidad, Hogar.

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015”. Por CENTRUM Católica. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf

Pilar entorno económico. 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%.

Pilar empresas. La Molina cuenta con gran movimiento comercial gracias a los centros comerciales que alberga como el C.C. Molina Plaza, C.C. La Rotonda, C.C. Plaza Camacho, C. C. Molicentro y La Fontana. Además cuenta con modernos centros empresariales y oficinas bancarias que dinamizan la economía del distrito. Asimismo, La Molina alberga a la mayor cantidad de colegios privados de Lima entre los cuales se encuentran los colegios Newton, Roosevelt, Lincoln, Recoleta, Alpamayo, Antonio Raymondi, Reina del Mundo, Villa Caritas, San Pedro, Villa María, Reina de los Angeles, Lord Byron, entre otros. Además cuenta con prestigiosas universidades como son la Universidad Agraria, Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE) y las facultades de sistemas y medicina humana de la Universidad San Martín.

Pilar infraestructura. La Molina cuenta solo con dos salidas principales, una por la Avenida Raul Ferrero bajando por el cerro Centinela hacia la zona de Monterrico Sur y otra por la avenida Javier Prado. Esta situación hace que el tránsito sea complicado y uno de los problemas más importantes por resolver. Otro problema del distrito es el transporte público. En los sectores más difíciles de acceder como Las Lomas, La Planicie y La Laguna el transporte público es casi inexistente. Por ello, existe una enorme cantidad de taxis y colectivos. En cambio, en las zonas más populares como Musa, el transporte público es masivo.

Pilar gobierno. La Municipalidad Distrital de La Molina comparando los años 2014 y 2015 muestra que existió un crecimiento de S/. 551,617.98 a S/. 4'166,310.91. Esto se debe a las políticas del Municipio de ajustar los costos e incrementar los ingresos gracias a una eficiente recaudación de impuestos.

Pilar personas. En La Molina la mayor parte de la población se concentra en las edades de 15 a 34 años de edad, lo cual refleja una gran fortaleza y oportunidad para posicionarse como un distrito representado por la juventud. En relación a la salud se estima que un 25% de la población del distrito de La Molina está adscrito Essalud, un 7% cuenta con el Seguro Integral de Salud y el 68% restante utiliza los centros de salud privados.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de La Molina

El distrito de La Molina puede llegar a tener gran productividad utilizando los recursos que posee actualmente: económicos, humanos y naturales. Para elevar los niveles de calidad de vida entre los residentes y visitantes de la Molina es necesario que el distrito sea más competitivo. La productividad, entendida como la relación que existe entre los recursos que el distrito invierte y los beneficios que obtiene, es un indicador fundamental al momento de analizar el estado de la Municipalidad y la calidad de la gestión administrativa. En este sentido, si la productividad de La Molina aumenta, también aumentara la competitividad. Las ventajas identificadas de La Molina son:

Clima y áreas verdes. La Molina cuenta con un clima seco que oscila entre los 13°C y los 28°C, abundante sol y vientos moderados debido a los cerros de mediana altitud y arboledas que le dan protección. Su clima seco y cálido favorece a que muchas enfermedades no tengan el mismo efecto como en otros lugares de Lima, como es el caso del asma. Además cuenta con gran cantidad de áreas verdes, hermosas lagunas y adyacentes cerros que le dan gran atractivo a este distrito; el cual representa uno de los pulmones de la ciudad de Lima.

El recurso humano: La mayor parte de la población que reside en La Molina es de edad joven, lo que favorece que el nivel de productividad es mucho mayor perdurando en el tiempo. 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.

Los centros de enseñanza. La Molina concentra a la mayor cantidad de colegios privados de Lima entre los cuales se encuentra el colegio Newton, Roosevelt, Lincoln, Recoleta, Alpamayo, Antonio Raymondi, Reina del Mundo, Villa Caritas, San Pedro, Villa María, Reina de los Ángeles, Lord Byron, entre otros. En cuanto a universidades alberga a La Universidad Agraria, La Universidad San Ignacio de Loyola, La Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE) y las facultades de Sistemas, Derecho y Medicina Humana de la Universidad San Martín.

Actividad comercial. La Molina cuenta con modernos centros comerciales como El Molina Plaza, La Rotonda, C.C. Plaza Camacho, C. C. Molicentro, La Fontana y la sede central del primer del Banco de Crédito.

La Molina es una zona residencial de bajo ruido y tránsito comparado con otros distritos de Lima. Cuenta con hermosas residencias, atractivas casas y funcionales departamentos. Por consiguiente se puede decir que La Molina es un distrito exclusivo y tranquilo para vivir con fuertes ventajas competitivas.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de La Molina

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”.

En nuestro análisis hemos encontrado ventajas comparativas en el distrito tales como clima templado, extensiones de terreno habilitados para construcción y abundantes áreas verdes. Así mismo dentro del distrito, y en los límites con distritos vecinos, se encuentran ocho prestigiosas universidades del país (UNAM, USMP, ISIL, UNIFE, UCAL, UPC, ESAN, ULIMA) las cuales comparten en común facultades relacionadas a la industria alimentaria, gastronomía y tecnología, entre otras carreras.

La Molina puede aprovechar esta coyuntura para crear un clúster que impulse el desarrollo de la pequeña y mediana empresa con emprendedores egresados de estos centros educativos y así mismo proveerse de servicios tecnológicos, gastronómicos, entre otros de las mismas universidades las cuales en su mayoría cuentan con escuelas especializadas.

También hemos mencionado el potencial del distrito para el fomento de un cluster de entretenimiento ecológico en donde no solo se aproveche las capacidades ambientales y geográficas del distrito sino también de las distintas escuelas especializadas de gastronomía, alimentación y diseño de las universidades mencionadas como principales proveedores para sus negocios.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La Molina se encuentra posicionada como un distrito residencial, sin embargo, el giro entretenimiento no ha sido explotado aprovechando las fortalezas encontradas. Para que la generación de los clústeres tenga éxito estos deben ser creados bajo los siguientes pilares

estratégicos: (a) establecer los clusters en zonas no residenciales, (b) contar con adecuadas vías de acceso para transporte público y privado, (c) establecer controles ambientales para el adecuado desecho de los residuos sólidos, (d) aprovechar la tecnología para el transporte eficiente de suministros entre los negocios.

Para el adecuado desarrollo de un cluster de entretenimiento ecológico, La Molina deberá de implementar las siguientes estrategias complementarias a las indicadas anteriormente: (a) promocionar al distrito como una zona de entretenimiento cerca a Lima (b) brindar facilidades tributarias para atraer inversionistas inmobiliarios (c) establecer zonas conexas para el establecimiento de los proveedores principales de estos negocios

Para el adecuado desarrollo de un cluster de emprendedores, La Molina deberá de implementar las siguientes estrategias complementarias a las indicadas anteriormente: (a) brindar facilidades tributarias y administrativas para el establecimiento de empresas y (b) establecer zonas para agrupaciones de negocios con giros similares.

9.5. Conclusiones

El análisis de competitividad ha mostrado las fortalezas del distrito en términos de educación, comercio, ubicación y clima. Todas estas fortalezas deben ser aprovechadas para aumentar la productividad y los ingresos del distrito si creamos el ecosistema adecuado para la formación de los clústeres de entretenimiento ecológico y de emprendedores. El primer cluster tiene como pilar fundamental el clima y la ubicación del distrito. Por su parte, el segundo cluster se basa en los servicios diferenciados que pueden ofrecer los emprendedores, los cuales con poca inversión inicial, puede hacer del distrito polo de crecimiento y de innovación referente del país.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se presenta el Plan estratégico Integral del distrito de La Molina, el cual es un resumen de los puntos más relevantes del plan estratégico que actualmente se está desarrollando, a continuación, se proponen conclusiones y recomendaciones finales a todo lo desarrollado en el plan estratégico, finalizando con una descripción del futuro de La Molina de implementarse exitosamente el plan estratégico.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Según (D'Alessio, 2013), el Plan Estratégico Integral es una herramienta que proporciona una visión completa del plan estratégico y puede ser utilizada para el control del proceso estratégico. En la Tabla 36 se muestra el Plan Estratégico Integral del distrito de La Molina, la cual contiene información desarrollada en capítulos anteriores como son la visión, misión, valores, código de ética, estrategias, políticas, OLP, y OCP.

10.2. Conclusiones Finales

A continuación, citamos las principales conclusiones del presente trabajo

1. Dentro de las principales fortalezas de la Molina se encuentran el elevado porcentaje de áreas verdes por habitante y la cercanía a centros de estudios superiores, con lo que tiene el potencial para desarrollar inversiones en servicios de entretenimiento ecológico y servicios conexos y de esta manera convertirse en el punto de esparcimiento ecológico de la ciudad.
2. La mayor debilidad con la cuenta el distrito se da por el limitado acceso vial del mismo al contar con solo 2 vías principales, por lo que la implementación de vías alternas de acceso es una prioridad sin descuidar con ello el cuidado ambiental y ecológico que lo caracteriza
3. Los objetivos a largo plazo formulados al año 2030, permitirá explotar las fortalezas del distrito y contrarrestar las debilidades encontradas al (a) reducir

al 75%, los principales indicadores de contaminación ambiental del distrito;
(b) incrementar las áreas verdes públicas del distrito a 200 hectáreas.

Actualmente las áreas verdes públicas son de 177.33 hectáreas; (c) contar con dos nuevas vías de tránsito que permitan desplazarse hacia la zona central, y norte de la capital; (d) disponer en plataformas digitales para los vecinos al menos el 80% de los trámites y servicios municipales; (e) incrementar la recaudación de los ingresos municipales por arbitrios y e impuestos prediales a S/.200'000,000; (f) y lograr que el distrito de La Molina ocupe uno de los tres primeros puestos en el ranking de denuncias de delitos por distritos de Lima Metropolitana.

4. Las estrategias planteadas han sido desarrolladas para fomentar el aumento de ingresos en el distrito, creación de empresas y empleos, pero sin afectar el bienestar y seguridad de los vecinos y de la comunidad. Para todo ello se han planteado las siguientes estrategias: (a) desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento; (b) establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa; (c) desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad; (d) desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal; (e) implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios; (f) desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital; (g) desarrollar proyectos digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento; (h) implementar proyectos de mejora en la gestión municipal y; (i) realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas.

5. Así mismo la cercanía del distrito a al menos ocho prestigiosas universidades del país permite que se La Molina puede aprovechar esta coyuntura para el desarrollo de un cluster de pequeña o mediana empresa que brinde productos y servicios complementarios a los centros de entretenimiento ecológicos planteados.
6. Finalmente para que las estrategias y objetivos se puedan alcanzar es necesario cambiar la estructura organizacional municipal creando las gerencias de servicios públicos y de calidad y el comité de gestión ambiental.

10.3. Recomendaciones Finales

Con la finalidad de cumplir con los objetivos de corto y largo plazo, y lograr la visión formulada para el distrito de La Molina al año 2030, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Que el Plan Estratégico sea ejecutado por la municipalidad distrital de La Molina y que la administración municipal establezca políticas que aseguren que su ejecución se realice independientemente de los cambios de sus autoridades.
2. Compromiso y liderazgo del Alcalde y de las autoridades claves del distrito de La Molina con la finalidad de lograr el éxito del Plan Estratégico.
3. El staff de trabajadores de La Municipalidad Distrital de La Molina deben ser personal calificado y muy bien preparados, quienes deben de estar alineados y comprometidos con la visión definida en el presente plan estratégico, asimismo, las jefaturas deben estar a cargo de personas altamente reconocidas por su capacidad de liderazgo.
4. Mantener permanentemente motivado al personal de La Municipalidad Distrital de La Molina y realizar capacitaciones periódicas a las distintas jefaturas haciendo

hincapié en lo referente a Coaching con la finalidad de empoderarlos y que trasmitan estos conocimientos y técnicas hacia todo el personal.

5. Realizar el seguimiento y control que asegure el cumplimiento del Plan Estratégico utilizando el Cuadro de Mando Integral, midiendo periódicamente los avances obtenidos y comparando los resultados que se van logrando con los planteados los objetivos a corto plazo y largo plazo, y tomar medidas correctivas y oportunas de ser el caso.
6. Realizar evaluaciones periódicas al Plan Estratégico revisando la vigencia de las estrategias planteadas y de ser el caso efectuar las correspondientes actualizaciones y mejoras que permitan afrontar los cambios del entorno.
7. Atraer inversionistas para que realicen proyectos en servicios de entretenimiento ecológico y servicios conexos.
8. Mantener e incentivar una excelente relación con los distritos vecinos para así poder concretar de manera más fluida y efectiva todos los convenios que se tengan que establecer para impulsar el desarrollo de La Molina.
9. Establecer y mantener políticas enfatizadas en que los residentes del distrito de La Molina puedan desarrollar valores, mejores prácticas e identidad con su distrito en tal sentido de que ellos mismos se encuentren concientizados en cuidar La Molina y cultivar estrechas relaciones con sus vecinos donde exista respeto y armonía
10. Ya que se ha podido determinar el enorme potencial residencial-ecológico del distrito de La Molina se debe de enfocar el presente plan estratégico en reforzar paulatinamente su posicionamiento resaltando su liderazgo y diferenciación en este aspecto.
11. Es importante informar paulatinamente a todos los habitantes del distrito por diversos medios de comunicación sobre los logros y alcances que se van

desarrollando a lo largo de la implantación del presente plan estratégico, con la finalidad de generar un mayor nivel confianza hacia la Municipalidad Distrital de la Molina y así incrementar el nivel de colaboración de sus residentes.

12. Asegurarse que la tectología y los sistemas administrativos de La Municipalidad Distrital de la Molina sean lo suficientemente modernos, de fácil acceso y manipulación para los usuarios, de tal manera que los residentes se encuentren satisfechos y así se incrementen las operaciones Municipales, lo cual impacta positivamente en la economía del distrito.

10.4. Futuro de La Molina

Actualmente, se percibe al distrito de La Molina como una zona residencial alejada con accesos limitados, por lo cual mediante una correcta implantación del presente plan estratégico se podrá conseguir alcanzar la visión propuesta en el presente plan estratégico, explotando las grandes fortalezas que posee el distrito y mitigando las debilidades que se han podido detectar. El futuro de La Molina se presenta de esta manera.

- Para el año 2030 La Molina estará posicionada como un distrito moderno, líder y diferenciado por su potencial ecológico, servicios públicos, privados, transporte y vivienda, está reconocida como uno de los cinco mejores distritos en Sudamérica en calidad de vida.
- La Molina poseerá indicadores de contaminación ambiental muy bajos y se encuentran muy bien regulados
- Las áreas verdes por habitante ascenderán a los 20.36 m², lo cual la convertirá en el distrito más saludable de todo Lima.
- Contará con dos grandes vías de tránsito adicionales que permitan desplazarse hacia la zona central, y norte de la capital en forma fluida.

- Sus trámites y servicios municipales estarán digitalizados al menos en un 80% siendo los más modernos del país y de muy fácil acceso.
- Será uno de los distritos más seguros, posicionado en el top tres de distritos con menor índice de denuncias policiales de Lima.
- La recaudación de los ingresos municipales por arbitrios y e impuestos prediales ascenderán a los doscientos millones de soles anuales.
- Los residentes del distrito de La Molina, se encuentren concientizados en cuidar La Molina con un sentido de identidad y propiedad viviendo en armonía y valores éticos.
- La Municipalidad Distrital de La Molina estará comprometida y alineada al desarrollo sostenible del distrito y estará caracterizada por su forma de trabajar con responsabilidad social y ética.

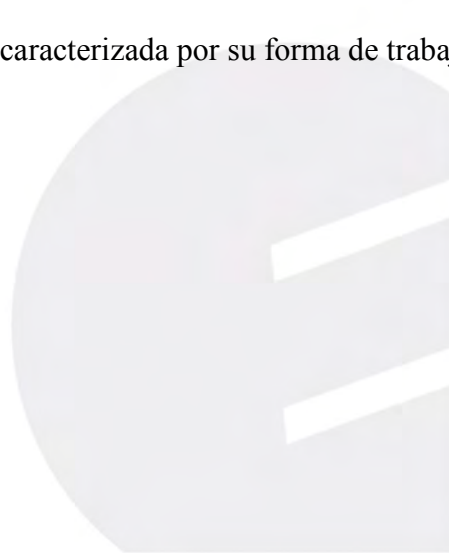
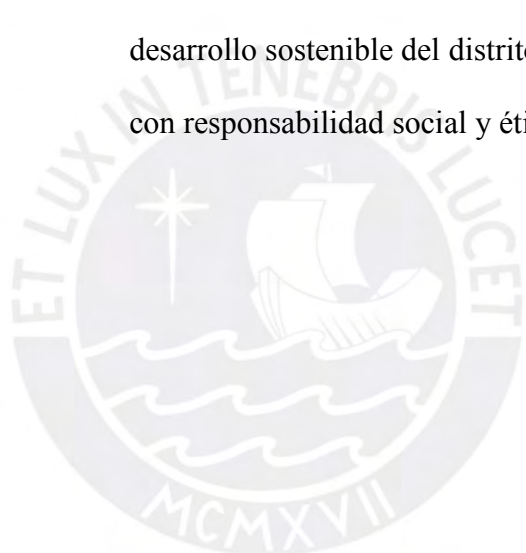


Tabla 37

Plan Estratégico Integral

Visión								Valores		Código de Ética
La Molina, en el 2030 será un distrito reconocido por su liderazgo en ecología, servicios públicos, seguridad, transporte y vivienda. Esto garantizará que las condiciones de vida para sus residentes y visitantes sean óptimas.								Políticas		
<p>Intereses de La Molina</p> <p>1. Seguridad ciudadana</p> <p>2. Desarrollar el nivel cultural y educacional</p> <p>3. Mejorar el acceso a los servicios</p> <p>4. Desarrollo de infraestructura avanzada</p> <p>5. Gestión administrativa competente</p> <p>6. Medio ambiente</p> <p>7. Mantener la residencialidad</p> <p>8. Competitividad</p>	<p>OLP1</p> <p>Al 2030, reducir al 75%, los principales indicadores de contaminación ambiental del distrito de la Molina.</p>	<p>OLP2</p> <p>Para el 2030, incrementar las áreas verdes públicas del distrito a 300 hectáreas. Actualmente las áreas verdes públicas son de 177.33 hectáreas.</p>	<p>OLP3</p> <p>Para el 2030, La Molina deberá contar con dos nuevas vías de tránsito que permitan desplazarse hacia la zona central, y norte de la capital.</p>	<p>OLP4</p> <p>Para el 2030 los trámites y servicios municipales en línea puestos a disposición de los vecinos e interesados deberán ser al menos el 80%.</p>	<p>OLP5</p> <p>Incrementar la recaudación de los ingresos municipales por arbitrios y e impuestos prediales de S/ 91'000,000 en el 2016 a S/ 200'000,000 el 2030.</p>	<p>OLP6</p> <p>Lograr que el distrito de La Molina pase del puesto 16 del ranking de denuncias de delitos por distritos de Lima Metropolitana en el 2016, a ocupar uno de los tres primeros puestos en el año 2030.</p>	<p>Principios Cardinales</p> <p>1. Influencia de terceras partes. Con la Municipalidad de Lima Metropolitana, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio del Ambiente y Policía Nacional.</p> <p>2. Lazos pasados y presentes. Con los distritos vecinos de Santiago de Surco y Ate.</p> <p>3. Contrabalance de intereses. Con los distritos de Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y Pachacamac.</p> <p>4. Conservación de los enemigos. Con los distritos de Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y San Isidro.</p>	<p>1. Honradez: siendo rectos de ánimo y con integridad al obrar en cada gestión.</p> <p>2. Calidad: brindando servicios eficaces y eficientes.</p> <p>3. Compromiso social y ambiental: comprometidos con los que más lo necesitan y con el medio ambiente.</p> <p>4. Justicia: dándole a la comunidad lo que le corresponde por derecho.</p> <p>5. Democracia Participativa: integrando a la comunidad para que participe activamente en las decisiones.</p> <p>6. Mejora continua: fruto del esfuerzo de ciudadanos, funcionarios (texto mal escrito) públicos y empresarios de acuerdo a las tendencias mundiales.</p>		
Estrategias								Políticas		
E 1: Desarrollar un clúster ecológico residencial y de entretenimiento	x	x			x		P1 - P2 - P3 - P4			
E2: Establecer alianzas con institutos y universidades para la creación de un clúster de desarrollo de pequeña y mediana empresa.	x	x			x		P1 - P2			
E3: Desarrollar en conjunto con distritos vecinos proyectos de mejora en la seguridad.						x	P1 - P2 - P3			
E4: Desarrollar en conjunto con las universidades de los distritos proyectos de innovación tecnológica que optimicen la gestión municipal.				x	x		P1 - P2			
E5: Implementar un conjunto de incentivos que reduzcan los costos en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios					x		P1 - P2			
E6: Desarrollar en conjunto con los distritos vecinos proyectos de mejoramiento vial interdistrital			x				P1 - P2 - P3			
E7: Desarrollar proyectos digitales para la difusión de la cultura y entretenimiento.				x	x		P1 - P2 - P3			
E8: Implementar proyectos de mejora en la gestión municipal				x		x	P1 - P2			
E9: Realizar alianzas con distritos vecinos para evitar migraciones no deseadas.			x			x	P1 - P2			
Tablero de Control Balanceado	OCP 1.1		OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	OCP 6.1	Tablero de Control Balanceado		
Perspectiva Aprendizaje OCP 1.1 OCP 1.2 OCP 5.3 OCP 6.1	Al 2018, realizar un estudio para determinar los principales los indicadores de contaminación ambiental: Las emisiones de CO2, la generación de residuos sólidos y la contaminación sonora.		Al 2023, tener construir una planta de tratamiento de aguas residuales que dotara de agua apta para riego a las áreas verdes del Parque ecológico de la Molina.	Para el 2020 presentar al Ministerio de Transportes y Comunicaciones y la Municipalidad de Lima un plan vial en conjunto con los distritos vecinos impactados por las nuevas vías de tránsito a construir.	Al 2022 se deberá tener digitalizados al menos 30% de los procesos o servicios municipales.	Actualizar el registro de contribuyentes del distrito al 100% al 2019 y mantenerlos actualizados hasta el 2030.	Establecer, para el año 2018, en alianza con la Policía Nacional un Programa de Capacitación y Evaluación para el personal de Serenazgo y Vigilancia Particular y replicarlo anualmente hasta el 2030.	Perspectiva Clientes OCP 2.1 OCP 2.2 OCP 6.2 OCP 6.4		
Perspectiva procesos OCP 1.3 OCP 1.4 OCP 1.5 OCP 1.6 OCP 3.1 OCP 3.2 OCP 3.3 OCP 3.4 OCP 4.1 OCP 4.2 OCP 4.3 OCP 5.4 OCP 5.5 OCP 6.3	OCP 1.2 A partir del 2018, desarrollar dos campañas anuales de concientización ciudadana para fomentar la cultura de protección ambiental.		OCP 2.2 Al 2028, incrementar el área arborizada del Parque ecológico en 22.67 hectáreas. Actualmente el área arborizada del Parque ecológico es de 25 hectáreas y la extensión total del Parque ecológico es de 290 hectáreas.	OCP 3.2 Al 2023 tener expropiados los terrenos por los cuales se construirán las dos nuevas vías de tránsito.	OCP 4.2 Al 2025 se deberá tener digitalizados al menos 55% de los procesos o servicios municipales.	OCP 5.2 Realizar campañas de fraccionamiento de deuda tributaria para reducir el índice de morosidad de la recaudación de arbitrios e impuestos prediales de 8.5% en el año 2016 a 3% en el año 2022.	OCP 6.2 Aumentar el número de efectivos de Serenazgo, de 394 a 600 para el 2025.	Perspectiva Financiera OCP 5.1 OCP 5.2		
	OCP 1.3 Lograr que al 2019 el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de residuos sólidos.			OCP 3.3 Al 2027 Tener concluida la primera vía de tránsito.	OCP 4.3 Al 2028 se deberá tener digitalizados al menos 80% de los procesos o servicios municipales.	OCP 5.3 A partir del 2018, desarrollar dos campañas anuales de concientización ciudadana incentivando el pago puntual de arbitrios e impuestos prediales.	OCP 6.3 Incrementar el número de cámaras de video vigilancia interconectadas a la Central de Monitoreo. De 116, incrementarlas en 25%, 50% y 100%, en los años 2021, 2025 y 2029 respectivamente, respecto del año 2017.			
	OCP 1.4 A partir del 2018 instalar anualmente cinco nuevos Puntos Limpios para residuos reciclables comunes.			OCP 3.4 Al 2030 Tener concluida la segunda vía de acceso.		OCP 5.4 En el 2018, definir la cartera de contribuyentes morosos a ser tercerizada, y actualizar permanentemente esta cartera.	OCP 6.4 Suscribir, para el año 2019, acuerdos con las municipalidades de los distritos vecinos para implementar un Programa de Identificación y Detención de Delincuentes.			
	OCP 1.5 Al 2020 lograr que el porcentaje de viviendas del distrito que clasifica sus residuos reciclables sea el 50%, hasta llegar al 100% el 2030.					OCP 5.5 A partir del 2019, tercerizar el servicio de cobranza de contribuyentes morosos.				
	OCP 1.6 A partir del 2018 establecer medidas de control con sanciones y multas a los vehículos y locales comerciales que generen contaminación sonora a fin de reducirla a 60 decibeles al 2030.									
Recursos Asignados Estructura Organizacional Planes Operacionales										

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2013

Referencias

- APEIM. (2016). Distribución de porcentual de personas por nivel socioeconómico. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2016.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). Precios Por M2 (US\$ Corrientes). Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/resultados/PD04743PQ/html/2015-1/2017-1/>
- Banco Mundial. (2017). Perú Panorama general. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2017). Solicitudes de patentes. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.PAT.RESD?view=chart>
- BBVA Research. (2016). Situación inmobiliaria 2016. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/01/Sector-Inmobiliario-2016-VFFF1.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado el 25 de abril de 2017, de http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021. Recuperado el 25 de abril de 2017, de <http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2016). Ranking de los 20 alcaldes distritales evaluados de Lima. Recuperado el 1 de mayo de 2017, de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf

- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2016). Perú: Población 2016. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf
- Congreso de la República del Perú. (1993). Constitución Política del Perú. Lima, Perú: Autor.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2014). Crear Para Crecer. Recuperado el 25 de abril de 2017 de http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf
- Consulado General del Perú en Sao Paulo. (2008). Ubicación Geográfica Estratégica. Recuperado el 25 de abril de 2017 de <http://consuladoperu-sp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>
- Diario El Comercio. (2016). Presupuesto del Concytec debería llegar a S/1.000 mlls. el 2021. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <http://elcomercio.pe/economia/peru/presupuesto-concytec-deberia-llegar-s1000-mlls-2021-noticia-1925407>
- Diario Gestión. (2016). Venta de vehículos nuevos en el 2017. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <http://gestion.pe/economia/se-venderian-180000-vehiculos-nuevos-presente-ano-afirma-scotiabank-2179360>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de ese país [Direcon]. (20 de junio de 2016). Inversión chilena en Perú suma US\$16.755 millones desde 1990. (2016, 20 de junio). El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-chilena-peru-suma-us16755-millones-desde-1990-noticia-1910741>
- D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2da ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

- Ernest & Young [EY] . (2015). Lo que genera la minería en el Perú. Recuperado de <http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-lo-que-genera-mineria-a-peru-arequipa>
- Hartmann, F. (1978). The relations of nations. Nueva York, NY: Macmillan.
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial. (2016). Perú: Programa Económico PERÚ: 2016-202.1 Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016_libroprogramaecono/libro%20iedep_paraweb.pdf
- 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]. (2014). Población del 2014 Estimada y Proyectada. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Recuperado el 25 de abril de 2017 de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). Datos de Población 2000 al 2015. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). Censos Nacionales. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Kuczynski, P.P. (12 de junio de 2016). ¿Qué dijo sobre las diferencias de Perú con Chile y la crisis en Venezuela?. (2016, 12 de junio). La Prensa. Recuperado de <http://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-pedro-pablo-kuczynski-ppk-peru-venezuela-nicolas-maduro-chile-61738>

- Lima Como Vamos (2016). Seguimiento a Portales de Transparencia Estándar (PTE) de los Municipios de Lima Metropolitana y Callao. Recuperado el 1 de mayo de 2017, de http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/04/Ranking_PTE_General2017.pdf
- Ministerio del Ambiente. [MINAM]. (2017). Política Nacional del Ambiente. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Política-Nacional-del-Ambiente.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). Comercio Exterior, Turismo e Inversiones: Retos del Nuevo Gobierno del Perú. Recuperado el 25 de abril de 2017 de <http://inperu.pe/sites/default/files/u33/inPERU%20Road%20Show%20Europa%2016%20-%20Ministerio%20de%20Comercio%20Exterior%20y%20Turismo.pdf>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2006). Elaboración de manual de Organización y Funciones (MOF). Recuperado el 1 de mayo de 2017, de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). Plan Operativo Institucional 2016. Recuperado el 2 de mayo de 2017, de http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/Inf_Personal/8274.pdf
- Municipalidad Distrital de La Molina. (2013). Compendio estadístico. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/ley_portal_transparencia/compendio_estadistico_municipal_2013.pdf
- Municipalidad Distrital de La Molina. (2014). Gerencia De Gestión Ambiental y Obras Públicas. Obtenido de Municipalidad de la Molina: <http://www.munimolina.gob.pe/index.php/organos-de-linea/gerencia-de-gestion-ambiental-y-obras-publicas>

- Municipalidad Distrital de La Molina. (2015). Organigrama de la Municipalidad de la Molina. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/organigrama/organigrama_2015_DecretoAlcaldia018_modifOrd285.pdf
- Municipalidad Distrital de La Molina. (2015). Plan de Desarrollo Local Concertado del distrito de la Molina 2017 - 2021. Recuperado de <http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/pdlc/Plan%20de%20Desarrollo%20local%20Concertado-AnexoI%20An%C3%A1lisis%20Situacional.pdf>
- Municipalidad Distrital de La Molina. (2016). Estado de Gestión diciembre 2015 y 2014. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/estados_financieros/2015/estado_gestion_IV_trimestre_2015.pdf
- Municipalidad Distrital de La Molina. (2016a). Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y Desarrollo Institucional. Recuperado de <http://www.munimolina.gob.pe/index.php/organos-de-asesoramiento/gerencia-de-planeamiento-presupuesto-y-desarrollo-institucional>
- Municipalidad Distrital de La Molina. (2016b). Gerencia Municipal. Recuperado de <http://www.munimolina.gob.pe/index.php/organo-de-alta-direccion/gerencia-municipal>
- Municipalidad Distrital de La Molina. (2016c). Órgano de Control Institucional. Recuperado de <http://www.munimolina.gob.pe/index.php/organo-de-control/organo-de-control-institucional>
- Municipalidad Distrital de La Molina. (2016). Plan Operativo Institucional 2016. Recuperado de

http://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/transparencia/02_planeamiento_organizacion/Acuerdo_Concejo_119_2015-aprobar-POI%202016.pdf

Municipalidad Distrital de La Molina. (2017). Practicas Innovadoras. Recuperado el 1 de Mayo de <http://www.munimolina.gob.pe/index.php/practic-as-innovadoras>

Municipalidad Distrital de La Molina. (2017). Servicios. Recuperado de <http://www.munimolina.gob.pe/>

NITRO. (2016). Presente y futuro vial de La Molina. Recuperado el 1 de Mayo de <http://www.nitro.pe/el-urbano/8682-la-molina-presente-y-futuro-vial.html>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2006). Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública. Recuperado el 1 de mayo de 2017, de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_ds043.pdf

Price Water House [PWC]. (2017). El futuro de la Alianza del Pacífico: Integración para un crecimiento Productivo. Recuperado de <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2016/20160606-am-pub-alianza-pacifico-digital.pdf>

Sistema Nacional Información Ambiental [SINIA]. (2016). Ordenanza Municipal No 324. Ordenanza que promueve la reducción del uso de elementos elaborados a base de plástico y de un solo uso en el distrito de La Molina. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <http://sinia.minam.gob.pe/normas/ordenanza-que-promueve-reduccion-uso-elementos-elaborados-base-plastico>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2015). Memoria Anual 2015. Recuperado de www.sunat.gob.pe/cuentassunat/planestrategico/memoria/memoria2015.pdf