

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el Distrito de Surquillo**

**TESÍS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR:**

**Alex Gilberto Álvarez Llanos**

**Ketty Garay Lindo**

**Jessica Giovanna Herrera Sánchez**

**Francisco Salomón Osorio Saldaña**

**Asesor: Gonzalo Ricardo Alegría Varona**

**Surco, diciembre 2018**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios, por la oportunidad de cursar un MBA en una Escuela de Negocios de Prestigio como lo es CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Agradecemos a CENTRUM PUCP por dejar parte de nuestra vida en esta Escuela de Negocios y los conocimientos que nos brindaron para desarrollarnos como profesionales, para ser un MBA.



## Dedicatorias

A mis padres Gilberto Álvarez Urteaga y Nelly Llanos Ramírez, a mis hermanos Jane Álvarez Llanos, Edgar Álvarez Llanos y Angélica Maribel Álvarez Llanos y a mi esposa Lisseth Gutiérrez Ventura por su apoyo incondicional en las aventuras de mi vida.

Alex Álvarez

A Dios, a mis padres Fernando y Casilda, a mis hermanos Richard, Leonil, Joel y Roberto, los amo.

Ketty Garay

A Dios por guiarme, regalarme su amor eterno y permitirme lograr mis objetivos trazados.

A mis padres Ramiro y Mery por brindarme su amor infinito, apoyo constante, sus consejos y enseñanzas.

A mis hermanos Ramiro y Renzo, por ser ejemplos de perseverancia.

A mi esposo Saul e hijos Sebastian y Luciana, por demostrarme su amor incondicional y por ser mi motivación constante que me permite ser una mejor persona y superarme cada día.

Jessica Herrera

A Dios por sus bendiciones y por esta nueva bendición de cumplir esta meta MBA.

A mi familia, a mi Madre Juana, a Mi hermana María, a mi hermana Sara, a mi Madre Clara Graciela, a mi Padre Francisco, a mi tía Judith, a mi tía Elizabeth, y a Juan Carlos Marca por sus ánimos y apoyo durante el proceso de esta carrera.

A mi hijita Giuliana Sofía por su ternura y alegría que me animan e impulsan a seguir luchando por ella, ser mejor cada día y superarme profesionalmente.

Francisco Osorio

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación titulada: “Plan Estratégico del distrito de Surquillo”, hace un breve diagnóstico del distrito, haciendo hincapié en los potenciales sectores que contribuirán al crecimiento económico; como es el sector inmobiliario, de servicios y de comercio, principalmente. También resalta como ventaja competitiva la ubicación estratégica, ya que cuenta con vecinos de alto poder adquisitivo, quienes son los principales agentes económicos de desarrollo.

En función a lo indicado, los principales objetivos a largo plazo de este plan que hemos propuesto son: a) Reducir el porcentaje de victimización del distrito de 27.4% (puesto 16 de los distritos más seguros) a 17.0% (índice de los distritos más seguros de Lima metropolitana) (INEI,2018f) al año 2031, b) Incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del distrito de valor 0.7363 (puesto 14 de Lima metropolitana) a un valor superior a 0.80 (distrito con mayor IDH de Lima Metropolitana, c) Incrementar la producción del distrito de Surquillo de 10 millones a 15 millones al 2031, d) Dejar de ser una de las 15 islas de Calor de Lima Metropolitana para el 2031, e) Reducir el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas promedio en el distrito de 6.7% (grupo robusto 25) a 0.25 % (grupo robusto 32) en el 2031 y f) Mejorar en el ranking de transparencia estándar de la gestión municipal al 2031, pasando de “bien” en el año 2016 a “Muy bien” en el 2021 y para el 2031 a “perfecto”.

De igual manera; el Plan Estratégico presenta solución a los principales problemas del distrito que están relacionados con salud, seguridad ciudadana, transformación de las microempresas a gran y mediana empresa, transparencia y mayores recaudaciones los siguientes años.

Tal es así que se toma como base doce estrategias que cumplen con las pautas y lineamientos en cada tipo de matriz (matriz FODA, PEYEA, BCG, IE, GE, MD, CPE, MR y la matriz de ética); y estas son: implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo, desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local, atraer inversiones privadas en infraestructura del distrito, desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada, aumentar la inversión en los rubros de ferreterías, bazares, bodegas y comercio automotriz; formalización laboral del sector comercio mediante la reubicación y concentración; atraer la inversión en el mercado inmobiliario, incentivar la densificación, el uso mixto de suelo y la movilidad sostenible interdistrital para atraer el consumo y gasto público, implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes, reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de serenazgos a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito, disponer de mayor número de serenazgos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito y establecer políticas y facilidades para potenciar el comercio de ferreterías y automotrices en el distrito.

## Abstract

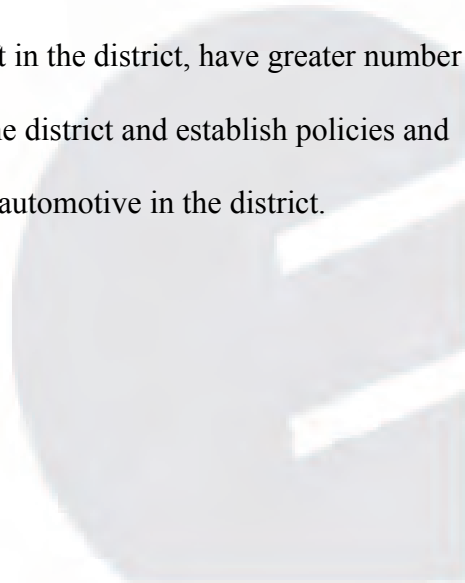
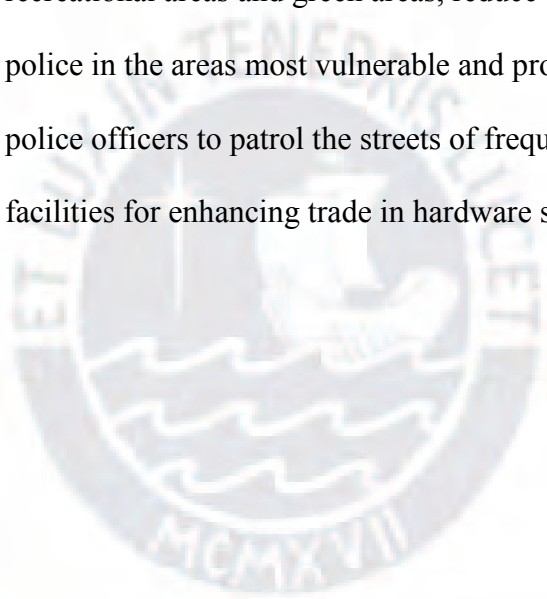
The present investigation entitled: "The Strategic Plan of the district of Surquillo", makes a brief diagnosis of the district, with an emphasis on the potential sectors which will contribute to economic growth, as is the real estate sector and trade, mainly and services. It also highlights how competitive advantage the strategic location, since it counts with high purchasing power, who are the main economic agents of development.

According to the above, the main long -term objectives of this plan we have proposed are: a) Reduce the district victimization percentage from 27.4% (16th place in the safest districts) to 17.0% (index of the safest districts in Lima, Metropolitan) (INEI, 2018f) to the year 2030, b) Increase the index of Human Development (HDI) of the district of value 0.7363 (14th place in Lima Metropolitan) to a value greater than 0.80 (district with the highest HDI in Metropolitan Lima, c) Increase the production of the district of Surquillo from 10 million to 15 million at 2030, ) Stop being one of the 15 heat islands of Metropolitan Lima by 2030, e) Reduce the average Unsatisfied Basic Needs index in the district from 6.7% (robust group 25) to 0.25% (robust group 32) in 2031 and f) improve in the standard transparency ranking of municipal management to 2031, going from "good" in 2016 to "Very good" in 2021 and for 2031 to "perfect".

In the same way the Strategic Plan presents a solution to the main problems of the district that are related to health, safety, transformation of the micro to large and medium-sized enterprises, transparency and greater collections the following years.

So much so that on the basis of twelve strategies that comply with the guidelines and directives in each type of array (matrix SWOT, PEYEA, BCG, IE, GE, MD, CPE, MR and the array of ethics), and these are: implement a concerted development plan aligned to the

plan of Metropolitan Lima in the long term, development of programs for the creation of new market niches using local labor, attracting private investment in infrastructure of the district, to increase investment in the areas of hardware shops, bazaars, wineries and automotive trade, develop potential business projects in the district by attracting private investment, labor formalization of the trade sector by the relocation, to attract investment in the The real estate market, encourage densification, mixed land use and interdistrict sustainable mobility to attract consumption and public spending, implementing new technologies to expand the recreational areas and green areas, reduce crime through frequent rounds of the municipal police in the areas most vulnerable and prone to theft in the district, have greater number of police officers to patrol the streets of frequently in the district and establish policies and facilities for enhancing trade in hardware stores and automotive in the district.



## Tabla de contenidos

Agradecimientos .....	ii
Dedicatorias .....	iii
Resumen Ejecutivo .....	iv
Listado de tablas .....	vi
Lista de figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión general .....	xv
<b>Capítulo I: Situación general del distrito de Surquillo .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación general del Distrito de Surquillo .....	1
1.2. Conclusiones.....	39
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>41</b>
2.1. Antecedentes .....	41
2.2. Visión .....	43
2.3. Misión .....	44
2.4. Valores .....	45
2.5. Código de Ética .....	46
2.6. Conclusiones .....	47
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>48</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	48
3.2. Análisis Competitivo del Perú .....	64
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	76
3.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	97
3.5. El distrito de Surquillo y sus competidores.....	97
3.6. El distrito de Surquillo y sus Referentes (Benchmarking Internacional).....	101
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR).....	108



3.8. Conclusiones.....	112
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>116</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	116
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	156
4.3. Conclusiones.....	158
<b>Capítulo V: Intereses del distrito de Surquillo y Objetivos a largo Plazo.....</b>	<b>160</b>
5.1. Intereses del distrito de Surquillo.....	160
5.2. Potencial del distrito de Surquillo.....	161
5.3. Principios Cardinales del distrito de Surquillo.....	164
5.4. Matriz de intereses del distrito de Surquillo (MIO).....	166
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	167
5.6. Conclusiones.....	170
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>172</b>
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	172
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	175
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	177
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	179
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	180
6.6. Matriz de la Decisión de Estrategias (MDE).....	181
6.7. Matriz cualitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	183
6.8. Matriz Rumelt (MR).....	186
6.9. Matriz de Ética (ME).....	188
6.10. Estrategias retenidas y de consistencia.....	188
6.11. Alineamiento entre Objetivos de Largo Plazo y Estrategias retenidas y de contingencia.....	188

6.12. Matriz de estrategia versus Posibilidades de los Competidores.....	188
6.13. Conclusiones.....	193
<b>Capitulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>194</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	194
<b>7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....</b>	<b>204</b>
<b>7.2.1. Recursos Tangibles.....</b>	<b>204</b>
7.3. Políticas de cada estrategia.....	207
7.4. Estructura de la organización del distrito de Surquillo .....	207
7.5. Medio Ambiente, Ecología y responsabilidad Social .....	210
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	210
7.7. Gestión del Cambio.....	211
7.8. Conclusiones .....	212
<b>Capitulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>213</b>
8.1. Perspectiva del Control .....	213
Aprendizaje .....	213
Procesos: .....	214
Clientes:.....	214
Financiera.....	214
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	214
<b>Capitulo IX: Competitividad del distrito de Surquillo.....</b>	<b>218</b>
9.1. Análisis competitivo del distrito de Surquillo.....	224
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del distrito de Surquillo.....	229
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de distrito de Surquillo .....	232
9.4. Identificación de de los aspectos estartegicos de los potenciales Clústers .....	233
9.5. Conclusiones.....	234

<b>Capitulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>236</b>
10.1. Plan estrategico Integrado (PEI) .....	236
10.2. Conclusiones Finales.....	238
10.3. Recomendaciones Finales .....	239
10.4. Futuro del distrito de Surquillo .....	239
Referencias.....	242
Apendice A .....	252
Apendice B .....	262



### Listado de tablas

Tabla 1.	<i>Surquillo: Población estimada al 30 de junio, por grupo de edad, 2015</i> .....	3
Tabla 2.	<i>Surquillo: Nivel Socio Económico 2013- 2016 (%)</i> .....	6
Tabla 3.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Nivel Socio Económico, 2016 (%)</i> .....	7
Tabla 4.	<i>Surquillo: Tipo de empleo 2016(%)</i> .....	9
Tabla 5.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Ámbito donde se desarrolla la informalidad, 2016(%)</i> .....	9
Tabla 6.	<i>Surquillo: Titulación de viviendas, 2016</i> .....	11
Tabla 7.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Titulación de viviendas, 2016 (%)</i> .....	12
Tabla 8.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo, tipo de seguro, 2016 (%)</i> .....	13
Tabla 9.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo, Nivel de estudios alcanzado, 2016 (%)</i> ....	15
Tabla 10.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo, Tipo de posesión de vivienda, 2016 (%)</i> ..	16
Tabla 11.	<i>Surquillo, Cantidad de viviendas según tipo, 2016</i> .....	16
Tabla 12.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Tipo de viviendas, 2016 (%)</i> .....	17
Tabla 13.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo Material predominante de las paredes, 2016(%)</i> .....	17
Tabla 14.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo Material predominante de los pisos, 2016(%)</i> .....	18
Tabla 15.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo Material predominante de los techos, 2016(%)</i> .....	18
Tabla 16.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Abastecimiento de agua, 2016(%)</i> .....	19
Tabla 17.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Desagüe, 2016(%)</i> .....	21
Tabla 18.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Electricidad, 2016(%)</i> .....	21
Tabla 19.	<i>Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Combustible para cocinar, 2016(%)</i> .....	22
Tabla 20.	<i>Servicios de Telecomunicación que poseen las viviendas, 2016</i> .....	22

Tabla 21.	<i>Perú, Lima Metropolitana, Surquillo: Servicios de Telecomunicación, 2016.....</i>	23
Tabla 22.	<i>Surquillo: Residuos sólidos generados, 2008-2016 (Toneladas) .....</i>	23
Tabla 23.	<i>Surquillo: Generación de residuos sólidos per cápita, 2014-2016 .....</i>	24
Tabla 24.	<i>Surquillo: Sectores de Seguridad Preventiva, 2017 .....</i>	25
Tabla 25.	<i>Surquillo: Consolidado sobre violencia, faltas y delitos, 2016 .....</i>	26
Tabla 26.	<i>Surquillo: Delitos registrados en la comisaría, 2016.....</i>	27
Tabla 27.	<i>Surquillo: Serenazgo municipal, 2017.....</i>	27
Tabla 28.	<i>Surquillo: Juntas vecinales, 2016 .....</i>	28
Tabla 29.	<i>Surquillo: Intervenciones por consumo de licor, 2011-2016 .....</i>	28
Tabla 30.	<i>Surquillo: Intervenciones por consumo de drogas, 2011-2016.....</i>	29
Tabla 31.	<i>Surquillo: Accidentes de tránsito, 2011-2016.....</i>	29
Tabla 32.	<i>Surquillo: Delitos contra la familia, 2011-2016.....</i>	29
Tabla 33.	<i>Surquillo: Alteración del orden público por modalidades, 2011-2016.....</i>	30
Tabla 34.	<i>Surquillo: Delitos contra el Patrimonio por modalidades, 2011-2016.....</i>	30
Tabla 35.	<i>Surquillo: Tasa de denuncias por comisión de delitos contra la libertad .....</i>	31
Tabla 36.	<i>Surquillo: Cantidad de empresas formales por sector económico, 2015 .....</i>	33
Tabla 37.	<i>Surquillo: Cantidad de empresas formales por sector económico desagregado, 2015.....</i>	34
Tabla 38.	<i>Surquillo: Matriz de Transición 2008-2015 .....</i>	35
Tabla 39.	<i>Surquillo: Cantidad de empresas industriales según actividad económica .....</i>	35
Tabla 40.	<i>Surquillo: Empresas según estrato empresarial.....</i>	36
Tabla 41.	<i>Surquillo: Gasto Público, 2011-2017 .....</i>	37
Tabla 42.	<i>Precio de venta de terrenos en el distrito de Surquillo, 2017.....</i>	38
Tabla 43.	<i>Mediana Timestral del precio de departamentos en venta en distritos de Sector Medio y Alto .....</i>	38

Tabla 44.	<i>Surquillo: Evaluación de Visión actual</i> .....	42
Tabla 45.	<i>Surquillo: Los nueve (9) componentes de Pearce en la misión actual</i> .....	43
Tabla 46.	<i>Surquillo: Visión propuesta</i> .....	43
Tabla 47.	<i>Surquillo: Nueve (9) componentes de Pearce en la misión propuesta</i> .....	44
Tabla 48.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	49
Tabla 49.	<i>Perú: Distribución de la población total al 30 de junio del 2017</i> .....	51
Tabla 50.	<i>Perú: Indicadores demográficos, quinquenio 2015-2020</i> .....	51
Tabla 51.	<i>Perú: Límites y fronteras</i> .....	52
Tabla 52.	<i>Perú: Indicadores macroeconómicos, 2007-2016 (Valores a precios constantes)</i> .....	55
Tabla 53.	<i>Perú: Indicadores macroeconómicos, 2007-2016 (Valores a precios corrientes)</i> .....	56
Tabla 54.	<i>Perú: Oferta y Demanda Global, 2007-2016 (Valores a precios constante de 2007)</i> .....	57
Tabla 55.	<i>Perú: Oferta y Demanda Global, 2007-2016 (Valores a precios corrientes)</i> .....	57
Tabla 56.	<i>Perú: Hogares que tienen al menos una computadora, 2007-2016 (porcentaje)</i> .....	58
Tabla 57.	<i>Perú: Población que hace uso de internet por grupo de edad y ámbito geográfico, 2007-2016 (porcentaje)</i> .....	59
Tabla 58.	<i>Perú: Exportaciones FOB, según principales productos, 2015-2016 (millones de US dólares)</i> .....	67
Tabla 59.	<i>Perú: Importaciones FOB, según uso o destino económico, 2015-2016</i> .....	68
Tabla 60.	<i>Índice Global de Competitividad-Ranking Mundial, 2015-2017</i> .....	73
Tabla 61.	<i>Índice Global de Competitividad-Ranking Latinoamericano, 2015-2017</i> .....	74
Tabla 62.	<i>VARIABLES Políticas, Gubernamentales y Legales</i> .....	78
Tabla 63.	<i>VARIABLES económicas y financieras</i> .....	81

Tabla 64.	<i>Indicadores de Reservas Internacionales.</i>	82
Tabla 65.	<i>PBI del Perú, por tipo de gasto, 2016 (Variaciones porcentuales reales)</i>	83
Tabla 66.	<i>Calificación crediticia en moneda extranjera de los principales países latinoamericanos</i>	85
Tabla 67.	<i>Perú: Proyecciones del PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales reales)</i>	86
Tabla 68.	<i>Variables Sociales, Culturales y Demográficas</i>	87
Tabla 69.	<i>Variables Tecnológicas y Científicas</i>	89
Tabla 70.	<i>Variables Ecológicas y Ambientales</i>	92
Tabla 71.	<i>Surquillo: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).</i>	99
Tabla 72.	<i>Matriz Perfil de Competitivo -Surquillo</i>	110
Tabla 73.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	111
Tabla 74.	<i>Órganos funcionales de la Municipalidad de Surquillo</i>	119
Tabla 75.	<i>Surquillo: Relación de Alcaldes durante los años 1949 - 2018</i>	120
Tabla 76.	<i>Resultado de las Elecciones políticas del distrito de Surquillo 2006-2014</i>	121
Tabla 77.	<i>Surquillo: Resultados de las elecciones distritales, 2014</i>	122
Tabla 78.	<i>Surquillo Ranking de Portales de Transparencia Estándar, 2016</i>	123
Tabla 79.	<i>Surquillo: Generica de Gastos anual</i>	124
Tabla 80.	<i>Surquillo: Oferta y Venta de Vivienda, 2013, 2016</i>	131
Tabla 81.	<i>Surquillo: Altas de empresas, 2016-2017</i>	132
Tabla 82.	<i>Surquillo: Altas de empresas, 2016-2017</i>	132
Tabla 83.	<i>Surquillo: Directorio de mercados de abastos, 2016</i>	134
Tabla 84.	<i>Licencias de construcción por tipo, según distrito, 2015</i>	135
Tabla 85.	<i>Surquillo: Costos de licencia de funcionamiento</i>	138
Tabla 86.	<i>Surquillo: Costo de licencia de construcción</i>	139

Tabla 87.	<i>Surquillo: Variación de arbitrios al 2017</i> .....	139
Tabla 88.	<i>Fuentes de financiamiento Municipal</i> .....	147
Tabla 89.	<i>Surquillo: Ejecución de Ingresos a nivel de Grupo Genérico, 2017</i> .....	148
Tabla 90.	<i>Surquillo: Ejecución de ingresos a nivel de Fuentes de Financiamiento, 2016</i> .	149
Tabla 91.	<i>Surquillo: Ejecución de Ingresos a nivel Grupo Genérico,2017</i> .....	150
Tabla 92.	<i>Surquillo: Ejecución de Ingresos por prestación de servicios, 2017</i> .....	150
Tabla 93.	<i>Surquillo: Ejecución de ingresos por Impuestos Municipales, 2017</i> .....	150
Tabla 94.	<i>Surquillo: Detalle del gasto a nivel de grupo genérico del gasto, 2017</i> .....	151
Tabla 95.	<i>Surquillo: Detalle del gasto mensual por categoría presupuestal, 2017</i> .....	152
Tabla 96.	<i>Surquillo: Ejecución de gasto mensual por fuente de financiamiento, 2017</i> .....	152
Tabla 97.	<i>Surquillo: Ejecución del Gasto mensual, Proyectos de inversión pública, 2017</i> .....	152
Tabla 98.	<i>Fases de la Ejecución del Gasto trimestral de la Municipalidad de Surquillo, 2017</i> .....	153
Tabla 99.	<i>Surquillo: Matriz Evaluación de factores Internos</i> .....	157
Tabla 100.	<i>Matriz de Intereses del distrito de Surquillo</i> .....	166
Tabla 101.	<i>Matriz FODA de Surquillo (Fortalezas , Debilidades - Oportunidades)</i> .....	173
Tabla 102.	<i>Matriz FODA de Surquillo (Fortalezas, Debilidades - Amenazas)</i> .....	174
Tabla 103.	<i>Posición Estratégica Externa</i> .....	176
Tabla 104.	<i>Posición Estratégica Interna</i> .....	177
Tabla 105.	<i>Matriz Boston Consulting Group (MCG) del distrito de Surquillo</i> .....	179
Tabla 106.	<i>Matriz de decisión de Surquillo</i> .....	182
Tabla 107.	<i>Matriz CPE del distrito de Surquillo</i> .....	184
Tabla 108.	<i>Matriz CPE del distrito de Surquillo (Continuación)</i> .....	185
Tabla 109.	<i>Matriz Rumelt (MR) del distrito de Surquillo (Continuación)</i> .....	187



Tabla 110. <i>Matriz de Ética-Surquillo</i> .....	189
Tabla 111. <i>Matriz de estrategias retenidas y de contingencia</i> .....	190
Tabla 112. <i>Alineamiento entre Objetivos de Largo Plazo y Estrategias del distrito de Surquillo</i> .....	191
Tabla 113. <i>Matriz de Esratgia versus Posibilidades de los Competidores</i> .....	192
Tabla 114. <i>Objetivos de Corto Plazo por OLP (OLP 1 a OLP 4)</i> .....	202
Tabla 115. <i>Estrategias vs Políticas -Surquillo</i> .....	208
Tabla 116. <i>Tablero de control integrado-Perspectiva Financiera</i> .....	215
Tabla 117. <i>Tablero de control integrado-Perspectiva Procesos</i> .....	215
Tabla 118. <i>Tablero de control integrado- Perspectiva de Ciente</i> .....	216
Tabla 119. <i>Tablero de control integrado- Perspectiva Interna</i> .....	217
Tabla 120. <i>Estructura del Índice de competitividad regional</i> .....	225
Tabla 121. <i>Surquillo: Evolución empresarial 2007,2015</i> .....	225
Tabla 122. <i>Surquillo: Evolución exportaciones (Valor FOB) 2007,2015</i> .....	226
Tabla 123. <i>Surquillo: Productividad de Principales sectores, 2014-2015</i> .....	229
Tabla 124. <i>Precio del terreno urbano en Metros cuadrados</i> .....	229

## Lista de figuras

<i>Figura 0</i>	Modelo Secuencial del Proceso estratégico.....	xvii
<i>Figura 1.</i>	Límite distrital de Surquillo. ....	2
<i>Figura 2.</i>	Surquillo: Estimación de población según sexo, 2017. ....	3
<i>Figura 3.</i>	Surquillo: Población desagregada según edad 2015. ....	3
<i>Figura 4.</i>	Surquillo: Pirámide población de los censos 1993,2007. ....	4
<i>Figura 5.</i>	Surquillo: Densidad poblacional, 2013-2017 (Hab/Km2). ....	5
<i>Figura 6.</i>	Surquillo: Población estimada y tasa de crecimiento promedio anual, 2010-2017.....	6
<i>Figura 7.</i>	Surquillo: Distribución de la población, según Estrato Económico. ....	6
<i>Figura 8.</i>	Distritos colindantes a Surquillo: Distribución de la población, según Estrato Económico. ....	8
<i>Figura 9.</i>	Surquillo: Evolución de la PEA 2010-2016.....	8
<i>Figura 10.</i>	Surquillo: Cantidad de instituciones educativas, 2016. ....	13
<i>Figura 11.</i>	Surquillo: Cantidad de alumnos que estudian en instituciones educativas. ....	14
<i>Figura 12.</i>	Surquillo: Nivel educativo alcanzado, 2016. ....	14
<i>Figura 13.</i>	Surquillo: Agua potable, 2016(%). ....	20
<i>Figura 14.</i>	Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Agua potable, 2016(%). ....	20
<i>Figura 15.</i>	Surquillo: Electricidad según tipo de medidor, 2016.....	21
<i>Figura 16.</i>	Lima Metropolitana: Municipalidades que destinan parte de los residuos sólidos al reciclaje, 2015 (porcentaje).....	24
<i>Figura 17.</i>	Planos del los sectores de seguridad preventiva, 2017. ....	25
<i>Figura 18.</i>	Lima Centro: Número de cámaras de videovigilancia operativas por distrito, 2016. ....	31
<i>Figura 19.</i>	Surquillo Valor Bruto de Producción, 2008.....	33

<i>Figura 20.</i> Lima Centro: Número de beneficiarios el Programa del Vaso de Leche, junio 2016. ....	36
<i>Figura 21.</i> Lima Centro: Número de beneficiarios de comedores populares, junio 2016.....	37
<i>Figura 22.</i> Perú: Pirámide poblacional, 2017 (al 30 de junio).....	51
<i>Figura 23.</i> Perú: Producto Bruto Interno, 2007 – 2016 (Variación porcentual anual) .....	55
<i>Figura 24.</i> Perú: Exportaciones e importaciones FOB, 2007-2017 (Millones de US dólares) .....	66
<i>Figura 25.</i> Cantidad empresas Multilatinas según país de origen, 2016. ....	71
<i>Figura 26.</i> Perú: 12 pilares del Informe Global de Competitividad, 2017.....	75
<i>Figura 27.</i> Indicador de Integridad Pública, Perú en comparación con el promedio de la OCDE y LAC, 2015.....	79
<i>Figura 28.</i> Percepción de peruanos en avances logrados en la reducción de la corrupción en las instituciones públicas en los últimos 2 años.....	80
<i>Figura 29.</i> PBI y demanda interna, 2007-2016 .....	82
<i>Figura 30.</i> Proyecciones de crecimiento del PBI de América Latina, 2017-2018 .....	82
<i>Figura 31.</i> Proyectos de Inversión previstos, 2017-2018 .....	84
<i>Figura 32.</i> Perú: Inversión privada, 2009-2018 (Variación porcentual real) .....	85
<i>Figura 33.</i> Perú: Flujo de Inversión Extranjera Directa (Millones de US\$) .....	86
<i>Figura 34.</i> Perú: Nivel de destrezas de lectura en la CEPE, 2015.....	89
<i>Figura 35.</i> Perú: Gasto en I+D, 2016. ....	92
<i>Figura 36.</i> Emisiones de dióxido de carbono en el sector energía por sector, 2003-2013 .....	94
<i>Figura 37.</i> Red de estaciones Hidrometeorológicas automáticas .....	96
<i>Figura 38.</i> Red de estaciones Hidrometeorológicas convencionales .....	97
<i>Figura 39.</i> Palacio de Tribunales de Concepción. Sede de la Corte de Apelaciones y juzgados civiles y del trabajo de la ciudad de Concepción, Chile. ....	103

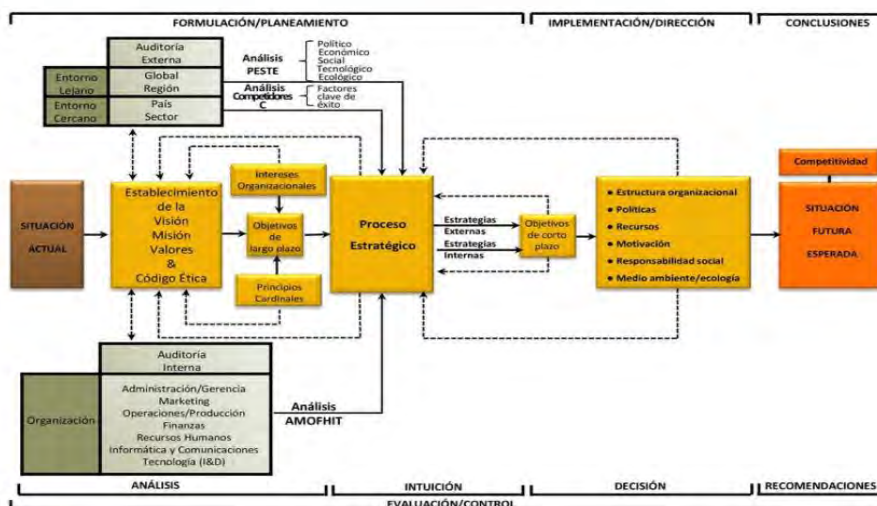
<i>Figura 40.</i> Pasillo en el interior del Mercado Central de la ciudad de Concepción, Chile ...	103
<i>Figura 41.</i> Interior de la galería Universitaria de la ciudad de Concepción, Chile .....	104
<i>Figura 42.</i> Enlace Paicaví - Alonso de Rivera: Autopista Concepción-Talcahuano, Chile ..	104
<i>Figura 43.</i> Pontificia Universidad Javieriana Chapinero en la ciudad de Bogotá.....	105
<i>Figura 44.</i> Zona T de Chapinero en la ciudad de Bogotá.....	106
<i>Figura 45.</i> Vista Aérea de Chapinero en la Ciudad de Bogotá. ....	107
<i>Figura 46.</i> Estación de Trasmilenio en Calle 57. Llegada a Capineiro. ....	108
<i>Figura 47.</i> Organigrama de estructura orgánica de la Municipalidad de Surquillo .....	118
<i>Figura 48.</i> Oferta de departamentos según Distrito del año 2013 al 2016 .....	129
<i>Figura 49.</i> Oferta de departamentos según Distrito del año 2013 al 2016 .....	129
<i>Figura 50.</i> Costo promedio en dolares por m2 de departamento según Distrito 2018 .....	130
<i>Figura 51.</i> Tabla 81. Variación de precio por m2 según Distrito 2017/2018.....	130
<i>Figura 52.</i> Rendimiento de alquiler de departamento según Distrito 2017/2018.....	130
<i>Figura 53.</i> Surquillo: Cantidad de viviendas, 2016 .....	131
<i>Figura 54.</i> Surquillo 2017: Distribución de Ofertas de negocios de Comercio (ferreterías).....	133
<i>Figura 55.</i> Surquillo, 2017: Distribución de Ofertas de negocios de Comercio (bodegas)..	133
<i>Figura 56.</i> Foto de la Sede central, Surquillo (Perú) .....	141
<i>Figura 57.</i> Foto del Cementerio tomada desde los aires, Surquillo (Perú).....	143
<i>Figura 58.</i> Foto del Cementerio tomada desde os interiore, Surquillo (Perú).....	143
<i>Figura 59.</i> Foto del Cementerio tomadodesde las afueras, Surquilo (Perú).....	144
<i>Figura 60.</i> Defunciones Inscritas en Lima Metropolitana, según distrito, 2015. ....	144
<i>Figura 61.</i> Gráfico de la matriz PEYEA.....	175
<i>Figura 62.</i> Gráfico de la matriz BCG. ....	178
<i>Figura 63.</i> Matriz Interna Externa del distrito de Surquillo. ....	179

Figura 64. Matriz de la Gran Estrategia del distrito de Surquillo. .... 180

Figura 65. Organigrama Municipal de Surquillo propuesto.....209

### El Proceso Estratégico: Una Visión general

El plan estratégico para el distrito de Surquillo 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, 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, etapa en la que 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); adicionalmente, existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Otra característica del proceso estratégico que es 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 (3era ed. Rev., p. 11)”, por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo secuencial inicia con el análisis de la situación presente, seguido por la propuesta de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Seguido, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización analizada. Luego, se aborda y 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).

Con la evaluación externa vamos a poder identificar las oportunidades y amenazas claves, 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.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines superiores que 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 meollo del 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, luego, 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 D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Person



## **Capítulo I: Situación general del distrito de Surquillo**

A continuación, se presenta el análisis de situación actual del distrito de Surquillo.

### **I.1. Situación general del Distrito de Surquillo**

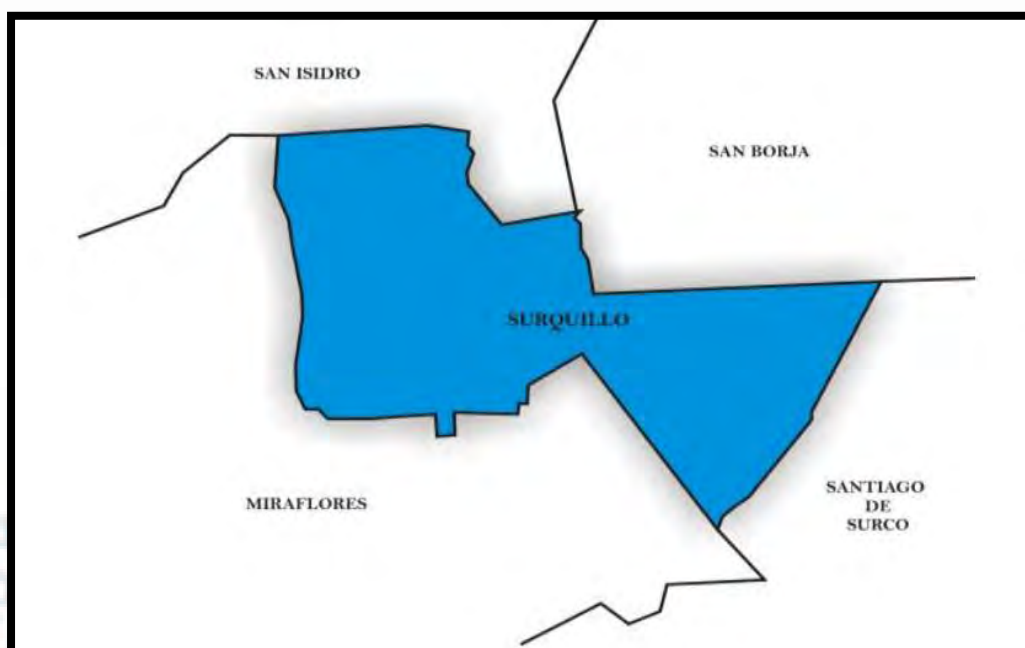
El Distrito de Surquillo fue creado por Decreto Ley 11058 del 15 de julio 1949, durante el gobierno del presidente Gral. Manuel Apolinario Odría. Su nombre proviene de las antiguas haciendas vitivinícolas, que pasaba por la zona el ahora enterrado “Andarriós de Surquillo”. La Municipalidad Distrital de Surquillo es un órgano del Gobierno Local con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia. Según el artículo 73° de la Ley Orgánica de Municipalidades, tiene las siguientes competencias: (a) Organización del espacio físico (uso del suelo), (b) servicios públicos locales, (c) protección y conservación del medio ambiente, (d) desarrollo y economía local, (e) participación vecinal, (f) servicios sociales locales y (g) prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas.

De la memoria institucional del año 2016, se recoge información que Surquillo antes del año 1950 pertenecía al distrito de Miraflores, el cual fue separado por ser un distrito grande y las necesidades de la población fueron crecientes. Así, en el año 1983 Surquillo cede más de la mitad de su territorio para la creación del distrito de San Borja, en la parte norte del distrito por las mismas razones.

El distrito tiene un clima subtropical con una temperatura media de 16° (14° a 26°) y humedad relativa entre 60% a 90%; su territorio se extiende en la cuenca baja del Río Rímac y el relieve es suave y llano.

**Localización.** Este distrito se encuentra situado en la zona Central-Sur-Oeste de Lima a una altura de 122 m.s.n.m (latitud sur 12°06'49"; longitud Oeste 77° 00' 29"). Tiene una superficie de 4.49 Km<sup>2</sup>.

**Límites.** El distrito de Surquillo limita por el Norte con San Isidro, por el Sudeste con Surco, por el Sudoeste con Miraflores y por el Noroeste con San Borja.



*Figura 1.* Límite distrital de Surquillo.

Tomado de “Ficha informativa sobre seguridad ciudadana del distrito de Surquillo Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana” por Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana [BNASEC], 2016. Recuperado de <http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/Nro.01-DistritoSurquillo.pdf>

**Población.** El distrito de Surquillo tiene una población estimada al 30 de junio del año 2017 de 91,474 habitantes, donde las mujeres representan el 55,46% del total y los hombres el 44,54%. En relación a los rangos de edad al 30 de junio del año 2015<sup>1</sup> (ver Tabla1), el 11,3% de la población son niños que se encuentran entre los 0 y 9 años de edad y el 12,2% de la población son púberes y adolescentes, encontrándose en el rango de 10-19 años. Por su lado, el 45% de la población son jóvenes y adultos y el 17% son adultos mayores que se encuentran en el rango de 50 y 64 años.



<sup>1</sup> Debido a la disponibilidad de datos, para el presente análisis se toma información del año 2015 al ser el dato más actualizado.

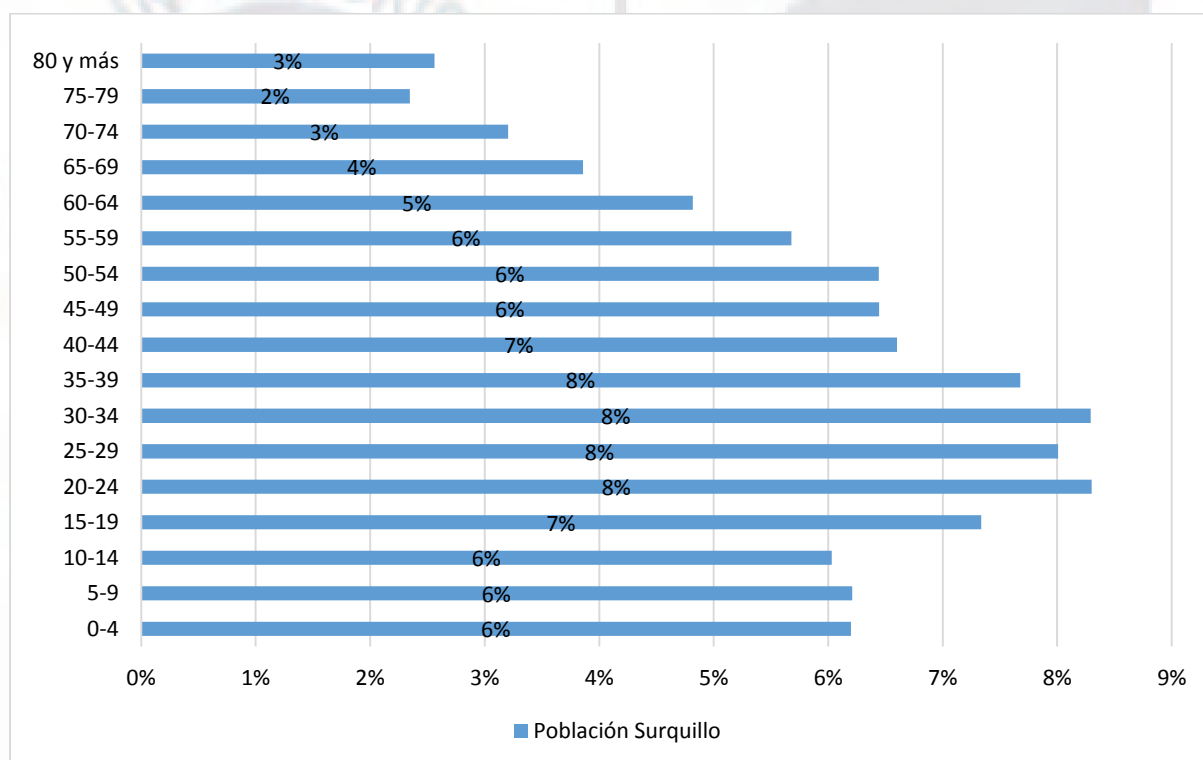
*Figura 2.* Surquillo: Estimación de población según sexo, 2017.

Adaptado de “Provincia de Lima: Compendio estadístico 2017” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017d. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)  
Tabla 1

*Surquillo: Población estimada al 30 de junio, por grupo de edad, 2015*

Grupo de edad	Población	%
0 – 9	11,332	11,30
10 – 19	12,210	12,20
20 - 49	41,401	45,00
50 – 64	15,471	17,00
65 y más	10,932	12,00
Total	91,346	100,00

*Nota.* Adaptado de “Población Estimada al 30 de Junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito”, por INEI, 2017c. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>



*Figura 3.* Surquillo: Población desagregada según edad 2015.

Adaptado de “Población Estimada al 30 de Junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito 2015, cuadro 11” por INEI, 2017c. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

*Pirámide Poblacional.* En los últimos Censos de Población de los años 1993 y 2007, se observa un crecimiento de la participación de hombres y mujeres a partir del rango de edad 10-14 hasta 35-39. Esto quiere decir que la población joven (y de mayor fuerza laboral) tiene

mayor preponderancia en la pirámide, resaltando mayor participación de hombres en los rangos mencionados.

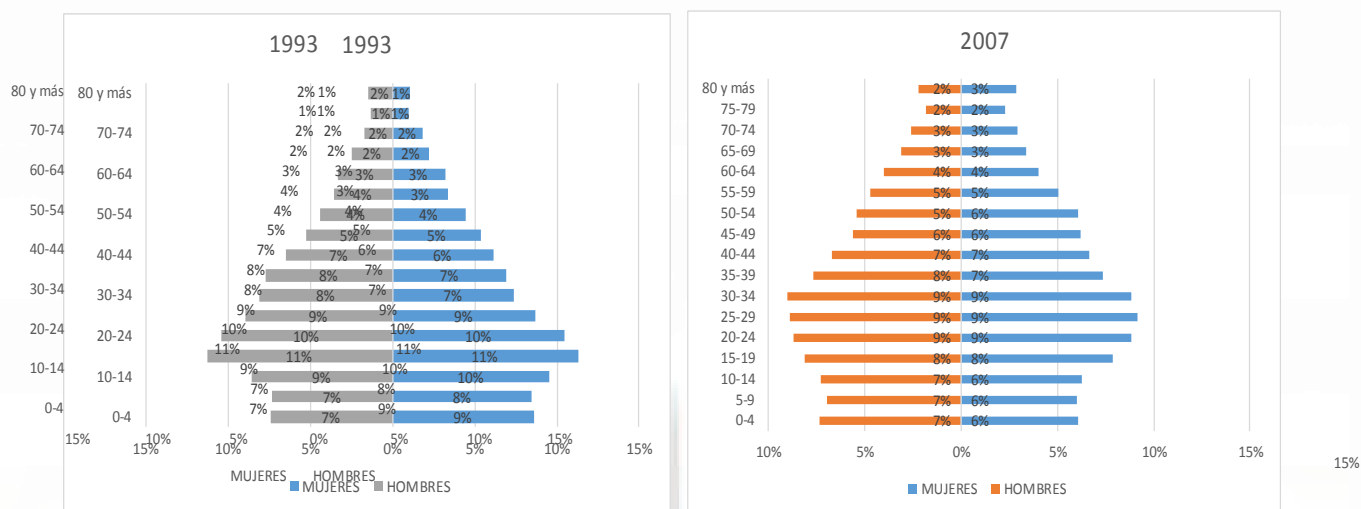


Figura 4. Surquillo: Pirámide poblacional de los censos 1993,2007.

Adaptado de “Censos de Población y Vivienda 1993 – 2007” por INEI, 2018. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe>

*Densidad Poblacional.* Según nota de prensa N°12-2017 del 18 de enero (INEI, 2017e), al 30 de junio de 2016 Surquillo es el distrito de mayor densidad poblacional de Lima Metropolitana con 26,418.79 habitantes por kilómetro cuadrado (hab/Km<sup>2</sup>), creciendo ligeramente al 2017 con 26,438 hab/Km<sup>2</sup> (INEI, 2017d). Dentro del distrito, el área con mayor concentración poblacional se encuentra en la zona trapezoidal correspondiente a las urbanizaciones Villa Victoria, Barrio Medico y Limatambo (Municipalidad de Surquillo (MDS), 2016). Así mismo las áreas limítrofes a los distritos de Miraflores y San Isidro han sufrido cambios de densidad promovidas por el desarrollo inmobiliario.

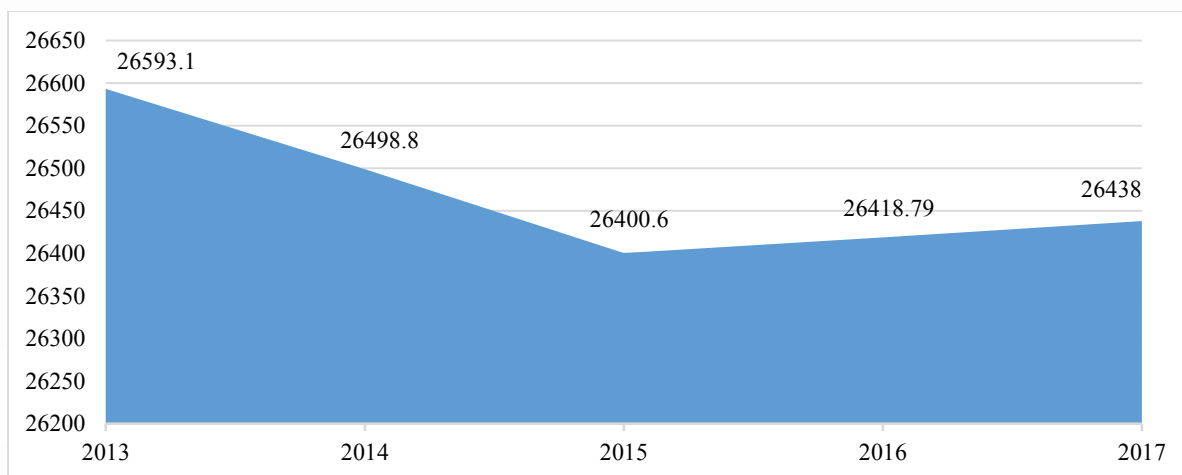
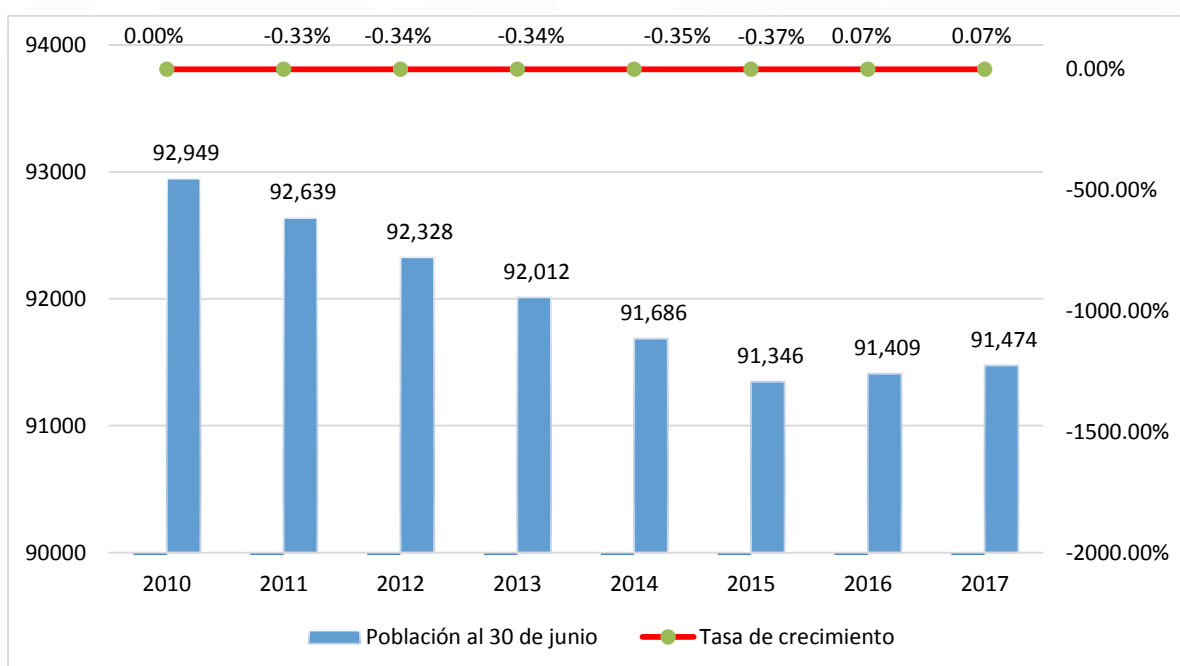


Figura 5. Surquillo: Densidad poblacional, 2013-2017 (Hab/Km<sup>2</sup>).

Adaptado de “Provincia de Lima: Compendio estadístico 2017” por INEI, 2017d. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)

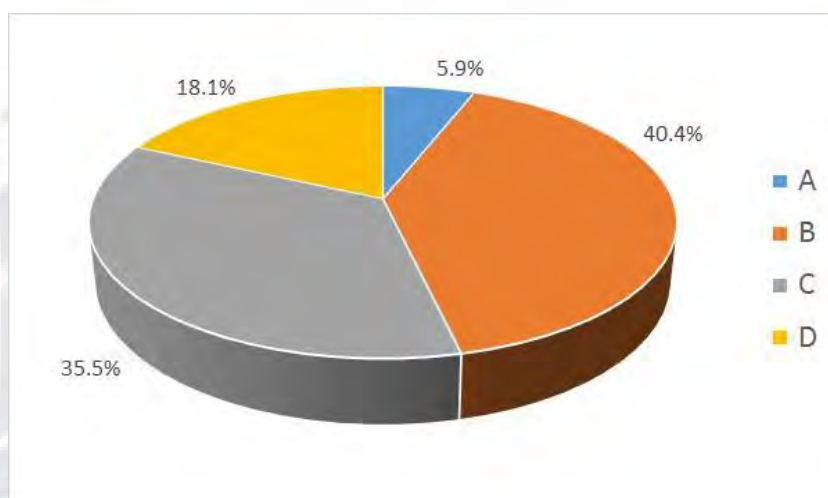
*Tasa de crecimiento.* El distrito presenta una tasa de crecimiento promedio anual de -0.23%. Estos niveles de descenso de la población fueron más notorios entre los años 2010 y 2014, principalmente por la situación difícil en problemas delictivos (robo y hurtos), obligando a los residentes a migrar a otros distritos. Sin embargo, a partir del año 2015 y como resultado del boom inmobiliario y la construcción de departamentos a menor precio comparado con distritos colindantes, la población de Surquillo comenzó a incrementarse; adicional a ello, han disminuido notablemente los problemas de robos y hurtos en el distrito, lo que muestra que en seguridad se está mejorando.



*Figura 6.* Surquillo: Población estimada y tasa de crecimiento promedio anual, 2010-2017 (al 30 de junio).

Adaptado de “Provincia de Lima: Compendio estadístico 2017” por INEI, 2017d. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)

*Niveles Socio Económicos (NSE).* Utilizando metodología de APEIM, se calcularon los Niveles Socioeconómicos de la población de Surquillo<sup>2</sup> donde el 5.9 % se encuentra en clase alta, 40.4 % se encuentra en clase media alta, 35.5% se encuentra en clase media y 18% de la población es pobre.



*Figura 7.* Surquillo: Distribución de la población, según Estrato Económico.

Cálculo realizado a partir de la metodología de APEM. Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gov.pe/microdatos/Consulta\\_por-\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gov.pe/microdatos/Consulta_por-_Encuesta.asp)

Haciendo un análisis histórico, en la Tabla 2 se puede observar que los estratos más altos, es decir, A y B presentan una tendencia positiva en los últimos cuatro años, en contraste a los sectores más bajos (C, D y E) donde la participación porcentual viene disminuyendo. Esto responde, principalmente, a la migración de vecinos de distritos colindantes por efectos del boom inmobiliario que, debido a los menores precios de departamentos eligen adquirir viviendas en este distrito.

Tabla 2

*Surquillo: Nivel Socio Económico 2013- 2016 (%)*

<sup>2</sup> Al respecto Alfredo Torres (2015), Presidente Ejecutivo de IPSOS Apoyo, que a fin de considerar el criterio más amplio en relación a la clase media, debe tomarse en cuenta a los Niveles Socioeconómicos (NSE) B y C.



NSE	2013	2014	2015	2016
A	1.80	4.20	5.20	5.90
B	23.00	35.20	37.60	40.40
C	25.50	37.30	35.90	35.50
D	46.30	23.20	19.50	18.10
E	3.30	0.00	1.80	0.00

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp). Cálculo realizado a partir de la metodología de APEIM.

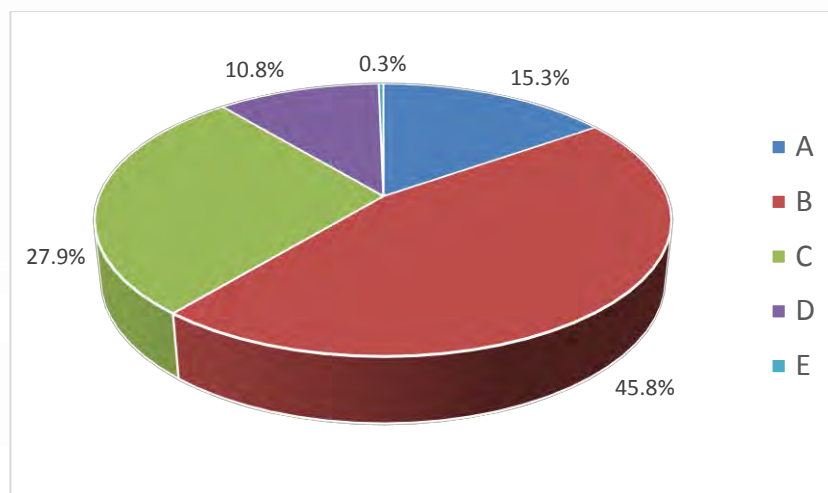
Comparación con Perú y Lima Metropolitana. A continuación, se comparan los estratos socioeconómicos calculados para el Perú, Lima Metropolitana y el distrito de Surquillo. Como vemos en la Tabla 3, en Surquillo la mayor cantidad de población se concentra en los estratos B y C, en contraste con Lima Metropolitana y Perú, donde la concentración se da en los estratos D y E. Por tanto, se puede afirmar que el poder adquisitivo de los pobladores que residen en el distrito es mayor al promedio nacional y al promedio de Lima Metropolitana, lo que indica que los residentes de Surquillo cuentan con mayor poder adquisitivo que debe aprovecharse en beneficio del vecino y del sector privado. En relación a distritos colindantes, es decir, San Borja, San Isidro, Miraflores y Santiago de Surco, se tiene que 61 % de pobladores de estos distritos tienen gran poder adquisitivo al predominar familias con niveles socioeconómicos altos. De igual manera, la clase media representa 27.9% y la clase D y E solo 11.1% (ver Figura 8).

Tabla 3

*Perú, Lima Metropolitana, Surquillo: Nivel Socio Económico, 2016(%)*

Estrato	Surquillo	Lima	Perú
A	5.9	1.1	0.5
B	40.4	10.2	4.6
C	35.6	17.9	25.7
D	18.1	34.2	34.6
E	-	36.6	34.5

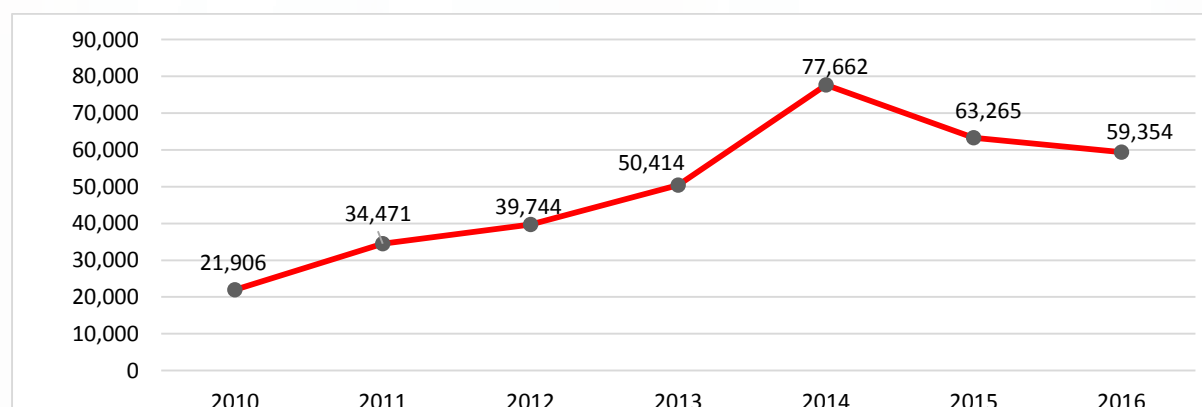
*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp). Cálculo realizado a partir de la metodología de APEIM



*Figura 8.* Distritos colindantes a Surquillo: Distribución de la población, según Estrato Económico.

Cálculo realizado a partir de la metodología de APEM. Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI 2018a. Recuperado de [http://iinei.inei.gov.pe/microdatos-/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gov.pe/microdatos-/Consulta_por_Encuesta.asp)

*Población Económicamente Activa (PEA).* Según cálculos realizados a partir de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) del INEI (2016), Surquillo cuenta con una población económicamente activa de 59,354 personas que representa el 64.93% de su población, de la cual el 91.79% se encuentra ocupada. De la población económicamente activa, el 32.3% cuenta con estudios secundarios, el 29.8% con estudios superiores no universitarios y el 27.6% con estudios universitarios; el 0.3% no cuenta con ningún tipo de estudio. El 76.2 % de la población es asalariada (empleado, Obrero o trabajador del hogar) y el 17.3% es trabajador independiente.



*Figura 9.* Surquillo: Evolución de la PEA 2010-2016.

Adaptado de “Módulo 5: Empleo e ingresos en Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2010 - 2016” por INEI, 2018b. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

En relación a la actividad económica donde labora la PEA: 34.8 % labora en el sector comercio, hoteles y restaurantes; 17.1% en empresas de servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler; 15.9% en servicios (de enseñanza, sociales y de salud) y 7.9% en transporte, almacenamiento y comunicaciones.

*Informalidad de la PEA.* En Surquillo, el empleo formal representa el 57% del total de fuerza laboral del distrito, cifra alta si comparamos con Lima Metropolitana (54%) y Perú (28%), donde este indicador no llega al 50%. Cabe anotar que la presencia de formalidad conlleva a empleados más competitivos y con mayores beneficios, no solo económicos sino también sociales como el acceso a seguros de salud.

Tabla 4

*Surquillo: Tipo de empleo 2016(%)*

Tipo de Empleo	Perú	Lima Metropolitana	Surquillo
Empleo informal	72	54	43
Empleo formal	28	46	57

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Por otro lado, en relación al ámbito donde se desarrolla la PEA informal nacional, el 76% es en el sector informal y el 24% se encuentra en el sector formal. Para el caso de Lima, las cifras muestran que el 54% de la PEA informal se encuentra en el sector informal. Surquillo, además de contar con menor porcentaje de PEA informal, también presenta menor presencia de trabajadores en el sector informal.

Tabla 5

*Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Ámbito donde se desarrolla la informalidad, 2016 (%)*

Informalidad	Perú	Lima Metropolitana	Surquillo
En el sector informal	76	54	34
Fuera del sector informal	24	46	66

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en RENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

En relación a los principales sectores económicos del distrito, el sector construcción tiene 70% de trabajadores informales; el sector comercio presenta 49% de PEA informal y las actividades de servicio de comidas y bebidas tienen 73% de PEA informal.

**Geografía Urbana.** La geografía urbana de Surquillo es diversa entre lo que destaca un fuerte proceso de gentrificación en sus bordes, una alta densidad de mYPES en el área central, una isla de precaridad (invasión) y un área urbanizada con parques y jardines.

*Proceso de urbanización.* Surquillo Es una de las áreas más antiguas de la metrópoli, su ocupación, consolidación y saturación, ha estado asociado a completar y atender las exigentes demandas de servicios de los distritos que lo circundan (Municipalidad de Surquillo, 2016). El distrito se caracteriza por tener 4 zonas bien diferenciadas: a) la zona antigua se caracteriza por el uso comercial intenso, alto porcentaje de vivienda en alquiler y muchas con muros de adobe y presencia de uso industrial correspondiente a los subsectores 1B, 1C, 3A, 3B, 3C y 2ª, b) la zona urbanizada 1 que limita con San Isidro se caracteriza por haber sufrido cambios de industria a vivienda de densidad media manteniendo usos industriales en la trama urbana correspondiente al subsector 1A (Ver Figura 17), c) la zona comercial y de educación corresponden al sub sector sector 2B límite con San Borja y d) la zona urbanizada 2, que corresponde al sector 4 que limita con los distritos de Surco, San Borja y Miraflores, cuenta con áreas verdes bien cuidadas, predominio del uso residencial con presencia de nuevos condominios y departamentos los mismos que promueven nuevos residentes provenientes en su mayoría de distritos vecinos de mayor nivel socioeconómico (ver Imagen 17).

*Tipología del uso de suelo del distrito.* El uso de suelo se divide en las siguientes zonas generales: a) zonas residenciales (R), b) zonas comerciales (C), zonas industriales (I), zonas de equipamiento o servicios públicos (SP), zonas de recreación pública y otros usos (OU) (Municipalidad Metropolitana de Lima [MML], 2014) . Los usos predominantes son: a)

comercio zonal y vivienda taller, que se encuentra en la zona antigua en los alrededores de la Av. Orué, Av. Angamos y Av. Mariscal Cáceres, alberga diversos negocios de comercio al por menor como: tiendas de abarrotes, productos de plástico, ferreterías, entre otros y b) vivienda de densidad media y comercio zonal, localizados en la zona urbanizada inscrita entre las Av. Angamos, Av. Tomas Marzano, Av. Sauce y Av. Intihuatana (Ver Anexo 2). Por su lado los bienes de uso público se clasifican en: a) bienes destinados a uso público en relación a parques, plazas entre otros y b) bienes de servicio público local en relación a la infraestructura local que brinda servicio público entre los que se distinguen: a) bienes de uso público de la Municipalidad Metropolitana de Lima como la red vial metropolitana dentro de la cual se encuentran las vías expresas (Paseo de la Republica), vías Metropolitanas (Av. Angamos, Av. Aviación y Av. Tomas Marzano) entre otras y b) bienes de uso público de la Municipalidad de Surquillo entre los que se encuentran áreas de parques y plazas de uso público, vías locales, servicios públicos municipales entre otros (MML, 2000).

*Saneamiento físico-legal (titularidad).* Según cálculos realizados a partir de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016<sup>3</sup>, el 82.3% de las viviendas cuenta con título de propiedad inscritos en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP).

Tabla 6

*Surquillo: Titulación de viviendas, 2016*

Estado	Absoluto	%
Con título de propiedad	12,718	82.3%
Sin título de propiedad	2,307	14.9%
En trámite	426	2.8%
Total	15,451	100.0%

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAH 2016” por INEI 2018a. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/-/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/-/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

<sup>3</sup> Esta encuesta tiene por objetivo diagnosticar las condiciones de vida y pobreza de la población, siendo una de las fuentes disponibles más confiables de los investigadores ya que permite hacer inferencia a nivel Nacional, Urbano, Rural, Departamental, y según Áreas Metropolitanas de Lima y Callao. Tiene como unidad de investigación a los integrantes de familia, siendo los informantes el Jefe de Hogar o Cónyuge principalmente.

Comparación con Perú y Lima Metropolitana. A nivel nacional, el 51.5% de viviendas cuentan con título de propiedad, cifra muy baja si comparamos con Lima Metropolitana (69.6%) y Surquillo (82.3%). Este indicador está muy ligado a la formalidad y el derecho, debido a la necesidad de las familias de contar con documentos que sustenten fehacientemente el derecho de una propiedad y su posible uso para acceso a créditos de consumo e hipotecarios, que a mediano plazo puedan utilizarse para la creación de negocios.

Tabla 7

*Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Titulación de viviendas, 2016 (%)*

Estado Titulación	Perú	Lima Metropolitana	Surquillo
Con título de propiedad	51.5	69.6	82.3
Sin título de propiedad	45.0	25.4	14.9
En trámite	3.5	5.1	2.8
Total	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016 ” por INEI 2018a. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/-microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/-microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

### ***Cobertura de servicios públicos – privados.***

*Salud.* Con respecto a la cobertura de salud en el distrito al año 2016, se tiene que el 54.9% pertenece a ESALUD, un 5.1% tiene Seguro Privado de Salud, 7.3% pertenece a una Entidad Prestadora de Salud (EPS), 2.3% tiene seguro de Fuerzas Armadas y Policiales, 12.9% cuenta con Seguro Integral de Salud (SIS), 1.13% tiene seguro universitario y un 16.3% no cuenta con ningún tipo de seguro, cobertura o asistencia de salud (INEI, 2016).

Comparación con Perú y Lima Metropolitana. A nivel nacional y en Lima Metropolitana, el Seguro Integral de Salud (SIS) con 46.48% y 56.16%, respectivamente, es el principal medio de protección sanitaria que, como indica su portal web (SIS, 2017), tiene como objetivo proteger la salud de poblacionales vulnerables que se encuentran en situación de pobreza y pobreza extrema. En tanto, ESSALUD tiene predominancia en Surquillo (54.93%), debido a que este seguro tiene relación directa con el nivel de formalidad de la PEA, ya que por ley las empresas y entidades estatales tienen la obligación de asegurar a empleados tanto del sector privado como sector público.

Tabla 8

Perú, Lima Metropolitano, Surquillo, tipo de seguro, 2016 (%)

Tipo de seguro	Perú	Lima	Surquillo
ESSALUD	26.0	18.5	54.9
Seguro Privado de Salud	1.7	0.5	5.1
Entidad Prestadora de Salud	1.2	0.2	7.3
Seguro FF.AA./Policiales	1.7	0.9	2.3
Seguro Integral De Salud (SIS)	46.5	56.2	12.9
Seguro Universitario	0.5	0.4	1.1
Seguro Escolar Privado	0	0	0
Otro	0.2	0.1	0
Sin Seguro	22.3	23.3	16.4

Nota. Adaptado de "Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016" por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

*Educación.* Al año 2016 existen 116 entidades educativas, predominando con 46% las instituciones inicial y primaria. Por otro lado, el 70% son instituciones particulares, de las cuales dos son instituciones benéficas y cinco instituciones parroquiales. Por otro lado, el 30% de instituciones educativas son estatales, existiendo mayor cantidad de instituciones de inicial no escolarizado y escuelas primarias en el distrito.

En el distrito se encuentran también siete instituciones de educación superior, cinco de ellas preparan a técnicos productivos, uno forma artísticamente y el otro desarrollo educación tecnológica.

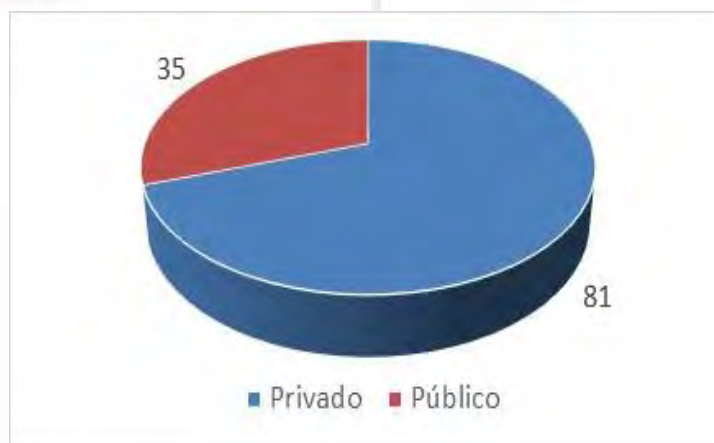
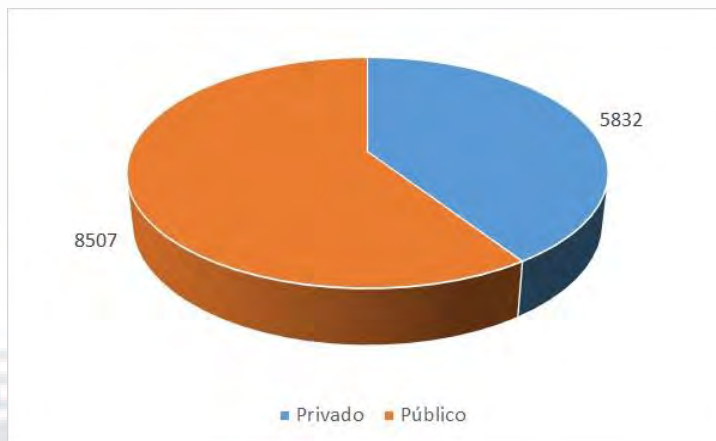


Figura 10. Surquillo: Cantidad de instituciones educativas, 2016.

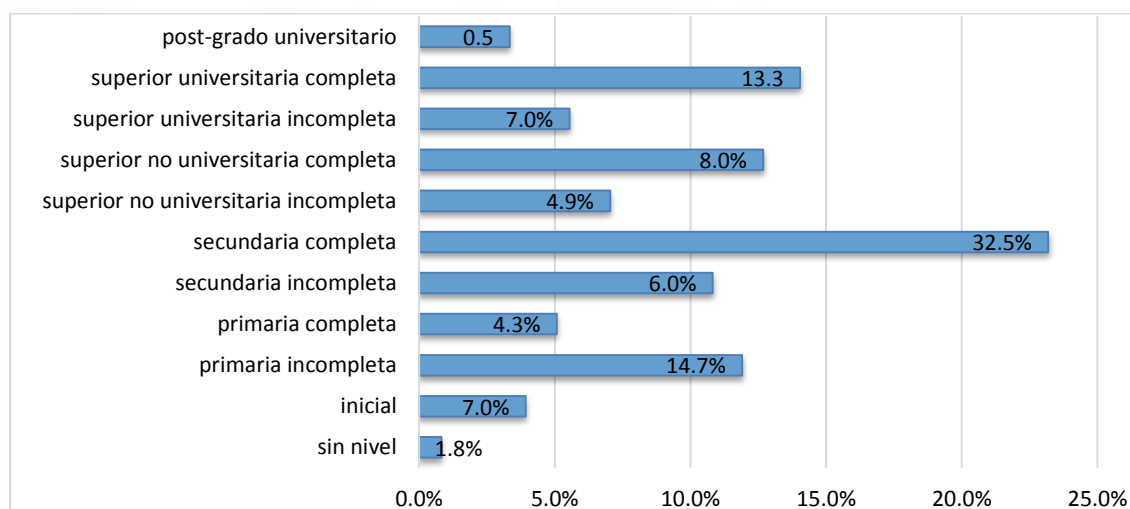
Adaptado de "Perú: Censo Escolar 2016 en Archivo de Metadatos Estadísticos (ANDA)" por Ministerio de Educación [MINEDU], 2016. Recuperado de <http://sistemas02.minedu.gob.pe/anda/index.php/catalog/38>

En relación a la cantidad de alumnos, el 41% estudia en instituciones públicas y 59% en instituciones particulares, predominando en ambos tipos de instituciones educativas la educación primaria y secundaria.



*Figura 11.* Surquillo: Cantidad de alumnos que estudian en instituciones educativas. Adaptado de “Perú: Censo Escolar 2016 en ANDA” por MINEDU, 2016. Recuperado de <http://sistemas02.minedu.gob.pe/anda/index.php/catalog/38>

El nivel educativo de la población del distrito, según INEI (2018a), indica que la mayor parte de la población cuenta con secundaria completa (32.5%). Este nivel tiene una relación directa con la mano de obra técnica no especializada que requieren las empresas. Por su lado, la población con educación universitaria completa y postgrado representa el 13.8% que, si comparamos con años anteriores se ve un incremento sostenido que se relaciona con mayores niveles de ingresos para las familias.



*Figura 12.* Surquillo: Nivel educativo alcanzado, 2016.



Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a.  
Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Comparación con Perú y Lima Metropolitana. En Perú, Lima Metropolitana y Surquillo prevalece como principal nivel de estudios alcanzado el nivel secundario (completo e incompleto), lo que indica que la mayor parte de la fuerza laboral, si bien no es analfabeta, carece de conocimientos técnicos y profesionales especializados, que en términos económicos genera mayores ingresos. Por su lado, la educación superior en Surquillo representa 33.7%, cifras altas, si comparamos con los niveles alcanzados por Perú (21.4%) y Lima Metropolitana (16.1%). Por tanto, se puede inferir que la población del distrito es calificada y cuenta con preparación adecuada.

Tabla 9

*Perú, Lima Metropolitano, Surquillo, Nivel de estudios alcanzado, 2016 (%)*

Nivel alcanzado	Perú	Lima	Surquillo
Sin Nivel	7.0	7.8	1.8
Educación Inicial	5.0	5.3	7.0
Primaria Incompleta	19.5	22.8	14.7
Primaria Completa	10.6	13.2	4.3
Secundaria Incompleta	15.5	16.5	6.0
Secundaria Completa	21.1	18.3	32.5
Sup. No Univ. Incompleta	3.2	2.7	4.9
Sup. No Univ. Completa	6.0	5.1	8.0
Sup. Univ. Incompleta	5.3	4.2	7.0
Sup. Univ. Completa	6.0	3.5	13.3
Postgrado	0.9	0.6	0.5

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

*Vivienda.* Según ENAHO (2018a), al año 2016 se tienen 37, 240 viviendas de las cuales 43.4% son viviendas alquiladas, 33.8% son viviendas propias que fueron pagadas totalmente, 14.1% son viviendas propias compradas a plazos y 8.8% otras formas de propiedad. Como se puede observar en la Tabla 10, a nivel nacional y en Lima Metropolitana prevalecen las viviendas propias pagadas totalmente, con una participación mayor al 50%, seguida por viviendas cedidas por otro hogar o institución, así mismo este tipo de viviendas

son ocupadas con consentimiento de algún familiar o institución, sin ocasionar gastos o contraprestaciones.

Tabla 10

*Perú, Lima Metropolitano, Surquillo, Tipo de posesión de vivienda, 2016 (%)*

Tipo de Posesión de Vivienda	Perú	Lima Metropolitana	Surquillo
Alquilada	9.5	15.9	43.4
Propia, totalmente pagada	67.7	53.8	33.8
Propia, por invasión	5.4	7.8	7.7
Propia, comprándola a plazos	0.9	2.6	14.1
Cedida por el centro de trabajo	0.3	0.3	1.1
Cedida por otro hogar o institución	16.0	19.4	0.0
Otra forma	0.2	0.3	100.0

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

En relación al tipo de vivienda, se puede observar en Surquillo que las casas independientes presentan un descenso significativo, pasando de 52.4% en el año 2013 a 24.2% en el año 2016; una reducción en más de la mitad. Este descenso se relaciona directamente con el incremento de departamentos en edificios, pasando de 29.3% en el año 2013 a 54.4% en el año 2016. Por otro lado, las viviendas en quintas y casas de vecindad que son viviendas clásicas del distrito, permanecen en sus niveles promedios.

Tabla 11

*Surquillo, Cantidad de viviendas según tipo, 2016*

Tipo de vivienda	2013	2014	2015	2016
Casa independiente	13,557	15,577	10,364	9,019
Departamento en edificio	7,591	12,859	18,584	20,262
Vivienda en quinta	3,896	4,976	8,228	5,971
Casa de vecindad	841	839	1,054	1,988
Total	25,885	34,250	38,230	37,241

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

A diferencia de Surquillo, la mayor proporción de viviendas (más del 75%) a nivel nacional y en Lima Metropolitana son independientes, seguidos en menor medida por departamentos en edificios, que en su mayoría se encuentran ubicados en las capitales de las provincias al interior del país y, en el caso de Lima Metropolitana es explicado por el boom inmobiliario que existe a raíz de la expansión vertical de las viviendas.

Tabla 12

Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Tipo de viviendas, 2016 (%)

Tipo De Vivienda	Perú	Lima Metropolitano	Surquillo
Casa independiente	86.0	73.0	24.2
Departamento en edificio	7.1	21.2	54.4
Vivienda en quinta	1.6	4.0	16.1
Vivienda Casa en Vecindad (Callejón)	4.3	1.7	5.3
Choza o cabaña	0.9	0.0	-
Vivienda improvisada	0.1	0.1	-
Local destinado para habitación huma	0.0	0.1	-

Nota. Adaptado de "Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016" por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/-/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/-/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Respecto al tipo de material predominante de las paredes exteriores del distrito, al año 2016 se tiene que 89.3% son de ladrillo o bloque de cemento, el 8% es de adobe y 2.7% es quincha (caña con barro). Por otro lado, se puede observar en la Tabla 13 que para Perú, Lima Metropolitana y Surquillo predominan y en el mismo orden, los mismos materiales en las paredes de las viviendas, incluyendo además para Perú y Lima Metropolitana a la madera, cuyas viviendas principalmente se encuentran en asentamientos humanos y pueblos jóvenes.

Tabla 13

Perú, Lima Metropolitano, Surquillo Material predominante de las paredes, 2016(%)

Material paredes	Perú	Lima Metropolitana	Surquillo
Ladrillo o bloque de cemento	51.9	83.5	89.3
Piedra o sillar con cal o cemento	0.8	0.71	-
Adobe	26.3	4.8	8.0
Tapia	7.0	-	-
Quincha (caña con barro)	1.4	1.1	2.7
Piedra con barro	0.8	0.1	-
Madera	8.7	8.5	-
Estera	0.4	0.2	-
Otro material	2.6	1.1	-

Nota. Adaptado de "Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016" por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/-/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/-/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Para el caso del material predominante en los pisos, resaltan las losetas, terrazos o similares con 39.4%, seguido del parquet o madera pulida (24.12%) y láminas asfálticas con 22.46%. En contraposición a Surquillo, a nivel nacional y en Lima Metropolitana, prevalece como material predominante en los pisos de las viviendas el cemento (ver Tabla 14).

Por su lado, el material predominante en el techo de las viviendas en Surquillo es concreto armado, que cuenta el 84% de las viviendas del distrito, seguido de lejos por madera y calamina con 8.01% y 5.34% respectivamente. A diferencia de Lima Metropolitana y Surquillo, a nivel nacional el material predominante en el techo de las viviendas es la calamina y fibra de cemento, que es más notorio en las ciudades de la sierra del país (ver Tabla 15).

Tabla 14

*Perú, Lima Metropolitano, Surquillo Material predominante de los pisos, 2016(%)*

Material Pisos	Perú	Lima Metropolitana	Surquillo
Parquet o madera pulida	4.3	12.1	24.1
Láminas asfálticas, vinílicos o similar	4.6	8.2	22.5
Losetas, terrazos o similares	11.6	23.5	39.0
Madera (entablados)	6.1	2.0	-
Cemento	45.0	48.6	14.4
Tierra	28.1	5.5	-
Otro material	0.3	0.2	-

*Nota.* “Adaptado de Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Tabla 15

*Perú, Lima Metropolitano, Surquillo Material predominante de los techos, 2016(%)*

Material Techos	Perú	Lima Metropolitano	Surquillo
Concreto armado	39.1	70.7	84.0
Madera	2.4	4.8	8.01
Tejas	8.1	0.1	-
Planchas de calamina, fibra de cemento	43.3	22.3	5.34
Caña o estera con torta de barro	3.8	1.7	2.65
Estera	0.7	0.3	-
Paja, hojas de palmera	2.28	-	-
Otro material	0.34	0.16	-

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

**Cobertura de servicios básicos.** Estos se dividen en saneamiento, energía y telecomunicaciones que se describen a continuación:

*Saneamiento.* Se divide en Agua y desagüe

Agua. En Surquillo, el abastecimiento de agua se da de dos formas: por red pública fuera de la vivienda, que representa 12.96% y mediante red pública dentro de la vivienda, que representa 87.04% del total de viviendas del distrito. Sin embargo, en Lima Metropolitana y Perú, además de estas dos formas de abastecimiento también existe el uso de pilón de uso público, que generalmente proviene de un grifo ubicado en un lugar público. Para el caso de localidades alejadas como pueblos jóvenes y localidades ubicadas en los cerros, el abastecimiento es mediante camiones cisternas.

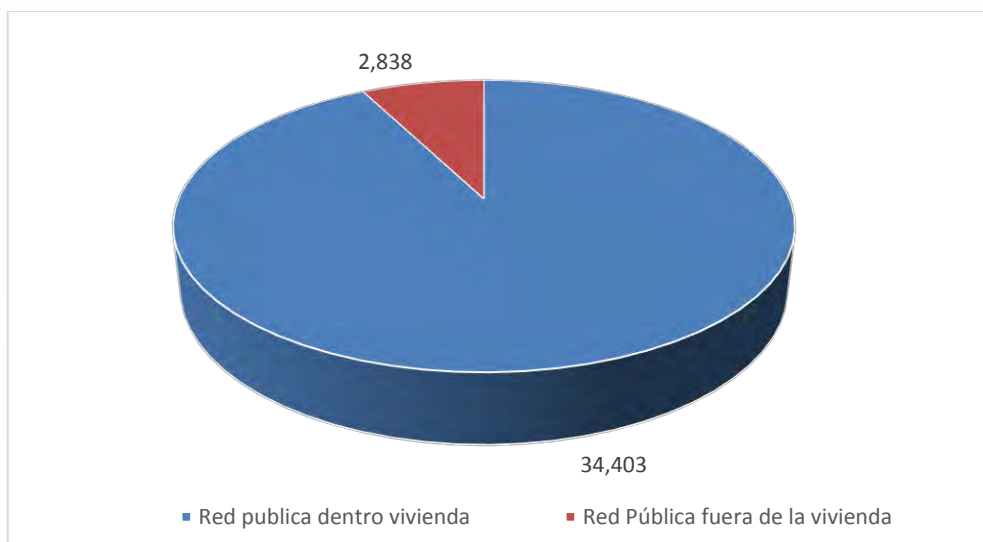
Tabla 16

*Perú, Lima Metropolitana, Surquillo: Abastecimiento de agua, 2016(%)*

Abastecimiento agua	Perú	Lima Metropolitana	Surquillo
Red pública, dentro de la vivienda	82.04	90.12	87.04
Red Pública, fuera de la vivienda	4.36	3.64	12.96
Pilón de uso público	1.53	1.34	-
Camión - cisterna u otro similar	1.8	2.95	-
Pozo	1.98	0.58	-
Río, acequia, manantial o similar	5.05	-	-
Otra	3.24	1.37	-

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/-/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/-/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Por otro lado, en Surquillo el 100% de las viviendas tienen agua potable. En Lima Metropolitana la cifra también es cercana (98.6%); en contraste con el ámbito nacional, donde solo la tercera parte del país cuenta con este servicio, debido a la falta de políticas inclusivas que lleguen a lugares alejados del país. La entidad encargada de brindar el servicio de agua y alcantarillado en Lima Metropolitana es SEDAPAL.



*Figura 13.* Surquillo: Agua potable, 2016(%).

Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a.  
Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)



*Figura 14.* Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Agua potable, 2016(%).

Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a.  
Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Desagüe. El 92.38% de las viviendas del distrito cuentan con red pública de desagüe dentro de la vivienda. Lo que refleja la importancia que dan los pobladores del distrito a contar con infraestructura importante, que logre satisfacer las necesidades básicas relacionadas a servicios de saneamiento.

Al igual que en el caso del abastecimiento de agua, en Surquillo y Lima Metropolitana prevalece la red pública dentro de las viviendas y, en menor cuantía, la red pública fuera de la vivienda. Sin embargo, en el ámbito nacional y Lima Metropolitana también se cuentan con pozos sépticos, pozos ciegos y letrinas.

Tabla 17

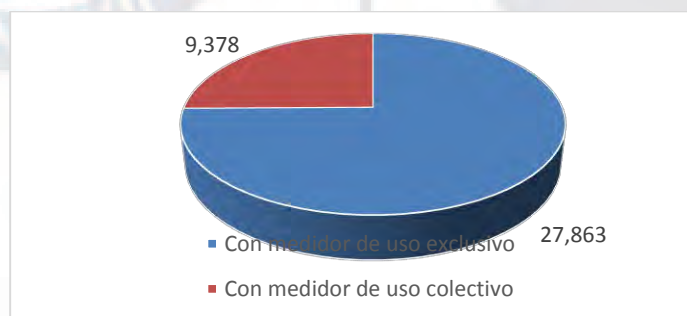
*Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Desagüe, 2016(%)*

Desagüe	Perú	Lima Metropolitano	Surquillo
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	65.96	90.65	92.38
Red pública de desagüe fuera de la vivienda	3.26	1.86	7.62
Letrina	5.83	2.13	-
Pozo séptico	9.47	2.83	-
Pozo ciego o negro	6.44	1.15	-
Río, acequia o canal	1	0.18	-
Otra	0.6	0.23	-
No tiene	7.44	0.98	-

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

*Energía. Se divide en Electricidad y combustible para cocinar*

Electricidad. El 74.82% de las viviendas cuentan con medidor de uso exclusivo, en tanto las viviendas que comparten un solo medidor, principalmente en el caso de viviendas multifamiliares, representan 25.2%. Cabe anotar, también, que el tipo de alumbrado del total de viviendas del distrito es electricidad. A nivel nacional y en Lima Metropolitana se mantiene la proporción promedio de 75% de uso de medidor exclusivo, en contraste con el 25% que hace uso de medidor colectivo (ver Tabla 18).



*Figura 15.* Surquillo: Electricidad según tipo de medidor, 2016.

Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Tabla 18

*Perú, Lima Metropolitano, Surquillo: Electricidad, 2016(%)*

Electricidad	Perú	Lima Metropolitano	Surquillo
Con medidor de uso exclusivo	76.1	72.5	74.8
Con medidor de uso colectivo	23.7	27.0	25.2
Otro	0.24	0.45	-

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gov.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gov.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Combustible para cocinar. Según INEI (2016), el 100% de las viviendas utilizan como principal combustible para cocinar el Gas Licuado de Petróleo (GLP); así también, un 30.62% indica que utiliza electricidad como combustible para cocinar sus alimentos.

Además del Gas GLP y Electricidad usados por Surquillo, en Lima Metropolitana resalta el uso de gas natural, con el que cuentan solo once distritos de la capital<sup>4</sup>. En tanto, a nivel nacional, prevalece la Leña y Carbón que principalmente son utilizados en las zonas rurales del país.

Tabla 19

*Perú, Lima Metropolitana, Surquillo: Combustible para cocinar, 2016(%)*

Tipo combustible	Perú	Lima Metropolitana	Surquillo
Electricidad	9.4	20.7	30.6
Gas ( GLP )	79.3	81.4	100.0
Gas natural	4.4	13.1	-
Kerosene	0.1	0.3	-
Carbón	5.5	3.4	-
Leña	28.1	3.6	-
Otro	22.2	1.9	-
No cocinan	2.4	3.0	-

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://inei.inei.gov.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gov.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

*Telecomunicaciones.* De acuerdo a información proveniente del INEI 2016, el principal servicio de comunicación utilizado en el distrito es el teléfono celular (100,0%), seguido por el uso de Tv por cable (78,5%), Internet 72.3% y teléfono fijo 63.4%.

Tabla 20

*Servicios de Telecomunicación que poseen las viviendas, 2016*

Servicios que posee el hogar	Cantidad de hogares	%
Teléfonos fijos	25,315	69.8
Teléfonos celulares	36,269	100
Internet	26,222	72.3
TV por cable	28,471	78.5

<sup>4</sup> Los distritos beneficiados son: Jesús María, San Miguel, Pueblo Libre, Breña, Magdalena, El Agustino, Cercado de Lima, Surco, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho y Villa María del Triunfo



No poseen servicios 0 -

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Al igual que Surquillo, en Lima Metropolitana y Perú el principal medio de comunicación es el celular, que viene sustituyendo el uso de teléfonos fijos. Por otro lado, el internet, un medio fundamental para el entorno globalizado que se vive actualmente, a nivel nacional no llega al 40% de familias, sin embargo, en Lima Metropolitana, alcanza el 50.8%.

Tabla 21

*Perú, Lima Metropolitana, Surquillo: Servicios de Telecomunicación, 2016(%)*

Servicios que posee	Perú	Lima Metropolitana	Surquillo
Teléfonos fijos	23.5	48.2	69.8
Teléfonos celulares	89.0	93.2	100
Internet	37.1	58.8	72.3
TV por cable	26.4	48.5	78.5
No poseen servicios	8.8	2.9	-

*Nota.* Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2016” por INEI, 2018a. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

En relación a los servicios de comunicación pública, el Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU) (INEI, 2016a) indica que al año 2016, en el distrito existen 30 locutorios telefónicos, 50 cabinas de internet. Para el correcto funcionamiento de internet en el distrito, existen cinco antenas parabólicas con servicio de internet y dos antenas parabólicas con servicios de voz (telefonía y radio).

**Limpieza pública.** Esta se divide en generación y tratamiento de desechos sólidos.

*Residuos sólidos generados.* La tendencia de generación anual de residuos sólidos ha sido creciente desde el año 2008 con 27 mil 491 toneladas, al año 2016 con 39 mil 237 toneladas<sup>5</sup>.

Tabla 22

*Surquillo: Residuos sólidos generados, 2008-2016 (Toneladas)*

<sup>5</sup> La información fue obtenida de la estimación de residuos sólidos generados en el distrito para el año 2016, en base a la información consignada en las Ordenanzas Municipales Distritales publicadas en el Diario Oficial “El Peruano”. Asimismo, se consideró el incremento del 1% con respecto a la generación per cápita del año base (año 2007), hasta determinar la generación per cápita del año 2016, en cumplimiento a lo establecido por el Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental (CEPIS). El dato proporcionado no incluye la generación de desmonte.

Distrito	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Surquillo 1/	27491	28256	28159	28168	32179	32392	38744	39993	39237

*Nota.* Adaptado de “Provincia de Lima: Compendio estadístico 2017” por INEI, 2017. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)

1/ Distrito en donde se aplicó el incremento de 1 % anual a la generación per cápita calculado del año base, hasta llegar a la generación per cápita del año 2016.

Asimismo, la generación per cápita de kilogramo se ha mantenido los últimos años con 1,2 kg/hab./día durante los años 2014 al 2016, y las toneladas por día que se generó en el distrito fueron: en el año 2014 con 106,2, año 2015 con 106,8 y año 2016 con 107,5.

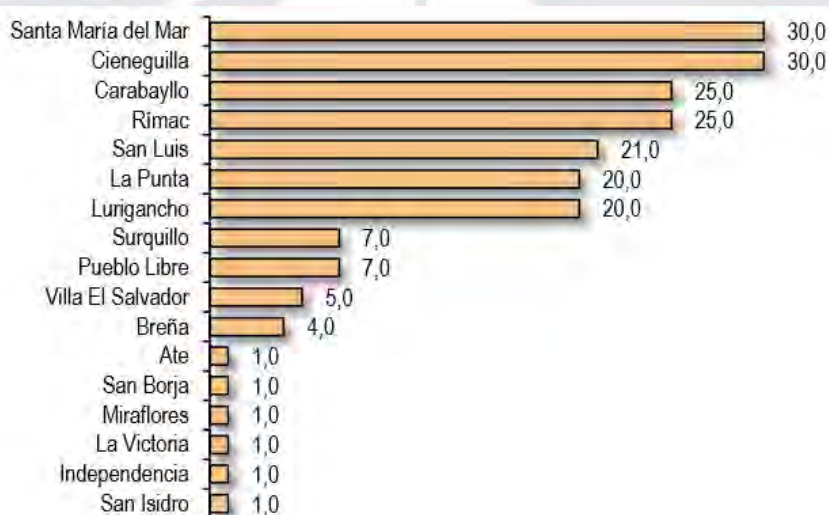
Tabla 23

*Surquillo: Generación de residuos sólidos per cápita, 2014-2016*

Distrito	2014			2015			2016		
	Hab. (Kg /día)	Día (T)	Anual (T)	Hab. (Kg /día)	Día (T)	Anual (T)	Hab. (Kg /día)	Día (T)	Anual (T)
Surquillo	1,2	106,2	38 744,00	1,2	106,8	38 993,00	1,2	107,5	39 237,00

*Nota.* Adaptado de “Provincia de Lima: Compendio estadístico 2017” por INEI, 2017. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)

*Tratamiento de residuos sólidos.* Según el Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU, 2016), los residuos sólidos generados en el distrito son dirigidos a un relleno sanitario (93%) y un pequeño porcentaje (7%) son reciclados.



*Figura 16.* Lima Metropolitana: Municipalidades que destinan parte de los residuos sólidos al reciclaje, 2015 (porcentaje)

Tomado de “Registro Nacional de Municipalidades 2016” por INEI, 2018c. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

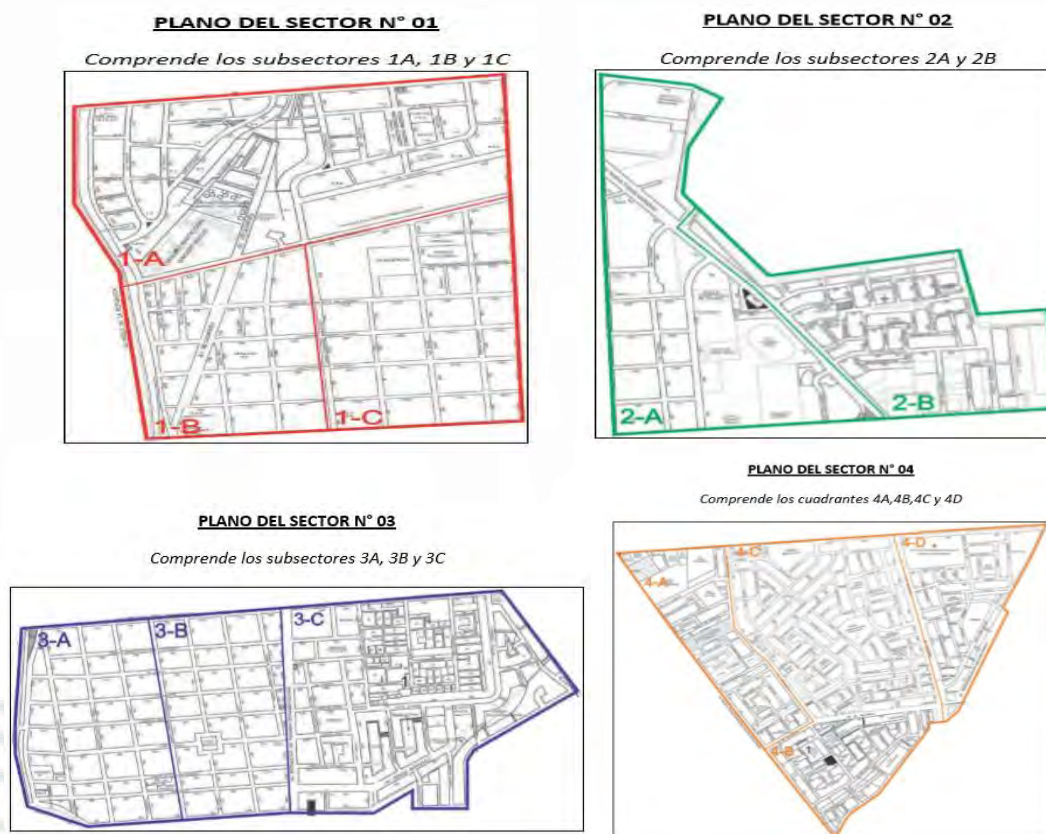


Figura 17. Planos de los sectores de seguridad preventiva, 2017.  
Tomado de “Plan Local de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2017” por MDS, 2017b. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/codisec/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Local-Seguridad-Ciudadana-2017-Surquillo.pdf>

**Seguridad.** Surquillo ha sido dividida en cuatro (04) grandes sectores de seguridad, los mismos que están divididos en cuadrantes que en total suman doce (12) subsectores, en atención a factores de recursos, Población, Comercio, Vías y accionar delictivo, de acuerdo al detalle siguiente:

Tabla 24

*Surquillo: Sectores de Seguridad Preventiva, 2017*

Sector	Límites
Sector N°1	Comprende Av. Angamos, Paseo de la República, Av. Aramburu y Av. República de Panamá
Sector N°2	Comprende Av. Angamos, Av. Tomas Marsano, Av. Sergio Bernales, Av. Mariscal A. Cáceres y Paseo de la República
Sector N°3	Comprende Av. República de Panamá, Calle Alejandro Peralta, Calle Miguel Iglesias, Av. Angamos.
Sector N°4	Comprende Av. Angamos, Av. Tomas Marzano, Av. El Sauce, Av. Aviación, Av. Intihuatana.

*Nota.* Adaptado de “Plan Local de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2017” por MDS, 2017b. Recuperado de [http://www.munisurquillo.gob.pe/portal/transparencia/metadatos/meta03/PDLC\\_2017-2021.pdf](http://www.munisurquillo.gob.pe/portal/transparencia/metadatos/meta03/PDLC_2017-2021.pdf)

*Delitos en la comisaría.* En el año 2016 hasta el mes de noviembre se han registrado 4080 denuncias de las cuales el 28.7% son delitos y 38% son faltas, 11.25% violencia familiar y el 21.37 % son de accidentes de tránsito (ver Tabla 25). El 91.33% de los delitos son contra el patrimonio, de los cuales el 68.% son hurto simple y hurto agravado (ver Tabla 26).

Tabla 25

*Surquillo: Consolidado sobre violencia, faltas y delitos, 2016*

Denuncias	Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Total
Delitos	REC	111	113	132	119	116	96	102	103	95	93	92	1172
	RES	57	55	68	66	72	65	49	66	62	51	44	655
	PEN	54	58	64	53	44	31	53	37	33	42	48	517
Faltas	REC	124	148	169	175	164	168	129	140	120	122	118	157
	RES	72	83	95	95	97	116	92	84	82	81	67	944
	PEN	52	65	74	80	67	52	57	56	38	41	51	633
Violencia familiar	REC	45	54	62	60	43	43	29	32	38	38	15	459
	RES	17	33	39	38	28	29	18	20	31	22	9	284
Accidentes de tránsito	PEN	28	21	23	22	15	14	11	12	7	16	6	175
	REC	86	80	78	78	80	69	98	74	99	62	55	872
de tránsito	RES	21	29	36	36	29	32	42	42	44	22	23	357
	PEN	65	51	42	42	51	37	56	32	55	40	32	515

*Nota.* Tomado de “Plan Local de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2017” por MDS, 2017b. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/codisecc/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Local-Seguridad-Ciudadana-2017-Surquillo.pdf>

A diciembre del año 2017, hubo 225 serenos en el distrito de Surquillo, que en términos per cápita corresponde a 406 habitantes por sereno. Comparándolo con los distritos colindantes que están entre los 3 distritos más seguros de Lima Metropolitana tenemos que San Isidro tiene 61 habitantes por sereno, Miraflores 100 y San Borja con 147 habitantes por sereno. La infraestructura con la que cuenta Surquillo por cada 1000 habitantes es de 0.22 camionetas, 0.22 bicicletas, 0.56 radios de comunicación, 0.32 cámaras de seguridad 0.15 puesto de vigilancia. (ver Tabla 27).

Tabla 26

## Surquillo: Delitos registrados en la comisaría, 2016

Variables	Distrito de Surquillo												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Total	111	113	132	119	116	96	102	103	95	93	92	99	1270
I. Contra la vida, el cuerpo y la salud (1)	5	2	4	0	1	5	3	2	0	1	2	0	25
II. C. La familia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. C. La libertad	7	10	6	4	2	2	2	1	4	5	2	2	47
IV. C. El patrimonio	97	97	116	115	107	85	95	93	88	82	88	97	1160
V. C. El orden económico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VI. C. El orden finan. y mon.	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	5
VII. D. Tributario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VIII. C. La Fe púb. (6)	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
IX. C. La. seg. púb. (7)	0	2	5	0	5	3	2	5	3	4	0	0	29
X. C La tranquilidad pub. (8)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XI. C La humanidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XII. C La adm. Pública	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
XIII. Delitos agravados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XIV Pandillaje pernicioso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XV Posesión de armas de guerra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XVI. Otros delitos (9)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota. Adaptado de "Plan Local de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2017" por MDS, 2017b.

Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/codisec/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Local-Seguridad-Ciudadana-2017-Surquillo.pdf>

(1): Exponer al peligro o abandono de personas en peligro

(2): Viol. Secreta comunicación y S. profesional, Violación de la libertad reunión, trabajo y Viol. De Expresion.

(3): Receptación, usurpación, extorsión.

(4): Abuso poder económico, venta ilícita mercadería

(5): Defraudación fiscal (D. tributaria o D. de renta de aduanas). Elab y comerc, clandestino de product.

(6): Falsificación. Sellos, timbres y marcas oficiales, falsedad genérica, posesión de instrum, falsificados.

(7): Peligro común, D.C/medio transporte, comunicación y otros Serv. Publ. Contra salud Pública

(8): Contra la paz pública (disturbio colectivo, apología delito, Org. Criminal)

(9): Contra el honor, C/ cont y buena fe negocio. C/derechos intelectuales., C/patrim. Cult., C/ord financ y monetario. C/el Estado y Defensa Nacional, C/ poderes del estado y ord. COnstituc., C/voluntad Pop. C/ ecologia

Tabla 27

## Surquillo: Serenazgo municipal, 2017

Distrito	Serenos	Camionetas/ automóviles	Motos	Cámaras de seguridad operativas	Puestos de atención/vigilancia
Surquillo	225	20	34	29	14

Nota. Tomado de "Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU) 2017" por INEI, 2018c. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Por otro lado, el distrito organizado cuenta con 10 juntas vecinales con 100 integrantes, que en términos per cápita vendrían a ser un integrante de la junta por cada 913 habitantes.

Tabla 28

*Surquillo: Juntas vecinales, 2016*

Distrito	Número de juntas vecinales	Número de integrantes		
		Hombres	Mujeres	Total
Surquillo	10	15	85	100

*Nota.* Tomado de “Seguridad Ciudadana Informe Anual 2016” por Instituto de defensa Legal [IDL], 2016. Recuperado de <https://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202016.pdf>

*Inseguridad Ciudadana.* Por su ubicación y características particulares, se ha percibido que los problemas que afectan al distrito de Surquillo son: (a) intervenciones por consumo de licor en la vía pública, (b) intervenciones por consumo de drogas, (c) accidentes de tránsito, (d) delitos contra la familia, y (e) alteración del orden público.

A partir del año 2015, se observa una disminución en el consumo de licor y drogas en el distrito; esto, a raíz de la Ordenanza Municipal: “ORDENANZA N°314-MDS” del año 2014, que establece y regula la venta, comercialización y consumo de drogas ilegales y bebidas alcohólicas en áreas públicas del distrito de Surquillo.

Tabla 29

*Surquillo: Intervenciones por consumo de licor, 2011-2016*

Surquillo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Intervenciones por consumo de licor en la vía pública	10,977	13,482	12,558	13,217	10,363	10,605	71202

*Nota.* Recuperado de “Plan Local de seguridad ciudadana y convivencia social 2017” por MDS, 2017b. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/codisec/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Local-Seguridad-Ciudadana-2017-Surquillo.pdf>

El consumo de drogas sigue siendo un problema subsistente en el distrito. En el año 2011 hubo 2,723 intervenciones y el año 2016 ascendió a 3,852 intervenciones. Se debe seguir promoviendo charlas de concientización de los jóvenes y estudiantes de educación secundaria

sobre los efectos nocivos del consumo de drogas, con la participación de entidades como: Devida, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Centro de Información y Educación para la prevención del abuso de drogas (CEDRO), los padres de familia, entre otros.

Tabla 30

*Surquillo: Intervenciones por consumo de drogas, 2011-2016*

Surquillo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Intervenciones por consumo de drogas	2,723	4,748	4,591	4,548	3,602	3,852	24064

*Nota.* Recuperado de “Plan Local de seguridad ciudadana y convivencia social 2017” por MDS, 2017b. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/codisec/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Local-Seguridad-Ciudadana-2017-Surquillo.pdf>

En relación a los accidentes de tránsito, consecuencia de la imprudencia de los choferes y peatones, se observa una disminución en los dos últimos años.

Tabla 31

*Surquillo: Accidentes de tránsito, 2011-2016*

Surquillo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Accidentes de tránsito	518	577	647	722	553	483	3500

*Nota.* Recuperado de “Plan Local de seguridad ciudadana y convivencia social 2017” por MDS, 2017b. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/codisec/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Local-Seguridad-Ciudadana-2017-Surquillo.pdf>

La comisaría de Surquillo señala que, a partir del año 2015 los índices de violencia familiar han venido disminuyendo, sin embargo, es importante señalar que los datos presentados solo hacen mención a aquellos casos que fueron denunciados en la comisaría.

Tabla 32

*Surquillo: Delitos contra la familia, 2011-2016*

Surquillo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Delitos contra la familia	122	126	96	130	98	88	660

*Nota.* Recuperado de “Plan Local de seguridad ciudadana y convivencia social 2017” por MDS, 2017b. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/codisec/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Local-Seguridad-Ciudadana-2017-Surquillo.pdf>

En relación a las causas de alteración de orden público, se puede observar en la siguiente tabla que las grescas entre pandilleros redujeron significativamente desde el año

2012, sin embargo, las grescas callejeras siguen siendo las principales causas de alteración del distrito.

Tabla 33

*Surquillo: Alteración del orden público por modalidades, 2011-2016*

Alteración del orden público	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Total	789	416	330	360	357	343	2595
Grescas de pandilleros	245	78	32	19	13	11	398
Grescas y/o riñas callejeras	544	338	298	341	344	332	2197

*Nota.* Recuperado de “Plan Local de seguridad ciudadana y convivencia social 2017” por MDS, 2017b. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/codisecc/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Local-Seguridad-Ciudadana-2017-Surquillo.pdf>

Los principales delitos contra el patrimonio en el distrito son los arrebatos, asaltos a mano armada y los robos de autos (vehículos y autopartes) para luego desmantelarlos siendo las marcas de vehículos más demandados por los delincuentes Toyota y Nissan, cuyos accesorios y autopartes son vendidos en mercados negros del mismo distrito, encontrándose muchos de ellos en las denominadas “cachinas”.

Tabla 34

*Surquillo: Delitos contra el Patrimonio por modalidades, 2011-2016*

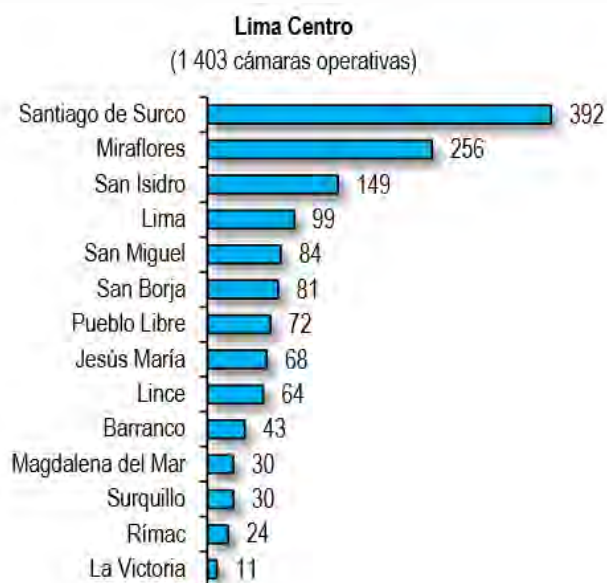
Surquillo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Arrebatos	157	158	150	174	264	258	1161
Bujiazo y/o rompeluna	62	45	40	51	47	50	295
Domicilio, oficina, establecimientos	74	76	78	72	73	63	436
Asalto y robo a mano armada	75	67	70	87	149	157	605
Estafa	14	1	2	4	0	0	21
Robo de vehículos	19	43	45	41	48	51	247
Robo de accesorios y/o autopartes	112	95	78	83	54	61	483
Hurtos	32	5	9	7	3	1	57
Totales	545	490	472	519	638	641	3305

*Nota.* Recuperado de “Plan Local de seguridad ciudadana y convivencia social 2017” por MDS, 2017b. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/codisecc/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Local-Seguridad-Ciudadana-2017-Surquillo.pdf>

Al año 2017, veintinueve (29) cámaras resultaron operativas para la videovigilancia del distrito de Surquillo, si lo comparamos con los distritos colindantes, Santiago de Surco



contó con 484 cámaras, Miraflores con 275 cámaras, San Isidro con 152 cámaras y San Borja 146 cámaras. Lo que muestra falta de adquisición de más cámaras en los próximos años.



*Figura 18.* Lima Centro: Número de cámaras de videovigilancia operativas por distrito, 2016. Tomado de Registro Nacional de Municipalidades 2016 por INEI, 2018c. Recuperado de [http://iinei.inei.gov.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gov.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Tabla 35

*Surquillo: Tasa de denuncias por comisión de delitos contra la libertad*

*(Tasa por cada 10 000 habitantes)*

Distrito	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Surquillo	6,4	2,7	7,9	7,2	4,6	5,3

*Nota.* Tomado de “Registro Nacional de Delitos en las dependencias policiales 2016” por INEI, 2018d. Recuperado de <http://iinei.inei.gov.pe/microdatos/index.htm>. Una población mayor o igual a 10 mil habitantes

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima. 2/ Se refiere a la Región Lima que comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Nota 1: Las denuncias de delitos corresponden al lugar donde se registraron.

Nota 2: Solo se considera a los distritos con

**Infraestructura vial.** En lo concerniente a la infraestructura vial del distrito, la municipalidad de Surquillo (2016) menciona que está ubicado en zona céntrica de Lima Metropolitana, razón por la cual la mayoría de sus avenidas (expresas, arteriales y colectoras) pertenecen al sistema vial Metropolitano, de acuerdo a la Ordenanza N° 341-MML, como son: Av. Paseo de la Republica, Av. Angamos, Av. Aviación, Av. Tomas Marzano, Av. República de Panamá, Av. Aramburu, Av. Orué, Av. Intihuatana y Av. Villarán. Entre las

avenidas locales tenemos: Av. Mariscal Andrés A. Cáceres y Av. Sergio Bernales. Estas vías discurren en sentido norte-sur, de oeste a este y viceversa, las que interconectan principalmente con los distritos limítrofes como son: Miraflores, Surco, San Borja, San Isidro y, dada que las avenidas son metropolitanas, circulan vehículos por el distrito con el resto de los distritos de Lima. Por los ejes existentes circulan diariamente gran cantidad de vehículos de transporte público y particular, que movilizan gran cantidad de población hacia sus centros de labores y los distintos lugares de su interés. A su vez, dado el aumento de habitantes del distrito y de los demás distritos de Lima Metropolitana, ha suscitado incremento de la demanda de los principales servicios. Aunado al aumento de los niveles adquisitivos, se viene incrementando el número de vehículos que transitan por sus avenidas, con la finalidad de desplazar a la población a los diferentes puntos del distrito y de Lima. Este aumento de tránsito trae como consecuencia la congestión de dichas avenidas, ocasionando que se busquen nuevas rutas de desfogue vehicular, por lo que utilizan las vías locales. Dado a la antigüedad de las vías mayores a los 30 años y el alto tránsito existente, se ha generado un rápido deterioro de la infraestructura vial, debido a que fueron diseñadas para un tráfico, las cuales al estar en malas condiciones de transitabilidad, corren el riesgo de que se produzca algún tipo de accidente de tránsito, tanto para los peatones como para los conductores. A su vez, la señalización y semaforización es limitada y la existente se encuentra deteriorada, que sumado al estado de vías, origina una inadecuada circulación vehicular, generando caos y desorden con alto riesgo de ocurrencia de accidentes de tránsito, inseguridad para los peatones y pasajeros, entre otros.

***Actividades Económicas - Producción (desarrollo económico local).*** En relación al Valor agregado Bruto de producción, según el Censo Económico 2008 (INEI, 2008), el distrito contó con una producción superior a 10 millones de nuevos soles, con lo que se ubica en el puesto 7 de 44 distritos de la ciudad Metropolitana de Lima.

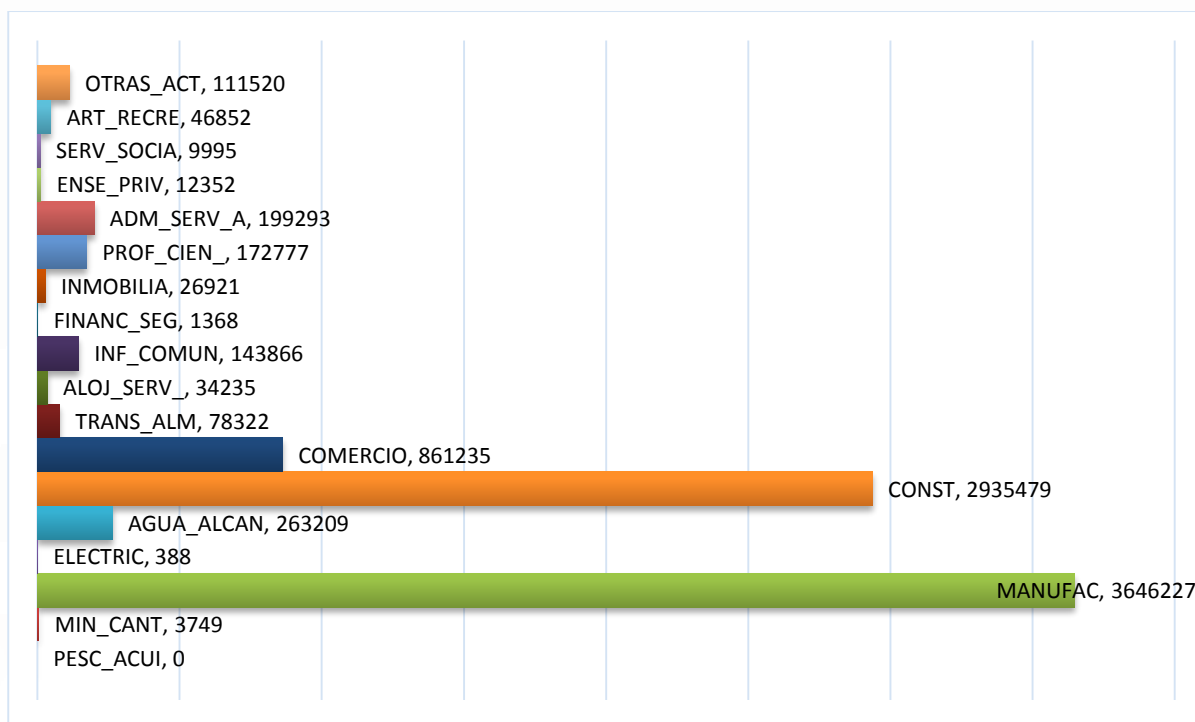


Figura 19. Surquillo Valor Bruto de Producción, 2008.

Tomado de “Censo Nacional Económico 2008” por INEI, 2008. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros#>

*Tejido empresarial.* Según SUNAT (2015), Surquillo cuenta con 14,280 empresas formales, de las cuales Comercio y Servicios concentran 87% del total de empresas del distrito.

Tabla 36

*Surquillo: Cantidad de empresas formales por sector económico, 2015*

Sector Económico	Cantidad	Porcentaje
Agropecuario	35	0.25
Pesca	16	0.11
Minería	112	0.78
Manufactura	1,317	9.22
Construcción	389	2.72
Comercio	5,657	39.61
Servicios	6,754	47.3
Total	14,280	100

Nota. Adaptado de “Encuesta nacional de empresas 2015” por INEI, 2018e. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/index.htm>

De manera desagregada, se puede observar en la siguiente tabla que en el sector servicios, el rubro que presenta mayor presencia de empresas son las Actividades inmobiliarias y empresariales, lo que evidencia el auge del sector inmobiliario en el distrito.

Tabla 37

*Surquillo: Cantidad de empresas formales por sector económico desagregado 2015*

Sector económico	Cantidad	Porcentaje
Agricultura, caza y silvicultura	35	0.25
Pesca	16	0.11
Minas y canteras	112	0.78
Industria	1317	9.22
Electricidad y agua	25	0.18
Construcción	389	2.72
Comercio	5657	39.61
Hoteles y restaurantes	706	4.94
Transporte, almacenamiento y comunicación	737	5.16
Intermediación financiera	47	0.33
Actividades inmobiliarias, empresariales	3021	21.16
Enseñanza(privada)	89	0.62
Actividades de servicios sociales	319	2.23
Otras actividades de servicios comunitarias	1810	12.68
Total	14,280	100

*Nota.* Adaptado de “Encuesta nacional de empresas 2015” por INEI, 2015. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/index.htm>

*Matriz de Transición*<sup>6</sup>. De 305 empresas del distrito de Surquillo que se mantuvieron activas desde el año 2008 al año 2015, 267 eran microempresas, de las cuales el 93.3% permanecieron en esa categoría, 6% se volvieron pequeñas empresas y 0.8% grandes empresas. De 29 pequeñas empresas que nacieron en el 2008, 34.5% bajaron a ser microempresas, 58.6% se mantuvieron como pequeñas empresas, y 6.9% se convirtieron en medianas empresas. De 4 medianas empresas que nacieron en el año 2008, 25% se convirtió en pequeñas empresas y 75% crecieron a Gran empresa. La gran y mediana empresa destacan los sectores económicos de comercio (comercio al por menor) y servicios, que representa aproximadamente el 80% del total. (ver Tabla 38). Es importante señalar que, para el presente documento, se utiliza la definición del tamaño (estrato) empresarial según la Ley N° 30056, la cual clasifica a las empresas en función de sus niveles de ventas anuales, siendo las microempresas, las que generan ventas máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT). Las pequeñas empresas generan ventas anuales mayores a 150 UIT y menores que

<sup>6</sup> La Matriz de Transición, tiene como objetivo medir el cambio de estrato de una empresa entre dos periodos de tiempo. La fuente de información para la elaboración de la matriz es el Registro Único del Contribuyente 2007-2014 que cuenta con el universo de empresas formales peruanas

1,700 UIT. Por su lado, las medianas empresas, son las que tienen ventas superiores a 1,700 UIT, pero menores a 2,300 UIT. En tanto, las grandes empresas son aquellas con ventas anuales superiores a 2,300 UIT.

Tabla 38

*Surquillo: Matriz de Transición 2008-2015*

Tamaño		2015				
		Micro	Pequeña	Mediana	Gran	Total
2008	Microempresa	249	16	0	2	267
	Pequeña	10	17	2	0	29
	Mediana	0	1	0	3	4
	Gran	0	0	1	4	5

*Nota.* Adaptado de “Encuesta nacional de empresas 2008-2015” por INEI, 2018e. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/index.htm>

*Tipos de Industria.* El sector industrial representa el 9.22% del total de empresas del distrito. En este sector tienen predominancia las empresas pertenecientes al rubro de impresión y reproducción de grabaciones con 20.1%, seguido de la fabricación de muebles y productos alimenticios de bebidas y alimentos, ambos con 15.0%. La fabricación de prendas de vestir representa el 10% de empresas totales del sector.

Tabla 39

*Surquillo: Cantidad de empresas industriales según actividad económica*

Descripción	Cantidad	%
Impresión y de reproducción de grabaciones	265	20.1
Muebles	198	15.0
Productos alimenticios y bebidas	197	15.0
Prendas de vestir; adobo y teñido de pieles	136	10.3
Productos elaborados de metal	121	9.2
Productos textiles	91	6.9
Producción de madera	67	5.1
Curtido y adobo de cueros	48	3.6
Otras Industrias	194	11.0
Total	1,317	100

*Nota.* Adaptado de “Encuesta nacional de empresas 2015” por INEI, 2018e. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/index.htm>

*Empresas por Estrato Empresarial.* Las microempresas concentran el 91% del total de empresas del distrito, esta empresa tiene como principal característica ser de autoempleo y tener un periodo de vida entre 3 y 5 años. Comercio (39.19%) y Servicios (48.16%)

concentran la mayor cantidad de empresas en sector micro. Para el año 2015, en Surquillo existían 194 grandes empresas, las cuales se concentran en comercio al por menor e industria de muebles, principalmente.

Tabla 40

*Surquillo: Empresas según estrato empresarial*

Tamaño según	Freq.	Percent
Microempresa	12,979	90.89
Pequeña	1,051	7.36
Mediana	56	0.39
Gran	194	1.36
Total	14,280	100

*Nota.* Adaptado de “Encuesta nacional de empresas 2015” por INEI, 2018e Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/index.htm>

*Programas sociales.* Los principales programas sociales con los que cuenta la población más necesitada del distrito son el Vaso de Leche y los Comedores Populares. El Vaso de Leche beneficia a 5658 pobladores más necesitados, que previamente fueron focalizados por la municipalidad. En tanto, los comedores populares benefician a 391 pobladores diariamente.



*Figura 20.* Lima Centro: Número de beneficiarios el Programa del Vaso de Leche, junio 2016. Tomado de Registro Nacional de Municipalidades 2016 por INEI 2018c.. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)



*Figura 21.* Lima Centro: Número de beneficiarios de comedores populares, junio 2016  
Tomado de Registro Nacional de Municipalidades 2016 por INEI 2018c.  
Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

*Eficiencia del Gasto Público.* En relación al gasto Público de la municipalidad, según información del MEF (2017), el promedio de gasto presupuestal de la municipalidad es de 80%, llegando a los picos más altos en el año 2011. Sin embargo, los picos más bajos fueron en el año 2014 y 2015, que por efectos del fenómeno “El Niño” dejaron de realizar los gastos normales para priorizar presupuesto a las localidades damnificadas.

Tabla 41

*Surquillo: Gasto Público, 2011-2017*

AÑO	PIA	PIM	Compromiso Anual	Devengado	Girado	Avance %
2017	42,488,699	44,932,320	39,337,079	37,485,914	36,140,831	83.4
2016	42,198,509	43,145,106	38,235,915	35,510,399	35,269,887	82.3
2015	39,469,172	44,516,259	36,783,189	32,734,693	32,728,496	73.5
2014	39,395,252	42,900,080	40,380,690	33,573,186	33,397,759	78.3
2013	38,354,220	42,041,110	35,896,071	35,889,321	35,889,321	85.4
2012	48,809,043	39,296,685	36,082,483	36,074,862	36,057,135	91.8
2011	40,542,293	47,018,613	44,971,881	44,971,881	44,926,260	95.6

*Nota.* Adaptado de “Portal de transparencia del Perú” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/>

*Mercado Inmobiliario.* Según Mantyobras (2017), el estudio del mercado inmobiliario en el distrito de Surquillo, el precio de venta de terrenos urbanos por metro cuadrado es de US\$1,730.9 (se tomó una muestra de 12 terrenos).

Tabla 42

*Precio de venta de terrenos en el distrito de Surquillo, 2017*

Terreno	link	m2	P. Venta US\$	precio m2 en USA
1	urbania	60	120,000	2000
2	urbania	182	325,000	1785.71
3	urbania	400	680,000	1700
4	urbania	100	138,000	1380
5	urbania	165	264,000	1600
6	urbania	386	720,000	1865.3
7	adondevivir	184	315,000	1712
8	adondevivir	236	430,000	1822.03
9	adondevivir	547	1,600,000	2925.05
10	adondevivir	200	350,000	1750
11	adondevivir	600	1,020,000	1700
12	adondevivir	200	330000	1650
Promedio	1824.2	3260	6,292,000	1930.1
Mediana	1730.9			

*Nota.* Tomado de Surquillo, precio del terreno urbano en metros cuadrados por Mantybras , 2017. Recuperado de <http://www.mantyobras.com/blog/surquillo>

Comparando con las estimaciones del Banco Central de Reserva (BCR, 2017) al III trimestre del año 2017, en el mercado inmobiliario, el precio medio estimado para departamentos por m2 el sector alto (La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco) es de \$1871 y en el Sector medio (Jesus María, Lince, Magdalena, Pueblo libre y San Miguel) es de \$1481. La similitud de los precios de venta por m2 en Surquillo y la mayor participación gradual del nivel socioeconómico alto (Ver Tabla 3) en el distrito muestra un oferta y demanda creciente de departamentos por este sector.

Tabla 43

## Mediana Timestral del precio de departamentos en venta en distritos de Sector Medio y Alto

Trimestre	Precios por m2 (US\$ corrientes) Sector Medio	Precios por m2 (US\$ corrientes) Sector Alto
I trim. 2017	1481	1871

*Nota.* Tomado de Surquillo, precio del terreno urbano en metros cuadrados por Mantybras , 2017  
Recuperado de <http://www.mantyobras.com/blog/surquillo>



## **I.2. Conclusiones.**

Surquillo se encuentra situado en un lugar estratégico, debido a su cercanía con distritos de gran poder adquisitivo como San Borja, San Isidro, Miraflores y Santiago de Surco, que hace atractiva la inversión del sector privado en negocios comerciales y viviendas. Los residentes del distrito, en su mayoría, tienen acceso a todos los servicios básicos como salud, educación, vivienda y telecomunicaciones.

El boom inmobiliario tiene una relación directa con la cantidad de población de mayor nivel socioeconómico que reside en Surquillo, ya que, debido a la construcción de nuevos departamentos, comenzó a mudarse población de distritos cercanos, lo que conlleva a agilizar la economía de comercios minoristas de la zona.

Los niveles de empleo informal en el distrito no son tan altos, si lo comparamos con el promedio nacional y de Lima Metropolitana.

La infraestructura vial del distrito está interconectada con el sistema de transporte público (tren, metropolitano y bus); en tanto, para el transporte privado se cuenta con importantes avenidas que unen distritos, pero que aún genera externalidades negativas en “hora punta”, debido a la gran cantidad de autos que se movilizan.

Respecto a la seguridad ciudadana, la cantidad de policías y serenos no abastece la demanda poblacional, tal es así que al año 2016, Surquillo cuenta con un policía por cada 731 pobladores y 365 serenos por cada habitante. Así también se observa que el equipamiento es deficiente, ya que solo cuentan con 20 camionetas, 34 motos, 30 cámaras de seguridad 16 puestos de vigilancia.

En relación al tejido empresarial, el distrito cuenta con importantes empresas del sector comercio, servicio e industria. Sin embargo, la presencia de gran cantidad de MYPES indica el gran trabajo pendiente que se tiene.

Respecto a la eficiencia pública, si bien se observa un gasto promedio del 80%, se cree por conveniente fiscalizar la calidad de obras en el distrito con el fin de cuantificar la relación entre gasto y bienestar poblacional.

Por lo señalado, se puede deducir que Surquillo es un distrito con potencial de crecimiento, ya que su ubicación estratégica, que tiene como efecto la mayor demanda de viviendas (edificio de departamentos), hace que se revalorice el valor de los inmuebles que trae consigo una mayor dinamización de la economía distrital, otorgando puestos de trabajo mediante la aparición de nuevos centros comerciales e incrementando el valor de los terrenos urbanizables.



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

El trabajo en equipo entre la municipalidad, residentes, organizaciones públicas y privadas y los diferentes grupos de interés del distrito, permitirá que Surquillo se dirija adecuadamente teniendo claro lo que desean alcanzar en el corto y largo plazo. La visión y misión que establezcan permitirá identificar el futuro que la organización espera conseguir, establecer la dirección de largo y otorgar el panorama general que responde a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿y hacia dónde nos vamos? Asimismo, las conductas que adopten los integrantes del proceso estratégico, deberán basarse en un código de ética a aplicar para llegar a alcanzar la visión y misión de la organización (distrito).

### II.1. Antecedentes

Según la Municipalidad de Surquillo (2017), luego de realizados los talleres vecinales y reuniones del equipo técnico, los actores declarantes del distrito aspiran a alcanzar en el futuro la siguiente visión:

*“Surquillo es un distrito seguro, donde los ciudadanos se sienten complacidos y orgullosos de vivir en él, elevando su imagen y prestigio en el contexto de la metrópoli, su población educada y con valores reconoce su diversidad, lo que fortalece la identidad. Surquillo se ha consolidado en un centro de intermediación y abastecimiento de comercio y servicios del área centro sur de lima metropolitana, brindando espacios urbanos de calidad en un ambiente limpio y ordenado, siendo un atractivo para las inversiones y negocios. Ha logrado un buen nivel en la gestión del territorio, liderado por su gobierno local, que, en forma participativa, la comunidad organizada y sus instituciones trabajan transparente y coordinadamente por el desarrollo integral del distrito”.* (MUNIC.SURQUILLO, 2017:8)

Analizando la visión actual en base a los nueve elementos de la visión definidos por D'Alessio (2008), se puede observar que esta visión presenta algunos vacíos. Por ejemplo, carece de ser: (a) simple, clara y comprensible, (b) definida en un horizonte de tiempo, (c)

conocida por todos, (d) carece de sentido de urgencia, al no determinar un motivo claro para su alcance e implementación en el presente. Estos vacíos pueden generar una ausencia de dirección y compromiso en las personas a cargo de ejecutar el plan estratégico definido.

Tabla 44

*Surquillo: Evaluación de Visión actual*

Elementos de la visión	Resultado del análisis
Ideología central (carácter)	Si
Visión de futuro	Si
Simple, clara y comprensible	No
Ambiciosa, convincente y realista	Si
Definida en un horizonte de tiempo	No
Alcance geográfico	Si
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se desea ir	Si

*Nota.* Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

La misión institucional definida por la Municipalidad Distrital de Surquillo (2017), es la siguiente:

*“La Municipalidad distrital de Surquillo es el órgano de Gobierno Local que representa y gestiona los intereses de los vecinos, promueve la gobernabilidad democrática, asegurando la mayor participación ciudadana en la formulación de las políticas locales, desarrollando al máximo sus capacidades para brindar bienes y servicios públicos de alta calidad con la mayor eficacia y eficiencia, haciendo un uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos, de manera que se pueda contagiar a otras instituciones públicas y del sector privado su misión principal es la de representar al vecindario consolidando la participación democrática, prestar servicios de calidad, promover el desarrollo económico, social y ambiental mediante un manejo responsable y transparente de los recursos públicos; así como articular los esfuerzos de las instituciones del sector público privado a invertir en el distrito, para así mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción”. (MUNIC.SURQUILLO, 2017:10).*

Analizando la misión expuesta, en base a los nueve componentes de Pearce, se puede apreciar que la misión institucional está planteada correctamente, cumpliendo con cada uno de los puntos propuestos.

Tabla 45

*Surquillo: Los nueve (9) componentes de Pearce en la misión actual.*

Componentes de Pearce	Resultado del análisis
Clientes	Si
Productos: Bienes o Servicios	Si
Mercados	Si
Tecnologías	Si
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Si
Filosofía de la organización	Si
Autoconcepto de la organización	Si
Preocupación por la imagen pública	Si

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)”, por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

## II.2. Visión

D'Alessio (2013) señala que la visión es lo que se desea alcanzar en el futuro, implica entender la naturaleza de la organización, fijar un futuro retador y poder difundirla para que sirva de guía y motivación. Por tanto, es fundamental para establecer un buen plan estratégico, definir una visión que considere estos nueve elementos. Así, se propone la siguiente visión:

Para el 2031, El distrito de Surquillo será un distrito sostenible, productivo y atractivo para vivir y trabajar, posicionado entre los distritos con mayor actividad comercial y de servicios; destacado por su desarrollo económico, social y urbano-ambiental contando con un alto nivel de seguridad y participación ciudadana.

Tabla 46

*Surquillo: Visión propuesta*

Elementos de la visión	Resultado del análisis
Ideología central (carácter)	Si
Visión de futuro	Si
Simple, clara y comprensible	Si
Ambiciosa, convincente y realista	Si
Definida en un horizonte de tiempo	Si
Alcance geográfico	Si
Conocida por todos	Si
Sentido de urgencia	Si
Idea clara de a dónde se desea ir	Si

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)”, por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

### II.3. Misión

D'Alessio (2013) indicó que la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito; en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias. La misión deberá ser clara y convincente, deberá ser coherente con la visión propuesta, cumpliendo los nueve componentes de Pearce, con lo que se puede entender el objetivo final del distrito de Surquillo. En ese sentido, considerando la visión planteada, se propone la misión para el distrito de Surquillo:

Desarrollar políticas y estrategias claras que promuevan el desarrollo de una economía de mercado competitiva, cooperativa y organizada centrada en la innovación y el desarrollo tecnológico, que fiscalicen y promuevan la provisión equitativa de infraestructura pública, servicios básicos y acceso a una vivienda digna en un entorno urbano-ambiental saludable, fomentar una gestión focalizada en el vecino que permita la mejora continua en la prestación de servicios, atención y acceso a la información que permita optimizar recursos humanos, tecnológicos y financieros del distrito y que impulsen el potencial de desarrollo emprendedor local, la vida urbana saludable y fortalezca la gobernabilidad local.

Para motivar dicho espíritu emprendedor, democrático y saludable en Surquillo, se empleará el siguiente lema (slogan):

**“Surquillo sin barreras”**

Tabla 47

*Surquillo: Nueve (9) componentes de Pearce en la misión propuesta.*

Componentes de Pearce	Resultado del análisis
Clientes	Si
Productos: Bienes o Servicios	Si
Mercados	Si
Tecnologías	Si
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Si

Filosofía de la organización	Si
Autoconcepto de la organización	Si
Preocupación por la imagen pública	Si
Preocupación por los empleados	Si

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)”, por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

## II.4. Valores

D'Alessio (2013) indicó que los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes que norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores fijan la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. Por ello, alineado con la visión y misión, se plantea los siguientes valores:

**Compromiso.** La Municipalidad y sus trabajadores se comprometen a cumplir íntegramente con los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico, estableciéndose una identificación con el distrito.

**Imparcialidad.** Criterio de justicia en la toma de decisiones, sin influencia de sesgos, prejuicios o tratos diferenciados por razones inapropiadas.

**Honestidad.** Actuar siempre respetando la verdad y la justicia.

**Transparencia.** Institucionalizar la información con acceso a la ciudadanía, a través de la página web de la municipalidad u otro medio de acceso a la información pública

**Ética.** Rectitud, integridad y honestidad en el desempeño de la función pública, predominando el interés público sobre el interés personal.

**Respeto.** Todas las personas tienen derecho a recibir el mismo trato sin excepción de credos, sexo, razas o cualquier otra condición.

**Vocación de servicio.** Mantener una actitud permanente de colaboración para satisfacer las demandas de la población.

Los valores mencionados deberán ser aplicados a la gestión institucional del distrito, respetados y defendidos por la ciudadanía.

## II.5. Código de Ética

D'Alessio (2008) refiere que, la ética puede ser definida como las reglas y principios morales del comportamiento para decidir qué es lo correcto o no. Se propone los códigos de ética siguientes:

**Ausencia de conflicto de intereses.** La toma de decisiones, según las funciones establecidas en el ámbito de competencia, deberá estar libre de cualquier tipo de influencia generada por algún interés económico, político, personal o familiar.

**Respeto a las leyes y ordenanzas.** Estar sujetos al cumplimiento pleno de todas las leyes, normas, reglamentos y ordenanzas municipales, actuando sin excepción alguna dentro del marco que se establezcan en ellas.

**Discreción de la información.** La información a la que se tiene acceso, de manera directa o indirecta por las funciones desempeñadas y que no sea de carácter público, no puede ser utilizada en beneficio propio o de terceros.

**Uso adecuado de los recursos.** Realizar un correcto uso a los bienes y recursos del distrito, evitando su abuso o derroche; no deben ser empleados para fines particulares u otros propósitos que no sean aquellos para los cuales se hubiesen destinado.

**Ambiente libre de discriminación y acoso.** En el distrito prevalece un ambiente de respeto hacia todas las personas, no existe ninguna clase de discriminación ni acoso sea cual fuere la raza, religión, sexo, nacionalidad, edad o condición física.

**Protección al medio ambiente.** Todas las decisiones y acciones se enmarcarán en la preservación del medio ambiente, a fin de asegurarle a todos los surquillanos un distrito ambientalmente sostenible.



**Respeto a los derechos de las personas.** El respeto a la vida y a la dignidad humana estará por encima de cualquier política, objetivo, decisión o acción de cualquiera de sus integrantes.

## II.6. Conclusiones

En el presente capítulo se propone la siguiente visión: *“Para el 2031, El distrito de Surquillo será un distrito sostenible, productivo y atractivo para vivir y trabajar, posicionado entre los distritos con mayor actividad comercial y de servicios; destacado por su desarrollo económico, social y urbano -ambiental contando con un alto nivel de seguridad y participación ciudadana”.*

La misión que se propone cumple los nueve componentes de Pearce y es la siguiente: *“Desarrollar políticas y estrategias claras que promuevan el desarrollo de una economía de mercado competitiva, cooperativa y organizada centrada en la innovación y el desarrollo tecnológico, que fiscalicen y promuevan la provisión equitativa de infraestructura pública, servicios básicos y acceso a una vivienda digna en un entorno urbano-ambiental saludable, fomentar una gestión focalizada en el vecino que permita la mejora continua en la prestación de servicios, atención y acceso a la información que permita optimizar recursos humanos, tecnológicos y financieros del distrito y que impulsen el potencial de desarrollo emprendedor local, la vida urbana saludable y fortalezca la gobernabilidad local”.*

Los valores propuestos que deben ser aplicados a la gestión institucional del distrito de Surquillo son los siguientes: compromiso, imparcialidad, honestidad, transparencia, ética, respeto, vocación de servicio.

Los códigos de ética propuestos para el distrito son los siguientes: ausencia de conflicto de intereses, respeto a las leyes y ordenanzas, discreción de la información, uso adecuado de los recursos, ambiente libre de discriminación y acoso, protección al medio ambiente y respeto a los derechos de las personas.

Las propuestas de la visión, misión, valores y código de ética se llegarán alcanzar mediante estrategias que permitan tomar las acciones y mecanismos necesarios que permitan asegurar una mejora para el distrito de Surquillo.

El eslogan propuesto para la gestión inicial es: **“Surquillo sin barreras”**

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En este capítulo abordaremos la evaluación externa actualizada y de importancia, que servirá para una adecuada toma de decisiones, identificando procesos claves que se desarrollan en el distrito de Surquillo y fuera de este. Adicionalmente, se identificarán factores de éxito, que permitan al distrito de Surquillo alcanzar el desarrollo esperado e identificado en el plan estratégico orientado al año 2031.

#### **III.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

El Análisis Tridimensional de las Naciones tiene importancia en las organizaciones públicas y privadas, por el impacto de las estrategias que se toman en distintos escenarios (global, del país, región o localidad) al cual pertenecen las organizaciones. Se valora la importancia de la influencia del país o países en la organización (D'Alessio, 2015).

#### **Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

De acuerdo al Plan Bicentenario (CEPLAN, 2017), la visión nacional de futuro al siglo XXI, la cual es compartida y de inspiración para el gobierno local, regional y central de nuestro país y tiene un horizonte al 2021 es: *“Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología*

*para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental". (CEPLAN, 2017:9)*

Acorde con la clasificación de interés nacional, se genera la matriz de Intereses Nacionales (MIN). Se ha analizado el nivel de intensidad del interés con relación a otros países.

Tabla 48

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.Derechos fundamentales y dignidad de las personas				UE EE.UU
2.Oportunidades y acceso a servicios			Chile España EE.UU.	
3.Estado y gobernabilidad		Chile	Ecuador Colombia Bolivia	Brasil
4.Economía, competitividad y empleo		China EE.UU.	UE	Brasil (Chile)
5.Desarrollo distrital e infraestructura				Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador
6.Recursos naturales y ambiente		China EE.UU. UE	Brasil Japón	Corea (Chile)

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)", por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

### **Potencial nacional**

El potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann listó siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico,

psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo y (g) militar. (D'Alessio, 2015).

**Demográfico.** Según INEI (2017), Perú tiene una población estimada y proyectada de 31 millones 826 mil 18 habitantes. La proporción de habitantes hombres y mujeres fue la misma que los resultados del año 2016, de 50.08% de población hombre y 49.92% de mujeres. El 77.72% de la población se encuentra en zona urbana, mientras que el 22.28% de la población se encuentra en zona rural. La población en edad escolar estimada de 3-5 años representó el 13.53% del total; de 6-11 años de edad representó el 27.49% del total; de 12-16 años un 22.94% y de 17-24 años de edad el 36.04% del total. La PEA de 14 años a más, estimado para el año 2015, alcanzó a los 17 millones 62 mil 409. De la cifra al 2015, la PEA de los hombres fue de 9 millones 519 mil 248, lo que representa el 55.79% de la población total. La PEA urbana al 2015 es de 12 millones 664 mil 716, lo que representa el 74.23% de la PEA total. En el año 2015, el índice de desarrollo humano (IDH) en Perú fue de 0.723 para la mujer 0.754 para el hombre. La esperanza de vida al nacer en la mujer es de 78 años y del hombre 72 años. Lima metropolitana presenta una extensión superficial de 2670.21 km<sup>2</sup>, con una población proyectada al 30 de junio de 2017 de 9 millones 174 mil 855 habitantes y una densidad poblacional de 3436 habitantes por kilómetro cuadrado, con una altitud de 161 m.s.n.m.

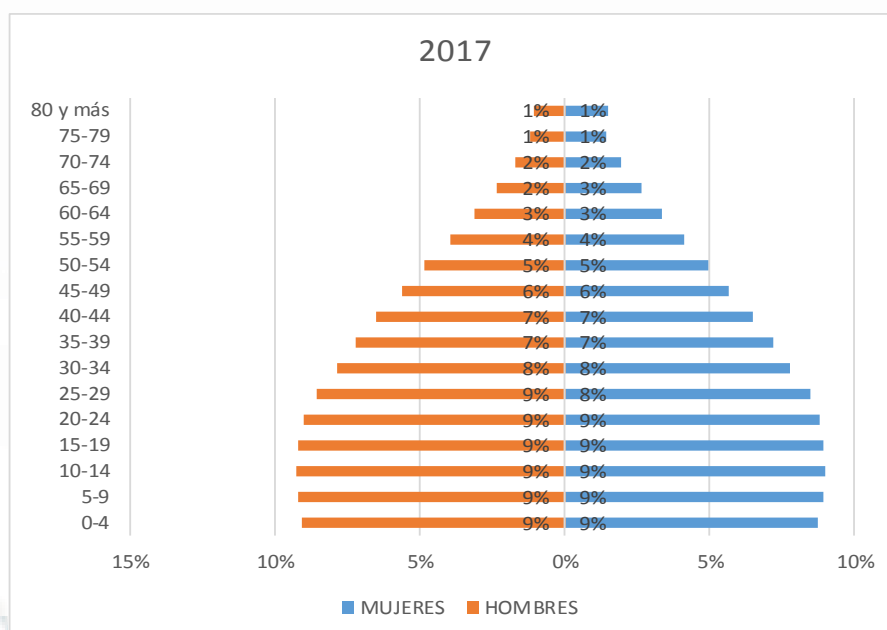


Figura 22. Perú: Pirámide poblacional<sup>7</sup>, 2017 (al 30 de junio)

Adaptado de “Perú: Compendio estadístico Perú” por INEI, 2017e. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/index.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html)  
Tabla 49

Perú: Distribución de la población total al 30 de junio del 2017.

Edad	% del total	H/M	Hombres	Mujeres
0-14	27.1%	1.04	4,402,817	4,233,335
15-24	18.0%	1.03	2,904,289	2,821,274
25-54	40.7%	1.01	6,491,682	6,449,745
55-64	7.3%	0.95	1,135,638	1,191,430
65 años a más	6.9%	0.84	1,004,633	1,191,175

Nota. Adaptado de “Perú: Compendio estadístico 2017” por INEI, 2017e. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/index.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html)

Tabla 50

Perú: Indicadores demográficos, quinquenio 2015-2020.

Indicadores demograficos	2015-2020
Fecundidad	
Nacimientos anuales:	
B (en miles)	572
Tasa bruta de natalidad: B (por miles)	17.88
Tasa global de fecundidad	2.22
Tasa bruta de reproducción	108
Tasa neta de reproducción	1.0
Mortalidad	
Muertes anuales:	
D (en miles)	182

<sup>7</sup> Una pirámide de población muestra la estructura por edad y sexo de la población de un país y puede proporcionar información acerca de la estabilidad política y social, así como el desarrollo económico. La población se distribuye a lo largo del eje horizontal, con hombres que se muestran a la izquierda y mujeres a la derecha.

Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	5.68
Esperanza de vida	
Ambos sexos	75.07
Hombres	72.50
Mujeres	77.76
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacidos vivos)	16.6
Crecimiento Natural	
Crecimiento anual:	
B-D (en miles)	390
Tasa de crecimiento natural: d-d (por mil)	12.2
Migración internacional	
Migración neta anual M (en miles)	-55
Tasa de migración neta: m (por mil)	-175
Crecimiento Total	
Crecimiento anual	
B-D+(-)M (en miles)	335
Tasa de crecimiento total: b-d+(-) m (por mil)	10.47

Nota. Adaptado de "Perú: Compendio estadístico 2017" por INEI, 2017e. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html)

**Geográfico.** El Perú se encuentra en la zona occidental de Sudamérica, comprendida entre la línea ecuatorial y el trópico de Capricornio, con una extensión de 1 285,216 km<sup>2</sup> con 31.8 millones de habitantes con una densidad de 24.7 hab/ km<sup>2</sup>, siendo el décimo noveno país más grande en tamaño de la Tierra y el tercero en superficie de América del Sur. Limita al norte con el Ecuador y Colombia, a este con Brasil, al sudeste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico.

Tabla 51

*Perú: Límites y fronteras*

País limítrofe	Longitud (Kilómetros)				
	Perímetro	Frontera Terrestre	Fluvial	Lacustre	Litoral
Total	10 153	2962	3961	150	3080
Ecuador	1529	831	698	-	-
Colombia	1506	135	1371 a/	-	-
Brasil	2822	1314	1508 b/	-	-
Bolivia	1047	513	384 c/	150 d/	-
Chile	169	169	-	-	-
Océano Pacífico (Mar de Grau)	3080	-	-	-	3080

Nota. Tomado de "Perú: Compendio Estadístico del Perú, 2013" por INEI, 2013. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf)

El Perú tiene plenamente establecido los límites con Ecuador, Colombia, Brasil y Chile.

El Mar de Grau es la porción de 200 millas marítimas del Océano Pacífico el cual Perú tiene soberanía y jurisdicción.

a/ De esta longitud corresponde al río Putumayo 1257 km y al río Amazonas 114

b/ De esta longitud corresponde al río Amazonas 26 km, al río Yaravi 1048, al río Breu 120 km, al río Santa Rosa 96 km, al río Alto Purús 38 km, al afluente Purús 36 km y al río Acre 144 km.

c/De esta longitud corresponde al río Heath 217 km, al río Lanza 66 km, al río Suches 88 km y al río Desaguadero 13 km

d/ Corresponde al lago Titicaca

El relieve del Perú es variado y con zonas de difícil acceso. Las tres principales regiones geográficas son: i) la zona de la Costa, con el 12% de extensión del territorio, que se caracteriza por superficies planas con suelos arenosos y secos; ii) la zona de la Sierra, que cubre el 28% del territorio y muestra un relieve accidentado y heterogéneo determinado por la cordillera de los Andes, cuyo punto de mayor elevación es el Nevado Huascarán (6.768 m sobre el nivel del mar); y iii) hacia el este, la zona de la selva amazónica, que ocupa el 60% del territorio y se divide entre la Selva Alta y el Llano Amazónico, que se caracteriza por sus laderas y planicies. Existen tres vertientes o regiones hidrográficas: la del Pacífico, la de la Amazonía y la cuenca endorreica del Lago Titicaca. Estas regiones cuentan con 159 cuencas hidrográficas (lagos, lagunas, ríos y manantiales), donde la vertiente amazónica posee alrededor del 98% del agua superficial disponible. Los ríos de la Costa se caracterizan por su pronunciada pendiente, corto recorrido, gran transporte de sólidos y descargas irregulares. Los ríos de la Sierra se ubican en valles estrechos, con gran erosión en las cuencas y con potencial de aprovechamiento hidrológico; mientras que los de la Selva son caudalosos, anchos, con poca pendiente y con largos y sinuosos recorridos. Los ríos más extensos son el Camaná (375 km) y el Chira (334 km); y los de mayor caudal son el Santa (177 m<sup>3</sup>/s) y el Tumbes (123 m<sup>3</sup>/s). La posición geográfica y las condiciones ambientales del Perú le confieren una gran riqueza de ecosistemas. En el Perú podemos encontrar mares, desiertos, sierras esteparias, páramos, montañas y glaciares, selvas y bosques de diferentes tipos, sabanas, entre otros ecosistemas y zonas transaccionales (costa 11.7%, Sierra 28.0%, Selva 60%). El Perú se puede clasificar en 8 Regiones Naturales del Perú, identificadas de acuerdo a los pisos altitudinales y la geografía peruana, por Pulgar Vidal (1963); 8 tipos de clima, según Schorder (1969); 16 Formaciones Vegetales, con un criterio fitogeográfico Hueck (1972); 11 Provincias zoogeográficas Brack (1982); 08 provincias biogeográficas CDC-UNALM (1986) y 15 Regiones Ecológicas Zamora (1988. Ministerio de Agricultura y Riego

(2017). Posee el 4% del agua dulce del planeta, distribuida en tres vertientes definidas por la cordillera de los Andes, la del Pacífico, la del Atlántico y la del Titicaca, esta última se denomina endorrenca, pues no desemboca a mar. En el Perú nace el río Amazonas, el más largo y caudaloso del Planeta con 6800 km de recorrido. En él se encuentra la mayor porción del lago navegable más alto del mundo el Titicaca (3812 msnm), situado en el altiplano, en la frontera con Bolivia.

La diversidad de ecosistemas que existen, hacen del Perú uno de los países más vulnerables con el cambio climático. Entre sus principales problemas se encuentra el desvelo de los glaciales. Asimismo, otro de sus problemas es la deforestación (algunos el resultado de la tala ilegal), sobrepastoreo de las laderas de la costa y sierra que conducen a la erosión del suelo, la desertificación, la contaminación del aire en Lima, la contaminación de los ríos y las aguas costeras de los desechos municipales y mineras. El Perú ha firmado los siguientes tratados en pro de la defensa de su biodiversidad: Protocolo Antártico y ambiental, y marítimos Recursos Vivos Antárticos, Tratado Antártico, Biodiversidad, Cambio de Clima, Protocolo de Cambio-Kyoto, Desertificación, Especies en Peligro, Basura Arriesgada, Vertido Marítimo, Protección de Capa de Ozono, Contaminación de Barco, Madera Tropical 83, Madera Tropical 94, Pantanos, Caza de ballenas firmado, pero no ratificado: ninguno de los acuerdos seleccionados.

**Económico.** En los últimos años, el Perú ha experimentado un desempeño económico y social destacable. El Producto Bruto Interno (PBI) a valores constantes en el año 2016, tuvo un crecimiento de 3.9%, el cual ha tenido un comportamiento creciente en los últimos años. El PBI per cápita creció a su mayor ritmo promedio anual desde los años 50 y cerró el año 2016 en 15,914 soles con un incremento de 41.8% respecto del año 2007. Las principales actividades económicas que contribuyeron al crecimiento fueron: extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos; manufactura; comercio y construcción. Según



INEI, en su proyección actualizada y publicada para el año 2017, señala que el PBI será de 3,5 la variación porcentual.

Tabla 52

Perú: Indicadores macroeconómicos 2007-2016 (Valores a precios constantes)

Año	Millones de soles		Soles		Variación %		Población (personas)
	Producto bruto interno	Consumo final privado	Producto bruto interno	Consumo final privado	Producto bruto interno		
			Percápita	Percápita	Total	Percápita	
2007	319 693	192 316	11 224	6 752	8.5	7.3	28 481 901
2008	348 870	209 428	12 111	7 270	9.1	7.9	28 807 034
2009	352 693	215 863	12 107	7 410	1.1	0.0	29 132 013
2010	382 081	235 508	12 969	7 994	8.3	7.1	29 461 933
2011	406 256	252 468	13 634	8 473	6.3	5.1	29 797 694
2012	431 199	271 240	14 308	9 001	6.1	4.9	30 135 875
2013 P/	456 435	286 789	14 977	9 411	5.9	4.7	30 475 144
2014 P/	167 181	298 034	15 161	9 672	2.4	1.2	30 814 175
2015 E/	482 370	308 140	15 485	9 892	3.3	2.1	31 151 643
2016 E/	501 098	318 884	15 914	10 127	3.9	2.8	31 488 625

Nota. Adaptado de "Perú: Compendio estadístico 2017" por INEI, 2017e. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm)

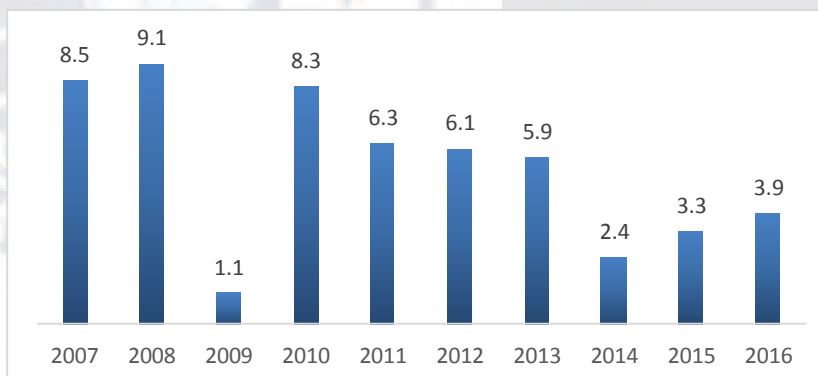


Figura 23. Perú: Producto Bruto Interno, 2007 – 2016 (Variación porcentual anual)  
Adaptado de "Perú: Compendio estadístico 2017" por INEI, 2017e. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm)

El Producto Bruto Interno (PBI) a precios corrientes en el año 2016, tuvo un crecimiento de 7.7% de variación porcentual, reflejando el óptimo crecimiento económico por el que atraviesa el Perú. El PBI per cápita cerró el año 2016 en 20,602 soles con un incremento de 83.6% respecto del año 2007. Por actividad económica, la manufactura fue quien más contribuyó a esta variación, seguido del comercio, extracción del petróleo, gas, minerales y servicios conexos, agricultura, ganadería, caza y silvicultura y construcción.

Tabla 53

*Perú: Indicadores macroeconómicos, 2007-2016 (Valores a precios corrientes)*

Año	Millones de soles		Soles		Variación porcentual		Población (personas)
	Producto bruto interno	Consumo final privado	Producto bruto interno Percápita	Consumo final privado Percápita	Producto bruto interno		
					Total	Percápita	
2007	319 693	192 316	11 224	6 752	10.1	8.9	28 481 901
2008	352 719	220 200	12 244	7 644	10.3	9.1	28 807 034
2009	363 943	232 133	12 493	7 968	3.2	2.0	29 132 013
2010	416 049	257 298	14 147	8 733	14.5	13.2	29 461 933
2011	473 049	285 814	15 875	9 592	13.5	12.2	29 797 694
2012	508 131	316 278	16 891	10 495	7.4	6.2	30 135 875
2013 P/	543 670	343 095	17 840	11 258	7.0	5.8	30 475 144
2014 P/	570 780	367 035	18 528	11 911	5.0	3.8	30 814 175
2015 E/	602 527	392 913	19 342	12 613	5.6	4.4	31 151 643
2016 E/	648 719	421 210	20 602	13 376	7.7	6.5	31 488 625

*Nota.* Adaptado de "Perú: Compendio estadístico Perú" por INEI, 2017e. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm)

Por el lado de las importaciones, los principales productos al año 2016 fueron: aceites crudos de petróleo, teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas, maíz duro amarillo, aceite de soya en bruto, tractores de carretera para semirremolques, aparatos de telecomunicación por corriente portadora o digital, biodiesel y sus mezclas, diésel B5 y arroz semiblanqueado o blanqueado, incluso pulido o glaseado. Las principales empresas importadoras fueron: Petroperú S.A., Refinería la Pampilla S.A.A., Toyota del Perú S.A., Samsung Electronics Perú S.A.C, Ferreyros S.A, Alicorp S.A.A., SouthernPeru Copper Corporation sucursal del Perú, Gloria S.A. y Huawei del Perú S.A.C. Por el lado de los principales productos que se exportaron para el año 2016, fueron los minerales de cobre, zinc, plomo, plata y sus concentrados, oro en las demás formas en bruto, uvas frescas, gas natural licuado, espárragos frescos o refrigerados, paltas frescas o secas, estaño en bruto sin alear y mangos. Igualmente, las principales empresas exportadoras fueron: la Compañía Minera Antamina S.A. , Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A, Southern Perú Copper Corporation Sucursal del Perú, Minera las Bambas S.A., Minera Yanacocha S.R.L. Pluspetrol Perú

corporation S.A., Perú LNG S.R.L., Refinería la Pampilla S.A.A, Petroperú S.A. La Arena S.A. Camposol S.A., Repsol Marketing S.A.C. y Pesquera Diamante S.A.

Tabla 54

*Perú: Oferta y Demanda Global, 2007-2016 (Valores a precios constante de 2007)*

*en Millones de soles*

Año	Producto Bruto Interno	Importaciones	Oferta y Demanda Global	Demanda Interna			Exportaciones	
				Total	Consumo final Privado	Consumo de Gobierno		Formación bruta de Capital
2007	319 693	77 257	396 950	296 176	192 316	33 424	70 436	100 774
2008	348 870	96 556	445 426	336 810	209 428	35 043	92 339	108 616
2009	352 693	81 165	433 858	328 818	215 863	39 272	73 683	105 040
2010	382 081	102 739	484 820	376 385	235 508	40 804	100 073	108 435
2011	406 256	116 707	522 963	408 576	252 468	43 817	112 291	114 387
2012	431 199	128 375	559 574	441 634	271 240	47 442	122 952	117 940
2013 P/	456 435	132 055	588 490	471 216	286 789	51 019	133 408	117 274
2014 P/	467 181	130 731	597 919	485 108	298 034	55 235	131 939	112 804
2015 E/	482 370	129 656	612 026	497 371	308 140	58 421	130 810	114 655
2016 E/	501 098	129 986	631 084	501 621	318 884	61 269	121 468	129 463

*Nota.* Adaptado de “Perú: Compendio estadístico 2017” por INEI, 2017e. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm)

Tabla 55

*Perú: Oferta y Demanda Global, 2007-2016 (Valores a precios corrientes)*

*en Millones de soles*

Año	Producto Bruto Interno	Importaciones	Oferta y Demanda Global	Demanda Interna			Exportaciones	
				Total	Consumo final Privado	Consumo de Gobierno		Formación bruta de Capital
2007	319 693	77 257	396 950	296 176	192 316	33 424	70 436	100 774
2008	352 719	101 252	453 971	349 116	220 200	36 580	92 336	104 855
2009	363 943	78 866	442 809	346 575	232 133	41 731	72 711	96 234
2010	416 784	99 389	516 173	400 198	257 298	43 870	99 030	115 975
2011	473 049	120 559	593 608	449 315	285 814	49 019	114 482	144 293
2012	508 131	127 898	636 029	496 549	316 278	55 240	125 031	139 480
2013 P/	570 780	135 774	679 444	544 597	343 095	62 514	138 988	134 487
2014 P/	543 670	138 213	708 993	580 124	367 035	72 375	140 714	128 869
2015 E/	602 527	142 862	745 389	617 063	392 913	79 426	144 724	128 326
2016 E/	648 719	145 041	793 760	648 144	421 201	86 363	140 580	145 616

*Nota.* Adaptado de “Perú: Compendio estadístico Perú” por INEI, 2017e. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm)

**Tecnología y científico.** La tecnología de información y comunicación (TIC), se ha extendido en la esfera productiva, la administración pública y los hogares; los soportes han evolucionado en el tiempo; en este siglo XXI podemos hablar de la computadora y del internet. El uso de las TIC permite un cambio notable de la sociedad y un cambio de la educación. En Perú en el año 2007 los hogares que tenían al menos una computadora fue el 15.4% respecto del total y para el año 2016 se duplicó el porcentaje al 33.5%, respecto del total de hogares que tienen al menos una computadora. Esta tendencia se da tanto en la zona urbana y rural, pero con mayor peso en la zona urbana. Por su lado OPSITEL (2017) comunica que el teléfono móvil inteligente se ha constituido como el dispositivo de última generación de mayor avance, pasando de ser disponible en el 13% de familias en el 2012 a ser disponible en 66.3% de familias en el 2016, por lo que cuatro de cada seis hogares ya cuentan por lo menos con un smartphone.

Tabla 56

*Perú: Hogares que tienen al menos una computadora, 2007-2016 (porcentaje)*

Ambito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	15.4	18.0	21.2	23.4	25.4	39.9	32.0	32.3	32.6	33.5
Área de residencia										
Urbana	21.0	24.1	28.1	30.9	33.5	39.0	41.1	41.4	41.1	42.2
Rural	1.0	1.6	2.2	2.6	3.5	4.4	5.8	6.1	5.7	5.8
Región natural										
Costa	20.6	23.7	27.5	29.8	32.9	39.9	42.1	43.0	42.9	44.3
Sierra	10.6	12.2	14.6	17.0	18.5	19.8	21.9	21.5	21.0	22.0
Serlva	6.7	9.2	11.7	13.8	14.8	17.5	18.5	18.8	18.2	17.4

*Nota.* Adaptado de "Perú: Compendio estadístico 2017" por INEI, 2017e. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm)

Al año 2016, la población que hace uso de internet en el rango de edad de 6-16 años de edad presentó el 45.5% del total en su rango, de 17-24 años de edad presentó el 74.9% del total en su rango y de 25 y más años presentó el 36.8% del total en su rango.

Tabla 57

*Perú: Población que hace uso de internet por grupo de edad y ámbito geográfico, 2007-2016*

*(porcentaje)*

Grupo de edad/ Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2	39.2	40.2	40.9	45.5
6-16	36.0	37.4	39.7	41.6	43.0	44.0	45.1	45.0	44.7	47.7
17-24	56.6	56.3	59.0	59.8	61.3	64.4	66.2	68.2	68.6	74.9
25 a mas años	21.1	21.6	23.9	24.5	25.7	28.2	29.1	30.4	31.8	36.8
Área de residencia										
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1	49.6	54.6
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10.0	10.4	10.9	11.5	12.0	14.2
Región natural										
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1	51.8	52.2	57.6
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.6	26.6	27.1	27.8	27.6	28.3	31.4
Serlva	17.4	19.3	20.2	20.2	20.1	21.1	21.5	22.2	23.4	27.5

*Nota.* Adaptado de “Perú: Compendio estadístico Perú” por INEI, 2017e. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap23/ind23.htm)

De otro lado, desde el año 2006, el Estado peruano con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), implementó el programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), con el objetivo de promover la innovación tecnológica, proporcionando recursos públicos para el financiamiento de una amplia gama de proyectos, entre las cuales se pueden mencionar: i) Proyectos de innovación tecnológica en empresas; ii) Proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en universidades y centros de investigación; iii) Fortalecimiento de capacidades para la ciencia y la tecnología, con becas y pasantías y, iv) Proyectos de fortalecimiento y articulación del sistema nacional de innovación.

***Histórico, psicológico, y sociológico.*** En el pasado Perú fue sede de varias civilizaciones, como el imperio incaico, cuyo imperio fue capturado por los españoles en 1533, la independencia peruana fue declarada en 1821 y el resto de las fuerzas españolas fueron derrotadas en 1824. Después de una docena de años de gobierno militar, Perú volvió al liderazgo democrático en 1980, pero experimentó problemas económicos y el crecimiento de una insurgencia violenta. Perú tiene un legado histórico invaluable como los monumentos

arqueológicos de Machu Picchu (una de las siete maravillas del mundo), Sacsayhuaman u Ollantaytambo. Además, se desarrollaron otras culturas como: Paracas, Chavín, Nazca, Wari, Tiahuanaco, Mochica, entre otros pueblos; legados como el calendario astronómico más grande del mundo en las pampas de Nazca, telares cuyos colores se mantienen por más de mil años, ciudadelas como la de Caral en la costa y Kuélap en la Selva (escogida como el tercer destino más recomendados para visitar en 2018, de una lista de 10 elaborada por el diario estadounidense The Wall Street Journal), que hacen del Perú un territorio con una gran diversidad cultural.

La elección del presidente Alberto Fujimori en 1990, marcó el comienzo de una década que vio un cambio radical en la economía y el progreso significativo en la reducción de actividad guerrillera. Sin embargo, el aumento de la dependencia del presidente en medidas autoritarias y una recesión económica a finales de 1990, generaron creciente descontento con su régimen, lo que llevó a su renuncia en 2000. Un gobierno interino supervisó nuevas elecciones en la primavera de 2001, que instaló Alejandro Toledo Manrique como el nuevo jefe de gobierno - el primer presidente democráticamente elegido de la etnia indígena del Perú. La elección presidencial de 2006 vio el regreso de Alan García Pérez, quien después de un período presidencial decepcionante 1985-1990, supervisó una recuperación económica robusta. En junio de 2011, el ex oficial del ejército Ollanta Humala Tasso fue elegido presidente, venciendo a Keiko Fujimori Higuchi, la hija de Alberto Fujimori. Desde su elección, el candidato ha realizado en los sonidos, las políticas económicas orientadas al mercado de las tres administraciones anteriores.

Actualmente, existe una marcada desigualdad entre las oportunidades de desarrollo que se brindan en la ciudad de Lima, frente a otras ciudades del Perú. El Plan Bicentenario considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a disminuir las diferentes desigualdades de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre ciudades de la

propia región. Desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público es un objetivo estratégico fundamental (CEPLAN, 2011).

**Organizacional y administrativo.** El Perú es un país democrático, soberano e independiente, está organizado según el principio de separación de poderes y basado en el Estado de derecho, se adhiere a las normas de Derecho internacional, la Carta de Naciones Unidas y el sistema interamericano. Según el artículo N° 189 de la Constitución Política del Perú, el territorio de la República está integrado por regiones, departamentos y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local. Cabe señalar que, en el Perú existen: 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1638 distritos (Congreso de la República, 1993). Actualmente, el Estado peruano no satisface las necesidades de un porcentaje importante de la población, ni los bienes ni servicios básicos que debería cubrir, tales como educación y salud. Según el Portal del Estado Peruano (2014), el Estado se estructura de la siguiente manera: (a) Poder Ejecutivo, constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado; (b) Poder Legislativo, comprende el debate y la aprobación de reformas de la Constitución, de leyes y resoluciones legislativas, así como su interpretación, modificación y derogación, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Constitución Política y el Reglamento del Congreso y (c) Poder Judicial, regula todo acto y responsabilidades mediante leyes que se deben cumplir.

**Militar.** Según Libro Banco de la Defensa Nacional (2010), el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas está capacitado para planear, coordinar y conducir operaciones militares. Según el artículo 165 de la Constitución Política del Perú establece que las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Cada una de estas Instituciones tiene sus propias particularidades en cuanto a su organización y su participación en acciones militares, gozando de autonomía funcional entre sí. 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). El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) Ejército Peruano, (b) Marina de Guerra del Perú y (c) Fuerza Aérea del Perú. Actualmente, el servicio militar es voluntario y, durante el 2017 el gasto militar fue del 0,9 % del PBI, lo que lo ubicaba en la posición 123 a nivel mundial, Central Intelligence Agency (CIA) (2017). La política general del sector defensa busca garantizar el orden interno, contribuyendo al normal funcionamiento de la institucionalidad del estado cuyos objetivos son garantizar la soberanía, garantizar el orden interno, alcanzar niveles de desarrollo sostenible en beneficio de la seguridad nacional. Ministerio del Interior (2017).

### **Principios cardinales**

D'Alessio (2015). comentó, “Los principios cardinales son la base de la política exterior y lo que debe hacer una nación para lograr sus objetivos. Son cuatro: (a) Influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados – presentes, (c) Contrabalance de intereses y (d) Conservación de los enemigos”.

***Influencia de terceras partes.*** Actualmente, el Perú cuenta con una red de acuerdos comerciales no solo para realizar inversiones en sectores como la energía, minería y sus derivados como la petroquímica, sino también en proyectos del sector construcción, alimentos, confecciones, banca, logística y comercio. El 22 de febrero de 2017 entró en vigencia el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC) de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Su importancia radica en que, establece medidas enfocadas en brindar transparencia a las normas vinculadas al comercio exterior, agilizar y simplificar los trámites relacionados al despacho de las mercancías, reducir las trabas al flujo de mercancías y a generar equidad en las decisiones de las entidades de control. Actualmente, Perú tiene acuerdos vigentes con: la OMC, Comunidad Andina, MERCOSUR (países de Argentina,



Brasil, Paraguay y Uruguay), Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, Chile, México, EE.UU., Canadá, Singapur, China, EFTA, Corea de Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico y Honduras. Según “Doing Business 2018: Igualdad de Oportunidades para Todos”, el Perú se ubica en el puesto 58 entre 190 economías evaluadas en el ranking elaborado por el Banco Mundial. Con una puntuación de 69,45, el Perú se ubica por debajo de México (72.27) y Chile (71.22), similar a Colombia (69.41), supera en su facilidad para hacer negocios a Colombia (69.41), Panamá (62.27), Ecuador (57.83), Argentina (58.11) y Brasil (56.45).

***Lazos pasados y presentes.*** Tenemos lazos con nuestros antepasados incaicos y españoles y hasta la actualidad la cultura Inca es apreciada y reconocida mundialmente, reflejado por el incremento de turistas en el Perú, que ha sido reconocido como un país con una de las nuevas siete maravillas del mundo Machu Picchu, la cual es admirada por todos.

Según el reporte de INEI (2016), el movimiento de salida de peruanas y peruanos al exterior se incrementó en 7.0%, comparado a lo registrado en diciembre del 2015, orientado principalmente hacia los países de Chile (50.1%), EE.UU (12.0%), Bolivia (7.1%), España (4.8%), Ecuador (4,1%), Panamá y Colombia (3.6%), México (3.1%), Argentina (3.0%), Brasil (2.7%), Países Bajos (1.5%), El Salvador (0.9%) y otros países (3.5%); por tipo de sexo, fueron 50.3% hombres y 49.7% mujeres.

***Contrabalance de intereses.*** El escenario más representativo de conflictos de intereses fue entre Chile y Perú, debido a la sentencia de la corte de La Haya respecto a los límites marítimos, el cual colocó un alto a factores económicos, políticos y militares que englobaban una situación de poder sobre 200 millas náuticas que, según la contraparte, le correspondían a Chile. La sentencia fue dictada por la Corte Internacional de Justicia el 27 de enero de 2014, concediendo a Perú un “triángulo exterior” que hasta su momento fue chileno, con vértice a partir de las 80 millas náuticas, equivalente al 70% (50,000 km<sup>2</sup>) de lo

que Perú aspiraba ganar, demanda que presentó en el 2008 por ser una región muy rica. La corte validó el argumento de Chile de que los tratados pesqueros 1952, 1954 entre ambos países suponen un acuerdo fronterizo tácito y aceptó la idea de la línea paralela al Ecuador como delimitador a partir del conocido como “Hito 1”. En conclusión, dejó a ambos países medianamente satisfechos e insatisfechos, dicho por Antonio Zapata (historiador y columnista peruano) a la BBC Mundo. Los más perjudicados fueron los pescadores de la ciudad fronteriza. Importante resultado para Perú fue que, el 27 de enero de 2017, el entonces Ministro Bruno Giuffra informó que, en el último mes se logró pescar alrededor de 1,000 toneladas de atún de la zona marítima obtenida tras el fallo de La Haya (Zapata, 2014).

***Conservación de enemigos.*** De los conflictos bélicos, ahora se está luchando por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en asuntos comerciales. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico al Brasil, en su búsqueda por llegar al mercado asiático.

### **III.2. Análisis Competitivo del Perú**

De acuerdo con el International Institute for Management Development (IMD, 2017), el Perú se ubicó en el puesto 55 a nivel de competitividad, frente a un total de 63 países evaluados, habiendo descendido una posición frente al ranking del 2016 y doce posiciones frente al ranking del 2013. Esto muestra que, a pesar del crecimiento económico en los últimos años, aún existen muchos aspectos en los cuales los gobiernos centrales, regionales y locales deben trabajar. Cabe mencionar, que el factor eficiencia del gobierno es el de menor calificación, puesto que ocupa la posición 43 frente a 59 países evaluados.

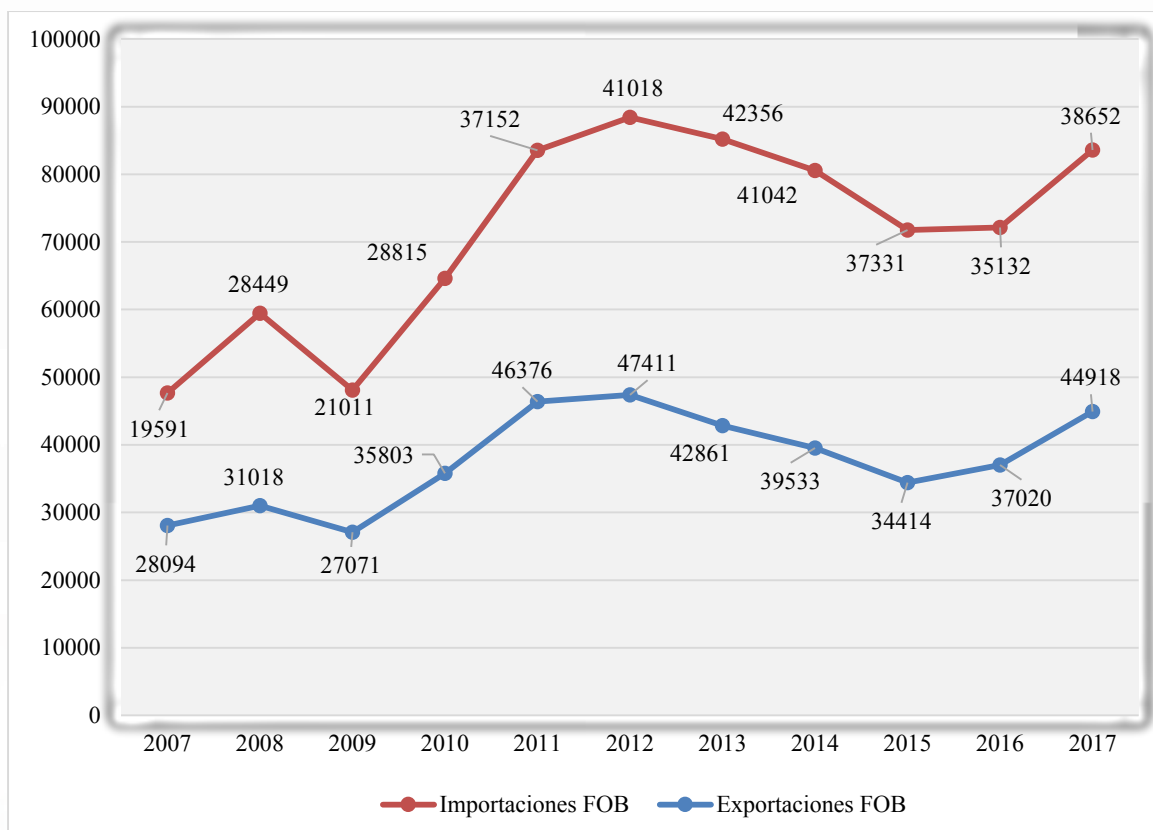
Dentro de los desafíos del año 2017 tenemos: impulsar el crecimiento económico diversificado, descentralizado y sostenible; atraer inversiones locales y extranjeras; desarrollar la investigación como componente principal del desarrollo del capital humano y la

productividad y obtener la membresía de la OCDE fortaleciendo a las instituciones y promoción de la competitividad empresarial.

Tal como lo mencionó Porter (2009), la prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. Asimismo, determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

#### **Condiciones de los factores**

El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,215.6 km<sup>2</sup>, es el tercer país con mayor extensión territorial en América del Sur después de Brasil y Argentina, con lo que se sitúa dentro de los 20 países más grandes a nivel mundial. De los 24 departamentos, Loreto y Ucayali cuentan con mayor extensión superficial en km<sup>2</sup>. Los montos de exportaciones e importaciones se han incrementado en los últimos años (ver Figura 24), lo que refleja el crecimiento de la demanda interna y externa, favoreciendo el desarrollo de los factores de producción nacional.



*Figura 24.* Perú: Exportaciones e importaciones FOB, 2007-2017 (Millones de US dólares)  
Adaptado de “Balanza Comercial” por Banco Central de Reserva del Perú (BCR), 2018.  
Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados-PM05374BAPM05378BA/html/2008/2018/>

En el año 2016, las importaciones durante el mismo periodo, estuvieron concentradas en un 43.1% en insumos, 31.6% en bienes de capital y 24.5% en bienes de consumo (ver Tabla 58). Mientras que los principales productos exportados fueron los tradicionales, que representó el 70.6% y se concentraron en los sectores minero, petróleo, pesquero y agrícolas (ver Tabla 59).

Tabla 58

Perú: Exportaciones FOB, según principales productos, 2015-2016 (millones de US dólares)

Principales productos	2016	% Part.	2017	% Part.
Valor Total	37019	100.00%	44917	121.34%
I. Productos tradicionales	26137	70.60%	33124	89.48%
Pesqueros	1269	3.43%	1788	4.83%
Harina de pescado	999	2.70%	1458	3.94%
Volumen (miles de toneladas)	634	1.71%	1031	2.78%
Precio (US\$ por toneladas)	1576	4.26%	1415	3.82%
Aceite de pescado	270	0.73%	330	0.89%
Volumen (miles de toneladas)	95	0.26%	171	0.46%
Precio (US\$ por toneladas)	2844	7.68%	1929	5.21%
Agrícolas	878	2.37%	820	2.21%
Algodón	2	0.00%	1	0.00%
Volumen (miles de toneladas)	1	0.00%	1	0.00%
Precio (US\$ por toneladas)	1889	5.10%	1911	5.16%
Azúcar	28	0.08%	18	0.05%
Volumen (miles de toneladas)	49	0.13%	34	0.09%
Precio (US\$ por toneladas)	575	1.55%	532	1.44%
Café	761	2.05%	707	1.91%
Volumen (miles de toneladas)	240	0.65%	245	0.66%
Precio (US\$ por toneladas)	3163	8.54%	2887	7.80%
Resto de Agrícola I/	88	0.24%	93	0.25%
Mineros	21777	58.83%	27159	73.36%
Cobre	10171	27.48%	13773	37.21%
Volumen (miles de toneladas)	2493	6.73%	2609	7.05%
Precio (¢US\$ por libras)	185	0.50%	239	0.65%
Estaño	344	0.93%	370	1.00%
Volumen (miles de toneladas)	19	0.05%	19	0.05%
Precio (¢US\$ por libras)	806	2.18%	899	2.43%
Hierro	344	0.93%	427	1.15%
Volumen (millones de toneladas)	11	0.03%	11	0.03%
Precio (US\$ por toneladas)	31	0.08%	37	0.10%
Oro	7386	19.95%	7979	21.55%
Volumen (miles de onzas troy)	5915	15.98%	6336	17.12%
Precio (US\$ por onzas troy)	1249	3.37%	1259	3.40%
Plata refinada	120	0.33%	118	0.32%
Volumen (millones de onzas troy)	7	0.02%	7	0.02%
Precio (US\$ por onzas troy)	17	0.05%	17	0.05%
Plomo	1658	4.48%	1707	4.61%
Volumen (miles de toneladas)	942	2.55%	856	2.31%
Precio (¢US\$ por libras)	80	0.22%	90	0.24%
Zinc	1465	3.96%	2376	6.42%
Volumen (miles de toneladas)	1114	3.01%	1240	3.35%
Precio (¢US\$ por libras)	60	0.16%	87	0.23%
Molibdeno	273	0.74%	363	0.98%
Volumen (miles de toneladas)	24	0.07%	25	0.07%
Precio (¢US\$ por libras)	507	1.37%	654	1.77%
Resto de minerales	15	0.04%	44	0.12%
Petróleo y Gas Natural	2213	5.98%	3358	9.07%
Petróleo crudo y derivados	1689	4.56%	2586	6.98%
Volumen (millones de barriles)	40	0.11%	50	0.13%
Precio (US\$ por barriles)	42	0.11%	52	0.14%
Gas Natural	523	1.41%	772	2.09%
Volumen (miles de m3)	9589	25.90%	9222	24.91%
Precio (US\$ por m3)	55	0.15%	84	0.23%
II. Productos no tradicionales	10782	29.13%	11663	31.51%
III. Otros 4/	100	0.27%	130	0.35%

Nota. Adaptado de Balanza Comercial por Banco Central de Reserva del Perú, (2018). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05374BA-PM05378BA/html/2008/2018/>  
 ¢US\$: Centavo de US dólar.

1/ Comprende hoja de coca y derivados, melazas, lanas y pieles.

2/ Incluye contenido de plata.

3/ Incluye bismuto y tungsteno, principalmente.

4/ Comprende la venta de combustibles y alimentos a naves extranjeras y la reparación de bienes de capital

Tabla 59

Perú: Importaciones FOB, según uso o destino económico, 2015-2016

(millones de US dólares)

Uso o destino económico	2016		2017	
Total	39627	100%	40690	103%
1. Bienes de Consumo	8614	22%	5829	15%
Bienes de Consumo - No Duraderos	4638	12%	5153	13%
Bienes de Consumo - Duraderos	3976	10%	676	2%
2. Insumos	15140	38%	17950	45%
Combustibles, Lubricantes y Conexos	3819	10%	5357	14%
Materias Primas para la Agricultura	1213	3%	1466	4%
Materias Primas para la Industria	10108	26%	11126	28%
3. Bienes de Capital	11113	28%	11207	28%
Materiales de Construcción	1112	3%	1062	3%
Para la Agricultura	144	0%	143	0%
Para la Industria	7268	18%	7284	18%
Equipos de Transporte	2588	7%	2719	7%
4. Otros Bienes 1/	4760	12%	5705	14%

*Nota.* Adaptado de “Balanza Comercial” por BCR, 2018. Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05374BA-PM05378BA/html/2008/2018/>

1/ Comprende la donación de bienes, la compra de combustibles y alimentos de naves peruanas y la reparación de bienes de capital en el exterior; así como los demás bienes no considerados según el clasificador utilizado.

### Condiciones de la demanda.

Según el (MEF-Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas, 2017), la economía peruana crecerá este año 3.0% y mantendrá su liderazgo en la región, a pesar de los choques adversos como el fenómeno del Niño Costero y la paralización de importantes obras de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas; contrarrestado por un entorno internacional más favorable para el Perú, por el mayor crecimiento de nuestros socios comerciales, la mejora de los precios de las materias primas y el retiro ordenado del impulso monetario en EE.UU que no ha afectado los flujos de capitales hacia economías emergentes. Así, luego de cinco años, la economía mundial vuelve a ser un motor de crecimiento para la economía peruana. En la actualidad, la estrategia de política económica contempla tres ejes: (a) política fiscal expansiva, (b) impulso productivo a sectores claves y (c) promoción de inversiones.

El éxito de un país está relacionado con el porcentaje de población de clase media que posee y con el nivel de consumo interno que este genere. Según (Arellano R. , 2016), en

el Perú actualmente se observa una nueva distribución geográfica, con una nueva clase media creciente y emergentes nuevos estilos de vida. La evolución del nivel socioeconómico de Perú y Lima, indicaría que hay menos diferencias entre ricos y pobres que los que existen en EE.UU.; Lima es un rombo perfecto con una clase C dominante (APEIM, 2017). Durante mucho tiempo, el consumo ha sido estimado en base a los niveles socioeconómicos, lo cual, en muchos casos restaba mercado a las empresas que no identificaban totalmente a su público objetivo. La segmentación del mercado por estilos de vida ha hecho posible que los empresarios puedan capitalizar el potencial de mercado existente en Lima Norte.

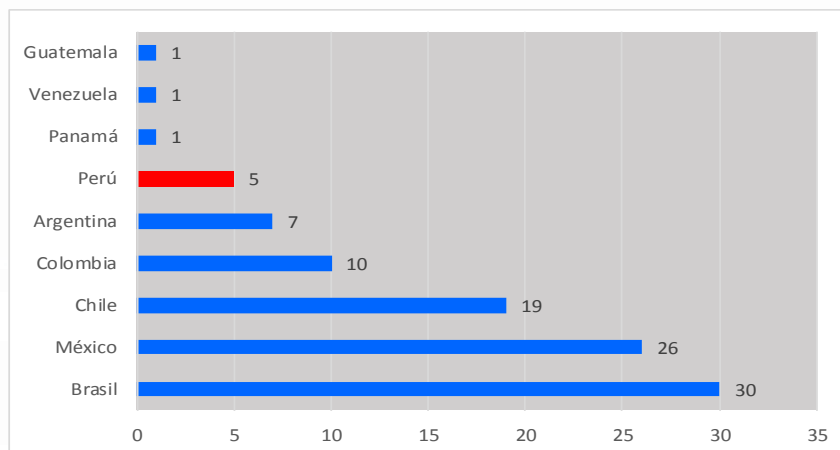
Según Arellano (2017), propuso seis estilos de vida 2017: los sofisticados (hombres y mujeres con poder adquisitivo alto, educadores, innovadores en su consumo); los progresistas (trabajadores independientes pujantes, poco les interesa la imagen, utilitarios en su consumo); los formales (dependientes, interesados en familia y amigos, tradicionalista en su consumo); las modernas (buscan desarrollo personal y profesional, muy chamba, aportan con sueldo al hogar); las conservadoras (son amas de casa, las mamás gallinas, su vida gira en torno a la familia) y los austeros (hombres y mujeres con poder adquisitivo bajo, poco informados, buscan precio y no calidad, los cuales interactúan entre los diferentes sectores socioeconómicos y permiten a las empresas peruanas enfocarse de mejor manera en el público objetivo). Aquí, dentro de tres décadas los seis estilos de vida propuestos serán: los sofisticados (segmento acomodado tendrá mayor mixtura racial y social); los trabajadores (fusionará a progresistas y formales); los amos de casa (el hombre se dedicará más al hogar porque su mujer está trabajando); las modernas (serán muchas, tendrán relevancia en la economía); las conservadoras (serán las abuelitas del futuro, habrán cada vez menos) y los austeros (su poder adquisitivo se elevará un poco, se reducirán en número y también habrán envejecido).

El consumidor peruano, cada año cambia sus hábitos de consumo. Un estudio de (Kantar WorldPanel, 2016), menciona que el *shopper* peruano va de compras alrededor de 300 veces al año, mientras que el 87% de los consumidores acude a más de siete canales en el sector retail, siendo el efectivo el medio de pago predominante, caracterizándose por buscar relación, proximidad y conveniencia con los vendedores, por ello compran diariamente; los consumidores de nivel socioeconómico C y D concurren más al canal de autoservicio. Las empresas deben tomar en cuenta que el consumidor peruano busca más promociones que del resto de Latinoamérica y mejorar la atención al cliente.

### **Sectores afines y auxiliares.**

El Perú carece a la fecha de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos, muestra de ello es la cantidad de empresas peruanas presentes en el último Ranking Multilatinas 2016, que elaboró la (Revista América Economía, 2016). Este ranking considera a empresas de origen latinoamericano con ventas por sobre US\$ 250 millones anuales en el ejercicio 2016, con operaciones relevantes en al menos dos países diferentes al de origen. El Índice multilatinas se compone de cuatro dimensiones: (a) fuerza comercial (25%), (b) empleados en el exterior (25%), (c) cobertura geográfica (20%) y (d) expansión (30%). Solo cinco empresas peruanas aparecieron en el ranking de un total de 100 empresas y estas fueron: Aje Group (dedicada al grupo bebidas/licores), Alicorp (dedicada al rubro alimentos), Grupo Belcorp (dedicada al rubro química), Ferreycorp (dedicada al rubro Multisector), y Grupo Gloria (dedicado al rubro alimentos) (ver Figura 24).





*Figura 25.* Cantidad empresas Multilatinas según país de origen, 2016.

Cantidad empresas Multilatinas según país de origen, 2016. Tomado de “Ranking Multilatinas 2016” por America Económica, 2016. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com-2016/multilatinas/ranking>

Porter (2009) resaltó la importancia de la innovación y mejora por parte de las empresas y cómo todo el sector puede beneficiarse de estos desarrollos a través de relaciones estrechas de trabajo. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2016), recomienda que para implementar una agenda de desarrollo para la productividad de todos los peruanos, es necesario fomentar la investigación y desarrollo con una vinculación más eficaz con el sector privado; por ejemplo, a través de los Centros de Innovación y Tecnología (CITE), el Perú podría atraer compañías para instalar su producción en el país, así como ser incubadora de empresas emergentes peruanas que suministrarán servicios relacionados con estas tecnologías. La mejora de la cooperación intelectual y técnica con otros estados y actores, como el sector privado, podría tener un efecto positivo en otros sectores de la economía.

### **Estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.**

El (Observatorio de Competitividad de la República Dominicana y el Consejo Nacional de Competitividad, 2017), ha mostrado que el Perú ha mejorado en el índice global de competitividad ranking mundial (ver Tabla 62), ocupando el puesto 72 sobre 137 países en el mundo con un puntaje de 4.22. En el 2016, ocupaba el puesto 69 sobre 140 con un puntaje

de 4.21 y en el 2015 el puesto 65 sobre 144 países con un puntaje de 4.24. Esta mejora ha sido notoria y, en un comparativo con el índice global de competitividad ranking latinoamericano 2017, se ocupó el sexto puesto sobre 19 países en Latinoamérica. En los años 2015 y 2016, se mantuvo el sexto puesto sobre 19 países (ver Tabla 61). El (World Economic Forum (WEF), 2017), mediante su Informe Global de Competitividad 2017-2018, que evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 137 países, Perú se ubica en el puesto 72, lo cual representa un retroceso de 5 posiciones respecto al Informe del año pasado, la evaluación menos favorable en términos de ética y corrupción refleja el impacto de los escándalos de corrupción vistos en la región durante el año pasado y el impacto que ha tenido en la confianza, tanto en instituciones públicas como privadas. Comparado al año 2016, tenemos mejoras en 4 de los 12 pilares (ver Figura 25): Infraestructura (89 a 86), Salud y educación básica (98 a 93), Preparación tecnológica (88 a 86), el tamaño del mercado (48 a 48) e Innovación (119 a 113). Los retrocesos corresponden a los pilares: Instituciones (106 a 116), Entorno Macroeconómico (33 a 37), Educación superior y capacitación (80 a 81), Eficiencia del mercado de bienes (65 a 75), Eficiencia del mercado laboral (61 a 64), Desarrollo del mercado financiero (26 a 35) y Sofisticación empresarial (78 a 80). Este modelo de competitividad del WEF considera que los países pasan por 3 fases de desarrollo con 2 fases de transición: Primera Fase: Economía basada en factores básicos de producción; Segunda fase: Economía basada en la eficiencia (Nuestro país se encuentra ubicado en esta fase) y Tercera Fase: Economía basada en la Innovación. Durante el año pasado, la eficiencia de los mercados financieros y su capacidad para satisfacer las necesidades del sector empresarial, también afectaron negativamente la competitividad del país. Al mismo tiempo, la infraestructura del país y la preparación tecnológica están progresando.

Tabla 60

*Índice Global de Competitividad-Ranking Mundial, 2015-2017.*

Economía/País	IGC 2014-215		IGC 2015-216		IGC 2016-217	
	Rank	Puntaje	Rank	Puntaje	Rank	Puntaje
Suriname	110	3.71	0	0.00	1	5.81
Siria	n/a	n/a	0	0.00	2	5.72
Estados Unidos	3	5.54	3	5.61	3	5.70
Países Bajos	8	5.49	5	5.50	4	5.57
Alemania	5	5.49	4	5.53	5	5.57
Suiza	1	5.7	1	5.76	6	5.53
Reino Unido	9	5.41	10	5.43	7	5.49
Japón	6	5.47	6	5.47	8	5.48
Hong Kong SAR	7	5.46	7	5.46	9	5.48
Chile	33	4.60	35	4.58	33	4.64
Panamá	48	4.43	50	4.38	42	4.51
México	61	4.27	57	4.29	51	4.41
Colombia	66	4.23	61	4.28	61	4.30
República Eslovaca	75	4.15	67	4.22	65	4.28
Omán	46	4.46	62	4.25	66	4.28
Perú	65	4.24	69	4.21	67	4.23
Macedonia, FYR	63	4.26	60	4.28	68	4.23
Hungría	60	4.28	63	4.25	69	4.20
Marruecos	72	4.21	72	4.16	70	4.20
Siazilandia	123	3.55	128	3.40	71	4.19
Barbados	55	4.36	0	0.00	72	4.19
Uruguay	80	4.04	73	4.09	73	4.17
Guatemala	78	4.10	78	4.05	78	4.08
Armenia	85	4.01	82	4.01	79	4.07
Albania	97	3.84	93	3.93	80	4.06

Brasil	57	4.34	75	4.08	81	4.06
Ecuador	n/a	n/a	76	4.07	91	3.96
República Dominicana	101	3.82	98	3.86	92	3.94
Nicaragua	99	3.82	108	3.75	103	3.81
Argentina	104	3.79	106	3.79	104	3.81
El Salvador	84	4.01	95	3.87	105	3.81
Paraguay	120	3.59	118	3.60	117	3.65
Bolivia	105	3.77	117	3.60	121	3.54
Pakistán	129	3.42	126	3.45	122	3.49
Venezuela	131	3.32	132	3.30	130	3.27
Liberia	n/a	n/a	129	3.37	131	3.21
Mauritania	141	3.00	138	3.03	137	2.94
Yemen	142	2.96	0	0.00	138	2.74

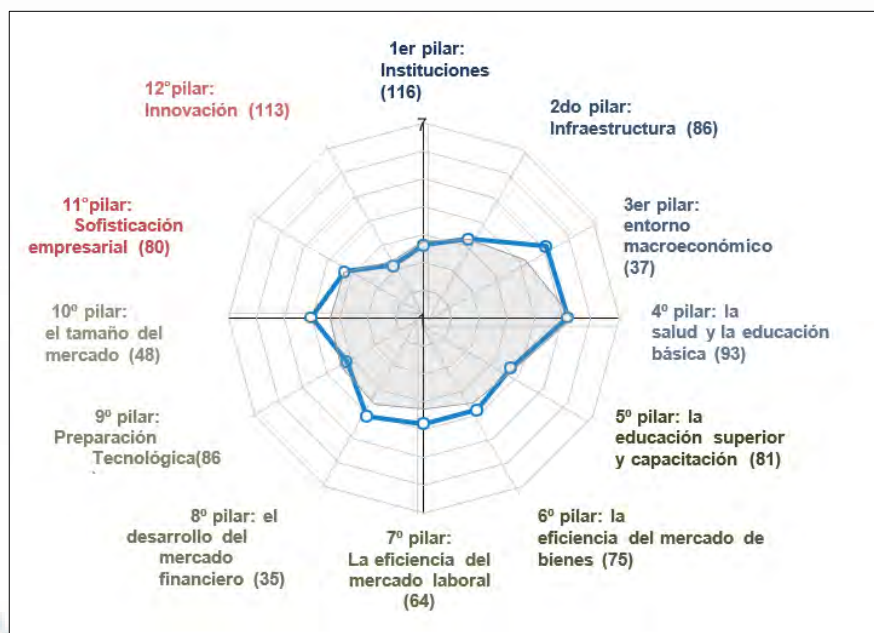
*Nota.* Adaptado de Índice Global de Competitividad-Ranking Mundial por Foro Económico Mundial, 2017. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/indices-internacionales/>

Tabla 61

*Índice Global de Competitividad-Ranking Latinoamericano, 2015-2017*

Economía/País	IGC 2014-215			IGC 2015-216			IGC 2016-217		
	Rank	IGC Mundo	Punta je	Ran k	IGC Mundo	Puntaje	Ran k	IGC Mundo	Puntaje
Chile	1	33	4.60	1	35	4.58	1	33	4.64
Panamá	2	48	4.43	2	50	4.38	2	42	4.51
México	5	61	4.27	4	57	4.29	3	51	4.41
Costa Rica	3	51	4.42	3	52	4.33	4	54	4.41
Colombia	7	66	4.23	5	61	4.28	5	61	4.30
Perú	6	65	4.24	6	69	4.21	6	67	4.23
Uruguay	9	80	4.04	7	73	4.09	7	73	4.17
Guatemala	8	78	4.10	10	78	4.05	8	78	4.08
Brasil	4	57	3.34	8	75	4.08	9	81	4.06
Honduras	12	100	3.82	11	88	3.95	10	88	3.98
Ecuador	19	n/a	n/a	9	76	4.07	11	91	3.96
República Dominicana	13	101	3.82	13	98	3.86	12	92	3.94
Nicaragua	11	99	3.82	15	108	3.75	13	103	3.81
Argentina	14	104	3.79	14	106	3.79	14	104	3.81
EL Salvador	10	84	4.01	12	95	3.87	15	105	3.81
Paraguay	16	120	3.59	17	118	3.60	16	117	3.65
Bolivia	15	105	3.77	16	117	3.60	17	121	3.54
Venezuela	17	131	3.32	18	132	3.30	18	130	3.27
Haiti	18	137	3.14	19	134	3.18	19	n/a	n/a

*Nota.* Adaptado de Índice Global de Competitividad-Ranking Mundial por Foro Económico Mundial (FEM), 2017. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/indices-internacionales/>



*Figura 26.* Perú: 12 pilares del Informe Global de Competitividad, 2017. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017–2018” por World Economic Forum. Recuperado en The Global Competitiveness Report 2017–2018”. Recuperado en <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

#### **Influencia del análisis en el distrito de Surquillo.**

Para el distrito de Surquillo existen factores que pueden convertirse en ventaja competitiva, respecto a los distritos de su alrededor (San Borja, Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro) que están bien posicionados. Actualmente, las condiciones son las más idóneas para que se potencie en desarrollo empresarial, urbanístico y bienestar total de los pobladores del distrito orientado al 2021. Es notorio que, el desarrollo de la economía peruana ha mejorado, desde el crecimiento del PBI, el PBI per cápita, las exportaciones, mejora en acceso al menos de una computadora y uso de internet, generando la disminución de la pobreza e impulsando el consumo en todos los sectores económicos, donde el consumidor peruano es cambiante año tras año en sus gustos y preferencias. El Perú requiere mejorar en competitividad, mediante mayor inversión en investigación y desarrollo, atraer más empresas para que instalen su producción en el país, mejorar en la educación superior, mayor eficiencia de los mercados financieros y la satisfacción empresarial. Lo gobiernos central, regional y distrital deben priorizar y tomar decisiones con miras a mejorar la

competitividad aplicando estrategias que permitan lograr el desarrollo de los factores de Porter. Para Surquillo, uno de los puntos clave de mejora es en el sistema productivo, expansión de supermercados en puntos estratégicos de mayor demanda, nuevos giros de negocios corporativos.

### **III.3. Análisis del Entorno PESTE**

Según D'Alessio (2013), el entorno PESTE está relacionado con un análisis externo de la organización y sus diferentes influencias, que afectan directa e indirectamente la competitividad del distrito de Surquillo... “estas claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas”.

#### **Fuerza política, gubernamental y legal (P).**

Según D'Alessio (2013) comentó, las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la industria. El gobierno peruano al año 2017, tuvo una aprobación del 30% bajo la presidencia de Pedro Pablo Kuczynski, recuperándose del año anterior. Perú se encuentra en el porcentaje promedio comparado a otros países latinoamericanos como Venezuela (32%), Brasil (6%), México (20%), Chile (33%), Argentina (36%), Bolivia (57) y Ecuador (66%) de aprobación gubernamental (Latinobarometro, 2018).

La Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) es la encargada de regular la constitución y funcionamiento de los partidos políticos en el Perú, conforme a la Ley de Partidos Políticos (Ley 28094). En el caso de las elecciones municipales, éstas se realizan cada cuatro años (el tercer domingo del mes de noviembre), debiendo formalizarse su convocatoria a través del Presidente de la República. A través de estas elecciones, se elige al alcalde y sus respectivos regidores; pueden participar de estas elecciones las organizaciones políticas de alcance nacional, regional o local, así como las alianzas electorales. El marco

legal que regula las condiciones bajo las cuales se administra el distrito de Surquillo se encuentra comprendido por las siguientes leyes y decretos:

Constitución Política del Perú de 1993: Establece el derecho y deber de los vecinos de participar en los gobiernos locales de su jurisdicción, define las competencias de las municipalidades y les otorga la autonomía política, económica y administrativa en dichos asuntos.

Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003): Norma la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; definiendo la relación entre ellas y con otras organizaciones públicas o privadas, y los mecanismos de participación ciudadana.

Ley de Elecciones Municipales (Ley 26864): Norma el proceso de elecciones de alcaldes y regidores en las municipalidades.

Decreto Supremo 156-2004-EF: Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, el cual reúne los dispositivos legales que complementan o modifican el texto del Decreto Legislativo 776, Ley de Tributación Municipal.

Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley 28411): Establece los principios, procesos y procedimientos que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto.

Decreto Legislativo 1017, Ley de Contrataciones del Estado y Decreto Supremo 184-2008-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444): Regula la función administrativa de todas las entidades del sector público en general.

Ley 29091. Ley que modifica el párrafo 38.3 del artículo 38 de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, y establece la publicación de diversos dispositivos legales en el portal del Estado peruano y en portales institucionales.

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 27806): Busca promover la transparencia de los actos del sector público y normar el derecho de acceso a la información.

Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley 27293): Modificada por las Leyes 28522 y 28802.

Decreto Supremo 102-2007-EF: Aprueba el Reglamento del SNIP y el Decreto Supremo 038-2009-EF que aprueba su modificatoria; ahora, Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones INVIERTE.PE, nació mediante Decreto Legislativo N° 1252, el 01 de diciembre de 2016 y entró en vigencia desde el 24 de febrero del año 2017, con la aprobación de su Reglamento a través del Decreto Supremo N° 027-2017-EF.

Tabla 62

*Variables Políticas, Gubernamentales y Legales*

Principales	Secundarias
Estabilidad política	Partidos políticos en el poder
Política monetaria	Sistema de Gobierno
Política fiscal	Política de subsidios
Regulaciones gubernamentales	Defensa de la libre competencia
Legislación laboral	Amenazas de expropiación
Legislación arancelaria	Presupuestos gubernamentales
Legislación medioambiental	Defensa de la propiedad intelectual
Seguridad jurídica	Seguridad y orden interno
Corrupción	Situación política mundial
Contrabando	Relaciones con Gobiernos
Informalidad	Leyes internacionales y derechos humanos
Relaciones con organismos públicos	Relaciones con organismos internacionales

*Nota.* Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3era ed. Rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Según el Informe Global de Competitividad del (World Economic Forum [WEF], 2017), respecto a la encuesta que realizan a los empresarios, consideran a la corrupción como el tercer obstáculo más importante para hacer negocios en Perú, siendo superado solo por “regulaciones gubernamentales ineficientes” y “regulaciones laborales restrictivas”.



Estas regulaciones gubernamentales y laborales pueden generar a su vez, oportunidades de corrupción. Un cuarto factor de corrupción es el “suministro inadecuado de infraestructura”. Por ejemplo, la corrupción de proyectos de obras públicas, puede llevar a plantear “elefantes blancos”, es decir, infraestructuras de gran tamaño e innecesarias, o por lo contrario, una infraestructura de menor calidad de la que se necesita.

El indicador de integridad pública 2015 del Perú extraído del (Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú, 2017), muestra que es más alto que el promedio de los países latinoamericanos, pero inferior al promedio de algunos países de la OCDE. Este indicador mide la capacidad de resistencia de un país contra la corrupción examinando seis sub-indicadores específicos: (a) libertad de prensa, (b) carga administrativa, (c) apertura comercial, (d) transparencia presupuestaria, (e) ciudadanía electrónica e (f) independencia judicial.

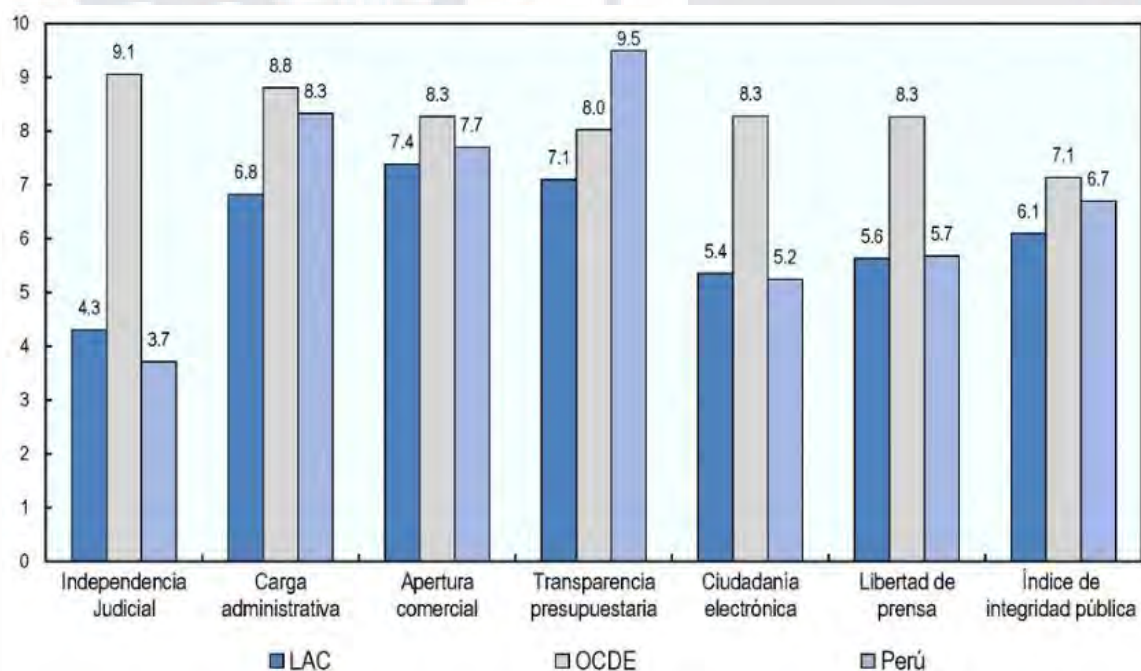
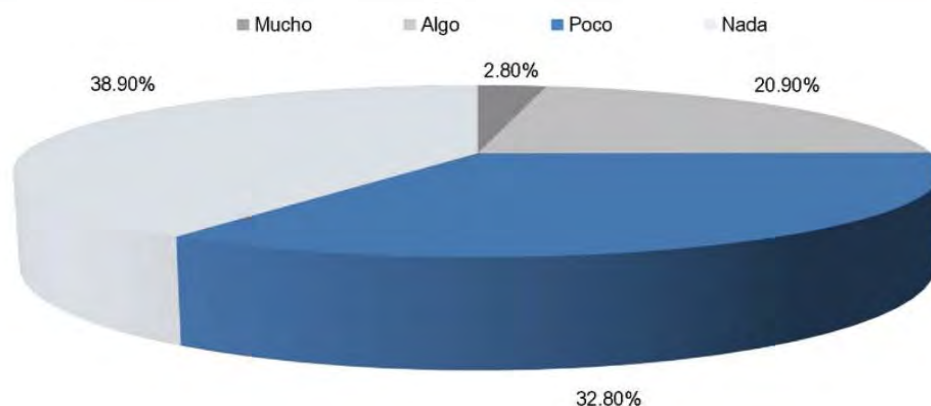


Figura 27. Indicador de Integridad Pública, Perú en comparación con el promedio de la OCDE y LAC, 2015.

Tomado de “Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú” por Organización para la cooperación y desarrollo [OCDE], 2015. Recuperado de <http://www.oecd.org/gov/ethics/estudio-de-la-ocde-sobre-integridad-en-el-peru-9789264271470-es.htm>

Adicionalmente, los peruanos al año 2015 en percepción de avances logrados en la reducción de la corrupción en las instituciones públicas en los últimos 2 años, declaran que un 38.90% percibe que no se ha avanzado nada, el 32.80% sea avanzado un poco y el 20.90% se avanzó algo. Cifras aún altas que se tendrán que mejorar en los próximos años.



*Figura 28.* Percepción de peruanos en avances logrados en la reducción de la corrupción en las instituciones públicas en los últimos 2 años.

Adaptado de Banco de datos, Latinobarometro, 2018. Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>

En los últimos años, el marco legal para los jóvenes ha cambiado notablemente, dejando políticas sin una clara visión integral. El nivel de la prioridad dada a las políticas de juventud ha cambiado con cada cambio de gobierno. Como resultado, no existe ningún plan estratégico para jóvenes, distinto del 2006-11 Estrategia Nacional sobre la juventud, que nunca se implementó porque era visto como un instrumento político de la administración anterior (OCDE-La juventud de revisión de la política de bienestar del Perú, 2017).

### **Fuerzas económica y financiera (E).**

Según (D'Alessio, 2013) comentó, las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. De acuerdo (BCRP-Memoria Anual, 2016), la economía peruana volvió a mostrar un periodo de alto dinamismo, cerrando el año con un crecimiento de 3.9% mayor al año 2015, principalmente, impulsado por el crecimiento del sector primario como la minería metálica. En términos de producción per cápita, la ligera tasa de expansión que se

alcanzó en el 2016 fue de 0.9%, sostenida por el consumo privado, atenuando la caída de la inversión privada y del gasto público. Asimismo, precisó que la demanda interna se redujo de 2,9% año 2015 a 0.9% en el 2016, debido a que el gasto público (-0.2%) y la inversión privada (-5.7%) registraron tasas negativas, viéndose compensado con el consumo privado (3.4%) que mantuvo el mismo crecimiento que el año 2015.

Para el año 2018, la proyección contempla un crecimiento de 4.1%, mientras que para el 2017 la proyección de crecimiento del PBI es de 3.5% (ver Figura 29). En el año 2017, la inflación fue de 2.4%. Las reservas internacionales al 2016, ascendieron a US\$61.7 miles de millones, monto que representa el 31.6 % del PBI, 34.5% de la deuda externa de mediano y largo plazo (pública y privada), niveles de respaldo elevados a nivel de la región, que se fueron construyendo de manera preventiva en el periodo de influjos de capitales y de altos precios de commodities (ver Tabla 65).

Tabla 63

*Variables económicas y financieras*

Principales	Secundarias
Evolución del PBI nacional y PBI per cápita	Comportamiento de la demanda de bienes y servicios
Evolución del poder adquisitivo del consumidor	Fluctuación de precios
Tasas de interés	Sistema económico
Tasas de inflación y devaluación	Acceso al crédito del sistema financiero
Costo de capital y deuda	Volumen de inversión extranjera
Costo de mano de obra	Prácticas monopólicas
Costo de materias primas	Déficit fiscal
Nivel de informalidad de la economía	Actividad de los mercados bursátiles
Nivel de aranceles	Situación de la economía mundial
Riesgo –país	Situación de la balanza comercial
Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)	Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)

*Nota.* Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



Figura 29. PBI y demanda interna, 2007-2016

Tomado de “Memoria Anual 2016” por BCR, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>

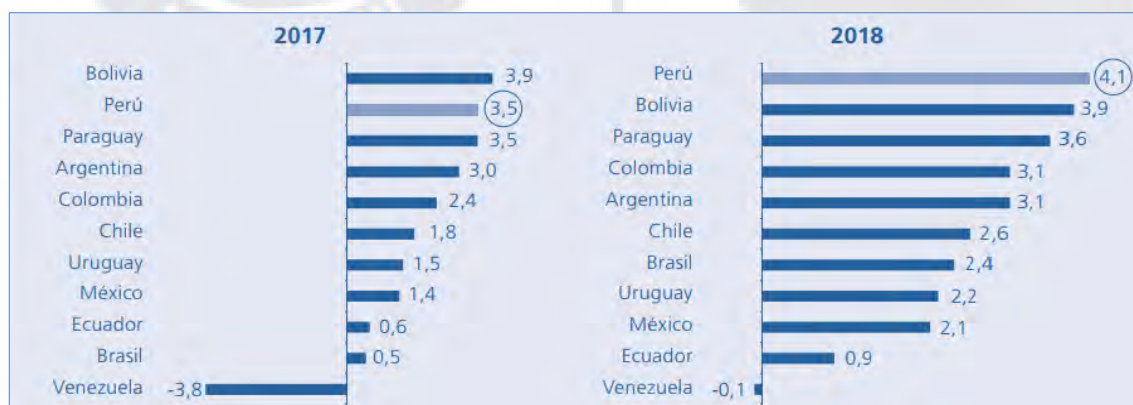


Figura 30. Proyecciones de crecimiento del PBI de América Latina, 2017-2018 (Variación porcentual)

Tomado de “Reporte de Inflación Marzo 2017” por BCR, 2017a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reportes-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Tabla 64

*Indicadores de Reservas Internacionales.*

	2006	2011	2016
RIN como porcentaje de:			
a. PBI	19.6	28.6	31.6
b. Deuda externa de corto plazo 1/	166	471	505
c. Deuda externa de corto plazo más déficit en cuenta corriente	230	360	349
Deuda externa de mediano y largo plazo (como porcentaje del PBI):	28.7	24.4	34.5
a. Privada	4.1	10.2	19.4
b. Pública	24.6	14.2	15.2

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación Diciembre 2017” por BCR, 2017a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Tabla 65

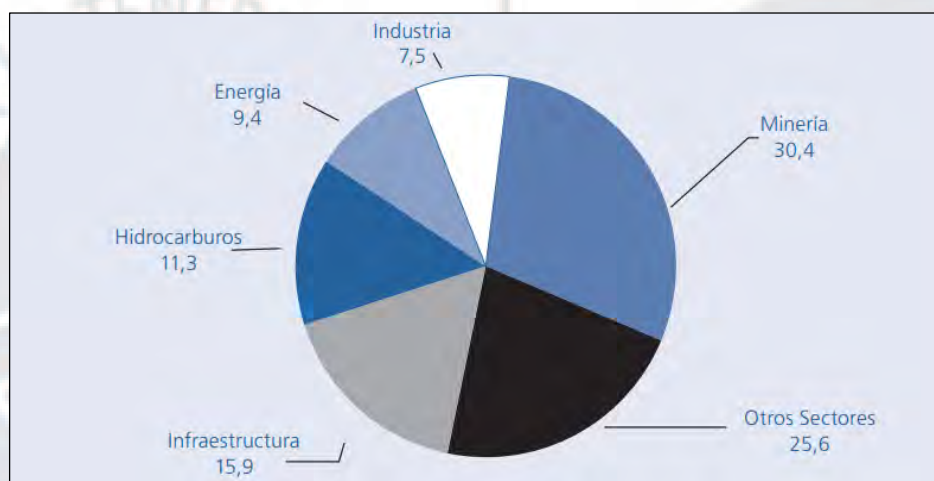
*PBI del Perú, por tipo de gasto, 2016 (Variaciones porcentuales reales)*

	2014	2015	2016	2007-2016
<b>Demanda Interna</b>	<b>2.2</b>	<b>2.9</b>	<b>0.9</b>	<b>6.4</b>
a. Consumo privado	3.9	3.4	3.4	6.1
b. Consumo público	6.0	9.8	-0.5	6.3
c. Inversión bruta fija	-2.1	-5.4	-4.5	8.0
- Privada	-2.3	-4.4	-5.7	7.7
- Pública	-1.1	-9.5	0.6	9.2
<b>Variación de existencias (% del PBI nominal)</b>	<b>-0.9</b>	<b>0.1</b>	<b>0.2</b>	<b>0.1</b>
Exportaciones	-0.8	4.1	9.5	3.8
Menos:				
Importaciones	-1.4	2.4	-2.2	7.2
Producto Bruto Interno	2.4	3.3	3.9	5.5
<b>Gasto público total</b>	<b>3.6</b>	<b>3.6</b>	<b>-0.2</b>	<b>7.0</b>

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación Diciembre 2017” por BCR, 2017a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Según proyecciones del BCRP en el 2017, la demanda interna pasó de 2.9% en el 2015 a 0.9% en 2016. Los proyectos de inversión anunciados para el periodo 2017-2018, destaca el sector minería con el 30.4% mediante la ampliación de Toquepala (Southern) de US\$ 1,2 mil millones, la que contará con una nueva concentradora con tecnología avanzada que aumentará la producción anual de 100 mil toneladas a 217 mil toneladas en 2018 y 260 mil toneladas en 2019, mejoras y ampliación en el sistema productivo de Toromocho y Ampliación de Mina Marcona; Infraestructura con el 15.9% están los proyectos Vías Nuevas de Lima (Concesionario Rutas de Lima), Vía Expresa Sur, IIRSA Norte Tramo Paita-Yurimaguas y Red Vial N° 5 Ancón-Huacho-Pativilca, que se encuentran retrasados debido a

los últimos escándalos de corrupción que actualmente están en investigación. Se espera que la ejecución de estos proyectos se retome en el año 2018; Hidrocarburos con el 11,3% está el proyecto Gasoducto Sur Peruano se licitará nuevamente en 2017 y se retomarán las obras en el segundo semestre de 2018; Energía con el 9.4% están en desarrollo los proyectos de la Central Térmica Santo Domingo de Olleros (Turbina a vapor- ciclo combinado), la Línea de Transmisión 200 Kv. Moyobamba – Iquitos, que se encuentra paralizada por conflictos con algunas comunidades; e Industria con el 7.5% los proyectos de ampliación de refinería La Pampilla y la planta en Pisco (ver Figura 31).



*Figura 31.* Proyectos de Inversión previstos, 2017-2018  
Tomado de “Reporte de Inflación Marzo 2017” por BCR, 2017a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte/Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Otro indicador de la economía de un país, es el grado de inversión que es otorgado por las calificadoras de riesgo respecto a la deuda de un país. La calificación crediticia en moneda extranjera y la perspectiva que tiene el Perú con las cinco agencias calificadoras de riesgo soberano: Moody’s, S&P, empresa Fitch, DBRS y NICE, han permitido mantenerse con la calificación de BBB+, esto responde a la evolución positiva de las principales variables macroeconómicas del país, la estabilidad económica y a la acumulación de reservas, situación que coloca al Perú en condiciones favorables junto a los principales países latinoamericanos (ver Tabla 66).

La inversión privada en el Perú durante el 2016, se redujo en -6.1% la mayor caída desde la crisis de 2009, lo proyectado para el 2017 (con el reporte de inflación diciembre 2016) se estima llegar a 2.5% y para el año 2018 una recuperación y llegar a 5.3% (BCRP-Reporte de Inflación, 2017). La evolución de la inversión fue resultado de la contracción de la inversión minera (-43,5 por ciento), tras la culminación de grandes proyectos que pasaron a la fase de producción y de problemas relacionados a la ejecución de proyectos de infraestructura (ver Figura 32) .

Tabla 66

*Calificación crediticia en moneda extranjera de los principales países latinoamericanos (actualizado al 20 de noviembre de 2017).*

País	Moody's	S&P	Fitch	DBRS	NICE
ARGENTINA	B3	B+	B	B	B
BOLIVIA	Ba3	BB	BB-	-	-
BRASIL	Ba2	BB	BB	BB	BB
CHILE	Aa3	A+	A	Disc.	-
COLOMBIA	Baa2	BBB	BBB	BBB	-
COSTA RICA	Ba2	BB-	BB	-	-
ECUADOR	B3	B-	B	-	-
EL SALVADOR	Caa1	CCC+	B-	-	-
MÉXICO	A3	BBB+	BBB+	BBB(H)	BBB+
PANAMÁ	Baa2	BBB	BBB	-	-
PARAGUAY	Ba1	BB	BB	-	-
PERÚ	A3	BBB+	BBB+	Disc.	BBB+
URUGUAY	Baa2	BBB	BBB-	BBB(L)	-
VENEZUELA	Caa3	SD	RD	-	-

Nota. Adaptado de Principales Calificaciones de Riesgo Soberano, MEF, 2018.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>



Figura 32. Perú: Inversión privada, 2009-2018 (Variación porcentual real)

Tomado de "Reporte de Inflación Diciembre 2017" por BCR, 2017a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Se proyecta, para los siguientes años, una baja de los flujos de inversión (ver Figura 32). Los flujos de capital extranjero continuaron en descenso, registrándose en el año 2016 un nivel de inversión extranjera directa de US\$ 6,863 millones.



*Figura 33.* Perú: Flujo de Inversión Extranjera Directa (Millones de US\$)  
Tomado de “Estadística de Inversión extranjera” por ProInversión, 2018. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652>

De acuerdo con las proyecciones del BCRP (2017), los principales indicadores macroeconómicos tendrán un impulso negativo en el crecimiento de la actividad económica en el año 2017, por dos motivos: primero, por el retraso de algunos proyectos de infraestructura; y segundo, por el fenómeno de El Niño Costero en los sectores agropecuario, pesca, manufactura primaria y servicios, principalmente (ver Tabla 68).

### **Fuerza social, cultural y demográfica (S).**

Según D'Alessio (2013) comentó, las fuerzas sociales, culturales y demográficas involucran creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la industria del turismo (ver Tabla 69).

Tabla 67

*Perú: Proyecciones del PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales reales)*



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

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación Diciembre 2017" por BCR, 2017a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Tabla 68

*Variables Sociales, Culturales y Demográficas*

Principales	Secundarias
Tasa de crecimiento poblacional	Esperanza de vida
Tasa de desempleo y subempleo	Tasa de mortalidad
Incidencia de la pobreza y pobreza extrema	Tasas de inmigración y emigración
Distribución de ingreso en la población	Roles sociales según edad y género
Tasa de analfabetismo	Valores y ética
Nivel promedio de educación	Responsabilidad social
Cultura e idiosincrasia	Uso del tiempo libre
Estilos de vida de la población	Conflictos religiosos y étnicos
	Calidad de vida de la población
	Actitud hacia la globalización

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)" por D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

De acuerdo con las proyecciones del INEI (2017), la población del Perú ha

reportado una tasa de crecimiento media de la población 1.07% en el año 2017, siendo una población de 31'826,018 peruanos, de las cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres (Ver Figura 22). Lima está conformado por 43 distritos autónomos y manteniendo su propio estilo de vida, su propia cultura y su desarrollo. La calidad de la educación se ha visto deteriorada con los años, la tasa de asistencia escolar de la población de 3 a 5 años, se

ha incrementado hasta pasar de 65.8% en el 2008 a 79.2% en el 2016; de 6 a 11 años pasó de 97.9% en el 2008 a 98.8% en el 2016; y de 12 a 16 años pasó de 89.3% en el 2008 a 93.8% en el 2016. Se presentó mejoras en el analfabetismo de la población de 15 a más años de edad, por área de residencia urbana fue el 4.5% en el 2008 y disminuyó a 3.7% en el 2016; y el área rural 19.5% en el 2008 disminuyó a 14.6% en el 2016. En el aspecto cultural, la historia ha trascendido de una manera impresionante a nivel mundial, ya que se cuenta con una de las maravillas del mundo Machu Picchu que por siempre ha despertado curiosidad y análisis por el hecho de intentar comprender como era aquella civilización en la antigüedad, sumado a nuestra gastronomía peruana que ha logrado tener un auge y aceptación altamente notable en todo el mundo. Cusco es el lugar más visitado del turista extranjero en el año 2016, segundo lugar visitado es Puno y en tercer lugar está Ica; y el perfil del turista extranjero al 2016 es 64.8% viaja a Perú por recreación vacacional u ocio; el 13.9% por negocios; el 13.6% visita a familiares y amigos; 3.2% por salud; 2.1% por asistir a conferencias o congresos y el 2.4% otros motivos.

La educación es un motor de crecimiento económico y, por consiguiente, de la inclusión social. Para promover la inclusión social, la educación debe ayudar a crear la igualdad para todos. En este sentido, la educación secundaria ha mejorado, con alta cobertura entre alumnos de diferentes zonas geográficas, los alumnos con diferentes lenguas maternas y los estudiantes de familias con diferentes niveles de ingreso. Lineamientos Curriculares también han mejorado, y programas específicos que proporciona un apoyo especializado.

En las escuelas secundarias del Perú aún hay problemas con la calidad del aprendizaje y las desigualdades siguen siendo fuertes. La CEPE muestra que sólo el 12% de los estudiantes logran destrezas de lectura satisfactoria y solo el 8% logra destrezas matemáticas satisfactorias.

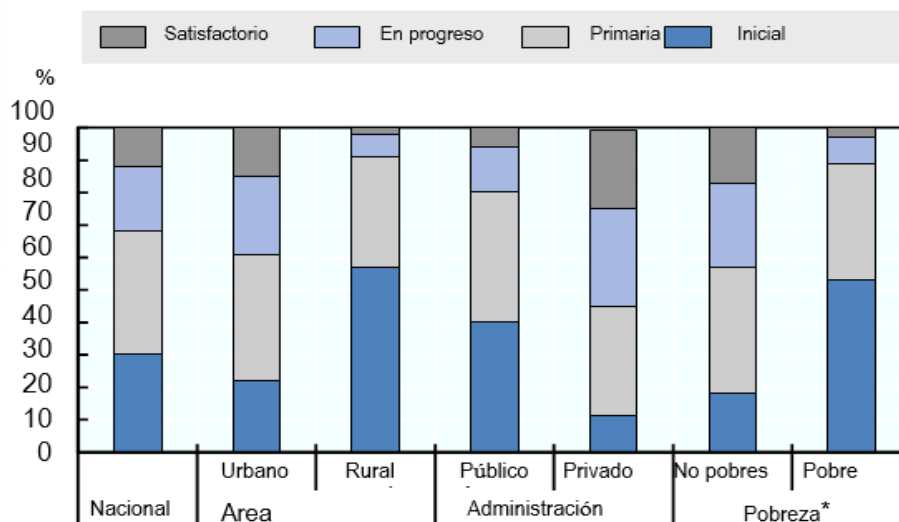


Figura 34. Perú: Nivel de destrezas de lectura en Pisa, 2015 por OCDE, 2016. Recuperado [http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Libro\\_PISA.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Libro_PISA.pdf)

### Fuerza tecnológica y científica (T).

Según D'Alessio (2013) comentó, las fuerzas tecnológicas y científicas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución (ver tabla 70).

Las propuestas elaboradas en el 2015 desde la Plataforma de Políticas de Innovación, que mantienen el Banco Mundial y la OCDE para los gobiernos que buscan mejorar los niveles de competitividad de sus economías, son: (1) promover un entorno empresarial abierto y dinámico, (2) difundir la capacidad de innovación y conocimientos técnicos, (3) mantener una inversión pública de largo plazo en innovación para dinamizar la creación y la difusión de nuevas tecnologías, (4) fomentar el acceso y la participación en la economía digital, y (5) mejorar las instituciones y su capacidad de implementar políticas de innovación<sup>8</sup>.

Tabla 69

*Variables Tecnológicas y Científicas*

<sup>8</sup> <https://innovationpolicyplatform.org/sti/oecd-innovation-strategy-2015>

Principales	Secundarias
Estado del arte	Estudios en biotecnología
Velocidad de transferencia de tecnología	Avances en la ciencia de los materiales
Inversión en I&D	Desarrollo e integración de soluciones informáticas
Desarrollo de las comunicaciones	Mejoras e innovaciones tecnológicas
Uso de tecnologías de información	Aplicaciones multimedia
Evolución del número de patentes	Automatismos
Uso de internet	

*Nota.* Tomado de “ El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3era de Rev.)” por D’Alessio F.A (2013), Lima, Perú: Pearson.

Según la OCDE (2016), la inversión en investigación y desarrollo, así como los acuerdos de cooperación tecnológica entre economías de altos ingresos y economías emergentes, trae innovaciones importantes. Entre ellas cabe destacar los avances en mecanización y robótica que superan la capacidad humana y posibilitan la producción más rápida de bienes no solo de mejor calidad sino también más baratos. La capacidad de difusión de esta tecnología tiene un impacto radical sobre los patrones de producción globales, ya que los costos de producción y las necesidades de mano de obra se reducen de forma drástica. Alrededor de estas tecnologías se desarrollan una serie de industrias de servicios. Los países necesitan invertir cada vez más en mecanización y nuevas tecnologías para asegurarse de que su producción continúa siendo competitiva; además, necesitan atraer personal altamente cualificado.

En Perú, como en el resto de países de América Latina, el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) está dirigido a la investigación básica y aplicada, mientras que en los países de la OCDE alrededor de 60% a 70% está destinado a desarrollo tecnológico. "Esto es importante porque para elevar la productividad en la economía lo que se requiere, si bien es importante la investigación básica y aplicada, es el desarrollo tecnológico, porque es la fase final de todo el proceso de investigación", señaló a Gestión, William Sánchez, director de Investigación y Estudios del Concytec, asimismo, explica que el Perú se encuentra muy rezagado en todos los indicadores de I + D, no solo en cuanto a inversión. “En términos de personal, por cada 5 mil personas de la PEA, tenemos un investigador; mientras que, en

Chile, por cada mil, hay 1.4; en Brasil, 2.5; y en la OCDE, por cada mil, hay 3 investigadores”. Según datos del Concytec, un aumento del 1% en innovación tecnológica a nivel de productos, aumenta el PBI en 0.35%, el empleo en 0.2%.

De acuerdo al FMI, elevar la inversión en I+D un 40% podría elevar el PBI de las economías desarrolladas en 5% a largo plazo y hasta un 8% a nivel mundial gracias a los efectos de contagio internacionales (spillover).

En el año 2016 se realizó el “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) y el Instituto de Estadística e Informática (INEI), según estos datos, el Perú solo gastó S/ 517.5 millones en I+D, lo que representa el 0.08% del PBI, en cambio, en Chile este porcentaje asciende a 0.38%, en Colombia 0.2%, en Cuba 0.41%, en México 0.54% y en Brasil 1.24%.

Según Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) (2017), se señala que es un tema preocupante la situación de las universidades en el Perú, solo cinco casas de estudios cuentan con más de 50 investigadores calificados (UNMSM, UPCH, PUCP, UNI y UNALM), lo que muestra una debilidad del sistema para promover la investigación en diferentes. Pedro Luis Rodríguez, economista principal del Banco Mundial en Perú y otros países de la región andina, señaló que en promedio las empresas peruanas invierten el 2.5% de sus ventas en innovación, que, si bien es comparable con otros países de la región, aún sigue siendo muy poco si se compara para con el 3.5% de Chile o el 5.6% de las empresas en la Unión Europea.



## Perú se encuentra rezagado en gasto en I+D a nivel de Alianza del Pacífico



Según el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016, el gasto de I+D, como porcentaje del PBI, continúa estancado y rezagado respecto a los pares de la región y economías avanzadas.

\*Estimado.  
Fuente: RICYT, I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016.



Figura 35. Perú: Gasto en I+D, 2016.

Tomado de “Quién, cómo y dónde se hace la escasa investigación y desarrollo del Perú” por El Comercio, 2017. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/concytec-escasa-investigacion-desarrollo-peru-423497>

### Fuerzas Ecológicas y ambientales (E).

Según D'Alessio (2013) comentó, las fuerzas ecológicas y ambientales, han adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente en la última década, tanto como una preocupación de primer orden para la humanidad, como una responsabilidad con las generaciones futuras (ver tabla 70).

Tabla 70

#### Variables Ecológicas y Ambientales.

Principales	Secundarias
Protección del medio ambiente	Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace)
Preservación del recursos naturales no renovables	Contaminación del aire, agua y tierras
Amenaza de desastres naturales	Protección de la biodiversidad en flora y fauna
Cultura de reciclaje	Deterioro de la capa de ozono
Manejo de desperdicios y desechos	
Conservación de energía	

Nota. Tomdo de “ El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)” por D’Alessio (2015), Lima, Perú: Pearson.

La institucionalidad ambiental del Perú se ha visto fortalecida mediante la aprobación de la Ley General del Medio Ambiente de 2005 y la posterior creación del

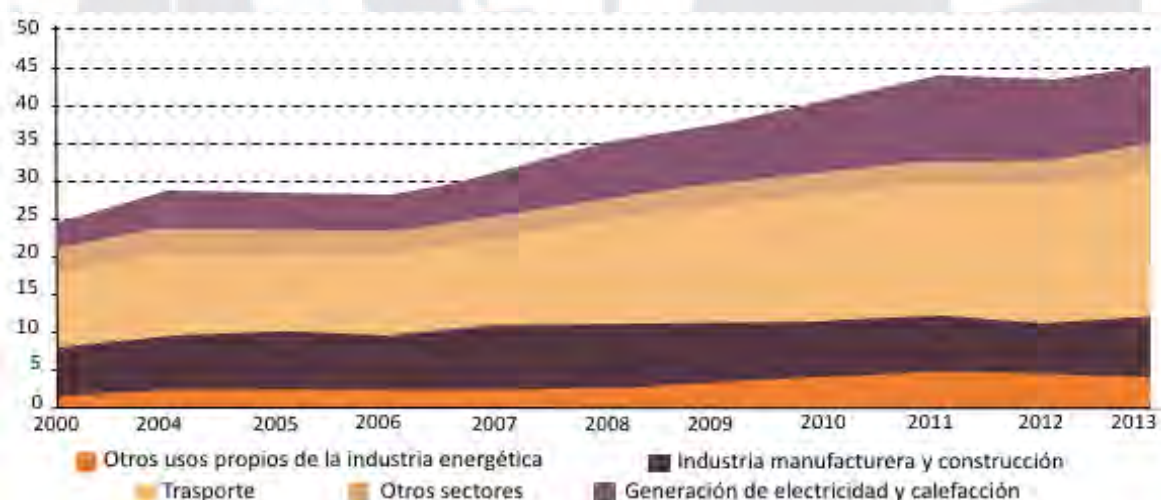
Ministerio del Ambiente (MINAM), el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) en 2008. También destaca, en 2012, el establecimiento del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE).

Un Perú moderno será uno que concilie el desarrollo económico con la sostenibilidad ambiental en beneficio de todos los peruanos. En Perú, el 4 de noviembre de 2016 entra en vigencia el Acuerdo de París y ratificado el 22 de julio de 2016, como respuesta a la lucha contra el cambio climático, se planteó: (a) compromiso global de mantener el aumento de la temperatura por debajo de los 2°C, (b) llegar a cero emisiones netas antes del 2100, a través de medidas de mitigación y adaptación; (c) compromiso de los países de actualizar sus Contribuciones Nacionalmente Determinadas cada 5 años, a fin de promover el desarrollo competitivo y sostenible; (d) rendición de cuentas de cada país sobre el Acuerdo, a través de una comunicación bienal a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC); (e) compromiso de apoyo a los países desarrollados para con los países en desarrollo de US\$ 100,000 millones anuales. La cifra será actualizada el año 2025; (f) compromiso de los países desarrollados para asistir, en medidas de adaptación, a los países en desarrollo, sin imponerles a éstos una carga indebida; (g) evaluación periódica del avance colectivo hacia la consecución de las metas propuestas. Esto promoverá un incremento en la ambición de las NDC; (h) promoción global de la I+D de tecnología, así como mejora de las capacidades y tecnologías propias de cada país; e (i) una invitación a los inversionistas hacia un interés y compromiso en energías 100% renovables, considerando especialmente la inversión en energía limpia.

Según el reporte del OCDE (2016), señala que el desempeño ambiental en el Perú debe analizarse desde el punto de vista de un país de ingreso medio, que presenta un importante crecimiento económico a partir de la explotación de recursos naturales renovables

y no renovables como la pesca, y de la minería polimetálica y los hidrocarburos. Junto con la gran riqueza en recursos minerales, destacan los abundantes recursos hídricos (pero de heterogénea distribución) y la gran biodiversidad del país, que lo ubica entre los principales países megadiversos del mundo. Posee el segundo bosque más extenso de América Latina y presenta una abundancia de ecosistemas, especies y recursos genéticos y una rica herencia cultural.

Destacaremos progresos importantes al desarrollo sostenible: La Agencia Internacional de la Energía (AIE) reporta que en 2012 las emisiones de CO<sub>2</sub> del Perú asociadas a procesos de combustión de combustibles fósiles (sin incluir cambio de uso del suelo) correspondieron al 0,14% de las emisiones mundiales y, desde 2003, se han incrementado en un 82%.



*Figura 36.* Emisiones de dióxido de carbono en el sector energía por sector, 2003-2013 (En miles de toneladas de CO<sub>2</sub>)

Tomado de “Evaluación del desempeño ambiental” por OCDE, 2016. Recuperado de <https://www.slideshare.net/paulopantigoso/evaluaciones-del-desempeo-ambiental-per>

La producción de energía primaria en el Perú creció a una tasa similar a la del PBI (medido a precios y con paridad del poder adquisitivo) de 2005 y, en el período 2003-2013, acumuló un crecimiento del 86%. En el año 2013, el sector de mayor consumo energético fue el del transporte, con el 41% del consumo nacional, seguido del sector industrial (29%). Los



sectores que mostraron un mayor incremento en el consumo durante el período fueron los de servicios (457%) y transporte (115%).

Según el MINAM (2014), 664 distritos notificaron información sobre residuos (un 24,5% del total), al año 2012. Esa cifra muestra un importante aumento desde 2011, cuando 214 distritos notificaron información.

En términos comparativos, el indicador de consumo de fertilizantes por hectárea de tierra arable alcanzó los 104 kg en 2012. Esta cifra es menor que la observada en la OCDE (122 kg por hectárea), y también menor que el promedio de América Latina y el Caribe (126 kg por hectárea).

En el período 2003-2013 se ha logrado una disminución de 191 a 22 toneladas en la liberación de sustancias que agotan la capa de ozono.

Durante 2012 se produjeron 1.252 casos de intoxicaciones por materiales pesados, la mayoría de ellos en los departamentos de Junín y Pasco. Las intoxicaciones se asocian principalmente con plomo y sus compuestos (MINAM, 2014). Las emisiones y liberaciones del mercurio de la minería artesanal son una gran preocupación para el país.

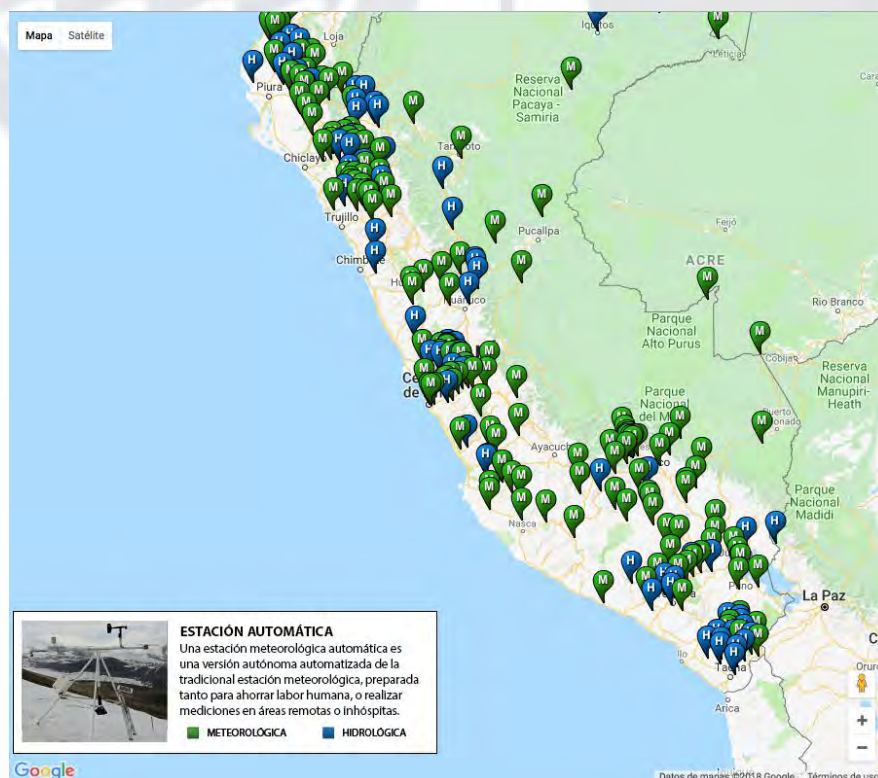
Por sus características geográficas, el Perú es muy vulnerable al cambio climático y a los riesgos de desastres por fenómenos naturales. Según la base de datos internacional de desastres (EM-DAT), los fenómenos naturales extremos y desastres que han causado mayor impacto en la población del Perú son aquellos asociados a terremotos, inundaciones y temperaturas extremas. Durante el período 2003-2013, se registraron por lo menos siete fenómenos telúricos de importancia que afectaron a más de 675.000 personas.

El Perú es considerado como uno de los 17 países megadiversos, donde se puede encontrar más de 20.375 especies de flora, 523 de mamíferos, 1.847 de aves, 446 de reptiles y 1.070 de peces marinos. Sin embargo, las presiones sobre los ecosistemas son responsables de que el país registre 492 especies de fauna y 777 especies de flora amenazadas, de las

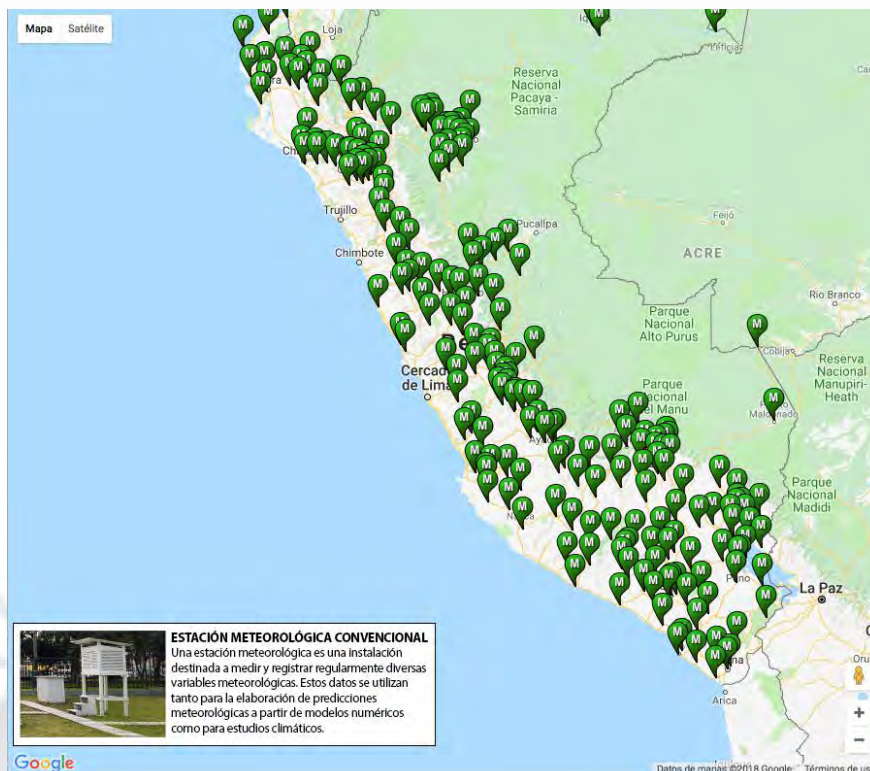
cuales 64 y 194, respectivamente, se encuentran en peligro crítico (MINAM, 2014).

El Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) encargado de la evaluación y el monitoreo directo e indirecto de la contaminación a nivel aire, mar, y tierra en la ciudad de Lima utiliza procedimientos y métodos de muestreo que se ejecutan de manera periódica en diversas zonas. Los tipos principales de muestreo son: (a) pasivo (método de jarras, placas, tubos pasivos, etc.), (b) activo (tren de muestreo, método gravimétrico de altos y bajo volúmenes, etc.) y (c) automático (analizadores basados en principios de quimioluminiscencia, fotometría, espectrofotometría, fluorescencia) (Ver Figura 37 y Figura 38).

Las ecoferias, son eventos en las cuales reúnen a productores con buenas prácticas ecoamigables y enfocadas en promover el consumo saludable, aquí está la Bioferia de Surquillo, la Bioferia de Miraflores, la Ecoferia de Cieneguilla, el Mercado Saludable de La Molina, la Ecoferia Pachakámaq (IPSOS, 2017).



*Figura 37.* Red de estaciones Hidrometeorológicas automáticas Tomado de SENAMHI Estaciones Automaticas por SENAMHI, 2018. Descargado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=estaciones-automaticas>



*Figura 38.* Red de estaciones Hidrometeorológicas convencionales  
Tomado de SENAMHI Estaciones Automaticas por SENAMHI, 2018. Descargado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=estaciones-convencionales>

#### **III.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).**

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas presentes en el entorno del distrito de Surquillo (Ver Tabla 72, p 110).

#### **III.5. El distrito de Surquillo y sus competidores.**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atraktividad de la industria donde la organización compete, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las fuerzas competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen (D'Alessio F. , 2013). La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: (a) clientes, (b) proveedores, (c)

posibles aspirantes y (d) los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de las cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2009).

De acuerdo con Keller y Kotler (2006), el ciclo de vida de los productos se divide en cuatro fases: (a) introducción, (b) crecimiento, (c) madurez y (d) declinación. Tomando como referencia este concepto en Surquillo, este se encontraría en una etapa de crecimiento dado que el mercado inmobiliario ha mejorado los últimos años, existe disponibilidad de terrenos y cuenta con una población económicamente activa que de 20 a 49 años representa el 45% de la población total de Surquillo al año 2015, correspondiendo en esta etapa replantear las estrategias existentes.

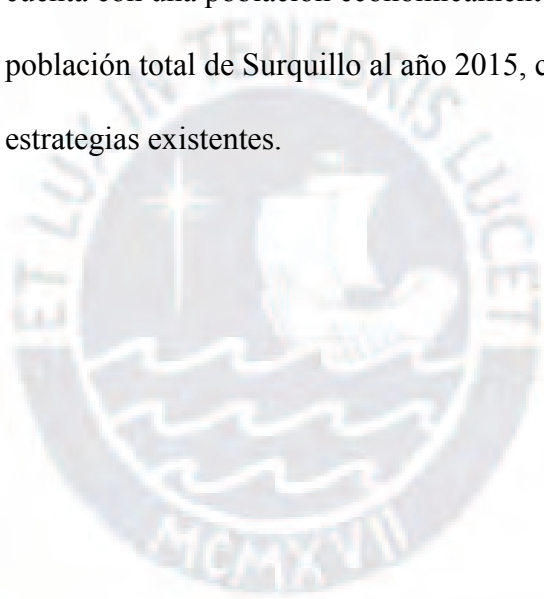


Tabla 71

*Surquillo: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).*

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Proyección de incremento de las inversiones públicas y privadas	0.10	3	0.3
2. Crecimiento de los niveles socioeconómicos medio-alto y alto	0.10	2	0.2
3. Posibilidad inmobiliaria en zona comercial, industrial y de vivienda del distrito	0.12	1	0.12
4. Desarrollo de un sistema integrado de transporte en Lima metropolitana	0.08	2	0.16
5. Estabilidad económica mundial y sus efectos colaterales	0.08	3	0.24
6. Disponibilidad de nuevas tecnologías para la gestión	0.05	2	0.1
<b>Subtotal</b>	<b>0.53</b>		<b>1.12</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana	0.10	2	0.2
2. Falta de implementación de políticas medioambientales	0.05	1	0.05
3. Ubicación de la ciudad de Lima en una zona altamente sísmica	0.03	1	0.03
4. Falta de articulación en las políticas integradas de los distritos	0.04	2	0.08
5. Desorden y caos vehicular en Lima Metropolitana	0.08	3	0.24
6. Alto nivel de informalidad y evasión tributaria	0.10	2	0.2
7. Falta de desarrollo empresarial con ideas estratégicas de negocio	0.03	2	0.06
8. Falta implementar un plan de desarrollo urbano metropolitano (Lima con en el distrito) concertado 2021-2030	0.04	2	0.08
<b>Subtotal</b>	<b>0.47</b>		<b>0.94</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.06</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3ª.ed.rev.)” por D’ Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson

**Poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de proveedores es limitado, dado que la adquisición y contratación de bienes y servicios sigue un proceso de selección estandarizado y público, la cual está sujeta a la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento. Adicionalmente, los proyectos deben ser certificados a través del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (INVIERTE.PE) que evalúa la calidad de los proyectos.

**Poder de negociación de los compradores.**

Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación (Porter, 2009). Para Kotler (2007) los principales mercados meta de los lugares son a) Visitantes, b) Residentes y empleados, c) Negocios e Industrias y d) los mercados de exportación. En el distrito de Surquillo, se han identificado tres tipos de consumidores: a) Visitantes, los cuales presentan un poder de negociación alto dado que acudirán a otros distritos si los productos o servicios que Surquillo les brinda no cumplen sus expectativas de compra, b) Residentes y trabajadores, los residentes están cambiando de estrato socioeconómico disminuyendo el estrato D y aumentando el estrato B (ver Tabla 2, pag. 6) aumentando su poder de negociación por las exigencias que ellos requieren, los trabajadores tienen un poder de negociación bajo debido a que el nivel de especialización y empleabilidad es alto, c) Negocios e Industrias, los negocios o comercios menores tienen poco poder de negociación debido a la atracción del distrito por su ubicación estratégica con respecto a los distritos de mayor poder adquisitivo de Lima, las industrias tienen alto poder de negociación por que, el distrito no les brinda condiciones ventajosas para invertir, migrarán a otros distritos donde sí las encuentren.

**Amenaza de los sustitutos.**

La amenaza de sustitutos del distrito de Surquillo es media, ya que su posición geográfica le brinda una ventaja comparativa de poder conectarse a los distritos de mayores ingresos y, a su vez, cuenta con la ventaja competitiva de poseer una variada oferta de productos y servicios a nivel minorista. Así mismo tiene zonas de viviendas ascinadas con peligro de colapso y un alto grado de delincuencia con deserción de estuđianes de quinto de secundaria en aumento. No cuenta con programas de promoción de la inversión.

**Amenaza de los entrantes.**

Actualmente, no se cuenta con proyectos respecto a la creación de nuevos distritos o la división de otros en la zona de influencia de Surquillo. Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de los entrantes es baja.

**Rivalidad de los competidores.**

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio (Porter, 2009). Los visitantes, residentes y/o empleados, negocios e industrias demandantes de productos y servicios pueden irse ante cualquier dificultad en su experiencia de compra. La rivalidad de los competidores es alta, pues existen distritos aledaños y proximos que a decisión del comprador pueden satisfacer esa demanda.

**III.6. El distrito de Surquillo y sus Referentes (Benchmarking Internacional).**

El distrito de Surquillo cuenta con el potencial necesario y suficiente para lograr desarrollarse y obtener una ventaja competitiva frente a los demás distritos, pues, dentro del proceso de investigación a nivel global, se ha identificado distritos de similares características en tamaño, ubicación y población que con el transcurrir del tiempo han logrado reconocimientos y posicionamientos bien definidos en sus diferentes países.

***Concepción (Santiago, Chile).*** Comuna de la ciudad de Santiago Chile

perteneciente al área metropolitana del Gran Concepción, y es la capital de la provincia homónima y la región del Biobío, el cual es considerada como uno de los núcleos urbanos, demográficos, administrativos, financieros y comerciales más relevantes de Chile, junto a Santiago y Valparaíso. La ciudad ofrece importantes servicios a la producción, esto es, apoyo en servicios financieros, comercialización, corretaje, exportación e importación de productos, tecnología, servicios en general, comercio (mayor generador de empleo) y transporte, entre otros. Así también es considerada la parte de la región más industrializada del país. Durante la segunda mitad del siglo XX se dio el crecimiento de Concepción, llegando a fusionarse con otras localidades de la región como Talcahuano, San Pedro de la Paz, Chiguayante y Hualpén. Actualmente vive una explosión demográfica, cultural e inmobiliaria que ha experimentado, y que la mantiene como una de las ciudades más importantes de Chile. Propenso a terremotos, así el 27 de febrero de 2010, se produjo un terremoto de magnitud 8,8 en la escala Richter, con epicentro a 90 kilómetros al noroeste de la ciudad, causando numerosos daños materiales y un total de 524 muertos.

*Deporte.* Concepción posee una gran campeona nacional de la rama, Paulina Vega, quien ha ganado múltiples campeonatos nacionales dentro de sus palmares y representó a Chile en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004,

*Hito urbanístico.* Están: El Palacio de Tribunales de Concepción es considerado Patrimonio arquitectónico de Concepción; la antigua Facultad de Medicina de la Universidad de Concepción; la Catedral de la Santísima Concepción; el Barrio Cívico de Concepción; el Mercado Central de Concepción; el Edificio moderno de Tucapel; entre otros.





*Figura 39.* Palacio de Tribunales de Concepción. Sede de la Corte de Apelaciones y juzgados civiles y del trabajo de la ciudad de Concepción, Chile.

Recuperado de <https://www.flickr.com/photos/19731939@N00/466595722/>

*Comercio.* El polo comercial se encuentra concentrado en el centro de esta, alrededor de la Plaza Independencia, el Paseo Peatonal Alonso de Ercilla y Zúñiga y en las cercanías de las avenidas más importantes de la ciudad. La calle Diego Barros Arana es un claro ejemplo de esta concentración. Aquí se desarrolla gran parte del comercio de la ciudad y del Gran Concepción. Hasta el año 1907 esta vía se denominaba "calle Comercio".



*Figura 40.* Pasillo en el interior del Mercado Central de la ciudad de Concepción, Chile

Recuperado de <http://www.flickr.com/photos/annais/50389153/>



*Figura 41.* Interior de la galería Universitaria de la ciudad de Concepción, Chile  
 Recuperado de <http://www.flickr.com/photos/annais/50389153/>

*Transporte.* Concepción está inserta dentro del sistema integrado de transporte urbano del Gran Concepción Biovías, el cual comenzó a funcionar en 2005 y que incluye el Biobús, el Biotrén y un sistema de ciclovías.



*Figura 42.* Enlace Paicaví - Alonso de Rivera: Autopista Concepción-Talcahuano, Chile  
 TablaRecuperado de <http://www.flickr.com/photos/annais/50389153/>

**Chapinero (Bogotá, Colombia).** Es una de las localidad numero 2 tradicional que forma parte integrante del centro del distrito Capital de Bogotá. Se encuentra ubicado en el norte de la ciudad. Esta compuesta por 5 unidades de planeamiento Zonal y 46 barrios con

altos contrastes en los que se identifican islas de riquezas como el barrio María Cristina, como islas de pobreza con deterioro urbano, prostitución, venta de droga en el barrio cívico y la zona gay y la zona de la tolerancia. La concentración de delincuencia dificulta el crecimiento urbano y económico. *cuyo centro es la Plaza -Parque de Lourdes y se prolonga por la Avenida Caracas y la carrera 13. Sobre la Avenida Chile o Calle 72 se concentra la actividad financiera del país, en la calle 100 se concentran los centros comerciales, la zona rosa, zona T y la zona G.* Decantan 3 lugares de interés cultural el barrios de quinta camacho, Chapinero y el Museo de Chico. En Chapinero se encuentran los cines, teatros y las zonas más exclusivas de entrenamiento nocturno: Zona Rosa y el parque 93. Es punto de encuentro de músicos y artistas de la ciudad donde se desarrolla gran parte de la cultura y comercio musical bogotano.

*Desarrollo urbano e infraestructura.* a) Escuela y educación, Es el segundo sector de la ciudad con más instituciones educativas después de la Candelaria alberga colegios y universidades, b) Servicios de salud, cuenta con hospitales y clínicas, c) Espacios públicos y áreas verdes, cuenta con 3 espacios públicos importantes de la ciudad Parque Nacional Enrique Olaya Herrera, Alto del cable en los Cerros, Club Suboficiales de la FAC, el América Tenis Club entre otros.



Figura 43. Pontificia Universidad Javeriana Chapinero en la ciudad de Bogotá. Recuperado de [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Pontificia\\_Universidad\\_Javeriana.jpg](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Pontificia_Universidad_Javeriana.jpg)

*Comercio.* Es la zona con mayor actividad comercial a de la ciudad de Bogotá concentra la mayor cantidad de empresas 20700, más de 20 mil empresas registran ventas superiores a 54 billones de peso, registra la menor tasa de desempleo de la república 3.67% y

la mas alta ocupación laboral 56% (Caracol, 2009). Por su ubicación es una zona atractiva para el desarrollo inmobiliario, tiene una variación promedio del valor de suelo de entre las localidades de Bogota 9.70% debido a la delincuencia (CatastroBogota. 2017). El comercio se concentra en 3 sectores. a) Zona Rosa, alrededor de la Calle 82, se encuentran galerías de arte, almacenes y tiendas que venden artículos para regalo y uso personal. La calle les sol, carrera 14 entre Calle 82 y 84, agrupa excelentes boutiques, diseñadores y casas de alta costura. En las Calles 78 B y 80 entre carretera Séptima y Avenida Novena se encuentra gran cantidad de anticuarios, b) Gran Chapineiro, el comercio se exige sobre la Carretera 13. Posee almacenes de ropa, artículos de cuero y calzado, telas, adornos, librerías, parterías y dos o tiendas. Cuenta con algunos centros comerciales, c) Avenida 100, donde se ha instalado una gran cantidad de infraestructura hotelera atractiva a ejecutivos, que tiene una buena cobertura de ayudas comerciales, de comunicación e informática entre otros siendo el sector de mayor valor de suelo. Entre su infraestructura destaca el World Trade Center de Bogotá lo que permite ser una importante zona de negocios única en la ciudad.



*Figura 44.* Zona T de Chapinero en la ciudad de Bogotá.  
Recuperado de <http://goguiadelocio.com.co/zona-t/>



*Figura 45. Vista Aérea de Chapinero en la Ciudad de Bogota.*  
 Recuperado de [http://hotelsincolombia.net/bogota/tg\\_es.html](http://hotelsincolombia.net/bogota/tg_es.html)

*Transporte. El 18 de Enero del 2000 se estreno el sistema de transporte masivo, con carriles de uso exclusivo de buses articulados, las líneas A, troncal caracas, y B Autonorte sirven a la localidad. Cuenta con red de ciclorutas en la Carretera 13 y la ciclovia dominicana en la cerretera Septima. Lo cruza el tren de sercania, los fines de semana y dias festivos es usado como transporte turistico.*



*Figura 46.* Estación de Trasmilenio en Calle 57. Llegada a Capineiro.

Recuperada de [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/32/Bogotá\\_estación\\_calle\\_57\\_Transmilenio.JPG](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/32/Bogotá_estación_calle_57_Transmilenio.JPG)

### **III.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR).**

Realizado el análisis sobre el contexto externo, se puede afirmar que, actualmente el país viene desarrollando una política económica con resultados positivos, la cual se ha evidenciado a través de los resultados favorables de los principales indicadores macroeconómicos de los últimos periodos, tales como el crecimiento del PBI, crecimiento de la clase media, exportaciones, entre otros. Por otra parte, se evidencia que, pese al crecimiento económico, el país aún presenta diversas falencias ligadas mayoritariamente a la inseguridad ciudadana, potenciar nuevos giros de negocios, falta de infraestructura y educación, que directa e indirectamente afectan la competitividad del país frente a los países de la región. Asimismo, el Perú presenta diversas características naturales e históricas ligadas a su biodiversidad, territorio, turismo y demografía, las cuales pueden convertirse en importantes ventajas competitivas frente a los demás países considerando un uso inclusivo, razonable y sostenible. Dado el crecimiento económico, actualmente, existe un dinamismo en la economía que se evidencia con el incremento del consumo privado a través de la demanda en diversos sectores económicos, tales como el sector minería, electricidad, agropecuario y servicios conexos, pese a que en el año 2016 la inversión privada cayó, según las proyecciones se espera recuperar y tener una tendencia creciente los próximos años, mediante la reapertura de de proyectos de infraestructura, minería e hidrocarburos; y, por otro lado, se percibe una creciente inversión pública con proyectos de Vías Nuevas de Lima (Concesionario Rutas de Lima), Vía Expresa Sur, IIRSA Norte Tramo Paita-Yurimaguas y Red Vial N° 5 Ancón-Huacho-Pativilca, que incrementan la calidad de vida de la población en el hogar. Respecto a la capital de Lima, actualmente, concentra la mayor cantidad de población a nivel del país y es la ciudad con la mayor cantidad de servicios y oportunidades

frente a las del resto del país, quienes se benefician del crecimiento a nivel país, pero a un ritmo moderadamente menor. Si bien el desarrollo de Lima se está concentrando en la periferia y en distritos específicos, en el distrito de Surquillo, se han identificado diversas oportunidades que podrían ser aprovechadas con el fin de lograr la visión que se ha planteado, tal como se ha mostrado en el desarrollo de la matriz EFE, mostrando aquellas amenazas que deben ser mitigadas y consideradas en el plan estratégico del distrito.

En los otros distritos que se posicionan como competidores de Surquillo, las oportunidades y amenazas son compartidas con mayor o menor intensidad. Sin embargo, en la matriz MPC, se muestra que ante estos competidores el distrito de Surquillo presenta mayores desventajas para lo cual se deben desarrollar planes de corto y largo plazo con la finalidad de contrarrestar estas desventajas; del mismo modo, se presenta la matriz MPR con el fin de mostrar a otras ciudades de otros países que sirvan como punto de referencia y desde donde se puedan tomar algunas gestiones exitosas desarrolladas en ellas.

Tabla 72

*Matriz Perfil Competitivo -Surquillo*

Factores claves de éxito	Peso	Surquillo		Santiago de Surco		San Borja	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Seguridad Ciudadana	0.15	1	0.5	3	0.45	4	0.60
2. Movilidad, transporte y viabilidad	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
3. Desarrollo urbano e infraestructura (agua, saneamiento y vivienda)	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.6
4. Escuelas y educación	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5. Servicios de salud	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
6. Espacios públicos, áreas verdes y de recreación	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
7. Comercio, producción y servicios	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
8. Gestión municipal	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
9. Contaminación medioambiental	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
10. Turismo y cultura	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
	1.00		2.15		3.15		3.45

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3ª.ed.rev.)” por D’ Alessio, 20015. México D.F., M. Datos INEI



Tabla 73

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores claves de éxito	Peso	Surquillo		Concepción (Chile)		Chapinero (Colombia)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Seguridad Ciudadana	0.15	1	0.15	4	0.45	4	0.45
2. Movilidad, transporte y viabilidad	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3. Desarrollo urbano e infraestructura (agua, saneamiento y vivienda)	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.45
4. Escuelas y educación	0.10	2	0.20	4	0.30	4	0.40
5. Servicios de salud	0.10	2	0.20	4	0.30	4	0.40
6. Espacios públicos, áreas verdes y de recreación	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
7. Comercio, producción y servicios	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8. Gestión municipal	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
9. Contaminación medioambiental	0.10	2	0.20	4	0.30	4	0.30
10. Turismo y cultura	0.05	1	0.05	4	0.15	4	0.20
	1.00		2.15		4.00		4.00

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3ª.ed.rev.)” por D’ Alessio, 20015. México D.F., México. Datos fuente INEI (PE), INE (CL), DANE (CO)

### III.8. Conclusiones.

Basado en los siete (7) elementos del potencial nacional de Hartmann, se concluye lo siguiente:

**Demográfico.** En Perú la proyección al año 2017 es llegar alcanzar 31'826,018 habitantes, con un 77.72% de la población en zona urbana y 22.28% en zona rural, la PEA urbana al año 2015 representó el 74.23% de la población total. La esperanza de vida al nacer en el quinquenio 2015-2020 es para hombres 72.5 años de edad y en mujeres 77.8 años de edad y el rango de edad entre 25 a 54 años es que representa el 40.7% del total, el mayor porcentaje que los demás rangos de edad. Para Lima Metropolitana, se tiene una proyección de 9'174,855 habitantes al año 2017.

**Geográfico.** El Perú se clasifica en 8 Regiones Naturales del Perú, identificadas de acuerdo a los pisos altitudinales y la geografía peruana, por Pulgar Vidal (1963); 8 tipos de clima, según Schorder (1969); 16 Formaciones Vegetales, con un criterio fitogeográfico Hueck (1972); 11 Provincias zoogeográficas Brack (1982); 11 Provincias zoogeográficas Brack (1982); 08 provincias biogeográficas CDC-UNALM (1986) y 15 Regiones Ecológicas Zamora (1988. Ministerio de Agricultura y Riego (2017).

**Económico.** El PBI del Perú a valores constantes en el año 2016, tuvo un crecimiento de 3.9%, mostrando un comportamiento creciente en los últimos años. El PBI per cápita creció a su mayor ritmo promedio anual desde los años 50 y cerró el año 2016 en 15,914 soles con un incremento de 41.8% respecto del año 2007. Las principales actividades económicas que contribuyeron al crecimiento fueron: extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos; manufactura; comercio y construcción.

**Tecnológico y Científico.** En Perú en el año 2007 los hogares que tenían al menos una computadora fue el 15.4% respecto del total y para el año 2016 se duplicó el porcentaje al 33.5%, respecto del total de hogares que tienen al menos una computadora. Para el año

2016, la población que hizo uso de internet en el rango de edad de 6-16 años de edad presentó el 45.5% del total en su rango, de 17-24 años de edad presentó el 74.9% del total en su rango y de 25 a más años, presentó el 36.8% del total en su rango. En Investigación y Desarrollo se debe impulsar a la investigación en Ciencias Sociales en colaboración con CIES y Ceplan para fortalecer investigadores de las Ciencias Sociales y desarrollo de productos a fin que planteen propuestas de mejoras de la agenda pública y diversificación económica.

***Histórico, Psicológico y Sociológico.*** Perú tiene un legado invaluable entre sus monumentos arqueológicos, Machu Picchu (primer destino principal de los turistas extranjeros y extranjeras) y actualmente Kuélap en la Selva, escogida como el tercer destino más recomendados para visitar en año 2018, de una lista de 10 destinos que fue elaborada por el diario estadounidense The Wall Street Journal. Fortalezas potenciales para el turismo en los próximos años. Además otro factor clave es mejorar la calidad de la educación, tomando medidas como (a) intensificar la inversión en la educación secundaria y mejorar la gestión de las inversiones a nivel regional, (b) mejorar las condiciones de aprendizaje mediante la mejora de la infraestructura y la distribución de los maestros de una manera que ayudará a las escuelas en lucha, (c) llevar a los trabajadores sociales a las escuelas para que brinden apoyo cognitivo y socio-emocional de los estudiantes de educación secundaria.

***Organizacional y administrativo.*** El estado peruano se estructura en tres poderes (a) poder ejecutivo, liderado por el Presidente, (b) poder legislativo, debate en materia de leyes y reformas legislativas y (c) poder judicial, regula todo acto y responsabilidades mediante leyes que se deben cumplir. Según informe de “Índice de Percepción de Corrupción” por Transparency Internacional (2017) Perú se encuentra en el puesto 96 de 180 países evaluados.

***Militar.*** El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) Ejército Peruano, (b) Marina de Guerra del Perú y (c) Fuerza Aérea del Perú. Se ha mejorado en armamentos,

profesionalismo militar; sin embargo, aún no es suficiente para combatir el narcotráfico, terrorismo y toda amenaza que invada la tranquilidad de los peruanos.

Los cuatro (4) principios cardinales se resume en lo siguiente:

***Influencia de terceras partes.*** Reciente Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC) de la Organización Mundial del Comercio con nuestro país (22/02/2017), permitirá mejorar en simplificar los trámites relacionados al despacho de las mercancías, reducir las trabas al flujo de mercancías y a generar equidad en las decisiones de las entidades de control.

***Lazos pasados-presentes.*** INEI (2016) reportó el movimiento de salida peruanas y peruanos al exterior se incrementó en 7.0%, comparado a lo registrado en diciembre del 2015, orientado principalmente hacia los países de Chile (50.1%), EE.UU (12.0%), Bolivia (7.1%) y España (4.8%)

***Contrabalance de intereses.*** En el año 2014 con el Fallo de la Haya conflicto limitación marítima entre los países de Chile y Perú, dejó a los ciudadanos de ambos países medianamente satisfechos y medianamente insatisfechos, recientemente (27/01/2017) un buen resultado para el Perú fue que se logró pescar alrededor de 1,000 toneladas de atún de la zona marítima obtenida en el fallo de la Haya.

***Conservación de los enemigos.*** Nuestro principal competidor comercial es el país de Chile, en su búsqueda por llegar al mercado asiático.

El distrito de Surquillo y sus referentes:

Un distrito referente y coincidente con el distrito de Surquillo, por tener reconocimiento y posicionamiento bien definido en su país es el distrito de Concepción de Chile, que ofrece importantes servicios a la producción, esto es, apoyo en servicios financieros, comercialización, corretaje, exportación e importación de productos, tecnología, servicios en general, comercio (mayor generador de empleo) y transporte, entre otros. Así

también es considerada la parte de la región más industrializada del país. El polo comercial se encuentra concentrado alrededor de la Plaza Independencia, el Paseo Peatonal Alonso de Ercilla y Zúñiga y en las cercanías de las avenidas más importantes de la ciudad. La calle Diego Barros Arana es un claro ejemplo de esta concentración.

Otro referente es el distrito de Chapinero que ubicado en Bogotá, es un distrito de fácil acceso, ya que cuenta con el Transmilenio y el tren de cercanía como principales medios de transporte, que lo interconectan con los principales distritos y lo convierten en un lugar con propicio para el desarrollo de comercio e industria concentrando entre lo que destaca el mercado textil y hotelero calzado entre otros. Tiene un buen número de universidades, hospitales, tres parques metropolitanos, galerías de arte, concentración de diseñadores de alta costura. Así mismo es víctima de su propio éxito ya que atrae delincuencia, venta de drogas y prostitución. Al ser una zona antigua que conforma el centro de la ciudad tiene problemas de tugurización.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa solo podrán ser optimizadas respectivamente si se cuenta con un claro conocimiento interno de la organización actual del distrito.

### IV.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2008) , el rol predominante de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como principal herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del distrito basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos Humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T).

#### **Administración y gerencia (A).**

*La gerencia* es el área encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización...el permanente objetivo de la *administración* es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito (D'Alessio,2015)

Según Rodríguez (2007), el diseño de la organización municipal articulado al sistema de planeamiento local (PDC, PAT, PDI) y el presupuesto participativo constituye una herramienta administrativa que permite lograr la misión y los objetivos estratégicos de una entidad municipal.

Según el Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), las municipalidades distritales son órganos de gobierno promotores del desarrollo local, que gozan de autonomía

política, económica y administrativa, con personería jurídica de derecho público. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa. Los instrumentos que dan forma operativa a la organización municipal son el Manual de organización y funciones (MOF) y su Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Los cuales son aprobados por la Municipalidad Distrital de Surquillo (MDS) mediante Ordenanza N° 237-MDS del 5 de febrero del 2010 modificada por las ordenanzas 336-MDS-2010 y 386-MDS-2017 incorporando funciones fiscalizadoras a la Subgerencia de saneamiento ambiental, sanidad y cementerio y la modificación de las funciones de órgano de control institucional. La estructura orgánica de la municipalidad es mixta: a) en relación a la toma de decisiones es vertical de forma piramidal centralizada en el órgano de gobierno (alcaldía y el consejo Municipal) y control que a través de la gerencia general tiene contacto con los órganos de línea (áreas productoras de servicios) y de apoyo, b) en relación a la prestación de servicios al ciudadano su organización es horizontal marcada en los órganos de línea servidos por los órganos de apoyo para la realización de sus actividades. La forma de trabajo es marcadamente burocrática por la cantidad de documentación que regula las actividades dentro de la institución como la Ley Organica de Municipalidades, el Manual de Organización y funciones (MOF), el Reglamento de organización y funciones (ROF), Cuadro de asignación de personal (CAP), Manual de procedimientos (MAPRO) entre otros.

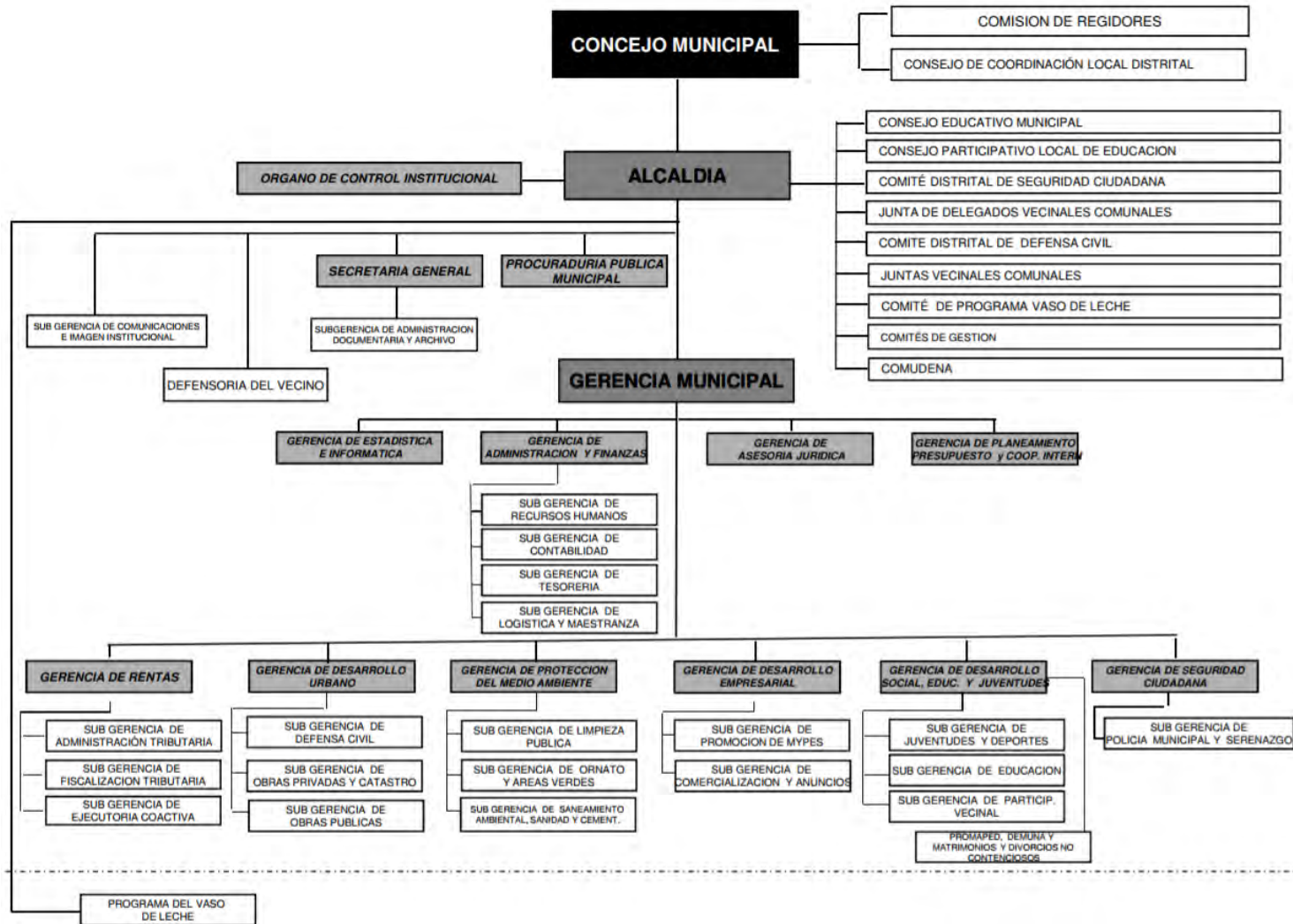


Figura 47. Organigrama de estructura orgánica de la Municipalidad de Surquillo Tomado de “Portal de transparencia” por MDS, 2017a. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/portal/portal-transparencia/>



Tabla 74

*Órganos funcionales de la Municipalidad de Surquillo*

<b>Órgano funcional</b>	<b>Dependencia municipal</b>
Órgano de Gobierno	Concejo Municipal Comisiones de Regidores Consejo de Coordinación Local Distrital Alcaldía Consejo Educativo Municipal Consejo Participativo Local de Educación Comité Distrital de Seguridad Ciudadana Junta de Delegados Vecinales Comunales Comité distrital de Defensa Civil Juntas Vecinales Comunales Comité de Programa Vaso de Leche Comités de Gestión Comité Municipal por los Derechos del Niño y Adolescente (COMUDENA)
Órgano de control	Órgano de control institucional (OCI)
Órgano de alta dirección	Gerencia Municipal
Órgano de defensa judicial	Procuraduría pública Municipal
Órganos de Asesoramiento	Gerencia de Asesoría Jurídica Gerencia de Planeamiento, presupuesto y Cooperación Internacional
Órganos de Apoyo	Gerencia de Estadística e Informática Gerencia de Administración y Finanzas Sub Gerencia de Recursos Humanos Sub Gerencia de Contabilidad Sub Gerencia de Tesorería Sub Gerencia de Logística y Maestranza
Órganos de línea	Gerencia de Rentas Sub gerencia de Administración Tributaria Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria Sub Gerencia de Ejecutora Coactiva Gerencia de Desarrollo Urbano Subgerencia de Obras Publicas Subgerencia de Obras Privadas y Catastro Subgerencia de Defensa Civil Gerencia de Protección del Medio Ambiente Subgerencia de Limpieza Pública Sub Gerencia de ornato y Áreas Verdes Sub Gerencia de Saneamiento Ambiental, Sanidad y Cementerio Gerencia de Desarrollo Empresarial Subgerencia de Promoción de PYMES Subgerencia de Comercialización y Anuncios Gerencia de Desarrollo Social, Educación y Juventudes Subgerencia de Juventudes y Deportes Subgerencia de EducaciónSubgerencia de Participación Vecinal Programa Municipal e Apoyo a las personas con discapacidad-PROMAPED, Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente-DEMUNA, Matrimonios y Divorcios no Contenciosos. Gerencia de Seguridad Ciudadana Subgerencia de Policía Municipal y Serenazgo
Órgano desconcentrado	Programa Vaso de Leche

*Nota.* Adaptado de Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de Surquillo por MDS, 2010 y sus modificatorias, Ordenanza N° 277 MDS, Ordenanza N° 336 MDS, Ordenanza N° 384 MDS, Ordenanza N° 387 MDS.

Tabla 75

*Surquillo: Relación de Alcaldes durante los años 1949 - 2018*

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Inicio de mandato</b>
1.- Luis F. Faura Bedoya	1949 Primer alcalde.
2.- Juan B. Ventura Rossi	1951 Alcalde.
3.- Alfonso Barrantes López	1954 Alcalde.
4.- Luis Samanamud Maldonado	1956 Alcalde.
5.- Juan Palacios Pintado	1957 Alcalde.
6.- Oscar Dyer Contreras	1957 Alcalde.
7.- Armando Coronado Huamán	1960 Alcalde.
8.- Joaquín Planas Gamero	1961 Alcalde.
9.- Jorge Quiroz Rivas	1962 Alcalde.
10.- Eduardo Salas Neri	1963 Alcalde.
11.- Humberto Toledo Rosas	1964 1er Alcalde de Voto Popular.
12.- Eduardo Niezen Menaut	1970 Alcalde.
13.- Alfredo Batistini More	1971 No ejerció.
14.- Augusto Díaz Farro	1971 Alcalde.
15.- Amado Vásquez Castillo	1972 Alcalde.
16.- Otto Espinoza Carmen	1973 Alcalde.
17.- Bernardo Paredes Grieve	1974 Alcalde.
18.- Felix Yamamoto Hong	1977 Alcalde.
19.- Luis Beteta Graziani	1978 Alcalde.
20.- Germán Zegarra Farfán	1979 Alcalde.
21.- Jaime Ortiz Tarrillo	1979 Alcalde.
22.- Pablo Castro Colina	1980 Alcalde.
23.- Adolfo Merino Martigena	1980 Alcalde.
24.- Juan Alvarado Vela	1980 2° Alcalde por A. P.
25.- Wilfredo Álvarez Valer	1984 3° alcalde por I.U.
26.- Hugo Sánchez Medina	1987 Alcalde por el APRA.
27.- Julio Zegarra Farfán	1989 Nombrado por el JNE.
28.- Guido Casassa Bacigalupo	1990 Alcalde (FREDEMO).
29.- Guido Casassa Bacigalupo	1993 Alcalde PPC.
30.- Edwin Laguerre Gallardo	1996 Alcalde por Somos Lima.
31.- Carlos Iparraguirre Gallo	1996, Alcalde temporal ante la vacancia del titular, Edwin Laguerre, decretada por el JNE. Iparraguirre fue Teniente Alcalde.
32.- Guido Casassa Bacigalupo	1999 Alcalde por el grupo político Vamos Vecino, falleció el 26 de junio del 2002, antes de concluir su mandato.
32.- Gustavo Sierra Ortiz	2002 (asumió la alcaldía).
33.- Gustavo Sierra Ortiz	2003 Alcalde. (Elegido por votación popular hasta el 2006).
34.- Gustavo Sierra Ortiz Reelegido	Periodo 2007 -2010.
35.- José Luis Huamaní Gonzáles Alcalde PPC	Periodo 2011 – 2014.
36.- José Luis Huamaní Gonzáles Alcalde PPC	Periodo 2015 – 2018.

*Nota.* Tomado de “Relación de alcaldes de Suquillo” por la MDS, 2018

Recuperado de [http://munisurquillo.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2016/12/Relacion\\_de\\_alcaldes.pdf](http://munisurquillo.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2016/12/Relacion_de_alcaldes.pdf)

**Reputación de la alta dirección y sus gerentes.** Según Tanaka (2017, p15) el sistema de partidos peruanos se caracteriza por sus altos niveles de volatilidad electoral, con actores que no mantienen relevancia a lo largo del tiempo, con alto niveles de personalismo y extrema precariedad organizativa. Durante los últimos años, han sido diversos partidos políticos los que han sido elegidos para liderar la gestión municipal del distrito: el Partido Popular Cristiano (PPC) mantiene el liderazgo del 2011 a la fecha, la Alianza Electoral Unidad Nacional durante dos periodos consecutivos del 2003 al 2006 y del 2007 al 2010, el partido Vamos Vecino del 1998 al 2002 y el partido Somos Lima del 1995 al 1998, lo que demuestra la volatilidad de las preferencias de los electores del distrito. En la Tabla 78 se observa los votos válidos obtenidos por cada una de las agrupaciones elegidas en los diferentes procesos electorales apreciándose que el partido ganador obtuvo 43.516% de votos válidos en el 2010 (ONPE, 2010), 50.80% en el 2006 (ONPE, 2006) y 30.446% en el 2002 (ONPE, 2002). Así mismo los Partidos independientes o coliciones políticas temporales (RN, SN, UN, C R) logran participación superior a 20%. Solo en el año 2006 el ganador consigue una participación mayor al 50% con una colición política temporal en la administración municipal.

Tabla 76

*Resultado de las Elecciones políticas del distrito de Surquillo 2006-2014*

*(Distribución porcentual)*

Partido	2014	2010	2006
Partido Popular Cristiano - PPC	37.52	43.516	-
Accion Popular - AP	1.9	1.726	1.198
Alianza para el Progreso - APP	1.81	0.53	-
Partido Democratico Somos Perú - SP	4.31	3.54	6.57
Restauración Nacional- RN	-	-	21.4
Solidaridad Nacional - SN	34.43	-	-
Partido Aprista Peruano - PAP	7.55	8.105	11.97
Alianza Electoral Unidad Nacional- UN	-	-	50.8
Cambio Raical- CR	-	20.126	-
Descentralista Fuerza Social- FS	-	11.57	-
Otros	12.48	10.887	8.062

*Nota.* Adaptado de “Resultados de elecciones Municipales distritales: Surquillo de los años 2006-2010-2014” por Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE], 2018. Recuperado de <https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2014/PRERM2014/Resultados-Ubigeo-Distritales-EM.html>

En el último proceso electoral, según el ONPE (2014), el candidato que representó al Partido Popular Cristiano (PPC), José Luis Huamani ganó con un 37.52 % de votos válidos a Gustavo Sierra, representante de Solidaridad Nacional quien obtuvo 34.43% de votos válidos.

Tabla 77

*Surquillo: Resultados de las elecciones distritales, 2014*

Organización Política	Partido	Total	% Votos Validos
José Luis Huamani	PARTIDO POPULAR CRISTIANO - PPC	25,949	37.52
Gustavo Sierra	SOLIDARIDAD NACIONAL	23,815	34.43
Juan Espinoza	PARTIDO APRISTA PERUANO	5,223	7.55
Antonio Tavarone	PERU PATRIA SEGURA	3,240	4.68
Carmen Velarde	PARTIDO DEMOCRATICO SOMOS PERU	2,984	4.31
Doyle Acosta	VAMOS PERU	2,624	3.79
Roberto Gómez	FUERZA POPULAR	1,839	2.66
Ada Arredondo	ACCION POPULAR	1,316	1.9
Guillermo Camacho	ALIANZA PARA EL PROGRESO	1,249	1.81
Elsa Vilchez	SIEMPRE UNIDOS	927	1.34

Nota. Adaptado de “Resultados de elecciones Municipales distritales: Surquillo 2014” por ONPE, 2018 . Recuperado de <https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2014-/PRERM2014/Resultados-Ubigeo-Distritual-EM.html>

***Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.*** La Ley 27806 Ley de Transparencia y acceso a la información se promulgó en el año 2002 con la finalidad de promover la transparencia de la información en las entidades de administración pública. Uno de los puntos establecidos fue la implementación del Portal de Transparencia, el cual se encuentra activo a través de la página web oficial del Estado peruano, la cual brinda información actualizada con relación a datos generales, planeamiento y organización, información presupuestal, proyectos de inversión, participación ciudadana, información de personal, información de contrataciones, actividades oficiales e información adicional. La finalidad de las actividades de la municipalidad como gobierno local es representar al vecindario, promover la adecuada prestación de servicios públicos y el desarrollo integral y sostenible y armónico de su circunscripción (Ley 27972, 2003 ).

Como parte de su rol de responsabilidad social, la Municipalidad Distrital de Surquillo ha establecido la Gerencia de Protección del Medio Ambiente y la Gerencia de Desarrollo Social, Educación y Juventudes; en el primer caso, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las actividades destinadas a cuidar y mantener los servicios públicos de limpieza, cuidado de áreas verdes y protección del medio ambiente; en el segundo caso, buscando elaborar y ejecutar los programas sociales y actividades que permitan mejorar las condiciones de vida de los niños, los discapacitados, del adulto mayor, la mujer y la familia, así como impulsar la educación, el deporte y la cultura.

Dentro del Ranking de portales de transparencia estándar, a cargo de (Lima Como Vamos, 2016), Surquillo se ubica en el puesto 26 de 49 municipios evaluados de Lima y Callao, con la valoración de “Bien” y un puntaje de 6.75.

Tabla 78

*Surquillo Ranking de Portales de Transparencia Estándar, 2016.*

N°	Municipalidad	Puntaje	Valoración
1	Jesus María	8,00	Perfecto
14	Breña	7,5	Muy bien
26	Surquillo	6.75	Bien

*Nota.* Adaptado de “Evaluando la gestión en Lima y Callao” por Lima Como Vamos, 2017. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/10/InformeGestion2016.pdf>

**Sistema de planeamiento estratégico.** La Municipalidad Distrital de Surquillo ha elaborado el plan integral de desarrollo del distrito de Surquillo, el cual equivale al plan de desarrollo concertado, requerido por la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003). En este documento, se han establecido las líneas estratégicas a futuro, basadas en la visión concertada en el documento; asimismo, cabe resaltar que esta ley busca fomentar e incorporar la participación de los diversos actores y agentes del distrito en la planificación estratégica.

Según la Municipalidad de Surquillo (2016), el “Plan de Desarrollo Local Concertado 2017 -2021” es una herramienta de planificación y guía para el crecimiento a mediano plazo y se formula la siguiente visión:

*“El distrito de surquillo en el año 2030, es un distrito seguro, moderno, generador de oportunidades empresariales para todos los sectores y con tendencia a convertirse en polo económico de lima metropolitana, adecua infraestructura y brinda servicios básicos de calidad, garantiza la calidad ambiental y otorga a sus residentes un alto grado de satisfacción y calidad de vida” (MDS, 2016)*

Dentro de sus 6 objetivos estratégicos de largo plazo están: a) promover el desarrollo de capacidades humanas, b) brindar servicios de calidad, c) fortalecimiento de la seguridad ciudadana, d) mejorar los estándares de competitividad local, e) impulsar una movilidad sostenible y f) mejorar la calidad ambiental.

**Imagen y prestigio de la organización.** De acuerdo con el Portal de transparencia, el cumplimiento de la ejecución del gasto en los periodos 2010 al 2012 es superior al 90%, en los periodos 2013 al 2017 es inferior al 90% siendo el mas bajo el periodo 2015 con el 73.5% de la ejecución del gasto publico. Periodo 2010 a 2014 hay una caída de 14.9% en la eficiencia del gasto público, en el periodo 2015 a 2017 hay un incremento del 10.9% en la eficiencia, cerrando el 2017 con 84.4% de ejecución del gasto público.

Tabla 79

*Surquillo: Generica de Gastos anual*

Año	Presupuesto Institucional Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecución al trimestre anterior (3)	Ejecución al trimestre (4)	Ejecución total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
2010	34,919,880	44,109,560	29,623,898	11,477,662	41,101,560	3,008,000	93.2
2011	40,542,293	47,018,613	31,212,158	13,759,723	44,971,881	2,046,732	95.6
2012	48,809,043	39,296,685	26,657,762	9,417,099	36,074,862	3,221,823	91.8
2013	38,354,220	42,041,110	28,086,600	7,802,721	35,889,321	6,151,789	85.4
2014	39,395,252	42,900,080	30,627,958	2,945,227	33,573,186	9,326,894	78.3
2015	39,469,172	44,516,259	26,617,291	6,117,402	32,734,693	11,781,566	73.5
2016	42,198,509	43,145,106	26,828,583	8,681,815	35,510,399	7,634,707	82.3
2017	42,488,699	50,468,542	31,619,176	10,952,172	42,571,349	7,897,193	84.4

Nota. Adaptado de Presupuesto - Generica Gastos [Portal de transparencia] por MDS, 2018a. Recuperado de [http://www.transparencia.gob.pe/reportes\\_directos/pte\\_transparencia\\_info\\_finan.aspx?id\\_entidad=10118&id\\_tema=19&ver=#.WrebUGbSHUY](http://www.transparencia.gob.pe/reportes_directos/pte_transparencia_info_finan.aspx?id_entidad=10118&id_tema=19&ver=#.WrebUGbSHUY)

Cabe señalar que de acuerdo con el Organismo Nacional de Procesos Electorales (ONPE, 2012), el distrito de Surquillo fue uno de los distritos que registró el mayor número de venta de kits electorales para el proceso de revocatoria 2012 junto con el distrito de Comas; sin embargo, cumplida la fecha de presentación de las solicitudes de revocación de autoridades el 25 de mayo del 2012, solo se presentaron a nivel de Lima Metropolitana las solicitudes de los distritos de Pucusana, Punta Negra y San Bartolo. Según Barómetro de la gestión municipal (CPI, 2017) el alcalde José Luis Humani tiene una aprobación del 36.3% una desaprobación de 53.3% colocándolo en el puesto 18 de los alcaldes con mayor aprobación.

***La estructura organizacional de la municipalidad.*** Enfatiza la jerarquía y la prestación de servicios en un ambiente marcadamente burocrático, distante a un enfoque basado en procesos como se observa en la Figura 43 en relación al ciclo operativo y la producción de sus servicios. Esto dificulta la integración y la coordinación entre las áreas dado que estas están aisladas entre sí, centralizado las comunicaciones y la información. La información está centralizada con acceso restringido por cada gerencia, al no existir mecanismos de procesamiento de datos se pierde conocimiento valioso de sus operaciones relacionados al funcionamiento, productividad y racionalidad relacionadas a la eficacia y eficiencia de la gerencia.

### **Marketing y ventas (M).**

Actividad centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (D'Alessio, 2015). La Municipalidad Distrital de Surquillo cuenta con dos áreas desconcentradas dedicadas al apoyo de la promoción y difusión de los servicios y productos que brinda (ver Tabla 74). Por un lado, se encuentra la Subgerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional, que tiene como objetivo

desarrollar actividades orientadas a velar por la imagen institucional y fortalecer las relaciones externas de la Municipalidad, comunicar e informar a los ciudadanos y a los miembros de la Municipalidad sobre los objetivos, planes, proyectos y asuntos de la gestión municipal, así como las actividades protocolares de la organización. Otro de los órganos de apoyo a la promoción del distrito es la Gerencia de Desarrollo Empresarial, encargada de desarrollar actividades relacionadas con la promoción, la regulación, formalización y control de las actividades comerciales, así como el fomento de la inversión pública y privada a través del desarrollo empresarial estableciendo mecanismos para su funcionamiento (ver Tabla 76). Esta Gerencia presenta dos subgerencias, las cuales son: (a) la Subgerencia de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) que es un órgano encargado de promover, propiciar, incentivar y coordinar la participación de las instituciones, empresas y población en general propiciando su participación para diseñar y ejecutar actividades, programas y proyectos orientados a contribuir y lograr el desarrollo económico e integral del distrito; asimismo, tiene como objetivo promover y fomentar la formación y formalización de micros y pequeñas empresas en el distrito; (b) la Subgerencia de Comercialización y Anuncios es un órgano de gestión de la Gerencia de Desarrollo Empresarial, encargado, por un lado, de la regulación, autorización y el control del comercio en general y, por el otro, el uso comercial de la vía pública. Asimismo, se encarga de la regulación de la publicidad exterior en el distrito.

***Posicionamiento y Mercado objetivo.*** El gobierno local tiene como finalidad representar al vecindario, promover una adecuada prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción (Artículo IV de Ley N°27972, 2003). Según Arellano (2010) tomado como referencia a Druker en los países subdesarrollados la comercialización es una parte de la economía menos desarrollada, la cual desarrollada de forma adecuada podría ayudar a cambiar con éxito el entorno económico. Desarrollando habilidades que organicen los esfuerzos y energías económicas que combinen



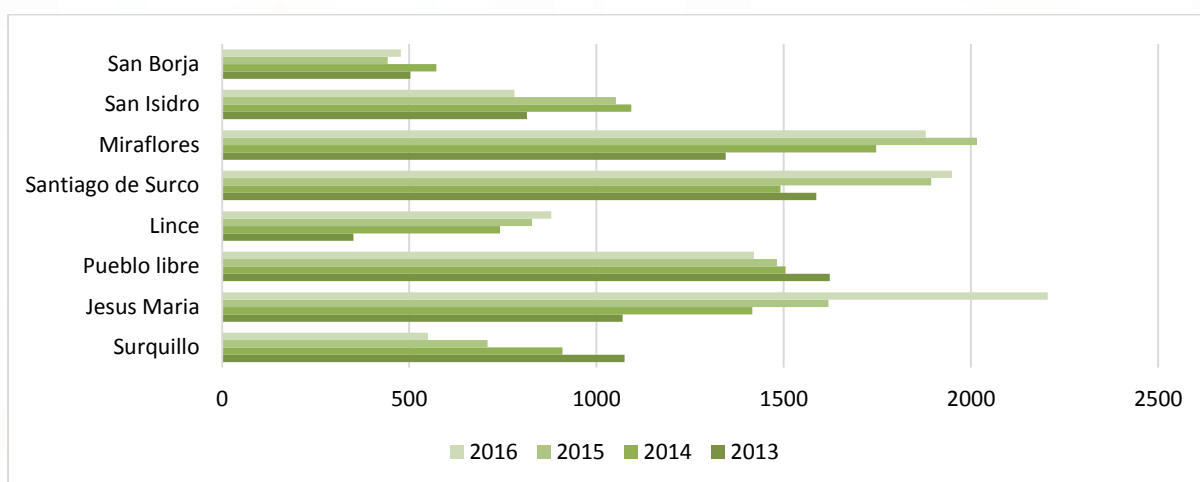
recursos, necesidades y capacidades, permitiendo crear un sistema de crecimiento creativo, orgánico y autogenerador. Para Klotler y Gertner (2007: 60) los cuatro mercados meta de un área geográfica son los visitantes, los residentes y empleados, negocios e industrias y mercados de exportación que son atraídos a este por condiciones específicas en relación a otros.

*Mercado de visitantes.* En referencia a la visión del distrito (Surquillo, 2016), el posicionamiento que debe adquirir el distrito de Surquillo deberá ser como el distrito que ofrece las condiciones óptimas para la comercialización de productos y servicios que demanden los consumidores de los distritos aledaños a este. Los consumidores potenciales de los servicios que Surquillo pueda ofrecer son los residentes de Santiago de Surco, Miraflores, San Borja y San Isidro, cuya capacidad adquisitiva y nivel de consumo es alto. De acuerdo con APEIM (2016), los pobladores de Surquillo se encuentran en la zona ocho conjuntamente con los distritos de Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores. En este grupo de distritos, la distribución por nivel socioeconómico es de la siguiente manera: (a) NSE A: 4.2%, (b) NSE B: 27.8%, (c) NSE C: 42.7%, (d) NSE D: 20.1% y (e) NSE E: 4.6%, mientras que los distritos vecinos de Surquillo se ubican en la zona siete de acuerdo con la clasificación APEIM (2012) cuya distribución por nivel socioeconómico es de la siguiente manera: (a) NSE A: 34.6%, (b) NSE B: 45.2%, (c) NSE C: 14.0%, (d) NSE D: 5.0% y (e) NSE E: 1.2%, notándose un alto nivel adquisitivo de este último grupo. Según el Cuadro 2 la distribución por nivel socioeconómico de Surquillo es (a) NSE A: 5.9 %, (b) NSE B: 40.4%, (c) NSE C: 35.5%, (d) NSE D: 18.1% y (e) NSE E: 0%, con una clara tendencia al fortalecimiento de crecimiento del sector B y C.

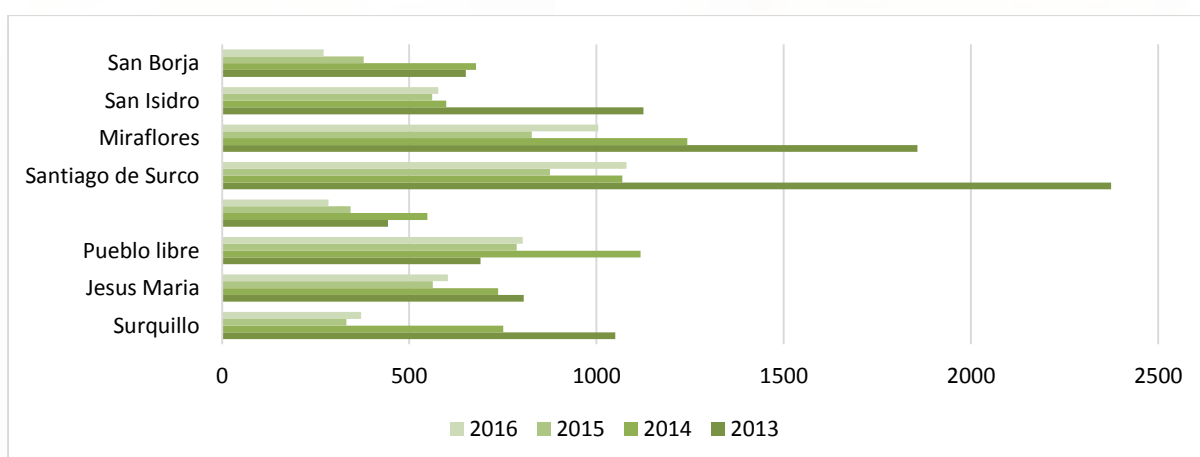
*Mercado de residentes y empleados.* En la Tabla 2 se muestra como los sectores A, B y C crecieron en el distrito entre los años 2013 y 2016 producto del desarrollo inmobiliario en los límites del distrito (5.9% A, 40.4% B, C 35.5% y D 18.1%). El 45.0% de la población

se encuentra entre los 20 y 49 años manteniendo desde el 2016 una tasa de crecimiento poblacional del 0,07% con respecto al año anterior. El 83.6% de población tiene seguro de los cuales el 54.9% ESSALUS, el 12.9% SIS y el 32.2% otros (ver Tabla 8). El 43.4% de la población vive en vivienda alquilada (al año 2007 el alquiler se concentra en la zona más antigua del distrito, INEI, 2007), 33.8% en casa propia totalmente pagada además el 14.1% es propia comprada a plazos (ver Tabla 10). El 82.3% de las viviendas tiene título de propiedad, el 14.9% no tiene y el 2.08% esta en trámite. La población económicamente activa es del 64.93% de los cuales el 91.79% se encuentra ocupada, así mismo el 76.2% es asalariada (empleado, obrero o trabajador del hogar) y el 17.3% es trabajador independiente (ENAHO-INEI, 2016). El 34.8% labora en el sector comercio, hoteles y restaurantes; 17.1% en empresas de servicios empresariales, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; 15% en servicios (enseñanza, sociales y de salud) y 7,9% e almacenamiento y comunicaciones. La PEA formal representa el 57%, con una presencia del 66% de trabajadores formales, las actividades con mayor informalidad son comidas y bebidas con 73% PEA informal, construcción con un 70% PEA informal y comercio con un 49% PEA informal (ENAHO-INEI, 2016). La oferta de vivienda en el distrito de Surquillo al 2016 representa el 2.36% del total de departamentos ofertados en Lima, en su totalidad suman 550 departamentos manteniendo una demanda decreciente desde el año 2013, los los distritos vecinos con mayor oferta son Miraflores y Santiago de Surco que representan el 8,35 y el 8,055 de la oferta total de departamentos de Lima (Ver Figura 46). Así mismo la venta de departamentos del distrito de Surquillo al 2016 representa el 3.54% de las ventas de departamentos de todo Lima, los distritos de con mayor venta de departamentos son los distritos de Santiago de Surco y Miraflores con 10.31% y 9.6% de los departamentos vendidos en Lima metropolitana (Ver Figura 49). Por otro lado María Teresa Secco (URVANIA, 2017), gerente de ventas de Century 21 Infinito indica que Surquillo se ha convertido en un nuevo punto estratégico de la

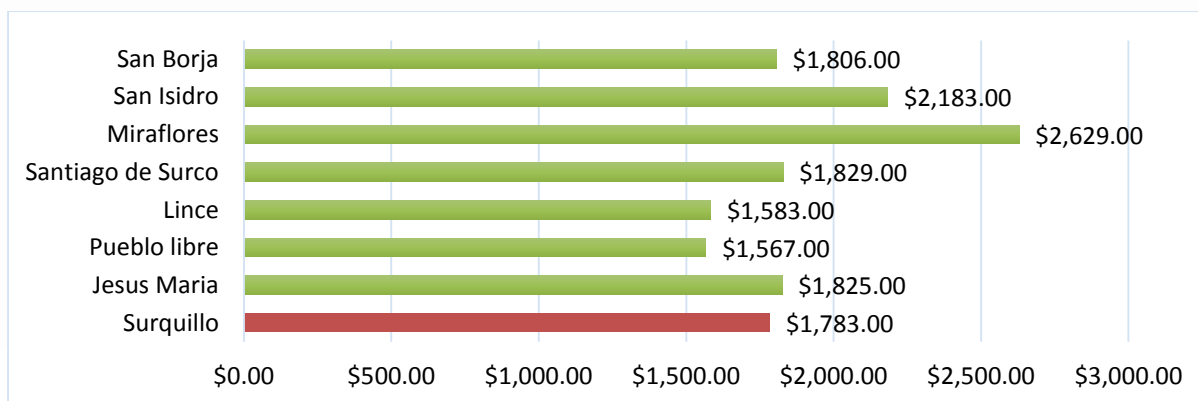
ciudad, sobre todo en las zonas de colindancia con San isidro, Miraflores, San Borja y Surco con residencialidad agradable. Según infome de URBANIA (2018) el costo promedio del m<sup>2</sup> construido en el distrito de Surquillo es de 1,694 \$/m<sup>2</sup> proximo a la media de Lima metropolitana 1,626 \$/m<sup>2</sup> proximo al costo de los distritos de Santiago de Surco con 1,891 \$/m<sup>2</sup> y al de San Borja con 1,976 \$/m<sup>2</sup>. Presenta un crecimiento del precio por m<sup>2</sup> del 6% con respecto al 2017 y tiene un 6% de rentabilidad del alquiler, superior a Santiago de Surco y Miraflores con 4,6% y 4.8% respectivamete.



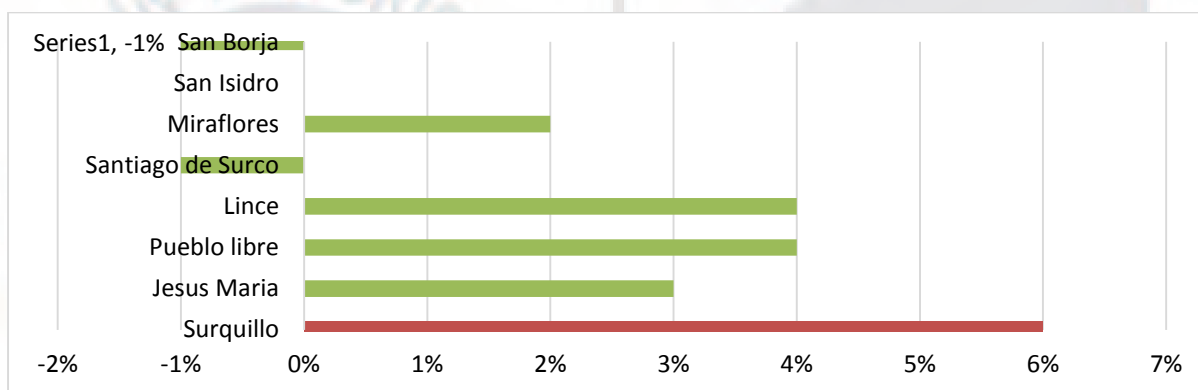
*Figura 48.* Oferta de departamentos según Distrito del año 2013 al 2016  
Adaptado de “Provincia de Lima: Compendio estadístico 2017” por INEI, 2017d. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales-/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales-/Est/Lib1477/libro.pdf)



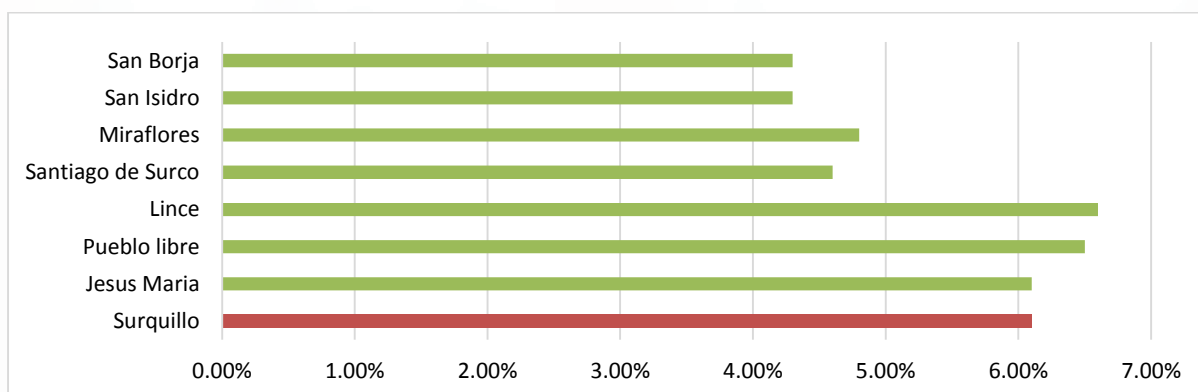
*Figura 49.* Venta de departamentos según Distrito del año 2013 al 2016  
Adaptado de “Provincia de Lima: Compendio estadístico 2017” por INEI, 2017d. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales-/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales-/Est/Lib1477/libro.pdf)



*Figura 50.* Costo promedio en dolares por m2 de departamento según Distrito 2018  
Adaptado de “Departamentos de Lima Reporte de mercado: Indice m2, Marzo 2018” por Urbania, 2018. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/wp.prod.urbania.pe/indicem2/wp-content/uploads/2018/04/06174309/INDICE-M2-DEPARTAMENTOS-LIMA-2018-03\\_marcadeagua.pdf](https://s3.amazonaws.com/wp.prod.urbania.pe/indicem2/wp-content/uploads/2018/04/06174309/INDICE-M2-DEPARTAMENTOS-LIMA-2018-03_marcadeagua.pdf)



*Figura 51.* Tabla 81. Variación de precio por m2 según Distrito 2017/2018  
Adaptado de “Departamentos de Lima Reporte de mercado: Indice m2, Marzo 2018” por Urbania, 2018. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/wp.prod.urbania.pe/indicem2/wp-content/uploads/2018/04/06174309/INDICE-M2-DEPARTAMENTOS-LIMA-2018-03\\_marcadeagua.pdf](https://s3.amazonaws.com/wp.prod.urbania.pe/indicem2/wp-content/uploads/2018/04/06174309/INDICE-M2-DEPARTAMENTOS-LIMA-2018-03_marcadeagua.pdf)



*Figura 52.* Rendimiento de alquiler de departamento según Distrito 2017/2018  
Adaptado de “Departamentos de Lima Reporte de mercado: Indice m2, Marzo 2018” por Urbania, 2018. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/wp.prod.urbania.pe/indicem2/wp-content/uploads/2018/04/06174309/INDICE-M2-DEPARTAMENTOS-LIMA-2018-03\\_marcadeagua.pdf](https://s3.amazonaws.com/wp.prod.urbania.pe/indicem2/wp-content/uploads/2018/04/06174309/INDICE-M2-DEPARTAMENTOS-LIMA-2018-03_marcadeagua.pdf)

Según el cálculo realizados de la base de dato de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del Instituto Nacional de Estadística e Informática(INEI), al año 2016 con respecto al año 2013, se ha presentado un incremento de 43% en la cantidad de viviendas del distrito, siendo los departamentos en edificio los que crecieron más, con 166%.

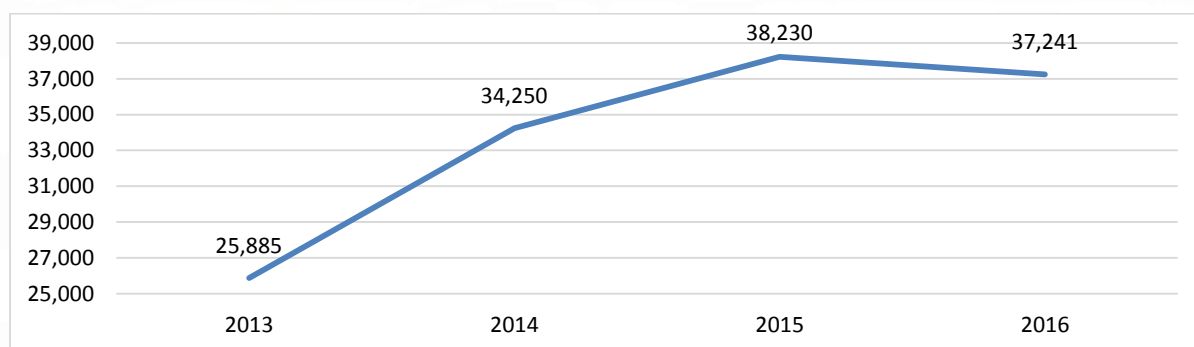


Figura 53. Surquillo: Cantidad de viviendas, 2016

Adaptado de “Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO, 2016” por INEI, 2018.

Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Tomando como referencia el Compendio Estadístico 2017: Provincia de Lima (INEI, 2017d), la cantidad de viviendas ofertadas entre el año 2016 con relación al año 2013 ha disminuido en 51%. Según URVANIA (2018) la variación del precio por m<sup>2</sup> con entre los años 2017 y 2018 ha variado 6%, siendo el costo promedio por m<sup>2</sup> de mil 783 dolares.

Tabla 80

Surquillo: Oferta y Venta de Vivienda, 2013, 2016.

Año	Oferta de Viviendas	Viviendas vendidas	Viviendas disponibles
2013	1075	1050	25
2014	909	751	158
2015	709	332	377
2016	550	371	179

Nota. Adaptado de “Provincia de Lima: Compendio estadístico 2017” por INEI (2017d).

Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)

*Mercado de negocios e industrias.* La provincia de Lima tiene el 47.0% de las empresas formales en el Perú de las cuales el 93.2% son microempresas, 5.7% pequeñas empresas y 1.0% grandes y medianas empresas. Este ultimo representa 9 mil 621 empresas el 73,7% del total nacional de gran y mediana empresa. Surquillo se encuentra entre los distritos con mayor densidad empresaria de Lima con 4 mil 694.5 empresas por kilómetro cuadrado,

superado por la Victoria con 7 mil 167.7 empresas por km<sup>2</sup> y seguido por Lince con 4 mil 346.9 y Breña con 4 mil 052.5 empresas por km<sup>2</sup>, con 177.7 empresas por cada mil habitantes (INEI, 2017h).

En Surquillo la apertura de negocios aumento un 16.0% al segundo trimestre del año 2017, siendo los distritos de Breña 24.6% y San Miguel 18.4% los que presentaron mayor crecimiento en su variación porcentual en Lima Centro 2017/2016 (INEI, 2017d) (Ver Tabla 81). Así mismo el cierre de empresas bajo 28.2% siendo los distritos con más bajas San Isidro 42,6%, San Miguel 41,5% y Breña 41,3 (Ver Tabla 82). Según el INEI (2017), el distrito de Surquillo al año 2016 cuenta con catorce (14) mercados de abastos, siendo el mercado N° 02 de Surquillo quien tiene el mayor número de puestos que funcionan, seguido del mercado San Felipe con 350 puestos en funcionamiento y el mercado N° 01 de Surquillo con 250 puestos. Los mercados tienen instalaciones a las redes públicas de agua, alcantarillado y alumbrado eléctrico, excepto el mercado Morococha que no cuenta con alumbrado, el material predominante de las paredes de los mercados es de ladrillo o bloque de cemento, a excepción del mercado Morococha que sus paredes son de madera (ver Tabla 83).

Tabla 81

*Surquillo: Altas de empresas, 2016-2017*

Distrito	2016 IV Trim.	2017 IV Trim	Estructura % IV Trim. 2016	Var. % IV Trim. 2017/16
Surquillo	401	467	4,1	16,0

*Nota.* Tomado de “Demografía Empresarial en el Perú, IV Trimestre 2016” por INEI, 2018. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017\\_feb2018.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017_feb2018.pdf)

Tabla 82

*Surquillo: Altas de empresas, 2016-2017*

Distrito	2016IV Trim.	2017 IV Trim.	Estructura % IV Trim. 2017	Var. %IV Trim. 2017/16
Surquillo	419	301	4,4	-28,2

*Nota.* Tomado de “Demografía Empresarial en el Perú, IV Trimestre 2016” por INEI, 2018e. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017\\_feb2018.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017_feb2018.pdf)

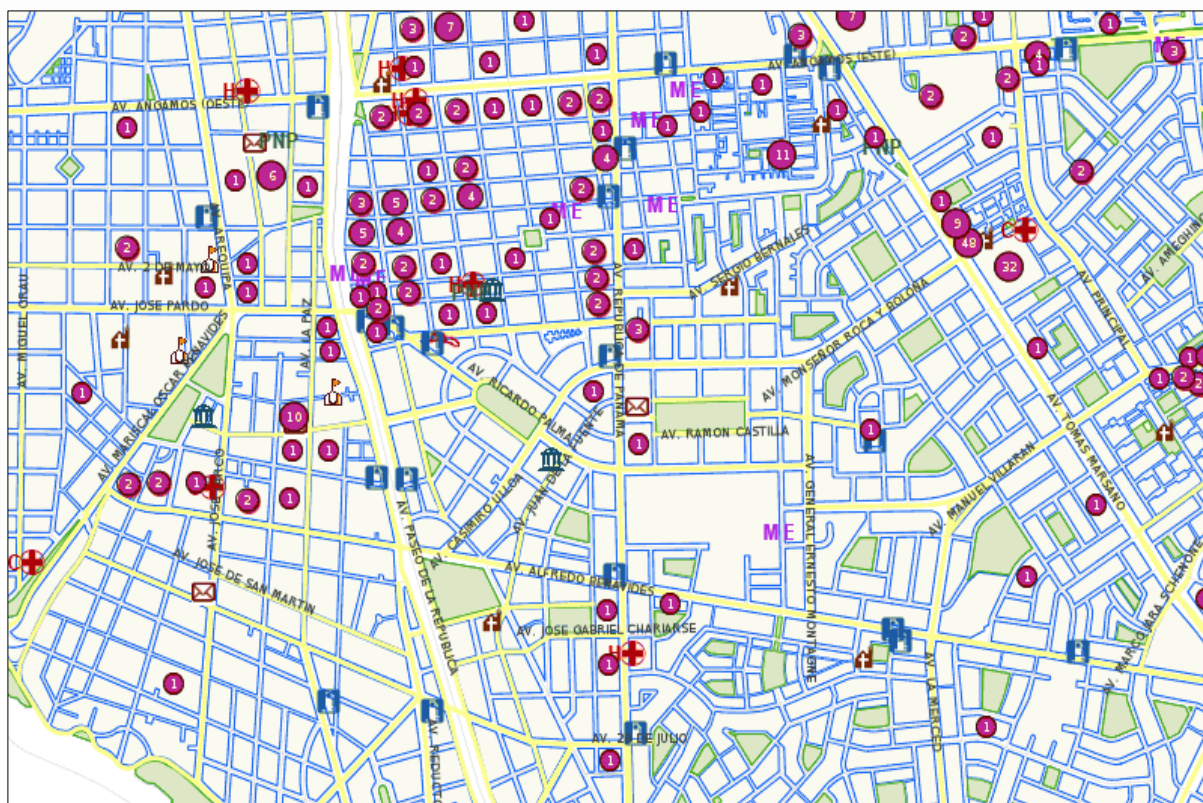


Figura 54. Surquillo 2017: Distribución de Ofertas de negocios de Comercio (ferreterías). Tomado “Sistema de Información Geográfica para Emprendedores” por INEI, 2017b. Recuperado de <http://sige.inei.gov.pe/sige/>

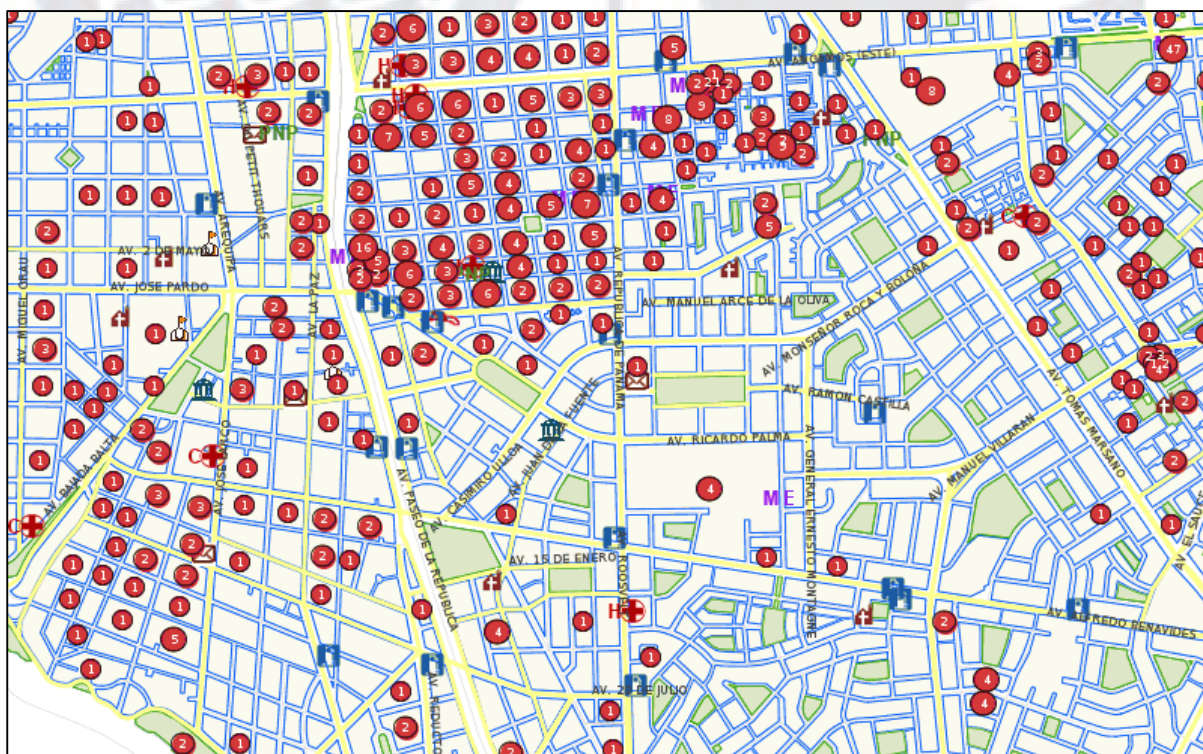


Figura 55. Surquillo, 2017: Distribución de Ofertas de negocios de Comercio (bodegas). Tomado de “Sistema de Información Geográfica para Emprendedores,” por INEI, 2017b. Recuperado de <http://sige.inei.gov.pe/sige/>

Tabla 83

*Surquillo: Directorio de mercados de abastos, 2016*

Nombre del mercado	Dirección	Puestos Fijos	Puestos que funcionan	Año de inicio
MERCADO LA CALERA	Av. Angamos Este N° 2464	32	32	1995
MERCADITO DE VILLA VICTORIA	Calle Martín Luther King N° 390	22	22	2005
MERCADO MANUEL GONZÁLES PRADA	Av. Aviación N° 4504	33	33	2003
MERCADO HUÁSCAR	Calle Huáscar N° 225	40	40	2000
MERCADO SANTA ROSA	Av. Federico Recavarren N° 1149	20	14	2000
ANGAMOS MARKET	Av. Angamos Este N° 2498	63	63	2000
MERCADO LEONCIO PRADO	Calle Víctor Mantilla S/N	40	30	1987
MERCADO N° 02 SURQUILLO	Jr. Leonardo Barbieri N° 760	570	570	2001
MERCADO N° 01 DE SURQUILLO	Jr. Colina S/N	250	250	2000
MERCADO COSMOS	Jr. Leonardo Barbieri N° 651	100	80	1990
MERCADO SAN FELIPE	Jr. El Carmen N° 1077	588	350	1969
MERCADO GONZÁLES PRADA	Jr. Manuel Gonzales Prada N° 1030	214	72	1969
MERCADO MOROCOCHA	Jr. José Manuel Iturregui N° 1169	70	19	1966
MERCADO SALAVERRY	Jr. Salaverry N° 1159	24	23	1959

*Nota.* Adaptado de "Directorio Nacional de mercado de Abastos 2016 por INEI, 2018g. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1447/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1447/libro.pdf)

**Servicios.** - En el Marco de la Ley Organica de Municipalidades, el Manual de Organización y funciones (MOF), el Reglamento de organización y funciones (ROF), Cuadro de asignación de personal (CAP), Manual de procedimientos (MAPRO) y el Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU) en referencia al módulo de Servicios públicos locales la municipalidad brinda los siguientes servicios:

*Servicios Orientados al Desarrollo económico local.* Esto servicios comprenden:

- a) Licencia de apertura de establecimiento, La ley marco de Licencia de funcionamiento N° 28976 del 2007 uniformiza este proceso en los municipios del país.
- b) Licencia de edificación, Lima centro concentra el 61.3% de licencias para viviendas multifamiliares, los distritos con más licencias otorgadas son Santiago de Surco 428, San Miguel 138, San Borja 105 y Miraflores con 103 licencias emitidas (INEI, 2017d).



Tabla 84

*Licencias de construcción por tipo, según distrito, 2015*

	Total	Vivienda Unifamiliar	Vivienda multifamiliar	Edificaciónes de uso mixto con vivienda	Restrauras antes	Hoteles	Fabricas e industrias	Locales institucionales del estado	Terminales de transporte terrestre	Otro
Lima Metropolitana	6738	4217	1760	173	96	187	53	42	28	-
Surquillo	67	5	5	7	-	13	-	-	-	-
Breña	45	15	2	5	-	-	-	-	-	5
Jesus Maria	105	44	37	-	-	-	-	-	-	14
Pueblo Libre	56	7	49	-	-	-	-	-	-	-
Surco	772	277	428	11	7	32	8	-	-	9
Miraflores	248	81	103	5	2	55	2	-	-	-

*Nota.* Tomado de “Compendio estadístico Provincia de Lima 2017” por INEI, 2017d. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)

c) Acciones para incentivar las Micro y pequeñas empresas, la Municipalidad de Surquillo realizó acciones para incentivar las micro y pequeñas empresas en relación con la promoción y publicidad y capacitación para mejorar la producción y venta. Los distritos de Miraflores de Santiago de Surco simplificaron sus tramites y el distrito de Jesús María implemento Promoción de publicidad, ferias y concursos, convenios con ONGS, empresas privadas, capacitaciones y educación financiera. (RENAMU, 2017). El distrito cuenta con actividades artesanales relacionadas a la joyería – orfebrer, el distrito no promociona la actividad artesanal.

*Servicio de Protección y conservación del medio ambiente.* Estos servicios comprenden:

a) Servicio de limpieza pública, comprende el recojo de basura domiciliario, limpieza de barrios y calles, destino de la basura según tratamiento, la clasificación de la basura, reciclaje de la basura entre sus actividades básicas.

La cantidad promedio de basura diaria producida por el distrito de Surquillo es de 117 toneladas lo que representa el 1.41% de la basura producida por todo Lima<sup>9</sup>, similar a lo producido por San Borja 1.37%, San Isidro 1.38%. Miraflores 1.9% y muy por debajo de Santiago de Surco 4.79% en relación con Lima Metropolitana. La frecuencia de recojo de basura es diaria, la cobertura del servicio se encuentra entre el 75% y 100%, no cuenta con programa de transformación de desechos sólidos, cuenta con programa de segregación de residuos sólidos. El 100% de la basura recolectada el 99% se destinada a relleno sanitario y el 1% a reciclaje. El gasto total de La municipalidad de Surquillo al año 2017 en limpieza publica por habitante es de S/. 71.51, similar al gasto total de la Municipalidad de San Borja S/. 88.78 y muy por debajo de Las Municipalidades de San Isidro S/. 391.2, Miraflores S/. 224.88 y Santiago de Surco S/103.04. (INEI, 2018c).

b) Servicio de Conservación de áreas verdes, Las áreas verdes de uso público son aquellas ubicadas en parques, plazas, paseos, alamedas, bosques naturales o creados, jardines centrales o laterales de las vías publicas o de intercambios viales y en general aportes para recreación publica establecida en las habilitaciones urbanas, las cuales se pueden encontrar habilitados o no y que están cubiertos o no de vegetación (Ordenaza 1852, 2014).

Surquillo cuenta con área verde de uso público en parques, óvalos y bermas que en su totalidad suman 359 mil 731 m<sup>2</sup> de áreas verdes conservadas representando el 1.35% de las áreas verdes conservadas en Lima Metropolitana. Cuenta con 3.93 metros cuadrados de área verde conservada por habitante muy por debajo de lo presentan San Isidro, San Borja, Miraflores y Santiago de Surco con 21.34, 11.75, 8.82. 6.73 metros cuadrados conservados por habitante.

c) Servicio de Seguridad, la cantidad de habitantes por sereno es de 406, San Isidro tiene 61 habitantes por sereno, Miraflores 100 y San Borja con 147 habitantes por sereno. La

---

<sup>9</sup> Considerando 43 distritos de la encuesta

infraestructura con la que cuenta Surquillo por cada 1000 habitantes es de 0.22 camionetas, 0.22 bicicletas, 0.56 radios de comunicación, 0.32 cámaras de seguridad 0.15 puesto de vigilancia.

d) Servicio de protección del medio ambiente y salubridad, de las 65 denuncias ambientales registradas el 30.77% son por contaminación de aire, el 23.08% por contaminación de suelo, el 15.38% por contaminación de agua, el 15.38% por deforestación y el 15.38% por contaminación sonora. Siendo esta última la causa de 112 denuncias en el distrito de Surquillo representando el 68% del total de sus denuncias ambientales.

Servicios de desarrollo social, educación y juventudes. Estos servicios comprenden:

a) Servicio de recreación, deporte y cultura, El número de usuarios de la biblioteca de Surquillo es cero, en relación con sus vecinos como Miraflores y San Borja que delimitan el máximo y mínimo de usuarios 43312 y 6500 respectivamente. El número de usuarios de actividades culturales de Surquillo es 7301 de los cuales el 99% son visitas a la casa de la cultura, en San Borja y San Isidro el 100% y el 42.17% son visitas a la biblioteca respectivamente, para Miraflores y Santiago de Surco el 69.69% y el 84.01% respectivamente son a la casa de la cultura. Siendo San Isidro el distrito con mayor diversificación de actividades culturales visitadas. Surquillo cuenta con un estadio, 4 complejos deportivos y una piscina, de los distritos vecinos a Surquillo los que más infraestructura deportiva tiene son Santiago de Surco y Miraflores siendo el gimnasio, canchas de fútbol y/o losa deportiva las que más resaltan.

b) Servicios de salud, cuenta con consultorios médicos.

*Servicios orientados a responsabilidad social.* Estos servicios comprenden:

a) Servicios sociales, el distrito de Surquillo tiene 5539 personas beneficiarias de programas sociales el 92.94% pertenecen al programa vaso de leche y el 7.06 al de comedores populares existiendo 140 comités de base de leche y 4 comedores populares. EL

centro de atención al adulto mayor tiene a diciembre de 2016 tiene 740 beneficiarios. La municipalidad implemento el programa OMAPED para atención a personas con discapacidad del cual no registra beneficiarios. Los casos atendidos en la defensoría del niño son de 695 de los cuales el 31.94% son por alimentos, el 32.81% por tenencia de hijas e hijos y el 31.08% por régimen de visitas. De los distritos vecinos Miraflores y Santiago de Surco son los que mas atenciones tienen con 2678 y 1857 respectivamente, siendo accesoria legal el principal motivo de la atención.

b) Gestión de riesgo, No cuenta con plan de reducción de riesgos de desastres, cuenta con plan de contingencia, diagnostico integrado del territorio y mapa de identificación de zonas de alto riesgo.

c) Defensa civil, Surquillo cuenta con plataforma aprobada de defensa civil R.A. N° 086-2015 MDS, cuenta con almacén de ayuda humanitaria, no registro fenómenos naturales y desastres de igual forma que incendios urbanos.

**Precio.** Entre los más importantes tenemos:

*Costo de licencia de funcionamiento.* Están función de la categoría en la que se encuentran los establecimientos INDECI ( 2012). Municipios como Crarayllo, Puente Piedra, Comas, Los Olivos, San Martín de Porres, Santa Rosa e Independencia cobran menos de 100 soles. Surquillo junto a San Isidro, Lince, Miraflores, San Miguel, Magdalena y Jesús María han reducido sus costos. Entre los distritos vecinos tiene un mayor costo San Borja S/. 693.50, Santiago de Surco S/.328.4, Miraflores S/.121.1 y San Isidro S/.76.50 (Gestión, 2016).

Tabla 85

*Surquillo: Costos de licencia de funcionamiento*

Categoría	Establecimientos	Monto S/.
A	Hasta 100 m <sup>2</sup>	93.55
B	Mayores a 100 m <sup>2</sup> hasta 500 m <sup>2</sup>	139.30
C	Mayores de 500 m <sup>2</sup>	57.90

*Nota.* Tomado de “Estructura de costos y plazo para obtener licencia de funcionamiento” por MDS , 2017d. Recupeado de <http://www.munisurquillo.gob.pe/modernizacion-municipal/licencias-funcionamiento/procedimientos/costos-plazos-obtencion-licencias-funcionamiento.pdf>

*Costo de licencia de construcción.* En el marco de la Ley 29090 y su reglamento Decreto Supremo N°006-2017-Vivienda las tasas que se fijen por los servicios administrativos en los procedimientos establecidos en la ley no deben exceder el costo de la prestación de los mismos y su rendimiento es destinado a exclusivamente al financiamiento de los mismos, bajo responsabilidad, de acuerdo a lo previsto en la Ley N° 27444 Ley del procedimiento Administrativo General.

Tabla 86

*Surquillo: Costo de licencia de construcción*

Denominación del procedimiento	%UIT	Importe
Modalidad A	0,3%	S/.110.30
Modalidad B	4,05%	S/.145.90
Modalidad C y D con evaluación de comisión	33.33%	S/. 1200.00
Modalidad C con aprobación previa del proyecto por revisores urbanos	8,06%	S/. 290,30

*Nota.* Adaptado de Ordenanza N°235 – MDS Texto unico de procedimientos administrativos (TUPA). Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2016/12/licencia-construccion-seccion-tupa.pdf>

*Costo de Arbitrios,* la Ordenanza N° 369-MDS aprueba el regimen tributario de los arbitrios de limpieza pública, parques y jardines públicos y serenazgo para el año 2017.

Tabla 87

*Surquillo: Variación de arbitrios al 2017*

Municipalidad/ Ordenanza/ El Peruano	Variación al 2017
Surquillo – Ord 369 (29.12.16)	1,96%
Miraflores – Ord 473 (28-12.16)	7,20%
Surco – Ord 545 (27.12.16)	1,96%
San Isidro – Ord 440 (25.12.16)	0,50%
San Borja – Ord 571 (30.12.16)	Menos de 0,97%, respecto al 2016

*Nota.* Adaptado de Variación de arbitrios al 2017 en el Peruano. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2016/12/licencia-construccion-seccion-tupa.pdf>

**Promoción.** Lima se encuentra entre las 4 ciudades más atractivas para la inversión extranjera con un índice de atractividad de 81.84, clima de inversión amable, Capacidad financiera alta, capital humano bajo, superada ampliamente por Santiago y México. En el marco de la Ley de Promoción de la Inversión privada mediante asociaciones Publico Privadas y Proyectos Activos DL N°1224 y su reglamento DS N° 410-2015-EF.

La municipalidad de Surquillo en el año 2016 está promoviendo la construcción de estacionamientos que permitirán mejoras en áreas públicas e ingresos municipales. De igual manera, está programado la Construcción de una Clínica Municipal en el Distrito mediante modalidad contrato de superficie. Los distritos vecinos, como Miraflores y San Isidro promueven iniciativas de este tipo como parte de sus políticas sobre las áreas verdes y mejora de servicios públicos. Así mismo la municipalidad no realiza acciones para incentivar a las Micro y Pequeñas empresas (INEI, 2018c).

### **Operaciones, Logística e Infraestructura (O)**

Las operaciones están reguladas por Manual de organización y funciones (MOF), el reglamento de organización y funciones (ROF) y el Texto único de procedimientos Administrativos (TUPA), la Ley de contrataciones con el Estado regulada por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Las operaciones del órgano de dirección, están orientadas a ser la mano ejecutiva de la alcaldía a través de la gerencia municipal. Esta gerencia cuenta con secretaria y el gerente municipal. Sus actividades las realizan dentro y fuera de la sede central, en ocasiones que el alcalde no está preside las reuniones designadas por el mismo. Las operaciones de órganos de línea, son las que están dirigidas expresamente al desarrollo de servicios públicos a la ciudadanía, en la cabeza se encuentra la gerencia Municipal, brazo ejecutor de la alcaldía, las gerencias de rentas, gerencia de desarrollo urbano, gerencia de protección del medio ambiente, gerencia de desarrollo empresarial, gerencia de desarrollo social, educación y juventudes y la gerencia de seguridad Ciudadana. El proceso de la prestación de los servicios es unidireccional, de las operaciones de logística de entrada adquisición de bienes y servicios a las operaciones de logística de salida o prestación de servicios. El canal que se usa para las adquisiciones de bienes y servicios es la plataforma de la OSCE. Los canales usados para la prestación de servicios son: a) EL Peruano en el que se publican las normas correspondientes que en su

conjunto marcan las políticas públicas, b) Página web de la Municipalidad de Surquillo en la que se brinda acceso a la información, módulo de consulta, enlace al sistema integral de Surquillo, Ventanilla electrónica, módulo de consulta tributaria y consulta de trámite, c) Espacios públicos, en los que se brinda el servicio de seguridad, limpieza pública, mantenimiento de áreas verdes y conservación del medio ambiente, d) Infraestructura pública, por la cual se brindan los servicios de educación, recreación y cultura y e) los programas sociales entre otros. Las operaciones logísticas cuentan con Sistema Integrado de Administración Administrativa (SIAF), Sistema de Saldos de Fondos Públicos (SAFOP) y Aplicativo informático para el registro centralizado o de Planilla de datos de los recursos Humanos del Sector público (AIRHSP). Así mismo cuenta con sistema informático para trámite administrativo, abastecimiento, tesorería, personal, renta y administración tributaria, catastro y licencia de funcionamiento (INEI, 2018c).

La Municipalidad cuenta con la siguiente infraestructura:

a) Cede Administrativa, consta de dos pisos usos de oficinas administrativas, cuenta de un área extensa de atención al ciudadano, en la que se encuentra la alcaldía.



*Figura 56.* Foto de la Sede central, Surquillo (Perú)  
Tomado de “Página web oficial” por MDS, 2017. Recuperado de:  
<http://munisurquillo.gob.pe/codisec/>

b) Casa del Adulto Mayor, consta de 4 pisos sobre un area de 300 m<sup>2</sup> con asensor en hall central que comprende aulas, aula taller y oficinas administrativas.

c) Infraestructura deportiva, cuenta con un estadio, 4 complejos deportivos y una piscina, de los distritos vecinos a Surquillo los distritos vecinos el que mas infraestructura deportiva tiene es Santiago de Surco y Miraflores siendo el gimnasio, canchas de futbol y/o losa deportiva las que mas resaltan.

d) La Biblioteca Municipal, cuenta con 148 m<sup>2</sup>, 5218 libros en la que e realizan actividades culturales y fomento de la lectura, en relación a sus vecinos es la que tiene la menor capacidad por una gran distancia Miraflores cuenta con 1303 m<sup>2</sup> y 86360 libros siendo la mas grande y San Isidro cuanta con 842 m<sup>2</sup> y 42568 libros siendo la mas pequeña en área.

e) Cementerio Municipal. Es otro lugar representativo de Surquillo, ubicado en la Avenida Tomás Marsano cuadra 10, el cual fue fundado el 07 de setiembre de 1936; el cementerio tiene una extensión de 5,000 m<sup>2</sup> divididos en ocho cuarteles que albergan aproximadamente unos 7,000 mil difuntos, en su mayoría surquillanos; cabe indicar que el terreno fue obsequiado por la familia Salvador Gutiérrez a la Hermandad del Sagrado Corazón de Jesús; ésta lo cedió a la Municipalidad de Miraflores hasta la creación del distrito de Surquillo (15 de julio de 1949). Según Poder Judicial (2017) en el año 2011, el poder judicial decide que el cementerio ubicado en Surquillo seguirá siendo propiedad de la Municipalidad de Miraflores, según lo dispone un fallo de la Corte Suprema de Justicia que dejó sin efecto la sentencia a favor de la comuna surquillana que la había declarado propietaria del camposanto por prescripción.





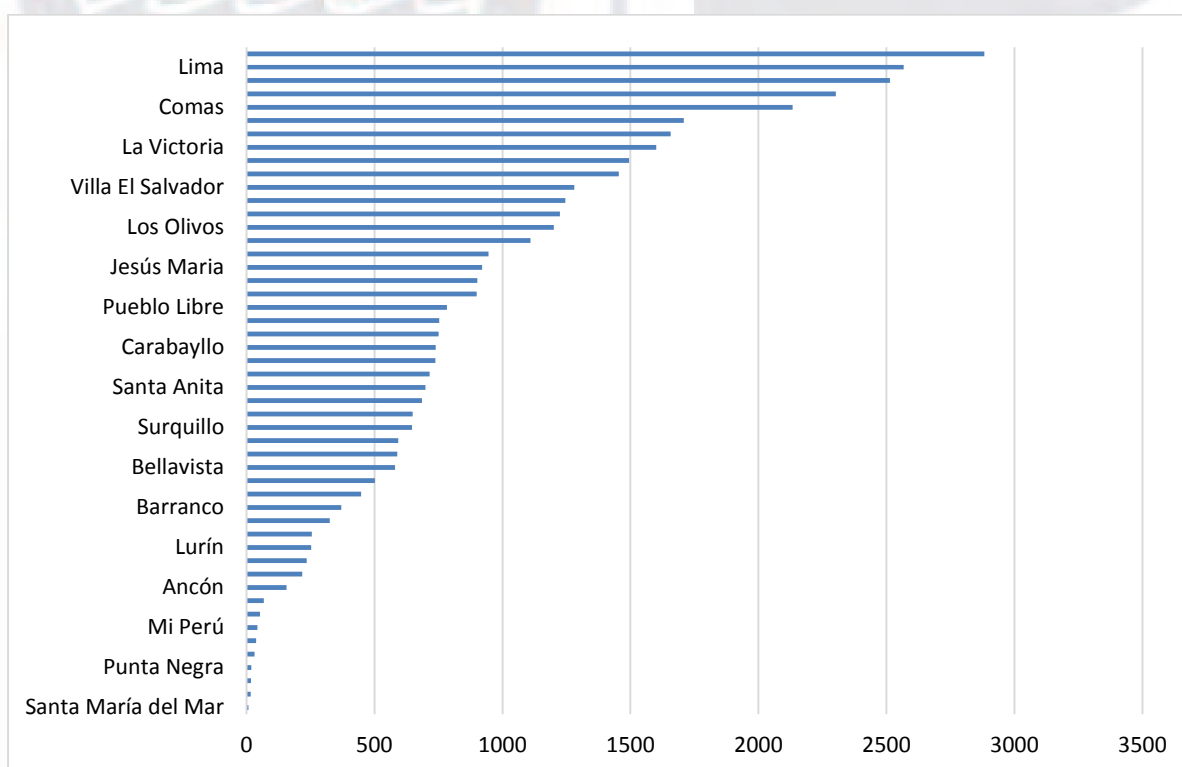
*Figura 57.* Foto del Cementerio tomada desde los aires, Surquillo (Perú)  
Tomado de “Cementerio Municipal de Surquillo en Lima-Perú,” por D. Rodríguez, 2011.  
Recuperado de: <http://cementeriomunicipaldesurquillo.blogspot.pe/>



*Figura 588.* Foto del Cementerio tomada desde os interiores, Surquillo (Perú)  
Tomado de “Cementerio Municipal de Surquillo en Lima-Perú,” por D. Rodríguez, 2011.  
Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2008/11/08/cementerios-de-lima-el-cementerio-municipal-de-surquillo/>



*Figura 59.* Foto del Cementerio tomado desde las afueras, Surquillo (Perú)  
Tomado de “Cementerio Municipal de Surquillo en Lima-Perú,” por D.Rodríguez, 2011.  
Recuperado de: <http://cementeriomunicipaldesurquillo.blogspot.pe/>



*Figura 60.* Defunciones Inscritas en Lima Metropolitana, según distrito, 2015.  
Adaptado de “Compendio estadístico provincia de Lima 2017 por INEI, 2017d. Recuperado de  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)

### **Finanzas y contabilidad (F).**

Según el Programa de Cooperación Hispano –Peruano (2007) la municipalidad para su sostenibilidad en el tiempo deben tener capacidad de recaudación tributaria, de gestión eficiente y transparente de los presupuestos transferidos por el estado.

*“Los gobiernos locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de éstas, dentro de su jurisdicción y límites que señala la ley. Constituyen rentas de las municipalidades, entre otros, los tributos creados por ley a su favor, las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos creados por Ordenanza Municipal, conforme a ley y los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal”. (Constitución Política del Perú - Artículos 74° y 196°, 1993).*

Según la Ley de Tributación municipal (DL N° 776) las municipalidades perciben ingresos tributarios por las siguientes fuentes: a) impuestos municipales creados y regulados, b) contribuciones y tasas que determinen los Concejos Municipales, c) impuestos nacionales creados en favor de las Municipalidades y recaudaciones por el Gobierno Central y d) los contemplados en las normas que rigen el Fondo de Compensación Municipal para lo cual las Municipalidades podrán celebrar convenios con una o más entidades del sistema financiero para la recaudación de tributos. Según Alva & Casas (2007) estos ingresos se pueden clasificar según su procedencia en a) Corrientes, b) Transferencia, c) Capital y d) Financiamiento, el uso del gasto de estos recursos está regulado según procedencia ver Tabla 89. La Municipalidad de Surquillo es la responsable de aprobar su presupuesto anual, en las finanzas de la municipalidad interviene:, a) un órgano de asesoramiento con la Gerencia de Planeamiento, presupuesto y cooperación Internacional y b) un órgano de gobierno, Concejo municipal, c) los órganos de línea en relación a su ejecución, c) un órgano con la Gerencia responsable de las finanzas es la Gerencia de administración y Finanzas la cual tiene bajo su dependencia las subgerencias de Contabilidad, Tesorería. Estos están encargados de la

programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación. El ente responsable de las finanzas y la contabilidad es la Gerencia de Administración y Finanzas teniendo bajo su dependencia cuatro subgerencias: (a) Subgerencia de Recursos Humanos, (b) Subgerencia de Contabilidad, (c) Subgerencia de Tesorería, y (d) Subgerencia de Logística y Maestranza, quienes se someten al Manual de Organización y Funciones (MOF), al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y a los Manuales de Procedimientos (MAPRO), con lo que se obtiene una gestión ordenada, disciplinada y responsable. La información municipal se deriva de reportes e informes trimestrales, balances generales mensuales y presupuestos ejecutados mensuales, teniendo así, información actualizada dependiendo la continuidad de los informes o documentos solicitados por gerencias superiores. Con estos informes, se puede mantener la actualización de información fidedigna para los meses de marzo, junio, setiembre y diciembre.

Tabla 88

## Fuentes de financiamiento Municipal.

Corrientes	Tributarios	Impuestos	Patrimonio Producción Consumo	Impuesto predial Impuesto de alcabala Impuesto al patrimonio automotriz Impuesto a las apuestas Impuestos a los juegos Impuesto a espectáculos públicos Contribución para pensionistas Contribución especial de obras públicas
		Tasas y contribuciones	Grava los beneficios derivados de la ejecución de obras públicas Tributo por la prestación de un servicio por la municipalidad, público o administrativo	Tasa por Servicios públicos o arbitrios Tasa de servicios administrativos Tasa por licencias de funcionamiento Tasas de estacionamiento vehicular Tasa de Transporte Público
Transferencias	No tributarios	Venta de bienes Prestación de servicios	Ingreso por incumplimiento de una norma	Folletos, libros, boletines, etc. Transporte, comunicaciones y Almacenamiento Educación, Recreación y Cultura Salud Otros
		Rentas de propiedad Multas sanciones y otros		Canon y Aduanas Multas a los establecimientos Multas por especulación Adulteración, etc. Infracción a reglamento de tránsito Al de transporte etc.
Capital	Donaciones Consejo Nacional de Descentralización	Canon	El 10% GL(s) EL 25% GLP EL 40% GLD EL 25% GR	Canon Minero Canon Pesquero Canon Gasífero Canon Forestal Canon y Sobre canon Petróleo
		Fondo de Compensación Municipal FONCOMUN		Impuesto de promoción Municipal, grava una tasa del 2% las operaciones afectadas al régimen del Impuesto General a las Ventas y se rige por sus mismas normas Impuesto al rodaje: aplicable a las gasolinas, con tasa del 8% sobre el precio ex-planta en el caso de venta al país; o del valor CIF tratándose de la importación El impuesto a las Embarcaciones de Recreo. 5% del valor de las embarcaciones Participación en Renta de Aduanas: 2% de las rentas que recauden las Aduanas. Adicionalmente el Consejo Provincial del Santa percibe el 20% de los ingresos de la Aduana de Chimbote Impuesto a los Juegos de Casino y Máquinas y Tragamonedas: El 60% del rendimiento del Impuesto es destinado a los gobiernos locales
Financiamiento		Participación de PUBLICAS las recaudaciones		M Dist 20% M Prov 20% M Prov y M Dist. 40% GR 10% Univ del Dep 5% Cajas municipales de ahorro y crédito
		Derecho de Vigencia de Mimas Regalías Mineras**		Álveolos Cauces de ríos Canteras localizadas en la jurisdicción
		Utilidades de empresas municipales Derechos por extracción de material para la construcción	Cobro por la utilización de la infraestructura vial	
		Privatización de empresas municipales Peaje		
		Dividendos provenientes de sus acciones	Operaciones sujetas a reembolso	Recursos por operaciones de Crédito Interno Recursos por operaciones de Crédito Externo
		Endeudamiento*		Bienes inmuebles Nuevos Proyectos Obras Servicios
		Concesiones		

Nota. Adaptado de DS N°776, Alva & Casas.(2007) y MEF (2017)

\*No pueden usarse para cubrir gastos corrientes, sino que deben financiar exclusivamente proyectos e inversión pública aprobados por el SNIP, ahora INVIERTE.PE. La relación anual entre el stock de la deuda contraída sin garantía y los ingresos corrientes anuales de los gobiernos locales no debe ser mayor al 40%. Además, la relación del servicio anual de la deuda contraída (es decir, el pago de la deuda) sin garantía del gobierno nacional respecto a los ingresos corrientes anuales deberá ser inferior al 10%. Las operaciones de endeudamiento pueden provenir de fuentes internas o externas, contempladas por la ley.

\*\*Deben orientar exclusivamente a gastos en obras de infraestructura que pueda articular el sector minero al desarrollo de los territorios donde se encuentren ubicados los yacimientos.

**Evaluación de Ingresos.** El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) para el año 2017 fue de S/ 41,479,204 nuevos soles, al finalizar el período fiscal se obtuvo un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 49,277,471 nuevos soles, producto de las modificaciones presupuestarias en el Nivel Institucional y Transferencia de Partidas. Se aprecia que la recaudación total de la Municipalidad de Surquillo al finalizar el cuarto trimestre del 2017 asciende a la suma de S/ 43,461,317 nuevos soles, de los cuales el 41.64% corresponde a impuestos y contribuciones obligatorias y el 36.02% a la venta de bienes y servicios y derechos administrativos

Tabla 89

*Surquillo: Ejecución de Ingresos a nivel de Grupo Genérico, 2017.*

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Recaudación al Trimestre Anterior (3)	Recaudación al Trimestre (4)	Recaudación Total (5) = (3) + (4)	Saldo (6) = (2) - (5)	Avance % (7) = (5)/(2)
1. IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES OBLIGATORIAS	S/18,424,184.00	S/21,715,356.00	S/16,519,932.00	S/4,582,642.00	S/21,102,574.00	S/884,603.00	97.18%
2. CONTRIBUCIONES SOCIALES	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%
3. VENTA DE BIENES Y SERVICIOS Y DERECHOS ADMINISTRATIVOS	S/19,316,326.00	S/20,351,376.00	S/12,571,623.00	S/3,082,597.00	S/15,654,220.00	S/5,036,110.00	76.92%
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/2,207,681.00	S/2,421,674.00	S/1,561,947.00	S/650,294.00	S/2,212,242.00	S/209,432.00	91.35%
5. OTROS INGRESOS	S/1,531,013.00	S/2,741,013.00	S/1,837,576.00	S/610,076.00	S/2,447,653.00	S/313,526.00	89.30%
6. VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%
7. VENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%
8. ENDEUDAMIENTO	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%
9. SALDOS DE BALANCE	S/0.00	S/2,048,052.00	S/2,044,715.00	-S/86.00	S/2,044,629.00	S/3,423.00	99.83%
<b>TOTAL:</b>	<b>S/41,479,204.00</b>	<b>S/49,277,471.00</b>	<b>S/33,904,853.00</b>	<b>S/8,925,523.00</b>	<b>S/43,461,317.00</b>	<b>S/6,447,095.00</b>	<b>88.20%</b>

*Nota.* Tomado de "Portal de transparencia del estado peruano" por PCM, 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2017>

Indicador de eficacia de Ingresos (IEI). La evaluación se realiza en términos de eficacia, para ello se obtiene los siguientes resultados:

*Respecto del PIA:*

$$\text{IEI (PIA)} = \frac{\text{Monto de la Ejecución Presupuestaria de Ingresos}}{\text{Monto del PIA}} = \frac{43,461,317}{41,479,204} = 104.78\%$$

Surquillo para el año 2017, respecto a la ejecución de los ingresos presenta un indicador de eficacia respecto al PIA del 104.78%

*Respecto del PIM:*

$$\text{IEI (PIM)} = \frac{\text{Monto de la Ejecución Presupuestaria de Ingresos}}{\text{Monto del PIM}}$$

$$= \frac{43,461,317}{49,277,471} = 88.20\%$$

Surquillo para el año 2017 respecto a la ejecución de los ingresos presenta un indicador de eficacia respecto al PIM del 88.2%.

Los ingresos recaudados con ejecución total por la Municipalidad de Surquillo para el periodo del 2017 al cuarto trimestre ascienden a S/. 43,461,317 correspondientes a su ejecución total, está compuesto por: 41.62% de Recursos directamente recaudados, 58.38% de Recursos determinados del cual el 86.78% corresponden a impuesto municipal.

Tabla 90

*Surquillo: Ejecución de ingresos a nivel de Fuentes de Financiamiento, 2016.*

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Recaudación al Trimestre Anterior (3)	Recaudación al Trimestre (4)	Recaudación Total (5) = (3) + (4)	Saldo (6) = (2) - (5)	Avance % (7) = (5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	S/20,847,339.00	S/23,119,789.00	S/11,014,854.00	S/7,072,324.00	S/18,087,178.00	S/5,032,611.00	78.23%
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/239.00	-S/239.00	0.00%
5. RECURSOS DETERMINADOS	S/20,631,865.00	S/26,157,682.00	S/20,129,967.00	S/5,243,933.00	S/25,373,900.00	S/783,782.00	97.00%
Canon y sobrecanon, regalías, rentas de aduanas y participantes	S/30,226.00	S/357,336.00	S/238,248.00	S/121,413.00	S/359,661.00	-S/2,325.00	100.65%
Impuesto municipal	S/18,424,184.00	S/22,635,694.00	S/17,437,201.00	S/4,582,642.00	S/22,019,843.00	S/615,851.00	97.28%
Fondos de Compensación Municipal	S/2,177,455.00	S/3,164,652.00	S/2,454,518.00	S/539,878.00	S/2,994,396.00	S/170,256.00	94.62%
Contribuciones y fondos	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%
Participación en rentas y aduanas	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%
Canon, sobrecanon, rellías y participantes	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%
Sub total de recursos determinados	S/20,631,865.00	S/26,157,682.00	S/20,129,967.00	S/5,243,933.00	S/25,373,900.00	S/783,782.00	97.23%
<b>TOTAL:</b>	<b>S/41,479,204.00</b>	<b>S/49,277,471.00</b>	<b>S/31,144,821.00</b>	<b>S/12,316,257.00</b>	<b>S/43,461,317.00</b>	<b>S/5,816,154.00</b>	<b>88.20%</b>

Nota. Tomado de "Portal de transparencia del estado peruano" por PCM, 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2017>

De los impuestos y contribuciones el 92.82% corresponde a impuestos de propiedad y 7.18% a producción, de los bienes y servicios y derechos administrativo de los cuales el 75.98% corresponde a Venta de Servicios que ascienden a una recaudación de S/. 11,893,891 nuevos soles, de los cuales el 98.48% de los cuales el 45.35% es limpieza pública, 26.43% es parques y jardines y el 26.68% es serenazgo.

Tabla 91

*Surquillo: Ejecución de ingresos por Impuestos Municipales, 2017*

	Cadena de Ingreso	PIA	PIM	Recaudado	(IEI) PIA	(IEI) PIM
	Impuesto de propiedad	S/17,110,247.00	S/20,392,41.00	S/19,881,400.00	116.26%	97.49%
<b>11211</b>	<b>Predial</b>	<b>S13,450,714.00</b>	<b>S/14,639,381.00</b>	<b>S/14,441,678.00</b>	<b>107.37%</b>	<b>98.65%</b>
112111	Predial	S13,450,714.00	S/14,639,381.00	S/14,441,678.00	107.37%	98.65%
<b>11212</b>	<b>Alcabala</b>	<b>S/3,650,533.00</b>	<b>S/5,753,038.00</b>	<b>S/5,439,722.00</b>	<b>149.01%</b>	<b>94.55%</b>
112121	Alcabala	S/3,650,533.00	S/5,753,038.00	S/5,439,722.00	149.01%	94.55%
	Impuesto a la propiedad y consumo					
<b>11333</b>	<b>Impuesto selectivo a productos específicos</b>	<b>S/13,229,937.00</b>	<b>S/13,229,937.00</b>	<b>S/12,221,175.00</b>	<b>92.31%</b>	<b>92.31%</b>
	Impuesto a servicios específicos	S/13,229,937.00	S/13,229,937.00	S/12,221,175.00	92.31%	92.31%
	Espectaculos públicos no deportivos	S/878,555.00	S/878,555.00	S/747,288.00	85.06%	85.06%
	Impuestos de Juegos de maquina tragamoneda	S/444,382.00	S/444,382.00	S/473,887.00	106.64%	106.64%
<b>15111</b>	<b>Intereses</b>					
	Interes por depósitos de recursos					
151111	Por privatización y concesiones	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%	0.00%
	<b>Total</b>	<b>S/18,424,184.00</b>	<b>S/21,715,356.00</b>	<b>S/211,025,575</b>	<b>114.54%</b>	<b>97.18%</b>

Nota. Tomado de “Portal de transparencia del estado peruano” por PCM, 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2017>

Nota. Tomado de “Portal de transparencia del estado peruano” por PCM, 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2017>

Tabla 92

*Surquillo: Ejecución de Ingresos por venta de Serv, 2017*

Detalle específico	PIA	PIM	Recaudado
1: VENTA DE BIENES	S/0.00	S/0.00	S/0.00
2: DERECHOS Y TASAS ADMINISTRATIVOS	S/4,058,215.00	S/5,092,215.00	S/3,759,340.00
3: VENTA DE SERVICIOS	S/15,258,111.00	S/15,258,161.00	S/11,893,891.00

Nota. Tomado de “Portal de transparencia del estado peruano” por PCM, 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2017>

Tabla 93

*Surquillo: Ejecución de ingresos por Prestación de servicios, 2017*

Detalle específico	PIA	PIM	Recaudado
1. Baños publicos	S/90693.00	S/90693.00	S/93328.00
14. Publicaciones	S/0.00	S/0.00	S/45.00
15. Nomenclatura y numeración de inmuebles	S/64169.00	S/64169.00	S/0.00
16. Servicio funerarios y de semeterio	S/291461.00	S/291461.00	S/850,150.00
23. Limpieza pública	S/8,304,756.00	S/8,304,756.00	S/5,312,293.00
24. Serenazgo	S/2,918,203.00	S/2,918,203.00	S/3,125,386.00
27. Parques y Jardines	S/3,104,991.00	S/3,104,991.00	S/3,096,796.00
Total	S/14,772,273.00	S/14,772,273.00	S/11,712,898.00

Nota. Tomado de “Portal de transparencia del estado peruano” por PCM, 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2017>



**Evaluación de Gastos.** El gasto total ejecutado por la Municipalidad de Surquillo al cuarto trimestre del año 2017 asciende a la suma de S/. 42, 571, 349 nuevos soles de los cuales el 51.35% corresponden a bienes y servicios y el 29.56% a personal y obligaciones sociales.

Tabla 94

*Surquillo: Detalle del gasto a nivel de grupo genérico del gasto, 2017*

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
0. RESERVA DE CONTINGENCIA	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0%
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/11,551,207.00	S/14,375,531.00	S/9,784,240.00	S/2,814,751.00	S/12,598,991.00	S/1,776,540.00	87.60%
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/4,171,525.00	S/3,819,032.00	S/2,602,882.00	S/1,054,907.00	S/3,657,789.00	S/161,243.00	95.80%
3. BIENES Y SERVICIOS	S/23,320,176.00	S/26,235,141.00	S/17,648,085.00	S/4,214,586.00	S/21,862,671.00	S/4,372,470.00	83.30%
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/95,791.00	S/12,000.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/12,000.00	0%
5. OTROS GASTOS	S/350,000.00	S/165,250.00	S/144,323.00	S/5,750.00	S/150,073.00	S/15,177.00	90.80%
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/3,000,000.00	S/5,196,138.00	S/1,177,783.00	S/2,560,935.00	S/3,738,719.00	S/1,457,419.00	72%
7. ADQUISICION DE ACTIVOS FINANCIEROS	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0%
8. SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	S/0.00	S/665,450.00	S/261,864.00	S/301,243.00	S/563,106.00	S/102,344.00	84.60%
<b>TOTAL:</b>	<b>S/42,488,699.00</b>	<b>S/50,468,542.00</b>	<b>S/31,619,176.00</b>	<b>S/10,952,172.00</b>	<b>S/42,571,349.00</b>	<b>S/7,897,193.00</b>	<b>84.40%</b>

*Nota.* Tomado de “Portal de transparencia del estado peruano” por PCM, 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2017>

Del gasto girado por la municipalidad de Surquillo según categoría presupuestal (Ver Cuadro 95) en el periodo 2017 el 38.51% es orientado a acciones presupuestarias que no resultan en productos y/o servicios, el 22.74% a reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad. 19.25% a gestión de residuos solidos y el 16.45 a acciones centrales.

De las acciones presupuestarias que no resultan en productos y/o servicios el 39.93% corresponde a pagos a personal y obligaciones sociales, el 30.46% a bienes y servicios y el 21.31% a pensiones y obligaciones sociales. De las acciones centrales el 61.8% corresponde a gastos en bienes y servicios de los cuales el 87.48% corresponde a contratación de servicios del los cuales el 30.42% Servicios profesionales técnicos, 27.52% a Contrato administracion de servicio y el 17% a servicios administrativos, financieros y seguros. Según fuente de financiaminto se ejecuto el 93% de los recursos determinados, el 75% de los Recursos directamente recaudados y el 88% de los recursos ordinarios.

Tabla 95

*Surquillo: Detalle del gasto mensual por categoría presupuestal, 2017*

Categoría presupuestal	Ejecución			Avance%
	Atención de compromiso mensual	Devengado	Girado	
0016 TBC-VIH/CIDA	S/170,643.00	S/170,643.00	S/170,445.00	82.42%
0030 Reducción de delitos y faltas que afectan a la seguridad	S/9,977,347.00	S/9,778,280.00	S/9,687,043.00	84.07%
0036 Gestion integral de residuos solidos	S/8,445,458.00	S/8,137,904.00	S/8,116,125.00	91.78%
0041 Mejora de la Inocuidad agroalimentaria	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
0068 Reducción de vulnerabilidad en emergencias por desastre	S/43,589.00	S/43,589.00	S/43,589.00	93.42%
0101 Incremento de prácticas de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	S/15,5891.00	S/15,581.00	S/155,581.00	100%
0108 Mejoramiento integral de barrios	S/793,425.00	S/793,425.00	S/793,425.00	98.28
0109 Nuestras ciudades	S/229,721.00	S/229,721.00	S/229,721.00	100%
0142 Acceso de personas adulttas mayores a servicios especializados	S/81,766.00	S/81,766.00	S/81,766.00	8.33%
9001 Acciones centrales	S/7,217,621.00	S/6,944,500.00	S/6,944,500.00	75.53%
9002 Asignaciones presupuestales que no resultan en productos	S/16,893,217.00	S/16,893,217.00	S/16,893,217.00	88.58%
Total:	S/43,868,376.00	S/16,360,939	S/42,384,701	84.35%

Nota. Tomado de "Portal de transparencia económica" por Ministerio de economía y Finanzas [MEF], 2018c. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Tabla 96

*Surquillo: Ejecución de gasto mensual por acciones centrales, 2017.*

Fuente de Financiamiento	Ejecución			Avance%
	Atención de compromiso mensual	Devengado	Girado	
Personal y obligaciones sociales	S/2,583,783	S/2,508,370	S/2,501,396	90.5%
Pensiones y otras prestaciones sociales	S/2,771	S/2,771	S/2,771	100%
Bienes y servicio	S/4,460,435	S/4,281,053	S/4,273,027	69.5%
Otros gastos	S/140,698	S/138,823	S/138,823	92.0%
Adquisición de activos no financieros	S/29,934	S/28,484	S/28,484	94.8%
Servicios de la deuda publica	S/0.00	S/0.00	S/0.00	0.00%

Nota. Tomado de "Portal de transparencia económica" por MEF, 2018c. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Tabla 97

*Surquillo: Ejecución del Gasto mensual por bienes y servicios , 2017*

Sub-Genérica	Ejecución
--------------	-----------

	Atención de compromiso mensual	Devengado	Girado	Avance%
Compra de bienes	558,507	537,299	537,299	81.3
Contratación de servicios	3,901,928	3,743,754	3,735,728	68.1

*Nota.* Tomado de “Portal de transparencia económica” por MEF, 2018c. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensua/default.aspx?y=2017&ap=ActPro>

Tabla 98

*Fases de la Ejecución del Gasto por fuente de financiamiento, 2017.*

Fuente de Financiamiento	Ejecución			Avance%
	Atención de compromiso mensual	Devengado	Girado	
1. Recursos Ordinarios	S/1,057,406.00	S/1,057,406.00	S/1,057,406.00	88.8%
2. Recursos Directamente recaudados	S/18,117,534.00	S/18,452,160.00	S/17,238,988.00	75.5%
7. Recursos determinados	S/24,516,983.00	S/24,061,782.00	S/23,998,308.00	92.0%

*Nota.* Tomado de “Portal de transparencia económica” por MEF, 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActPro>

### **Recursos humanos (H)**

Mediante la Ordenanza N°246-Municipalidad Distrital de Surquillo (Municipalidad Distrital de Surquillo, 2010), se aprobó un total de 284 cargos, número considerado necesario para las operaciones de la municipalidad tomando como base el Manual de Organización y Funciones y su reglamento en el que se detalla la estructura orgánica de la municipalidad.

*Selección, capacitación y desarrollo de personal.* La selección del personal CAS se realiza mediante concurso público en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y reglamentado dentro del sistema de Contrataciones del Estado Peruano a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas. los Altos funcionarios son puestos de confianza dados por la administración de turno. En el POI 2016 las capacitaciones no forman parte presupuestal de las acciones a realizar en este periodo, lo que implica que dentro de la municipalidad no existen un apolítica de desarrollo personal dentro de la municipalidad.

*Disponibilidad y calidad de mano de obra.* De acuerdo a la planilla del segundo trimestre del año 2017, la municipalidad de Surquillo reportó un total de 928 trabajadores, de los cuales el 3.34% son Altos funcionarios, 62.18% CAS, 12.18% pensionistas, 3.77% Régimen 276 y 19.53% Régimen 728/otros (MDS, 2018a).

*Nivel de remuneración y beneficios.* Según la planilla del segundo trimestre del año El 21.14% del personal contratado por CAS es personal especializado, el 40.38% es personal técnico y el 42.98% es personal que no necesita instrucción superior para desarrollar su trabajo. El promedio de ingreso de personal CAS es: a) personal especializado de S/ 2,336.76 soles, de personal técnico es de S/ 1191.0 y personal que no necesita instrucción es de S/ 875.08 nuevos soles. Las gratificaciones, aguinaldos, escolaridad son variadas y no hay diferencias sustanciales por tipo instrucción, varían entre S/ 327.00 soles (abogado, arquitecto, ayudante de cocina entre otros) a S/ 5910 soles (auxiliar coactivo) (MDS, 2018a).

### **Sistema de información y comunicaciones (I)**

Según D'Alessio (2015) , señaló que 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 recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros. El órgano de la Municipalidad Distrital de Surquillo ligado a la gestión de los sistemas de información y comunicaciones es la Gerencia de Estadística e Informática, órgano de apoyo técnico encargado del mantenimiento y desarrollo de la tecnología informática y estadística aplicada a la gestión de los procesos de atención de los servicios municipales en beneficio de la comunidad, propiciando la reducción de los estándares de tiempo y costo. Entre las principales funciones de este órgano, se encuentran: (a) ejecución del plan operativo institucional y presupuesto municipal; (b) elaborar, diseñar y administrar la página web del distrito; y (c) implementar las políticas de seguridad de la información, entre otras funciones. Las oficinas cuentan con computadoras interconectadas a través de una red LAN; que permite su acceso solo dentro de la municipalidad, las dependencias que están fuera de la municipalidad tienen que hacer uso de máquinas asignadas en la sede central para poder ingresar información en la red. La información es administrada por cada gerencia no cuenta

con sistema interconectado de información, la información es procesada por cada gerencia y administrada de forma unilateral compilada por la gerencia de informática que presenta reportes a gerencia municipal. Lo que indica que el sistema de comunicación interno de la municipalidad es marcadamente burocrático, fragmentado y controlado de forma piramidal centralizado en la gerencia general. Así mismo cuenta con un sistema de 117 cámaras de seguridad bajo una red IP las que tiene un alcance de 200 metros, visor nocturno y 360 grados de visibilidad interconectadas con una central de seguridad ubicada en el cruce de Av Angamos y Av. Tomás Marzano, tres nodos ubicados en el Palacio Municipal, Casa de la Juventud y el centro comercial Open Plaza, desde donde se monitorea la seguridad del distrito. Cuenta con un canal accesible a la Policía Nacional y las juntas vecinales a través de teléfonos celulares, el que cuenta con botón de pánico (La República, 2018). Dentro de los canales de comunicación que actualmente gestiona la Municipalidad se encuentra: a) la página web donde se publica información relacionada al distrito y a la gestión municipal y además brinda acceso a enlaces como el Sistema Integral Municipal de Surquillo (SIMS), a la ventanilla electrónica, al Módulo de Servicios de Consultas Tributarias en línea y al portal de consulta de documento en trámite. Siguiendo el contexto actual del uso de redes sociales, la Municipalidad Distrital de Surquillo mantiene cuentas en Twitter y Facebook con una participación activa desde donde publica noticias actuales relacionadas al distrito, b) El peruano, donde se publican las normas, c) espacio público, en el cual se prestan los servicios de forma directa al ciudadano, d) la infraestructura, a través de la cual el ciudadano recibe servicios públicos y e) los programas a través de los cuales canaliza las responsabilidades sociales.

### **Tecnología e innovación y desarrollo (T)**

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la investigación tecnológica e invención científica y comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros (D'Alessio, 2008).

Dentro de la estructura organizacional del distrito, no existe un organismo enfocado en la tecnología e investigación y desarrollo. La Gerencia de estadística e informática es el órgano que está encargado de programar, organizar, conducir, controlar y evaluar el desarrollo de sistemas informáticos y de comunicación para la gestión de la municipalidad además de elaborar y difundir la estadística de la Municipalidad entre otras funciones. La sede central de la municipalidad tiene una red LAN interna, donde cada gerencia maneja su propia base de datos, lo que indica que la data está desarticulada y que el trabajo en la BIG data de minería de datos no es posible, perdiendo parte importante de conocimientos que permite la invocación y el desarrollo. Así mismo la Gerencia de Seguridad Ciudadana con la finalidad de hacer del distrito un lugar más seguro ha implementado progresivamente un sistema de 117 cámaras bajo red IP con una central y tres nodos, con acceso remoto por celular. Permite una intervención oportuna de la municipalidad y la Policía Nacional, así como el empoderamiento de los vecinos a través de las juntas vecinales. Por su parte la Gerencia de Desarrollo Social, Educación y Juventudes está encargada de elaborar, ejecutar y coordinar los programas sociales, mejoramiento de las condiciones de vida del menor en estado de abandono, del discapacitado, del anciano, de la niñez, de la mujer y la familia, así también promover el mejoramiento de la calidad educativa, fomentar la recreación y la actividad deportiva de la niñez y juventud, así como incentivar la creatividad artística y cultural de la población local. Los sistemas que usa cada gerencia son independientes entre sí.

#### **IV.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).**

Esta matriz permite reconocer y resaltar las fortalezas con las que cuenta actualmente el distrito e identificar las debilidades que deben minimizarse o convertirse a fortalezas a través de la implementación de estrategias. Se han identificado para el distrito de Surquillo 15 factores determinantes de éxito, siete fortalezas y ocho debilidades. Para su

desarrollo se tomara en cuenta los lineamientos del programa UN-Habitat en relación al desarrollo de áreas urbanas sostenibles, sustentables y responsables con el medio ambiente.

Tabla 99

*Surquillo: Matriz Evaluación de Matriz de Factores Internos*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Ubicación del distrito	0.15	4	0.60
2. Transporte y accesibilidad (metropolitano y tren electrico)	0.08	2	0.16
3. Servicios básicos (agua, salud y saneamiento)	0.15	4	0.60
4. Concentración de comercios y servicios relacionados a los rubros de construcción, comida y automotriz	0.08	3	0.24
5. Comercio en los mercados de abasto y mega supermercados	0.05	3	0.15
6. Flujo inmobiliario en los perímetros del distrito y alto nivel de alquiler en zona comercial - productiva	0.05	3	0.15
7. Alta movilidad social y emprendedurismo.	0.05	4	0.20
Sub total	0.61		2.1
Debilidades			
1. Bajo número de serenos por habitante	0.07	2	0.14
2. Viviendas en riesgo de colapso por sismo	0.05	2	0.10
3. Alto número de delitos y faltas	0.06	2	0.12
4. Reducidas zonas de esparcimiento y áreas verdes	0.05	1	0.05
5. Presencia de accidentes de tránsito	0.02	2	0.08
6. Se cuenta con solo una casa de la juventud en el distrito, un local de recreación, un local cultural; y no hay museos	0.05	1	0.05
7. Informalidad laboral en el sector comercio	0.07	2	0.14
Sub total	0.40		0.68
<b>TOTAL</b>	1.00		2.78

*Nota.* Adoptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F.A.D’Alessio, 2013. México D.F. México. Pearson.

### IV.3. Conclusiones

La administración y gerencia del distrito pasó por diversas organizaciones políticas por lo que se hace necesario contar con un plan consensuado que establezca la dirección y estrategias claras para el desarrollo del distrito, independientemente de quién entre a dirigir la alcaldía. En relación al marketing y ventas, en Surquillo se puede identificar una fuerte tendencia de gentrificación evidenciada en la reconfiguración de sus estratos sociales y la concentración de pobreza y riqueza de sus áreas urbanas. Promueve la inseguridad y la desigualdad en el distrito reflejada en la violencia y la deserción escolar. El alto nivel de alquiler, el alto porcentaje de personas independientes, la alta densidad empresarial y la baja mortalidad de las empresas indican que el emprendurismo y la movilidad social en el distrito es alta y atractiva para la inversión. Los visitantes de comercios locales tienen tiempos de permanencia bajos dado que su visita es por un servicio o comercio específico y la sensación de inseguridad en el espacio público alta que limita su movilidad. Estas condiciones en las que se encuentra el distrito promueven que el mercado del emprendurismo local y los vecinos visitantes de comercios construyan valor reflejado en la movilidad social. Por lo que habría que ampliar el posicionamiento planteado por el distrito de Surquillo que busca ofrecer condiciones óptimas para la comercialización de productos y servicios que demanden los consumidores de los distritos aledaños a este, para ello cuenta con comercios al por menor y mercados de abastos cuyo precio es menor a los vendidos en los supermercados, hipermercados y retailers vecinos. Las operaciones y logística, que están vinculadas al desarrollo de servicios públicos, indican que las actividades de producción de servicios están desarticuladas y son marcadamente burocráticas y centralizadas orientadas a ofrecer servicios a los ciudadanos integrada en una sola dirección. En relación al sistema de información y comunicación, se tiene como objetivo mejorar las comunicaciones en el distrito, creando base de datos de registro único de serenos que permita evitar la contratación de agentes que hayan



sido despedidos de otros municipios por problemas de conducta o alguna falta durante el cumplimiento de sus funciones. En relación a la Tecnología, en el distrito no existe un organismo enfocado en la investigación y desarrollo, pero la Gerencia de Desarrollo Social, Educación y Juventudes asume en parte esta función. Sin embargo, al no contar con presupuesto y personal dedicado a este fin, no se tiene resultados significativos. Es importante resaltar que la carencia del área de marketing, en específico por la función de producir información sobre las necesidades de los mercados meta y la falta de un sistema adecuado que permita cruzar información de sus distintas áreas permitiendo una integración en dos sentidos. Con lo que sería posible la innovación en el desarrollo de los servicios prestados por la municipalidad. Las Finanzas y contabilidad del municipio, indican que la recaudación del distrito asciende a 42.8 millones de soles con un Rendimiento del 86.92% con respecto al PIM y un 103.5% con respecto al PIA, de los cuales el 51.16% corresponde a impuestos y contribuciones y el 36.77% restante a la venta de bienes, servicios y derechos administrativos. Para el caso de Recursos Humanos, y de acuerdo a la planilla del segundo trimestre del año 2017, la municipalidad de Surquillo reportó un total de 928 trabajadores, de los cuales el 3.34% son Altos funcionarios, 62.18% CAS, 12.18% pensionistas, 3.77% Régimen 276 y 19.53% Régimen 728/otros.

## **Capítulo V: Intereses del distrito de Surquillo y Objetivos a Largo Plazo**

Según D'Alessio (2008) “Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida”. Estos objetivos deben ser retadores, pero realistas; deben ser alcanzables en función a los recursos disponibles y deben ser fácilmente medibles en el plazo de tiempo para poder evaluar el desempeño alcanzado.

### **V.1. Intereses del distrito de Surquillo.**

Acorde a los objetivos nacionales definidos por el CEPLAN (2011) y que fueron planteados en la sección 3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Cap estructura título III, se han desarrollado los objetivos de largo plazo para el distrito de Surquillo bajo la de los ejes estratégicos establecidos, considerando que los objetivos de los gobiernos locales deben estar alineados a los objetivos nacionales.

***Derechos fundamentales y dignidad de las personas.*** Lograr un trato igualitario para todos los residentes y contribuyentes del distrito, basado en las normas y procedimientos que rigen la gestión municipal. Erradicar las desigualdades sociales que existen en el distrito, buscando generar oportunidades y desarrollo para todos los surquillanos.

***Oportunidades y accesos a los servicios.*** Permitir que los residentes y contribuyentes del distrito tengan acceso a los servicios de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, vivienda y seguridad ciudadana, de forma inclusiva sin discriminación, que les permitan mejorar su calidad de vida.

***Estado y gobernabilidad.*** Brindar a los surquillanos un gobierno local, que se desarrolle con eficiencia y transparencia la gestión municipal, que integre a los diversos grupos de interés como las juntas o talleres vecinales y otras asociaciones o comités del distrito.

***Economía, competitividad y empleo.*** Promover la inversión pública y privada en el distrito, generando oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto, mejorando la capacidad de autogeneración de ingresos del distrito.

***Desarrollo distrital e infraestructura.*** Fortalecer la capacidad productiva, comercial y empresarial del distrito asegurando una infraestructura que promueva un desarrollo económico sostenible, articulando iniciativas entre el sector público y privado para la promoción del empleo y de nuevas giro de negocios en el distrito.

***Recursos naturales y ambiente.*** Concientizar a los surquillanos el adecuado cuidado de las áreas verdes y medio ambiente del distrito, asegurando el oportuno y correcto tratamiento de los residuos segregados, optimizando el uso de los recursos como el agua y energía, manteniendo y ampliando las áreas verdes del distrito, controlando y disminuyendo los niveles de contaminación ambiental.

## **V.2. Potencial del distrito de Surquillo**

Según D'Alessio (2008) resaltó la necesidad de analizar siete dominios de una nación a fin de poder determinar su potencial, a partir de conocer las fortalezas y debilidades en lo demográfico, geográfico, económico, tecnológico, científico, histórico, psicológico, sociológico, organizacional, administrativo, y militar. Para el caso de análisis de los siete dominios en Surquillo, se prescindirá del análisis militar, debido a que el distrito no requiere protegerse militarmente de una amenaza externa.

### **Dominio demográfico.**

En el capítulo I se pudo ver que la evolución de la población del distrito de Surquillo y la proyección para el año 2017 es positiva, bajo condiciones de mejora en bienestar del ciudadano residente (ver Figura 6, p 5). Falta promover oportunidades de giros de negocios de todos los sectores económicos y de servicios, adoptando mejoras del plan estratégico de la

gestión municipal, concertando a los actores económicos, promoviendo su participación y mejora de su presupuesto.

### **Dominio geográfico.**

El distrito de Surquillo se encuentra ubicado en una zona estratégica que le permite lograr un desarrollo sostenible que le permite acceder y establecer canales de concertación con otros distritos; es, a su vez, una vía de tránsito importante, lo cual facilita la conectividad del transporte por sus avenidas principales. Su ubicación colindante con los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y San Isidro le permite tener acceso a información y servicios mejorados, y que debe utilizar para optimizar su realidad socio económica.

### **Dominio económico.**

Surquillo, en sus actividades económicas, se caracteriza por su diversidad y baja especialización, con predominio en el comercio y servicios, compuesto principalmente por la micro y pequeñas empresas (ferreterías, bazares y bodegas), en la gran y mediana empresa se caracteriza los sectores de comercio (comercio al por menor) y servicios; se oferta los productos al mercado local y con trascendencia en el mercado externo.

El crecimiento desordenado de las microempresas es provocado porque aún se tiene la presencia de la informalidad de los comerciantes, les falta a estas empresas de asistencia técnica adecuada para su desarrollo moderno y eficiente, y carecen de un sistema de crédito con tasas acorde a sus necesidades. Las actividades productivas de las microempresas se concentran en las avenidas Tomas Marsano y República de Panamá.

La producción de productos ferreteros y el crecimiento del sector inmobiliario han permitido un desarrollo económico que coadyuba a los sectores complementarios a un crecimiento favorable para el desarrollo del distrito. La expansión de los supermercados y la incursión de los grandes almacenes, con espacios suficientes de estacionamiento han sido consideradas por la población como signo de modernidad. Además, es considerado como un

referente para la competencia de nuevos giros de negocios corporativos. Los productos locales deben de adecuarse a los estándares requeridos en el mercado, de modo que el apoyo de las ONG y centros tecnológicos contribuyan a una mayor competitividad de los productos; se deberá proponer la asociatividad empresarial entre productores locales para lograr mejorar en eficiencia, viabilidad técnica y económica en la gestión empresarial promoviendo campañas de sensibilización a favor de los productos locales y nacionales.

#### **Dominio tecnológico y científico.**

Surquillo cuenta con un sistema de seguridad compuesto por 30 cámaras de video de vigilancia operativas de última generación y tenemos un total 125 policías en las comisarías de Surquillo, si se compara con la cantidad de población de surquillo, tenemos un policía para 731 pobladores, tres veces mayor a la media (240 habitantes por policía), se cuenta con 20 vehículos entre camionetas y automóviles, 34 motos y 16 puestos de atención y vigilancia. La gestión municipal, debe de participar en el desarrollo científico, tecnológico e innovador con programas y planes que estén directamente relacionadas con las necesidades de los pobladores. La modernidad no solo debe importar el avance material en estructuras, sino que también la comunidad debe estar debidamente capacitada y acreditada para lograr el modernismo.

#### **Dominio histórico, psicológico y sociológico.**

El distrito de Surquillo fue creado por Decreto Ley 11058 el 15 de julio 1949. El Surquillo antiguo estuvo constituido mayormente por antiguas viviendas de adobes, en donde destacan los corralones y callejones que se han convertido en tugurios de un solo caño.

Durante los primeros años de creación, el distrito de Surquillo contaba con tres pilones de agua, ubicados uno en el Parque Bolívar, otro en las esquinas de la Av. Panamericana y Carmen; entre las Avenidas Recavarren y Primavera, finalmente entre las calles San Felipe y Primavera (hoy SEDAPAL), en donde existía un reservorio de agua.

### **Dominio organizacional y administrativo.**

Surquillo cuenta actualmente con un plan operativo institucional, el cual es el instrumento de planificación anual, orientado a la gestión municipal para el año 2017. A nivel municipal, se cuenta con un centro cívico e infraestructura comercial moderna que posibilitan la buena gestión; 12, Plan de desarrollo local concertado del distrito de Surquillo 2017-2021. Este último busca lograr una concertación y continuidad de los trabajos y objetivos del distrito a lo largo de los siguientes gobiernos municipales.

### **V.3. Principios Cardinales del distrito de Surquillo.**

Para (D'Alessio F. , 2013) son cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de un país en su entorno, extendiéndose en este caso para el análisis del distrito de Surquillo. Efectivamente, para lograr un crecimiento económico, será necesario investigar el entorno externo del distrito; de esta manera, se podrá reconocer las diversas oportunidades que se presenten según la coyuntura que pueda encontrarse en la investigación. De la misma manera, el análisis de las amenazas permitirá reforzar nuestras fortalezas y enfrentar en el futuro obstáculos para que se logre un crecimiento mayor de lo ya alcanzado. Se podrá aminorar los riesgos que se presenten y conocer los factores que afecten negativamente al bienestar del distrito.

### **Influencias de terceras partes.**

En el distrito de Surquillo, la actividad económica que destaca es el comercio (comercio al por menor) en los rubros de ferreterías, bazares y bodegas, principalmente formales.

### **Lazos pasados y presentes.**

La historia del distrito de Surquillo se inicia con la fundación de Lima el 18 de enero de 1535. Francisco Pizarro, al fundar la ciudad de Lima, el 18 de enero de 1535, encontró otros señoríos y cacicazgos como el de "Rimactampu" o "Limatampo"

"Maranga", "Carabayllo", "Huringuancho" o "Lurigancho", Linche o "Lince", "Las Chacras de Surquillo", "Surco", cuyos habitantes una vez dominados eran despojados de sus tierras y repartidas entre los conquistadores allegados a Pizarro y a las órdenes religiosas que llegaban a la metrópoli. Pizarro, haciendo uso de la Real Cédula de fecha 22 de Mayo de 1534 que lo autorizaba a repartir tierras en los lugares que poblase, cedió los terrenos - entonces conocidos con el nombre de "Chacras de Surquillo" - al convento de Nuestra Señora de la Merced para que lo aprovechara como tierras de cultivo en beneficio de dicha casa. (Municipalidad de Surquillo, 2017).

### **Contrabalance de los intereses.**

La Municipalidad de Lima promueve los proyectos interdistritales. El 08 de julio del 2012, se efectuó el encuentro interdistrital Lima – Centro conformado por los distritos de Barranco, Breña, Cercado, Jesús María, La Victoria, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Rimac, San Borja, San Isidro, San Luis, San Miguel, Surquillo y Santiago de Surco. En este encuentro, se propone mejorar aspectos que agobian a los distritos como son: (a) el crecimiento urbano; (b) medioambiente y espacios públicos; (c) seguridad ciudadana; (d) movilidad, transporte y vialidad; (e) riesgo y vulnerabilidad; y (f) economía, producción, comercio y servicios. Esta iniciativa de la Municipalidad de Lima ha sido propuesta para todos los distritos de Lima.

Mediante esta estrategia, el distrito de Surquillo podrá a provechar para mejorar aspectos que requieren ser reforzados, modificados o adaptados, de tal manera que todos se beneficien de la misma manera, optimizando costos y recursos.

### **Conservación de los enemigos.**

El distrito de Surquillo actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento comercial, el cual ha ido cambiando y fortaleciéndose constantemente, muestra de ello son las aperturas de los centros comerciales como el Open Plaza del grupo Falabella, así como

grandes tiendas tales como Maestro, Corporación Miyasato, Cassinelli, o la de concesionarios de importantes marcas de autos como Audi, Volkswagen, Renault, Kia. En la atracción de importantes inversiones, se compiten directamente con distritos colindantes como Surco y San Borja, ya que cuentan con empresas que son competitivas de un mismo rubro. Por ejemplo, en Surquillo, se encuentra el Open Plaza y en San Borja se cuenta con el Real Plaza. Este tipo de rivalidades afecta de manera positiva, porque impulsa a mejorar el distrito y a innovar dentro de él.

#### **V.4. Matriz de intereses del distrito de Surquillo (MIO).**

Basado a la relación de los intereses con otros distritos, se puede encontrar aspectos contrapuestos al interés de los distritos que puedan considerarse competencia, existiendo rivalidad entre distritos por el interés de captar la inversión y su retorno en el menor plazo de tiempo. Por ejemplo, pueden ser distritos no necesariamente colindantes al distrito de Surquillo. Los intereses del gobierno Local deben estar alineados a los intereses del gobierno Central, estableciendo políticas y programas en conjunto ejecutables.

Tabla 100

*Matriz de Intereses del distrito de Surquillo.*



Interés Surquillo	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Organizaciones de Surquillo	Gobierno Central	
2.Oportunidades y acceso a servicios	Organizaciones de Surquillo	Gobierno Central	
3.Estado y gobernabilidad	Gobierno Central Municipalidad Lima Metropolitana	Surco San Borja Miraflores San Isidro	(otros partidos políticos)
4.Economía, competitividad y empleo		Gobierno Central	(distritos competidores)
5.Desarrollo distrital e infraestructura		Gobierno Central	(distritos competidores)
6.Recursos naturales y ambientales	MINSA MINAM SERNANP SENACE OEFA		

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## V.5. Objetivos de Largo Plazo

Gracias al análisis de la matriz de intereses del distrito de Surquillo, el potencial y los principios cardinales del distrito en análisis y alineados a los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario al año 2021 que son: (a) una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil, (b) un ingreso per cápita entre US\$ 8000 y US\$ 10 000, (c) un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021, (d) un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021, (e) una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual, (f) una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%, (g) una mejora de la tributación promedio anual en 5 puntos respecto del PBI y (h) una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total; estamos proponiendo seis (6) objetivos de largo plazo hacia el 2031, teniendo como base al Plan Bicenenario 2021, que busca alcanzar el cumplimiento de la visión planteada:

*OLP 1: Reducir el porcentaje de victimización del distrito de 27.4% (puesto 16 de los ditritos más seguros) a 17.0% (índice de los distritos más seguros de Lima meopolitana)*

(INEI,2018f) al año 2031. Según Encuesta Nacional especializada de victimización (ENEVIC) el distrito de Surquillo cuenta con un 27.4 % de la población mayor de 15 años de edad víctima de algún hecho delictivo, en los últimos 12 meses al año 2017 (INEI, 2018f) el mismo que para el 2031 será menor a 17.0% índice en que se encuentran los 3 distritos mas seguros de Lima

*OLP 2: Incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del distrito de valor 0.7363 (puesto 14 de Lima metropolitana) a un valor superior a 0.80 (distrito con mayor IDH de Lima Metropolitana).* El IDH es un indicador desarrollado por las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que busca evaluar el desarrollo social de una área geopolítica específica. Para esta evaluación se toma en cuenta 3 indicadores: a) salud medido por la esperanza de vida, b) educación medido por años promedio de educación y población con educación secundaria completa y c) Estandar de vida: medido por el ingreso percapita local. Los niveles de clasificación del IDH son a) muy alto, b) alto, c) medio, d) bajo. Según el Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012 el distrito de Surquillo tiene un IDH de valor 0.7363 clasificado como desarrollo humano alto. Para el 2031 se incrementara el IDH hasta el valor superior a 0.80 (clasificado como índice de desarrollo humano muy alto).

*OLP 3: Aumentar la producción del distrito de Surquillo de 10 millones (grupo 2 de los distritos más productivos de Lima) a una producción superior a 15 millones (línea base de los tres distritos más productivos de Lima Metropolitana) al 2031.* Según Plan regional de Desarrollo Concertado de Lima (2012-20125) basado en datos del Censo Nacional Económico 2008 (INEI,2010) se clasifican los distritos en 3 estratos según su producción, conformado el primer estrato por distritos con producciones mayores a 15 millones destacando los distritos de San Isidro, Miraflores y Cercado de Lima que en conjunto tienen

una participación del 44,4% de la producción de Lima Metropolitana con participaciones del 18.9%, 13% y 12.5% respectivamente.

*OLP 4: Dejar de ser una de las 15 islas de Calor de Lima Metropolitana para el 2031.* La guía para Elaborar Medidas de Adaptación al Cambio Climático para Municipalidades de Lima Metropolitana y Callao prioriza seis peligros en la ciudad entre los que se encuentra olas de calor. Según Sorberón & Obegón (2016) se han identificado la presencia de 15 islas urbanas de calor, entre las la que se encuentra la zona industrial de Surquillo referente a los sectores uno y tres de la trama urbana. La isla de calor provoca aumento en la temperatura hasta en 10° en el ambiente urbano con respecto a los entornos rurales, identificando ecosistemas urbanos fragiles al cambio climatico. En el distrito se a identificado el área correspondientes a la zona industrial zonas 1B y 1C. 3ª, 3B y 3C (Ver Imagen 17).

*OLP 5: Reducir el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas promedio en el distrito de 6.7% (grupo robusto 25) a 0.25 % (grupo robusto 32) en el 2031.* Según Compendio estadístico de Lima 2017 (INEI,2017), el distrito de Surquillo aumento el porcentaje de población con almenos una necesidad insatsfecha de 5.2% en 2009 a 6.7% en el 2013, para el 2031 se reducira a 0.25% correspondiente a los distritos con mayor desarrollo urbano San Isidro y Miraflores.

*OLP 6: Mejorar en el ranking de transparencia estándar de la gestión municipal al 2021, pasando de “bien” en el año 2016 a “Muy bien” en el 2021 y para el 2031 pasar a una valoración de “perfecto” (pasando del puesto 19 a estar entre los tres primeros distritos de Lima Metropolitana).* Al año 2016 en el ranking de portales de transparencia estándar, los distritos colindantes alcanzaron: San Isidro y Miraflores con una valoración de “Perfecto”, Santiago de Surco y San Borja con valoración de “Muy bien”. El objetivo planteado pretende

que Surquillo este alineado como los distritos de Santiago de Surco y San Borja para el año 2021 y para el 2031 alinearse a los distritos de San Isidro y Miraflores.

## V.6. Conclusiones

En el presente capítulo hemos planteado seis (6) objetivos de largo plazo y son los siguientes:

1.-Reducir el porcentaje de victimización del distrito de 27.4% (puesto 16 de los distritos más seguros) a 17.0% (índice de los distritos mas seguros de Lima metropolitana) (INEI,2018f) al año 2031,

2.- Incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del distrito de 0.7129 (puesto 15 de Lima metropolitana) a 0.74 (índice dentro de los 3 distritos con mayor IDH de Lima Metropolitana),

3.- Incrementar la producción del distrito de Surquillo de 10 millones a 15 millones al 2031,

4.- Dejar de ser una de las 15 islas de Calor de Lima Metropolitana para el 2031,

5.- Reducir el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas promedio en el distrito de 6.7% (grupo robusto 25) a 0.25 % (grupo robusto 32) en el 2031.,

6.- Mejorar en el ranking de transparencia estándar de la gestión municipal al 2021, pasando de “bien” en el año 2016 a “Muy bien” en el 2021 y para el 2031 pasar a una valoración de “perfecto”,

Estos objetivos permitirán lograr la mayor valorización del distrito, generando mayores puestos de trabajo, desarrollo empresarial, seguridad a sus residentes y crecimiento económico.

Las rivalidades que han afectado de forma positiva y ayudado a la atracción de importantes inversiones de un mismo rubro, son los distritos de Surquillo y San Borja. Por

ejemplo, en Surquillo, se encuentra el Open Plaza y en San Borja se cuenta con el Real Plaza, impulsando a mejorar el distrito y a innovar dentro de él.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico.

En este capítulo podremos formular las estrategias que dirigirán al cumplimiento de la visión planteada. Para ello, se utilizarán las matrices, en donde los datos obtenidos en la investigación efectuada en capítulos anteriores serán plasmados en las matrices principales del proceso estratégico. Estas son: (a) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); (b) matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA); (c) matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) matriz interna-externa (MIE); (e) matriz de la gran estrategia (MGE); (f) matriz de decisión (MD); (g) matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE); (h) matriz de Rumelt (MR); y (i) la matriz de ética (ME).

### VI.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2008) la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) es una de las matrices más utilizadas en el análisis situacional de una organización. La elaboración de la matriz exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz. Estos son: los de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). La matriz EFE se utiliza para obtener las oportunidades y amenazas, mientras que de la matriz EFI se obtienen las fortalezas y debilidades. Desarrollar un serio y concienzudo análisis del entorno, de la competencia y del entorno ayudará mucho a generar las estrategias de los cuatro cuadrantes. El desarrollo de la matriz se muestra en la Tabla 102 y Tabla 103, donde el resultado ha sido la identificación de 26 estrategias, distribuidas de la siguiente forma: (a) seis estrategias en el cuadrante “explote”, (b) seis estrategias en el cuadrante “busque”, (c) nueve estrategias en el cuadrante “confronte”, (d) cinco estrategias en el cuadrante “evite”, resultado del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 101

## Matriz FODA de Surquillo (Fortalezas , Debilidades - Oportunidades)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Ubicación del distrito 2. Transporte y accesibilidad (metropolitano y tren eléctrico) 3. Servicios básicos (agua, salud y saneamiento) 4. Concentración de comercios y servicios relacionados a los rubros de la construcción, comida y automotriz 5. Comercio en los mercados de abastos y mega supermercados 6. Flujo inmobiliario en los perímetros del distrito y alto nivel de alquiler en Zona comercial - productiva 7. Alta movilidad social y emprendedurismo	1. Bajo número de serenos por habitante en el distrito 2. Viviendas en riesgo de colapso por sismo 3. Alto número de delitos y faltas 4. Reducidas zonas de esparcimiento y áreas verdes 5. Presencia de accidentes de tránsito 6. Se cuenta con solo una casa de la juventud en el distrito, un local de recreación, un local cultural; y no hay museo 7. Informalidad laboral en el sector comercio
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Proyección de incremento de las inversiones públicas y privadas	1. Desarrollar inversiones privadas en infraestructura dentro del distrito (F1, F5, F6 con O1, O3).	1. Implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo (D1, D2,D3,D4,D5 con O3, O4)
2. Crecimiento de los niveles socioeconómicos medio-alto y alto	2. Desarrollar la inversión en el mercado inmobiliario (F6 con O3, O5)	2. Establecer programas culturales educativos (D7 con O1)
3. Posibilidad inmobiliaria en zona comercial, industrial y de vivienda del distrito	3. Penetrar con una cobertura de servicios básicos homogénea en el distrito (F2 con O2,O5)	3. Implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O5)
4. Desarrollo de un sistema integrado de transporte en Lima metropolitana	4. Incrementar la inversión en infraestructura vial y peatonal, resistente. (F3 con O4)	4. Promover la formalización laboral mediante programas de apoyo a los emprendimientos locales (D6 con O2)
5. Estabilidad económica mundial y sus efectos colaterales	5. Aumentar la inversión en los rubros de construcción, comida y automotriz (F4, F7 con O1, O5)	5. Disminuir las riñas callejeras, delitos contra el patrimonio y accidentes de tránsito mediante tecnología alta (D3, D4,D5 con O1, O6)
6. Disponibilidad de nuevas tecnologías para la gestión	6. Promover la inversión tecnológica y científica en las empresas (F1, F7 con O6)	6. Desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local (D6 con O1)

Nota. Adptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed. Rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 102

## Matriz FODA de Surquillo (Fortalezas, Debilidades - Amenazas)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Ubicación del distrito 2. Transporte y accesibilidad (metropolitano y tren eléctrico) 3. Servicios básicos (agua, salud, saneamiento) 4. Concentración de comercios y servicios relacionados a los rubros de construcción, comida y automotriz 5. Comercio en los mercados de abastos y mega supermercados 6. Flujo inmobiliario en los perímetros del distrito y alto nivel de alquiler en zona comercial-productiva 7. Alta movilidad social en el distrito FA. Confronte	1. Bajo número de policías por habitante en el distrito 2. Viviendas en riesgo de colapso por sismo 3. Alto número de faltas y delitos 4. Reducidas zonas de esparcimiento y áreas verdes 5. Presencia de accidentes de tránsito 6. Se cuenta con solo una casa de la juventud en el distrito y un local de recreación y cultural; y no hay museos. 7. Informalidad laboral en el sector comercio DA. Evite
<b>Amenazas</b>		
1. Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana	1. Desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada (F1, F6, F7 con A4, A7)	1. Disponer de mayor número de serenos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito (D1,D3,D4 y D5 con A1,A5)
2. Falta de implementación de políticas medioambientales	2. Establecer políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a los mercados de la construcción, comida y automotriz (F4, F5, F7 con A7)	2. Implementar un plan urbanístico en el distrito con políticas medioambientales (D2 con A2, A8,A9)
3. Ubicación de la ciudad de Lima en una zona altamente sísmica	3. Desarrollar negocios vinculados al sector turismo en el distrito (F1 con A4)	3. Generación de empleo mediante la atracción de proyectos de inversionistas privados (D6 con A6, A7)
4. Falta de articulación en las políticas integradas de los distritos	4. Fortalecer el sector comercio e industria (F4,F5,F7 con A7)	4. Implementar locales de uso recreacional y cultural, museos, en el distrito (D7 con A8)
5. Desorden y caos vehicular en Lima Metropolitana	5. Promover movilidad sostenible para viajes interdistritales (F3 con A5)	5. Promover el desarrollo de usos mixtos (industrias liviana, comercio y vivienda) para atraer el consumo y gasto público (D6 con (D6 con A3, A4, A6,A7)
6. Alto nivel de informalidad y evasión tributaria	6. Concientizar a los contribuyentes al pago oportuno e incentivarlos con organización de sorteos u otro incentivo de buen pagador (F2 con A6)	
7. Falta de desarrollo empresarial con ideas estratégicas de negocio	7. Implementar simuladores ante posibilidad de desastres naturales, terremotos o tsunamis utilizando alta tecnología para el distrito (F1 con A3)	
8. Falta implementar un plan de desarrollo urbano metropolitano (Lima con en el distrito) concertado 2021-2030	8. Reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de los efectivos policiales a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito (F1 con A1) 9. Organizar mayores ecoferias y ampliar las áreas verdes en el distrito, mejorar la limpieza mediante mayor ubicación de contenedores de reciclaje clasificado (F1 con A2, A8, A9)	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed. Rev.)" por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



## VI.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA permite ver cual es la postura actual del distrito. Se podrá ver la combinación de factores relativos al distrito. Son de cuatro tipos: de postura conservadora, agresiva, defensiva y competitiva. En la Tabla 103 y Tabla 104, se verá el análisis de los factores con respecto a la estabilidad del entorno, fortaleza de la industria, ventaja competitiva y fortaleza financiera. Luego, se observarán los resultados y su combinación en la Figura 61, donde gráficamente la distribución de las posturas adoptadas ante los competidores da como resultado la postura competitiva ante los demás. Debido a que el vector es corto la posición estratégica de la municipalidad no es clara, mantiene un rol expectante y neutral ante el desarrollo de la microempresa, la concentración de emprendurismo y la gentrificación de los límites del distrito en el distrito sin aprovechar su ubicación estratégica.

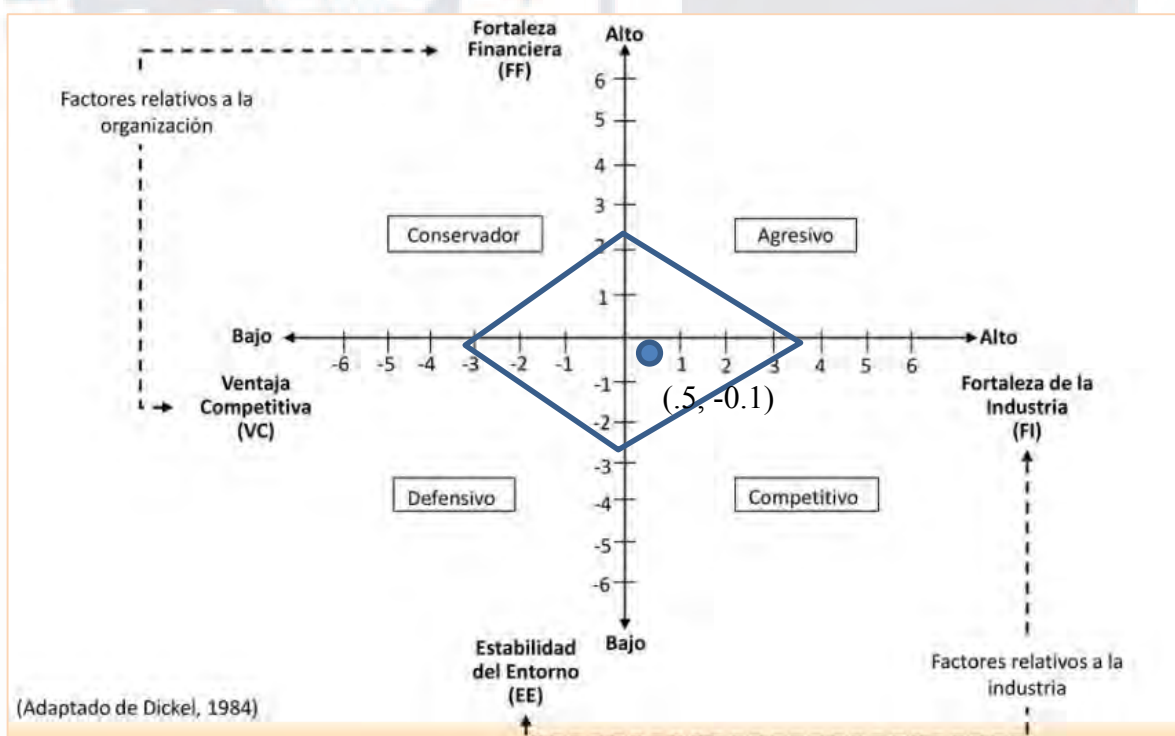


Figura 61. Gráfico de la matriz PEYEA.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)" por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 103

*Posición Estratégica Externa*

Plantilla de Clasificación										Valor
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1. Cambios climáticos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeño	3
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6. Rivalidad /presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Bajas	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Promedio -6:										-2.5
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
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	4
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	2
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. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8. Productividad /utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio:										3.7

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 104

*Posición Estratégica Interna*

Plantilla de Clasificación										Valor	
<i>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</i>											
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3	
3. Ciclo de vida del producto	Avanzada	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2	
										Promedio -6:	-3.2
<i>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</i>											
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2	
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3	
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1	
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1	
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3	
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5	
										Promedio:	2.4

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)" por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

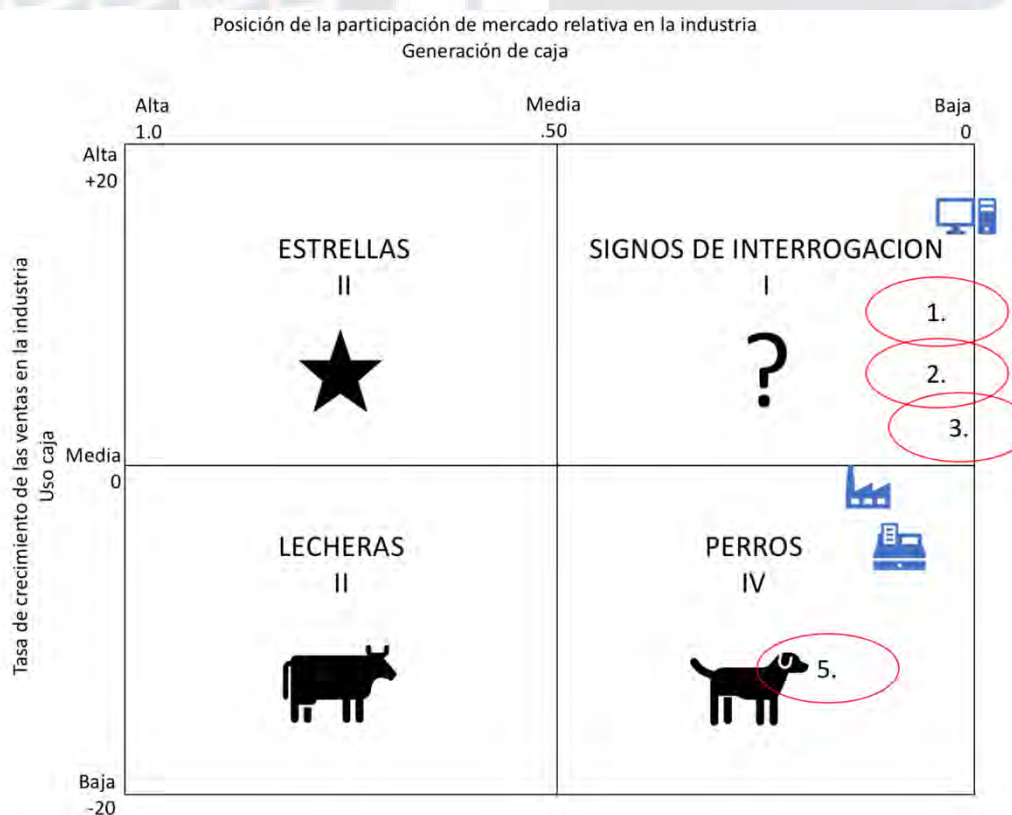
**VI.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

Según D'Alessio (2008), la matriz BCG muestra la relación entre la participación de mercado, la generación de efectivo, el uso de efectivo y la tasa de crecimiento de ventas en el

mercado. Esta matriz ha sido diseñada para formular estrategias de las organizaciones multidivisionales.

En el distrito de Surquillo, se tomó en consideración los principales rubros de recaudación del distrito para los años 2016 y 2017. Posteriormente, se calcularon variaciones porcentuales anuales entre los rubros y se procedió a calcular su posición relativa respecto a la ciudad de Lima, de la misma manera se localizaron los sectores de servicio, comercio e industria del distrito con respecto su participación en Lima Metropolitana.

Para la matriz BCG, se han tomado los dos ingresos principales en los distritos: recursos directamente recaudados y los impuestos municipales. Estos dos ingresos son los más importantes para la Municipalidad en lo que respecta al volumen. Como se observa en la Tabla 106, además pueden ser considerados como signos de interrogación (ver Figura 58), en vista de que su participación con respecto a Lima Metropolitana es pequeña y mantienen



crecimiento, tonado en cuenta que el distrito tiene un alta densidad empresarial..

Figura 62. Gráfico de la matriz BCG.

Tomado de “El Proceso Estratégico de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 105

*Matriz Boston Consulting Group (MCG) del distrito de Surquillo.*

	Recaudación Surquillo 2016	Recaudación Surquillo 2017	Recaudación Lima 2017	%Variación 2016-2017	% respecto a Lima
1 Recursos Directamente Recaudados	15,602,621	18,087,178	712,105,987	15,92%	2,54%
2 Impuestos municipales	19,537,634	22,019,843	1,010,694,984	12,70%	2,18%
3 Fondo de Compensación Municipal	2,579,399	2,994,396	287,493,403	16,09%	1,04%
4 Donaciones y transferencias	0	239	955,790,140	-	0%
5 Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	368,915	359,661	50,694,622	-2,51%	0,71%
6 Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	0	0	923,041,435	-	-

Nota. Tomado de “Portal del estado peruano” por Presidencia del Consejo de Ministros, 2017. Recuperado de <http://www.transparencia.gob.pe>

#### VI.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2008), la matriz MIE tiene como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFI y EFE, resultando en un conjunto de 9 cuadrantes posibles en donde se puede ubicar a la organización (distrito de Surquillo) y para cada cuadrante le corresponde un conjunto de estrategias propuestas.

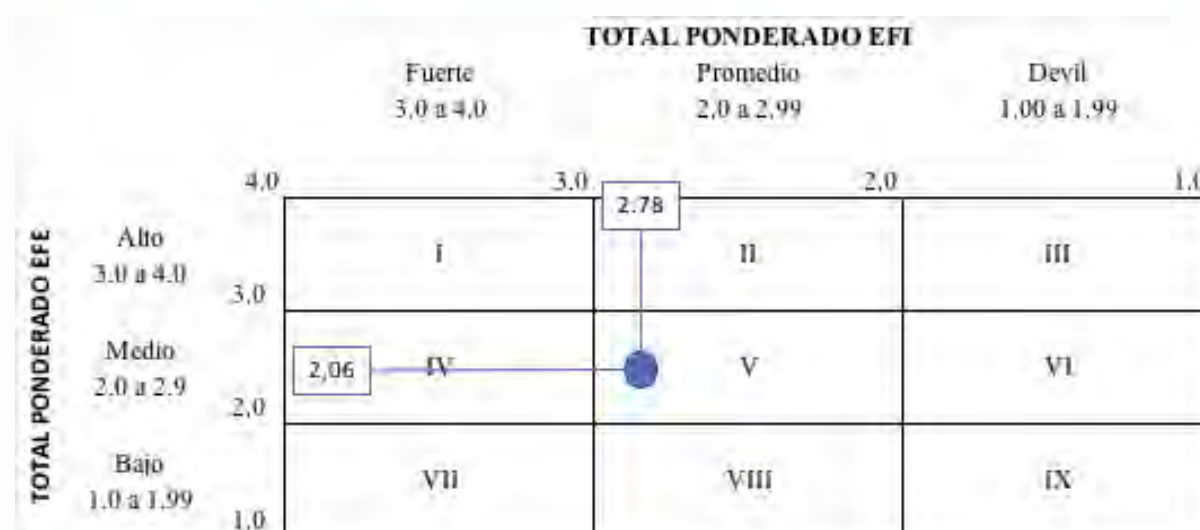


Figura 63. Matriz Interna Externa del distrito de Surquillo.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Para el distrito de Surquillo, luego de ubicar los puntajes ponderados de las matrices EFE (2.06) y EFI (2.98) en la matriz, se ubicó a Surquillo en el cuadrante V. En este cuadrante (al igual que en los cuadrantes III y VII) se encuentran organizaciones que buscan retener y mantener posiciones, por lo que es necesario seleccionar acciones futuras.

### VI.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) relaciona la situación de una organización con el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización en dicho mercado, y, en función a ello, optar por determinadas estrategias (D'Alessio F. , 2013).

La MGE para el distrito de Surquillo se encuentra ubicado en el cuadrante II (Figura 57), que está marcado por un crecimiento rápido del mercado, pero con una presencia competitiva débil respecto al desarrollo actual, lo que lleva a resaltar la importancia de implementar estrategias de penetración y desarrollo de mercado que pueda aprovechar el rápido crecimiento de este.



Figura 64. Matriz de la Gran Estrategia del distrito de Surquillo.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.)”, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## VI.6. Matriz de la Decisión de Estrategias (MDE)

Las matrices que se han desarrollado hasta el momento para el distrito de Surquillo (Matriz FODA, PEYEA, BCG, Interna Externa y de la Gran Estrategia) permitirán obtener estrategias que pueden ser implementadas en el mismo. En esta matriz se utiliza como base las estrategias específicas de la Matriz FODA, estas estrategias tienen su equivalencia como estrategias genéricas, las cuales se obtienen del resto de matrices. En la matriz de decisión se contabilizan las estrategias y se seleccionan aquellas que hayan sido mencionadas por lo menos tres veces. En la Tabla 106 se muestra la matriz de decisión, son 10 estrategias que obtuvieron una calificación de tres o más, razón por la cual son retenidas para pasar el siguiente filtro. Adicionalmente, una estrategia interna que tienen una calificación de uno y una estrategia específica que tiene una calificación de dos y son retenidas por considerarse de vital importancia para conseguir los objetivos de largo plazo.

Tabla 106

## Matriz de decisión de Surquillo.

Estrategias Específicas	Matriz					Total
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1. Desarrollar inversiones privadas en infraestructura dentro del distrito (F1, F5, F6 con O1, O3).	X	X	X	X	X	5
2. Desarrollar la inversión en el mercado inmobiliario (F6 con O3, O5)	X	X	X	X	X	5
3. Brindar una cobertura de servicios básicos homogénea en el distrito (F2 con O2,O5)	X					1
4. Incrementar la inversión en infraestructura vial y peatonal. (F3 con O4)	X	X				2
5. Aumentar la inversión en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz (F4, F7 con O1, O5)	X	X	X		X	4
6. Promover la inversión tecnológica y científica en las empresas (F1, F7 con O6)	X				X	2
7. Implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo (D1, D2,D3,D4,D5 con O3, O4)	X					1
8. Establecer programas culturales educativos (D7 con O1)	X					1
9. Implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O5)	X	X		X		3
10. Promover la formalización laboral mediante programas de apoyo a los emprendimientos locales (D6 con O2)	X	X		X	X	4
11. Disminuir las riñas callejeras, delitos contra el patrimonio y accidentes de tránsito mediante tecnología alta (D3, D4,D5 con O1, O6)	X	X				2
12. Desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local (D6 con O1)	X	X				2
13. Desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada (F1, F6, F7 con A4, A7)	X	X	X	X	X	5
14. Establecer políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a los mercados de la construcción, comida y automotriz (F4, F5, F7 con A7)	X	X	X	X	X	5
15. Desarrollar negocios vinculados al sector turismo en el distrito (F1 con A4)	X		X			2
16. Potenciar el sector comercio e industria (F4,F5,F7 con A7)	X			X		2
17. Promover movilidad sostenible para viajes interdistritales (F3 con A5)	X	X				2
18. Concientizar a los contribuyentes al pago oportuno e incentivarlos con organización de sorteos u otro incentivo de buen pagador (F2 con A6)	X	X				2
19. Crear simuladores ante posibilidad de desastres naturales, terremotos o tsunamis utilizando alta tecnología para el distrito (F1 con A3)	X				X	2
20. Reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de los efectivos policiales a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito (F1 con A1)	X	X		X		3
21. Organizar mayores ecoferias y ampliar las áreas verdes en el distrito, mejorar la limpieza mediante mayor ubicación de contenedores de reciclaje clasificado (F1 con A2, A8, A9)	X	X				2
22. Disponer de mayor número de serenos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito (D1,D3,D4 y D5 con A1,A5)	X	X		X		3
23. Implementar un plan urbanístico en el distrito con políticas medioambientales (D2 con A2, A8,A9)	X				X	2
24. Generación de empleo mediante la atracción de proyectos de inversionistas privados (D6 con A6, A7)	X	X				2
25. Crear locales de uso recreacional y cultural, museos, en el distrito (D7 con A8)	X				X	2
26. Promover el desarrollo de usos mixtos (industrias liviana, comercio y vivienda) para atraer el consumo y gasto público (D6 con A3, A4, A6,A7)	X	X			X	3

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



### **VI.7. Matriz cualitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)**

Esta matriz es utilizada para elegir las estrategias y así obtener una lista priorizada. Comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de la estrategia (D'Alessio F. , 2013) . Con esta matriz, se puede identificar que estrategias son las mejores para el distrito apuntando a la visión planteada. Las estrategias atractivas es clave para la continuación del análisis, Los resultados indicarán qué estrategias se tomarán como muy atractivas y cuáles podrían ser tomadas como estrategias contingentes (ver Tabla 108 y Tabla 109). En esta matriz se relacionan las matrices EFE y EFI, utilizando sus ponderaciones, se califican las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión teniendo en cuenta el impacto que tendrían en cada factor crítico externo e interno para el distrito de Surquillo.

Como se observa, se utilizaron las 12 estrategias que resultaron retenidas en la matriz de decisión; luego se tomaron los factores claves de éxito de la matriz FODA y sus respectivos pesos y se les asignó un valor de ponderación para luego obtener un puntaje final para cada estrategia. Al observar los puntajes finales, una estrategia obtuvo un puntaje mayor a cuatro, por lo que es automáticamente retenida; adicionalmente se observa que las once estrategias restantes obtienen valores muy cercanos a cuatro, por lo que se decidió retenerlas también.

En resumen, las 12 estrategias utilizadas como insumo para la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico de tomarán en cuenta para análisis, no existiendo estrategias de contingencia.

Tabla 107

Matriz CPE del distrito de Surquillo

Estrategias	Integración		Penetración en el Mercado								Intensivas								Diversificación							
	Integración vertical hacia adelante		Desarrollo de mercados								Desarrollo de mercados				Desarrollo de productos				Diversificación concéntrica							
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo (D1, D2, D3, D4, D5 con O3, O4)																										
Desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local (D6 con O1)																										
Desarrollar inversiones privadas en infraestructura dentro del distrito (F1, F5, F6 con O1, O3)																										
Aumentar la inversión en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz (F4, F7 con O1, O5)																										
Desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada (F1, F6, F7 con A4, A7)																										
Promover la formalización laboral mediante programas de apoyo a los emprendedores locales (D6 con O2)																										
Desarrollar la inversión en el mercado inmobiliario (F6 con O3, O5)																										
Promover el desarrollo de usos mixtos (industria, liviana, comercio y vivienda) para atraer el consumo de gasto público (D6 con A3, A4, A6, A7)																										
Implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O5)																										
Reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de los serenos a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito (F1 con A1)																										
Disponer de mayor número de policías para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito (D1, D3, D4 y D5 con A1, A5)																										
Establecer políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a los mercados de la construcción, comida y automotriz (F4, F5, F7 con A7)																										
Factores críticos de éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>																										
1. Proyección de incremento de las inversiones públicas y privadas	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	
2. Crecimiento de los niveles socioeconómicos medio-alto y alto	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	
3. Posibilidad inmobiliaria en zona comercial, industrial y de vivienda del distrito	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
4. Desarrollo de un sistema integrado de transporte en Lima metropolitana	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	
5. Estabilidad económica mundial y sus efectos colaterales	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
6. Disponibilidad de nuevas tecnologías para la gestión	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	3	0.15	
<b>Amenazas</b>																										
1. Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	
2. Falta de implementación de políticas medioambientales	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
3. Ubicación de la ciudad de Lima en una zona altamente sísmica	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	
4. Falta de articulación en las políticas integradas de los distritos	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	
5. Desorden y caos vehicular en Lima Metropolitana	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
6. Alto nivel de informalidad y evasión tributaria	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	
7. Falta de desarrollo empresarial con ideas estratégicas de negocio	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	
8. Falta implementar un plan urbanístico concertado 2021-2025	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	

Nota. PA = Valor, TPA = Ponderación  
Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 108

Matriz CPE del distrito de Surquillo (Continuación)

Estrategias	IntegraciónPenetración en el Mercado												Intensivas						Diversificación								
	Integración vertical hacia adelante				Desarrollo de mercados								Desarrollo de mercados			Desarrollo de productos			Diversificación concéntrica								
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
Factores críticos de éxito	Peso																										
<b>Fortalezas</b>																											
1. Ubicación del distrito	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	2	0.3	3	0.45
2. Transporte y accesibilidad (metropolitana y tren eléctrico)	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3. Servicios básicos (agua, salud y saneamiento)	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
4. Concentración de comercios y servicios relacionados a los rubros de construcción, comida y automotriz	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	5	0.4	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	5	0.4	0.4	
5. Comercio en los mercados de abasto y mega supermercados	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	0.15	
6. Flujo inmobiliario en los perímetros del distrito y alto nivel de alquiler en zona comercial-productiva	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
7. Alta movilidad social en el distrito	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	0.15	
<b>Debilidades</b>																											
1. Bajo número de serenos por habitante en el distrito	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
2. Viviendas en riesgo de colapso de sismo	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	5	0.2	4	0.16	1	0.04
3. Alto número de faltas y delitos	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	5	0.25	4	0.2	1	0.05
4. Reducidas zonas de esparcimiento y áreas verdes	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	5	0.25	2	0.1	2	0.1	1	0.05	0.05	
5. Presencia de accidentes de tránsito	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06
6. Se cuenta con una sola casa de la juventud y un solo local de recreación y cultura	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
7. Informalidad laboral en el sector comercio	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	5	0.35	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	0.21	
<b>Total General</b>	<b>2</b>	<b>4,82</b>	<b>3,55</b>	<b>3,63</b>	<b>3,11</b>	<b>3,73</b>	<b>3,22</b>	<b>3,2</b>	<b>3,39</b>	<b>3,64</b>	<b>3,9</b>	<b>4,15</b>	<b>3,82</b>														

Nota. PA = Valor, TPA = Ponderación, 1 = Sin Atractivo, 2 = Algo Atractiva, 3 = Atractiva, 4 = Muy Atractiva. Fuente: (D'Alessio F., 2013)

## VI.8. Matriz Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2008), la matriz Rumelt (MR) se basa en cuatro criterios: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas sin solución. Se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas; en caso se aprobara alguna estrategia que no pasa alguna de las pruebas, se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas claves de la organización. Se podría aprobar una estrategia que sí cumple con el requisito de factibilidad y que no cumple con alguno de los otros tres criterios, pero es de mucho riesgo aprobar una estrategia que no pasa el filtro de factibilidad.

De las doce estrategias retenidas presentadas para realizar la matriz de Rumelt correspondiente al distrito de Surquillo (ver Tabla 109), nueve de ellas son aceptadas luego de la calificación basada en los cuatro criterios indicados. Cabe resaltar que la estrategia uno (Implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo (D1, D2, D3, D4, D5 con O3, O4), la estrategia nueve (Implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O5) y la estrategia doce (Establecer políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz (F4, F5, F7 con A7) no cumplen con la prueba de ventaja para el distrito de Surquillo, dado que el desarrollo de estas estrategias no representan ni generan una ventaja competitiva para el distrito de Surquillo. Por tanto, al término del desarrollo de la matriz Rumelt, se concluye que las estrategias totales a desarrollarse son nueve, las cuales servirán de input para las

siguientes matrices en las que se continuará evaluando la vigencia de dichas estrategias conforme el avance del plan estratégico planteado.

Tabla 109

*Matriz Rumelt (MR) del distrito de Surquillo (Continuación)*

Estrategias retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
<b>Estrategias de integración hacia adelante</b>					
1. Implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo (D1, D2,D3,D4,D5 con O3, O4)	Si	Si	No	Si	No
2. Desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local (D6 con O1)	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Estrategias Intensivas</b>					
<u>Penetración en el mercado</u>					
3. Desarrollar inversiones privadas en infraestructura dentro del distrito (F1, F5, F6 con O1, O3).	Si	Si	Si	Si	Si
4. Aumentar la inversión en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz(F4, F7 con O1, O5)	Si	Si	Si	Si	Si
5. Desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada (F1, F6, F7 con A4, A7)	Si	Si	Si	Si	Si
6. Promover la formalización laboral mediante programas de apoyo a los emprendimientos locales (D6 con O2)	Si	Si	Si	Si	Si
<u>Desarrollo de mercados</u>					
7. Desarrollar la inversión en el mercado inmobiliario (F6 con O3, O5)	Si	Si	Si	Si	Si
8. Promover el desarrollo de usos mixtos (industria liviana, comercio y vivienda) para atraer consumo y gasto público (D6 con A3, A4, A6,A7)	Si	Si	Si	Si	Si
<u>Desarrollo de productos</u>					
9. Implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O5)	Si	Si	No	Si	No
10. Reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de serenos a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito (F1 con A1)	Si	Si	Si	Si	Si
11. Disponer de mayor número de serenos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito (D1,D3,D4 y D5 con A1,A5)	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Estrategias de Diversificación</b>					
12. Establecer políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz (F4, F5, F7 con A7)	Si	Si	No	Si	No

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### **VI.9. Matriz de Ética (ME)**

En la Matriz de ética (ME), se presenta las estrategias y el impacto que tendrán con respecto a los derechos, la justicia y el utilitarismo del distrito, las cuales puede afectar de manera positiva, neutral o negativa. En la Tabla 106, se puede ver los resultados del análisis, en los cuales las estrategias propuestas no violan derechos, no son injustas, ni son perjudiciales para el interés de terceros.

### **VI.10. Estrategias retenidas y de consistencia**

En la Tabla 106 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia

### **VI.11. Alineamiento entre Objetivos de Largo Plazo y Estrategias retenidas y de contingencia**

Según D'Alessio (2008) debe verificarse que las estrategias permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. Para lograrlos, se deben tener en cuenta las estrategias retenidas en las matrices filtro para su posible utilización. En la Tabla 111 se presenta la Matriz de Estrategias y Objetivos a Largo Plazo, donde se puede observar que las doce (12) estrategias están alineadas a los seis (6) objetivos de largo plazo propuestos.

### **VI.12. Matriz de estrategia versus Posibilidades de los Competidores**

La matriz de posibilidades de los competidos de Surquillo permite realizar un careo entre las estrategias retenidas y las posibilidades de sus competidores de generar una respuesta a las mismas. En otras palabras, la matriz de posibilidades de los competidores permite analizar la posibilidad que tienen los competidores del distrito para hacer frente a las 12 estrategias retenidas para el distrito de Surquillo. En la visión de Surquillo se marca una posición de complementariedad con sus vecinos inmediatos Miraflores, Surco, San isidro y San Borja siendo sus posibles aliados y socios. Los competidores directos serán aquellos distritos que atraen inversión y comercio como son los distritos de Jeus Maria y Breña. (ver Tabla 111)

Tabla 110

## Matriz de Ética-Surquillo

	1. Implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo (D1, D2,D3,D4,D5 con O3, O4)	2. Desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local (D6 con O1)	3. Atraer inversiones privadas en infraestructura del distrito (F1, F5, F6 con O1, O3).	4. Aumentar la inversión en los rubros relacionados a la construcción , comida , automotriz (F4, F7 con O1, O5)	5. Desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada (F1, F6, F7 con A4, A7)	6. Promover la formalización laboral mediante programa de apoyo a los emprendimientos locales (D6 con O2)	7. Atraer la inversión en el mercado inmobiliario (F6 con O3, O5)	8. Promover el desarrollo de usos mixtos (industria liviana, comercio y vivienda) para atraer el consumo y gasto público (D6 con A3, A4, A6,A7)	9.Implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O5)	10.Reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de serenos a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito (F1 con A1)	11. Disponer de mayor número de serenos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito (D1,D3,D4 y D5 con A1,A5)	12. Establecer políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz (F4, F5, F7 con A7)
Derechos												
1. Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N
2. Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia												
8. Impacto en la distribución	J	J	N	J	J	J	J	J	J	N	N	N
9. Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
10. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo												
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 111

*Matriz de estrategias retenidas y de contingencia*

Estrategias retenidas	
	Desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local
DO1	(D6 con O1)
FO1	Desarrollar inversiones privadas en infraestructura dentro del distrito (F1, F5, F6 con O1, O3).
FO2	Aumentar la inversión en los rubros de la construcción, comida y automotriz (F4, F7 con O1, O5)
FA1	Desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada (F1, F6, F7 con A4, A7)
DO2	Promover la formalización laboral mediante programas de apoyo a los emprendimientos locales (D6 con O2)
FO2	Desarrollar la inversión en el mercado inmobiliario (F6 con O3, O5)
DA1	Promover la creación de usos mixtos (industria liviana, comercio y vivienda) para atraer el consumo y gasto público (D6 con A3, A4, A6, A7)
FA2	Reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de serenos a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito (F1 con A1)
DA2	Disponer de mayor número de serenos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito (D1, D3, D4 y D5 con A1, A5)
Estrategias de Contingencia	
DO3	Implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo (D1, D2, D3, D4, D5 con O3, O4)
DO4	Implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O5)
FA2	Establecer de políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz (F4, F5, F7 con A7)

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



Tabla 112

*Alineamiento entre Objetivos de Largo Plazo y Estrategias del distrito de Surquillo.*

Vision						
Para el 2031, El distrito de Surquillo será un distrito sostenible, productivo y atractivo para vivir y trabajar. Destacado por su desarrollo económico, social y urbano -ambiental contando con un alto nivel de seguridad, transparencia y participación ciudadana.						
Estrategias	OLP 1: Disminuir la victimización del distrito de Surquillo de 27.4% (puesto 16 de los distritos mas seguros de Lima Metropolitana) a un porcentaje inferior a 17.0% (línea base de los tres distritos mas seguros de Lima Metropolitana) al 2031	OLP 2: Aumentar el Índice de desarrollo Humano (IDH) de Surquillo de 0.7129 (puesto 15 de Lima Metropolitana) a un índice superior a 0.74 (línea base de los tres distritos con mayor IDH de Lima Metropolitana) al 2031	OLP 3: Para el 2031 Aumentar la producción del distrito de Surquillo de 10 millones (grupo 2 de los distritos más productivos de Lima) a una producción superior a 15 millones (línea base de los tres distritos más productivos de Lima Metropolitana)	OLP 4: Al 2031 el distrito de Surquillo dejara de estar dentro de las 15 islas de Calor de Lima Metropolitana.	OLP 5: Reducir el porcentaje de población de por lo menos una Necesidad básica insatisfecha (NBI) en el distrito de Surquillo de 6.7% (grupo robusto 25) a 0.25 % (grupo robusto 32) en el 2031.	OLP 6: Mejorar en el ranking de transparencia estándar de la gestión municipal al 2021, pasando de “bien” en el año 2016 a “Muy bien” en el 2021 y para el 2031 pasar a una valoración de “perfecto”,
1. Implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo (D1, D2,D3,D4,D5 con O3, O4)	X	X	X	X		X
2. Desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local (D6 con O1)		X	X		X	X
3. Desarrollar inversiones privadas en infraestructura del distrito (F1, F5, F6 con O1, O3).		X	X	X	X	
4. Aumentar la inversión en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz (F4, F7 con O1, O5)		X	X		X	
5. Desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada (F1, F6, F7 con A4, A7)		X	X		X	X
6. Promover la formalización laboral mediante programa de apoyo a los emprendimientos locales (D6 con O2)		X	X	X		
7. Desarrollar la inversión en el mercado inmobiliario (F6 con O3, O5)				X	X	
8. Promover usos de suelo mixtos (industria liviana, comercio y vivienda) para atraer el consumo y gasto público (D6 con A3, A4, A6,A7)	X	X	X	X	X	X
9. Implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O5)				X	X	
10. Reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de serenos a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito (F1 con A1)	X		X			
11. Disponer de mayor número de serenazgos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito (D1,D3,D4 y D5 con A1,A5)	X		X			
12. Establecer políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz en el distrito (F4, F5, F7 con A7)			X			

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 113

*Matriz de Estrategia versus Posibilidades de los Competidores*

Posibilidades de los Competidores		Posibles Competidores		Posibles aliados/Socios			
Estrategias		Jesus Mária	Breña	Surco	Miraflores	San Isido	San Borja
1	Implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo (D1, D2,D3,D4,D5 con O3, O4)	Replicar	Replicar	Participar	Participar	Participar	Participar
2	Desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local (D6 con O1)	Replicar	Replicar	Participar	Participar	Participar	Participar
3	Promover inversiones privadas en infraestructura del distrito (F1, F5, F6 con O1, O3).	Replicar	Replicar	Participar	Participar	Participar	Participar
4	Aumentar la inversión en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz (F4, F7 con O1, O5)	Indiferente	Protege inversiones	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
5	Desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada (F1, F6, F7 con A4, A7)	Replicar	Replicar	Participar	Participar	Participar	Participar
6	Promover la formalización laboral mediante programa de apoyo a los emprendimientos locales (D6 con O2)	Indiferente	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
7	Desarrollar la inversión en el mercado inmobiliario (F6 con O3, O5)	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar
8	Promover usos de suelo mixtos (industria liviana, comercio y vivienda) para atraer el consumo y gasto público (D6 con A3, A4, A6,A7)	Replicar	Replicar	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente
9	Implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O5)	Replicar	Replicar	Participar	Participar	Participar	Participar
10	Reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de serenos a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito (F1 con A1)	Replicar	Replicar	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente
11	Disponer de mayor número de serenazgos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito (D1,D3,D4 y D5 con A1,A5)	Replicar	Replicar	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente
12	Establecer políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz en el distrito (F4, F5, F7 con A7)	Indiferente	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### VI.13. Conclusiones.

El capítulo VI permitió desarrollar las matrices de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); Posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA); Boston Consulting Group (MBCG); Matriz interna-externa (MIE); Matriz de la gran estrategia (MGE); Matriz de decisión (MD); Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE); Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de ética (ME); además, de alinear los objetivos de largo plazo con las estrategias retenidas en el análisis. En conclusión, se toma como base doce (12) estrategias que cumplen con las pautas y lineamientos en cada tipo de matriz, y estas son: 1, implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo; 2, desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local; 3, atraer inversiones privadas en infraestructura del distrito; 4, aumentar la inversión en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz; 5, desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada; 6, promover la formalización laboral mediante programa de apoyo a los emprendedores locales; 7, atraer la inversión en el mercado inmobiliario; 8, promover el desarrollo de usos mixtos (industrias livianas, comercio y vivienda) para atraer el consumo y gasto público; 9, implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes; 10, reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de serenos a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito; 11, disponer de mayor número de serenos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito; y 12, establecer políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Para D'Alessio (2013) los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanzarán, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo, con el fin de lograr los objetivos de largo plazo y, por consiguiente, lograr la visión propuesta para el distrito de Surquillo. Un proceso de aplicación estratégica demanda dos insumos esenciales: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección y (b) una cultura organizacional que soporte la estrategia.

Uno de los grandes retos a asumir en esta etapa es el liderazgo de las autoridades del distrito, en torno a la ejecución de las estrategias planteadas, así como en la asignación de recursos a los objetivos de corto plazo planteados, el seguimiento para su ejecución, el cumplimiento y monitoreo de los mismos para transmitirlos a las partes interesadas del distrito.

### VII.1. Objetivos de Corto Plazo.

Como parte clave del proceso de implementación estratégica, se han desarrollado los OCP asociados a cada OLP que permitirán conducir a la visión establecida en el largo plazo (ver Tabla 114).

***Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1):*** Reducir el porcentaje de victimización del distrito de 27.4% (puesto 16 de los distritos más seguros) a 17.0% (índice de los distritos más seguros de Lima metropolitana).

- OCP 1.1: Para el 2021, el distrito contará con dos juntas vecinales por sector, pasando de 6 juntas vecinales a 24 juntas vecinales.
- OCP 1.2: Para el 2021, Interconectar la comisaría del distrito con los centros de vigilancia en el primer año
- OCP 1.3: Para el 2021, realizar intervenciones conjuntas con la policía nacional y alerta temprana con juntas vecinales.

- OCP 1.4: Para el 2021, implementar programa de educación vial en instituciones educativas y mejoras de la infraestructura vial en cruces de mayor accidentalidad
- OCP 1.5: Para el 2020 Realiza cada año campaña contra el consumo de alcohol y violencia familiar
- OCP 1.6: Incrementar el número de camionetas de 20 a 60 a razón de 8 camionetas en los años 2022, 2025, 2028 y 2031 (manteniendo un ratio de 1500 habitantes por camioneta línea base de los tres distritos más seguros de Lima Metropolitana)
- OCP 1.7: Incrementar de 117 a 300 cámaras de seguridad a razón de 46 cámaras anuales en los años 2022, 2025, 2028 y 2031 (manteniendo un ratio de 750 habitantes por cámara línea base de los tres distritos más seguros de Lima Metropolitana)
- OCP 1.8: Incrementar de 14 a 150 puestos de vigilancia a razón de 34 puestos de vigilancia en los años 2022, 2025, 2028 y 2031 (manteniendo un ratio de 650 habitantes por puesto de vigilancia base de los tres distritos más seguros de Lima Metropolitana)
- OCP 1.9: Reducir el porcentaje de familias con un miembro víctima de delito de 27.4% a 12% (línea base de los 3 distritos más seguros de Lima Metropolitana) a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031.

**Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2):** Incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del distrito de valor 0.7363 (puesto 14 de Lima Metropolitana) a un valor superior a 0.80 (distrito con mayor IDH de Lima Metropolitana).

- OCP 2.1: Para el 2020 implementar programa para evitar deserción escolar en nivel secundario promoviendo la educación sexual, prevención de consumo de drogas en los adolescentes (principales problemas de deserción).
- OCP 2.2: Para el 2021 implementar programa para mejorar la empleabilidad con capacitación técnica de PEA con estudios secundarios según necesidad de mano de obra especializada en el distrito en convenio con Universiades, Institutos, CETPROs y CITES localizados en el distrito.
- OCP 2.3: Pasar de un PEA con secundaria de 85.08% a sobre 90% (línea base de los 3 mejores distritos de Lima Metropolitana) en este orden 86,31%, 87.54%, 88.77%, y 90% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
- OCP 2.4: Pasar de un promedio de años de estudio en el distrito de 12.36 años a 14 años (línea base de los 3 distritos con mayor promedio en Lima Metropolitana) a razón de 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
- OCP 2.5: Pasar de una PEA con estudios técnicos de 29% a 40% en este orden 31.75%, 34.5%, 37.25% y 40% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
- OCP 2.6: Disminuir el porcentaje personas sin seguro de 16.4% a 5%, formalizando a los comerciantes, fabricantes y distribuidores en ferias permanentes de los mercados de construcción, comida y comercio en este orden 13.5%, 10.7%, 7.85% y 5% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
- OCP 2.7: Aumentar la esperanza de vida de 79.23 a 80 años (línea base de los 3 distritos con mayor esperanza de vida) a razón de 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031

- OCP 2.8: Pasar de un IDH de 0.7363 a 0.7814 (línea base de los 3 distritos con mayor IDH) a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031

**Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3):** *Aumentar la producción del distrito de Surquillo de 10 millones (grupo 2 de los distritos más productivos de Lima) a una producción superior a 15 millones (línea base de los tres distritos más productivos de Lima Metropolitana) al 2031.*

- OCP 3.1: Para el 2020 Elaborar e implementar el plan de desarrollo económico local
- OCP 3.2: Para el 2020 Elaborar e implementar el plan de desarrollo urbano alineado al Plan de desarrollo Urbano de Lima Metropolitana y coordinado con los Planes de desarrollo urbano de los distritos vecinos, densificando, promoviendo una movilidad sostenible y uso mixto de suelo.
- OCP 3.3 Para el 2021 Incrementar el ingreso por derechos y tasas administrativo de 4.0 millones a 7.0 millones, aplicado a los cambios de densidad.
- OCP 3.4, incrementando el area comercial e industria promovida por el uso mixto de suelo.
- OCP 3.5: Para el 2031 Incrementar el ingreso por predios de 13.4 millones a 24.0 millones, romovido por la densificación de suelo.
- OCP 3.6: Para el 2020 Implementar programa de desarrollo de redes empresariales en los sectores con mayor crecimiento y concentración de empresas del distrito promoviendo la inversión.

- OCP 3.7: Para el 2020, Realizar 2 ruedas de negocios anuales donde los microempresarios puedan vender sus productos a las grandes empresas e intermediarios.
- OCP 3.8: Para el 2021, Realizar dos ferias anuales comerciales especializadas en los rubros de mayor concentración de empresas (ferreteria, cocina y automotriz) que congregen a productores, comerciantes y consumidores directos e indirectos.
- OCP 3.9: Para el 2025 Incrementar la tasa de transición de microempresa a pequeña empresa en 10%, mediante un programa de capacitaciones, en convenio con PRODUCE en temas de gestión empresarial y asistencia técnica.
- OCP 3.10: Para el 2025 desarrollar programa de revitalización urbana en zonas con mayor porcentaje de actividad delictiva, promoviendo la densificación urbana, movilidad sostenible interdistrital y uso mixto de suelo urbano.
- OCP 3.11: Incrementar la producción del distrito de 10 millones a 15 millones (línea base de los 3 distritos con mayor producción) a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031

**Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4):** *Dejar de ser una de las 15 islas de Calor de Lima Metropolitana para el 2031.*

- OCP 4.1: Para el 2020 Implementar plan de manejo de espacios públicos, áreas verdes y mitigación de impactos al cambio climático
- OCP 4.2: Para el 2021-22 Implementar un sistema de riego tecnificado y planta de tratamiento de lodos activados.
- OCP 4.3: Pasar de tener 3.05 m<sup>2</sup>/hab (273, 276m<sup>2</sup>) a 12 m<sup>2</sup> de área verde por habitante (1,071.396 m<sup>2</sup> de área verde), creciendo 799,120 m<sup>2</sup> distribuidos a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031



- OCP 4.4: Para 2020 Implementar plan de manejo de desechos solidos
- OCP 4.5: Incrementar el porcentaje de recojo de basura de 81% al 100%, distribuido a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
- OCP 4.6: Pasar de reciclar del 7% al 30% la basura del distrito, aumentando a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031.

**Objetivo de Largo Plazo 5 (PLP5): Reducir el índice de Necesidades Básicas**

*Insatisfechas promedio en el distrito de 6.7% (grupo robusto 25) a 0.25 % (grupo robusto 32) en el 2031.*

- OCP 5.1: Para el 2019, convenio con COFOPRI para implementar programa conjunto de Adjudicación de lotes con fines de vivienda en el marco de la Ley de promoción de acceso a la propiedad.
- OCP 5.2: Para el 2025 ampliar la cobertura de agua que se conecta directamente a la red pública de 87.04% a 100%, aumentando a razón de 50% y 100% en los años 2022, 2025.
- OCP 5.3: Para el 2025 ampliar la cobertura de agua que se conecta directamente a la red pública de 92.38% a 100%, aumentando a razón de 50% y 100% en los años 2022, 2025.
- OCP 5.4: Para el 2025, reducir de 9.6% de personas en riesgo a 0%, a razón de 50% y 100% en los años 2022, 2025.
- OCP 5.5: Disminuir el índice de Necesidades básicas pasando de 6.7% a 0.25% a razón de 50% y 100% en los años 2022, 2025 y manteniéndose bajo 0.25% hasta el año 2031.

**Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6): Mejorar en el ranking de transparencia**

*estándar de la gestión municipal al 2021, pasando de “bien” en el año 2016 a “Muy bien”*

en el 2021 y para el 2031 pasar a una valoración de “perfecto”. (pasando del puesto 19 a estar entre los tres primeros distritos de Lima Metropolitana).

- OCP 6.1: Del 2019 al 2031 Mantener actualizada la pagina del portal de transparencia de la municipalidad.
- OCP 6.2: Para el 2020 elaborar e implementar Plan de operaciones integrado procesos internos y externos
- OCP 6.3: Para el 2022 Implementar e integrar data ceter, sistema de georeferencia catastral GIS y sistema de gestion ERP
- OCP 6.4: Para el 2022 implementa sistema de tramite online y acceso virtual a la información catastral y predial a un 50%
- OCP 6.5: Para el 2025 implementa sistema de tramite online y acceso virtual a la información catastral y predial a un 100%
- OCP 6.6: Para el 2028 implementa sistema interactivo de tramite online y acceso virtual a la información catastral y predial, comercial, cultural y servicios municipales a un 50%, accecible por pantallas tactiles.
- OCP 6.7: Para el 2031 implementa sistema interactivo de tramite online y acceso virtual a la información catastral y predial, comercial, cultural y servicios municipales a un 100%, accesible por pantallas tactiles.
- OCP 6.8: Para el 2031 Aumentar la eficacia de ingreso público de 88.2% a superior a 95%, fiscalizando el pago de tasas, alcabala y predios al 100% de los usuarios y efectuar cobranas coactivas.
- OCP 6.9: Aumentar la eficacia del gasto público de 84.40% a superior a 95% , desde 2020 hasta el 2031.
- OCP 6.10: Para el 2021 pasar de una calificación bueno a muy bueno en el Ranking de Transparencia e ir mejorando hasta llegar a perfecto para el 2031.



Tabla 114

## Objetivos de Corto Plazo por OLP (OLP 1 a OLP 4)

Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1: Para el 2031, Disminuir el porcentaje de victimización del distrito de Surquillo de 27.4% (puesto 16 de los distritos más seguros de Lima Metropolitana) a un porcentaje inferior a 12.0% (línea base de los tres distritos más seguros de Lima Metropolitana).	OCP. 1.1	Para el 2019, el distrito contará con dos juntas vecinales por sector, pasando de 6 juntas vecinales a 24 juntas vecinales.
	OCP. 1.2	Para el 2021, Interconectar la comisaría del distrito con los centros de vigilancia en el primer año
	OCP. 1.3	Para el 2020, realizar intervenciones conjuntas con la policía nacional y alerta temprana con juntas vecinales.
	OCP. 1.4	Para el 2020, implementar programa de educación vial en instituciones educativas y mejoras de la infraestructura vial en cruces de mayor accidentalidad
	OCP. 1.5	Para el 2020, Realiza cada año campaña contra el consumo de alcohol y violencia familiar
	OCP. 1.6	Para el 2031, incrementar el número de camionetas de 20 a 60 a razón de 8 camionetas en los años 2022, 2025, 2028 y 2031 (manteniendo un ratio de 1500 habitantes por camioneta línea base de los tres distritos más seguros de Lima Metropolitana)
	OCP. 1.7	Para el 2031, incrementar de 117 a 300 cámaras de seguridad a razón de 46 cámaras anuales en los años 2022, 2025, 2028 y 2031 (manteniendo un ratio de 750 habitantes por cámara línea base de los tres distritos más seguros de Lima Metropolitana)
	OCP. 1.8	Para el 2031, incrementar de 14 a 150 puestos de vigilancia a razón de 34 puestos de vigilancia en los años 2022, 2025, 2028 y 2031 (manteniendo un ratio de 650 habitantes por puesto de vigilancia línea base de los tres distritos más seguros de Lima Metropolitana)
	OCP. 1.9	Del 2019 al 2031, reducir el porcentaje de familias con un miembro víctima de delito de 27.4% a 12% (línea base de los 3 distritos más seguros de Lima Metropolitana) a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
OLP 2: Incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del distrito de valor 0.7363 (puesto 14 de Lima Metropolitana) a un valor superior a 0.80 (distrito con mayor IDH de Lima Metropolitana).	OCP. 2.1	Para el 2020, realiza programa para evitar la deserción en secundaria promoviendo la educación sexual en adolescentes (principal problema de deserción)
	OCP. 2.2	Para el 2020, implementar programa para mejorar la empleabilidad con capacitación técnica de PEA con estudios secundarios según necesidad de mano de obra especializada en el distrito en convenio con Universidades, Institutos, CETPROs y CITES localizados en el distrito.
	OCP. 2.3	Pasar de un PEA con secundaria de 85.08% a sobre 90% (línea base de los 3 mejores distritos de Lima Metropolitana) en este orden de 86,31%, 87.54%, 88.77%, y 90% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
	OCP. 2.4	Pasar de un promedio de años de estudio en el distrito de 12.36 años a 14 años (línea base de los 3 distritos con mayor promedio en Lima Metropolitana) a razón de 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
	OCP. 2.5	Pasar de una PEA con estudios técnicos de 29% a 40% en este orden de 31.75%, 34.5%, 37.25% y 40% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
	OCP. 2.6	Disminuir el porcentaje personas sin seguro de 16.4 a 5%, formalizando a los comerciantes, fabricantes y distribuidores en ferias permanentes de los mercados de construcción, comida y comercio en este orden de 13.5%, 10.7%, 7.85% y 5% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
	OCP. 2.7	Aumentar la esperanza de vida de 79.23 a 80 años (línea base de los 3 distritos con mayor esperanza de vida) a razón de 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
	OCP. 2.8	Del 2019 al 2031, pasar de un IDH de 0.7363 a 0.7814 (línea base de los 3 distritos con mayor IDH) a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
OLP 3: Aumentar la producción del distrito de Surquillo de 10 millones (grupo 2 de los distritos más productivos de Lima) a una producción superior a 15 millones (línea base de los tres distritos más productivos de Lima Metropolitana) al 2031.	OCP. 3.1	Para el 2020, Elaborar e implementar el plan de desarrollo económico local
	OCP. 3.2	Para el 2020, Elaborar e implementar el plan de desarrollo urbano alineado al Plan de desarrollo Urbano de Lima Metropolitana y coordinado con los Planes de desarrollo urbano de los distritos vecinos, densificando, promoviendo una movilidad sostenible y uso mixto de suelo.
	OCP. 3.3	Para el 2021, Incrementar el ingreso por derechos y tasas administrativo de 4.0 millones a 7.0 millones, aplicado a los cambios de densidad.
	OCP. 3.4	Para el 2031, Incrementar el ingreso por concepto de alcabala de 3.6 millones a 5.4 millones, incrementando el área comercial e industria promovida por el uso mixto de suelo.
	OCP. 3.5	Para el 2031, Incrementar el ingreso por predios de 13.4 millones a 24.0 millones, promovido por la densificación de suelo.
	OCP. 3.6	Para el 2020, Implementar programa de desarrollo de redes empresariales en los sectores con mayor crecimiento y concentración de empresas del distrito promoviendo la inversión.
	OCP. 3.7	Para el 2020, Realizar 2 ruedas de negocios anuales donde los microempresarios puedan vender sus productos a las grandes empresas e intermediarios.
	OCP. 3.8	Para el 2021, Realizar dos ferias anuales comerciales especializadas en los rubros de mayor concentración de empresas (ferreteria, cocina y automotriz) que congreguen a productores, comerciantes y consumidores directos e indirectos.
	OCP. 3.9	Para el 2025, Incrementar la tasa de transición de microempresa a pequeña empresa en 10%, mediante un programa de capacitaciones, en convenio con PRODUCE en temas de gestión empresarial y asistencia técnica que en los próximos 3 años. Incrementar en 20% las licencias de funcionamiento empresarial al año 2021
	OCP. 3.10	Para el 2025, desarrollar programa de revitalización urbana en zonas con mayor porcentaje de actividad delictiva, promoviendo la densificación urbana, movilidad sostenible interdistrital y uso mixto de suelo urbano.
	OCP. 3.11	Incrementar la producción del distrito creciera de 10 millones a 15 millones (línea base de los 3 distritos con mayor producción) a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
OLP 4: Dejar de ser una de las 15 islas de Calor de Lima Metropolitana para el 2031.	OCP. 4.1	Para el 2020, Implementar plan de manejo de espacios públicos, áreas verdes y mitigación de impactos al cambio climático
	OCP. 4.2	Para el 2021-22 Implementar un sistema de riego tecnificado y planta de tratamiento de lodos activados.
	OCP. 4.3	Surquillo pasara de tener 3.05 m <sup>2</sup> /hab (273, 276m <sup>2</sup> ) a 12 m <sup>2</sup> de área verde por habitante (1,071.396 m <sup>2</sup> de área verde), creciendo 799,120 m <sup>2</sup> distribuidos a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
	OCP. 4.4	Para 2020, Implementar plan de manejo de desechos sólidos
	OCP. 4.5	Incrementar el porcentaje de recojo de basura de 81% al 100%, destruido a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031
	OCP. 4.6	Pasar de reciclar del 7% al 30% la basura del distrito, aumentando a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031.
OLP 5: Reducir el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas promedio en el distrito de 6.7% (grupo robusto 25) a 0.25 % (grupo robusto 32) en el 2031	OCP. 5.1	Para el 2019, convenio con COFOPRI para implementar programa conjunto de Adjudicación de lotes con fines de vivienda en el marco de la Ley de promoción de acceso a la propiedad.
	OCP. 5.2	Para el 2025, ampliar la cobertura de agua que se conecta directamente a la red pública de 87.04% a 100%, aumentando a razón de 50% y 100% en los años 2022, 2025.
	OCP. 5.3	Para el 2025, ampliar la cobertura de agua que se conecta directamente a la red pública de 92.38% a 100%, aumentando a razón de 50% y 100% en los años 2022, 2025.
	OCP. 5.4	Para el 2025, reducir de 9.6% de personas en riesgo a 0%, a razón de 50% y 100% en los años 2022, 2025.
	OCP. 5.5	Disminuir índice de Necesidades básicas pasando de 6.7% a 0.25% a razón de 50% y 100% en los años 2022, 2025 y manteniéndose bajo 0.25% hasta el año 2031.
OLP 6: Mejorar en el ranking de transparencia estándar de la gestión municipal al 2021, pasando de "bien" en el año 2016 a "Muy bien" en el 2021 y para el 2031 pasar a una valoración de "perfecto". (pasando del puesto 19 a estar entre los	OCP. 6.1	Del 2019 al 2031 Mantener actualizada la página del portal de transparencia de la municipalidad.
	OCP. 6.2	Para el 2020 elaborar e implementar Plan de operaciones integrado procesos internos y externos
	OCP. 6.3	Implementar e integrar data ceter, sistema de georeferencia catastral GIS y sistema de gestión ERP
	OCP. 6.4	Para el 2022, implementa sistema de trámite online y acceso virtual a la información catastral y predial a un 50%
	OCP. 6.5	Para el 2025, implementa sistema de trámite online y acceso virtual a la información catastral y predial a un 100%
	OCP. 6.6	Para el 2028, implementa sistema interactivo de trámite online y acceso virtual a la información catastral y predial, comercial, cultural y servicios municipales a un 50%, accesible por pantallas táctiles.
	OCP. 6.7	Para el 2031, implementa sistema interactivo de trámite online y acceso virtual a la información catastral y predial, comercial, cultural y servicios municipales a un 100%, de acceso remoto.
	OCP. 6.8	Para el 2031, Aumentar la eficacia de ingreso público de 88.2% a superior a 95%, fiscalizando el pago de tasas, alcabala y predios al 100% de los usuarios y efectuar cobranas coactivas.
	OCP. 6.9	Aumentar la eficacia del gasto público de 84.40% a superior a 95% desde 2020 hasta 2031
OCP. 6.10	Para el 2021 pasar de una calificación bueno a muy bueno en el Ranking de Transparencia e ir mejorando hasta llegar a perfecto para el 2031.	

Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
tres primeros distritos de Lima Metropolitana).		

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



## VII.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son herramientas necesarias para lograr los objetivos de corto plazo, se ha determinado efectuar el detalle en tres aspectos: (a) recursos tangibles, (b) recursos intangibles y (c) recursos humanos, los cuales son necesarios e imprescindibles para lograr una implementación exitosa que conduzca al distrito de Surquillo hacia la visión planteada.

### VII.2.1. Recursos Tangibles

Los recursos tangibles permitirán tomar acciones y ejecutar las estrategias, y comprende cuatro tipos: (a) las maquinarias, (b) los activos financieros, (c) los materiales, y (d) los procesos.

(a) *Las maquinarias.* Al año 2017, el distrito de Surquillo cuenta entre camionetas y vehículos 20 unidades y 34 motorizados, que son utilizados para el patrullaje y monitoreo de las calles; sin embargo, no precisan el municipio cuantas están operativas. Las motos están destinadas principalmente para el serenazgo, quienes también cuentan con bicicletas para la fácil maniobra. Las cisternas son utilizadas para el riego de los parques y pequeños jardines que se encuentran en las principales calles y avenidas.

(b) *Los activos financieros.* Engloba las fuentes de financiamiento que se utilizada en la inversión del distrito. El gobierno local asigna de manera anual recursos ordinarios al presupuesto del distrito; asimismo, a los ingresos se suman los recursos determinados que incluye el canon minero, regalía minera, Fondo de Compensación Municipal, renta de aduanas y participaciones. Adicionalmente, la Municipalidad ante la insuficiencia económica, generan la partida de ingresos llamada recursos directamente recaudados, basados en los servicios brindados a la comunidad utilizando la infraestructura pública; se ha establecido que estos recursos pueden ser incrementados con la implementación de estrategias que permitan lograr una recaudación mayor cada año. Para mejorar estos se cuenta el objetivo de

corto plazo “Del 2022 al 2031 desarrollar programa de revitalización urbana en zonas con mayor porcentaje de actividad delictiva, promoviendo la densificación urbana, movilidad sostenible interdistrital y uso mixto de suelo urbano” que permite uncrementar areas comerciales, indstriaules y de vivieda dinamizando la economia del distrito.

(c) *Los materiales.* Son los elementos para la gestión operativa y administrativa. Actualmente, la Municipalidad cuenta con computadoras, impresoras, copiadoras y otros enseres que permiten brindar un servicio tangible a los ciudadanos; la mayor concentración de los materiales está en la gestión administrativa y, para lograr ahorro económico, se contempla la contratación pública de proveedores para la adquisición de bienes a fin de abastecer los materiales para todas las áreas, cumpliéndose la finalidad pública de la compra, y si fuese necesario, convocar concurso públicos o licitaciones, donde se busca la libre competencia en el mercado.

(d) *Los procesos.* Son los lineamientos básicos para la ejecución de los servicios, basados en un organigrama estructural de la Municipalidad. Los procesos deben ser eficientes y adecuados que permitan el flujo de información y la interrelación de las áreas mostrando una gestión al servicio al ciudadano. Para lo que la municipalidad cuenta con el MOF y el ROF en el que se indican los procesos adminisrativos y las funciones de cada personal en planta. En los objetivos de corto plazo se plantea incluir un sistema de procesos integrados entre caada parte de la muncipalidad para mejorar la comunicación interna, con el vecino y sus provehedores, entre los objetivos de corto plazo esta “Implementar e integrar data ceter, sistema de georeferencia catastral GIS y sistema de gestion ERP” que tiene la finalidad de promover un amanejo eficiente de la información con el manejo de Big data.

### **Recursos intangibles**

Los recursos tecnológicos disponibles en el mercado no son aprovechados al 100% por el distrito, dentro de los objetivos de largo plazo está “OLP 1. Para el 2031, Disminuir el

porcentaje de victimización del distrito de Surquillo de 27.4% (puesto 16 de los distritos más seguros de Lima Metropolitana) a un porcentaje inferior a 12.0% (línea base de los tres distritos más seguros de Lima Metropolitana). Están aliados tres objetivos de corto plazo que son “incrementar el número de camionetas de 20 a 60 a razón de 8 camionetas en los años 2022, 2025, 2028 y 2031”, “incrementar de 117 a 300 camaras de seguridad a razón de 46 camaras anuales en los años 2022, 2025, 2028 y 2031” y “incrementar de 14 a 150 puestos de vigilancia a razón de 34 puestos de vigilancia en los años 2022, 2025, 2028 y 2031” que ayudarán a cumplir a los objetivos relacionados a la seguridad ciudadana.

Los ciudadanos de Surquillo perciben corrupción en la gestión municipal, lo cual debe ser mejorado por las autoridades distritales. Con el fin de hacer frente y mejorar este aspecto, se ha considerado dentro de los objetivos de corto plazo “implementar un sistema de tramite on line y acceso a la información catastral y predial en un 100%” e “implementa sistema interactivo de tramite online y acceso virtual a la información catastral y predial, comercial, cultural y servicios municipales a un 100% de acceso remoto” que permitira que la total transparencia de la información por parte de la municipalidad. Esto generará una mayor participación, conocimiento y, a la vez, una mayor fiscalización de los presupuestos y acciones de las autoridades municipales.

### **Recursos humanos.**

Para el logro de los objetivos tanto de corto se centra en la habilidad de ser líder, esta habilidad debe ser adoptada por las autoridades municipales con el fin de conducir el plan estratégico del distrito. Se debe evitar la asimetría de información por ello se está contemplando como parte de los objetivos de corto plano programas educativos como “implementar programa de educación vial en instituciones educativas y mejoras de la infraestructura vial en cruces de mayor accidentalidad”, “implementar programa para mejorar la empleabilidad con capacitación técnica de PEA con estudios secundarios según necesidad



de mano de obra especializada en el distrito en convenio con Universiades, Institutos, CETPROs y CITES localizados en el distrito”, “implementar programa para evitar deserción escolar en nivel secundario promoviendo la educación sexual, prevención de consumo de drogas en los adolescentes (principales probemas de deserción)”, “Para el 2031 Incrementar la tasa de transición de microempresa a pequeña empresa en 10%, mediante un prorama de capacitaciones, en convenio con PRODUCE en temas de gestión empresarial y asistencia técnica” a las microempresas, y para reducir la informalidad laboral incrementado el acceso a seguro universal SIS emprendedor “dismiuir el porcentaje personas sin seguro de 16.4 a 5%, formalizando a los comerciantes, fabricantes y distribuidores en ferias permanentes de los mercados de construcción, comida y comercio”.

### **VII.3. Políticas de cada estrategia**

Se plantea veinte y uno (21) políticas para las doce (12) estrategias propuestas en las matrices abordadas en el Capítulo VI. Ver Tabla 115

### **VII.4. Estructura de la organización del distrito de Surquillo**

Del organigrama actual que tiene del distrito de Surquillo, se propone que la gerencia de estadística e informática maneje el sistema integrado de TI, data center y sistema de comunicación, se propone la creación de: a) la Subgerencia de acceso empresarial y la Sub, con miras a mejorar y encontrar nuevos nichos de mercados, futuro generador de empleo del ciudadano surquillano y b) la gerencia de desarrollo urbano y medio ambiente que permita contruir un modelo de crecimiento económico social y ambiental (Ver Tabla 116).

Tabla 115

*Estrategias vs Políticas -Surquillo*

Estrategias		Políticas
1. Implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo (D1, D2,D3,D4,D5 con O3, O4)	P1.1	Crear mesas ejecutivas que tengan como fin realizar reuniones de equipos técnicos entre la municipalidad Lima Metropolitana y del distrito de Surquillo
	P1.2	Crear programas de capacitación a los profesionales técnicos del municipio en temas referidos del lineamiento del plan de desarrollo concertado, en convenio con la municipalidad de Lima Metropolitana.
2. Desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local (D6 con O1)	P2.1	Implementar la Subgerencia de acceso empresarial (desarrollo de programas para nuevos nichos de mercado) dependiente de la gerencia económica de la municipalidad
	P2.2	Buscar financiamiento proveniente de entidades extranjeras y gubernamentales (ONG) que persigan tal fin
3. Desarrollar inversiones privadas en infraestructura del distrito (F1, F5, F6 con O1, O3).	P3.1	Flexibilizar los procesos administrativos a las empresas mediante ordenanzas municipales
	P3.2	Simplificación administrativa en los permisos de funcionamiento de las empresas mediante ordenanzas municipales
4. Aumentar la inversión en los rubros de construcción, comida y automotriz (F4, F7 con O1, O5)	P4.1	Atraer inversión privada mediante el apoyo y asistencia técnica que demanden estos empresarios
5. Desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada (F1, F6, F7 con A4, A7)	P5.1	Incentivar alianzas públicas y privadas en las que intervengan la municipalidad de Surquillo
	P5.2	Otorgar beneficios tributarios a potenciales empresas que inviertan y logren el desarrollo económico del distrito
6. Promover la formalización laboral mediante programa de apoyo a los emprendimientos locales (D6 con O2)	P6.1	Crear programas de reubicación progresiva de ambulantes a locales administrados por la municipalidad
	P6.2	Crear programas de capacitación laboral formal, en convenio con el Ministerio de Trabajo
	P6.3	Implementar la Subgerencia de acceso empresarial (desarrollo de programas para nuevos nichos de mercado) dependiente de la gerencia económica de la municipalidad
7. Desarrollar la inversión en el mercado inmobiliario (F6 con O3, O5)	P7.1	Crear aplicativo con información actualizada de costo de los terrenos, dirigido a compañías inmobiliarias nacionales y extranjera
	P7.2	Promover medidas para un crecimiento urbano ordenado
8. Promover usos de suelo mixtos (industria liviana, comercio y vivienda) para atraer el consumo y gasto público (D6 con A3, A4, A6,A7)	P8.1	Promover el aprovechamiento de grandes espacios del distrito para la construcción de centros comerciales
	P8.2	Crear un aplicativo de grandes terrenos, con acceso de las grandes empresas nacionales y extranjeras
9. Implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O5)	P9.1	Alentar la entrada de maquinarias con tecnología de una generación para ser utilizadas en la recuperación de áreas verdes
	P9.2	Motivar a los ciudadanos ideas innovadoras y posibilidad de exploración subterránea utilizando tecnologías de última generación, para tener mayores zonas de esparcimiento
10. Reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de serenos a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito (F1 con A1)	P10.1	Capacitar constantemente al área de seguridad del municipio y los serenos en temas seguridad ciudadana
	P10.2	Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias y equipos tecnológicos de seguridad ciudadana
11. Disponer de mayor número de serenazgos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito (D1,D3,D4 y D5 con A1,A5)	P11.1	Promover convenios con el Ministerio de Interior para fortalecer el personal policial del distrito
12. Establecer políticas que incentiven, promuevan y faciliten la creación de redes comerciales en los rubros relacionados a la construcción, comida y automotriz en el distrito (F4, F5, F7 con A7)	P12.1	Simplificación administrativa de licencias de funcionamiento
	P12.2	Incentivar alianzas públicas y privadas en las que intervengan la municipalidad de Surquillo

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

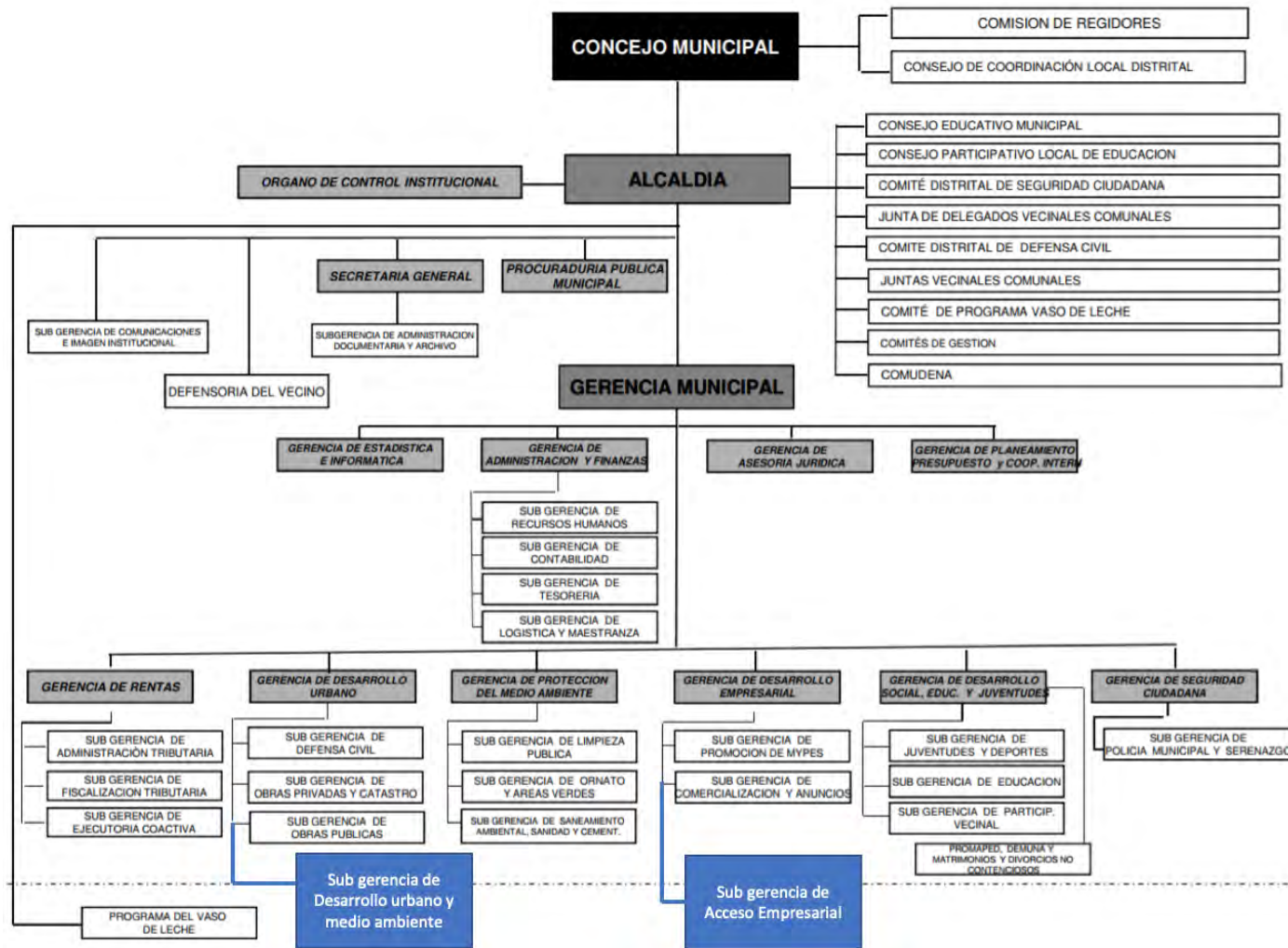


Figura 65. Organigrama Municipal de Surquillo propuesto. Adaptado de de “Portal de transparencia” por MDS, 2017<sup>a</sup>. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/portal/portal-transparencia/>

### **VII.5. Medio Ambiente, Ecología y responsabilidad Social**

Para D'aleissio (2015) muchas estrategias durante su puesta en marcha exigen actividades que podrían afectar al medio ambiente y la ecología de la zona. Al adoptar una estrategia se debe tener mucho cuidado y priorizar la conservación del medio ambiente.

Tienen relación directa en la preservación del medio ambiente, el objetivo de largo plazo 5 “el distrito de Surquillo dejara de estar dentro de las 15 islas de calor de Lima Metropolitana” alineado a los objetivos de corto plazo “Implementar un sistema de riego tecnificado y planta de tratamiento de lodos activados”, “Para el 2031 Surquillo pasara de tener 3.05 m<sup>2</sup>/hab (273, 276m<sup>2</sup>) a 12 m<sup>2</sup> de área verde por habitante (1,071.396 m<sup>2</sup> de area verde), creciendo 799,120 m<sup>2</sup> distribuidos a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031”, “Implementar plan de manejo de desechos solidos”y “Incrementar el porcentaje de recojo de basura de 81% al 100%, distribuido a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031”, “Surquillo pasara de reciclar del 7% al 30% la basura del distrito, aumentando a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031”. Promoviendo medidas para un crecimiento urbano sostenible, recuperando areas verdes y disminuyendo los impactos negativos del calentamiento global.

### **VII.6. Recursos Humanos y Motivación**

Los funcionarios y personal administrativo de la municipalidad de Surquillo, deben adoptar las siguientes competencias (Hondeghe, 2010):

Facilidad de manejar información relevante. Corresponde a la capacidad de entendimiento, asimilación y análisis crítico para manejar datos y poder proponer mejoras con miras a desarrollar la visión de la organización.

Liderazgo. El personal debe ser líder para formar e inspirar al resto del equipo de trabajo que estén dirigiendo.

Relación interpersonal. Habilidad para comunicarse a todo nivel jerárquico laboral dentro de la organización, influenciar y crear redes de contactos. Deben ser capaces de escuchar activamente a los superiores y tener vocación de servicio.

Efectividad. Mostrar respeto por las ideas planteadas del público, capacidad de adaptación al cambio, mostrar confianza, además deben ser personas que constantemente busquen nuevos objetivos para poder desarrollarse personalmente y lograr mejorar dentro y fuera de la organización.

### **VII.7. Gestión del Cambio**

Desarrollo de acciones ante los cambios D'alesio (2015):

1. Proponer estrategias de cambio. Se debe realizar un plan de acción con la municipalidad y los residentes surquillanos para implementar un Plan Estratégico ordenado, claro a fin de alcanzar los objetivos planteados.

2. Sentido de urgencia. Pleno conocimiento de los ciudadanos de las amenazas y oportunidades del distrito, para concientizar y proponer cambios en la organización. Capacidad de pronosticar futuras crisis económico-financiero que atenten el estilo de vida actual y salida de proveedores fidelizados.

3. Conformar un comité para la implementación del plan. Liderado por el alcalde distrital, regidores y los directores de las gerencias. Adicionalmente se está proponiendo objetivos de corto plazo para la participación de las juntas vecinales y son: lograr la representación de todas las urbanizaciones que promueva la participación ciudadana a través de juntas vecinales y programas sociales así mismo crear un comité de junta vecinales que participe en las sesiones del consejo y tenga derecho a voto.

4. Visión con miras al cambio. La visión propuesta en el presente documento es ambiciosa con lo que pretende alcanzar en el futuro y con las estrategias y políticas seleccionadas para cumplirlas.

5. Información simétrica de la visión. Todos las personas naturales y jurídicas del distrito de Surquillo deben conocer la visión del distrito, para que según sus competencias sientan el compromiso de buscar mejoras para el distrito.

6. Utilización de tecnologías de información y comunicación: Dentro los objetivos de corto plazo tenemos: mantener actualizado el portal de transparencia de la página web de la municipalidad de Surquillo.

8. Utilidad de los referentes. Se ha utilizado a las ciudades de Concepción de Chile y Chapinero de Colombia así como las experiencias de distritos vecinos como Miraflores y San Isidro como referentes, a los que el distrito de Surquillo pretende llegar a lo esperado.

#### **VII.8. Conclusiones**

En el Capítulo VI se abordó las estrategias de corto plazo alineadas a los objetivos de largo plazo, llegando a plantearse treinta y dos (46) objetivos de corto plazo. Asimismo, se establecieron veinte y uno (21) políticas alineadas a las doce (12) estrategias seleccionadas y abordadas en el capítulo V. La política más relevante es la propuesta de creación de una Subgerencia de acceso empresarial (elaborará programas para nuevos nichos de mercado) en el distrito.

## **Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.**

Según D'Alessio (2015), el modelo de gerencia estratégica contiene tres etapas: planeamiento, implementación y evaluación y control. Esta última etapa tiene como característica principal ser un proceso de permanente, por lo constante e iterativo de los cambios en el entorno.

### **VIII.1. Perspectiva del Control**

D'Alessio (2015) indica, además, que el proceso de evaluación debe comprender los siguientes pasos: a) Cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, b) Revisión de objetivos y c) Estímulo de la creatividad para la generación de alternativas y criterios de evaluación. Este proceso debe ser encabezado por la Municipalidad Distrital de Surquillo, recayendo la responsabilidad técnica en las gerencias municipales y la responsabilidad política en el alcalde y regidores. Sin embargo, es necesaria la participación de la población, que actuarían como fiscalizadores del cumplimiento de las estrategias que se planteen.

Kaplan & Norton (2001) proponen que la herramienta más útil y reconocida para el proceso de evaluación y control es el Cuadro de Mando Integral, que integra diversos indicadores que permite conocer las medidas más relevantes de la actividad empresarial. Para tal fin, se debe tener en cuenta cuatro perspectivas concretas: interna, procesos, clientes y financiera.

#### **Aprendizaje**

En este punto se tendrán indicadores relacionados a la mejora de procedimientos administrativos en la municipalidad, midiendo la reducción de trabas burocráticas. De igual manera se buscará medir la eficacia en la firma de convenios con entidades gubernamentales (MINITER, PRODUCE, etc.) que tenga impacto directo sobre el bienestar de la población. De igual manera se implementarán indicadores que midan el déficit en la atención al

ciudadano por parte de los funcionarios de la municipalidad, esto con la finalidad de lograr un mejor trato y sinergias entre la municipalidad y la población.

**Procesos:**

Para Kaplan y Norton (2008), esta perspectiva identifica los procesos del negocio que permitirá alcanzar los objetivos financieros y clientes. Dentro del tablero de control de distrito, se ha identificado 13 objetivos de corto plazo.

**Clientes:**

Los principales indicadores estarán relacionadas a la seguridad ciudadana como: el incremento de serenazgo y video camaras de vigilancia, cantidad de delitos, entre otros. Por el lado social, se tendrán indicadores enfocados en el bienestar de la población, como cantidad de semáforos inoperativos, déficit de estacionamientos y tráfico en hora punta.

**Financiera.**

Según Norton (2008) esta perspectiva analiza evalúa principalmente las grandes empresas que operan en el distrito, ordenanzas emitidas, gasto presupuestal entre otro. Dentro del tablero de control del distrito, se han identificado cuatro (4) objetivos de corto plazo.

**VIII.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

El tablero de control integrado fue diseñado categorizando los objetivos de corto plazo que se plantearon dentro de las cuatro perspectivas que contempla el mismo. En la Tabla 116, Tabla 117, Tabla 118 y Tabla 119 se puede observar el tablero de control con los objetivos de corto plazo y sus respectivos indicadores.



Tabla 116

*Tablero de control integrado-Perspectiva Financiera.*

Objetivos de Corto Plazo	Indicador	
OCP 2.6	Disminuir el porcentaje personas sin seguro de 16.4 a 5%, formalizando a los comerciantes, fabricantes y distribuidores en ferias permanentes de los mercados de construcción, comida y comercio en este orden de 13.5%, 10.7%, 7.85% y 5% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	Ingreso por ferias comerciales
OCP 3.3	Para el 2021, Incrementar el ingreso por derechos y tasas administrativo de 4.0 millones a 7.0 millones.	Ingreso por derechos de tasa y administrativo
OCP 3.4	Para el 2031 Incrementar el ingreso por concepto de alcabala de 3.6 millones a 5.4 millones	Ingreso por alcabala
OCP 3.5	Para el 2031, Incrementar el ingreso por concepto de alcabala de 3.6 millones a 5.4 millones,	Ingreso por predios

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 117

*Tablero de control integrado-Perspectiva Procesos*

Objetivos de Corto Plazo	Indicador	
OCP 1.2	Para el 2019, Interconectar la comisaría del distrito con los centros de vigilancia en e primer año	Nº de computadoras interconectadas
OCP 1.3	Para el 2020, realizar intervenciones conjuntas con la policia nacional y alerta temprana con juntas vecinales.	Número de Intervenciones serenazgo - policia
OCP 3.6	Para el 2020, implementar programa de desarrollo de redes empresariales en los sectores con mayor crecimiento y concentración de empresas del distrito promoviendo la concentración, cooperación y la organización.	Nº de unidades económicas Grado de organización
OCP 3.7	Para el 2020, Realizar 2 ruedas de negocios anuales donde los microempresarios puedan vender sus productos a las grandes empresas e intermediarios.	Rueda de negocio
OCP 3.8	Para el 2021, Realizar ferias anuales comerciales especilizadas en los rubros de mayor concentración de empresas (construcción, comida y automotriz)	Número de unidades económicas Visitas diarias
OCP 4.6	Pasar de reciclar del 7% al 30% la basura del distrito, aumentando a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	% de basura reciclada
OCP 6.2	Para el 2019 elaborar e implementar Plan de operaciones integrado procesos internos y externos	Plan de operaciones
OCP 6.3	Implementar e integrar data ceter, sistema de georeferencia catastral GIS y sistema de gestion ERP	Nº de procesos integrados

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 118

*Tablero de control integrado- Perspectiva de Ciente.*

Objetivos de Corto Plazo	Indicador	
OCP 1.4	Para el 2020, implementar programa de educación vial en instituciones educativas y mejoras de la infraestructura vial en cruces de mayor accidentalidad	Accidentes de tránsito
OCP 1.9	Del 2019 al 2031, reducir el porcentaje de familias con un miembro víctima de delito de 27.4% a 12%	% devictimización
OCP 1.5	Para el 2020 Realiza cada año campaña contra el consumo drogas, alcohol y violencia familiar	Nº de charlas por institución educativa
OCP 2.1	Para el 2020 realiza programa para evitara deserción en secundaria promoviendo la educación sesual	Número de Matriculas
OCP 2.2	Para el 2020 implementar programa para mejorar la empleabilidad con capacitación técnica de la PEA con estudios secundarios según necesidad de mano de obra especializada en el distrito en convenio con Universiades, Institutos, CETPROs y CITES localizados en el distrito.	Número de capacitaciones
OCP 2.3	Pasar de un PEA con secundaria de 85.08% a sobre 90% (línea base de los 3 mejores distritos de Lima Metropolitana) en este orden de 86,31%, 87.54%, 88.77%, y 90% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	% de PEA con secundaria completa
OCP 2.4	Pasar de un promedio de años de estudio en el distrito de 12.36 años a 14 años (línea base de los 3 distritos con mayor promedio en Lima Metropolitana) a razón de 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	Promedio de año de estudio en el distrito
OCP 2.5	Pasar de una PEA con estudios técnicos de 29% a 40% en este orden de 31.75%, 34.5%, 37.25% y 40% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	%PEA con estudios técnicos
OCP 2.7	Del 2019 al 2031, aumentar la esperanza de vida de 79.23 años a 80 años	Esperanza de vida
OCP 2.8	Del 2019 al 2031, pasar de un IDH de 0.7363 a 0.7814 a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	IDH
OCP 3.9	Para el 2031 Incrementar la tasa de transición de microempresa a pequeña empresa en 10%, mediante un prorama de capacitaciones, en convenio con PRODUCE en temas de gestión empresarial y asistencia técnica que en los proximos 3 años. Incrementar en 20% las licencias de funcionamiento empresarial al año 2021	Tasa de transición
OCP 3.11	Incrementar la producción del distrito crecera de 10 millones a 15 milones (línea base de los 3 distritos con mayo producción) a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	Producción
OCP 4.3	Para el 2031 Surquillo pasará de tener 3.05 m2/hab a 12 m2 de área verde por habitante, creciendo 799,120 m2 distribuidos a razón de 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	M2 por habitante
OCP 4.5	Incrementetar el porcentaje de recojo de basura de 81% al 100%, distruído a razón del 25%, 50%, 75% y 100% en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	% de área con cobertura de recojo de basura
OCP 5.1	Para el 2019, convenio con COFOPRI para implementar programa conjunto de Adjudicación de lotes con fines de vivienda en el marco de la Ley de promoción de acceso a la propiedad	Convenio firmado
OCP 5.2	Para el 2025 ampliar la cobertura de agua que se conecta directamente a la red pública de 87.04% a 100%,	% cobertura de agua
OCP 5.3	Para el 2025 ampliar la cobertura de agua que se conecta directamente a la red pública de 92.38% a 100%,	% cobertura de desagüe
OCP 5.4	Para el 2025, reducir de 9.6% de personas en riesgo a 0%,	% de personas en riesgo
OCP. 6.1	Del 2019 al 2031 Mantener actualizada la pagina del portal de transparencia de la municipalidad.	Actualizaciones Diarias
OCP 6.4	Para el 2022 implementa sistema de tramite online y acceso virtual a la información catastral y predial a un50%	% de acceso a información Reducción de tiempo de trámite
OCP 6.5	Para el 2025 implementa sistema de tramite online y acceso virtual a la información catastral y predial a un100%	% de acceso a información Reducción de tiempo de trámite
OCP 6.6	Para el 2028 implementa sistema interactivo de tramite online y acceso virtual a la información catastral y predial, comercial, cultural y servicios municipales a un 50%	# de interacción Reducción de tiempo de trámite
OCP 6.7	Para el 2031 implementa sistema interactivo de tramite online y acceso virtual a la información catastral y predial, comercial, cultural y servicios municipales a un 100%	# de interacción Reduacción de tiempo de trámite
OCP 5.5	Para el 2031 el índice de Necesidades básicas pasará de 6.7% a 0.25% a razón de 50% y 100% en los años 2022, 2025 y manteniendose bajo 0.25% hasta el año 2031	INB

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 119

*Tablero de control integrado- Perspectiva Interna.*

Objetivos de Corto Plazo	Indicador	
OCP 1.1	Para el 2022, el distrito aumenta la representatividad de los vecinos pasando de 6 juntas vecinales a 24 juntas vecinales con un mínimo de 2 juntas vecinales por subsector.	% de participación de la población
OCP 1.6	Para el 2031 incrementar el número de camionetas de 20 a 60 a razón de 8 camionetas en cada uno de los años 2022, 2025, 2028 y 2031	Número de camionetas
OCP 1.7	Para el 2031, incrementar de 117 a 300 cámaras de seguridad a razón de 46 camaras anuales en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	Número de cámaras de vigilancia
OCP 1.8	Para el 2031, incrementar de 14 a 150 puestos de vigilancia a razón de 34 puestos de vigilancia en los años 2022, 2025, 2028 y 2031	Números de puesto de vigilancia
OCP 3.1	Para el 2020 Elaborar e implementar el plan de desarrollo económico local	Plan de desarrollo económico
OCP 3.2	Para el 2020 Elaborar e implementar el plan de desarrollo urbano alineado al Plan de desarrollo Urbano de Lima Metropolitana y coordinado con los Planes de desarrollo urbano de los distritos vecinos	Plan urbano aprobado e implementado
OCP. 3.10	Desarrollar un programa de revitalización urbana en zonas con mayor porcentaje de actividad delictiva, promoviendo la densificación urbana, movilidad sostenible interdistrital y uso mixto de suelo urbano, que sea ejecutado en los próximos del 2021 al 2031.	Disminución de asaltos, urtos y venta de droga Aumento de tasas, arbitrios y alcabla % de venta de terrenos Aumento de producción
OCP 4.1	Para el 2020 Implementar plan de manejo de espacios públicos, áreas verdes y mitigacion de impactos al cambio climático	Plan espacios publicos aprobado e implemntado
OCP 4.2	Para el 2021-22 Implementar un sistema de riego tecnificado y planta de tratameinto de lodos activados	Construcción de platan de tratamiento Metros lineas de riego tecnificado
OCP 4.4	Para 2020 Implementar plan de manejo de desechos solidos	Plan de deshoc solidos aprobado e implementado
OCP 6.3	Para el 2019 elaborar e implementar Plan de Opreraciones integrando procesos internos y externos	Nuevo ROF Nuevo MOF Nuevo Data center Cartografia Sistema GIS Gestion Sistema ERP Eficacia del ingreso
OCP 6.8	Aumentar la eficacia de ingreso público de 88.2% a superior a 95%, fiscalizarndo el pago de tasas, alcabala y predios al 100% de los usuarios y efectuar cobranas coactivas.	Numero de tasas, arbitrios y predios fiscalizados y numero de cobranzas coctivas
OCP 6.9	Aumentar la eficacia del gasto público de 84.40% a superior a 95%,	% de ejecución
OCP 6.10	Para el 2021 pasar de una calificación bueno a perfecto en el Ranking de Transparencia y mantenrllo hasta el 2031	Calificación de transparencia

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo IX: Competitividad del distrito de Surquillo

Para el desarrollo de este capítulo es necesario entender el concepto de Ventaja Competitiva. Este término hace mención a aquella característica o características que tiene algún agente (persona, empresa, país, ciudad, distrito, etc.) que la diferencia del resto, logrando superioridad en términos de competencia.

En términos empresariales, Porter (1991) indica que para que exista una ventaja competitiva, se debe cumplir tres características: (a) Liderazgo en costos totales bajos, (b) diferenciación de productos o servicios y (c) tener enfoque de mercado.

(a) *Liderazgo en costos totales bajos.* Consiste en mantener el costo más bajo en relación al resto de empresas del rubro, además de lograr una alta cantidad de ventas. Para ello debe utilizar estrategias que combinen calidad y reducción de costos, produciendo eficientemente.

Así, Porter (1991) señala:

El liderazgo de costo es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados –la amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo–. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores (...). Por ejemplo, en los aparatos televisores, el liderazgo de costo requiere tamaños eficientes en las instalaciones para cinescopio, un diseño de costo bajo, ensamble automatizado y una escala global sobre la cual amortizar I&D. En los servicios de guardias de seguridad, la ventaja de costo requiere de costos generales muy bajos, una fuente llena de mano de obra barata y procedimientos de entrenamiento eficientes debido a la alta rotación.

El estado de productor de costo bajo implica más que bajar la curva de aprendizaje. Un productor de costo bajo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costo. Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costo no puede ignorar las bases de diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Esto puede nulificar los beneficios de su posición favorable en los costos. Texas Instruments (en relojes) y Northwest Airlines (en transportación aérea) son dos empresas de costo bajo que cayeron en esta trampa. Texas Instruments no pudo superar su desventaja en la diferenciación y salió del sector industrial de los relojes, Northwest Airlines reconoció el problema a tiempo y ha instituido esfuerzos para mejorar la mercadotecnia, servicio a los pasajeros y servicios a los agentes de viajes para hacer su producto más comparable al de sus competidores.

Un líder en costo debe lograr la *paridad* o *proximidad* en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva. La paridad en la base de diferenciación permite a un líder de costo traducir su ventaja en costos directamente a utilidades mayores que sus competidores. La proximidad en la diferenciación significa que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable no sobrepasa la

ventaja en el costo del líder de costo y por tanto el líder de costo gana retornos sobre el promedio.

La estratégica lógica del liderazgo de costo normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Muchas empresas han cometido serios errores estratégicos al no reconocer esto. Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial. A menos que una empresa pueda obtener el liderazgo en costo y “persuadir” a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad (y la estructura industrial a largo plazo) puede ser desastrosa, como ha sido el caso de varios sectores industriales petroquímicos. (pp. 30-31)

*(b) Diferenciación de producto o servicio.* Consiste en dotar al producto o servicio de una característica que la haga única frente a otros competidores. Por tanto, la estrategia a utilizar, actúa como protección frente a estos competidores que cuentan con similares características, generando lealtad del consumidor hacia el producto o servicio adquirido. Sin embargo, en algunos casos, el dotar de esta característica resultaría muy caro, que a la larga terminaría contradiciéndose con la estrategia de lograr menores costos.

En palabras de Porter (1991), este concepto hace referencia a lo siguiente:

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del

cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. En el equipo de construcción, por ejemplo, la diferenciación de Caterpillar Tractor está basada en la durabilidad del producto, su servicio, disponibilidad de refacciones y una excelente red de mayoristas. En los cosméticos, la diferenciación tiende a basarse más en la imagen del producto y el puesto de estantes en las tiendas.

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en lo que se incurre para ser único. Por tanto, un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, porque su precio superior sería nulificado por una posición en costos marcadamente inferior. Así, un diferenciador intenta la *paridad o proximidad* en costo, relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean *diferentes* a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. En contraste con el liderazgo de costos, sin embargo, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector industrial si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores. (pp. 31-32)

(c) *Enfoque de mercado*. Consiste en enfocarse en un grupo específico (nicho de mercado) de consumidores, para ello se utilizan estrategias que logren cobertura a todos estos clientes de manera más eficiente. Como resultado, se tendrán clientes específicos, que ayudará a mediano plazo a reducir los costos y a diferenciar sus productos en relación a las necesidades de este mercado enfocado.

Según Porter (1991) debemos entender esta característica de la siguiente manera:

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blancos aunque no posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el *enfoque de costo* una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el *enfoque de diferenciación* una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la *diferencia* entre los segmentos blancos del enfocador y otros segmentos en el sector industrial. Los segmentos blancos deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento blanco debe diferir de los otros segmentos del sector industrial. El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos. Estas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes les sirven al mismo tiempo que sirven a los otros. El enfocador puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose a los segmentos exclusivamente. La amplitud del objetivo es claramente una cuestión de grado, pero la esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un blanco estrecho del balance del sector industrial. El enfoque estrecho en, y por, sí no es suficiente para el desempeño sobre el promedio.

Un buen ejemplo de un enfocador que ha explotado las diferencias en el proceso de producción que sirve mejor a diferentes segmentos es Hammermill Paper. Hammermill ha estado avanzando cada vez más hacia papeles especializados de alta calidad, en volúmenes



relativamente bajos, en donde las compañías mayores de papel con máquinas de mayor volumen encuentran un alto costo de penalización para corridas de producción cortas. El equipo de Hammermill está más adecuado para corridas más cortas con ajustes frecuentes.

Un enfocador toma ventaja de la suboptimización en cualquier dirección de los competidores de objetivos amplios. Los competidores pueden estar *desempeñando por debajo* para cumplir las necesidades de un segmento en particular, lo que abre las posibilidades de un enfoque de diferenciación. Los competidores con blancos muy amplios pueden también *desempeñar por encima* para cumplir con las necesidades de un segmento, lo que significa que están soportando un costo más alto del necesario para servirlo. Una oportunidad para el enfoque de costo puede estar presente en sólo cubrir las necesidades de un segmento como éste y nada más.

Si el segmento blanco de un enfocador no es diferente de otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito. En refrescos, por ejemplo, Royal Crown se ha enfocado en los refrescos de cola, mientras que Coca-Cola y Pepsi-Cola tienen amplias líneas de productos con refrescos de muchos sabores. El segmento de Royal Crown, sin embargo, puede ser servido muy bien por Coke y Pepsi, al mismo tiempo que están sirviendo a otros segmentos. Por tanto, Coke y Pepsi disfrutan de ventajas competitivas sobre Royal Crown en el segmento de cola, debido a las economías de tener una línea más amplia.

Si una empresa puede lograr un liderazgo de costos sostenidos (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en su segmento y este segmento es estructuralmente atractivo, entonces el enfocador será un ejecutor sobre el promedio en el sector industrial. Lo atractivo estructuralmente de los segmentos es una condición necesaria porque algunos segmentos en un sector industrial son mucho menos lucrativos que otros. Hay, con frecuencia, espacio para varias estrategias de enfoque sostenibles en el sector industrial, siempre y cuando los enfocadores elijan diferentes segmentos blancos. La mayoría

de los sectores industriales tienen una variedad de segmentos, y cada uno implica una necesidad de comprador diferente o un sistema diferente óptimo de producción y entrega como candidato para la estrategia de enfoque. (pp. 32-34)

### **IX.1. Análisis competitivo del distrito de Surquillo.**

En vista a la necesidad de contar con información que mida la evolución competitiva de los países, desde el año 1989, el International Management Development (IMD)<sup>10</sup> calcula y publica en su libro: “World Competitive Yearbook” los índices de Competitividad mundial. Para ello cuenta con cuatro niveles: Nivel económico, que tiene por finalidad analizar la situación macroeconómica de la localidad, el Nivel gobierno, que analiza las políticas utilizadas por las economías para lograr mayores niveles de competitividad, Eficiencia de las Empresas, donde se analiza la relación del entorno nacional con el desarrollo competitivo y el Nivel Infraestructura donde se analiza la relación del acceso de servicios básicos y el nivel tecnológico, con el logro de competitividad.

Si bien es cierto, este indicador contiene interesantes niveles que permiten realizar un análisis completo a las economías, tiene como limitante no tener datos a nivel regional y menos distrital.

Sin embargo, en el Perú, CENTRUM, que es la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del PERÚ(PUCP), calcula anualmente el índice de Competitividad Regional del Perú(ICRP), tomando en cuenta cinco pilares: economía, gobierno, empresas, personas e infraestructura (Benzaquen & Del Carpio, Centrum Católica toma el impulso de la competitividad de las regiones del Perú, Strategia, 2010).

A continuación, se hará un breve análisis de las variables que conforman este índice de competitividad, utilizando los pilares y factores que proponen (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia, & Zegarra, 2010).

---

<sup>10</sup> IMD es una de las principales escuelas de negocio del mundo.

Tabla 120

*Estructura del Índice de competitividad regional*

ECONOMÍA	GOBIERNO	PERSONAS	INFRAESTRUCTURA	EMPRESAS
Tamaño	Recursos	Educación Escolar	Energía	Productividad
Crecimiento	Autonomía	Educación Superior	Red Vial	Ambiente de Negocios
Exportación	Gasto	Formación Laboral	Transporte	Habilidades Gerenciales
Diversificación	Seguridad	Logros Educativos	Turismo	Innovación
Empleo	Justicia	Salud	Comunicación	Generación del Empleo

*Nota.* Basado en “Índice de competitividad regional 2010” de (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia, & Zegarra, 2010).

**Pilar Economía.** El distrito cuenta con 14 280 empresas actualmente, sin embargo, según INEI (2015), entre el año 2007 y el año 2015 la cantidad de empresas se incrementaron en 48.5%, siendo la Mediana empresa la que presentó un mayor incremento (143.5%), sin embargo, en términos absolutos se observa que las microempresas encabezan el auge empresarial, contando en su mayoría con empresas del sector comercio al por menor y servicios en general, donde destacan los restaurantes, talleres, inmobiliarias y agencias de viaje, principalmente.

Por su lado, la PEA está ligado directamente con la creación de empresas en el distrito, tal es así que entre el año 2007 y 2016, según cálculos realizados de la base del INEI (2016), la PEA presentó una variación de 232.6%.

De igual manera, al año 2016, la PEA formal representa el 57% del total de trabajadores, cifra alta si comparamos con Lima Metropolitana (46% formalidad en la PEA).

Un punto clave a trabajar es la diversificación económica en el distrito, ya que la mayor parte las empresas pertenecen al sector comercio (39.6%) y al rubro de actividades inmobiliarias (21.2%). Sin embargo, según funcionarios del Ministerio de la Producción, los sectores que generan mayor valor económico y por ende, mayor trabajo en la economía son las actividades manufactureras, las que se relacionan con el sector primario (agricultura, pesca, minería), transformación, comercialización, almacenamiento y transporte.

Tabla 121

*Surquillo: Evolución empresarial 2007,2015*

Estrato	Absoluto		Var %
	2007	2015	
Microempresa	8,757	12,979	48.2
Pequeña	708	1,051	48.4
Mediana	23	56	143.5
Gran	125	194	55.2
Total	9,613	14,280	48.5

*Nota.* Adaptado de Encuesta nacional de empresas por INEI, 2015. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/index.htm>

En relación a las exportaciones, se tomará información de ADUANAS-SUNAT, filtrando sólo aquellas empresas que tienen como domicilio fiscal el distrito de Surquillo. Tal es así que entre el año 2007 y el año 2015, se tiene un incremento de 58.2% en las exportaciones, siendo las medianas empresas las que evolucionaron de manera significativa (8,620.5%). En contraste, la pequeña empresa redujo en 40.9% el nivel de exportaciones.

Cabe señalar que los principales productos exportados, son productos elaborados de metal, minerales metalíferos (debido a que las sedes administrativas de grandes mineras se encuentran en el distrito), productos de plástico, agencia de transporte (mediante la venta de tours internacionales a mercados extranjeros).

Tabla 122

*Surquillo: Evolución exportaciones (Valor FOB) 2007,2015*

Estrato	Absoluto		Var %
	2007	2015	
Microempresa	1,146,862.6	1,479,668.2	29.0
Pequeña	11,418,172.4	6,747,957.7	-40.9
Mediana	37,264.7	3,249,654.9	8,620.5
Gran	31,161,679.0	57,749,287.0	85.3
Total	43,763,978.7	69,226,567.9	58.2

*Nota.* Adaptado de “Encuesta económica Anual (EEA) 2017”, SUNAT 2017. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/>

**Pilar Gobierno.** En relación al gasto gubernamental del distrito, según información del MEF (2017), el promedio de gasto presupuestal de la municipalidad es de 80%, llegando a los picos más altos en el año 2011. Sin embargo, los picos más bajos fueron en el año 2014 y 2015, que por efectos del fenómeno “El Niño” dejaron de realizar los gastos normales para priorizar presupuesto a las localidades damnificadas.

En relación al gasto total ejecutado por la Municipalidad de Surquillo al cuarto trimestre del año 2017 asciende a la suma de S/ 42,839,476 soles, de los cuales el 48.64% corresponde a impuestos y contribuciones y el 38.82% a la venta de bienes y servicios y derechos administrativos a bienes y servicios y el 38.82% a personal y obligaciones sociales.

El girado está compuesto por: 42.92% de Recursos directamente recaudados, 56.52% de Recursos determinados del cual el 87.58% corresponden a impuestos municipales. Por su lado según grupo generico esta compuesto por 48.55% corresponde a impuestos y contribuciones de los cuales el 94.21% corresponde a impuestos de propiedad y 5.79% a producción. El 36.02% corresponde a venta de bienes y servicios y derechos administrativos de los cuales el 75.98% corresponde a bienes y servicios. Lo recaudado por los servicios suman S/. 11,713,154 nuevos soles, de los cuales el 45.35% es limpieza pública, 26.68% es parques y jardines y el 26.44% es serenazgo.

Del gasto girado, en el periodo 2017 el 38.43% es orientado a acciones presupuestarias que no resultan en productos y/o servicios de los cuales el 39.97% corresponde a pagos a personal y obligaciones sociales, el 30.46% a bienes y servicios y el 21.31% a pensiones y obligaciones sociales. De los bienes y servicios el 92.21% corresponde a contratación de servicios del cual el 43.82% corresponde a Contratos administrativos de servicios, 23.60% corresponde a Servicios básicos, comunicación, publicidad y difusión y el 21.17% corresponde a Servicios profesionales técnicos. Por su lado según tipo de recurso tiene una eficacia del 84.35% de los cuales el 56.52% corresponde a recursos determinados de los cuales el 51.72% son bienes y servicios y el 30.77% relacionado a pensiones y obligaciones sociales.

**Pilar Personas.** El nivel educativo de la población del distrito, según INEI (2016), indica que la mayor parte de la población cuenta con secundaria completa (23.2%). Este nivel tiene una relación directa con la mano de obra técnica no especializada que requieren las

empresas. Por su lado, la población con educación universitaria completa y posgrado, representa el 17.3% que si comparamos con años anteriores se ve un incremento sostenido que se relaciona con mayores niveles de ingresos para las familias. Por lo que se puede inferir que la población del distrito es calificada y cuenta con preparación adecuada. En relación a la infraestructura educativa, EL MINEDU (2017) indica que el distrito cuenta 116 entidades educativas, predominando las instituciones de inicial y primaria (46%). Por otro lado, el 70% son instituciones particulares de las cuales dos son instituciones benéficas y cinco instituciones parroquiales. En tanto, el 30% de instituciones educativas son estatales, existiendo mayor cantidad de instituciones de inicial no escolarizado y escuelas primarias en el distrito. Según INEI (2016), el nivel socioeconómico del distrito es alto, ya que el 46% se concentra en los estratos Ay B, siendo así que en los últimos años este último estrato presentó una evolución de 17.4%, reduciéndose la población que se encontraba en el estrato De 46.3% en el año 2013 a 18.1% en el año 2016.

***Pilar Empresas.*** A fin de calcular los niveles de productividad del distrito<sup>11</sup>, se utilizará como insumo la Encuesta Nacional de Empresas de los años 2015 y 2016, que, si bien no tiene inferencia distrital, es un buen indicador para aproximarnos a la productividad de las empresas del distrito. Los resultados indican que para el año 2014, el sector comercio, por cada trabajador vendió 20,2 millones de soles anuales, donde los rubros de venta de vehículos automotores aportan más del 90% de ventas al sector, siendo el principal sector económico del distrito. Sin embargo, para el año 2015 la productividad disminuyó en 16%. Por su lado el sector industrial en el año 2014, indica que cada trabajador representa 425 mil soles anuales, en promedio de ventas, cifra que al año 2015 presentó un descenso de 15%.

---

<sup>11</sup> Para el cálculo se toma la fórmula convencional de Productividad Labora, que relaciona el nivel de Ventas totales entre la cantidad de trabajadores de cada empresa.

En relación al sector inmobiliario y de servicios se observa un incremento de la productividad en 32% y 309%, respectivamente. Esto responde al boom inmobiliario y la dinamización de sectores de servicio, como salud y servicios profesionales el distrito.

Tabla 123

*Surquillo: Productividad de Principales sectores, 2014-2015*

Estrato	Absoluto		Var %
	2014	2015	
Comercio	20,200,994	16,967,958	-16.0
Industria	425,736	362,115	-14.9
Inmobiliario	262,372	345,598	31.7
Servicio	717,630	2,939,892	309.7
Total	8,039,747	8,844,181	10.0

*Nota.* Adaptado de “Encuesta Nacional de Empresas (ENE) 2014-2015”, SUNAT 2017. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/>

## IX.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del distrito de Surquillo.

Tomando en cuenta los tres niveles de Porter, el distrito cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

- Liderazgo en costos totales bajos:

El precio de terrenos en Surquillo, a comparación de dos distritos colindantes, es más bajo, esto, aunado al costo del nivel de vida barato, por la existencia de mercados de abarrotes minoristas, así como bodegas; lo hace atractivo a residentes de otros distritos.

Tabla 124

*Precio del terreno urbano en Metros cuadrados*

Distrito	Precio Promedio US\$
Miraflores	3033
San Isidro	3000
Surquillo	2200
San Borja	2199
Santiago de Surco	1534

*Nota.* Adaptado de “Distrito de Lima, precio en dolares del metro cuadrado de terreno urbano por Mantyobras, 2017. Recuperado de <http://www.mantyobras.com/estudiodemercadoinmobiliario/2017/05/05/distritos-de-lima-precio-en-dolares-del-metro-cuadrado-de-terreno-urbano/>

Por otro lado, la existencia de tiendas de venta de productos minoristas en el distrito con precios al por mayor y menor más bajos que se encuentran en retails, super e

hipermercados, lo hace líder en costos bajos, por lo que vecinos de otras localidades prefieren comprar en Surquillo antes que en sus propios distritos.

- Diferenciación de producto o servicio

Para este pilar, es necesario, mediante ordenanzas municipales incentivar al sector privado para que pueda invertir en el distrito, eliminando procedimientos burocráticos y costos innecesarios.

Con ello, el costo de oportunidad de inversión en el distrito sería más alto que el que pueda ofrecer distritos vecinos.

Por otro lado, y en vista al gran movimiento económico de comercio automotriz, surge la necesidad de crear un parque comercial de ventas de automóviles, en el que se juntaría a todas las tiendas comerciales de este producto y en conjunto se ofertarían automóviles, creando así un servicio diferenciado, a nivel nacional.

- Enfoque de mercado

El enfoque del distrito debe ser fijado en la persuasión a empresas privadas del sector comercial e industrial con la finalidad que las sedes productivas, de comercialización o distribución se muden al distrito. De igual manera, habilitar zonas urbanas donde se concentren oficinas administrativas de grandes empresas, tanto nacionales como internacionales. Con ello, se lograría convertir al distrito en uno de los principales emporios financieros, comerciales e industriales y por ende una mayor valorización de los terrenos que lograría mayor bienestar a su población.

En relación a los atributos que debe manejar una economía con la finalidad de alcanzar competitividad, según Porter (2003).

(a) Condiciones de factores. El distrito cuenta con una ubicación estratégica, al situarse como vecinos a distritos cuya población es de gran poder adquisitivo. Esto, aunado a



los altos niveles de instrucción de la población, conlleva a hacerse atractivo para las grandes empresas nacionales e internacionales.

Por otro lado, otra característica a resaltar es la infraestructura vial, cuyas principales avenidas conectan con diversos distritos de la metrópolis.

Así también, el precio de terrenos en Surquillo, es bajo (si comparamos con distritos vecinos), por ello se hace atractiva la inversión privada en el sector inmobiliario y construcción.

*(b) Condiciones de demanda.* Surquillo, al contar con diversos negocios de comercial por menor y con menores precios que los ofrecidos en grandes tiendas y almacenes, tiene una ventaja competitiva que debe ser aprovechada. Pues los principales consumidores son los vecinos de Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco y San Borja. Quienes cuentan con un alto poder adquisitivo y fidelidad comercial.

Por su lado, el incremento de población de estratos socioeconómicos más altos, demandan servicios municipales de mejor calidad, lo que conlleva a una mejor preparación de los profesionales técnicos a cargo de las distintas políticas municipales.

*(c) Industrias relacionadas y de apoyo.* En Surquillo, a la fecha predominan los sectores comerciales de venta automotriz y productos ferretero y de plástico, los cuales, se estima, representan más del 80% del valor de producción del distrito. Adicionalmente, se encuentran empresas de servicios, que, si bien no representan un significativo valor de producción, son el principal medio de subsistencia de la población independiente. En menor medida se cuentan con empresas manufactureras que se dedican a la fabricación de muebles, y productos del hogar, así como producción de plástico.

*(d) Estrategia estructura y rivalidad de empresas.* Ante lo señalado, surge la necesidad de contar con planes estratégicos empresariales, conformando mesas técnicas que incluyan a todos los stakeholders como el sector privado (empresas de todos los rubros),

representantes de la municipalidad distrital, representantes de la población, así como gremios y sindicatos. Estas mesas técnicas tendrían como misión agilizar procesos de inversión y destrabar procesos administrativos burocráticos, principalmente.

### **IX.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de distrito de Surquillo**

El concepto de clúster hace referencia al grupo de empresas que se encadenan una a otra con la finalidad de producir(vender) bienes y servicios de manera más eficiente.

Siguiendo esta definición, se puede señalar que en Surquillo no se cuentan con clúster alguno, sin embargo, existen aglomeraciones de actividades económicas, como el caso de ferreterías, venta de comida, productos plásticos, comercio de muebles, así como venta de vehículos.

Tomando en consideración que en Surquillo prevalecen empresas comerciales de venta al por menor, y a fin de identificar qué estrategia de clúster utilizar, debemos contar con las siguientes actividades económicas en forma intensiva:

**Sector transporte.** Aprovechar las facilidades de acceso y la interconexión de las principales avenidas con diversos distritos a fin de dar apoyo logístico a las principales empresas del sector.

**Sector servicios.** Contar en el distrito con empresas de apoyo logístico, como consultorías de temas judiciales y económicos, software y programación computacional. De igual manera es necesario servicios de marketing y publicidad.

**Sector financiero.** Contar con agentes de los principales bancos del país y del extranjero, a fin de facilitar los pagos.

**Sector gubernamental.** A fin de agilizar trámites con los tres niveles de gobierno. Para ello, sería necesario implementar un sistema similar al MAC (Mejor Atención al Ciudadano), que actualmente se encuentra disponible en los principales Mall comerciales de Lima Metropolitana y Callao.

#### **IX.4. Identificación de de los aspectos estartegicos de los potenciales Clústers**

El distrito cuenta con distintos conclomerados comerciales y de servicios ventaja competitiva es la concentración del emprendedurismo y la movilidad social consecuencia de una ubicación estategica con respecto a distritos de alto nivel adquisito, bajo costo de nivel de vida y alquiler aun manteniendo un retorno alto de alquiler con respecto a distritos vecinos. Esto permite una concentración de 15% de PEA independiente, una empleabilidad de la misma de 98% y una concentración de mano de obra especializada.

Los negocios se encuentran distribuidos por todo el distrito de forma desordena y/o orgánica en relación a su actividad y la proximidad al mercado meta dentro de los cuales tenemos: a) sector construcción, entre los que destacan grandes almacenes como Cassinelli, Maestro, Sodimac y Castor esto permite tiendas de importadoras de accesorios de construcción, tiendas especilizadas en acabados, comercios relacionados a diseño de interiores, empresas constructoras como Graña y Montero, y empresas inmobiliarias y de servicios. La estartegia en este sentido es: (a) formalizar el sector construcción, (b) mejorar la seguridad, (c) capacitar a MYPEs en gestión de negocios, (d) realizar ferias especializada en las que participen abastecimiento, producción, educación, clientes directos e indirectos del rubro. (e) establecer controles ambiental e incentivos contrucción ecoeficiente.

El sector automotriz incluye importantes tiendas concesionarias de autos, servicios mecanicos y de limpieza. La estrategia en este sentido es: (a) establecer control ambiental relacionado a la contaminacion el aga y del aire, (b) realizar ferias especializada en las que participen las concesionarias, las mecanicas y los lavados. (c) capacitar a MYPEs en gestión de negocios.

Los negocios relacionados con la gastronomía, tiene una alta concentración de restaurantes en todo el distrito, el mercado Numero 1 recientemente remodelado considerado como un mercado gourmet, Instituto de alta cocina de La USMP, Instituto del Vino y del

Pisco. La estrategia en este sentido es: (a) mejorar la seguridad, (c) capacitar a MYPEs en gestión de negocios, (d) realizar ferias especializada en las que participen abastecimiento, producción, educación, clientes directos e indirectos del rubro. (e) establecer controles de salubridad, (d) incentivar la ubicación de restaurantes gourmet.

Por su lado la actividad industrial artesanal en el distrito se centra en platería y calzado en incipiente desarrollo. La estrategia en este sentido es: (a) capacitar a MYPEs en gestión de negocios, (d) realizar ferias especializada en las que participen las empresas mineras, artesanos y clientes directos e indirectos.

El turismo en el distrito no es un sector que este desarrollado, por lo que la estrategia en este sector es: (a) poner en valor la Huaca de la Merced y el parque Reducto N°5. (b), promover hoteles proximos a centro financiero y via expresa, (c) realizar ferias especializada en las que participen abastecimiento, producción, educación, clientes directos e indirectos del rubro, (d) gestionar convenios con hoteles, universidades y agencias de turismo.

Una de las estrategias transversales es disminuir la delincuencia en el distrito, y mejorar la baja calidad de la infraestructura y equipamiento urbano que permitan que los visitantes incrementen su tiempo de estancia.

#### **IX.5. Conclusiones.**

El pilar economía, indica que las empresas formales entre el año 2007 y el año 2015, se han incrementado en 48.5%. Por su lado, la formalidad económica, hace atractiva la inversión de empresas de gran magnitud hacia Surquillo. En relación a las exportaciones, las empresas que se encuentran identificadas con domicilio fiscal en Surquillo ente el año 2007 y el año 2015 presentaron un incremento de 58.2%.

El pilar gobierno, indica que, en promedio, la municipalidad de Surquillo gasta el 80% de su presupuesto anual. De igual manera, el gasto total ejecutado indica que el el

39.97% corresponde a pagos a personal y obligaciones sociales, el 30.46% a bienes y servicios y el 21.31% a pensiones y obligaciones sociales.

El pilar personas, indica que la mayor parte de la población (23.2%) cuenta con secundaria completa, así también la población con educación universitaria completa y posgrado, representa el 17.3% por lo que se puede inferir que la población del distrito es calificada y cuenta con preparación adecuada.

El pilar empresas, toma en consideración el indicador de productividad laboral, mediante el cual se indica que en el sector comercio, la productividad disminuyó en 16%, y el sector industrial en 15%. En contraparte, el sector inmobiliario y de servicios presentaron un incremento en su productividad de 32% y 309%, respectivamente.

Las principales estrategias el distrito están relacionadas con el bajo precio del terreno en el distrito aunado al costo del nivel de vida barato, por la existencia de mercados de abarrotes minoristas, así como bodegas; lo hace atractivo a residentes de otros distritos. De igual manera es importante incentivar al sector privado para que pueda invertir en el distrito, eliminando procedimientos burocráticos y costos innecesarios, con ello lograríamos un distrito con un servicio diferenciado. El enfoque de mercado debe ser fijado en la persuasión a empresas privadas del sector comercial e industrial con la finalidad que las sedes productivas, de comercialización o distribución se muden al distrito.

Con relación al clúster, éstos podrían ser incluidos en el distrito como sectores de apoyo, identificado al sector transporte, servicios, financiero y gubernamental como los principales.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### X.1. Plan estratégico Integrado (PEI)

Surquillo se encuentra situado en un lugar estratégico, por su cercanía con los distritos colindantes como San Borja, San Isidro, Miraflores y Santiago de Surco, que hace atractiva la inversión del sector privado en negocios comerciales, industriales y viviendas.

Debemos buscar mejoras en el distrito de Surquillo porque dentro de los próximos años será uno de los principales distritos de acogida del boom inmobiliario. Reducir la informalidad en el sector comercio, maximizar el número serenazgos con operativos coordinados con la policía en especial en las zonas con mayor criminalidad (la zona roja conocida como ‘Chicago Chico’ en el cruce de la avenida Angamos y la calle San Fernando es una de las más peligrosas) principalmente los callejones, en el que se implemente un programa de revitalización urbana en relación a la mejora del ámbito urbano que incluya iluminación, promoción de comercios e industria local, mejora de la habitabilidad, mejora del entorno urbano y la seguridad.

La densificación urbana, con mixtos de suelo y la apuesta por una movilidad sustentable interdistrital trae consigo una mayor dinamización de la economía distrital, otorgando puestos de trabajo mediante la aparición de nuevos centros comerciales e industrias e incrementando el valor de suelo urbanizables.

La visión propuesta es : *“Para el 2031, El distrito de Surquillo será un distrito sostenible, productivo y atractivo para vivir y trabajar. Destacado por su desarrollo económico, social y urbano -ambiental contando con un alto nivel de seguridad, transparencia y participación ciudadana.”* y la misión propuesta es: *“Desarrollar políticas y estrategias claras que promuevan el desarrollo de una economía de mercado competitiva, cooperativa y organizada centrada en la innovación y el desarrollo tecnológico, fiscalicen y promuevan la provisión equitativa de infraestructura pública, servicios básicos y acceso a una vivienda*

*digna en un entorno urbano-ambiental saludable. Focalizar la gestión municipal en el vecino que permita la mejora continua en la prestación de servicios, atención, participación y libre acceso a la información. Optimizar recursos humanos, tecnológicos y financieros del distrito y que impulsen el potencial de desarrollo emprendedor local, la vida urbana saludable y fortalezca la gobernabilidad local”.*

Las proyecciones demográficas en el Perú al año 2017 se espera llegar a una población de 31'826,018 habitantes y para Lima Metropolitana de 9'174,855 habitantes. En lo económico para el año 2016, las actividades económicas que contribuyeron al crecimiento fueron: extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos; manufactura; comercio y construcción, en lo histórico para los próximos años se proyecta seguir incrementando el número de turistas extranjeros, gracias a buenas noticias como la actual denominación de Kuélap en la Selva, escogida como el tercer destino más recomendados para visitar en año 2018, de una lista de 10 destinos que fue elaborada por el diario estadounidense The Wall Street Journal.

Las Finanzas y contabilidad del municipio al año 2017, indican que la recaudación del distrito alcanzó la cifra de 42.83 millones de soles, de los cuales el 48.55% corresponde a impuestos y contribuciones y el 26.02% restante a la venta de bienes, servicios y derechos administrativos.

Se plantearon seis objetivos de largo plazo que permitirán lograr la mayor valorización del distrito, generando mayores puestos de trabajo, desarrollo empresarial, seguridad a sus residentes y crecimiento económico.

Se propuso doce estrategias: 1, implementar un plan de desarrollo concertado alineado al plan de Lima Metropolitana a largo plazo; 2, desarrollo de programas para la creación de nuevos nichos de mercado empleando mano de obra local; 3, atraer inversiones privadas en infraestructura del distrito; 4, aumentar la inversión en los rubros relacionados a

la construcción, la comida y automotriz; 5, desarrollar potenciales proyectos empresariales en el distrito atrayendo la inversión privada; 6, formalización laboral del sector comercio mediante la reubicación; 7, atraer la inversión en el mercado inmobiliario; 8, Promover usos de suelo mixto (industria liviana, comercio y vivienda) para atraer el consumo y gasto público; 9, implementar nuevas tecnologías para expandir las zonas de esparcimiento y áreas verdes; 10, reducir la delincuencia mediante rondas frecuentes de serenos a las zonas más vulnerables y propensas a robos en el distrito; 11, disponer de mayor número de serenazgos para que patrullen las calles de forma frecuente en el distrito; y 12, establecer políticas y facilidades para potenciar el comercio de ferreterías y automotrices en el distrito.

Se propuso (49) objetivos de corto plazo. Asimismo, se establecieron veinte y uno (21) políticas alineadas a las doce (12) estrategias seleccionadas y abordadas en el capítulo V.

La formalidad económica, hace atractiva la inversión de empresas de gran magnitud hacia Surquillo. En relación a las exportaciones, las empresas que se encuentran identificadas con domicilio fiscal en Surquillo ente el año 2007 y el año 2015 presentaron un incremento de 58.2%. La municipalidad de Surquillo gasta el 80% de su presupuesto anual y el gasto total ejecutado indica que el 39.97% corresponde a pagos a personal y obligaciones sociales, el 30.46% a bienes y servicios y el 21.31% a pensiones y obligaciones sociales. El sector inmobiliario y de servicios presentaron un incremento en su productividad de 32% y 309%, respectivamente.

## **X.2. Conclusiones Finales**

- La ventaja competitiva del distrito se centra en la atracción de consumidores por precio, calidad y tiempo que por su características atrae la inversión relacionada al comercio, la industria liviana e imobiliária.
- El tiempo de permanencia de los consumidores visitantes, el atractivo para visitantes y la calidad de vida de sus residentes esta fuertemente influenciada por la



alta percepción de inseguridad, la baja calidad ambiental y la mínima infraestructura urbana de recreación y cultura.

- Siendo alta la densidad de las MYPEs en el distrito está es parte integrante de su desarrollo, refleja un alto grado de emprendedurismo por lo que es necesario que la municipalidad trabaje de forma conjunta buscando fortalecer competencias de gestión.
- Las pocas oportunidades de estudios técnicos de la PEA en el distrito no permite su desarrollo.
- La baja densidad de la zona antigua del distrito no permite su desarrollo, a pesar de tener una fuerte presión de usos comercial, industrial de vivienda por su costo en relación a distritos vecinos.
- El consumo de drogas, la maternidad infatil y la violencia son problemas que afectan directamente a población vulnerable como niños joveves y adultos mayores, reflejando en mayor medida en la deserción de estudios secundarios.
- La falta de integración de las gerencias y el uso de tecnología desactualizada no permite brindar una adecuada atención al vecino. Cada gerencia maneja su propia fuente de datos centralizados, lo que no permite una comunicación fluida entre gerencias, dificulta la toma de desiciones y la posibilidad de la innovación en la prestación de servicios basada en investigación y desarrollo.
- Con la premisa de legitimar el gobierno de turno y mejorar la percepción de corrupción del vecino y empoderarlo en la construcción de su distrito es necesario promover su participación a travez de las junta vecinales.

### **X.3. Recomendaciones Finales**

- Entregar el Planeamiento estratégico a la Municipalidad de Surquillo para su implemetación.

- Imitar las buenas prácticas de distritos vecinos e incluir en la agenda proyectos conjuntos de movilidad reducida, que por su ubicación será siempre lugar de paso entre los mismos.
- Fomentar actividades que permiten mayor permanencia de visitantes y residencialidad están relacionadas a las actividades relacionadas a la cultura, al recreo, deporte entre otras por lo que es necesario priorizar infraestructura y equipamiento que lo promueva.
- Se recomienda profundizar sobre la densificación, el uso mixto de suelo y vivienda asequible que permitan la mayor atraktividad, mayor tiempo de espacio público e incremento de valor de suelo.
- Para el desarrollo de clúster en el distrito es necesario que se integren las cadenas que generan el valor conjunto, trabajen en forma coordinada y cooperativa entre proveedores, productores y distribuidores de cada sector en forma conjunta con la educación en el sector, actualmente se encuentran desarticulados sin objetivos conjuntos. Esto permite desarrollar capacidades técnicas en la población que tengan una demanda efectiva.
- Incentivar que empresas que den servicios complementarios a MYPE en relación a cada parte de su cadena de valor y al desarrollo de nuevos productos y mercados se ubiquen en el distrito.
- La municipalidad debería de liderar el cambio, reconstruyendo su institucionalidad en relación a políticas claras de igualdad de oportunidades en relación a la calidad de infraestructura y equipamiento público, de derechos promover la participación, deberes y derechos de los ciudadanos y una redistribución económica adecuada, promoviendo el desarrollo del emprendedurismo que permite la creación de trabajo.

- Crear la subgerencia de desarrollo urbano (elaborara los planes de desarrollo y los proyectos de regeneración urbana integrados con todas las reas relacionadas)
- Se recomienda que la Gerencia de estadística y informática tenga a su cargo la implementación del centro de datos interconectados a cada gerencia.
- Crear la Subgerencia de acceso empresarial (elaborará programas para nuevos nichos de mercado) en el distrito de Surquillo.

#### **X.4. Futuro del distrito de Surquillo**

Con base en la visión y a los OLP, el futuro del distrito de Surquillo, está direccionado a ser un lugar atractivo para vivir, trabajar, visitar e invertir, formando redes empresariales que permitan la consolidación de Clústers en los sectores de construcción, automotriz, gastronómico, calzado, platería y turismo entre otros. El desarrollo urbano del distrito permite construir un soporte de servicios básicos dotados al 100% de la población, con infraestructura de uso público, recreativa, deportiva y cultural con acceso a toda la población, con infraestructura moderna e seguridad ciudadana, en un ambiente urbano sano que permite que los residentes y visitantes persiban que se encuentran en uno de os distritos mas seguros de Lima promoviendo su desarrollo. Estos proyectos contemplados son producto de una participación conjunta con la población residente del distrito através de sus juntas vecinales, gremios de comerciantes, empresas prestadoras de servicios, universidades e institutos locales, medianas y grandes empresas. La fragmentación social y la segregación no existe entre sus zonas, se muestra una sola identidad surquillana, orgullo de los residentes.

La promoción de la educación y el emprendimiento es el pilar del desarrollo del distrito, priorizando el acceso a la cultura mediante la promoción de lectura, puesta en valor de monumentos arqueologicos que desarrolle a cada núcleo urbano barrial, promover a los jóvenes de bajos recursos mediante becas el estudio de carreras técnicas en los mercados de construcción, gastronomía, zapatos, entre otros.

En síntesis: promover una visión y una misión que refuerce la tasa de crecimiento económico distrital que permita mejorar los índices de bienestar general de los vecinos; todo ello inspirado en el lema: **Surquillo emprende, Surquillo triunfa** que busca promover la gobernanza y la gobernabilidad distrital.

### Referencias

America Económica (2016). *Cantidad empresas Multilatinas según país de origen, 2016*.

Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com-/2016/multilatinas/ranking>

Arellano, R. (2016). *Conferencia magistral “El Consumidor Peruano: Presente y Futuro. El Consumidor Peruano: Presente y Futuro”*. Lima.

Arellano (2 de enero 2017). *Estilos de Vida*. Recuperado de

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

Arzobispado de Lima, 2018. *Capillas de Adoración en Surquillo*. Recuperado de

[http://www.arzobispadodelima.org/blog/2010/12/02/surquillo-2/Municipalidad de](http://www.arzobispadodelima.org/blog/2010/12/02/surquillo-2/Municipalidad)

Alfredo Torres (27 mayo del 2015). *Clase media: entre la ficción y la realidad*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/clase-media-ficcion-realidad-alfredo-torres-366917>. Lima

Benzaquen, & Del Carpio. (2010). *Centrum Católica toma el impulso de la competitividad de las regiones del Perú*. *Strategia*. 5(29), 22-26.

Benzaquen, Del Carpio, Valdivia, & Zegarra. (2010). *Índice de competitividad regional 2010*. Centrum Católica- Centro de Neocios de la Pontificaniversidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Banco Central de Reserva del Perú (2018). *Balanza Comercial* [Sistema de datos de seires anuales]. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series-/anuales/resultados-/PM05374BAPM05378BA/html/2008/2018/>

- Banco Central de Reserva del Perú (2018). *Resultados de Series Trimestrales* [Sistema de datos de series anuales]. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/resultados/PD04743PQ-PD09825PQ/html/2017-1/2017-1/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Memoria Anual, 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/-/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017a). *Reporte de Inflación Marzo, 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (2017). *Ficha informativa sobre seguridad ciudadana del distrito de Surquillo*. Recuperado de <http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/Nro.01-DistritoSurquillo.pdf>
- Consortio de investigación económica y social (Marzo de 2017). *Perú rumbo a la OCDE: Invertir en investigación-lecciones de Perú y Canadá*. Recuperado de <http://cies.org.pe/es/actividad/informe-preliminar-programa-pais-rumbo-la-ocde>
- El Comercio (15 de mayo del 2017). *Quién, cómo y dónde se hace la escasa investigación y desarrollo del Perú*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/concytec-escasa-investigacion-desarrollo-peru-423497>
- Decreto Ley 1158 (5 de julio de 1949) *Creación del distrito de Surquillo*. Recuperado de <http://www.munisurquillo.gob.pe/distrito/ley-creacion.pdf>
- Decreto Supremo 156-2004-EF. *Texto único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/tabla-impuesto-vehicular/45-tributos/tabla-impuesto-vehicular/1758-decreto-supremo-no-156-2004-ef>

Decreto Supremo 102-2007-EF. *Aprueba el Reglamento del SNIP DS 038-2009-EF que aprueba su modificatoria*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/normas/normasv/snip/2.Rgto\\_SNIP\\_Concordado\\_Agosto2011\\_%20para\\_combinar.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/2.Rgto_SNIP_Concordado_Agosto2011_%20para_combinar.pdf)

Decreto legislativo 1017. *Ley de Contrataciones del Estado y Decreto Supremo 184-2008-EF*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-29923/portemas/7038-decreto-legislativo-n-1017-3/file>

D'Alessio F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª.ed.rev.F)*. Naucalpan Juárez, Mexico: Pearson.

El Comercio (8 de Mayo 2017). *Quién, cómo y dónde se hace la escasa investigación y desarrollo del Perú*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/concytec-escasa-investigacion-desarrollo-peru-423497>

Foro Económico Mundial (2017). *Índice Global de Competitividad-Ranking Mundial*. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/indices-internacionales/>

Instituto de defensa Legal (2016). *Seguridad Ciudadana Infome Anual 2016*. Recuperado de <https://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202016.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Información (2008). *Censo Nacional Económico 2008*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros#>

Instituto Nacional de Estadística e Información (2017). *Demografía empresarial en el Perú, 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Información (20 de Noviembre de 2017). *Proyectos INEI*. Obtenido de Anexo 4. Definiciones y Conceptos Censales Básicos: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0862/anexo04.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Información (2017). *Evolución del Movimiento Migratorio Peruano, Diciembre 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-migraciones\\_mayo2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-migraciones_mayo2015.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Información (2017c). *Población Estimada al 30 de Junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Información (2017d). *Provincia de Lima: Compendio estadístico 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Información (2017e). *Perú: Compendio estadístico 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Información (2018). *Censos de Población y Vivienda 1993 - 2007* [Sistema de consulta de resultados censales]. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Información (2018a). *Condiciones de Vida y Pobreza en Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2016* [Sistema de consulta de datos censales]. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)
- Instituto Nacional de Estadística e Información (2018b). *Módulo 5: Empleo e ingresos en Condiciones de Vida y Pobreza en ENAHO 2010 - 2016* [Sistema de consulta de datos censales]. Recuperado de [http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_Encuesta.asp](http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018c). *Registro Nacional de Municipalidades, 2016* [Sistema de consulta de resultados censales]. Recuperado de [http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta\\_por\\_-Encuesta.asp](http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_-Encuesta.asp)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018d). *Registro Nacional de Delitos en las dependencias policiales, 2016* [Sistema de consulta de datos censales]. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/microdatos-/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018e). *Encuesta Nacional de empresas 2008 - 2015* [Sistema de consulta de datos censales]. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018f). *Encuesta Nacional especializada sobre victimización -ENEVIC 2017*  
<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/encuesta-nacional-especializada-sobre-victimización-enevic-2017.pdf>
- International Institute for Management Development (2017). *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017*. Recuperado de [file:///C:/Users/BIANCA/-Downloads/world\\_digital\\_competitiveness\\_yearbook\\_2017.pdf](file:///C:/Users/BIANCA/-Downloads/world_digital_competitiveness_yearbook_2017.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *El cuadro de mando integral: algo más que números*. Harvard Business Review, Edición Especial (100), 190-197.
- Latinobarómetro (2018). *Banco de datos censales*. Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/-/latContents.jsp>
- La República (26, febrero del 2018). *Surquillo: refuerzan seguridad con 117 cámaras de videovigilancia*. Lima Peru
- Lima Como Vamos (2016). *Séptimo Informe Evaluando la gestión en Lima y Callao 2016*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wpcontent/uploads-/2017/10/InformeGestion2016.pdf>



Lima Cómo Vamos (2016). *Informe de Resultados sobre Calidad de Vida Lima*

*Metropolitana y Callao*. Lima. Recuperado de [http://www.limacomovamos.org/cm/wpcontent/uploads/2017/04/EncuestaLimaC%C3%B3moVamos\\_2016.pdf](http://www.limacomovamos.org/cm/wpcontent/uploads/2017/04/EncuestaLimaC%C3%B3moVamos_2016.pdf)

Ley 2797 (23 de octubre de 2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*. El peruano 23 de Octubre de 2017. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu-](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu-_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf)

[\\_publ/capacita/programacion\\_formulacion\\_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu-_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf)

Ley 26864 (14 de octubre de 1997). *Ley de Elecciones Municipales*. Recuperado de

[https://apps.contraloria.gob.pe/postulaconlatuya/pdf/Ley\\_26864.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/postulaconlatuya/pdf/Ley_26864.pdf)

Ley 28411(8 de diciembre de 2004). *Ley General del sistema Nacional de Presupuesto*.

Recuperado de [http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/normas\\_legales-/1\\_0\\_31.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales-/1_0_31.pdf)

Ley 27444 (10 abril 2001). *Ley del procedimiento administrativo general*. Recuperado de

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20795/225805/07.+Ley+del+Procedimient+o+Administrativo+General+-+Ley+27444.pdf/725a60ce-7f01-4542-9e1f-82ac40dd5810>

Ley 27806 (24 de Abril de 2003). *Ley de transparencia y acceso a la información pública*.

Recuperada de [http://www.peru.gob.pe/normas/docs/LEY\\_27806.pdf](http://www.peru.gob.pe/normas/docs/LEY_27806.pdf)

Ley 27293 (28 de junio de 2000). *Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública y*

*modicatorioas*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica-/docs/normas/normasv/snip/1.LeySNIP\\_ActualizadaAgosto2011.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica-/docs/normas/normasv/snip/1.LeySNIP_ActualizadaAgosto2011.pdf)

Mantyobras. (03 de Noviembre de 2017). *Información Inmobiliario de Lima*. Blog

Inmobiliario del Perú. Lima: <http://www.mantyobras.com>.

Municipalidad de Surquillo (2017). *Plan de desarrollo concentrado 2017 -2021*.

<http://munisurquillo.gob.pe/portal/>

- Municipalidad de Surquillo (2017a). *Organigrama de la estructura orgánica de la municipalidad de Surquillo* [Portal de transparencia]. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/portal/portal-transparencia/>
- Municipalidad de Surquillo (2017b). *Plan Local de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2017*. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/codisec/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Local-Seguridad-Ciudadana-2017-Surquillo.pdf>
- Municipalidad de Surquillo (2018). *Relación de alcaldes de Surquillo* [Pagina web oficial]. Recuperado de [http://munisurquillo.gob.pe/portal/wpcontent/uploads/2016/12-/Relacion\\_de\\_alcaldes.pdf](http://munisurquillo.gob.pe/portal/wpcontent/uploads/2016/12-/Relacion_de_alcaldes.pdf)
- Municipalidad de Surquillo (2018a). *Portal de transparencia*. Recuperado de <http://munisurquillo.gob.pe/portal-/portal-transparencia/>
- Municipalidad de Surquillo (2017a). *Plan Operativo Institucional 2017 con enfoque en resultados*. Recuperado de [http://www.munisurquillo.gob.pe/portal/transparencia-/presupuesto/POI\\_2017.pdf](http://www.munisurquillo.gob.pe/portal/transparencia-/presupuesto/POI_2017.pdf)
- Municipalidad de Surquillo (2017a). *Manual de organización y funciones de la Municipalidad de Surquillo*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10118/PLAN\\_-10118\\_M.O.F.\\_2011.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10118/PLAN_-10118_M.O.F._2011.pdf)
- Ministerio de Educación (MINEDU)(2016). *Perú: Censo Escolar 2016. Archivo de Metadatos Estadísticos* (ANDA). Recuperado de <http://sistemas02.minedu.gob.pe-/anda/index.php/catalog/38>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas* (30 de Abril de 2017). Lima, Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Surquillo Gastó público* [Portal de transparencia]. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Principales Calificaciones de Riesgo Soberano*.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú*. Recuperado de <http://www.oecd.org/gov/ethics/estudio-de-la-ocde-sobre-integridad-en-el-peru-9789264271470-es.htm>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016a). *EL Perú en PISA 2015: Informe nacional de resultados*. Recuperado de [http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Libro\\_PISA.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Libro_PISA.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016b). *Evaluaciones del desempeño ambiental del Perú*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/paulopantigoso/evaluaciones-del-desempeo-ambiental-per>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016c). *Estudio multidimensional del Perú, Volumen 2. Análisis detallado y recomendaciones*. Recuperado de [https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf)

Ordenanza 1076-MML. *Aprueba el Reajuste de Zonificación de los usos de suelo de los distritos de Barranco Surquillo y sectores de los distritos de Chorrillos y Santiago de Surco que son parte de Áreas de Tratamiento Normativo I y II de Lima Metropolitana*. El Peruano 8 de octubre del 2014. Recuperado de <http://www.munibarranco.gob.pe/pdf/funcionamiento/Ord1076-Ord343yAnexo.pdf>

Ordenanza N° 277 MDS (5 de febrero de 2010). *Aprueba el Reglamento de Organización y funciones de La Municipalidad de Surquillo*. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10118/PLAN\\_10118\\_Resoluci%C3%B3n\\_de\\_Alcalda\\_que\\_Aprueba\\_el\\_ROF\\_2013.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10118/PLAN_10118_Resoluci%C3%B3n_de_Alcalda_que_Aprueba_el_ROF_2013.pdf)

Ordenanza N° 246 MDS (10 de julio 2010). *Aprueba el cuadro de asignación de personal de La Municipalidad de Surquillo*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs-/PLANES/10118/PLAN\\_10118\\_2016\\_ORDENANZA\\_N%C2%BA\\_246\\_2010\\_MDS.PDF](http://www.peru.gob.pe/docs-/PLANES/10118/PLAN_10118_2016_ORDENANZA_N%C2%BA_246_2010_MDS.PDF)

Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: Tre Free Press.

Poder Judicial. (23 de octubre de 2017). *Programa de Cooperación Hispano -Peruano*. Lima. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-pj-decide-cementerio-ubicado-surquillo-siga-siendo-propiedad-municipalidad-miraflores-356453.aspx>

ProInversion (2018). *Estadística de Inversión extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652>

Resolución de Alcaldía N° 1860 (20 setiembre 2010). *Aprueba al Reglamento de Organización y funciones de La Municipalidad de Surquillo*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10118/PLAN\\_10118\\_Resoluci%C3%B3n\\_de\\_Alcalda\\_que\\_Aprueba\\_el\\_MOF\\_2013.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10118/PLAN_10118_Resoluci%C3%B3n_de_Alcalda_que_Aprueba_el_MOF_2013.pdf)

Rodriguez J. (2007). *Diseño organizacional y documentos normativos de gestión*.

Presidencia del Consejo de Ministros: Programa Hispano-Peruano. Lima:Perú.

Sistema Integral de Salud (22 de Noviembre de 2017). *Seguro Integral de Salud*. Recuperado de [http://www.sis.gob.pe/Portal/quienes\\_somos/index.html](http://www.sis.gob.pe/Portal/quienes_somos/index.html)

SENAMHI (2018). *Estaciones Automaticas*. Descargado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=estaciones-automaticas>

SENAMHI (2018). *Estaciones Convencionales*. Descargado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=estaciones-convencionales>

Tanaka M. (2017). *Personalismo e Institucionalización: La reforma de los partidos políticos en el Perú*. Negociaciones Krismar S.R.L. Lima-Peru

World Economic Forum (2017). *Informe Global de Competitividad 2017*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

Revista América Economía. (2016). *Ranking Multilatinas 2016*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/>



## Apendice A

### Anexo 1. Cuestionario –Plan Estratégico de Surquillo.

#### CUESTIONARIO – PLAN ESTRATÉGICO DE SURQUILLO

Buenos días, esta pequeña encuesta tiene como finalidad conocer su opinión acerca del distrito de Surquillo y así identificar temas problemáticos y fortalezas del municipio por

#### I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres			
1.2. Dirección:			
1.3. Edad		1.4. Grado de Instrucción:	
1.5. Profesión		1.6. Estado Civil:	
1.7. Total años que vive en el distrito			

#### II. ACERCA DEL DISTRITO

2.1	¿Crees que Surquillo es un buen distrito para vivir?	
Si ..... 1 Pasar Pregunta 2.3		
No..... 2 Pasar		
Pregunta 2.2		
Ni buena, ni mala ..... 3 Pasar		
Pregunta 2.3		
No sabe/ No opina..... 4 Pasar Pregunta		
2.3		
2.2.	¿Por qué Surquillo no es un buen distrito para vivir?	

Delincuencia.....	1
Tráfico.....	2
Falta de Transporte.....	3
Alto precio de viviendas (alquiler, compra, arrendamiento).....	4
Distancia a su centro de trabajo.....	5
No sabe/ No opina.....	6
Otros(indicar).....	7
<b>2.3 Señala 3 retos que consideres fundamentales para el futuro del distrito de Surquillo:</b>	
Potenciar el cuidado y promoción de su entorno natural .....	1
Fomentar y potenciar el deporte y la salud .....	2
Favorecer la movilidad sostenible .....	3
Promocionar la cultura y el patrimonio del municipio .....	4
Promocionar la transparencia y la participación .....	5
Favorecer la autosuficiencia energética y de recursos.....	6
Potenciar la actividad industrial .....	7
Potenciar la innovación en la educación y creación de empleo.....	8
Seguridad ciudadana.....	9

### III. COMPONENTES DEL DISTRITO

1. ¿En qué temas/ámbitos crees que se encuentran los principales problemas del distrito de Surquillo?
2. ¿En qué temas/ámbitos crees que destaca en positivo el distrito de Surquillo?

Clave	Componentes	Principales Problemas	Destaca en Positivo
	<b>ciudadanos</b>	(1)	(2)
1	Urbano (espacios públicos, plazas, parques, zonas verdes)		
2	Medioambiental (entornos naturales, tratamiento residuos, contaminación)		
3	Movilidad (transporte público, tráfico, aparcamientos, movilidad sostenible)		
4	Salud (equipamientos y servicios públicos)		
5	Economía y Empleo (polígonos industriales, actividad económica, paro)		
6	Social (igualdad, educación, inclusión, participación)		
7	Conectividad (conexión con otros municipios, cercanías)		



8	Manejo de Residuos Sólidos (domésticos e industriales)
9	Vivienda (acceso, alquiler, propiedad)
10	Cultura (equipamientos, oferta actividades, patrimonio cultural)
11	Deporte (equipamientos, oferta actividades)
12	Energía (eficiencia energética, uso energías renovables)
13	Nuevas Tecnologías (acceso, promoción, integración)
14	Educación (equipamientos, acceso, oferta)
15	Otros (especifica cuáles en respuesta anterior)

#### IV. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

4.1 ¿Pertenece a alguna junta vecinal?	
Si .....	1
No.....	2
4.2. ¿En relación a su experiencia ¿Cree que la voz de los ciudadanos es tomado en cuenta?	
Si .....	1
No.....	2

4.3 ¿Participó alguna vez en el proceso de aprobación del Presupuesto Participativo del Distrito de Surquillo	
Si .....	1
(Pasar al siguiente capítulo)	
No.....	2
(pasar a pregunta 3.4)	
4.4 ¿Por qué no participó en el proceso de aprobación del Presupuesto Participativo del Distrito de Surquillo?	
Desconocía.....	1
No tiene interés.....	2
Horario de la reunión.....	3
No le informaron.....	4

## V. ACERCA DE LA MUNICIPALIDAD

5.1 ¿Conoce la visión y misión del distrito?	
Si .....	1
No.....	2
5.2. ¿Tiene conocimientos de proyectos de inversión que se hayan realizado en el distrito en los últimos dos años?	
Si .....	1
(Pasar a la pregunta 4.3)	
No.....	2
(Finalizar)	

5.3 ¿Qué tipo de proyectos de inversión, sabe que se hicieron en el distrito, en los últimos dos años?	
Infraestructura (asfalto, construcción de puentes, veredas, parques, etc) .....	1
Salud.....	2
Educación.....	3
Trabajo.....	4
Cultura y recreación.....	5



### Resultados de la Encuesta

Tipo de Muestra: Aleatorio simple

Margen de Error: 0.1

Nivel de confianza: 0.95

Tamaño de población: 91 474

Muestra a calcular 96

Muestra encuestada 103

Datos de Encuestados:

Sexo:

Sexo:	Cantidad
Hombre	51
Mujeres	52

Rango de edad:

Rango de Edad	Hombre	Mujer
15-30	19	22
31-50	20	18
51-80	12	12

Nivel Educativo:

Instrucción	Hombre	Mujer
Inicial	0	0
Primario	2	6
Secundario	7	15
Superior	37	30
Posgrado	5	1

Años en Surquillo:

Años en Surquillo	Hombre	Mujer
"0-10"	15	23
"11-20"	0	3
"21-30"	2	6

"31-mas	34	20
---------	----	----

### ACERCA DEL DISTRITO

¿Crees que Surquillo es un buen distrito para vivir?

Buen distrito	Hombre	Mujer
si	40	29
no	11	23

¿Por qué Surquillo no es un buen distrito para vivir?

Motivos	Hombre	Mujer
Delincuencia	7	19
Tráfico	2	1
Falta de Transporte	0	0
Alto precio de viviendas (alquiler, compra, arrendamiento)	0	2
Distancia a su centro de trabajo	2	0
No sabe/ No opina	0	0
Otros(indicar)	0	1

Señala 3 retos que consideres fundamentales para el futuro del distrito de Surquillo:

Item	Cantidad
Potenciar el cuidado y promoción de su entorno natural	22
Fomentar y potenciar el deporte y la salud	45
Favorecer la movilidad sostenible	57
Promocionar la cultura y el patrimonio del municipio	4
Promocionar la transparencia y la participación	38
Favorecer la autosuficiencia energética y de recursos	3
Potenciar la actividad industrial	5
Potenciar la innovación en la educación y creación de empleo	32
Seguridad ciudadana	103

### COMPONENTES DEL DISTRITO

Componente	Principales problemas	Destaca
Urbano (espacios públicos, plazas, parques, zonas verdes)	28	67
Medioambiental (entornos naturales, tratamiento residuos, contaminación)	87	0
Movilidad (transporte público, tráfico, aparcamientos, movilidad sostenible)	59	0
Salud (equipamientos y servicios públicos)	74	13
Economía y Empleo (polígonos industriales, actividad económica, paro)	69	0
Social (igualdad, educación, inclusión, participación)	47	0

Conectividad (conexión con otros municipios, cercanías)	35	0
Manejo de Residuos Sólidos (domésticos e industriales)	78	0
Vivienda (acceso, alquiler, propiedad)	88	35
Cultura (equipamientos, oferta actividades, patrimonio cultural)	35	4
Deporte (equipamientos, oferta actividades)	53	24
Energía (eficiencia energética, uso energías renovables)	18	0
Nuevas Tecnologías (acceso, promoción, integración)	26	0
Educación (equipamientos, acceso, oferta)	77	15
Otros (especifica cuáles en respuesta anterior)	10	20

## PARTICIPACIÓN CIUDADANA

### 4.1 ¿Pertenece a alguna junta vecinal?

Junta Vecinal	Hombre	Mujer
si	5	14
no	46	38

### 4.2. ¿En relación a su experiencia ¿Cree que la voz de los ciudadanos es tomada en cuenta?

Es tomado en cuenta	Hombre	Mujer
si	17	9
no	34	43

### 4.3 ¿Participó alguna vez en el proceso de aprobación del Presupuesto Participativo del

Distrito de Surquillo

Participó	Hombre	Mujer
si	1	11
no	50	41

### 4.4. ¿Por qué no participó en el proceso de aprobación del Presupuesto Participativo del

Distrito de Surquillo?

Motivos	Hombre	Mujer
Desconocía	30	7
No tiene interés	5	27
Horario de la reunión	10	0

No le informaron	5	7
------------------	---	---

## ACERCA DE LA MUNICIPALIDAD

### 5.1 ¿Conoce la visión y misión del distrito?

Conoce	Hombre	Mujer
si	0	0
no	51	52

### 5.2. ¿Tiene conocimientos de proyectos de inversión que se hayan realizado en el distrito en los últimos dos años?

Conocimientos	Hombre	Mujer
si	36	30
no	15	22

### 5.3 ¿Qué tipo de proyectos de inversión, sabe que se hicieron en el distrito, en los últimos dos años?

Proyectos	Hombre	Mujer
Infraestructura (asfalto, construcción de puentes, veredas, parques, etc)	36	30
Salud	5	10
Educación	0	0
Trabajo	0	0
Cultura y recreación	0	0

**Apemdice B**

Anexo 2. Zonificación del distrito de Surquillo.

