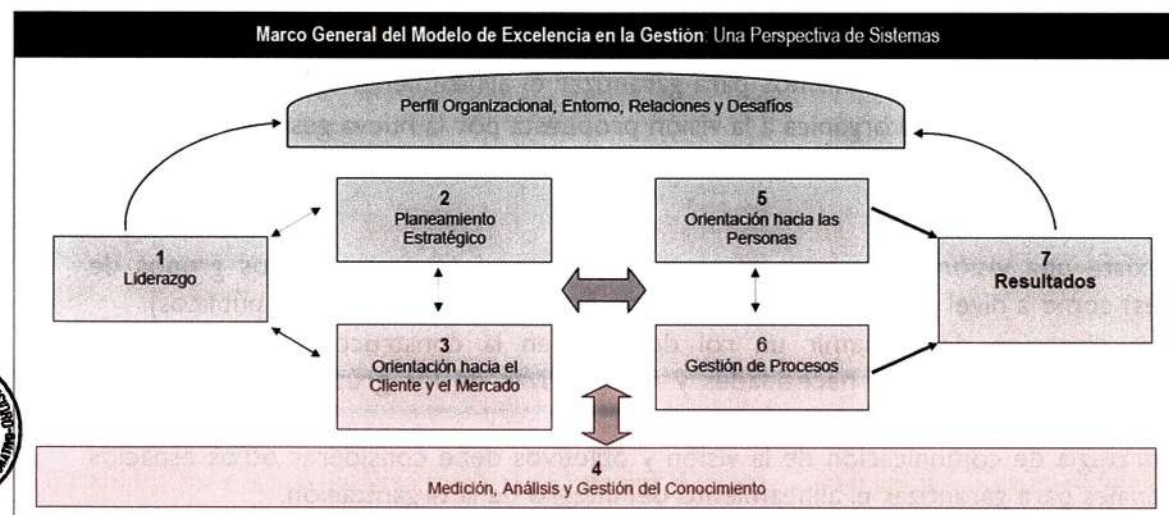


2. Evaluación de la Institución

En el año 2002, se aprobó la Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública, el cual declaró al Estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y; principalmente, al servicio de la ciudadanía. Posteriormente, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), instrumento cuyo objetivo es orientar el proceso de modernización de las entidades públicas hacia una **gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano**, que impacte positivamente en el bienestar de la ciudadanía y el desarrollo del país. Este enfoque implica que los tomadores de decisiones se preocupen por entender las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de modo que puedan establecer objetivos claros que otorguen como resultado la mayor satisfacción para el ciudadano. De esa forma, organizan sus recursos y procesos (de línea y de soporte) y establecen mecanismos de evaluación del desempeño para medir su contribución de sus estrategias

En el marco de lo expuesto, se utilizará la metodología del Malcolm Baldrige para determinar el desempeño de la gestión municipal. Como se muestra en el siguiente gráfico, la metodología está compuesta por 7 categorías claves que buscan reflejar los avances en la modernización de la gestión pública de la Municipalidad Distrital de San Isidro.

Grafico X. Esquema de la metodología del Malcolm Baldrige



Fuente: Malcolm Baldrige National Quality Award.

Asimismo, se ha considerado agregar 2 perspectivas adicionales para complementar esta evaluación, las cuales son las siguientes: (i) Situación Financiera y (ii) Transparencia.



2.1. Liderazgo

En esta categoría se pretende evaluar la capacidad de la alta dirección para dirigir a la organización, en este caso a la MSI, hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales. Esto implica la capacidad de establecer una visión que sea la guía de la organización, así como lograr comunicarla al resto y establecer mecanismos para impulsar el desempeño.

Con respecto al establecimiento de la visión, formalmente se cuenta con una visión del distrito formulada y consignada dentro del respectivo instrumento de planeamiento. No obstante, a partir de la información cualitativa recogida, esta no constituye una visión compartida por los vecinos de San Isidro, ni por los otros grupos de interés del distrito, ya que no recoge sus necesidades y expectativas. Esto se debe a que las anteriores autoridades se enfocaron en administrar, en lugar de asumir un rol de liderazgo que impulse el inicio de un proceso de visión compartida del distrito que involucre a los principales grupos de interés. Por último, se identifica la necesidad de que la futura visión del distrito incorpore las tendencias mundiales sobre sostenibilidad.

Respecto a la comunicación de la visión y los objetivos al resto de la organización, se debe tener en cuenta que los funcionarios responsables de las unidades orgánicas son los principales medios para comunicar la estrategia. No obstante, debido a la falta de liderazgo y a la ausencia de un norte común, cada funcionario ha tenido su propia agenda, provocando que no haya un alineamiento en la organización y se actué inercialmente. Es decir, cada unidad orgánica ha definido prioridades y objetivos distintos y/o se enfoca principalmente en sus actividades y responsabilidades rutinarias. Por ello, se identifica la necesidad de mejorar los mecanismos para garantizar el alineamiento de los funcionarios y servidores de cada unidad orgánica a la visión propuesta por la nueva gestión.

Conclusiones:

- No existe una visión compartida tanto a nivel distrital (vecinos y otros grupos de interés) como a nivel institucional (autoridades, funcionarios y servidores públicos).
- La alta dirección debe asumir un rol de líder en la construcción de una visión compartida que recoja las necesidades y expectativas de los grupos de interés que actúan en el distrito.
- La estrategia de comunicación de la visión y objetivos debe considerar otros espacios adicionales para garantizar el alineamiento del integro de la organización.



2.2. Planeamiento Estratégico

En este apartado se buscará evaluar de qué manera se desarrolla el planeamiento estratégico en la MSI, así como el proceso de seguimiento a su cumplimiento y modificación de ser requerido.

El planeamiento estratégico es desarrollado por cada unidad orgánica, las cuales reciben el acompañamiento y asesoría de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo. Al respecto, se observa que los anteriores documentos de planeamiento han sido formulados aplicando una metodología consistente. Es decir, objetivos y estrategias formulados se realizan en base a un diagnóstico detallado del distrito y de los aspectos internos de la organización.

A pesar de lo expuesto, teniendo en cuenta el proceso de modernización del Estado y la demanda de que las entidades estatales adopten una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano, se identifican algunas problemáticas. En primer lugar, gran parte de los objetivos formulados no expresan resultados concretos sino acciones, lo cual no contribuye a la generación de una cultura organizacional orientada a resultados. En segundo lugar, respecto al alineamiento estratégico, no se observa claramente cómo contribuyen estos objetivos a la consecución de la visión planteada. Por último, la mayoría de estos objetivos carece de indicadores de desempeño a nivel de resultado que midan el logro de los objetivos planteados.

Con respecto al seguimiento del cumplimiento de la estrategia y modificación de la misma, un principal instrumento para ello son los indicadores. No obstante, como se expuso anteriormente, existe una carencia de indicadores de desempeño a nivel de resultados; es decir, la mayoría de áreas no manejan indicadores que midan el grado de cumplimiento de su estrategia. Así pues, el proceso de seguimiento únicamente emplea los indicadores de insumo o producto que exige el Ministerio de Economía y Finanzas. Por otro lado, no se han identificado otros mecanismos formales para modificar las estrategias a fin de que esta responda al entorno cambiante del distrito. En cambio, si se observan mecanismos informales. Por ejemplo, en la gestión anterior, las modificaciones al plan usualmente se producían informalmente debido a la alta rotación de personal a nivel de funcionarios responsables de las unidades orgánicas, quienes tenían sus respectivas agendas, objetivos, etc. Al respecto, se debe señalar que un cambio continuo de la estrategia sin criterios técnicos puede ocasionar la pérdida de continuidad de lo planificado, afectando la consecución de resultados.

Conclusiones:

El planeamiento estratégico debe generar objetivos que expresen resultados concretos, así como identificar indicadores de desempeño para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.



- Los objetivos estratégicos deben estar alineados a la visión compartida del distrito.
- No se han identificado mecanismos formales para la modificación y/o actualización de las estrategias.

2.3. Orientación hacia el ciudadano

En el presente apartado se busca evaluar el grado en que la MSI se preocupa por conocer y comprender las necesidades de los vecinos y los otros grupos de interés que actúan en el distrito y; por tanto, definir sus prioridades e intervenciones a partir de ellas.

La Subgerencia de Participación Vecinal de la Gerencia de Desarrollo Humano es el medio principal a través del cual se recogen las necesidades y demandas vecinales. La citada subgerencia cuenta con dos principales mecanismos: (i) los sectoristas y (ii) el sistema de “Call Center”. El primer mecanismo consiste en la asignación de sectoristas para 5 sectores que conforman el distrito, los cuales se encargan de coordinar y recoger demandas de los vecinos de cada uno de los sectores. Para ello, los sectoristas se acercan directamente a los vecinos y recoger sus solicitudes o quejas in situ. El segundo mecanismo, el sistema de “Call Center”, consiste en un centro de atención telefónico y electrónico a través del cual el vecino puede registrar quejas o solicitudes específicas.

Una de las limitaciones de estos mecanismos es que están destinados únicamente a los vecinos oficialmente registrados en San Isidro; es decir, no distingue y; por tanto, no recoge información sobre otros grupos de interés existentes en el distrito. Asimismo, otra limitación es en torno a la calidad y pertinencia de la información recolectada. La mayoría se centra en información relacionada a quejas específicas (reclamo por pago de tributos, pistas, veredas, árboles o mobiliario urbano en mal estado) o para consultas o pedidos puntuales a la gestión. Estas limitaciones de conocimiento sobre el ciudadano al cual sirve la MSI provocan que existan diferentes percepciones a nivel institucional respecto a la caracterización de la ciudadanía. Por ejemplo, en cuanto al rol del vecino sanisidrinero en la gestión, algunos consideran que este es rol activo; sin embargo, otras unidades orgánicas tienen la percepción de que en San Isidro existe poco interés por participar de la gestión del distrito e incluso señalan que los espacios para la participación han sido capturados por ciertos intereses particulares. En el caso específico del presupuesto participativo, se percibe que el proceso no crea suficiente valor público, pues no tiene una verdadera representatividad y los proyectos que prioriza la ciudadanía son atomizados.

En ese sentido, se observa que la MSI tiene un conocimiento mínimo sobre un único segmento de ciudadanía representado por el vecino sanisidrinero. A esto se le suma el desconocimiento de la existencia de otros segmentos de ciudadanos ante los cuales la MSI debería también poder responder como por ejemplo la población flotante y los actores urbanos. Contar con mecanismos sistematizados para conocer quiénes, cuántos y qué



necesita cada segmento de ciudadanos termina siendo fundamental para definir con claridad los servicios públicos a proveer, y la brecha que pretenden cerrar con ellos.

Adicionalmente, con respecto a la atención al ciudadano, si bien la dispersión de la infraestructura municipal permite descentralizar ciertos servicios, la atención al ciudadano depende de la unidad orgánica que brinda el servicio público. Sin embargo, no existe un estándar de atención que incluya la atención personalizada hasta la infraestructura adecuada a sus necesidades.

Conclusiones:

- No se posee suficientes medios para recopilar información sobre las características de la ciudadanía a la cual sirve, de modo que pueda segmentarlos y ofrecer un mejor servicio público teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de cada segmento de ciudadanos.
- Los mecanismos de participación ciudadana en la gestión municipal son limitados y han sido capturados por ciertos intereses particulares.
- La atención a la ciudadanía debe tener la misma calidad (estándar) para cualquier servicio o trámite que se realice.



2.4. Medición, análisis y gestión del conocimiento

Se busca identificar la forma en cómo la organización gestiona su información y conocimiento, así como también cómo realiza la evaluación del desempeño institucional.

Como se expuso anteriormente, el planeamiento estratégico no identifica y asigna indicadores de desempeño para medir el grado de cumplimiento de la estrategia institucional. Según la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo una de las causas del poco empleo de indicadores de desempeño, además de la falta de capacitación en la materia, se debe a la ausencia de información para construirlos y a un adecuado sistema que recopile y provea continuamente de información. Por otro lado, las gerencias indican que el motivo de no contar con indicadores de desempeño es debido a la falta de recursos humanos para destinarlos a realizar esta labor. En general, se identificó que las unidades orgánicas no cuentan con procesos de recolección y análisis de información que les permita construir indicadores, los cuales a su vez posibiliten la medición de sus respectivos objetivos o cumplimiento de sus estrategias. Se debe resaltar el caso de los métodos de medición de la satisfacción del vecino sanisidrinero. En este caso, solo la Subgerencia de Participación Vecinal realiza encuestas a los ciudadanos asistentes de las distintas actividades y eventos que realizan las unidades orgánicas de la MSI. No obstante, este método de medición del nivel de satisfacción del ciudadano de San Isidro resulta insuficiente para conocer la satisfacción a nivel distrital.

Respecto al estado de los sistemas informáticos de la organización, se ha indicado que varios de estos requieren actualizarse debido a que se encuentran incompletos y/o desintegrados. No obstante, uno de los principales impedimentos es la falta de un mapa de procesos sobre los cuales se construyan los sistemas. Por último, la Gerencia de Tecnologías de Información y Comunicación, responsable de los sistemas informáticos de la organización, estima que el 80% de su tiempo se emplea en mantener en operación los sistemas que maneja la Gerencia de Administración Tributaria. Lo anterior sumado a los continuos cambios en la normativa que exige que se realicen constantes ajustes, provoca que la Gerencia tenga tiempo limitado para atender los requerimientos de cada una de las unidades orgánicas.

Ante esta situación, la evaluación del desempeño organizacional se realiza en base a los indicadores de insumo o producto consignados para los Planes de Acción, así como evaluaciones anuales al Plan Estratégico Institucional que constan básicamente de seguimiento a la ejecución de iniciativas estratégicas. No obstante, en ambos casos se utilizan indicadores de insumo o de producto, mas no de resultados. Es decir, solo se está midiendo el cumplimiento a nivel operativo, pero no estratégico. Asimismo, no hay evidencias de que la información generada a partir de la evaluación resulte relevante para la toma de decisiones.



Conclusiones:

- Se deben mejorar los sistemas de recopilación y análisis de información para gestionar indicadores de desempeño a nivel de resultados
- Se deben mejorar los métodos de medición de la satisfacción del ciudadano sanisidrino.
- El desarrollo de sistemas de información modernos e integrados depende en gran medida de identificar y sistematizar los procesos de la organización.
- La evaluación del desempeño institucional se limita a aspectos operativos de la organización.



2.5. Recursos humanos

El presente apartado busca determinar cuál es el estado de los recursos humanos, así como los mecanismos que emplea la organización para promover el buen desempeño.

Con respecto al estado de los recursos humanos, cabe señalar que, a partir de las entrevistas realizadas, se identificó que las anteriores gestiones tuvieron un enfoque muy operativo de la gestión de recursos humanos; como por ejemplo, la administración de las planillas de la organización. Por ello, actualmente se cuenta con un incipiente sistema para la gestión de los recursos humanos, lo cual no le permite recoger información ni conocer aspectos relevantes del capital humano. A pesar de no contar con información cuantitativa relevante y precisa, en base a información cualitativa, se percibe que la organización cuenta con servidores competentes en sus respectivas temáticas. Adicionalmente, también se considera que existe un clima laboral aceptable; sin embargo, esto no constituye actualmente un factor clave que promueva un mejor desempeño.

Asimismo, en específico se ha identificado dos problemáticas. La primera se refiere a la existencia de personal bajo regímenes laborales distintos, lo cual está directamente relacionado con el buen clima laboral. Si bien no afecta negativamente, si ocasiona que existan diferencias no justificadas entre servidores públicos que cumplen las mismas funciones, lo cual puede mermar su motivación y buen desempeño. Respecto a la segunda, se percibe una falta de conocimiento en temas específicos como planeamiento, utilización de indicadores y manejo de sistemas informáticos.

Conclusiones:

- No se tiene información para determinar el estado actual de los recursos humanos de la organización; sin embargo, la mayoría de unidades orgánicas tienen una percepción positiva respecto a la capacidad del personal y la existencia de un clima laboral aceptable.
- Se debe impulsar la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos a fin de contar con procesos que produzcan información relevante sobre el estado actual de los recursos humanos de la organización.
- Se requiere reforzar las capacidades de los servidores públicos en materia de planeamiento, uso de indicadores de desempeño y manejo de sistemas de información.



2.6. Gestión por procesos

Se busca exponer si la organización ha sido capaz de identificar los procesos de creación de valor público para la ciudadanía y organizar sus recursos y actividades en torno a dichos procesos

Respecto a identificar procesos claves, actualmente se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad que contiene 11 procedimientos sistematizados y controlados mediante indicadores. No obstante, la mayoría de estos procedimientos pertenecen a la Gerencia de Administración Tributaria, ya que esta Gerencia posee procedimientos que involucran el trato directo con la ciudadanía. Por ello, se considera que no necesariamente representan procesos claves para la creación de valor público.

En ese sentido, se debe señalar que para la identificación de los procesos claves se requiere del trabajo coordinado de las áreas involucradas, así como de un responsable de liderar la iniciativa. Sin embargo, las áreas involucradas están enfocadas en su carga laboral diaria y no disponen de recursos como personal capacitado para destinarlo a la identificación de sus procesos. Por otro lado, la unidad orgánica que podría asumir la responsabilidad de liderar la iniciativa, la Subgerencia de Desarrollo Corporativo, posee responsabilidades como mantener actualizados los instrumentos de gestión (TUPA, MOF, ROF, etc.), mantener actualizado el Sistema de Gestión de la Calidad y la recopilar la información estadística producida por otras área, entre otros. En específico, la Subgerencia estima que invierte el 50% de su tiempo en la constante actualización de los procedimientos administrativos contenidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). Por ello, se considera que estos aspectos le impiden tomar un rol más proactivo en materia de gestión por procesos

A pesar de la situación expuesta, cabe mencionar algunas problemáticas que enfrenta la MSI en torno a procesos que podrían ser claves para la creación de valor público.

En primer lugar, a partir de las entrevistas realizadas, se recogieron quejas en torno a los procesos logísticos, los cuales son esenciales para proveerse de insumos necesarios para la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía. Se ha identificado que los constantes retrasos con los procesos logísticos se deberían a la rotación de funcionarios y servidores en la Subgerencia de Logística y Servicios Generales. En segundo lugar, también se ha identificado una serie de problemáticas relacionadas a la formulación y ejecución de proyectos. Como evidencia se observa una caída sostenida de la inversión pública de 18 millones en el 2011 a 10 millones de soles en el 2014. Asimismo, también se observa desde el 2013 una disminución en el número de proyectos de inversión pública formulados, lo cual se debería a problemas de coordinación entre áreas responsables de la formulación. Por último, también se ha identificado que el proceso de participación ciudadana debería ser considerado uno clave para la creación de valor público.



Por ejemplo, en el caso del presupuesto participativo, uno de sub-procesos de participación ciudadana, ha aumentado la inversión pública en proyectos priorizados por este mecanismo. No obstante se identifica que podría estar fallando en torno a lograr una participación integral y efectiva debido a (i) poca representatividad de los participantes del Presupuesto Participativo y (ii) priorización de proyectos atomizados.

Conclusiones:

- La organización no ha identificado los procesos claves para la creación de valor público, debido a que la gestión por procesos no ha sido priorizada por la gestión municipal.
- Se posee once (11) procedimientos sistematizados en el Sistema de Gestión de Calidad, los cuales son constantemente monitoreados a través de indicadores; sin embargo, no hay certeza en torno a la relevancia de estos procedimientos para la creación estratégica de valor público.
- Se considera que los procesos de logística, formulación y ejecución de proyectos y participación ciudadana son críticos para la creación de valor público en beneficio de la ciudadanía.

2.7. Resultados

Este apartado busca examinar el desempeño obtenido expresado en los principales resultados de la organización con respecto a los objetivos que se ha planteado.

Al respecto, como se ha expuesto en algunos de los anteriores apartados, la organización no posee información que le permita determinar cuáles son sus resultados concretos que buscaba obtener en beneficio del distrito.

Por tanto, se requiere identificar estos indicadores para visualizar cuáles son los resultados que está obteniendo la gestión en beneficio de la ciudadanía.



2.8. Situación Financiera

Respecto a la situación financiera de la entidad, se analizarán las siguientes tres variables: (i) ingresos, (ii) gastos y (iii) endeudamiento.

Respecto a los ingresos, desde el año 2006 se observa una tendencia positiva del crecimiento de la recaudación municipal, la cual paso de 95 millones a 168 millones en el 2014. No obstante, en el 2014, la recaudación disminuyó ligeramente con respecto al 2013, cuyo monto alcanzó los 170 millones. Al respecto, la Gerencia de Administración Tributaria si considera que esta disminución puede ampliarse debido a que se prevé una disminución en la recaudación por parte de las Gerencias de línea, así como también por las transferencias por concepto de Impuesto de Alcabala. En ese sentido, se considera que es necesario captar nuevas fuentes de financiamiento, como por ejemplo, fuentes privadas a través de asociaciones público-privadas, etc.

En el periodo 2010-2014, el gasto público (devengado) se incrementó en 15%, ya que en el año inicial representaba 155 millones y al final del periodo alcanzó los 178. Sin embargo, en dicho periodo, la MSI tuvo un promedio de 80% de ejecución presupuestal. El año 2010 culminó con un saldo de 36 millones, el cual aumentó en casi 10 millones para el final del año 2014 alcanzando un saldo total de aproximadamente 46 millones. Como se explicó en apartados anteriores, esta no ejecución del presupuesto público estaría relacionada a la caída sostenida de gastos de capital, en específico en proyectos de inversión pública durante la gestión anterior. Al respecto, en el año 2014, el gasto de capital, gasto que resulta en el mejoramiento de la capacidad de producir bienes y servicios de la entidad, representó únicamente el 8% del gasto total anual. Esta cifra ubica a la MSI en la última posición con respecto a los gobiernos locales de distritos colindantes. En específico, los gobiernos locales de los distritos de Miraflores y San Borja poseen un nivel de gasto de capital que alcanza el 14% y 10% de su gasto total.

Por ultimo respecto al endeudamiento, cabe resaltar que la MSI posee un alto nivel de liquidez, por lo cual no hay riesgo de incumplimiento del pago de deudas. No obstante, si ha tenido problemas en hacer los pagos en la fecha correspondiente debido a la inexistencia de un sistema que le permita hacer seguimiento a las deudas y los plazos de pago. Al respecto se indica que el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del Ministerio de Economía y Finanzas resulta un instrumento insuficiente para este propósito. Se requiere un sistema adicional adaptado a las necesidades institucionales que integre a funciones de las áreas de logística, contabilidad, presupuesto y tesorería.



Conclusiones:

- Se debe desarrollar nuevos mecanismos para la identificación y captación de nuevas fuentes de financiamiento ante la inminente disminución de la recaudación municipal.
- Durante el periodo 2010-2014 se observó una caída sostenida en el gasto de capital provocado posiblemente por disminución de la inversión en proyectos públicos.

2.9. Transparencia

Para evaluar el nivel de transparencia de la organización, se analizará el grado de cumplimiento de la normativa en materia transparencia. No obstante, considerando que en algunos casos la información obligada por normativa no satisface las necesidades de la ciudadanía, también se analizará los mecanismos de transparencia proactiva con los que cuenta la organización.

Respecto al grado de cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LTAIP), se observa que la organización cumple con mantener actualizado el Portal de Transparencia Estándar; es decir, cumple oportunamente con poner a disposición de la ciudadanía la información que estipula la normativa. No obstante, en cuanto a la calidad de presentación de los documentos, se identifica que existen ciertas deficiencias como documentos de difícil lectura (escaneado deficiente) y que no tiene formato OCR (Optical Character Recognition) para que el usuario pueda manipular y extraer la información a libertad.

En cuanto a los mecanismos de transparencia proactiva, se observa que a través de su página web institucional, la organización pone a disposición de la ciudadanía ciertos documentos de interés, que no son obligatorios según la LTAIP; sin embargo, nuevamente se observan los problemas de calidad anteriormente mencionados. Por otro lado, no se tiene mecanismos para identificar si este tipo de información realmente satisface la necesidad de la ciudadanía.

Conclusiones:

La organización cumple con publicar oportunamente la información que le obliga la Ley de Transparencia y Acceso a la Información pública.

- No se identifican mecanismos que identifiquen las necesidades de la ciudadanía en cuanto a información para así darle acceso a dicha información de forma proactiva.



3. Variables Críticas del entorno a nivel Institucional

A continuación, se listan las principales oportunidades y amenazas que podrían afectar positiva o negativamente el desempeño y la consecución de objetivos de la organización. Estos factores han podido ser identificados a través de las entrevistas realizadas, así como el entorno del sector público, en el que se encuentra enmarcada la Municipalidad Distrital de San Isidro.

- Inicio de la implementación de la Ley del Servicio Civil, lo cual implica la necesidad de implementar gradualmente sus disposiciones en la organización. La principal responsabilidad recae en la unidad orgánica con competencias sobre los recursos humanos.
- Inicio de la implementación de las fases del proceso de planeamiento estratégico definidas a través de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico. Para el año 2016, los gobiernos locales deberán iniciar la Fase Estratégica. Para ello, probablemente se requiera contar con asistencia técnica por parte del ente rector para continuar la implementación de la metodología establecida en la citada Directiva.
- Existencia de un Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima y Callao al 2035, el cual está en proceso de revisión por la Municipalidad Metropolitana de Lima. A pesar de ello, contiene lineamientos y propuestas estratégicas en materia de desarrollo urbano, así como proyectos estratégicos prioritarios para Lima Metropolitana. En ese sentido, el citado documento representa un insumo valioso para la organización y para el resto de los gobiernos locales que actúan sobre Lima Metropolitana.
- Actualmente se observa una disminución de la recaudación de ingresos de las Gerencias de Línea, así como por transferencia del Impuesto de Alcabala y se prevé que esta tendencia continuará debido a la desaceleración económica a nivel nacional. Asimismo, el marco normativo nacional en materia tributaria se encuentra desfasado, lo cual dificulta que los gobiernos locales, entre estos la MSI, puedan aplicar otras medidas para mejorar la recaudación de sus tributos.
- Existencia de aproximadamente 600 demandas judiciales laborales en curso que requerirán la atención y asignación de recursos de la Gerencia de Recursos Humanos, así como existencia de riesgo enfrentar posibles indemnizaciones a favor de los denunciantes.
- La constante emisión de normativa a nivel nacional que genera la obligación de destinar recursos institucionales en actualizar los respectivos instrumentos de gestión en desmedro de enfocarse en la generación de resultados concretos en favor de la ciudadanía.



IV. Conclusiones del diagnóstico

Se ha identificado a San Isidro como un distrito mixto (residencial y comercial), con tendencia a expandir las actividades comerciales y el crecimiento vertical de las edificaciones. Se percibe una lucha entre dos enfoques, uno que desea que San Isidro mantenga su status residencial tradicional y otro que ve al distrito como un centro financiero, empresarial y comercial. Esto ha ocasionado cambios constantes en las políticas de ordenamiento territorial en el distrito. En algunos periodos de gobierno se ha privilegiado la residencialidad tradicional y en otros el desarrollo comercial y corporativo. La construcción de una visión compartida de San Isidro que tome en cuenta a todos los actores del distrito incluyendo no sólo a los “vecinos” sino también a la población flotante y los actores urbanos, resulta fundamental. Sin una visión compartida por los diferentes actores del distrito y estrategias de largo plazo que permitan darle continuidad a las políticas, será muy difícil lograr los resultados esperados.

Un segundo aspecto relacionado al anterior, es la ausencia de información específica acerca de los diferentes segmentos de ciudadanos. Si bien muchos funcionarios de la organización conocen que existen diferentes grupos de clientes con necesidades particulares, esta información no está documentada y no es necesariamente compartida ni conocida por las diferentes áreas de la organización. Plantear objetivos y acciones sin una clara segmentación de los clientes, es como diseñar una casa sin conocer a la familia que la va a habitar. Más aún, y relacionado con el punto anterior, empezar un proceso de visión compartida, sin el conocimiento previo de quienes, cuantos y que desea cada grupo de clientes, afectaría en gran medida el proceso.

Una tendencia que representa una gran oportunidad para San Isidro, es el enfoque compartido de sostenibilidad que tienen algunos distritos colindantes desde hace algunos años, en especial San Borja y Miraflores. No sólo establecer un diálogo permanente y sistemático con ellos resulta importante, sino incluso la posibilidad de establecer una visión compartida de “ciudad sostenible” para los tres distritos y liderar este enfoque de sostenibilidad para que otros distritos de Lima se unan. En este aspecto resulta clave mantener relaciones estratégicas con la Municipalidad Metropolitana de Lima, para que apoye o al menos no dificulte las políticas de sostenibilidad de estos distritos. La MSI tiene aquí la gran oportunidad de liderar el enfoque de sostenibilidad en Lima Moderna.

Como en casi toda la metrópolis, la movilidad urbana es una de las principales problemáticas del distrito. El crecimiento de la clase media y del parque automotor, acompañado del hecho de que San Isidro tiene conexión con diversos distritos de gran tránsito, ha generado una mayor congestión de sus vías. Ello no ha permitido pensar en una movilidad urbana en beneficio del peatón, sino que más bien se ha priorizado el automóvil. Es necesario desarrollar una estrategia de movilidad sostenible, nuevamente en coordinación con los distritos colindantes.



Una segunda problemática, es el de la seguridad ciudadana. Sin bien San Isidro se ubica en los primeros lugares en percepción de seguridad ciudadana y confianza en las autoridades responsables de la seguridad, este es uno de los problemas que más afecta a los diferentes segmentos de ciudadanos del distrito. A pesar de una gestión que se ha sido considerada aceptable, la incidencia delictiva ha seguido en aumento, debido a que la estrategia de vigilancia y respuesta rápida a la delincuencia tiene sus límites. El problema de la seguridad no tiene un único responsable, sino que requiere de la coordinación de diferentes actores (gobiernos locales, PNP, sociedad civil, etc.). En general, el distrito es víctima de delincuencia que proviene de otros distritos; por ello, se considera que se necesita pensar en estrategias que incidan sobre los factores de riesgos social existentes en otros distritos.

En cuanto a los espacios públicos, se rescata el hecho de que San Isidro cuenta con áreas verdes que hacen del distrito atractivo no solo para la inversión inmobiliaria, sino también para el desarrollo de actividades culturales y recreativas al aire libre. En efecto, los espacios públicos de San Isidro tienen el potencial para convertirse en espacios multifuncionales y dejar de ser espacios contemplativos.

La gestión de residuos sólidos, mantenimiento de áreas verdes y de vías, aún no cuenta con un enfoque sostenible. Respecto a ello, se conoce que debe mejorarse el seguimiento y monitoreo de dichos servicios, así como actualizar la información y generar data georreferenciada del distrito.

Por último, si bien el distrito se encuentra en un entorno estable y cuenta con infraestructura de buena calidad, se requiere contar con instrumentos de gestión de riesgos actualizados que permitan mitigar y actuar eficazmente ante un inminente desastre. El éxito dependerá en gran medida de la sensibilización de las autoridades y vecinos acerca de la importancia de la prevención.

A nivel organizacional, se ha identificado que la MSI posee capital humano de calidad, así como también suficientes recursos financieros que le otorgan mayor autonomía y capacidad de generar valor público. Asimismo, diversos actores públicos y privados, así como también parte de los vecinos, poseen una buena imagen de la MSI que también aumenta esta capacidad para crear valor público. No obstante, estas potencialidades no han sido aprovechadas del todo, debido principalmente a tres factores. La ausencia de un norte común y el alineamiento de todas las áreas de la institución hacia la estrategia; la falta de información acerca de los diferentes segmentos de ciudadanos; y la ausencia de indicadores de desempeño que permitan medir de manera sistemática los resultados de la estrategia institucional. Si bien la Municipalidad ha desarrollado muy buenos programas y acciones en diferentes temáticas, cada área ha venido actuando de forma aislada sin una articulación clara hacia un objetivo.

En resumen, hay tres aspectos fundamentales que se deben abordar y deberían constituir las prioridades estratégicas a nivel institucional. En primer lugar, se ha identificado que se requiere iniciar un proceso de visión compartida del distrito que incluya tanto a vecinos, población flotante, actores urbanos y servidores públicos. Asimismo, realizar este proceso con otros distritos como San Borja y Miraflores que comparten el enfoque de sostenibilidad podría ser aún más provechoso.



En segundo lugar, se ha identificado que la organización tiene conocimiento insuficiente respecto a la ciudadanía a la cual sirve. Por ello, se requiere que la organización defina y construya los medios para conocer al ciudadano al cual sirve, de modo que le permita identificar los diferentes segmentos de ciudadanos con sus respectivas características y necesidades. Finalmente, se identificó que la organización no cuenta con información sobre su desempeño a nivel de resultados. En consiguiente, es necesario crear procesos de recolección y análisis de información para identificar indicadores de desempeño que permitan medir el cumplimiento de las estrategias y consecución de resultados, como por ejemplo, el nivel de satisfacción de los diferentes segmentos de ciudadanos con los servicios públicos que brinda la MSI.



V. Propuesta Estratégica

A continuación se presenta la estrategia institucional para afrontar las principales variables del entorno tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la institución y del distrito. En primer lugar se identifican y priorizan los segmentos de clientes/ciudadanos que la institución busca atender, así como las necesidades de cada uno de estos grupos. Tomando en cuenta las necesidades de estos diversos grupos de clientes/ciudadanos, las conclusiones del diagnóstico y la actual Estructura Orgánica de la Municipalidad de San Isidro, aprobada mediante Ordenanza 382-MSI, de fecha 25 de marzo del 2015, se presenta la misión y los valores institucionales.

Se han definido 11 objetivos estratégicos, los cuales simbolizan las prioridades del distrito. Estos objetivos se presentan y explican dentro de un mapa estratégico, en el cual se puede visualizar las conexiones entre los diferentes objetivos que representan la estrategia institucional. Seguidamente, en función de cada objetivos estratégico, se presentan los indicadores de desempeño y sus respectivas metas para los próximos tres años.

Finalmente se presentan las acciones estratégicas priorizadas para los próximos tres años, que permitirán cumplir con los objetivos y metas definidos.

I. Segmentos de Clientes

Para definir la estrategia institucional, la Municipalidad de San Isidro debe tomar en consideración las necesidades y expectativas de los diferentes segmentos de clientes/ciudadanos hacia los cuales debe dirigir su accionar. Bajo este enfoque de orientación al ciudadano, se ha visto por conveniente identificar y segmentar los diferentes grupos en base a sus expectativas.

En primer lugar, se han identificados dos grandes grupos: Los ciudadanos de San Isidro y las empresas de San Isidro. A continuación se describe cada uno de esos segmentos y sus respectivos sub-segmentos.

I.1. Ciudadanos

El segmento de ciudadanos está compuesto por todas las personas que residen o se encuentran registradas como residentes del distrito, y también por aquellas personas que asisten al distrito para realizar actividades urbanas.



Este segmento puede ser dividido en diferentes sub-segmentos en función de dos criterios. Por un lado, por su (I) condición de residencia y por otro (ii) por su estilo de vida y edad. A continuación se describe cada uno de los sub-segmentos en base a estos dos criterios.

i. Segmentos de ciudadanos según su condición de residencia

Residentes registrados

Son las personas que residen en San Isidro y se encuentran registradas oficialmente como vecinos del distrito, por lo tanto, tienen derecho a voto, reciben servicios directos de la MSI y pueden participar en la toma de decisiones de la gestión municipal.

Residentes no registrados

Son las personas que residen en San Isidro, pero no se encuentran registrados oficialmente en el distrito. Esto puede deberse a que son residentes que han alquilado una casa, departamento u habitación de manera transitoria o que simplemente no han actualizado su lugar de residencia en la RENIEC. Debido a que no están registrados en el distrito, no tienen derecho a voto, no reciben servicios directos de la MSI y no pueden participar en la toma de decisiones de la gestión municipal.

No residentes registrados

Son personas que residen en otros distritos, pero que, en algún momento, residieron en San Isidro y mantienen su registro en oficial en el DNI como vecinos del distrito. Estos casos incluyen a las personas que ofrecen en alquiler un predio en el distrito o que como en el caso anterior no han realizado o no desean realizar su cambio a otro distrito. Al estar registrados como vecinos de San Isidro, este grupo de ciudadanos tiene derecho a voto, reciben servicios directos de la MSI y podrían participar en la toma de decisiones de la gestión municipal.

No Residentes

Son las personas que no residen, ni están registrados en el distrito, sin embargo, trabajan, estudian o realizan actividades frecuentes en el distrito.



ii. Segmentos de ciudadanos según su estilo de vida y edad

Tradicionales

Son mujeres y hombres adultos mayores y adultos que tienen más de 20 años viviendo en San Isidro. Representan al grupo mayoritario de vecinos sanisidrininos. En su mayoría es un grupo que desea mantener el status “residencial-tradicional” del distrito y participan activamente en la toma de decisiones de la gestión institucional a través de las juntas vecinales. Entre las principales expectativas y necesidades de este grupo figuran las siguientes:

- Demandan mantener el status residencial-tradicional de San Isidro
- Demandan mayor nivel de seguridad para su patrimonio
- Perciben los espacios públicos (parques) como parte del paisaje y para uso exclusivo de los vecinos sanisidrininos
- Demandan más oferta de actividades culturales y servicios de salud
- Desean ser consultados por la gestión municipal

Modernos

Son mujeres y hombres adultos y jóvenes adultos que tienen menos de 20 años viviendo en San Isidro. Son el segundo grupo mayoritario de vecinos sanisidrininos. Por su falta de tiempo están mayormente enfocados en su trabajo y en su familia, por lo cual la mayoría no tiene mucho interés por los temas públicos. Por otro lado, en su mayoría, son personas que buscan nuevas tendencias y estilos de vida por lo que suelen adaptarse a un estilo de vida eco-amigable. Entre las principales expectativas y necesidades de este grupo figuran las siguientes:

- Demandan mejores vías y medios para movilizarse de manera segura y rápida
- Demandan un mayor nivel de seguridad a su patrimonio
- Demandan más y mejor oferta de servicios culturales y deportivos

Trabajadores dependientes

Está compuesto principalmente por personas que residen en otros distritos, pero que laboran en organizaciones privadas y públicas ubicadas en San Isidro. De lunes a viernes, estas personas pasan la mayor parte de su tiempo en el distrito, y como tal, tienen la necesidad de movilizarse diariamente hacia dentro y fuera del distrito. Entre las principales expectativas y necesidades de este grupo figuran las siguientes:

- Su principal preocupación es movilizarse con rapidez y seguridad a sus centros laborales y a sus hogares
- Seguridad sobre sus vidas y su patrimonio
- Espacios públicos multifuncionales que puedan disfrutar en sus tiempos libres del trabajo.



- Más oferta de servicios sociales, culturales y deportivos, en especial durante el almuerzo y la noche.

Juveniles

Son los jóvenes y adolescentes que tienen más de 15 años y viven con sus familias. Su principal característica es que están iniciando o cursando estudios superiores y/o están iniciándose en el mundo laboral. Están compuestos por los que residen en el distrito y por los que estudian o están iniciando sus prácticas en instituciones ubicadas en el distrito. Entre las principales expectativas y necesidades de este grupo figuran las siguientes:

- Movilizarse de forma rápida, económica y segura hacia sus centros educativos. Esto implica paraderos seguros y cercanos a domicilios o centros de estudio, servicio de bicicletas públicas, ciclovías con adecuadas medidas de seguridad para movilizarse a través del distrito y a sus alrededores, entre otros.
- Espacios de estudio cercanos a sus domicilios y conexión WiFi en todos los puntos del distrito
- Mayor oferta de actividades sociales, culturales y deportivas

Menores

Son las niñas, niños y adolescentes menores de 15 años o en edad escolar. Su estilo de vida comprende principalmente la asistencia a su centro educativo y a las actividades extracurriculares en las cuales son inscritos por los padres. Están compuestos por las niñas y niños que residen en el distrito con sus familias y por los que asisten a los centros de estudios ubicadas en el distrito. Por su edad, tienen aún un alto grado de dependencia de los padres, especialmente para movilizarse. Entre las principales necesidades de este grupo, reflejadas a través de las expectativas de sus padres, figuran las siguientes:

- Mayor oferta de actividades y espacios para la recreación activa y sociabilización
- Mayor seguridad en los espacios públicos del distrito.
- Servicios de cuidado para niños (cuna jardín)

Actores urbanos

Son personas que realizan actividades laborales regulares en espacios abiertos y/o informales tales como los lava-carros, cambistas, lustradores, vendedores, entre otros. Dada su actividad laboral, se encuentran expuestos a diferentes riesgos. En algunos casos, su actividad laboral ha sido legitimada por los propios vecinos dado que les ayudan a cuidar su patrimonio. Sin embargo, también se ha identificado ciertos casos donde alquilan espacios públicos del distrito o incluso se ven involucrados en hechos delictivos. Entre las principales expectativas y necesidades de este grupo figuran las siguientes:



- Legitimidad del distrito para poder trabajar
- Mayor seguridad debido a los potenciales riesgos ante los cuales están expuestos.
- Potencialidad de convertirse en aliados de la MSI como los “ojos en la calle”

I.2. Empresas

Se entiende por empresas, a las personas jurídicas que desarrollan sus actividades económicas en el distrito. Este grupo se divide a su vez en dos: las sedes de las empresas corporativas y las medianas y pequeñas empresas.

Medianas y pequeñas empresas

Son personas jurídicas que desarrollan actividades económicas menores, entre los cuales figuran los restaurantes, bodegas, librerías, etc. La mayoría siente cierto derecho a exigir y ser escuchado por la municipalidad dado que pagan tributos; sin embargo, no tienen conocimiento de la gestión municipal. Entre las principales expectativas y necesidades de este grupo figuran las siguientes:

- Mejor ornato y limpieza pública.
- Mayores niveles de seguridad en el entorno donde se desarrollan sus negocios.
- Procesos de tributación y licencia rápidas y eficientes.
- Facilidad de traslado a sus negocios.

Corporativos

Son personas jurídicas que desarrollan actividades económicas de mayor envergadura, entre las cuales se encuentran bancos, hoteles, consultoras, embajadas, centros comerciales, organizaciones públicas, etc. Tienen mayor capacidad para mejorar el atractivo de su zona. Entre las principales expectativas y necesidades de este grupo figuran las siguientes:

- Mejor ornato y limpieza pública.
- Mayores niveles de seguridad en el entorno donde se desarrollan sus negocios.
- Procesos de tributación y licencia rápidos y eficientes.
- Establecer alianzas estratégicas con el municipio



2. Misión

2.1. Misión

La misión expresa la razón de ser de la organización. Para su construcción se han tomado en cuenta tres elementos: (i) el rol central de la municipalidad según mandato normativo, (ii) sus beneficiarios o segmentos de clientes; y (iii) las características o atributos que deben guiar el rol central de la municipalidad. En base a estos elementos, la misión propuesta para la Municipalidad de San Isidro es la siguiente:

“Velar por la adecuada provisión de bienes y servicios de calidad para todas y todos los ciudadanos de San Isidro buscando contribuir al desarrollo sostenible del distrito de modo que impacte en su bienestar general.”

Los valores institucionales representan los principios que guían el accionar de los servidores públicos de la Municipalidad de San Isidro. En ese sentido, se han propuesto los siguientes valores:

➤ Vocación de servicio

Estamos 100% comprometidos con el servicio a la ciudadanía. Somos una organización que anticipa y soluciona las necesidades de la ciudadanía, siempre tratando de exceder sus expectativas.

➤ Trabajo en equipo

Somos un equipo que valora las ideas de otros buscando en conjunto discutir e intercambiar opiniones que nos fortalecen como organización y como personas.

➤ Sostenibilidad

Somos una organización orientada hacia un modelo de gestión sostenible en términos financieros y ambientales para cumplir con nuestra responsabilidad y compromiso con el desarrollo de un distrito sostenible.

Transparencia

Ofrecemos todas las facilidades de acceso a la información pública de interés y rendimos cuentas a la ciudadanía para hacerlos partícipes activos de la gestión municipal.



➤ Integridad

Hacemos las cosas que son correctas; porque creemos en ellas, no porque nos observan o porque la ley lo exige. Actuamos con honradez y honestidad en la realización de nuestras funciones.



3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

En base al diagnóstico, las necesidades y expectativas de los diversos grupos de ciudadanos, así como a la misión, los valores institucionales desarrollados en los puntos anteriores y a la actual estructura orgánica de la Municipalidad de San Isidro, aprobada mediante Ordenanza 382-MSI de fecha 25 de marzo de 2015, se proponen once (11) objetivos estratégicos institucionales, los cuales representan las prioridades que la Municipalidad de San Isidro debe considerar para guiar su accionar en los próximos tres (03) años.

Estos objetivos estratégicos se representan en un mapa estratégico el cual vincula cada uno de los objetivos estratégicos a través de relaciones causa-efecto. En ese sentido, el mapa estratégico permite visualizar gráficamente estas relaciones entre los diferentes objetivos.

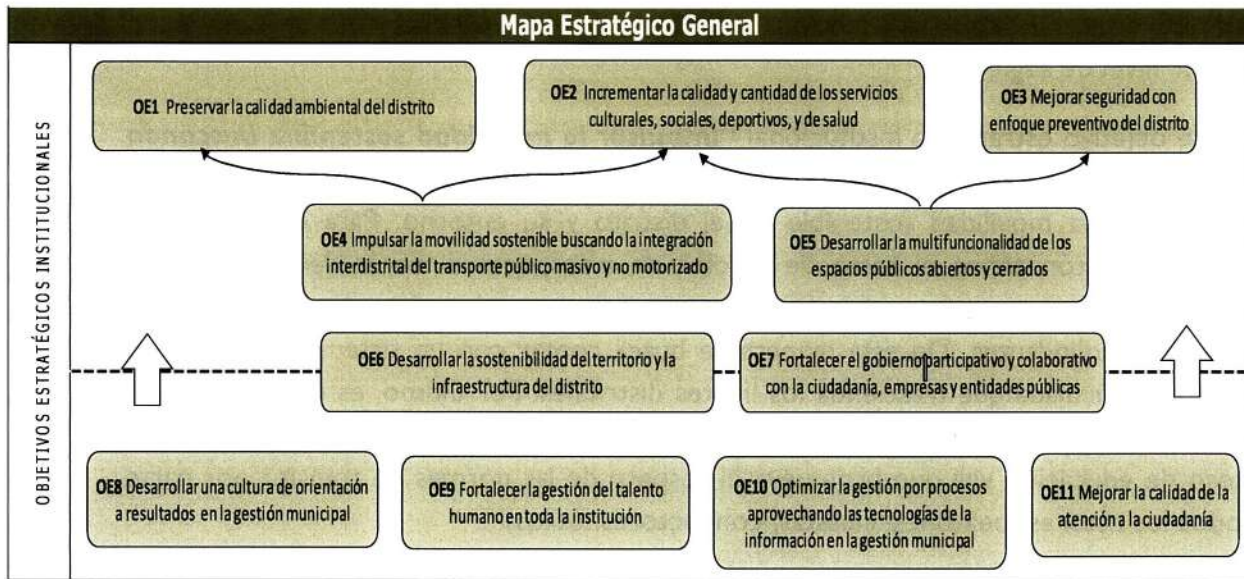
Los objetivos estratégicos se encuentran distribuidos en un segmento que contiene once objetivos estratégicos institucionales, que al mismo tiempo, se pueden agrupar en dos tipos, (i) objetivos relacionados con las capacidades institucionales de la municipalidad y, (ii) objetivos relacionados con la incidencia de la institución en el distrito.

Así pues, el mapa estratégico pretende ser un modelo de instrumento a ser utilizado por la Municipalidad de San Isidro para monitorear la estrategia y los resultados esperados. Para ello, los objetivos estratégicos institucionales son medidos a través de indicadores y sus correspondientes metas a lograr, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico institucional.

A continuación, se muestra el mapa estratégico de la Municipalidad de San Isidro, en el cual se pueden observar las relaciones causa-efecto entre los resultados y los objetivos estratégicos institucionales:



Gráfico XX. Mapa Estratégico de la Municipalidad de San Isidro



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se han propuesto **once objetivos estratégicos institucionales**. El primero **“Preservar la calidad ambiental del distrito”** se refiere a contar con un alto nivel de calidad de aire, confort acústico, una adecuada gestión de residuos sólidos, y un uso y consumo racional de recursos del distrito. Esto implica que la gestión municipal fiscalice y promueva acciones para preservar la calidad ambiental, tales como buscar que la ciudadanía y organizaciones del distrito adopten prácticas de uso y consumo responsable de recursos. Este objetivo aporta al logro de un distrito con equilibrio ecológico, y contribuye a tener una ciudadanía con un estilo de vida eco-amigable.

El segundo objetivo estratégico institucional **“Incrementar la calidad y cantidad de los servicios culturales, sociales, deportivos y de salud”** se refiere a la oferta de actividades que promuevan estilos de vida saludables, dentro de las cuales están incluidas actividades culturales, sociales, deportivas y servicios de salud. Para poder llevar a cabo estas actividades se deberá contar con personal idóneo, infraestructura y mobiliario adecuado. Este objetivo permite la oferta efectiva de servicios que promueven estilos de vida saludable, ya que a través de la participación en estas actividades se promueve la convivencia en armonía en los espacios públicos cerrados y abiertos.

El tercer objetivo estratégico institucional **“Mejorar seguridad con enfoque preventivo del distrito”** se refiere a la mejora de las condiciones de seguridad en el distrito a través de una combinación de estrategias de prevención a corto plazo y largo plazo. Se busca que la Municipalidad de San Isidro trabaje de manera conjunta y colaborativa con actores estratégicos como la Policía Nacional del Perú, las municipalidades distritales, los vecinos, entre otros. Por otro lado, se busca fortalecer la cultura de prevención de la población, así como su capacitación y respuesta efectiva ante situaciones de emergencia.



Este objetivo permitirá que haya una mejor convivencia en el distrito y que se cuente con un mayor nivel de seguridad.

El cuarto objetivo estratégico institucional **“Impulsar la movilidad sostenible buscando la integración interdistrital del transporte público masivo y no motorizado”** busca la promoción de la movilidad sostenible en el distrito y su entorno. Para ello, se busca priorizar al peatón sobre el resto de medios de transporte a través del desarrollo y mejora de la infraestructura y coordinación proactiva con otros distritos, especialmente con aquellos colindantes. De esta manera se busca contar con un sistema de movilidad integrada y articulada que trascienda los límites distritales. Por último, es importante que la Municipalidad de San Isidro acompañe la adecuación del sistema de transporte con un proceso de educación vial que promueva el respeto de las normas de tránsito por parte de todos los actores (peatones, ciclistas, conductores, otros).

Este objetivo es necesario para reducir el impacto ambiental producto de las emisiones de los automóviles (objetivo estratégico institucional 1) y promover estilos de vida saludable en la ciudadanía (objetivo estratégico institucional 2) ya que contribuye a minimizar el consumo de energía, contaminación, tiempos de viaje y en general la reducción del impacto ambiental.

El quinto objetivo estratégico institucional **“Desarrollar la multifuncionalidad de los espacios públicos abiertos y cerrados”** busca que la ciudadanía cuente con espacios públicos que cumplan con criterios de accesibilidad, seguridad, sostenibilidad del mantenimiento y oferta de servicios en el mismo. Además, se busca que los ciudadanos se encuentren identificados con los espacios públicos y, por consiguiente, sientan una responsabilidad para con su mantenimiento. Este objetivo contribuye al logro del objetivo estratégico institucional 2, en la medida que los espacios públicos permiten el desarrollo de actividades culturales, recreativas, deportivas y de promoción de la salud. Asimismo, contribuye a una mejor convivencia en los espacios públicos y, por lo tanto, al objetivo estratégico institucional 3.

El sexto objetivo estratégico institucional **“Desarrollar la sostenibilidad del territorio y la infraestructura del distrito”** está relacionado con la planificación, ordenamiento y desarrollo de los usos de los espacios físicos con enfoque de sostenibilidad y equidad. Esto implica que se cuente con una oferta adecuada de servicios educativos, recreativos, culturales, deportivos y de promoción de la salud. Además, cabe señalar que este objetivo sirve de soporte para el cumplimiento del objetivo estratégico institucional 4, ya que una buena distribución de los usos e infraestructura de calidad promueven la movilidad sostenible en el distrito. Finalmente, también contribuye al logro del objetivo estratégico institucional 5 debido a su relación con la adecuada implementación de los espacios públicos abiertos y cerrados.



El séptimo objetivo estratégico institucional **“Fortalecer el gobierno participativo y colaborativo con la ciudadanía, empresas y entidades públicas”** expresa el involucramiento de los diferentes actores del distrito en la gestión y desarrollo del distrito. Se busca fomentar un rol activo de la ciudadanía en los asuntos públicos ofreciendo información de interés que permita conocer el funcionamiento y desempeño de los organismos públicos. Asimismo, la Municipalidad de San Isidro trabajará de manera coordinada y proactiva con los actores claves, buscando alianzas con municipalidades, empresas, organizaciones de la sociedad civil, entre otros. Todo ello con el objetivo de beneficiar de mejor manera a una mayor cantidad de ciudadanos y ciudadanas, y obtener nuevas formas de cofinanciamiento de sus intervenciones.

Este objetivo alimenta la consecución de los objetivos estratégicos institucionales 4 y 5. En cuanto al objetivo estratégico institucional 4, un gobierno participativo permitirá que las acciones en materia de transporte sean integrales y generen un impacto que trasciendan los límites del distrito.

Asimismo, el objetivo 5 necesita que la gestión sea participativa para que los espacios públicos abiertos y cerrados puedan satisfacer al total de ciudadanos que intervienen en el desarrollo del distrito.

Los siguientes objetivos estratégicos institucionales que se explican a continuación se encuentran relacionados con las capacidades institucionales de la municipalidad, las cuales se encuentran englobadas en la modernización de la gestión institucional. Esto cuatro objetivos se plantean como el soporte para el logro de los demás objetivos estratégicos institucionales descritos.

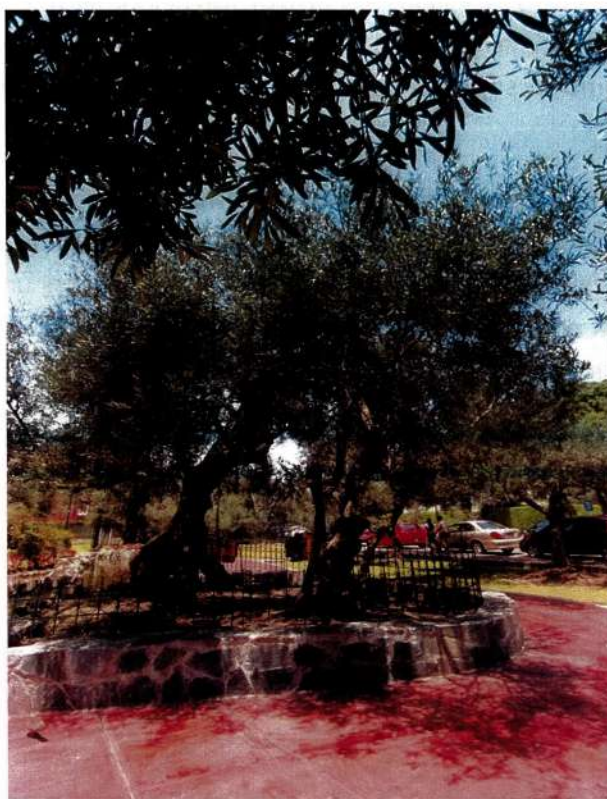
El octavo objetivo estratégico institucional **“Desarrollar una cultura de orientación a resultados en la gestión municipal”** busca que la gestión municipal defina objetivos claros, medibles y alcanzables. Asimismo, se aspira a contar con una cultura que esté constantemente enfocada en los resultados que demandan la ciudadanía; todo ello basado en indicadores que permitan desarrollar un adecuado proceso de toma de decisiones.

El noveno objetivo estratégico institucional **“Fortalecer la gestión del talento humano en toda la institución”** demanda que se implemente un modelo de meritocracia, adaptación al cambio y la mejora continua en la gestión del talento humano de la municipalidad. Esto implicará que se optimicen los procesos de captación y retención del personal a través de procesos sistemáticos y adecuados. Asimismo, se deberá priorizar la capacitación de los servidores públicos y la orientación de su desempeño hacia el logro de resultados. Por último, se deberá promover la integridad y la ética en la gestión pública.



El décimo objetivo estratégico institucional **“Optimizar la gestión por procesos aprovechando las tecnologías de la información en la gestión municipal”** expresa la aspiración de implementar la gestión por procesos en la provisión de servicios municipales. Para ello, se deberá contar con una estructura organizacional en función de las cadenas de valor identificadas y la aplicación de métodos de mejora continua y de ecoeficiencia a fin de incrementar el desempeño organizacional, la maximización de la productividad (outputs) y la reducción al mínimo de utilización de recursos (inputs). Asimismo, se espera que estos procesos sean sistematizados y aumenten su efectividad a través de la adopción de tecnologías de información.

Finalmente, el undécimo objetivo estratégico institucional **“Mejorar la calidad de la atención a la ciudadanía”** hace referencia a que se cuente con atención de excelencia a servicio de la ciudadanía en todos los puntos de contacto, tanto dentro y como fuera de las instalaciones de la municipalidad. Esta atención de excelencia implica que los servicios municipales sean rápidos, amigables y eficaces en resolver sus necesidades y requerimientos. Para lograr esto se deberán aplicar los lineamientos de la simplificación administrativa, hacer uso intensivo de tecnologías de información y comunicación, así como poseer un personal capacitado en atención orientada al ciudadano que brinde un buen servicio a la ciudadanía.



4. Indicadores y Metas Anuales Objetivos.

A continuación se presentan los indicadores que permitirán medir y hacer seguimiento a los resultados esperados y al nivel de logro de cada uno de los objetivos estratégicos institucionales presentados, también se presentan las metas que representan el valor esperado para el indicador en los próximos tres (03) años.

A continuación, se exponen los indicadores que medirán el nivel de logro de los 11 objetivos estratégicos institucionales presentados en el punto 3.

OE I: Preservar la calidad ambiental del distrito

Se busca que el distrito posea un ambiente de calidad, lo cual implicara adecuados niveles de calidad de aire, ruido y racionalidad en el uso y consumo de recursos (hídricos, energéticos, residuos reciclables). Por ello, se han seleccionado los siguientes indicadores.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Consumo energético	%	Porcentaje del total de consumo medio per cápita de energía reducido por buenas prácticas ambientales.	Bajo	Gerencia de Sostenibilidad	n/d	0	3	10
Consumo hídrico	%	Porcentaje del total de consumo medio per cápita de agua total reducido por buenas prácticas ambientales.	Bajo	Gerencia de Sostenibilidad	n/d	0	3	10
Nivel de contaminantes emitidos	%	Porcentaje del total de toneladas anuales de contaminantes que se dejan de emitir por iniciativas de mejora de la calidad del aire	Bajo	Gerencia de Sostenibilidad	n/d	0	5	10
Población expuesta al ruido	%	Porcentaje de la población total expuesta a niveles que no superan los ECA de ruido.	Medio	Gerencia de Sostenibilidad	n/d	0	20	40
Residuos sólidos inorgánicos reciclados de viviendas que participan en	N	Número de viviendas inscritas al Programa de Segregación en la Fuente y Recolección Selectiva de	Alto	Gerencia de Sostenibilidad Gerencia de Desarrollo Distrital	n/d	3,500	7,200	12,400



Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
el Programa de Segregación		Residuos Sólidos Domiciliarios						
Áreas verdes regadas con aguas tratadas	M2	Cantidad de áreas verdes del distrito que se riegan con aguas tratadas.	Alto	Gerencia de Desarrollo Distrital	n/d	1'127,883.69	1'160,528.45	1'170,387.65

OE 2: Incrementar la calidad y cantidad de los servicios culturales, sociales, deportivas y de salud

Se busca que la ciudadanía del distrito pueda disponer la mejor y más diversa oferta, de carácter privado y público, de servicios enfocados a la adopción de un estilo de vida saludable y eco-amigable. Así pues, se listan los indicadores identificados para la medición del presente objetivo.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Oferta cultural ofrecida	N	Número de Servicios culturales de calidad ofrecidos	Medio	Oficina de Cultura	n/d	300	320	350
Satisfacción con la oferta deportiva	Índice (1-5)	Grado de satisfacción de los residentes en torno a la oferta deportiva de carácter privado y público. (calidad, cantidad)	Medio	Gerencia de Desarrollo Humano	n/d	3	4	4
Satisfacción con servicios municipales de salud	Índice (1-5)	Grado de satisfacción de los residentes en torno a los servicios municipales de salud. (calidad, cantidad)	Medio	Gerencia de Desarrollo Humano	n/d	3	4	4
Satisfacción con servicios sociales	Índice (1-5)	Grado de satisfacción de los residentes en torno a los servicios sociales. (calidad, cantidad)	Medio	Gerencia de Desarrollo Humano	n/d	3	4	4



OE 3. Mejorar seguridad con enfoque preventivo del distrito

Se busca crear condiciones para que el entorno del distrito sea un lugar seguro para cualquier ciudadano, lo cual incluye tanto hechos delictivos como ante desastres de cualquier índole. Por ello, se listan los siguientes indicadores que miden el nivel de logro del objetivo.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Victimización real	%	Porcentaje de ciudadanos que han sido víctimas de algún delito en los últimos 12 meses en el distrito	Bajo	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres	n/d	30	32	33
Incidencia delictiva	N	Número de delitos denunciados a partir de los registros administrativos	Bajo	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres	460	665	750	780
Vecinos preparados ante un desastre	%	Porcentaje del total de ciudadanos residentes encuestados que cumplen lo siguiente: mochila de emergencia, plan de evacuación, entre otros.	Bajo	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres	n/d	10	25	50
Zonas en riesgo	%	Porcentaje del total de los sub-sectores sensibles ante desastres.	Alto	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres	n/d	25	20	18

OE 4. Impulsar la movilidad sostenible buscando la integración interdistrital del transporte público masivo y no motorizado

Se busca que el sistema de movilidad del distrito se desarrolle sobre la base del transporte público masivo y no motorizado, logrando que desplazamiento sea de forma rápida y segura (vial) a lo largo de distrito y hacia otros distritos.



Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Nivel de tránsito en hora pico	km/h	Velocidad promedio de vehículos motorizados entre dos puntos clave durante hora pico.	Bajo	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de D.	n/d	35	32	30
Puntos de intercambio modal implementados	%	Porcentaje de puntos de intercambio modal planificados que han sido efectivamente implementados.	Alto	Gerencia de Desarrollo Distrital Oficina de Planeamiento Urbano Gerencia de Sostenibilidad	n/d	0	30	60
Red de ciclovías implementadas	Km	Número de Kilómetros de la red total de ciclovías planificada que ha sido efectivamente implementada.	Alto	Gerencia de Desarrollo Distrital Oficina de Planeamiento Urbano Gerencia de Sostenibilidad	0	10.00	20.00	30.00
Accesibilidad peatonal urbana	Km	Kilómetros implementados de ejes e intersecciones viales con accesibilidad peatonal adecuada para personas con movilidad reducida (PMR) y público en general.	Alto	Gerencia de Desarrollo Distrital Oficina de Planeamiento Urbano Gerencia de Sostenibilidad	n/d	10	20	30

OE 5. Desarrollar la multifuncionalidad de los espacios públicos abiertos y cerrados

Se busca que los diferentes espacios públicos del distrito estén adecuadamente equipados para que la ciudadanía los utilice y pueda disfrutar de los múltiples beneficios que otorgan. En esa línea, los siguientes indicadores resultan pertinentes para la medición de este objetivo.



Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Nivel de uso de espacios públicos	Estudio	Desarrollo de estudio técnico para medir el nivel de uso de los espacios públicos por parte de la ciudadanía.	Alto	Oficina de Planeamiento Urbano Gerencia de Desarrollo Distrital Gerencia de Sostenibilidad	n/d	-	01	01
Percepción ciudadana respecto a los espacios públicos	Estudio	Desarrollo de estudio técnico para medir el grado de satisfacción de ciudadanos en torno a los espacios públicos del distrito (calidad, cantidad)	Alto	Oficina de Planeamiento Urbano Gerencia de Desarrollo Distrital	n/d	-	01	01
Espacios públicos multifuncionales	M2	Número de metros cuadrados de espacios públicos que se encuentra acondicionado y equipado adecuadamente para la multifuncionalidad.	Alto	Gerencia de Desarrollo Distrital Oficina de Planeamiento Urbano Gerencia de Autorizaciones y Control Urbano	n/d	22,000	42,000	62,000

OE 6. Desarrollar la sostenibilidad del territorio y la infraestructura del distrito

Se busca que los distintos espacios que conforman el territorio de San Isidro hayan sido distribuidos adecuadamente, de modo que la infraestructura se desarrolle acorde a esta distribución y alineada hacia la sostenibilidad.



Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Edificaciones eco-amigables	N	Número de edificaciones del distrito que han cumplido con los criterios eco-amigables definidos por la MSI.	Bajo	Gerencia de Sostenibilidad Gerencia de Autorizaciones y Control Urbano Oficina de Planeamiento Urbano	n/d	0	5	10



Actualización del plan urbano Distrital y reajuste integral de zonificación aprobado	%	Porcentaje de nivel de avance del Plan Urbano Distrital de San Isidro actualizado y Reajuste Integral de Zonificación aprobado.	Alto	Oficina de Planeamiento Urbano	0	70	100	-
--	---	---	------	--------------------------------	---	----	-----	---

OE 7. Fortalecer el gobierno participativo y colaborativo con la ciudadanía, empresas y entidades públicas

Se busca que la ciudadanía y actores claves cuenten con la capacidad (información y canales de participación) y la voluntad de ser colaboradores activos del desarrollo del distrito. Por ello, se han considerado relevantes los siguientes indicadores.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Conocimiento de la visión de San Isidro	N	Número de ciudadanos que conocen la visión de San Isidro.	Bajo	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo Oficina de Comunicaciones e Imagen	29,268	30,055	30,988	31,863
Satisfacción con la participación ciudadana	%	Porcentaje de satisfacción del total de ciudadanía encuestada respecto a la participación ciudadana.	Bajo	Subgerencia de Participación Vecinal Oficina de Comunicaciones e Imagen	n/d		70	80
Satisfacción con la transparencia e información pública	%	Porcentaje de satisfacción del total de ciudadanos residentes encuestados respecto al nivel de transparencia y acceso a la información pública de la MSI.	Bajo	Subgerencia de Participación Vecinal Oficina de Comunicaciones e Imagen Secretaría General	n/d		75	80



Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Alianzas estratégicas	%	Porcentaje de organizaciones identificadas como aliados estratégicos con las que se sostiene una buena relación.	Medio	Gerencia de Desarrollo Humano Oficina de Cultura Oficina de Planeamiento Urbano	n/d	32	60	75

OE 8. Desarrollar una cultura de orientación a resultados en la gestión municipal

Se busca que fomenten una cultura en los servidores para que se enfoquen en definir objetivos en base a las necesidades y demandas de la ciudadanía, alinear sus recursos a su consecución; y retroalimentarse en base información útil y oportuna para ajustar sus estrategias.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Personal alineado a la visión	%	Porcentaje del total de servidores de la entidad que conoce la visión.	Bajo	Gerencia de Recursos Humanos Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo.	n/d		100	100
Presupuesto destinado a la estrategia	S/.	Presupuesto institucional que es destinado a la ejecución de acciones estratégicas	Alto	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo.	n/d	208,178,565	182,832,448	189,917,669
Indicadores clave monitoreados	%	Porcentaje del total de indicadores propuestos que son efectivamente monitoreados por la MSI.	Alto	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo.	0		90	90



OE 9. Fortalecer la gestión del talento humano en toda la institución

Se busca que la municipalidad cuente con servidores competentes y motivados de modo que incida en su desempeño y el logro de resultados.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Incorporación e inducción de servidores	%	Porcentaje de servidores eficaces y eficientes que se adaptan y comprometen con la institución y el puesto de trabajo	Alto	Gerencia de Recursos Humanos	n/d		100	100
Motivación a través de Relaciones humanas y sociales	%	Porcentaje de servidores que cuentan con un ambiente laboral favorable y adecuado para realizar sus actividades con efectividad.	Alto	Gerencia de Recursos Humanos	n/d		100	100

OE10. Optimizar la gestión por procesos aprovechando las tecnologías de la información en la gestión municipal

Se busca optimizar la gestión por procesos aprovechando las ventajas del uso de tecnologías de información, de modo que se mejore la eficiencia y eficacia de los procesos claves y de soporte de la gestión municipal.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Procesos incorporados al ISO	N	Número de procesos priorizados para ser certificados con el ISO: 9001.	Alto	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo	3	2	2	2
Procesos Mapeados	%	Porcentaje de procesos identificados y mapeados a nivel institucional.	Alto	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo	n/d		50	50



Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Sistemas de Información de Servicios Municipales Implementados	%	Porcentaje de avance en la mejora y desarrollo de nuevos sistemas de servicios en línea	Alto	Gerencia de Tecnología de Información y Comunicación	n/d	33.3	33.3	33.3

OEI I. Mejorar la calidad de la atención a la ciudadanía

Se busca que la municipalidad y sus servidores públicos provean una atención de calidad (rápida, amable, eficaz) en todos los puntos de contacto con el vecino o ciudadanía en general.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción	Nivel de control	Área Responsable	LB 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Satisfacción de la ciudadanía con la atención brindada	%	Porcentaje de satisfacción de los ciudadanos encuestados con la atención de los Servicios Municipales	Bajo	Subgerencia de Participación Vecinal Gerencia de Autorizaciones y Control Urbano Gerencia de Administración Tributaria Gerencia de Seguridad Ciudadana Gerencia de Desarrollo Humano	n/d	63	75	83
Requerimientos vecinales	%	Porcentaje de Satisfacción de vecinos respecto a los requerimientos de información realizados mediante el call center	Medio	Subgerencia de Participación Vecinal	n/d		70	80



5. Acciones Estratégicas Institucionales

A continuación se presentan las acciones estratégicas institucionales de cada uno de los objetivos estratégicos institucionales presentados y explicados en el punto 3. El siguiente cuadro presenta un resumen de las acciones estratégicas. La información completa en torno a las acciones estratégicas se puede consultar en el Anexo 5. Asimismo los indicadores asignados para medir el cumplimiento de las acciones estratégicas y sus respectivas metas anuales se pueden consultar en el Anexo 6.

OEI: Preservar la calidad ambiental del distrito

Se busca que el distrito posea un ambiente de calidad, lo cual implicara adecuados niveles de calidad de aire, ruido y racionalidad en el uso y consumo de recursos (hídricos, energéticos, residuos reciclables). Por ello, se han propuesto las siguientes acciones estratégicas.

Nombre de la Acción estratégica	Descripción de la Acción estratégica	Responsable
Programa de concientización ambiental para organizaciones y ciudadanía	Consiste en concientizar a empresas instituciones y colegios del distrito en acciones de promoción de medidas de ecoeficiencia dentro de sus propias organizaciones así como a través de acciones simples que permitan reducir el impacto de huella hídrica y de carbono.	Gerencia de Sostenibilidad
Implementación de sistemas de riego tecnificado en áreas verdes públicas	Consiste en la implementación de sistemas de riego tecnificado en las áreas verdes de los parques, para lo cual se construirá desarenadores, cisternas, cuartos de bombas, unidades de bombeo, sistema de conducción y distribución, programadores de riego, siembra de grass en las zonas afectadas y capacitación para la operación, mantenimiento y reparación de los equipos.	Gerencia de Desarrollo Distrital
Implementación de sistemas de segregación de residuos sólidos	Consiste en fortalecer la cadena de reciclaje, para lo cual se ampliará y/o mejorará la infraestructura (ej. implementación de planta de segregación de residuos sólidos inorgánicos) y se capacitará al personal para mejorar el proceso de segregación, entre otros. También consta de campañas para fomentar la reutilización y reciclaje de residuos en la población.	Gerencia de Sostenibilidad Gerencia de Desarrollo Distrital
Implementación de la red de monitoreo y vigilancia de la calidad ambiental del aire y ruido	Consiste en fortalecer la capacidad de monitoreo y vigilancia de la MSI a través de la utilización de medios y equipos tecnológicos para el monitoreo y vigilancia de la contaminación del aire y ruido, así como capacitaciones para generación de instrumentos de gestión y difusión.	Gerencia de Sostenibilidad Gerencia de Desarrollo Distrital
Programa de segregación en a fuente y recolección selectiva de residuos sólidos	Consiste en la realización de acciones orientadas para el manejo selectivo de los residuos sólidos inorgánicos generados en las viviendas basados en la sensibilización y capacitación ambiental de los generadores, segregación en la fuente, recolección y transporte de los residuos sólidos reciclables con fines de reaprovechamiento y reinserción a la cadena productiva.	Gerencia de Sostenibilidad



OE 2: Incrementar la calidad y cantidad de los servicios deportivos, culturales y de salud

Se busca que la ciudadanía del distrito pueda disponer la mejor y más diversa oferta, de carácter privado y público, de servicios enfocados a la adopción de un estilo de vida saludable y eco-amigable. Así pues, se listan las acciones estratégicas propuestas para el presente objetivo.

Nombre de la Acción estratégica	Descripción de la Acción estratégica	Responsable
Fomento de la lectura en la ciudadanía	Consiste en la realización de actividades y proyectos para el fomento de la lectura en el distrito la cual tendrá como instrumento guía el Plan Municipal del Libro y la Lectura. Dicho plan contendrá las acciones específicas para el fomento de la lectura en San Isidro tales como la implementación del Plan Lector "San Isidro Lee", la feria del libro infantil y juvenil, la promoción de una educación integral desde la cuna jardín municipal y el mejoramiento de la Biblioteca Municipal, entre otros.	Oficina de Cultura
Mejoramiento de servicios culturales para la ciudadanía	Consiste en mejorar las opciones de acceso a servicios culturales a la población sanisidrina y general. Esto implica tanto la realización de convenios con entidades privadas con o sin fines de lucro para el desarrollo de eventos culturales en el distrito, así como el fortalecimiento de los servicios municipales en materia de cultura.	Oficina de Cultura
Construcción y equipamiento de polideportivo para los XVIII Juegos Panamericanos 2019	Consiste en la construcción y equipamiento de un polideportivo que será sede para la gimnasia durante los XVIII Juegos Panamericanos 2019. Asimismo, implica la mejora de infraestructura peatonal, incluyendo personas con movilidad reducida, la activación de espacios públicos, la implementación de iluminación ornamental, el mejoramiento del mobiliario urbano, el mejoramiento de área verde y tratamiento paisajístico, el reordenamiento de estacionamientos y el mejoramiento de la señalización.	Oficina de Planeamiento Urbano Gerencia de Desarrollo Distrital
Servicios deportivos y recreativos municipales para la ciudadanía	Consiste en la realización de actividades deportivas, físicas, recreativas y saludables. Primero, se aprovecharán espacios al aire libre para actividades como ultimate frisbee, la Ciclovía El Golf y deportes de aventura (escalada en palestra, descenso en rapel, descenso en tirolina y slackline). Asimismo se realizarán actividades de intramuro como la circenses, danza deportiva, yoga y GAP (glúteos, abdomen y piernas). También se impulsarán deportes de defensa como el jiu - jitsu, kendo, Aikido, judo y lucha olímpica, así como deportes de competencia como el ajedrez, tenis de mesa, entre otros.	Gerencia de Desarrollo Humano
Servicios de prevención y promoción de la salud para ciudadanía	Consiste en el desarrollo de actividades de prevención y promoción de salud humana, lo cual implicarán campañas, atenciones médicas y de enfermería, capacitaciones, conferencias, servicio de ambulancia, entre otros. También se incluye la tenencia responsable de mascotas en el distrito. Entre las actividades específicas figuran los Jueves Municipales, Tópicos Saludables, Consultorio de Medicina antienvjecimiento, Quioscos Saludables en Centros Educativos, Loncheras Saludables, Guía de Salud, Primeros auxilios y cuidados del adulto mayor, Ciclo de Conferencias en Salud, Boticas Saludables.	Gerencia de Desarrollo Humano
Servicios de promoción y prevención de la alimentación saludable en hogares y establecimientos	Consiste en el desarrollo de acciones para promover y contribuir a la alimentación saludable de la población sanisidrina, tales como la un mapa de restaurantes saludables certificados por la MSI, inspecciones sanitarias, análisis de microbiológico de agua, cartilla de normas para los establecimientos comerciales, cartilla de buenas prácticas de manipulación de alimentos para hogares, capacitaciones por giro comercial, San Isidro Master Chef, Degustaciones Gastronómicas Saludables, vivero para abastecimiento, SI Natural Food.	Gerencia de Desarrollo Humano



Implementación del centro de servicios sociales básicos	Consiste en la creación de un centro donde se brinde atención multidisciplinaria (legal, psicológica, trabajo social, conciliaciones, entre otros) para el vecino(a) de San Isidro, así como al público en general que lo requiera.	Gerencia de Desarrollo Humano
Fomento de actividades sociales para vecinos de San Isidro	Consiste en el fomento de actividades sociales para el encuentro vecinal entre grupos etarios (niños, jóvenes, adultos y adultos mayores). Respecto a los niños y jóvenes se brindarán las siguientes actividades: Taller de Clown, Taller de Baile, Taller de Técnicas de Estudio, Taller de Defensa Personal. Para los adultos y adultos mayores, se brindarán las siguientes: Taller de Bio Huerto, Taller de Cocina Saludable, Jueves de varones, Asesoría legal gratuita para el vecino.	Gerencia de Desarrollo Humano

OE 3. Mejorar seguridad con enfoque preventivo del distrito

Se busca crear condiciones para que el entorno del distrito sea un lugar seguro para cualquier ciudadano, lo cual incluye tanto hechos delictivos como ante desastres de cualquier índole. Por ello, se listan las siguientes acciones estratégicas.

Nombre de la Acción estratégica	Descripción de la Acción estratégica	Responsable
Sistema integral de seguridad y vigilancia	Consiste en la implementación de un sistema de fibra óptica que sirva de soporte al sistema de cámaras de vigilancia del distrito. Asimismo, se compone de la implementación de un sistema de alarmas comunitarias ecológicas en puntos estratégicos del distrito a través de un software de ocurrencias en entorno web por internet, desde una central de comunicación y/o monitoreo. Por otro lado, también contiene un componente de mejoramiento de la infraestructura para la seguridad, entre otros.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres
Concientización ciudadana sobre prevención ante desastres	Consiste en el desarrollo de una campaña intensiva de prevención ante el riesgo de desastres a lo largo del distrito en alianza con actores con interés en apoyar con recursos.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres
Acondicionamiento del territorio ante el riesgo de desastres	Consiste en la implementación de medidas que mitiguen los factores de riesgo latentes en el distrito, entre las cuales figuran la implementación de almacenes soterrados para atención de la población local en caso de un desastre natural, señalización y espacios de evacuación, entre otros.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres

OE 4. Impulsar la movilidad sostenible buscando la integración interdistrital del transporte público masivo y no motorizado

Se busca que el sistema de movilidad del distrito se desarrolle sobre la base del transporte público masivo y no motorizado, logrando que desplazamiento sea de forma rápida y segura (vial) a lo largo de distrito y hacia otros distritos. Por lo cual, se proponen las siguientes acciones estratégicas.

