

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito de Surquillo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Miguel Cam Shimbo

Renzo Di Tolla Mercado

Percy Fernández Rodríguez

Liz Palomino Herrera

Asesor: Beatrice Avolio Alecchi

Surco, noviembre 2012

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General del Distrito de Surquillo.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Visión	14
2.3 Misión.....	16
2.4 Valores.....	17
2.5 Código de Ética	18
2.6 Conclusiones	19
Capítulo III: Evaluación Externa	21
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	21
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	21
3.1.2 Potencial nacional	24
3.1.3 Principios cardinales	32
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Surquillo.....	34
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	35
3.2.1 Condiciones de los factores	35
3.2.2 Condiciones de la demanda	40
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	42
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	42

3.2.5	Influencia del análisis en el distrito de Surquillo.....	45
3.3	Análisis del Entorno PESTE	46
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	46
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	48
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	53
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	53
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	57
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	59
3.5	El Distrito de Surquillo y sus Competidores	59
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	60
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	60
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	63
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	63
3.5.5	Rivalidad de los competidores	63
3.6	El Distrito de Surquillo y sus Referentes	63
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR)	69
3.8	Conclusiones	69
Capítulo IV: Evaluación Interna		74
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	74
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	74
4.1.2	Marketing y ventas (M)	76
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	81
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	87
4.1.5	Recursos humanos (H).....	93
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	99

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	101
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	102
4.3 Conclusiones	105
Capítulo V: Intereses del Distrito de Surquillo y Objetivos de Largo Plazo	106
5.1 Intereses del Distrito de Surquillo	106
5.2 Potencial del Distrito de Surquillo	107
5.3 Principios Cardinales del Distrito de Surquillo.....	112
5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Surquillo (MIO)	115
5.5 Objetivos de Largo Plazo	116
5.6 Conclusiones	121
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	123
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	123
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	126
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	129
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	131
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	132
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	132
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	133
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	133
6.9 Matriz de Ética (ME).....	137
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	137
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	141
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	141
6.13 Conclusiones	142
Capítulo VII: Implementación Estratégica	145

7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	145
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	148
7.3	Políticas de cada Estrategia	152
7.4	Estructura del distrito	153
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	155
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	157
7.7	Gestión del Cambio	157
7.8	Conclusiones	159
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		160
8.1	Perspectivas de Control	160
8.1.1	Aprendizaje interno.....	161
8.1.2	Procesos	161
8.1.3	Clientes	161
8.1.4	Financiera.....	161
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	162
8.3	Conclusiones	162
Capítulo IX: Competitividad del distrito		168
9.1	Análisis Competitivo del distrito.....	169
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del distrito.....	174
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito	176
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	177
9.5	Conclusiones	178
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		180
10.1	Plan Estratégico Integral	180
10.2	Conclusiones Finales	180

10.3 Recomendaciones Finales	183
10.4 Futuro del Distrito de Surquillo	184
Referencias.....	186
Apéndice A: Cálculo del IDH Distrital 2007.....	202



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales Problemas del Distrito de Surquillo</i>	3
Tabla 2 <i>Población de Surquillo por Grupos de Edad</i>	4
Tabla 3 <i>Población de Surquillo por Nivel de Educación</i>	5
Tabla 4 <i>Tipo de Viviendas Particulares en Surquillo y Población</i>	6
Tabla 5 <i>Material Predominante en las Paredes Exteriores de las Viviendas de Surquillo</i>	6
Tabla 6 <i>Distribución de Niveles Socioeconómicos</i>	7
Tabla 7 <i>Población de Surquillo por Tipo de Seguro de Salud y por Grupos de Edad</i>	8
Tabla 8 <i>Ranking Ciudad Nuestra 2012</i>	9
Tabla 9 <i>Tabulación de la Visión Institucional Actual</i>	13
Tabla 10 <i>Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Actual</i>	14
Tabla 11 <i>Tabulación de la Visión Institucional Propuesta</i>	15
Tabla 12 <i>Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Propuesta</i>	17
Tabla 13 <i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	23
Tabla 14 <i>Inversión en Innovación, Condiciones y Desempeño</i>	30
Tabla 15 <i>Exportaciones FOB por Sectores Económicos</i>	38
Tabla 16 <i>Importaciones CIF según CUODE</i>	39
Tabla 17 <i>Índice Global de Competitividad- Ranking Mundial 2012</i>	43
Tabla 18 <i>Índice Global de Competitividad- Ranking Latinoamericano 2012</i>	44
Tabla 19 <i>PBI del Perú por Tipo de Gasto Interno</i>	50
Tabla 20 <i>Indicadores de Reservas Internacionales</i>	50
Tabla 21 <i>Proyección del PBI por Sectores</i>	52
Tabla 22 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	62
Tabla 23 <i>Matriz de Perfil Competitivo (PC)</i>	71
Tabla 24 <i>Matriz de Perfil Referencial (PR)</i>	72

Tabla 25 <i>Fondo Mivivienda. Oferta de Viviendas en Lima y Callao 2011</i>	83
Tabla 26 <i>Defunciones Inscritas en Lima Metropolitana, según Provincia y Distrito</i>	86
Tabla 27 <i>Parroquias en Surquillo</i>	87
Tabla 28 <i>Tributos, Contribuciones, Tasas Municipales y Otros</i>	88
Tabla 29 <i>Importes Recaudados en el Periodo 2011</i>	89
Tabla 30 <i>Ingresos Recaudados en el Periodo 2011 por Recursos</i>	90
Tabla 31 <i>Detalle de los Recursos Ordinarios Adquiridos en el Periodo 2011</i>	90
Tabla 32 <i>Información de Proyectos de Inversión – 1er Trimestre 2012</i>	91
Tabla 33 <i>Proyectos de Inversión 2012</i>	92
Tabla 34 <i>Gastos Efectuados en el Periodo 2011 por Trimestre</i>	93
Tabla 35 <i>Fuente de Financiamiento: Recursos Determinados</i>	93
Tabla 36 <i>Variedad de Artefactos y Equipo en el Hogar</i>	100
Tabla 37 <i>Variedad de Servicios por Hogares</i>	101
Tabla 38 <i>Matriz EFI del Distrito de Surquillo</i>	104
Tabla 39 <i>Matriz de Intereses del Distrito de Surquillo</i>	116
Tabla 40 <i>Índice de Desarrollo Humano Distrital 2007</i>	118
Tabla 41 <i>Matriz FODA de Surquillo (Fortalezas Debilidades - Oportunidades)</i>	124
Tabla 42 <i>Matriz FODA de Surquillo (Fortalezas Debilidades - Amenazas)</i>	125
Tabla 43 <i>Posición Estratégica Externa</i>	127
Tabla 44 <i>Posición Estratégica Interna</i>	128
Tabla 45 <i>Matriz de Boston Consulting Group (BCG)</i>	129
Tabla 46 <i>Matriz de Decisión del Distrito de Surquillo</i>	134
Tabla 47 <i>Matriz CPE del Distrito de Surquillo</i>	135
Tabla 48 <i>Matriz CPE del Distrito de Surquillo (Continuación)</i>	136
Tabla 49 <i>Matriz Rumelt del Distrito de Surquillo</i>	138

Tabla 50	139
Tabla 51 <i>Estrategias Retenidas</i>	140
Tabla 52 <i>Estrategias de Contingencia</i>	141
Tabla 53 <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i>	143
Tabla 54 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	144
Tabla 55 <i>Objetivos de Corto Plazo por OLP (OLP 1 a OLP 4)</i>	146
Tabla 56 <i>Objetivos de Corto Plazo por OLP (OLP 5 a OLP 8)</i>	147
Tabla 57 <i>Políticas por Estrategia</i>	152
Tabla 58 <i>Perspectiva de Aprendizaje</i>	163
Tabla 59 <i>Perspectiva de Proceso</i>	164
Tabla 60 <i>Perspectiva del Cliente (Parte 1)</i>	165
Tabla 61 <i>Perspectiva del Cliente (Parte 2)</i>	166
Tabla 62 <i>Perspectiva Financiera</i>	167
Tabla 63	182

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	ix
<i>Figura 1.</i> Plano de urbanizaciones.....	2
<i>Figura 2.</i> Crecimiento de la población total del Perú, 1990-2050.....	25
<i>Figura 3.</i> Ubicación del Perú en el mundo.	26
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de variación acumulada del PBI de la región, 2002-2010.	27
<i>Figura 5.</i> PBI del Perú, 2000-2011 (variación porcentual por año).	28
<i>Figura 6.</i> Proyecciones en Latinoamérica: PBI real 2012-2014.....	28
<i>Figura 7.</i> PBI del Perú: 1992-2012 (variación % anual).	36
<i>Figura 8.</i> Contribución a la producción nacional por actividad económica 2011.....	36
<i>Figura 9.</i> Exportaciones e importaciones FOB reales: 2004-2011 (millones de US dólares de 2002).....	37
<i>Figura 10.</i> Distribución de porcentual de personas por nivel socioeconómico.....	40
<i>Figura 11.</i> Cantidad de multilatinas según nacionalidad 2010.....	45
<i>Figura 12.</i> PBI y demanda interna.....	49
<i>Figura 13.</i> Proyecciones de crecimiento del PBI de América Latina.....	49
<i>Figura 14.</i> Proyectos de inversión previstos: 2012-2013 (millones de US\$).....	49
<i>Figura 15.</i> Flujo de inversión extranjera directa en el Perú (en millones de US\$).	52
<i>Figura 16.</i> Distritos de Lima.	54
<i>Figura 17.</i> Perú: tasa bruta de asistencia escolar de tres a 16 años de edad 2004-2011.....	54
<i>Figura 18.</i> Gasto en I+D, por países 2009.....	55
<i>Figura 19.</i> Gasto en I+D por países y sector de ejecución 2009.	56
<i>Figura 20.</i> Exportaciones de alta tecnología (% de las exportaciones de bienes totales).	57
<i>Figura 21.</i> Monitoreo de la contaminación atmosférica en Surquillo.	59
<i>Figura 22.</i> Concentración de contaminantes sólidos sedimentables.	61

<i>Figura 23.</i> Los diferentes tramos de La Rambla y sus conexiones entre todo el distrito.	64
<i>Figura 24.</i> La calle comercial de las flores.....	64
<i>Figura 25.</i> Mercado de la Boquería (Mercat de La Boquería), en Las Ramblas, Barcelona. .	65
<i>Figura 26.</i> La Recoleta Franciscana.	66
<i>Figura 27.</i> Cementerio General de Chile.....	66
<i>Figura 28.</i> Proyectos productivos en Los Mártires, Bogotá, localidad de Los Mártires.	67
<i>Figura 29.</i> Cúpula de La Basílica Menor del Voto Nacional.	67
<i>Figura 30.</i> Hospital de San José, en la Plaza España de Bogotá. Barrio Voto Nacional de la localidad de Los Mártires.....	68
<i>Figura 31.</i> Centro Comercial Calima.	68
<i>Figura 32.</i> Distribución de las ofertas de negocios de ferretería en Surquillo.	79
<i>Figura 33.</i> Distribución de ofertas de negocios de talleres automotrices en Surquillo.	80
<i>Figura 34.</i> Hospital Neoplásicas.....	84
<i>Figura 35.</i> Foto del Cementerio tomado desde los aires.	84
<i>Figura 36.</i> Foto del Cementerio tomado desde los interiores.....	85
<i>Figura 37.</i> Foto del Cementerio tomado desde las afueras.	85
<i>Figura 38.</i> Personal por género. Información del primer trimestre del 2012.	94
<i>Figura 39.</i> Principales causas de baja de personal en el sector público- 2007.....	97
<i>Figura 40.</i> Organigrama de la Municipalidad Distrital de Surquillo.....	98
<i>Figura 41.</i> Sistema de vigilancia remota del distrito de Surquillo.	103
<i>Figura 42.</i> Gráfico de la matriz PEYEA.	126
<i>Figura 43.</i> Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	130
<i>Figura 44.</i> Matriz interna externa.	131
<i>Figura 45.</i> Matriz gran estrategia.	132
<i>Figura 46.</i> Estructura organizacional propuesta.	156

Figura 47. Estructura del índice de competitividad regional. 170



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

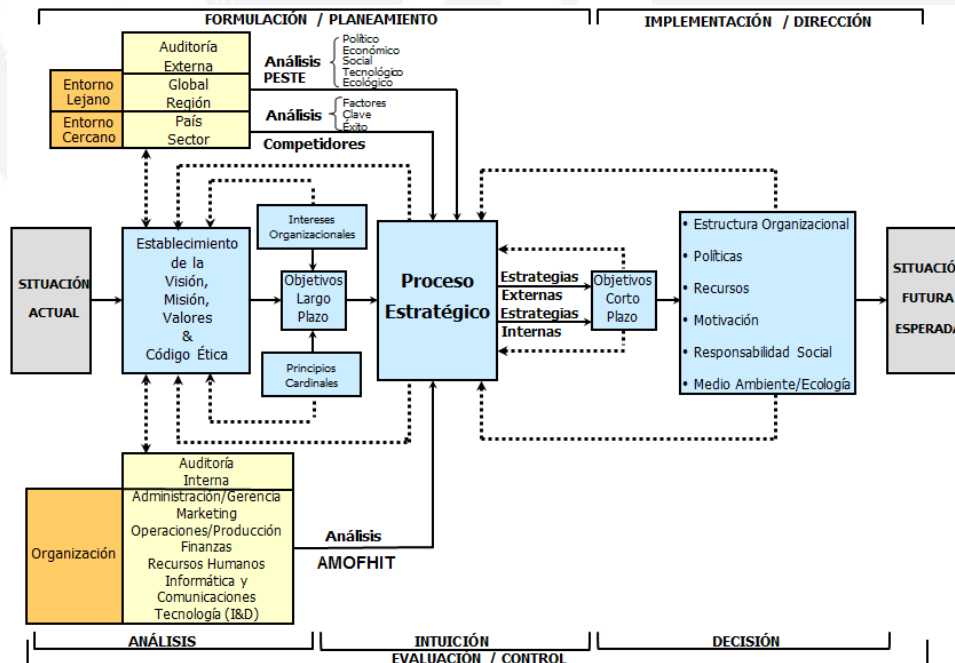


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Distrito de Surquillo

Un análisis de la situación general permite contar con información pasada, presente y proyectada, que sirva de base para el inicio del proceso de planeamiento estratégico. Conocer la historia del distrito, su situación geográfica, demográfica, económica, entre otros aspectos, brinda claridad para comprender hacia donde direccionar su desarrollo.

1.1 Situación General

El distrito de Surquillo se creó el 15 de julio de 1949, durante el gobierno de Manuel A. Odría, conforme a la Ley N° 11058 (1949); se formó por la segregación de las urbanizaciones de Surquillo, Lima, San Antonio, Miraflores, Tejada, Aurora, Benavides, La Palma y Manrique, pertenecientes a los distritos de Miraflores y Santiago de Surco. Posteriormente, los límites distritales fueron rectificadas el 19 de setiembre del mismo año, mediante Ley N°11170 (1949). Finalmente, el 1 de junio de 1983, durante el gobierno del presidente Fernando Belaunde Terry, se dispuso parte del territorio de Surquillo para la creación del distrito de San Borja (Ley 23604, 1983) y se establecieron los límites distritales actuales.

Surquillo se encuentra ubicado a 122 m.s.n.m. y limita al norte con los distritos de San Isidro y San Borja, al sur y oeste con Miraflores y al sureste con Santiago de Surco; ocupa un área de 3.46 km², que comprende un total de 40 urbanizaciones (ver Figura 1). Con el tiempo, se han desarrollado en el distrito dos zonas claramente diferenciadas en sus características urbanísticas de diseño e infraestructura, así como en las características socioculturales de sus habitantes, la zona antigua se identifica claramente por la falta de áreas verdes, la existencia de viviendas antiguas y residentes con bajos niveles de ingreso económico, donde predomina la sensación de inseguridad y de falta de orden, mientras que la zona de urbanizaciones cuenta con un mejor diseño urbanístico, con áreas verdes adecuadas y bien cuidadas, y residentes con mejor nivel socioeconómico.

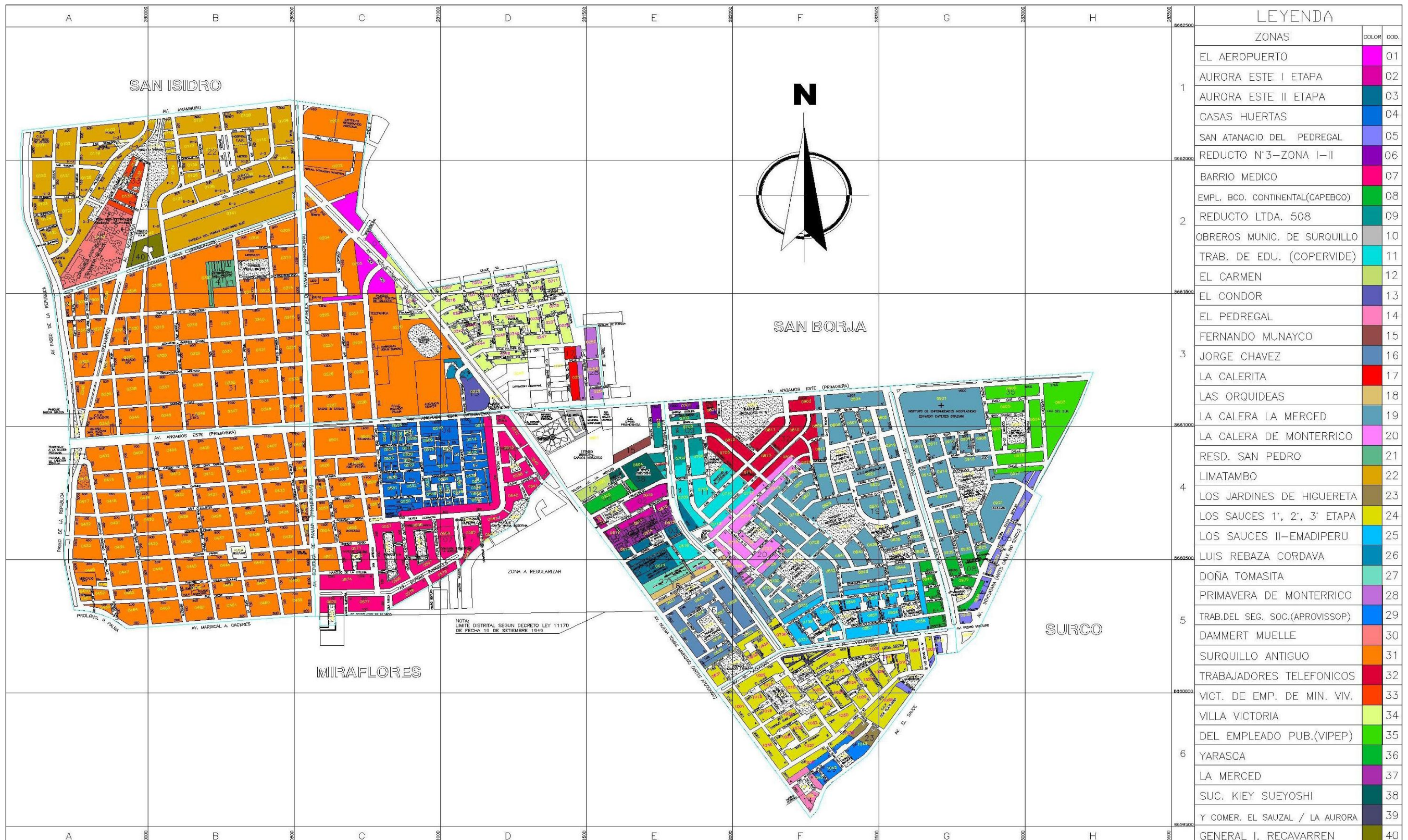


Figura 1. Plano de urbanizaciones.

Tomado de "Planos del distrito," por Municipalidad Distrital de Surquillo, 2012a. Recuperado de <http://www.munisurquillo.gob.pe/portal>

Los límites distritales se encuentran demarcados por importantes vías públicas como la Av. Paseo de la República, Av. Aramburú, Av. Tomás Marzano y la Av. Angamos que lo hacen un distrito accesible; asimismo, sus vías contribuyen a fragmentar el territorio del distrito entre las zonas antigua y la zona de urbanizaciones (Municipalidad Distrital de Surquillo [MDS], 2004).

De acuerdo con la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI, 2008), los principales problemas que afronta el distrito se encuentran focalizados en: (a) seguridad ciudadana; (b) la drogadicción y alcoholismo; (c) falta de programas culturales, recreativos y deportivos; (d) limpieza pública y recojo de basura; (e) congestiónamiento vehicular; y (f) la falta de mantenimiento de pistas y veredas, o la ausencia de ellas (ver Tabla 1).

Tabla 1

Principales Problemas del Distrito de Surquillo

Problemas	%
Falta de seguridad ciudadana/ delincuencia/ pandillaje/ robos	70.0
Drogadicción/ alcoholismo	42.1
Falta de programas culturales/ recreativos y deportivos	10.8
Limpieza pública / recojo de basura	10.3
Congestionamiento vehicular	9.5
Falta de pistas y veredas (o en mal estado)	8.8

Nota. Adaptado de “Barómetro de la Gestión Municipal de los Distritos de Lima Moderna,” por CPI, 2008. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/descargas/BAR-ALCALDE-LM.pdf>

Con la finalidad de conocer la situación actual del distrito de Surquillo, se ha dividido el análisis en los siguientes rubros: (a) población, (b) educación, (c) vivienda, (d) economía, (e) salud y (f) seguridad.

Población. Según los Censos Nacionales XI de Población y VI de Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007a), la población del distrito de Surquillo ascendía a un total de 89,283 habitantes, de los cuales el 47.1% correspondió a hombres y el 52.9% a mujeres, donde el 80.16% de la población informó ser mayor o igual a los 15 años de edad (ver Tabla 2). A nivel nacional, Surquillo representa el 0.3257% de la población total del Perú, mientras que a nivel de la provincia de Lima representa el 1.17% del total de la población, ubicando a Surquillo en el puesto 23 de los distritos con mayor población en Lima Metropolitana. Cabe resaltar que la población estimada por el INEI (2009b) para los siguientes años corresponde a: (a) 92,328 habitantes en el 2012, (b) 92,012 habitantes en el 2013, (c) 91,686 habitantes en el 2014 y (d) 91,346 habitantes en el 2015.

Tabla 2

Población de Surquillo por Grupos de Edad

Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total
Menos de 1 año	585	566	1,151
1 a 14 años	8,461	8,105	16,566
15 a 29 años	10,783	12,263	23,046
30 a 44 años	9,812	10,811	20,623
45 a 64 años	8,276	10,092	18,368
65 a más años	4,099	5,430	9,529
Total	42,016	47,267	89,283

Nota. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Educación. Según INEI (2007a), el 96.8% de la población de Surquillo tiene como lengua nativa el castellano seguido del quechua con un 2.68%. El nivel educativo de la población con más de 15 años de edad se encuentra distribuido en 36.7%, que indicaron tener solo nivel de secundaria completa, mientras que el 21.7% posee estudios superiores universitarios completos, 11.9% estudios no universitarios completos, mientras que la población que no tiene ningún tipo de nivel de educación corresponde al 0.9% (ver Tabla 3).

Complementariamente, se puede mencionar que el porcentaje de la población entre los tres y 19 años de edad que reportó no asistir a ningún centro de enseñanza equivale a 3,049 de un total de 21,358 pobladores lo que representa el 14.3% (INEI, 2007a).

Tabla 3

Población de Surquillo por Nivel de Educación

Nivel de educación	Total	%
Sin nivel	624	0.9
Educación inicial	47	0.1
Primaria	6,148	8.6
Secundaria	26,295	36.7
Superior no universitario incompleto	6,357	8.9
Superior no universitario completo	8,547	11.9
Superior universitario incompleto	8,047	11.2
Superior universitario completo	15,501	21.7
Total	71,566	100.0

Nota. Población de quince a más años de edad. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Vivienda. En el distrito se censó un total de 25,321 viviendas, de las cuales el 47.9% corresponde a casas independientes y el 35.4% a departamentos en edificio, las que albergan al 85.3% de la población del distrito (ver Tabla 4). El material predominante es el ladrillo o bloque de cemento en un 85.4%, mientras que en un 11.4% de las viviendas predomina el adobe o tapia (ver Tabla 5). El abastecimiento de agua se realiza principalmente por la red pública dentro de la vivienda en el 84.5% de estas, mientras que un 13.9% realiza su abastecimiento mediante la red pública fuera de la vivienda, pero dentro de la edificación, y el 1.5% restante se abastece mediante un pilón de uso público, camión cisterna, vecinos u otros (INEI, 2007a).

El Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI, 2010) elaboró el Plan de Prevención por Sismo 2010 en el distrito de Surquillo, con el objetivo de identificar y evaluar el nivel de

vulnerabilidad de las viviendas de material precario ante el escenario de un sismo de ocho grados de magnitud y un tsunami con olas de seis metros de altitud, frente a las costas del

Tabla 4

Tipo de Viviendas Particulares en Surquillo y Población

Tipo	Viviendas	%	Población	%
Casa independiente	12,139	47.9	48,092	54.4
Departamento en edificio	8,960	35.4	27,368	30.9
Vivienda en quinta	3,205	12.7	10,025	11.3
Vivienda en casa de vecindad	875	3.5	2,648	3.0
Vivienda improvisada	39	0.2	110	0.1
Local no destinado para hab. humana	108	0.4	232	0.3
Total	25,321	100	88,475	100

Nota. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Tabla 5

Material Predominante en las Paredes Exteriores de las Viviendas de Surquillo

Material	Total	%
Ladrillo o bloque de cemento	20,211	85.4
Adobe o tapia	2,704	11.4
Madera (Pona, Tornillo, etc.)	303	1.3
Quincha (caña con barro)	108	0.5
Estera	11	0.05
Piedra con barro	7	0.03
Piedra o sillar con cal o cemento	46	0.2
Otro material	281	1.2
Total	23,671	100

Nota. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Callao. Como resultado del estudio, se determinó el nivel de vulnerabilidad de 1,283 viviendas de material precario, y se encontró que el 99.6% de las viviendas evaluadas presentan un nivel de vulnerabilidad muy alto o alto, lo que representa un riesgo latente en el

distrito considerando que la ciudad de Lima se encuentra en una zona altamente sísmica que obliga al distrito de Surquillo a estar preparado, buscando la inversión y renovación de estas áreas.

Socioeconómico. La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2012) agrupa al distrito de Surquillo dentro de la Zona 8 junto a los distritos de Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores; de acuerdo con dicho estudio, se puede precisar que el distrito está conformado principalmente por los niveles socioeconómicos C y D, los cuales representan el 34.5% y 35% de la población del distrito respectivamente (ver Tabla 6), y solo un 14.9% corresponde a los niveles socioeconómicos A y B. La Población Económicamente Activa (PEA) de 15 a más años de edad asciende a un 52.2% de la población del distrito, de los cuales el 3.2% de la PEA se encuentra desocupada (INEI, 2007a).

Tabla 6

Distribución de Niveles Socioeconómicos

Nivel Socioeconómico	%
NSE A	1.2
NSE B	13.9
NSE C	34.5
NSE D	35.0
NSE E	15.4
Total	100

Nota. Considera la zona integrada por Barranco Chorrillos, San Juan de Miraflores y Surquillo. Adaptado de “Niveles socioeconómicos 2012,” por APEIM, 2012. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf

Salud. El distrito de Surquillo cuenta, dentro de su jurisdicción, con importante infraestructura de salud, entre la que se puede mencionar el Hospital de la Solidaridad, ubicado en Av. Angamos Este 714; el Policlínico Suárez de Essalud, ubicado en Av. General Suárez 1070; y el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN), ubicado en la Av.

Angamos Este 2520, este último recibe pacientes de los diversos distritos de Lima Metropolitana y de otras regiones del Perú. El INEI (2007a) reportó en el último censo nacional, que el 44.5% de la población de Surquillo no cuenta con ningún tipo de seguro, mientras que el 37.1% se encuentra asegurado a través de Essalud y solo un 4.2% se encuentra afiliado al Seguro Integral de Salud (SIS, ver Tabla 7). Del total de atenciones realizadas durante el 2010 en el distrito de Surquillo, equivalentes a 115,770 atenciones, el 85.8% se realizaron en centros de salud mientras que las restantes se efectuaron en puestos de salud (Ministerio de Salud, 2010).

Tabla 7

Población de Surquillo por Tipo de Seguro de Salud y por Grupos de Edad

Grupos de edad	Total	SIS	ESSALUD	Otro seguro	Ninguno
Menos de 1 año	1,151	129	437	181	442
1 a 14 años	16,566	1,834	5,931	2,933	6,451
15 a 29 años	23,046	786	5,735	3,909	13,105
30 a 44 años	20,623	507	8,022	3,845	9,187
45 a 64 años	18,368	509	7,748	3,052	7,739
65 a más años	9,529	248	5,215	1,569	2,816
Total	89,283	4,013	33,088	15,489	39,740

Nota. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Seguridad. De acuerdo con CPI (2008), el distrito de Surquillo se ha caracterizado por ser un distrito inseguro, dado que la seguridad ciudadana resultó ser el principal problema del distrito para un 70% de los encuestados, esta percepción se suma a la obtenida en la Primera Encuesta Metropolitana de Victimización realizada por Ciudad Nuestra (2011) donde la percepción de inseguridad alcanzaba el 64.6% con un nivel de aprobación del serenazgo del distrito del 36% y un nivel de aprobación de la policía del 37.1%. Sin embargo, es importante resaltar las mejoras obtenidas en temas de seguridad ciudadana, al haber mejorado el nivel de

Tabla 8

Ranking Ciudad Nuestra 2012

Puesto Final 2011	Distrito	Puesto Final 2012	Resultado Final 2012	Victimización por hogares	Evaluación favorable de los serenazgos	Evaluación favorable de la policía	Percepción de inseguridad
3	San Borja	1	11	3	3	3	2
1	San Isidro	2	12	8	1	2	1
2	Miraflores	3	15	6	2	4	3
8	Surco	4	23	12	4	1	6
5	Jesús María	5	24	9	5	5	5
4	Lurín	5	24	1	7	9	7
7	La Molina	7	29	13	6	6	4
6	Magdalena	7	29	4	10	7	8
15	Surquillo	9	34	5	9	9	11
17	Lurigancho	10	45	2	14	16	13
9	Pueblo Libre	11	46	16	8	8	14
19	Barranco	12	47	10	13	12	12
10	Puente Piedra	13	50	18	11	12	9
21	San Luis	14	57	19	12	11	15
11	Chaclacayo	15	68	7	23	18	20
12	San Miguel	16	69	24	15	14	16
14	Lince	17	76	15	20	22	19
28	Carabaylo	18	80	27	16	20	17
17	Pachacamac	18	80	10	21	28	21
23	Breña	20	81	17	24	17	23
19	Santa Anita	21	82	26	19	15	22
16	Los Olivos	22	83	32	22	19	10
12	Chorrillos	23	86	13	30	25	18
22	Ate	24	102	24	17	30	31
24	Cercado	25	103	30	26	23	24
30	El Agustino	25	103	34	18	21	30
32	San Martín de Porres	27	104	23	28	29	24
30	Comas	28	106	20	27	27	32
25	San Juan de Lurigancho	28	106	31	25	24	26
25	Independencia	30	109	22	29	31	27
29	Villa María del Triunfo	31	115	21	35	32	27
35	Villa El Salvador	32	118	33	31	25	29
33	La Victoria	33	127	29	32	33	33
34	San Juan de Miraflores	34	131	28	34	35	34
27	Rímac	35	137	35	33	34	35

Nota. Adaptado de "Segunda encuesta metropolitana de victimización," por Ciudad Nuestra, 2012. Recuperado de http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/3222/cont/files/encuesta_victimizacion_2012_cn_2.pdf

percepción de inseguridad alcanzando un valor de 59.6%, lo que lo ubica en el puesto 11 sobre 35 distritos de Lima (ver Tabla 8), de acuerdo con lo informado por Ciudad Nuestra (2012). Con la finalidad de seguir contrarrestando la delincuencia en el distrito, la MDS implementó, durante la última gestión municipal, ocho Puestos de Auxilio Rápido (PAR) que equivalen a pequeñas comisarías, las cuales han sido ubicadas en sectores críticos con alto índice de delincuencia. Esta iniciativa se suma a otras más como la implementación de cámaras de video-vigilancia y adquisición de vehículos destinados a la lucha contra la delincuencia.

1.2 Conclusiones

El distrito de Surquillo cuenta con una ubicación estratégica al colindar con las zonas financieras y empresariales de San Isidro, zonas turísticas y comerciales de Miraflores y zonas residenciales de Surco y San Borja. Además, posee importantes vías que la interconectan con estos distritos y que son vías que permiten el flujo hacia otros distritos de Lima Metropolitana, tales como la Av. Angamos, Av. Paseo de la República y Av. República de Panamá y la av. Tomás Marzano; asimismo, el sistema integrado de transporte que se ha diseñado favorece su accesibilidad a través del Metropolitano y el Tren Eléctrico. Estas consideraciones le brindan al distrito un potencial de desarrollo comercial importante.

Sin embargo, existen problemas que debe afrontar y solucionar, tales como la seguridad ciudadana, considerado uno de los principales problemas actuales; asimismo, el distrito de Surquillo presenta un alto índice de vulnerabilidad de viviendas en caso de un sismo en la zona antigua de Surquillo, debido a la antigüedad y material de las viviendas.

La situación actual del distrito y su potencial de desarrollo hacen necesario contar con un direccionamiento adecuado que permita sacar provecho de sus fortalezas y oportunidades, trazar los lineamientos del distrito, así como sus objetivos de corto y largo plazo que permitan al distrito de Surquillo alcanzar un nivel de desarrollo equivalente al de los distritos

vecinos, explotando su accesibilidad y el desarrollo económico y comercial de San Isidro, Miraflores, San Borja y Surco.



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

Los esfuerzos para el desarrollo de Surquillo pueden direccionarse adecuadamente sin riesgo de agotar los recursos disponibles, si se cuenta con una visión y misión compartida por toda la población del distrito, representada a través de sus juntas vecinales y organizaciones civiles, así como con la participación de instituciones públicas y privadas que representen a los diversos grupos de interés del distrito. La misión y visión establecida servirá de base para formular, implementar, y controlar los objetivos de corto y largo plazo que permitan alcanzar la situación deseada. Para ello, todas las conductas y decisiones de los integrantes de este proceso deberán basarse en un código de ética compartido que establezca el marco sobre el cual deberá soportarse el logro de la visión.

2.1 Antecedentes

La MDS (2004) estableció, en el Plan Integral de Desarrollo del Distrito de Surquillo, la visión institucional hacia el año 2015, considerando la participación de los diversos grupos de interés y basado en un análisis de escenarios deseable, probable, potencial y posible. Este plan equivale al Plan de Desarrollo Concertado que se establece en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003).

La visión consensuada del distrito definida hacia el 2015 por la MDS se establece de la siguiente manera:

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 y donde su población, con educación y 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 atractivo para las inversiones y negocios. Ha logrado un buen nivel en la gestión del

territorio liderada por su gobierno local, que en forma participante la comunidad organizada y sus instituciones trabajan transparentemente y coordinadamente por el desarrollo integral del distrito. (MDS, 2004, p. 36)

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 (ver Tabla 9). Por ejemplo: (a) no otorga una visión de futuro, (b) no especifica un horizonte en el tiempo a pesar de haber sido redactada para el 2015, (c) no es conocida por toda la población, y (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 responsables de ejecutar el plan estratégico definido.

Tabla 9

Tabulación de la Visión Institucional Actual

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

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

La misión institucional definida en el Plan Operativo Institucional 2012 por la MDS (2011) señala que:

La Municipalidad 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 a invertir en el distrito, para así mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la jurisdicción. (MDS, 2011, p. 9)

Analizando la misión planteada en base a los nueve componentes de Pearce (D'Alessio, 2008), se puede observar que la misión institucional se encuentra planteada adecuadamente cumpliendo con cada uno de los puntos propuestos (ver Tabla 10).

Tabla 10

Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Actual

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

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

2.2 Visión

La visión es la definición deseada del futuro, que implica entender la naturaleza del negocio, fijar un futuro retador y tener la capacidad de difundirla para que sirva de guía y

motivación (D'Alessio, 2008). Estos parámetros no pueden ser exceptuados, ya que es imprescindible entender este esquema y reconocer la importancia de tener una visión adecuadamente estructurada, entendida e interiorizada por todos los ciudadanos del distrito de Surquillo. Por tanto, como base fundamental para establecer el plan estratégico para el desarrollo del distrito y considerando los nueve elementos de la visión (ver Tabla 11), se propone la siguiente visión:

Para el año 2021, el distrito de Surquillo se convertirá en el principal polo de desarrollo comercial de la zona Centro-Sur de Lima Metropolitana, desarrollando oportunidades empresariales para todos los sectores; alcanzando un óptimo desarrollo urbano mediante una adecuada infraestructura, servicios básicos, garantizando la seguridad ciudadana, involucrando la participación vecinal activa, ofreciendo servicios municipales eficientes e inclusivos y preservando el medio ambiente, otorgando, de esta manera, a sus residentes un alto nivel de calidad de vida.

Tabla 11

Tabulación de la Visión Institucional Propuesta

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

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

2.3 Misión

D' Alessio (2008) 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 (D'Alessio, 2008; ver Tabla 12), con lo que se puede entender el objetivo final del distrito de Surquillo. En ese sentido, considerando la visión propuesta se define la misión del distrito de Surquillo como:

Promover la inversión en el distrito de Surquillo de empresarios socialmente responsables, dispuestos a cumplir las leyes y ordenanzas municipales, atrayendo como clientes a los residentes de la zona centro-sur de Lima Metropolitana, otorgando las condiciones necesarias en seguridad, limpieza, vías de acceso y servicios.

Incrementando y optimizando los niveles de recaudación que permitan ejecutar los proyectos de inversión pública necesarios para potenciar el desarrollo urbano, asegurando la accesibilidad total a los servicios básicos que le otorguen a sus residentes un alto nivel de calidad de vida, todo ello bajo un esquema que fomente las diversas modalidades de participación en la gobernabilidad del distrito, manteniendo canales permanentes de comunicación que impulsen la mejora continua de los servicios municipales cuyo alcance incluya a todos sus residentes y contribuyentes; promoviendo los valores cívicos, éticos, sociales y ambientalmente responsables.

Tabla 12

Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Propuesta

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

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

2.4 Valores

D’Alessio (2008) 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 establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. En ese sentido, alineado a la visión y misión del distrito de Surquillo, los valores propuestos son los siguientes:

- Compromiso: asumir plenamente las obligaciones contraídas, entregando lo mejor de uno con total responsabilidad para brindar resultados que vayan más allá de lo esperado.
- Vocación de servicio: mantener una actitud permanente de colaboración y servicio, buscando satisfacer las necesidades y demandas en favor de la comunidad.

- Justicia: las decisiones se toman basadas en un trato imparcial, soportado sobre las leyes, normas y ordenanzas, primando la objetividad sobre los intereses individuales.
- Respeto: todas las personas tienen derecho a recibir el mismo trato sin excepción de credos, razas, sexo, o cualquier otra condición.
- Honestidad: todos deberán de comportarse con sinceridad y coherencia de manera sostenida, manteniendo un apego inquebrantable hacia la verdad.
- Transparencia: todas las decisiones y acciones con relación al manejo municipal deberán ser claros y estar a disposición de quien los solicite, facilitando la fiscalización y control a nivel de presupuesto, licitaciones, contrataciones, adquisiciones, recaudaciones, y todo trámite de interés público.

Los valores descritos deberán ser aplicados a la gestión institucional del distrito para que sean aplicadas, respetadas y defendidas por la ciudadanía.

2.5 Código de Ética

D'Alessio (2008) indicó que la ética puede ser definida con las reglas y principios morales del comportamiento para decidir qué es lo correcto o incorrecto. El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética propuesto para el distrito de Surquillo es el siguiente:

Ausencia de conflicto de intereses

Las decisiones que se tomen como parte de las funciones establecidas en el ámbito de competencia deberán estar libres de cualquier tipo de influencia generada por algún interés económico, político, personal o familiar.

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

Discreción de la información. La información a la que se pueda tener acceso de manera directa o indirecta por las funciones desempeñadas y que no sean de carácter público no puede ser divulgada ni utilizada en beneficio propio o de terceros.

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

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.

2.6 Conclusiones

La visión y misión del distrito de Surquillo hacia el año 2021 se plantea con el fin de convertirse en un distrito próspero y moderno que permita a los grupos de interés satisfacer sus diversas necesidades, por lo que debe ser la base de los planes operativos de desarrollo distrital que deberán ejecutarse de manera continua, independientemente de las autoridades o partidos políticos que se encuentren de turno. En ese sentido, tanto la visión y la misión deben tener un alto grado de concertación para que puedan trascender en el tiempo.

Adicionalmente, cabe señalar la importancia de los valores y el código de ética establecido, que regirán la conducta de sus gobernantes, residentes, contribuyentes, visitantes y trabajadores, asegurando un correcto comportamiento individual y grupal que influya positivamente en la gestión y resultados del distrito de Surquillo. Estos puntos toman mayor relevancia en la actualidad, debido a los diversos casos que se pueden encontrar relacionados a una mala gestión deliberada de las organizaciones, donde la ausencia de valores y la ética prevaleció en las personas encargadas de la dirección. Es importante establecer este marco de acción, pero también establecer los mecanismos necesarios que permitan controlar y asegurar su cumplimiento.



Capítulo III: Evaluación Externa

Ante un entorno globalizado cambiante, se hace necesario lograr desarrollar una evaluación externa con información actualizada y relevante que sirva de base para una adecuada y oportuna toma de decisiones identificando procesos claves que se desarrollan en el distrito y fuera de este, así como también la identificación de los factores de éxito que permitan al distrito de Surquillo alcanzar el desarrollo trazado en el proceso de gestión del planeamiento estratégico orientado hacia el 2021.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman (como se citó en D'Alessio, 2008) resaltó la importancia de ajustar los intereses nacionales al de otras naciones como parte del proceso estratégico, para lo cual debe identificarse un interés común que es la base de las relaciones internacionales. El Análisis Tridimensional de las Naciones toma importancia a nivel de las organizaciones públicas y privadas, pues se ven impactadas por las estrategias que se tomen a nivel del país al cual pertenecen.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció en el Plan Bicentenario seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021. Estos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. El objetivo es garantizar el respeto irrestricto y la vigencia de los derechos fundamentales de todas las personas contempladas en la Constitución Política del Perú y otros tratados internacionales suscritos por el Perú. Se espera afianzar el sistema democrático y participativo de gobierno, propiciando la inclusión política, social y cultural. Asegurar un sistema de justicia

independiente e imparcial en cada una de sus etapas, con celeridad y predictibilidad en sus procesos, que recupere la confianza por parte de la población. Finalmente, eliminar las inequidades de la sociedad, luchando contra la pobreza y la pobreza extrema, y, a su vez, generando un ambiente con oportunidades de desarrollo humano en iguales condiciones para todos.

Oportunidades y accesos a los servicios. Este segundo eje estratégico busca garantizar el acceso a los servicios fundamentales de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, con lo que se otorgará igualdad de oportunidades de desarrollo. Entre los principales retos de este objetivo, están el erradicar el analfabetismo y eliminar las brechas de calidad entre la educación pública y privada, y entre la rural y urbana. Asimismo, eliminar la desnutrición garantizando el acceso a una alimentación balanceada que satisfaga los requerimientos nutritivos.

Estado y gobernabilidad. Este objetivo apunta a lograr un Estado orientado al servicio de los ciudadanos mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública, siendo esta descentralizada progresivamente al año 2021 para que asegure su cobertura en todo el país. Se busca desarrollar una política exterior sólida que garantice la soberanía nacional, así como la integridad de nuestro territorio, espacio marítimo y aéreo.

Economía, competitividad y empleo. Hacia el año 2021, se espera tener una política económica estable basada en un crecimiento económico sostenido a través de la inversión pública y privada, lo que generará oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. Como resultado de este desarrollo económico y la integración a los mercados internacionales, se mejorará la competitividad nacional.

Desarrollo regional e infraestructura. El objetivo es cerrar las diversas brechas en cuanto a recursos y capacidades de las regiones del país, estableciendo una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público que permita

un mayor desarrollo de las regiones y su integración a una estructura nacional para contribuir a la lucha contra la pobreza.

Recursos naturales y ambiente. Conservar y aprovechar los recursos naturales para satisfacer las necesidades de consumo de la población, y para la generación y desarrollo de actividades productivas que generen bienes y servicios para el mercado interno y externo.

En base a los objetivos revisados y establecidos en el Plan Bicentenario y considerando las principales relaciones internacionales, se ha analizado el nivel de intensidad del interés con relación a otros países (ver Tabla 13).

Tabla 13

Matriz del Interés Nacional del Perú

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	Brasil Ecuador Colombia Bolivia	
4. Economía, competitividad y empleo		China EE.UU.	Brasil UE	(Chile)
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
6. Recursos naturales y ambiente		China EE.UU. UE	Corea Brasil Japón	(Chile)

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país, corresponden al análisis interno del país: ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil?

(D'Alessio, 2008). Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Demográfico. Según INEI (2009a), al comenzar la segunda mitad del siglo XX, el Perú tenía 7.6 millones de habitantes y crecía a una tasa anual de 2.6%, para 1955 llegó a 2.9% y mantuvo una tasa de 2.7% hasta el segundo quinquenio de la década de los setenta. Como consecuencia, la población peruana pasó rápidamente de casi diez millones en 1960 a poco más de 17 millones en 1980. De acuerdo con el Perfil Sociodemográfico del Perú basado en los resultados del último censo de población y vivienda del INEI (2008b), el Perú tiene una población de 28'220,764 habitantes; su densidad poblacional es de 21.3 habitantes por kilómetro cuadrado y el crecimiento promedio anual de 1.6%. La proporción de habitantes hombres y mujeres fue la misma que los resultados del censo de 1993 con un resultado de 59.7% de población hombre y 50.3% de mujeres. La mayor densidad poblacional se encuentra entre las edades de 15 a 64 años con 63.1% de la población total. Según cifras del INEI (2008b), el 75.9% de la población se encuentra en zona urbana, mientras que un 24.1% de la población se encuentra en zona rural. La población por región natural se divide como sigue: (a) Costa 54.6%, (b) Sierra 32.0 % y (c) Selva 13.4%; la edad promedio es de 28.4 años, superior al resultado del censo de 1993 que fue de 25.1 años.

Según el INEI (2010a), la PEA de 14 años a más en el 2012 será de 16'222,896 proyectando al 2015 una PEA de 17'062,409. De la cifra al 2012, el PEA de los hombres es de 9'076,783, lo que representa el 55% de la población total. La PEA urbana al 2012 es de

12'062,186, lo que representa el 74% de la población total. La PEA de Lima Metropolitana al 2012 es de 5'029,534, lo que representa el 31% de la población total Perú.

De acuerdo con el CEPLAN (2011), uno de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario será contar con una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil. Según INEI (2009c), la población del Perú para el 2050 será alrededor de 40 millones de habitantes (ver Figura 2).

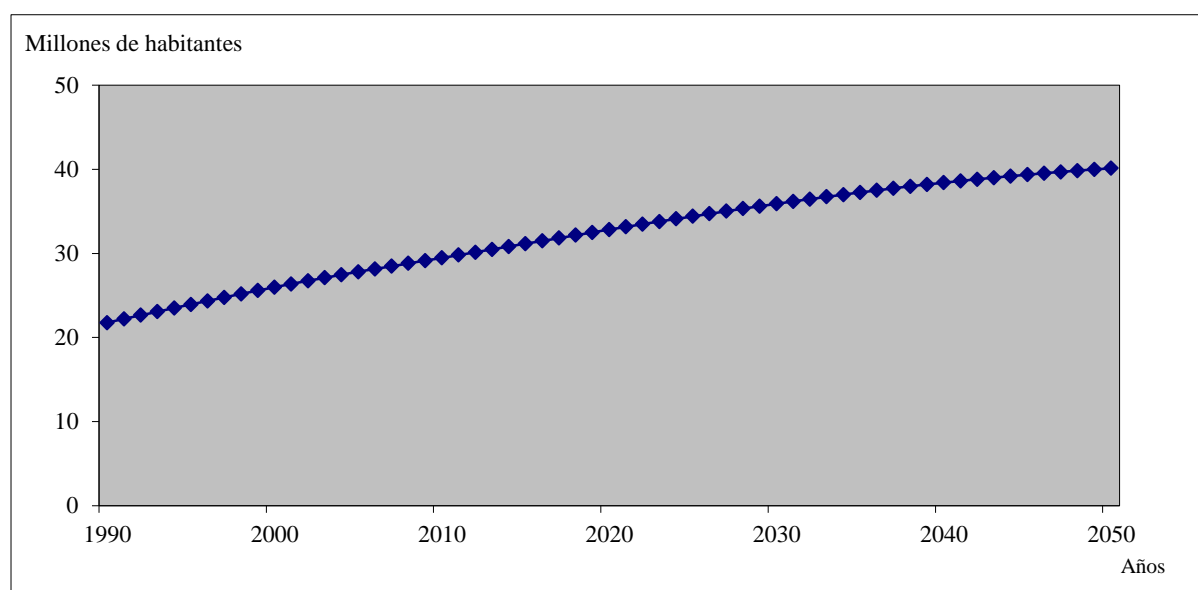


Figura 2. Crecimiento de la población total del Perú, 1990-2050.

Adaptado de "Perú: Estimaciones y proyecciones de población total por años calendarios y edades simples, 1950-2050," por INEI, 2009c. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif>

Geográfico. El Perú es un país líder o hub regional en la zona del Pacífico sudamericano. Se encuentra situado en el centro de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos $0^{\circ}2'$ y los $18^{\circ}21'34''$ de latitud sur y los meridianos $68^{\circ}39'7''$ y los $81^{\circ}20'13''$ de longitud. Con una extensión de $1'285,216 \text{ km}^2$ ó 496,233 millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: (a) Costa, (b) Sierra y (c) Selva (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN], 2012a). Situado en el extremo occidental de América del Sur, comprendida entre la Línea Ecuatorial y el Trópico de Capricornio, limita al norte con

Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico.

El Perú tiene un territorio extenso y mega-diverso ubicado estratégicamente en la zona central de Sudamérica sobre el océano más vasto del planeta (ver Figura 3). La Cordillera de los Andes que atraviesa el Perú se une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina. Dado que es limítrofe con el océano Pacífico, el Perú se une al mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo como son los países del Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC). El Perú es un territorio que tiene diversidad de climas del planeta y posee notables recursos naturales, mineros y energéticos (PROINVERSIÓN, 2012a). La ubicación geográfica del Perú propicia que cuente con un territorio polivalente siendo marítimo, andino y amazónico.

Las principales ciudades son: Lima (capital), Arequipa, Chiclayo, Cuzco, Huancayo, Ica, Trujillo, Ayacucho, Piura, Iquitos y Chimbote, el territorio presenta áridas llanuras, escarpadas montañas y en el oriente los bosques amazónicos; referente al clima es árido en la zona costera, templado a frío en los Andes y, cálido y húmedo en las tierras bajas de la Selva.



Figura 3. Ubicación del Perú en el mundo.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por PROINVERSIÓN, 2012a. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>

Económico. En los últimos años, el Perú ha experimentado un desempeño económico y social destacable. El Producto Bruto Interno (PBI) en el año 2010 tuvo un crecimiento de 8.8%, el cual se duplicó en comparación con las cifras del 2005 y se triplicó respecto al 2000, ascendiendo a US\$ 154 mil millones (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2012a). El PBI per cápita creció a su mayor ritmo promedio anual desde los años 50 y cerró el año 2010 en US\$ 5,224 con un incremento de 83% respecto del año 2005 (MEF, 2011). Asimismo, el crecimiento del Perú se ubicó por encima del promedio de la región, con lo que se encuentra entre los países de crecimiento más rápido en el mundo (ver Figura 4).

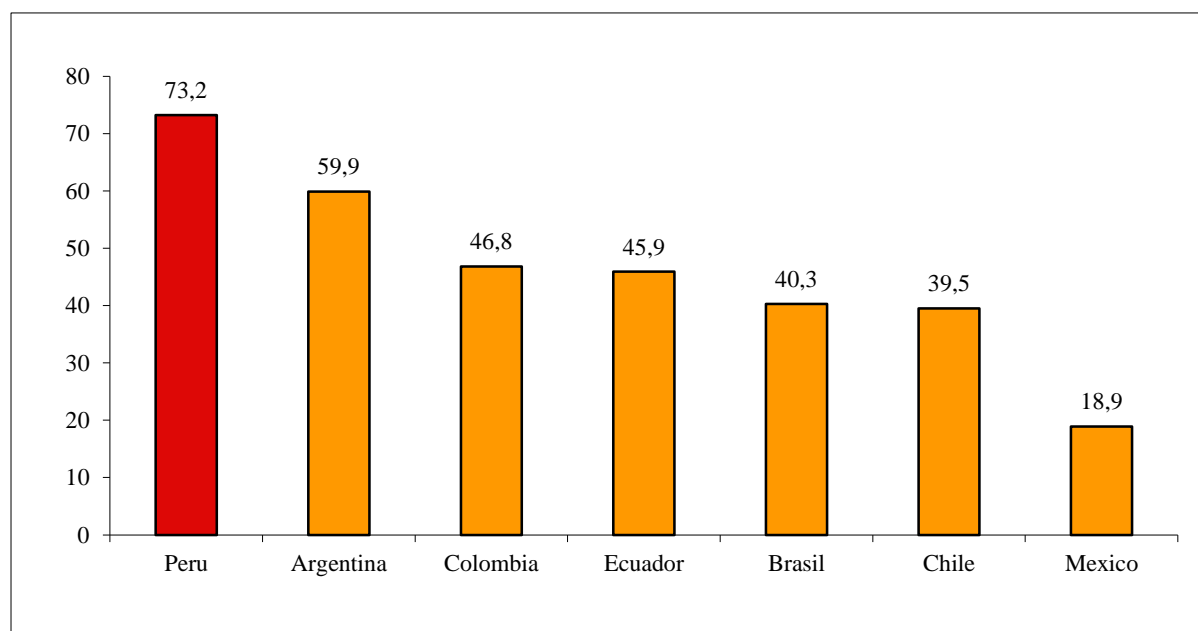


Figura 4. Porcentaje de variación acumulada del PBI de la región, 2002-2010.

Tomado de “Perú: Perspectivas Económicas y Sociales,” por L. Castilla, 2012. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1541%3Apresentaciones&catid=102%3Adiscursos-y-presentaciones&Itemid=101110&lang=es

Durante el año 2011, la economía peruana volvió a mostrar un periodo de alto dinamismo, obteniendo un crecimiento de 6.9%. No obstante, a lo largo del año 2011, la tasa de crecimiento mostró una mayor volatilidad respecto al año 2010, por el temor de una recaída de la economía mundial, sustentado en la crisis de deuda que atraviesan algunos países del sur de Europa, así como la incertidumbre propia de todo proceso electoral (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2012a).

En el periodo 2011, el PBI se incrementó en 6.9% reflejando el óptimo crecimiento económico por el que atraviesa el Perú (ver Figura 5). Siguiendo la tendencia positiva de la economía, se proyecta que, durante los años 2012 y 2013, el crecimiento del PBI será aproximadamente de 6% anual. Cabe resaltar que, al cierre del 2011, el PBI alcanzó un valor de US\$176,728 millones de dólares y que la economía peruana acumuló diez años consecutivos de crecimiento a tasas superiores al promedio de la región latinoamericana (ver Figura 6).

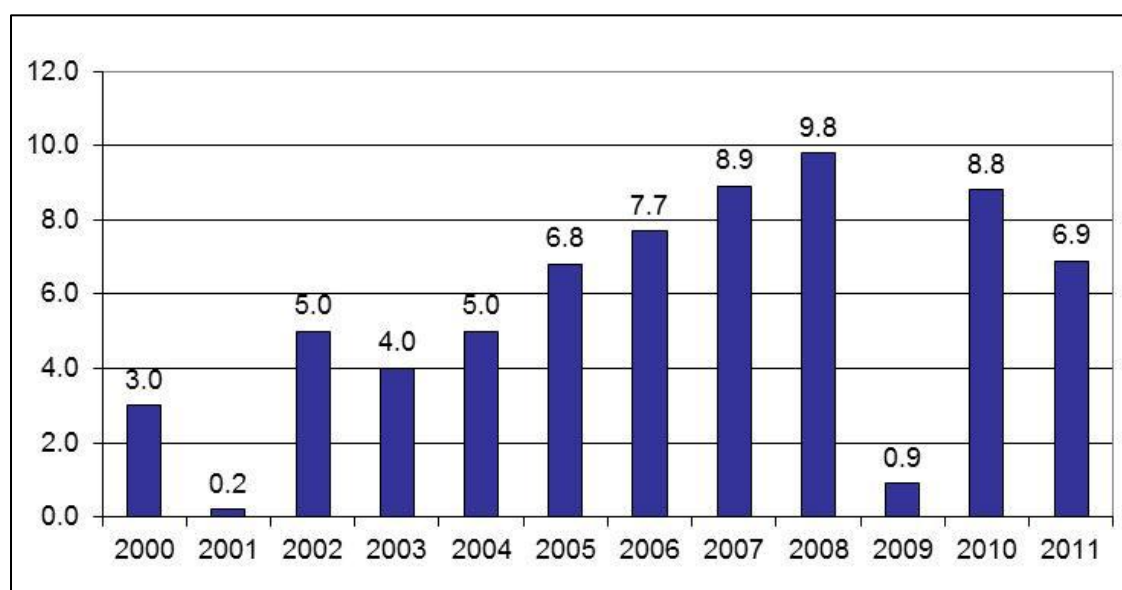


Figura 5. PBI del Perú, 2000-2011 (variación porcentual por año). Adaptado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por PROINVERSIÓN, 2012b. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_Esp_08_11_2012.pdf

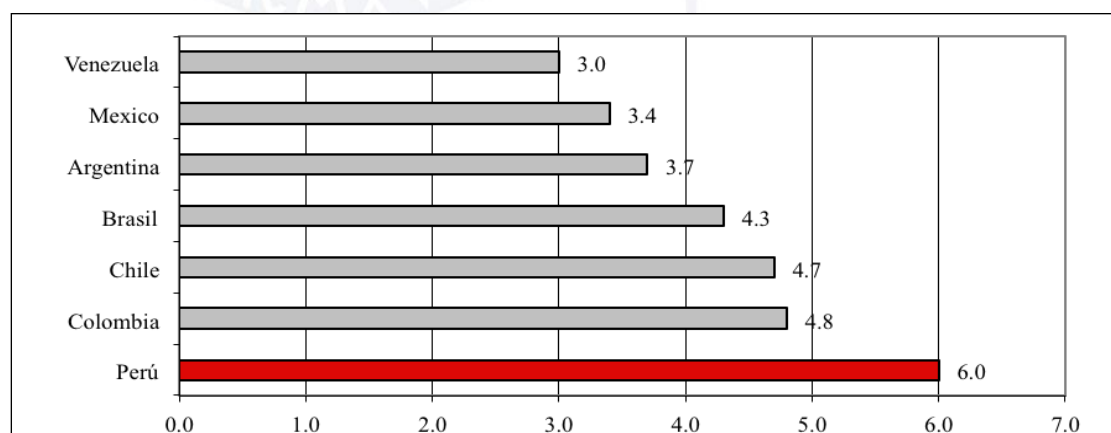


Figura 6. Proyecciones en Latinoamérica: PBI real 2012-2014. Adaptado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por PROINVERSIÓN, 2012b. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_Esp_08_11_2012.pdf

PROINVERSIÓN (2012c) resaltó que la solidez macroeconómica del Perú se ve reflejada en la menor tasa de inflación promedio de Latinoamérica. La variación promedio anual de la inflación en el periodo del 2002 al 2011 fue de 2.5% por debajo de Chile cuyo valor fue de 3.2%. La proyección de la inflación para los periodos del 2012 al 2014 es la menor de los demás países de la región con 2.0%. La demanda interna creció en 7.2% en 2011, luego de registrar un crecimiento de 13.1% el año anterior. No obstante, la tasa alcanzada en el año 2011 superó el promedio de la década que fue de 6.8%. El consumo privado aceleró su tasa de crecimiento pasando de 6.0% en 2010 a 6.4% en 2011, casi un punto porcentual por encima del promedio de la década; la inversión privada creció 11.7% (BCRP, 2012a).

Tecnológico y científico. Durante las últimas décadas, las comunicaciones en el mundo han evolucionado favorablemente de manera notoria, a través de la creación de nuevas tecnologías con la facilidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento; Internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos (CEPLAN, 2011). Según el INEI (2012c), actualmente, 17.7% de los hogares del Perú cuentan con acceso a Internet y 36.4% de la población de seis y más años de edad hacen uso del Internet.

A pesar del buen desempeño macroeconómico, al Perú aún le falta trabajar mucho los aspectos tecnológicos y científicos. De acuerdo con el World Economic Forum (2011), en su reporte de competitividad global 2011-2012, el Perú se ubicó en el puesto 113 referente al *pilar de la innovación* superado por países de la región como Chile y Colombia, según lo muestra la Tabla 14. Asimismo, el Perú se ubica en el puesto 76 referente al índice de accesibilidad de internet en los colegios, puesto 64 respecto a la disponibilidad de tecnologías recientes, puesto 109 de calidad de las investigaciones científicas por las instituciones, puesto

118 en gasto por las empresas en Innovación y Desarrollo, y en el puesto 102 la disponibilidad de científicos e ingenieros.

Tabla 14

Inversión en Innovación, Condiciones y Desempeño

	Chile		Colombia		Perú	
	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
Pilar de la Innovación	46	3.5	57	3.3	113	2.7
Entorno Propicio						
Competencia	23	4.9	128	3.7	29	2.4
Calidad de educación en matemáticas y ciencias	87	2.8	83	3.7	135	2.6
Calidad del sistema de educación	124	3.4	72	3.7	128	2.6
Tecnología de la información y comunicaciones	56	3.0	78	2.5	82	2.3
Adquisición del gobierno de productos técnicos avanzados	47	4.0	45	4.0	98	3.3
Protección a la propiedad intelectual	63	3.6	86	3.2	122	2.5
Disponibilidad de capitales de riesgo	34	3.1	49	2.9	38	3.0
Inversión						
Gastos de la empresas en I&D	60	3.1	76	3.0	118	2.6
Calidad de instituciones de investigación científica	51	4.0	69	3.6	109	2.9
Colaboración en I&D entre universidad e industria	44	4.1	43	4.1	103	3.2
Disponibilidad de científicos e ingenieros	29	4.7	77	4.0	102	3.5
Desempeño						
Capacidad para innovar	66	3.0	59	3.1	99	2.7
Uso de patentes por millones de habitantes	53	1.3	76	0.1	83	0.0

Nota. Adaptado “The Global Competitiveness Report 2011-12,” por World Economic Forum, 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es el origen de la cultura Inca por el legado histórico en monumentos arqueológicos como Machu Picchu, Sacsayhuaman u Ollantaytambo. Asimismo, en el territorio peruano, se desarrollaron otras culturas como Paracas, Chavín, Nazca, Wari, Tiahuanaco, Mochica, entre otros pueblos; que 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, que hacen del Perú un territorio con una gran diversidad cultural.

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. Según la Constitución Política del Perú promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza bajo el principio de la separación de poderes (Portal del Estado Peruano, 2012b). 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. En relación con los poderes del Estado, el Congreso de la República es la institución que goza de la más baja confiabilidad con resultados menos del 10% en el 2004 y 2008 y el Poder Judicial con el 14.2% (CEPLAN, 2011).

Militar. El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir

el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza consolidando una zona de paz latinoamericana y se contribuye a un clima de paz y seguridad mundial (CEPLAN, 2011).

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, (c) Fuerza Aérea del Perú. Actualmente, el servicio militar es voluntario y, durante el 2006, el gasto militar fue del 1.5% del PBI, lo que lo ubicaba en la posición 94 a nivel mundial (Central Intelligent Agency [CIA], 2012).

La política general del sector defensa está orientada a recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, la captación permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación en el desarrollo del país, la participación en la paz y seguridad hemisférica, la promoción de la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, la transparencia y racionalidad en el gasto y el fortalecimiento institucional de las fuerzas armadas (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2012).

3.1.3 Principios cardinales

“Los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno” (D’Alessio, 2008, p. 95).

Influencia de terceras partes. A nivel mundial, los diferentes sectores de la industria y comercio han cambiado significativamente, y, producto de la globalización, se ha generado un impacto inevitable en todo el mundo. Gracias a esta apertura de mercado, la tecnología avanza mejorando el comercio, los servicios y la industria; estos se desarrollan favoreciendo la productividad en todos los países. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2012), el Perú está consolidando su internacionalización a través de sus

diversos convenios de Tratado de Libre Comercio (TLC) con los países de China, Singapur, Canadá, Korea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile, Cuba; Mercado Común del Sur (MERCOSUR) con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay exportando productos de calidad e impulsando su patrimonio cultural. El 04 de noviembre del 2010, se publicó en el diario El Comercio “El Perú ha pasado a ser el país número uno de Sudamérica para hacer negocios” (Agencia Peruana de Noticias [ANDINA], 2010) el actual crecimiento económico permite ser atractivos y valiosos por los inversores extranjeros.

Lazos pasados y presentes. La cultura y costumbres han ido evolucionando con el paso de los años, cultura que emana de una raza española, que trajo su propia cultura e idioma, influencia que afectó en mucho el desarrollo de la cultura inca, pero que desarrollárosle aprendió a desarrollar, lo que contribuyó a un desarrollo hispano. Actualmente, la cultura inca es valorada y reconocida a nivel mundial, la etnia ha sido de mucho interés y esto se ha visto 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. El gerente general de la Asociación de Banca y Seguros (ASBANC) informó sobre el incremento de la migración de los peruanos a países extranjeros, buscando mejorar su situación económica y la calidad de vida, así lo muestra en la siguiente entrevista:

En la década de 1980, la migración surge como alternativa para los peruanos. Para esa fecha, migraron 500 mil peruanos; en 1990 llegaba al millón; durante 2000 ya eran 2'200,000; y en 2008 sumaban 3'056,846 los peruanos radicados fuera del país. (Arroyo, 2006)

Contra balance de los intereses. En la actualidad, la delimitación de la frontera marítima con el hermano país de Chile es la última controversia limítrofe pendiente de ser

resuelta en la agenda del Perú, dado ello, se ha presentado dicho caso ante la Corte Internacional de la Haya, a fin de que pueda discernir de manera imparcial considerando los argumentos de ambas partes. Si bien es cierto este diferendo marítimo ha ocasionado controversia, se espera con una solución pacífica concentrar los esfuerzos en lograr el desarrollo sostenido que repercuta en un real beneficio de la población, para lograr una relación bilateral de cooperación entre ambos países, tal como ocurre actualmente con el Ecuador.

Conservación de los enemigos. Convertir a un enemigo en un aliado se hace con inteligencia, esto debe ser con estrategia, no se debe ganar enemigos, ya que debilitaría al Estado al estar a la defensiva, se debe ser cautos, pero es necesario recalcar que también los enemigos pueden ayudar a crecer, se deben analizar las fortalezas de cada país colindante y saber de qué manera se pueden complementar y proteger. 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 el plano comercial. 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.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Surquillo

Actualmente, existe el escenario propicio para el desarrollo del distrito de Surquillo. Por un lado, el desempeño de la economía del Perú hace que el ingreso per cápita se incremente en distritos de Lima Metropolitana, así como el incremento de la PEA; por otra parte, la ubicación geográfica y la diversidad cultural hacen del Perú uno de los países preferidos por los turistas de la región. Estos turistas llegan principalmente por el aeropuerto y, en un gran porcentaje, visitan o se hospedan en Miraflores. Surquillo puede aprovechar su cercanía y diseñar una cartera de productos y servicios que los atraigan sacando provecho del crecimiento del sector. Adicionalmente, los Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú

con los diversos países deben de promover un mayor crecimiento del comercio. En ese sentido y acorde con la visión planteada para el distrito de Surquillo, este puede mejorar su oferta de productos y servicios, como polo comercial de la zona sur-centro de Lima Metropolitana.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

De acuerdo con el International Institute for Management Development (IMD, 2011), el Perú se ubicó en el puesto 43 respecto al nivel de competitividad frente a un total de 59 países evaluados, habiendo descendido dos posiciones frente a los resultados del mismo ranking en el año 2010 y cinco posiciones frente al ranking del 2009. 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 infraestructura es el de menor calificación, puesto que ocupa la posición 58 frente a 59 países evaluados. 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.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,215 km², 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. El Perú es rico en recursos naturales; cuenta con 200 millas de mar e importantes reservas minerales; sin embargo, “una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción” (Porter, 2009,

p. 237). Durante los últimos años, el Perú ha mantenido el crecimiento de su PBI, estimándose un crecimiento de 6.3% para el 2012 (ver Figura 7), mientras que en el 2011 la producción nacional tuvo una variación acumulada del 6.92% (ver Figura 8), es el sector de comercio el que más contribuyó en esta variación debido a: (a) las mayores ventas de vehículos automotores; (b) el comercio al por mayor de maquinarias, equipos y materiales; y (c) el comercio al por menor. El sector de minería e hidrocarburos fue el único sector que no creció.

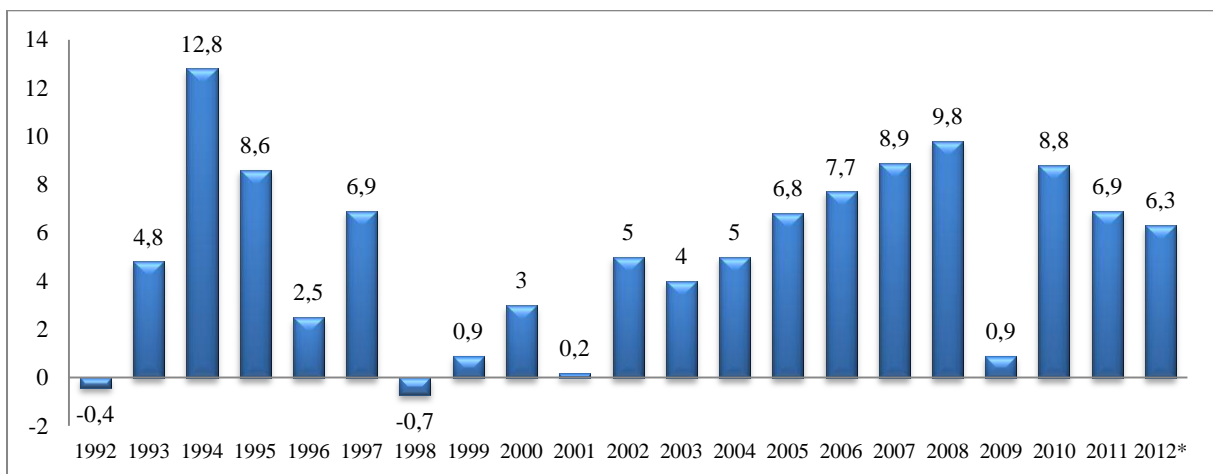


Figura 7. PBI del Perú: 1992-2012 (variación % anual). Adaptado de “Perú en Cifras – Producción Nacional” elaborado por el INEI, 2012d. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=3842&name=pr01&ext=gif>

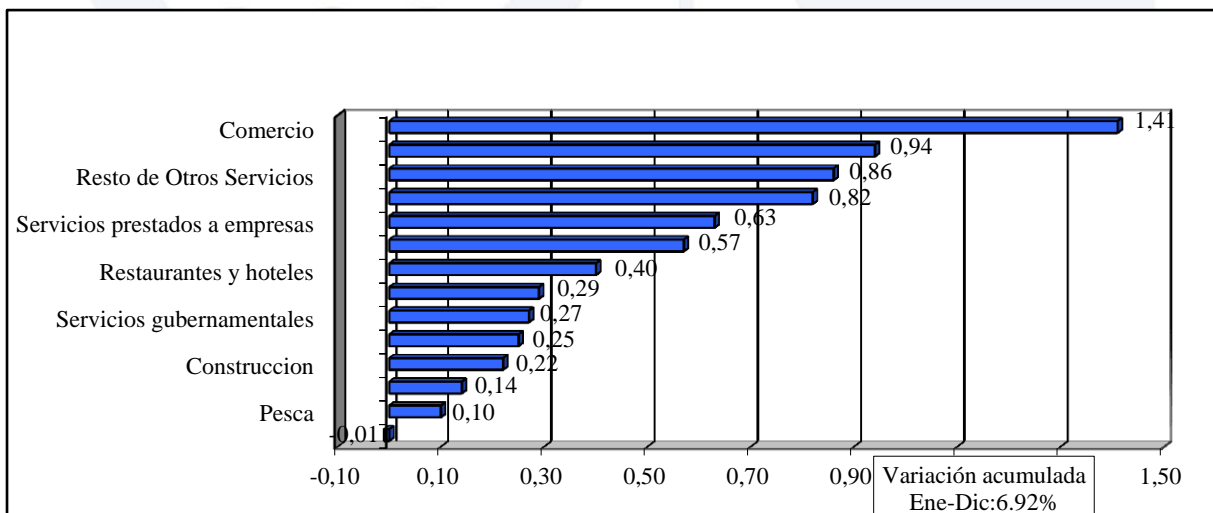


Figura 8. Contribución a la producción nacional por actividad económica 2011. Adaptado de “Informe Técnico N°02-Febrero 2012. Producción Nacional: 2011” elaborado por el INEI, 2012b. Recuperado de http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/datos/INEI_IT_16.2.12_PN.pdf

Los montos de exportaciones e importaciones se han incrementado en los últimos años (ver Figura 9), lo que refleja el crecimiento de la demanda interna y externa, favoreciendo el desarrollo de los factores de producción nacional.

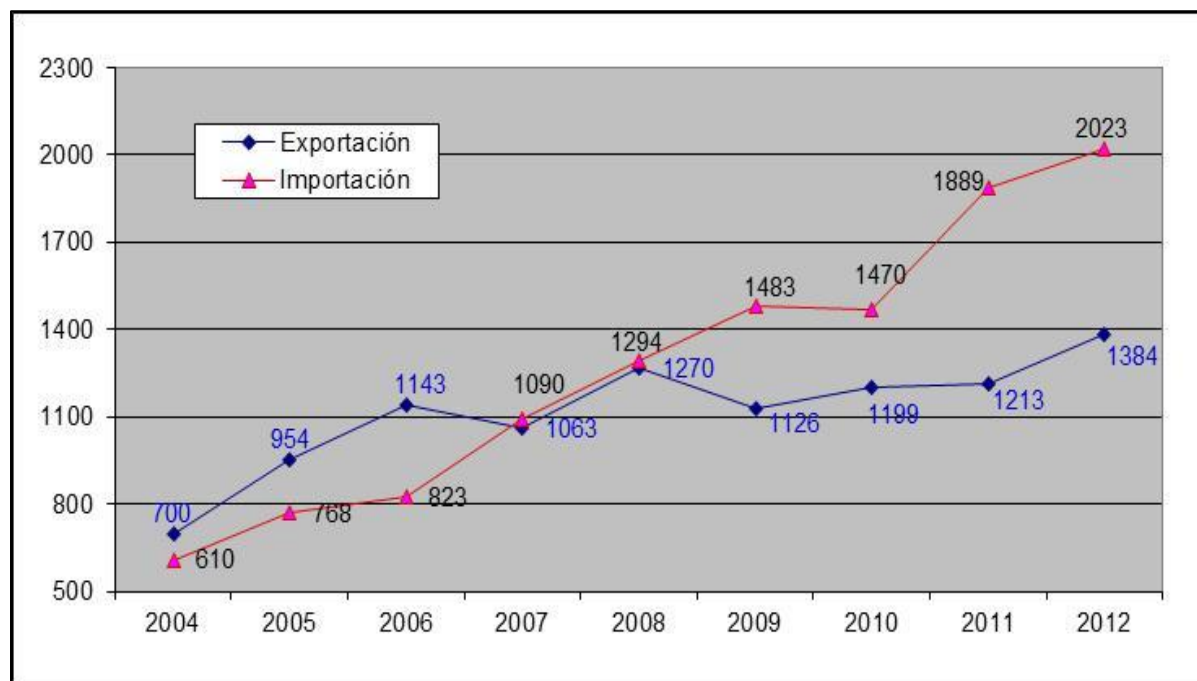


Figura 9. Exportaciones e importaciones FOB reales: 2004-2011 (millones de US dólares de 2002).

Tomado de “Informe Técnico N°02-Febrero 2012. Producción Nacional: 2011” elaborado por el INEI, 2012b. Recuperado de http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/datos/INEI_IT_16.2.12_PN.pdf

Los principales productos exportados fueron los tradicionales, que representaron el 77.8% de las exportaciones en el 2011 y se concentraron en los sectores minero, petróleo y gas natural, pesquero y agropecuario (ver Tabla 15), mientras que las importaciones, durante el mismo periodo, estuvieron concentradas en un 48.1% en los bienes intermedios (ver Tabla 16).

Tabla 15

Exportaciones FOB por Sectores Económicos

Sector	2010		2011	
	US\$ Mill.	% Part.	US\$ Mill.	% Part.
Tradicional	28,091	78.5	35,785	77.8
Minero	21,902	61.2	27,015	58.8
Petróleo y Gas Natural	3,330	9.3	4,997	10.9
Pesquero	1,884	5.3	2,099	4.6
Agropecuario	975	2.7	1,674	3.6
No Tradicional	7,715	21.5	10,188	22.2
Agropecuario	2,203	6.2	2,844	6.2
Textil	1,561	4.4	1,990	4.3
Químico	1,223	3.4	1,647	3.6
Pesquero	650	1.8	1,051	2.3
Sidero-Metalúrgico	877	2.4	1,050	2.3
Minería no metálica	251	0.7	491	1.1
Metal-Mecánico	400	1.1	481	1.0
Maderas y papeles	359	1.0	399	0.9
Varios (inc. joyería)	160	0.4	192	0.4
Pieles y cueros	29	0.1	38	0.1
Artesanías	1	0.0	5	0.0
Total	35,806	100.0	45,973	100.0

Nota. Tomado de “Estadísticas comerciales - exportaciones” elaborado por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012b. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/CuadrosResumen_Exportaciones_2011.pdf

Tabla 16

Importaciones CIF según CUODE

Sector	2010		2011	
	US\$ Mill.	% Part.	US\$ Mill.	% Part.
Bienes de Consumo	5,982	20.0	7,110	18.9
Bienes de Consumo No Duradero	3,174	10.6	3,858	10.2
Bienes de Consumo Duradero	2,807	9.4	3,252	8.6
Bienes Intermedios	14,220	47.4	18,133	48.1
Materias Primas y Productos Intermedios para la industria	9,024	30.1	11,035	29.3
Combustible, Lubricantes y Productos Conexos	4,220	14.1	5,908	15.7
Materias Primas y Productos Intermedios para la agricultura	976	3.3	1,190	3.2
Bienes de Capital	9,767	32.6	12,427	33.0
Bienes de Capital para la industria	5,909	19.7	7,715	20.5
Equipos de Transporte	2,535	8.5	2,990	7.9
Material de Construcción	1,237	4.1	1,606	4.3
Bienes de Capital para la Agricultura	85	0.3	116	0.3
Diversos	4	0.0	31	0.1
Diversos	4	0.0	31	0.1
Total	29,972	100.0	37,701	100.0

Nota. Tomado de "Estadísticas comerciales - importaciones" elaborado por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012c. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/Cuadro_Resumen_Importaciones_2011.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo con el MEF (2012a), el crecimiento económico de 6.92% obtenido en el 2011 es un buen indicador de lo que está ocurriendo en el país; refleja el fortalecimiento de una clase media emergente y pujante. Los distritos de Lima Norte, como Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres, poseen una proporción de clase media similar a la de Miraflores, San Isidro, San Borja y la Molina en su conjunto. La diferencia es que los primeros poseen en volumen casi el doble de consumidores (Medina, 2011).

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 APEIM (2012), las personas según su nivel socioeconómico se encuentran distribuidas en cinco niveles (ver Figura 10). En la actualidad, el crecimiento económico ha estado liderado por la inversión en infraestructura y el incremento de nuestras exportaciones, pero, en la próxima década, se espera que este panorama cambie a una economía donde el consumo interno tenga más importancia (Medina, 2011).

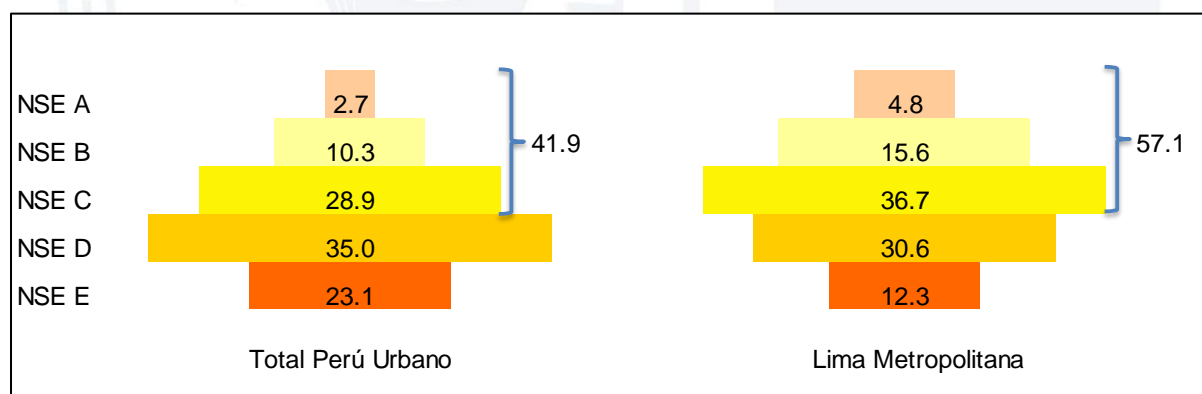


Figura 10. Distribución de porcentual de personas por nivel socioeconómico. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2012: Total Perú Urbano y Lima Metropolitana,” por APEIM, 2012. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf

El Perú es un país emergente, porque la mayoría de sus grupos sociales está cambiando para bien, y no solamente un segmento de estos. Grupos sociales que emergen, nuevos o tradicionales, que necesitan ser tratados de manera diferente a la que siempre usó nuestro sector empresarial. (Arellano, 2012, para. 5)

La realidad indica que hay dos tercios de la población de las ciudades con un potencial de consumo al menos igual al de los consumidores tradicionales, no considerarlas implica recortar a la mitad el potencial de crecimiento de las empresas.

(Arellano, 2012, para. 2)

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. Arellano (2010) propuso seis estilos de vida: (a) sofisticados, (b) progresistas, (c) modernas, (d) adaptados, (e) conservadoras y (f) resignados, los cuales interactúan entre los diferentes sectores socioeconómicos y permiten a las empresas peruanas enfocarse de mejor manera en el público objetivo.

El comprador peruano ha evolucionado y se muestra cada vez más exigente y sofisticado. Actualmente, las familias dejaron de fijarse en el precio por exigir productos con mayor valor agregado. El informe elaborado por Kantar Worldpanel sobre las tendencias del consumidor peruano señala que ello se debe a las siguientes claves: (a) los sectores altos y medio están pensando ahorrar más para solventar más los gastos, (b) en los niveles bajo medio y marginal los gastos continúan concentrándose en alimentos, (c) las amas de casa empiezan a inclinarse por los productos light y los orgánicos, y (d) el consumo seguirá creciendo alentado por el buen desempeño de la economía peruana (El consumidor peruano se vuelve más especializado: compra marcas más caras y prefiere salir a comer que cocinar, 2010).

Uno de los indicadores de la evolución del consumo de un país son los resultados del sector inmobiliario. Según el BCRP (2012), el sector inmobiliario del Perú ha venido mostrando un notable dinamismo en los últimos diez años, en paralelo con el proceso de

crecimiento económico que experimenta el Perú. En el 2011, se vendieron 21,550 departamentos, 40% más respecto al año anterior, destacando la cantidad de viviendas destinadas a los niveles socioeconómicos B y C, que representan más del 50% del total de departamentos vendidos.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Observatorio de Competitividad de la República Dominicana y el Consejo Nacional de Competitividad (2012a) ha mostrado que el Perú ha mejorado en el índice global de competitividad mundial (ver Tabla 17) ocupando el puesto 67 sobre 143 países en el mundo; en el 2011, ocupaba el puesto 73 sobre 143 y en el 2010 el puesto 79 sobre 143 países. Esta mejora ha sido notoria y, en un comparativo con el índice global de competitividad ranking latinoamericano 2012, se ocupó el séptimo puesto sobre 19 países en Latinoamérica; en el 2010, se ocupó el octavo puesto y, en el 2009, el noveno puesto sobre 19 países (ver Tabla 18).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

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 2011 que elaboró la revista América Economía (2011), donde se evalúa el grado de globalización de las empresas latinoamericanas. Solo dos empresas peruanas aparecieron en el ranking de un total de 66 empresas (ver Figura 11).

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. Sin embargo, la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2011) estimó que menos del 2% de las empresas en el Perú invierte en investigación y desarrollo, encontrando como los principales factores: (a) aversión al riesgo, (b) bajo nivel de presión competitiva, (c) cadenas de valor agregado poco desarrolladas, (d)

Tabla 17

Índice Global de Competitividad- Ranking Mundial 2012

País / Economía	IGC 2011-2012		IGC 2010-2011		IGC 2009-2010	
	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje
Suiza	1	5.74	1	5.63	1	5.60
Singapur	2	5.63	3	5.48	3	5.55
Suecia	3	5.61	2	5.56	4	5.51
Finlandia	4	5.47	6	5.37	6	5.43
Estados Unidos	5	5.43	4	5.43	2	5.59
Alemania	6	5.41	5	5.39	7	5.37
Países Bajos	7	5.41	8	5.33	10	5.32
Dinamarca	8	5.40	9	5.32	5	5.46
Chile	31	4.70	30	4.69	30	4.70
Panamá	49	4.35	52	4.33	59	4.21
Brazil	53	4.32	58	4.28	55	4.23
Uruguay	63	4.25	64	4.23	65	4.10
Letonia	64	4.24	69	4.14	68	4.06
Vietnam	65	4.24	59	4.27	75	4.02
Federacion Rusa	66	4.21	63	4.24	63	4.15
Perú	67	4.21	73	4.11	79	4.01
Colombia	68	4.20	70	4.14	69	4.05
República Eslovaca	69	4.19	62	4.25	48	4.31
Albania	78	4.06	88	3.94	96	3.72
Guatemala	84	4.00	78	4.04	80	3.96
Argentina	85	3.99	87	3.95	86	3.91
Honduras	86	3.98	91	3.89	89	3.86
Algeria	87	3.96	86	3.96	83	3.95
Georgia	88	3.95	93	3.86	90	3.81
Líbano	89	3.95	92	3.89	n/a	n/a
Ecuador	101	3.82	105	3.65	104	3.56
Kenia	102	3.82	106	3.65	98	3.67
Bolivia	103	3.82	107	3.64	119	3.42
Nicaragua	115	3.61	112	3.57	115	3.44
Paraguay	122	3.53	120	3.49	124	3.35
Belice	123	3.52	n/a	n/a	n/a	n/a
Venezuela	124	3.51	123	3.48	113	3.48
Haiti	141	2.90	n/a	n/a	n/a	n/a
Chad	142	2.87	139	2.73	131	2.87
Libia	n/a	n/a	100	3.74	88	3.90

Nota. Adaptado de "Índice Global de Competitividad, Mundial 2010-2012," por Observatorio de Competitividad de la República Dominicana ,2012. Recuperado de <http://competitividad.org.do/indice-global-de-competitividad/>

Tabla 18

Índice Global de Competitividad- Ranking Latinoamericano 2012

País/Economía	IGC 2011-2012			IGC 2010-2011			IGC 2009-2010		
	IGC LA	IGC Mundo	Puntaje	IGC LA	IGC Mundo	Puntaje	IGC LA	IGC Mundo	Puntaje
Chile	1	31	4.70	1	30	4.69	1	30	4.70
Panamá	2	49	4.35	2	52	4.33	4	59	4.21
Brazil	3	53	4.32	4	58	4.28	2	55	4.23
México	4	58	4.29	6	66	4.19	5	60	4.19
Costa Rica	5	61	4.27	3	56	4.31	3	58	4.22
Uruguay	6	63	4.25	5	64	4.23	6	65	4.10
Perú	7	67	4.21	8	73	4.11	9	79	4.01
Colombia	8	68	4.20	7	70	4.14	7	69	4.05
Guatemala	9	84	4.00	9	78	4.04	10	80	3.96
Argentina	10	85	3.99	11	87	3.95	11	86	3.91
Honduras	11	86	3.98	12	91	3.89	12	89	3.86
El Salvador	12	91	3.89	10	83	3.99	8	77	4.02
Ecuador	13	101	3.82	14	105	3.65	14	104	3.56
Bolivia	14	103	3.82	15	107	3.64	17	119	3.42
República Dominicana	15	110	3.73	13	101	3.72	13	95	3.75
Nicaragua	16	115	3.61	16	112	3.57	16	115	3.44
Paraguay	17	122	3.53	17	120	3.49	18	124	3.35
Venezuela	18	124	3.51	18	123	3.48	15	113	3.48
Haití	19	141	2.90	19	n/a	n/a	19	n/a	n/a

Nota. Adaptado de "Índice Global de Competitividad, Latinoamérica 2010-2012," por Observatorio de Competitividad de la República Dominicana ,2012. Recuperado de <http://competitividad.org.do/indice-global-de-competitividad/>

débil interacción entre las empresas y las instituciones de investigación, (e) escasez de gerentes y personal altamente capacitado en investigación y desarrollo, (f) ausencia de capital para la inversión en investigación y desarrollo, y (g) ausencia de mecanismos de apoyo público.

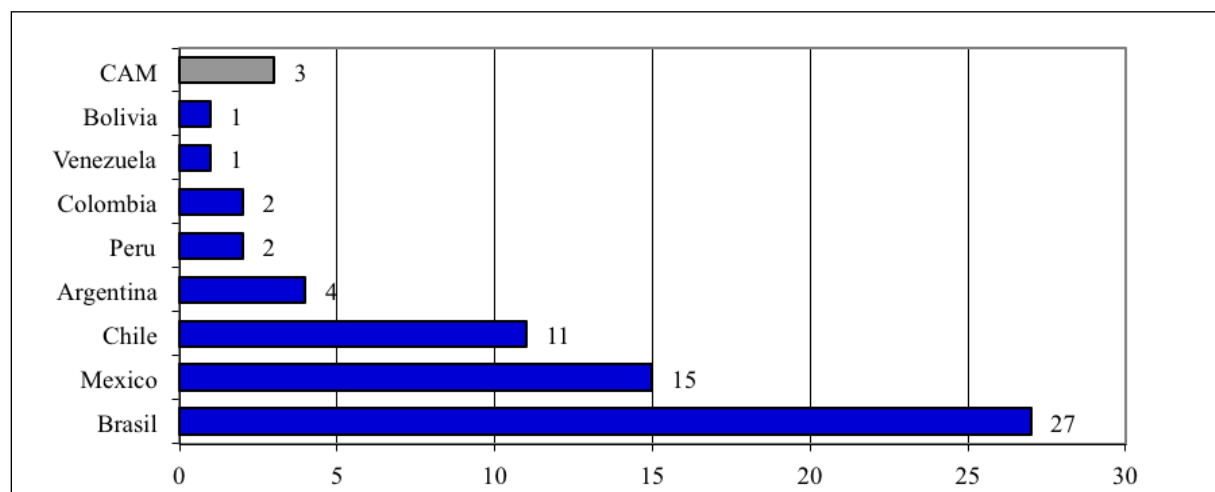


Figura 11. Cantidad de multilatinas según nacionalidad 2010.

Tomado de “Ranking Multilatinas 2011 - Gráficos,” por América Economía, 2011. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2011/multilatinas/index.php>

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Surquillo

El análisis competitivo del distrito de Surquillo ha mostrado que existen factores que pueden convertirse en ventaja competitiva respecto a otros distritos. Actualmente, las condiciones son las más propicias luego de muchas décadas para que se materialicen en crecimiento y bienestar. El desarrollo económico del Perú ha dinamizado la economía con el crecimiento del PBI, control de la inflación, crecimiento de las exportaciones y demás indicadores macroeconómicos que posicionan al Perú como uno de los principales países de la región más atractivos para la inversión extranjera. Este crecimiento económico ha generado un aumento del ingreso promedio per cápita de los peruanos, generando la disminución de la pobreza e impulsando el consumo en todos los rubros, reflejándose tanto en los distritos de Lima como en provincia, donde el consumidor exige productos y servicios cada vez más sofisticados. El país requiere mejorar su nivel de competitividad, donde los factores más críticos son la infraestructura y educación. La escasa inversión en desarrollo de

nuevas tecnologías es uno de los factores que hacen difícil mantener un crecimiento sostenido. Una de las prioridades del gobierno central, gobiernos regionales y gobiernos distritales es tomar conciencia de las necesidades y aplicar las estrategias que permitan lograr el desarrollo de los factores de Porter.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

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” (D’Alessio, 2008, p.120).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Organismo 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, estas 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 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): la cual 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): la cual 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), la cual 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): la cual 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: que aprueba el Reglamento del SNIP y el Decreto Supremo 038-2009-EF que aprueba su modificatoria.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con el BCRP (2012a), durante el 2011, la economía peruana volvió a mostrar un periodo de alto dinamismo, cerrando el año con un crecimiento de 6.9%. En términos de producción per cápita, la tasa de expansión que se alcanzó en el 2011 fue de 5.7%, mayor al promedio registrado en la década anterior; asimismo, precisó que la demanda interna creció 7.2% el 2011 (ver Figura 12) y que el consumo privado aceleró su tasa de crecimiento de 6.0% en 2010 a 6.4% en 2011 (ver Tabla 19).

Para el año 2012, la proyección contempla un crecimiento de 5.7%, mientras que para el 2013 se mantiene la proyección de crecimiento del PBI de 6.3% (ver Figura 13). En el año 2011, la inflación fue de 4.74%. La variación de los últimos 12 meses del índice de precios al consumidor bajó de 4.74% en diciembre de 2011 a 4.17% a febrero 2012 y las reservas internacionales ascendieron a US\$53,940 millones, monto que representa el 30.4 % del PBI, 90.8% de la liquidez total de las sociedades de depósitos y equivale a 6.1 veces obligaciones de deuda a corto plazo (pública y privada), estos niveles son de cobertura entre los mas altos de la región (ver Tabla 20).

Según proyecciones del BCRP (2012b), en el 2012, continuará el crecimiento de la demanda interna que pasó de aumentar 13.1% en el 2010 a 7.2% en 2011, para el año 2012 se proyecta un crecimiento de la demanda interna de 5.9%. Los proyectos de inversión anunciados para el periodo 2012-2013 suman 35.5 mil millones de dólares, destacando el sector minería con 21,232 millones de dólares (ver Figura 14).

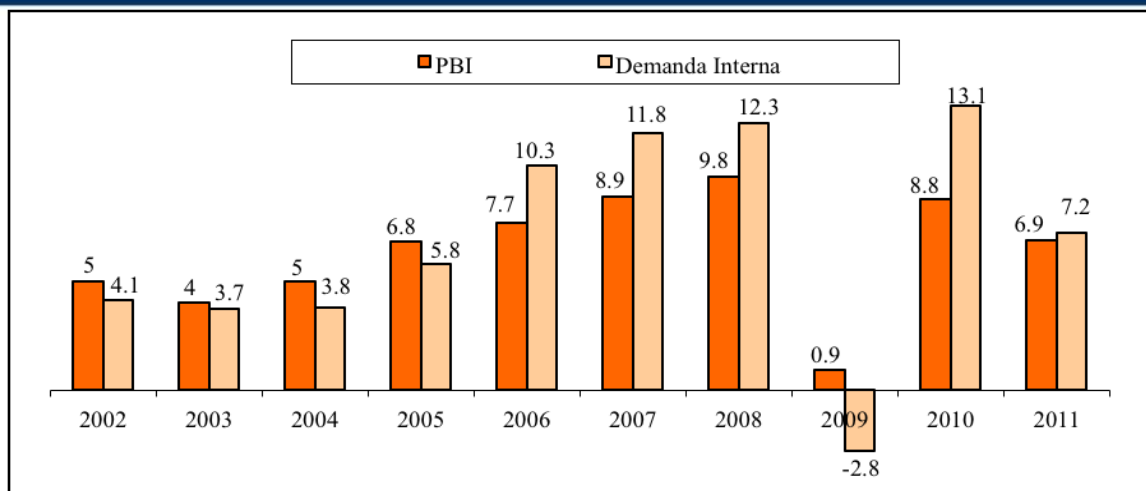


Figura 12. PBI y demanda interna.

Tomado de “Memoria 2011,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2012a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011-1.pdf>

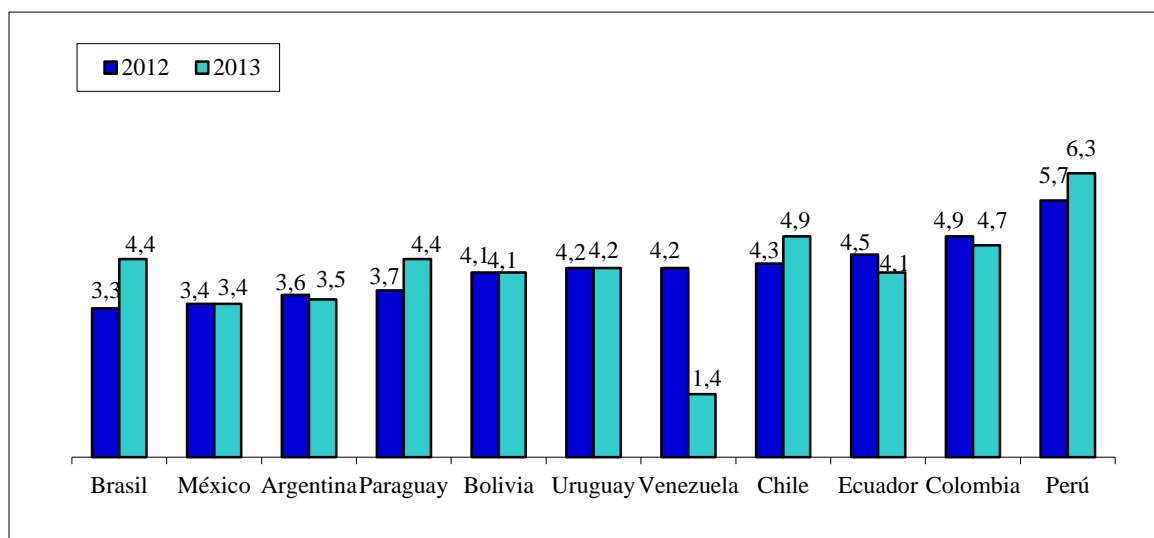


Figura 13. Proyecciones de crecimiento del PBI de América Latina.

Tomado de “Reporte de Inflación marzo 2012,” por Banco Central de Reservas del Perú, 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2012.pdf>

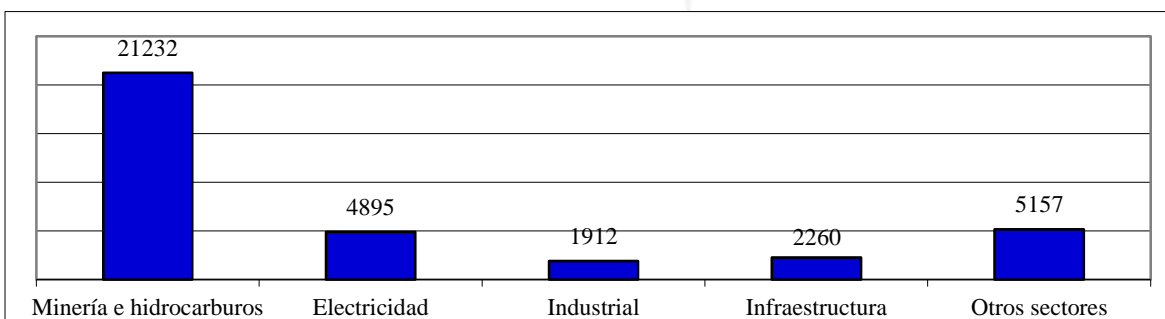


Figura 14. Proyectos de inversión previstos: 2012-2013 (millones de US\$).

Tomado de “Reporte de Inflación marzo 2012” por Banco Central de Reservas del Perú, 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2012.pdf>

Tabla 19

PBI del Perú por Tipo de Gasto Interno

	2009	2010	2011	Promedio 2002- 2011
Demanda Interna	-2.8	13.1	72	6.8
a. Consumo Privado	2.4	6.0	6.4	5.5
b. Consumo Público	15.5	10.0	4.8	6.2
c. Inversión Bruta	-9.2	23.2	5.1	10.9
- Pública	-15.1	22.1	11.7	10.8
- Privada	21.2	27.3	-17.8	11.3
Exportaciones	-3.2	1.3	8.8	6.5
Menos:				
Importaciones	-18.6	24.0	9.8	9.0
Producto Bruto Interno	0.9	8.8	6.9	6.4
Nota:				
Gasto Público Total	18.1	16.3	-4.2	7.6

Nota. Tomado de “Memoria 2011,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2012a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011-1.pdf>

Tabla 20

Indicadores de Reservas Internacionales

	2006	2010	2011	Febrero 2012
Reservas Internacionales Netas (RIN, en millones de US\$)	17,275	44,105	48,816	53,940
RIN/PBI* (en %)	18.7	28.7	27.7	30.4
RI /Deuda Externa de corto plazo* (en # de veces)	2.9	5.9	5.3	6.1
RIN/ Liquidez Total (en %)	80.2	90.6	89.1	90.8

* Acumulado al trimestre inmediatamente anterior

Nota. Tomado de “Reporte de inflación marzo 2012,” por Banco Central de Reservas del Perú, 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2012.pdf>

A nivel regional, la economía peruana se encuentra entre las de mayor crecimiento y solidez, es así que tanto en el 2011 como en el 2012 en la Bolsa de Nueva York se ha organizado el “Peru Day”.

El Perú Day no solo congregó en Wall Street a la crema y nata del empresariado peruano, sino, más importante aún, a los grandes inversionistas internacionales que desde Manhattan empiezan a preguntar si es cierto eso del “milagro” económico peruano. (Townsend, 2011, para. 2)

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 mejora de la calificación de riesgo a BBB otorgada por la empresa Fitch en el mes de noviembre 2011 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 para hacer frente a la crisis financiera internacional (PROINVERSIÓN, 2012).

La inversión privada en el Perú durante el 2011 se incrementó en 11.7%, alcanzando un valor cercano a los US\$35,000 millones. Se espera que, durante los siguientes años, los flujos de inversión continúen la tendencia de expansión como consecuencia de la confianza de los inversionistas en el desempeño económico del país (ver Figura 15). Los flujos de capital extranjero continuaron en expansión, registrándose un nivel de inversión neto de US\$ 7,548 millones, equivalente al 21% del valor total de la inversión privada, lo que refleja la creciente fortaleza del mercado interno (PROINVERSIÓN, 2012).

De acuerdo con las proyecciones del MEF (2012), los principales indicadores macroeconómicos tendrán una tendencia positiva al 2014, manteniendo un crecimiento del PBI alrededor del 6.0% y una apreciación de la moneda peruana de 2.78 en el 2011 a 2.72 en el 2014 (Tabla 21).

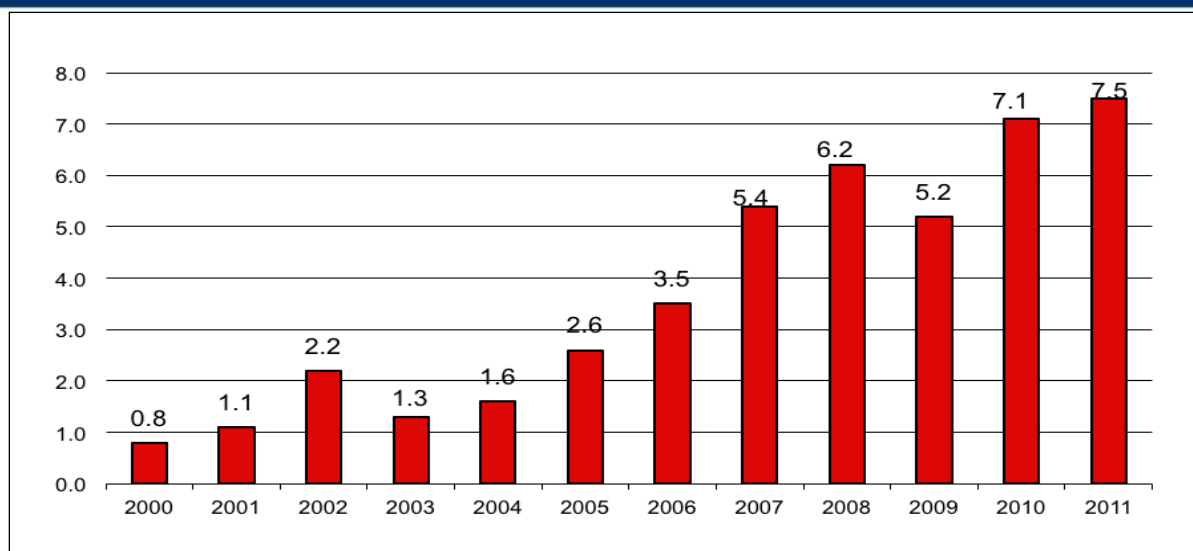


Figura 15. Flujo de inversión extranjera directa en el Perú (en millones de US\$). Tomado de “Razones económicas para Invertir,” por Proinversión (2012b). Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62>

Tabla 21

Proyección del PBI por Sectores

	2011	2012	2013	2014
Agropecuario	3.1	4.8	4.4	4.3
Pesca	25.2	1.0	2.0	1.2
Minería e hidrocarburos	2.1	5.8	8.4	9.4
Minería metálica	-1.1	4.0	8.1	10.1
Hidrocarburos	19.7	13.8	9.5	6.4
Manufactura	7.7	5.8	6.0	5.9
Procesadora de recursos primarios	13.3	4.5	5.5	5.5
Industria no primaria	6.6	6.2	6.0	6.0
Electricidad y Agua	6.7	5.8	5.7	5.8
Construcción	4.8	9.8	8.0	8.2
Comercio	7.5	5.9	5.8	5.8
Servicios	7.3	5.8	5.8	5.7
Valor Agregado Bruto	6.5	6.1	6.0	6.1
Impuestos a los productos y derechos de importación	8.9	5.8	5.8	5.8
Producto Bruto Interno	6.5	6.0	6.0	6.0
VAB primario	4.3	5.0	5.8	6.1
VAB no primario	7.0	6.3	6.1	6.0

Nota. Tomado de “Proyecciones Macroeconómicas,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2012b. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproyecciones-macroeconomicas&catid=264%3Aproyecciones-macroeconomicas&Itemid=100932&lang=es

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

D'Alessio (2008) indicó que las fuerzas sociales 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 organización. De acuerdo con el INEI (2007d), la población del Perú ha reportado un incremento porcentual acumulado entre 1993 y 2007 de 24.7%, siendo una población de 28'220,764 peruanos de las cuales el 49.7% son hombres y el 50.3% son mujeres. Lima está conformado por 43 distritos autónomos y manteniendo su propio estilo de vida, su propia cultura y su desarrollo. El INEI (2012a) muestra algunos resultados sobre la condición de vida de los ciudadanos peruanos. La pobreza es uno de los puntos más críticos y a pesar de que la calidad de la educación se ha visto deteriorada con los años, la tasa de asistencia escolar se ha incrementado hasta pasar de 85.7% en el 2004 a 90.2% en el 2010 (ver Figura 17). 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.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La OECD (2011) clasificó a los institutos públicos de investigación en el Perú en tres grupos según sus objetivos o actividades: (a) los de investigación básica centrados en el desarrollo tecnológico en áreas específicas y de utilidad; (b) los de actividad científica que buscan el beneficio de la sociedad en su conjunto, focalizando sus actividades en la optimización del uso de los recursos naturales y sociales; y (c) los asociados a la determinación de normas y estándares, y de información tecnológica y servicios de infraestructura. El desempeño general de estos institutos presenta un bajo nivel de registro de

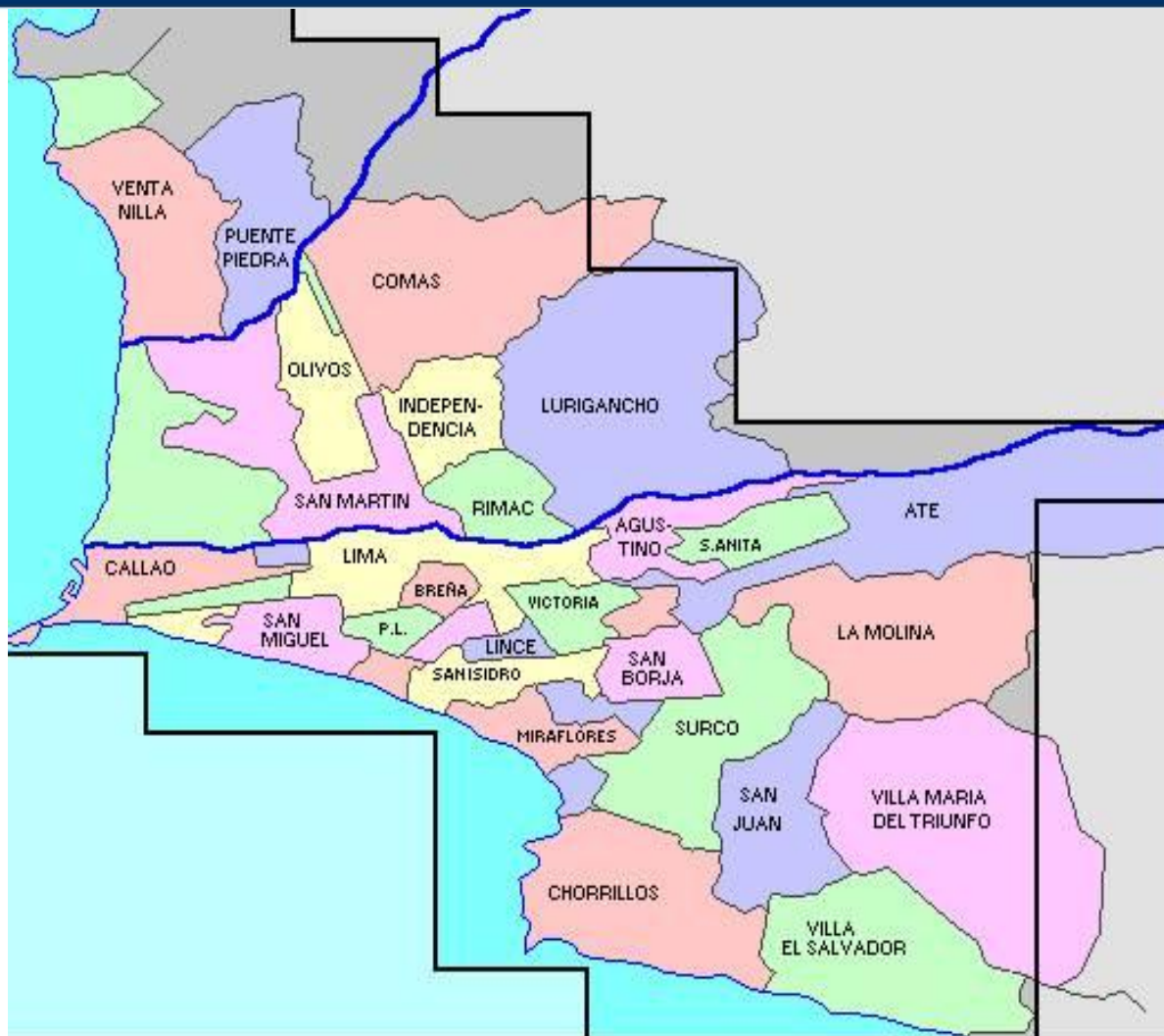


Figura 16. Distritos de Lima.
Tomado de “Plano de Lima,” 2012. Recuperado de <http://www.tierra-inca.com/album/lima/images/index.gif>

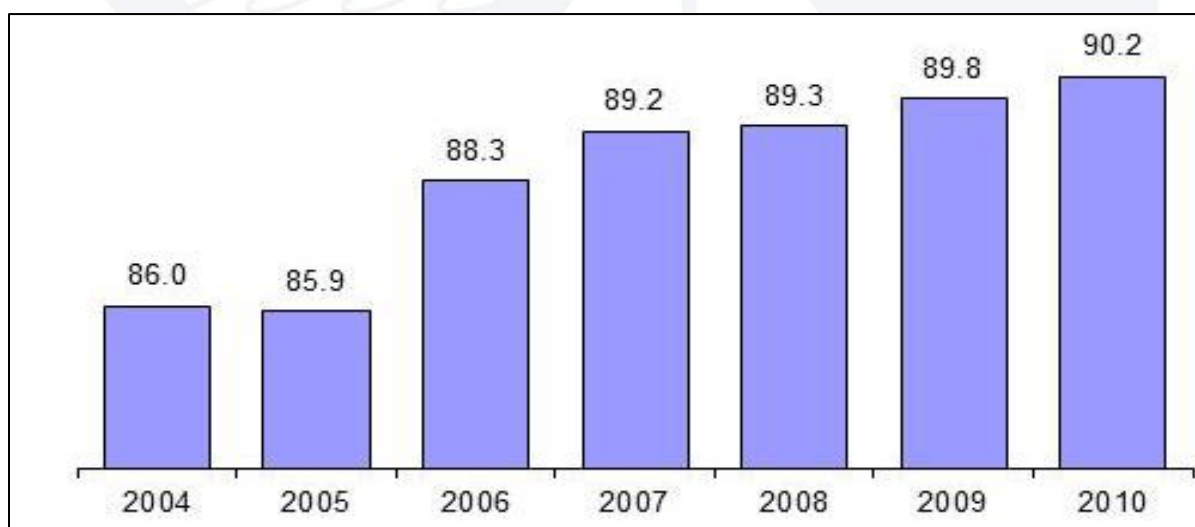


Figura 17. Perú: tasa bruta de asistencia escolar de tres a 16 años de edad 2004-2011.
Adaptado de “Condiciones de vida en el Perú enero-febrero-marzo 2012” por INEI, 2012a.
Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=14486.pdf>

Peñaranda (2012) publicó en la revista *Empresas & Negocios* un estudio auspiciado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDE) de la Cámara de Comercio de Lima, el cual sostiene que el Perú invierte el 0.15% del PBI en Investigación y Desarrollo, lo que equivale a 380 millones de dólares, medidos en términos de paridad de poder de compra, encontrándose relegado respecto a otros países con economías de similar nivel de desarrollo y dotación de recursos. En la región, Brasil invierte 1.09%, Costa Rica 0.40%, Chile 0.39% y México 0.37%. Estas diferencias se acrecientan al comparar el nivel de inversión con otros países emergentes o economías más desarrolladas (Figura 18).

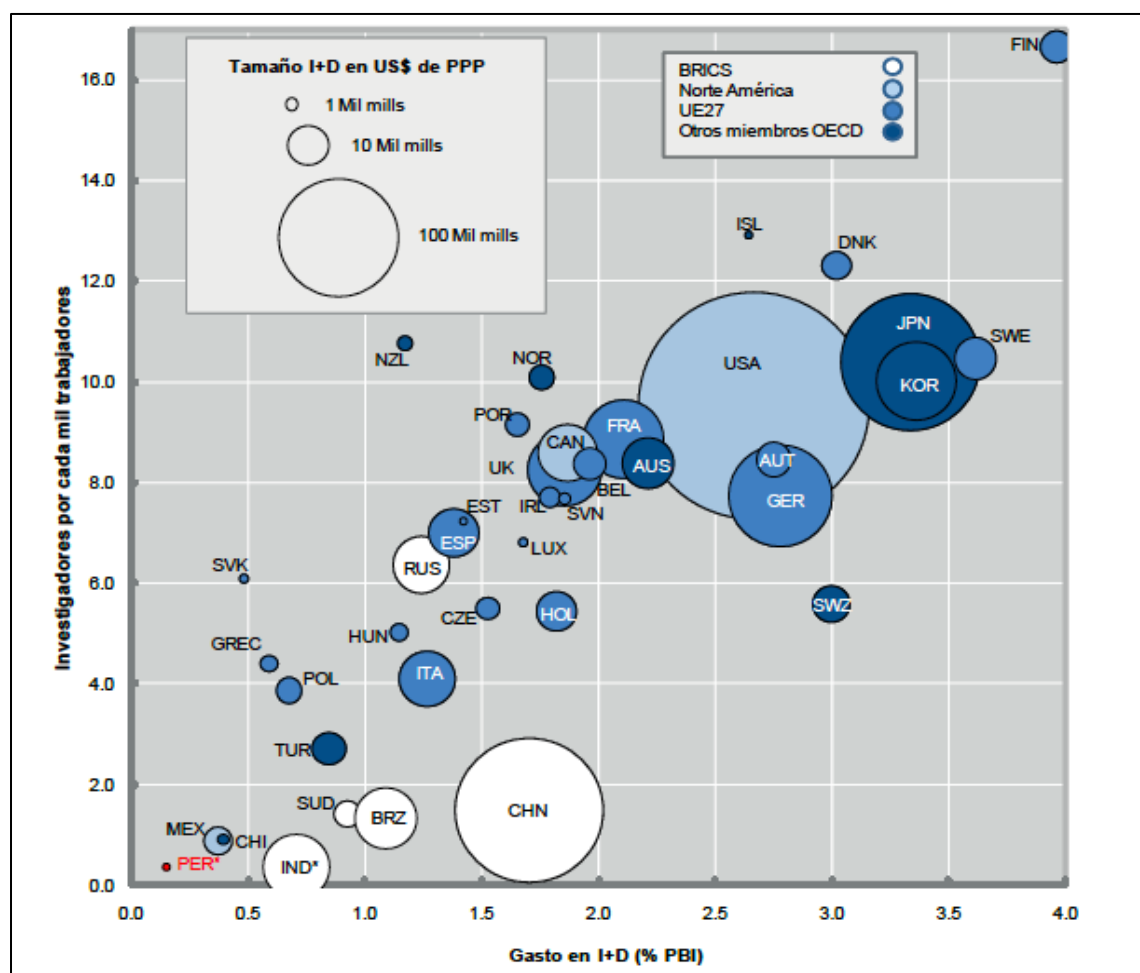


Figura 18. Gasto en I+D, por países 2009.

Tomado de “La inversión en I+D constituye un vehículo para elevar la productividad y competitividad de la economía” por C. Peñaranda, 2012, *Empresas y Negocios*, 11(522), 6-8. Recuperado de http://200.37.9.27/DataArchivoCCL/CCLWeb/Revista_3783.pdf

Las diferencias se deben principalmente a que no se ha logrado consolidar las iniciativas y condiciones de inversión en investigación y desarrollo (I+D), especialmente en

el sector privado, el cual explica el 30% del gasto total en I+D del país (Figura 19). Las universidades públicas y privadas representan el 40% del gasto total en I+D; sin embargo, cabe resaltar que el 80% de este rubro es realizado solo por seis universidades, de las cuales dos son privadas. El grado de articulación entre el sector privado y las instituciones dedicadas a la I+D aún se mantiene en un grado muy pobre, lo que explica el bajo grado de diversificación de los productos exportados por el Perú, donde la exportación de productos de alta tecnología no alcanza el 1% de las ventas totales, lo que ha reducido esta participación durante los últimos 30 años.

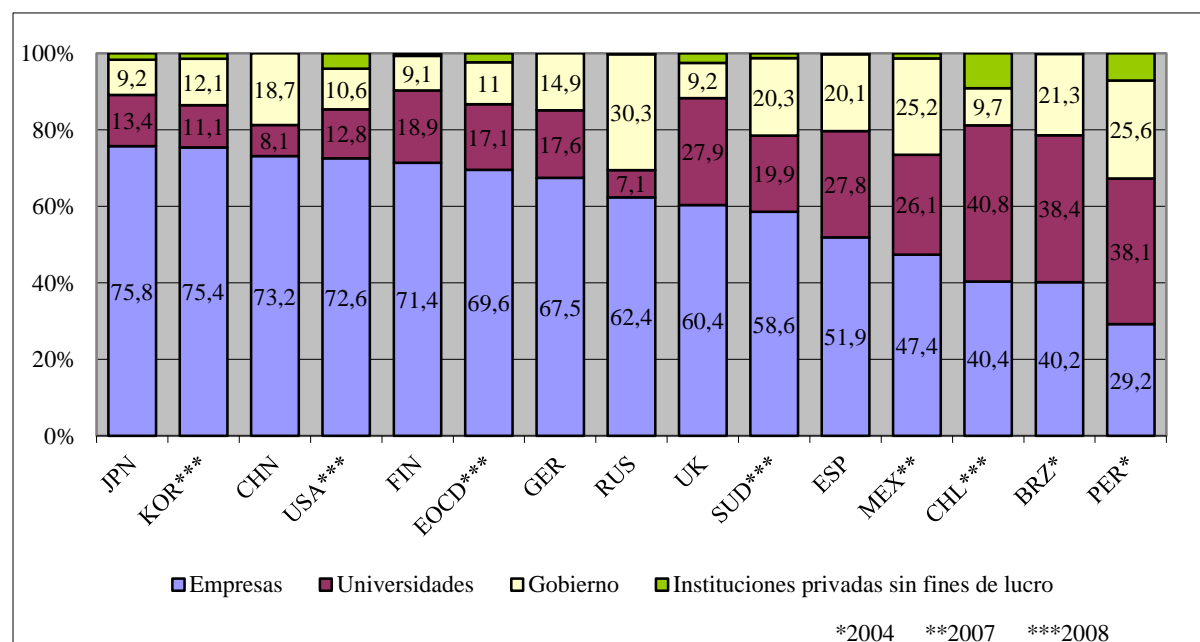


Figura 19. Gasto en I+D por países y sector de ejecución 2009. Tomado de “La inversión en I+D constituye un vehículo para elevar la productividad y competitividad de la economía,” por C. Peñaranda, 2012, *Empresas y Negocios*, 11(522), 6-8. Recuperado de http://200.37.9.27/DataArchivoCCL/CCLWeb/Revista_3783.pdf

En la actualidad, existe un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al año 2021, y elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2006), el cual establece las estrategias y lineamientos de acción necesarios para el desarrollo en este campo. Una de las metas para el 2021 es el incrementar la

participación de las exportaciones de alta y media tecnología en 15% respecto a las exportaciones totales. En el 2009, el Perú alcanzó solo el 0.4% (Figura 20).

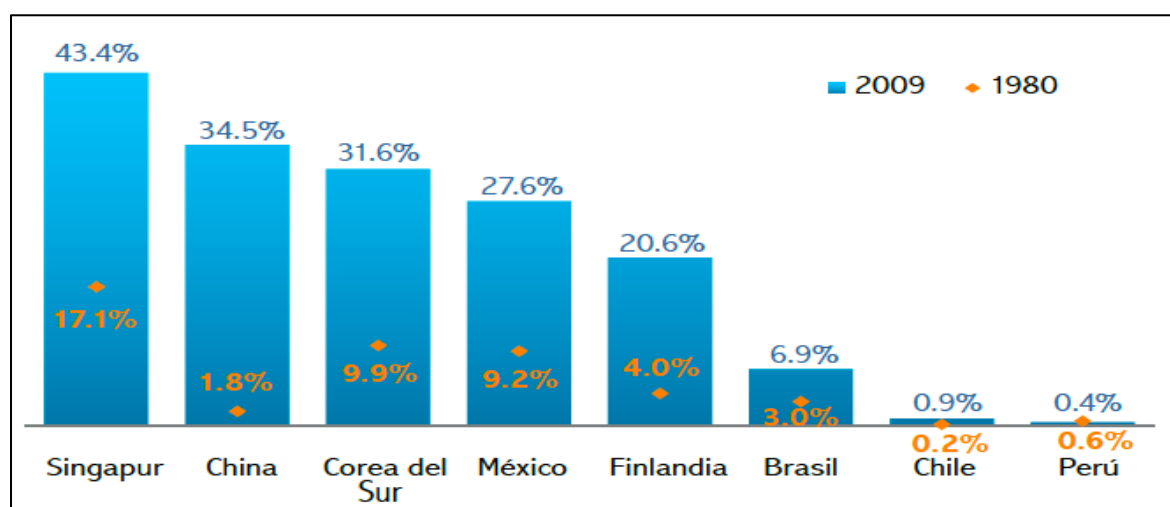


Figura 20. Exportaciones de alta tecnología (% de las exportaciones de bienes totales). Tomado de “La inversión en I+D constituye un vehículo para elevarla productividad y competitividad de la economía,” por C. Peñaranda, 2012, *Empresas y Negocios*, 11(522), 6-8. Recuperado de http://200.37.9.27/DataArchivoCCL/CCLWeb/Revista_3783.pdf

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Segrelles (2008) sostuvo que “el progresivo deterioro ambiental y la creciente destrucción de los recursos naturales a escala planetaria constituyen una clara evidencia de lo que es capaz de generar un modelo basado exclusivamente en el crecimiento económico”. Muchas veces, se desconoce el perjuicio que se puede generar con tan solo pensar en un beneficio económico, donde no se considera el medio ambiente y la ecología que deberían ser bases sólidas para un desarrollo sostenible. El Ministerio del Ambiente (MINAM) ha considerado implementar reglamentaciones adicionales sobre nuestro medio ambiente y la ecología, dada la creciente importancia a nivel nacional e internacional de estos temas. En un artículo del MINAM (2012), se emitió que el 88% de los peruanos busca productos con ingredientes naturales. Esto es un porcentaje elevado de aprobación sobre el cuidado del medio ambiente y valoración de nuestros recursos naturales. Adicionalmente, indica que el 90% de los peruanos ha oído hablar sobre la pérdida de especies y la deforestación, mediante la publicidad de la televisión, escuelas o universidades.

En el Perú, se han establecidos los estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas, entre los que se tiene los Estándar de Calidad Ambiental (ECA; indicadores de calidad ambiental en el aire, agua y suelo) y los Límites Máximos Permisibles (LMP, parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva).

Según Resolución Ministerial N° 225-2010–MINAM, se emitieron los estándares mundiales para el año fiscal 2010–2011; por ello, las leyes y normativas están establecidas para no afectar a la sociedad y la población, proveyendo bienestar a los ciudadanos de la nación, amparado por la Ley General del Ambiente (Ley 28611), la cual estipula que “toda persona tiene el derecho irrenunciable a vivir en un ambiente saludable, equilibrado y adecuado”. En este artículo, manifiesta la necesidad y el derecho de todo habitante e incluso manifiesta el derecho de la conservación de la biodiversidad biológica.

En el año 2009, se efectuó un estudio por la ONG Ciudadanos al Día (CAD) concluyendo que el 21% de basura ingresa a los rellenos sanitarios, un 12% se quema, un 3% es botada al mar, río o laguna y solo el 2% de la basura es reutilizada. En la investigación, se mostraron resultados preocupantes por el alto nivel de Polvo Atmosférico Sedimentable (PAS), los cuales se encuentran en el aire que se respira, siendo la zona de mayor grado de concentración la zona Lima Centro Este.

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)

(SENAMHI, 2012a) (ver Figura 22).



Figura 21. Monitoreo de la contaminación atmosférica en Surquillo. Tomado el 12 de octubre del 2012 en inmediaciones del Centro Materno Infantil Surquillo.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (EFE) considerando las oportunidades y amenazas presentes en el entorno del distrito de Surquillo (ver Tabla 22).

3.5 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 atractividad 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, 2008). 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 madurez dado el gran número de edificaciones antiguas, limitada disponibilidad de terrenos y cuenta con una población mayoritariamente adulta, correspondiendo en esta etapa replantear las estrategias existentes.

3.5.1 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 Inversión Pública (SNIP) que evalúa la calidad de los proyectos.

3.5.2 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). En el distrito de Surquillo, se han identificado tres tipos de consumidores: (a) residentes, los cuales presentan poder de negociación medio, pues, al no encontrar las condiciones necesarias, podrían ir a comprar a otro distrito; (b) inversionistas, los cuales presentan poder de negociación alto, porque el distrito no les brinda las condiciones ventajosas para invertir, migrarán a otros distritos donde sí las encuentren; y (c) 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.

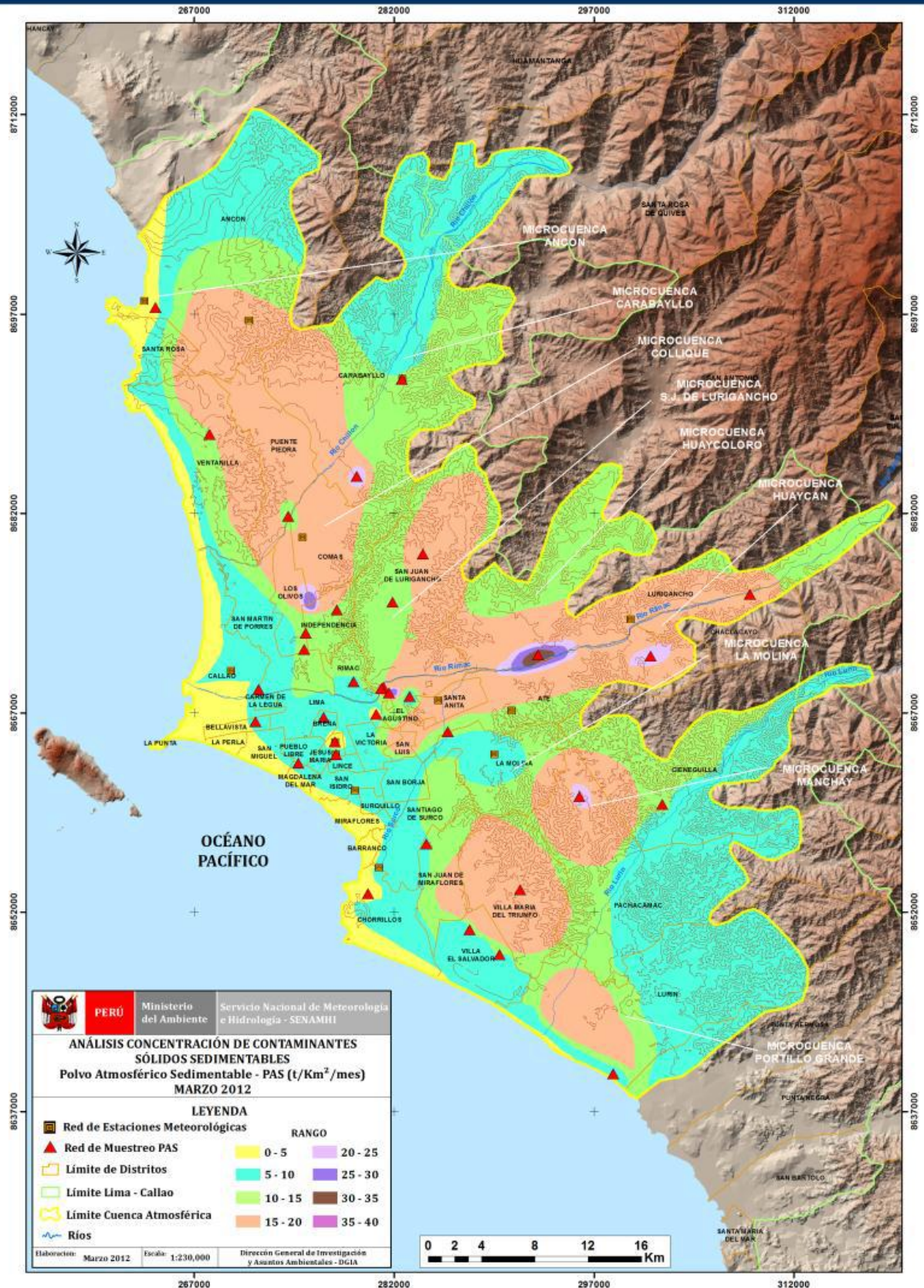


Figura 22. Concentración de contaminantes sólidos sedimentables. Tomado de “Vigilancia de la calidad el aire en la zona metropolitana de Lima y Callao” por SENAMHI, 2012, 12(10). Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0702>

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Incremento de las inversiones públicas y privadas	0.10	2	0.20
2. Crecimiento de los niveles socioeconómicos medio y medio-alto	0.10	3	0.30
3. <i>Boom</i> gastronómico de la cocina peruana	0.08	1	0.08
4. Desarrollo de un sistema integrado de transporte en Lima metropolitana	0.08	2	0.16
5. Desarrollo de un plan regional concertado de Lima 2012-2025	0.08	3	0.24
6. Disponibilidad de nuevas tecnologías para la gestión	0.05	2	0.10
Subtotal	0.49		1.08
Amenazas			
1. Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana	0.10	2	0.20
2. Falta de implementación de políticas y prácticas de conciencia medioambiental	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	0.08	2	0.16
5. Desorden y caos vehicular en Lima Metropolitana	0.08	3	0.24
6. Alto nivel de informalidad y evasión tributaria	0.10	2	0.20
7. Falta de desarrollo de clústeres en el país	0.04	1	0.04
8. Inestabilidad económica mundial y sus efectos colaterales	0.03	2	0.06
Subtotal	0.51		0.98
Total	1.0		2.06

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos del distrito de Surquillo es baja, 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.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Actualmente, no se cuenta con proyectos respecto a la creación de nuevos distritos o a 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.

3.5.5 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 residentes demandantes de productos y servicios de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y Surquillo, inclusive, pueden ir a distritos aledaños ante cualquier dificultad en su experiencia de compra. La rivalidad de los competidores es alta, pues existen distritos aledaños que a decisión del comprador pueden satisfacer esa demanda.

3.6 El Distrito de Surquillo y sus Referentes

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. Uno de ellos el distrito de Las Ramblas, en Barcelona, el cual es reconocido como uno de los lugares más visitados de España, ya que ofrece sus servicios comerciales diurno y nocturno, y es

considerado el distrito cuya infraestructura en transporte desempeña un factor clave en su desarrollo (Figura 23).

En las tiendas comerciales de Las Ramblas de Barcelona, se encuentra todo tipo de comercio, especialmente las tiendas de florería (Figura 24), no obstante, también existen restaurantes, cafeterías, venta de artículos de vestir y otros accesorios de moda a precios competitivos para el público al cual se dirigen.

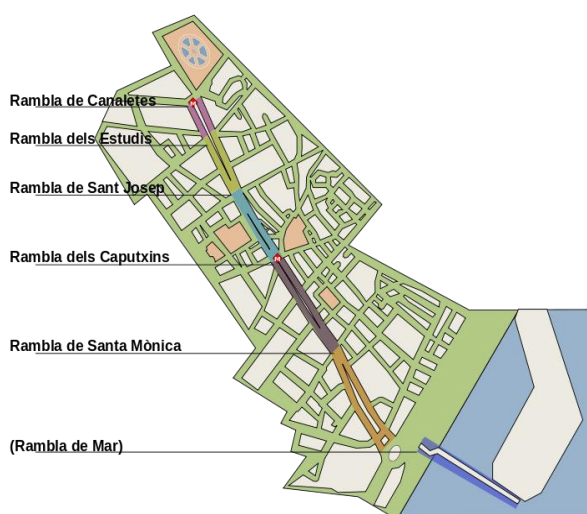


Figura 23. Los diferentes tramos de La Rambla y sus conexiones entre todo el distrito. Tomado de “Las Ramblas,” 2010. Recuperado de <http://locuraviajes.com/blog/las-ramblas/>



Figura 24. La calle comercial de las flores. Tomado de “Las Ramblas,” 2010. Recuperado de <http://www.theurbanconnections.com/wp-content/uploads/Ramblas.jpg>

El mercado de La Boquería es uno de los mercados más populares de Barcelona donde se congregan diversos restaurantes que ofrecen a los turistas que los visitan una variedad de comidas costumbristas de la región. Por otro lado, el comercio se encuentra diversificado destacando las prendas de vestir de marca, zapatos, entre otros, logrando miles de visitas diarias por turistas quienes reciben una variada oferta de productos a precios bajos (Figura 25).

El Barrio Patronato, perteneciente al distrito de Recoleta y ubicado en Santiago de Chile (Figura 26), es un distrito de fácil acceso, ya que cuenta con el *Transantiago* y el *Metro de Santiago* como principales medios de transporte, que lo interconectan a los principales distritos y lo convierten en un lugar de visita obligatoria para los turistas que acuden por las prendas de vestir, accesorios de tela y artículos variados que pueden obtenerse a bajos precios, pues su ámbito comercial es principalmente textil. Asimismo, cuenta con el Cementerio General de Santiago donde se encuentran los restos de los principales presidentes de Chile y principales personajes que han destacado en la religión católico – romano (Figura 27).



Figura 25. Mercado de la Boquería (Mercat de La Boquería), en Las Ramblas, Barcelona. Tomado de “El mercado de la boquería,” 2010. Recuperado de <http://barcelonatour.es/el-mercado-de-la-boqueria.html>



Figura 26. La Recoleta Franciscana.

Tomado de “Recorriendo Chile,” por A. Lawrence, 2012. Recuperada de http://chile.com/secciones/ver_seccion/102394/La%20Recoleta%20Franciscana/



Figura 27. Cementerio General de Chile.

Tomado de “Cementerio General Recoleta”, 2012. Recuperado de: http://www.cementeriogeneral.cl/index.php?option=com_lightgallery&view=list&cid=7

En Colombia, situada en el mismo centro de Bogotá, se encuentra la localidad de Los Mártires que posee un imponente desarrollo comercial y acceso a las principales avenidas y calles. Además, cuenta con la cercanía al Transmilenio, una de las principales vías de transporte que facilita el flujo de visitantes al distrito, que alberga los principales hospitales,

colegios, parques y escenarios deportivos de la zona los cuales contribuyen al desarrollo comercial y social del distrito (Ver Figura 28, 29, 30 ,31).



Figura 28. Proyectos productivos en Los Mártires, Bogotá, localidad de Los Mártires. Tomado de “Cien millones de pesos para proyectos productivos en Los Mártires,” por Radio Santa Fé, 2010. Recuperado de <http://www.radiosantafe.com/2010/03/25/cien-millones-de-pesos-para-proyectos-productivos-en-los-martires/>
http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Los_M%C3%A1rtires.JPG?uselang=es



Figura 29. Cúpula de La Basílica Menor del Voto Nacional. Tomado de “El Voto Nacional, símbolo de paz”, por A. Colmenares, El Periódico de Bogotá, 2012. Recuperado de <http://www.elperiodico.com.co/informe-especial/informe-especial/5823-el-voto-nacional-simbolo-de-paz.html>



Figura 30. Hospital de San José, en la Plaza España de Bogotá. Barrio Voto Nacional de la localidad de Los Mártires.

Tomado de “Visita Virtual,” por Hospital San José, 2012. Recuperado de <http://hospitaldesanjose.org.co/>



Figura 31. Centro Comercial Calima.

Tomado de “Conozca 10 de los proyectos de vivienda más costosos en Bogotá,” por Portafolio, 2012. Recuperada de: <http://www.realstaters.com/blog/category/ventas-bienes-raices/>

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

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2008). Se ha identificado que los distritos de San Borja, Santiago de Surco y Miraflores son aquellos de competencia directa del distrito de Surquillo y, dado ello, la MPC ha sido elaborada en base a aquellos distritos. Para la elaboración de la MPC del distrito de Surquillo, se han identificado diez factores, los cuales son determinantes para el éxito de un distrito. Entre los factores más importantes, se puede destacar: (a) seguridad ciudadana; (b) movilidad, transporte y viabilidad; (c) desarrollo urbano e infraestructura, a los cuales se les ha considerado un peso superior que a los otros factores dada su relevancia. Respecto a los resultados de la matriz, el distrito de Miraflores es el que obtiene la mayor calificación con 3.0, seguido de Santiago de Surco con 2.95 y San Borja con 2.7; Surquillo obtiene una calificación de 1.8 ubicándolo por debajo de los distritos competidores y mostrando que debe mejorar en varios aspectos con el fin de lograr la visión planteada.

3.8 Conclusiones

El análisis realizado sobre el contexto externo ha mostrado 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, demanda interna, crecimiento de la clase media, entre otros. Por otra parte, se evidencia que, pese al crecimiento económico, el país aún presenta diversas falencias ligadas mayoritariamente a la marcada desigualdad de clases sociales, y a la 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 y ubicación geográfica, las cuales pueden convertirse en importantes ventajas competitivas frente a los demás países considerando un uso razonable y sostenible.

Dado el crecimiento económico, actualmente, existe un dinamismo en la economía que se evidencia con el incremento del consumo interno a través de la demanda en diversos sectores económicos, tales como el sector inmobiliario y servicios conexos, con lo que se tiene, por un lado, un crecimiento en la inversión privada con la continua apertura de centros comerciales en diferentes ciudades; y, por otro lado, se percibe una creciente inversión pública con la construcción de obras como el Tren Eléctrico de Lima y el sistema de transporte Metropolitano que une los distritos en tiempos menores, que incrementan la calidad de vida de la población en el hogar. Respecto a la capital, 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 MEFE, 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 23

Matriz de Perfil Competitivo (PC)

Factores claves de éxito	Peso	Surquillo		San Borja		Santiago de Surco		Miraflores	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Seguridad ciudadana	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
2. Movilidad, transporte y viabilidad	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
3. Desarrollo urbano e infraestructura (aguas, saneamiento y vivienda)	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4. Escuelas y educación	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5. Servicios de salud	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6. Espacios públicos, áreas verdes y de recreación	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20
7. Comercio, producción y servicios.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8. Gestión municipal	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20
9. Contaminación medioambiental	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
10. Atractivos turísticos y culturales	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20
	1.00		1.8		2.70		2.95		3.0

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Tabla 24

Matriz de Perfil Referencial (PR)

Factores claves de éxito	Peso	Surquillo		La Ramblas (Barcelona)		Recoleta (Santiago de Chile)		Los Mártires (Bogotá)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Seguridad ciudadana	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2. Movilidad, transporte y viabilidad	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
3. Desarrollo urbano e infraestructura (aguas, saneamiento y vivienda)	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
4. Escuelas y educación	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5. Servicios de salud	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Espacios públicos, áreas verdes y de recreación	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7. Comercio, producción y servicios.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
8. Gestión municipal	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
9. Contaminación medioambiental	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
10. Atractivos turísticos y culturales	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
	1.00		1.80		3.65		3.20		3.30

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Finalmente, se puede concluir que el distrito de Surquillo debe alinear sus esfuerzos como una sola organización a cumplir un plan estratégico coherente y sostenible en el tiempo que cuente con un seguimiento proactivo que permita, a través de indicadores de gestión, garantizar un proceso eficiente hacia el logro de las metas propuestas.



Capítulo IV: Evaluación Interna

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

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El rol fundamental 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 herramientas 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) (D'Alessio, 2008).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La *gerencia* es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de 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, 2008, p. 170).

El Consejo Municipal y la Alcaldía son los órganos de gobierno encargados de la administración municipal; su estructura organizacional y la correspondiente distribución de las competencias funcionales han sido definidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Surquillo (ROF), aprobado mediante Ordenanza N° 237-MDS el 05 de febrero 2010, así como definidas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) elaborado por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Cooperación

Internacional, con el objetivo de planificar, ejecutar e impulsar el conjunto de acciones necesarias que conlleven a alcanzar con eficiencia las metas trazadas.

Reputación de la alta dirección y sus gerentes. 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) del 2011 al 2014, 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 las diferentes preferencias electorales de los pobladores en el distrito, variabilidad que se ve reforzada con el porcentaje de votos válidos obtenidos por cada una de las agrupaciones elegidas en los diferentes procesos electorales, donde ninguna de ellas obtuvo más del 50% de los votos válidos, solo 43.516% de votos válidos en el 2010 (ONPE, 2010), 39.909% en el 2006 (ONPE, 2006) y 30.446% en el 2002 (ONPE, 2002).

Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social. La Ley 27806 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.

Como parte de su rol de responsabilidad social, la MDS 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.

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.

Imagen y prestigio de la organización. De acuerdo con el MEF, el cumplimiento de la ejecución del gasto fue del 93.2% en el periodo 2010 y 95.6% en el periodo 2011 (MEF, 2012b), encontrándose Surquillo entre los distritos de Lima Metropolitana con mejores niveles de ejecución del gasto. 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.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La MDS (2012b) con el fin de apoyar la promoción y difusión de los servicios y productos que brinda, cuenta con dos áreas funcionales. 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 (MDS, 2012). 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. Tomando como referencia la visión, 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 (2012), 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: 1.2%, (b) NSE B: 13.9%, (c) NSE C: 34.5%, (d) NSE D: 35.0% y (e) NSE E: 15.4%, 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: 32.0%, (b) NSE B: 32.3%, (c) NSE C: 26.5%, (d) NSE D: 8.4% y (e) NSE E: 0.8%, notándose un alto nivel adquisitivo de este último grupo.

Productos y servicios ofertados. La economía del distrito es dinamizada por la inversión privada creando negocios diferenciados en diversos rubros, tales como los talleres de mecánica automotriz y venta de repuestos e insumos que se ofrecen mayoritariamente en la Av. Angamos y Av. Intihuatana; las ferreterías, materiales de construcción, artículos para el hogar, pinturas, mayólicas y mantenimiento de casas, se encuentran en la Av. Republica de Panamá y Av. Tomás Marsano. A continuación, se observan los puntos de ubicación de negocios relacionados al sector ferretero (ver Figura 32) y al de talleres automotrices (ver Figura 33) en Surquillo y sus alrededores.

Plaza y precios. Una de las fortalezas de Surquillo es su ubicación, la cual cuenta con gran accesibilidad vial, y sistemas de transporte y comunicaciones, siendo ello una ventaja competitiva dada su acceso a los distritos modernos que la circundan. Esta cercanía le permite contar con condiciones favorables geoeconómicas que propician el desarrollo de los negocios. En relación a precios, la percepción de los residentes y visitantes es que presenta un nivel de precios menor al de otros distritos. Esto se sustenta básicamente en la informalidad de algunos negocios como el de talleres automotrices o la competencia que se da en el negocio ferretero.

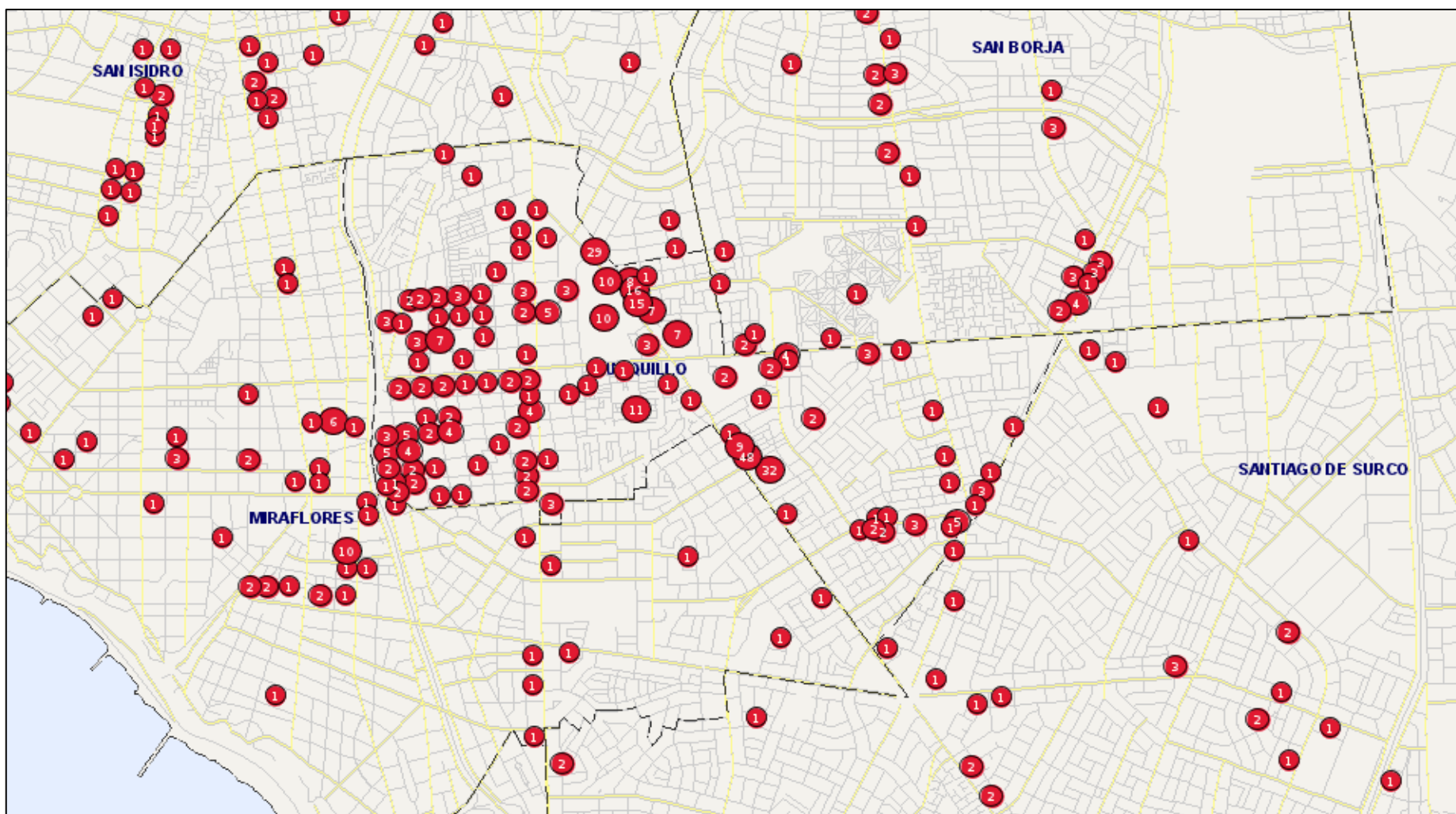


Figura 32. Distribución de las ofertas de negocios de ferretería en Surquillo.
 Tomado de “Sistema de Información Geográfica para Emprendedores,” por INEI, 2012e. Recuperado de <http://sige.inei.gob.pe/SIG-NEGOCIOS/>

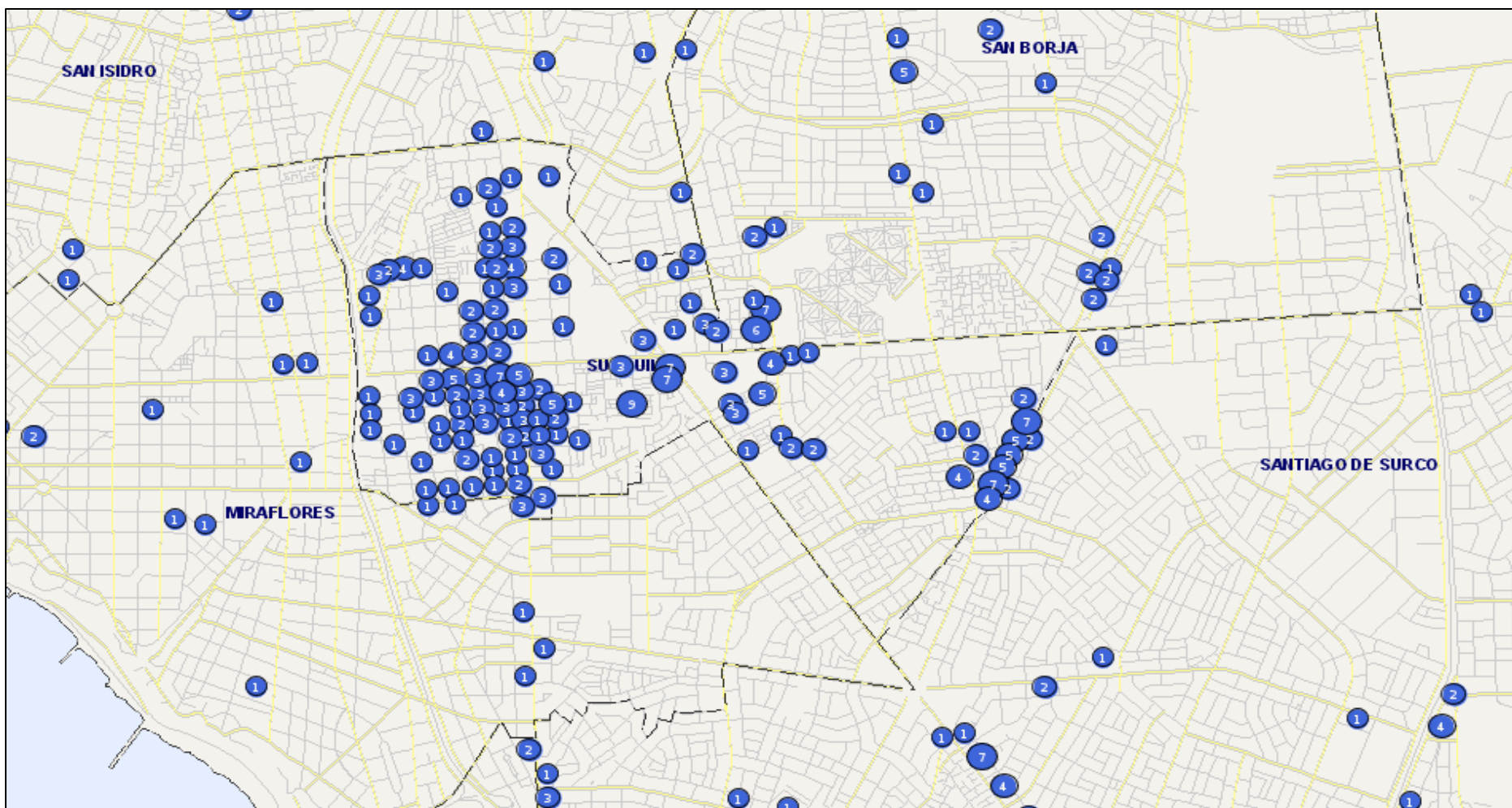


Figura 33. Distribución de ofertas de negocios de talleres automotrices en Surquillo.
 Tomado de “Sistema de Información Geográfica para Emprendedores,” por INEI, 2012e. Recuperado de <http://sige.inei.gov.pe/SIG-NEGOCIOS/>

Las ventajas de ubicación y accesibilidad se ven perjudicadas ante la presencia de dos factores principales: (a) la informalidad y el desorden en un gran número de negocios; y (b) la delincuencia imperante en diversas avenidas y calles, principalmente la Av. Angamos. Estos dos factores hacen que los consumidores potenciales prefieran adquirir productos en distritos aledaños e incluso a precios mayores.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según el Plan de Desarrollo del Distrito hacia el 2015, se efectuó una encuesta durante el 2010 para dar a conocer la perspectiva de los ciudadanos sobre el distrito, proponiéndose la pregunta: ¿para usted cuál es el lugar mas representativo del distrito? Los encuestados respondieron que la avenida Angamos con 21.8%, seguido por la Calera con el 21.3% y luego muy distante, en tercer lugar, el Parque Bolívar con el 8.9% y cuarto lugar la Casa de la Juventud con el 7.6% (MDS, 2010, p.11).

El transporte es una de las fortalezas del distrito, puesto que se cuenta con el servicio de transporte público Metropolitano y el Tren Eléctrico, teniendo como ventaja el pertenecer a un distrito de Lima Centro con un mayor número de unidades de transporte público, lo que facilita el transporte a los ciudadanos que transitan por el distrito. Muchas zonas en el distrito se diferencian a través de características físicas de infraestructura moderna, ambientales y socioculturales como las “urbanizaciones” que mantienen una imagen distrital diferenciada. Entre ellas, se encuentran, con familias de NSE B y C, el Barrio Médico, Limatambo y La Calera; otra zona es la denominada “Antigua”, donde hay escasez de áreas verdes, tugurización y hacinamiento. Se concentran en esta zona los niveles socioeconómicos D y E, tales como Cercado, Chicago Chico, Casas Huertas y Villa Victoria, cuya zona es de mayor ocupación precaria. Esta es considerada como una de las zonas de mayor conflicto económico y judicial.

Los proyectos de inversión privada, como los créditos hipotecarios y los créditos vivienda, están contribuyendo a la mejoría de la imagen del distrito. Hasta abril del 2012, se han construido 152 viviendas; de la misma forma se han visto favorecidos los demás distritos (ver Tabla 25). El sector de construcción civil está influenciando en la mejoría de las urbanizaciones, en la creación de centros comerciales, de restaurantes, de locales comerciales y de las empresas privadas, lo que ha propiciado el comercio del distrito. Entre estos locales, se tiene al centro comercial Open Plaza inaugurado en setiembre del 2010 con un terreno de 33,000 m² y área construida de 100,000 m², con 1200 estacionamientos. Se encuentra ubicado en la intersección de la Av. Angamos y la Av. Tomás Marsano; este centro comercial ha sido creado para atender a clientes locales y visitantes de los distritos de Surco, San Isidro y Miraflores, donde actualmente se concentran las empresas comerciales con alta rotación de clientes, como Claro Peru SAC, Kentucky Fried Chicken (KFC), Nextel de Peru SAC, Saga Falabella, Tottus, Santa Gula, entre otros, cuyos rubros son venta de artículos para el hogar, servicio de comida rápida, entretenimiento, venta de accesorios, etc. Los rubros principales de desarrollo en el distrito de Surquillo son la comercialización de productos de primera necesidad, ofrecidos en los mercados modelos 1 y 2; servicios complementarios, como las ferreterías y afines, así como servicios de salud prestados en el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN), el cual es reconocido a nivel nacional e internacional dado el alto nivel de profesionales médicos oncológicos.

El INEN fue creado en el año 1983, cuya especialidad es el diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de personas afectadas por enfermedades tumorales o neoplásicas (Figura 34). La tecnología utilizada es una de las más avanzadas en quimioterapias y radioterapias, lo que mejora las posibilidades de sobrevivencia en las personas afectadas por enfermedades neoplásicas.

Tabla 25

Fondo Mivivienda. Oferta de Viviendas en Lima y Callao 2011

<i>Distrito</i>	<i>Total de viviendas</i>	<i>Viviendas vendidas</i>	<i>Viviendas disponibles</i>	<i>Precio Mínimo (\$)</i>	<i>Precio Máximo (\$)</i>	<i>Área Mínima (m²)</i>	<i>Área Máxima (m²)</i>
Ate	285	221	64	30,213	32,111	69	72
Barranco	151	31	120	31,460	46,056	55	79
Breña	319	111	208	30,289	39,738	67	77
Carabayllo	36	-	36	14,900	27,000	47	120
Cercado	2,030	1,652	378	29,226	35,044	61	86
Chorrillos	884	608	276	30,979	38,956	68	75
Comas	130	104	26	21,469	25,793	79	87
El Agustino	3,289	1,356	1,933	17,849	23,971	...	63
Jesús María	340	252	88	37,518	45,688	73	80
La Molina	15	6	9	50,348	54,629	96	102
Lince	112	92	20	40,967	46,799	75	79
Los Olivos	967	426	541	29,760	34,152	70	74
Magdalena	847	412	435	40,214	51,159	68	84
Miraflores	15	11	4	49,000	51,000	94	94
Pueblo Libre	549	302	247	41,406	52,101	66	82
Puente Piedra	160	15	145	18,500	23,000	80	80
Rímac	242	180	62	28,861	33,828	52	63
San Bartolo	12	6	6	36,900	41,900	50	85
San Borja	66	65	1	30,000	49,000	94	108
San Juan de Lurigancho	150	87	63	28,075	30,518	70	80
San Luis	13	4	9	43,000	55,624	58	81
San Mart. de Porres	5	1	4	27,309	30,121	61	67
San Miguel	504	355	149	39,844	49,186	71	89
Santa Anita	32	10	22	30,137	35,700	70	78
Santiago de Surco	2,073	1,821	252	33,255	43,612	68	78
Surquillo	152	97	55	36,239	44,560	62	72
Callao	918	740	178	31,442	43,990	72	98
Bellavista	14	9	5	37,512	56,107	75	89
Callao	850	709	141	27,830	38,264	68	117
La Perla	54	22	32	28,984	37,598	73	87
Total Lima	13,378	8,225	5,153	32,605	40,048	69	82

Nota. Tomado de "Anuario Estadístico: Perú en números 2011," por R. Webb y G. Fernández Baca, 2011. Perú, Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa

En el 2005, se implementó el primer banco de tejidos tumorales en el país que cuenta con un moderno laboratorio de ensayos clínicos. En el año 2007, se implementó el resonador magnético más moderno de Latinoamérica.



Figura 34. Hospital Neoplásicas.

Tomado de "Denuncia sobre corrupción y abuso de autoridad en el instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas" por C. Echegaray. Recuperado de http://reporterow.com/2010-07-27-denuncia-sobre-corrupcion-y-abuso-de-autoridad-en-el-instituto-nacional-de-enfermedades-neoplasicasnoticia_3992.html

Otro lugar representativo de Surquillo es el Cementerio Municipal (Figura 35, 36 y 37) 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 m² divididos en ocho cuarteles que albergan aproximadamente unos 7,000 mil difuntos, en su mayoría surquillanos; cabe indicar que anteriormente pertenecía al distrito de Miraflores.



Figura 35. Foto del Cementerio tomado desde los aires.

Tomado de "Cementerio Municipal de Surquillo en Lima-Perú," por D. Rodriguez, 2011. Recuperado de: <http://cementeriomunicipaldesurquillo.blogspot.com>



Figura 36. Foto del Cementerio tomado desde los interiores.
Tomado de “Cementerio Municipal de Surquillo en Lima-Perú,” por D. Rodríguez, 2011.
Recuperado de: <http://cementeriomunicipaldesurquillo.blogspot.com>



Figura 37. Foto del Cementerio tomado desde las afueras.
Tomado de “Cementerio Municipal de Surquillo en Lima-Perú,” por D. Rodríguez, 2011.
Recuperado de: <http://cementeriomunicipaldesurquillo.blogspot.com>

Tabla 26

Defunciones Inscritas en Lima Metropolitana, según Provincia y Distrito

Provincia y distrito	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Lima Metropolitana	27,260	28,131	29,319	31,986	32,090	33,616	62,849	35,339	36,908	39,043
Lima	24,910	25,554	26,680	28,967	29,208	30,078	56,747	32,080	33,826	36,142
Norte	3,690	3,535	3,979	4,220	4,481	4,458	10,219	4,288	5,126	5,797
Sur	3,018	2,980	3,408	3,357	3,074	3,277	15,325	3,800	3,631	3,669
Centro	14,859	15,531	15,684	17,521	17,485	18,917	22,846	20,868	22,156	23,834
Barranco	99	98	77	84	85	39	319
Breña	588	556	615	515	939	572	669
Jesús María	3,751	3,598	2,599	3,393	4,924	6,283	665	8,906	8,332	7,806
La Victoria	2,788	2,363	2,002	1,767	1,617	588	1,392
Lince	276	789	2,169	1,533	896	373	600
Lima	3,059	3,540	3,515	3,631	3,007	3,117	5,325	3,855	3,918	6,171
Magdalena del Mar	239	145	211	963	1,249	702	424
Miraflores	957	740	761	886	578	305	954	26	33	43
Pueblo Libre 1/	437	383	336	401	303	178	655	463	1,169	2,222
Rímac	403	257	456	378	303	188	984
San Borja	692	1,634	1,813	2,583	2,238	6,221	9,121	7,618	8,704	7,592
San Isidro	452	567	492	303	323	93	517
San Miguel	247	271	239	279	251	129	730
Surquillo	871	590	399	805	772	129	491
Este	3,343	3,508	3,609	3,869	4,168	3,426	8,357	3,124	2,913	2,842
Callao 2/	2,350	2,577	2,639	3,019	2,882	3,538	6,102	3,259	3,082	2,901

Nota. Tomado de "Anuario Estadístico: Perú en números 2011," por R. Webb y G. Fernández Baca, 2011. Perú, Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa

El 20 de junio del 2012, el departamento de catastro presentó los planos en donde la parametrización se encuentra identificada como residencial, comercial terreno, urbano, parques y jardines, etc. Se cuenta con 35 parques, los cuales resultan insuficientes dada la creciente demanda de áreas verdes; de la misma manera, se muestran las áreas de recreación que son escasas y perjudican el desarrollo de una cultura orientada al deporte.

Surquillo tiene cuatro parroquias principales cuya concurrencia por parte de los fieles católicos es alta. El detalle de las parroquias se aprecia en la Tabla 27.

Tabla 27

Parroquias en Surquillo

Parroquias de Surquillo	Dirección
Jesús Obrero	Av. San Felipe 1050
Ntra. Sra. de La Evangelización	Av. Hilman s/n, Calera de la Merced
San Vicente de Paúl	Av. Angamos Este 649
Santa María de Nazareth	Esq. Calle la Magnolia y el Rosal s/n. Urb. Los Sauces - 2da. Etapa

Nota. Adaptado de “Parroquias y horarios de misa”, por Arzobispado de Lima, 2012. Recuperado de http://www.arzobispadodelima.org/index.php?option=com_content&view=article&id=577%3Asurquillo&catid=103%3Aparroquias-por-districtos&Itemid=247

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las municipalidades deben obtener recursos económicos para la inversión en el bienestar de los ciudadanos que son parte del desarrollo de un distrito. Estos ingresos tienen un marco legal en la Constitución Política del Perú de 1993, donde se indica:

Los gobiernos locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de estas, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la ley.

Constituyen rentas de las municipalidades, entre otros, los tributos creados por ley a su favor, las contribuciones, tasa, arbitrios, licencias y derechos creados por Ordenanza Municipal, conforme a ley y los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal. (Constitución Política del Perú, Art. 74° y Art. 196°, 1993).

Mediante el Decreto Legislativo 776°, se registran los ingresos por: (a) impuestos municipales, (b) contribuciones y tasas que determinen los consejos municipales mediante ordenanzas, (c) impuestos nacionales creados a favor de las municipalidades distribuidos mediante el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), (d) participación de la recaudación de tributos y (e) otros tributos. Cada punto señalado está tipificado en la normativa (ver Tabla 28).

Tabla 28

Tributos, Contribuciones, Tasas Municipales y Otros

Impuestos	Contribuciones y tasas	Tributos nacionales	Participación de la recaudación de tributos	Otros ingresos que perciban
Administración Distrital	Contribuciones Municipales	Impuesto de Promoción Municipal: 2% de las operaciones afectas al IGV.	Participación en Renta de Aduanas: 2% de las rentas que recauden las Aduanas. Adicionalmente el Concejo Provincial del Santa percibe el 20% de los ingresos de la Aduana de Chimbote.	El Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN. Se constituye con los siguientes recursos: el rendimiento del Impuesto de Promoción Municipal, el rendimiento del Impuesto al Rodaje, el impuesto a las Embarcaciones de Recreo.
Impuesto Predial	Contribución Especial de Obras Públicas			
Impuesto a los Juegos (pinball, bingo, rifas y similares)	Tasas Municipales			
Impuesto de Alcabala	Tasas por servicios públicos o arbitrios.	Impuesto al Rodaje: aplicable a las gasolineras, con tasa del 8% sobre el precio ex-planta en el caso de venta al país; o del valor CIF tratándose de la importación.	Impuesto a los Juegos de Casino y Máquinas y Tragamonedas: El 60% del rendimiento del Impuesto es destinado a los gobiernos locales.	Recursos asignados por concepto de Canon: Canon Minero, Canon Pesquero, Canon Hidroenergético, Canon Gasífero, Canon Forestal, Canon y Sobrecanon Petrolero.
Impuesto a los Espectáculos Públicos no deportivos	Tasas por servicios administrativos o derechos.			
Administración Provincial	Tasa por las licencias de apertura de establecimientos.			
Impuesto al Patrimonio Vehicular	Tasas por estacionamiento de vehículos.	Impuesto a las Embarcaciones de Recreo: 5% del valor de las embarcaciones.		
Impuesto a las Apuestas	Tasa de Transporte Público.			Programa de Vaso de Leche
Impuesto a los Juegos (loterías)	Otras tasas por la realización de actividades sujetas a fiscalización o control municipal extraordinario.			Derecho de Vigencia Minera

Nota. Adaptado de “Sistema Tributario del Gobierno Municipal”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2012 Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=291&Itemid=100875&lang=es

En la MDS, 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. Estos ingresos son recaudados e invertidos de manera mensual, diferenciándose en cuatro rubros, como veremos en la Tabla 29.

Tabla 29

Importes Recaudados en el Periodo 2011

Nombre	Monto Autorizado	Monto Acreditado
2011 - : TOTAL	15,256,096,805.61	15,255,602,958.39
2011 - Municipalidad :	17,326,830.58	17,323,820.58
Agrupación por Rubro - Para el año 2011		
Recursos Ordinarios	13,632,349.00	13,629,339.00
Fondo de compensación municipal	1,683,078.13	1,683,078.13
Impuestos municipales	356,868.03	356,868.03
Canon y sobre canon, regalías, rentas de aduanas y participaciones	1,654,535.42	1,654,535.42

Nota. Tomado de “Transparencia económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2011. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2011>

Las recaudaciones en las municipalidades tienen diversos ítems, pero en la MDS los ingresos recaudados son recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias, recursos determinados sumando un importe de S/.17'326,830.58 nuevos soles. Este es el ingreso total que la MDS dispone para asumir sus gastos públicos e inversiones en el distrito, como se verá en la Tabla 30, en la que se podrá distinguir el ingreso anual por recurso.

Dentro de la Tabla 30, se puede identificar el ingreso por recursos ordinarios que asciende a S/.12'624,936.00 nuevos soles. Este ingreso es a favor de la MDS, pues el gobierno Central asigna de manera anual y deberá reflejarse en las inversiones o gastos

incurridos para el beneficio de los ciudadanos.

Tabla 30

Ingresos Recaudados en el Periodo 2011 por Recursos

Nombre	Monto Autorizado	Monto Acreditado
2011 - : Total	15,256,096,805.61	15,255,602,958.39
2011 - Municipalidad :	17,326,830.58	17,323,820.58
2011 - Rubro 00: Recursos Ordinarios	13,632,349.00	13,629,339.00
Agrupación por Recurso - Para el año 2011		
Comedores, alimentos por trabajo, hogares y alberges	96,213.00	96,213.00
Programa del vaso de leche	875,085.00	875,085.00
Programa de alimentos y nutrición para el paciente con tuberculosis y familia	36,115.00	33,105.00
Recursos ordinarios por transferencias de partidas y otras asignaciones.	12,624,936.00	12,624,936.00

Nota. Tomado de “Transparencia económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2011. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2011>

La MDS cuenta con un área de auditoría interna que hace el rol de contralor y vela por el óptimo uso de los recursos económicos, tanto físicos como de servicios, supervisando los ingresos y egresos, brindando la confianza sobre una gestión transparente. Cabe resaltar que toda la información sobre gestión contable y financiera son reportados a la Contaduría General de la República. Para el primer trimestre del 2012, la MDS está efectuando obras que se encuentran dentro del marco presupuestario, cumpliendo así con el programa de proyectos de inversión anual, hasta el mes de marzo se ha ejecutado un importe de S/.1'243,687.00 nuevos soles, iniciando el periodo con estas inversiones que están orientadas a la rehabilitación de pistas y veredas, construcción de puestos de serenazgo y mejoramiento de parques (ver Tabla 32).

Para el 2011, la Municipalidad declaró gastos hasta por S/.466,320.00 nuevos soles durante los cuatro trimestres, que son detallados en la Tabla 33. Para la transparencia del gasto se detalla los ítems que incluyen en los recursos determinados, resaltando que el gasto efectuado significa el importe tomado de cada recurso (Ver Tabla 34 y 35).

Tabla 31

Detalle de los Recursos Ordinarios Adquiridos en el Periodo 2011

Nombre	Monto Autorizado	Monto Acreditado
2012 - : Total	6,433,445,122.48	6,433,628,710.83
2012 - Municipalidad :	3,086,041.44	3,086,041.44
Agrupación por Recurso - Para el año 2012		
Canon minero	281.38	281.38
Regalia minera	1,743.68	1,743.68
Canon Hidroenerg	3,152.24	3,152.24
Comedores, alimentos por trabajo, hogares y albergues	47,898.00	47,898.00
Fondo de Compesación Municipal	19,868.86	19,868.86
Renta de Aduanas	29.02	29.02
Canon forestal	0.06	0.06
Programa del Vaso de Leche	437,544.00	437,544.00
Tragamonedas	177,572.35	177,572.35
Programa de alimentos y nutrición para el paciente con tuberculosis y familia	19,308.00	19,308.00
Recursos Ordinarios por tansferencias de partidas y otras asignaciones.	1,484,662.00	1,484,662.00
FONCOMUN	846,129.85	846,129.85
Participaciones – BOI	47,852.00	47,852.00

Nota. Tomado de “Transparencia económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2011. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2011>

Tabla 32 *Informe de Inversión 2012**Información de Proyectos de Inversión – 1er Trimestre 2012*

Código		Denominación	Ejecución del trimestre (nuevos soles)	Avance del trimestre %
SNIP	DGPP			
172891	132880	Rehabilitación de pistas y veredas del AA.HH. Casas Huertas.	1 243 687	63.4
178876	143945	Mejoramiento del servicio de vigilancia con la construcción de puestos de auxilio rápido en Surquillo.	76 588	56.2
185969	145824	Rehabilitación de pistas y veredas del Jr. Leoncio Prado, cuadra 4, 5 Y 6 Surquillo.	67 932	100.0
188347	147437	Mejoramiento del parque de los niños y de la vida.	32 382	81.6
Totales:			1 420 588	

Nota. Tomado de “Transparencia económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2011. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2011>

Tabla 33

Proyectos de Inversión 2012

Producto / Proyecto	PIA	PIM	Compro miso Anual	Ejecución			Avance %
				Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
Mejoramiento de parques	1,078,779	1,078,779	0	0	0	0	0.0
Mejoramiento de vías urbanas	1,585,346	761,792	0	0	0	0	0.0
equipamiento de locales comunales	370,000	370,000	0	0	0	0	0.0
Ampliación del servicio de serenazgo	333,228	317,474	0	0	0	0	0.0
Construcción casa de la mujer y del adulto mayor cercado	0	81,923	74,074	74,074	74,074	73,322	90.4
Ampliación de sistema de cámaras de video vigilancia a través de enlaces inalámbricos y acondicionamiento del nuevo centro de monitoreo de seguridad ciudadana	0	249,631	0	0	0	0	0.0

Producto / Proyecto	PIA	PIM	Compro miso Anual	Ejecución			Avance %
				Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
Rehabilitación de pistas y veredas del aa.hh. casas huertas	0	1,962,959	1,935,105	1,919,352	1,919,352	1,919,352	97.8
Mejoramiento y consolidación de un sistema de información catastral - urbano municipal	0	155,760	0	0	0	0	0.0
Mejoramiento del sistema de vigilancia con la construcción de puestos de auxilio rápido en surquillo	0	136,349	131,601	130,925	118,877	115,730	87.2
Rehabilitación de pistas y veredas del Jr. Leoncio Prado, cuadra 4, 5 y 6 surquillo	0	67,932	67,932	67,932	67,932	67,932	100.0
Mejoramiento del parque de los niños y de la vida - surquillo, distrito de surquillo	0	39,683	32,382	32,382	32,382	32,382	81.6
Mejoramiento y fortalecimiento a través de la adquisición de equipo mecánico para obras publicas de surquillo	0	433,811	0	0	0	0	0.0
Rehabilitación de pistas de la calle retama. urb. el sauce	0	111,849	0	0	0	0	0.0

Nota. Tomado de “Transparencia económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2011. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2011>

Tabla 34

Gastos Efectuados en el Periodo 2011 por Trimestre

Detalle	Avance Trim 1	Avance Trim 2	Avance Trim 3	Avance Trim 4
1 . Recursos ordinarios	20,780	20,240	23,820	32,640
2 . Recursos directamente recaudados	18,900	26,970	29,240	20,990
3 . Recursos por operaciones oficiales de crédito	-	-	-	-
4 . Donaciones y transferencias	-	-	-	-
5 . Recursos determinados	17,110	23,630	57,390	174,610
Total Gastos	56,790	70,840	110,450	228,240

Nota. Tomado de “Transparencia económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2011. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2011>

Tabla 35

Fuente de Financiamiento: Recursos Determinados

Recursos determinados	Avance Trim 1	Avance Trim 2	Avance Trim 3	Avance Trim 4
Canon, sobrecanon, regalías y participaciones	-	-	-	-
Participación en rentas de aduanas	-	-	-	-
Contribuciones a fondos	-	-	-	-
Fondo de compensación municipal	-	-	27,630	58,370
Impuestos municipales	17,110	23,630	28,580	25,030
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	-	-	3,960	91,210

Nota. Tomado de “Transparencia económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2011. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2011>

4.1.5 Recursos humanos (H)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2008, p.178). Con la Ordenanza N° 246-MDS (MDS, 2010), la MDS aprobó un total de 284 cargos, número que se considera necesario para el normal funcionamiento de la

Municipalidad, tomando como base la Estructura Orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Surquillo y el Manual de Organización y Funciones.

De acuerdo con la planilla del primer trimestre del 2012, la MDS reportó un total de 888 trabajadores, 65.4% corresponde a personal masculino y el 34.6% a personal femenino, quienes se encuentran distribuidos en tres modalidades de contratación bajo el régimen de contrato administrativo de servicio (CAS) un 61.7%, bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276 un 24.6%, y como pensionista el 13.6% restante.

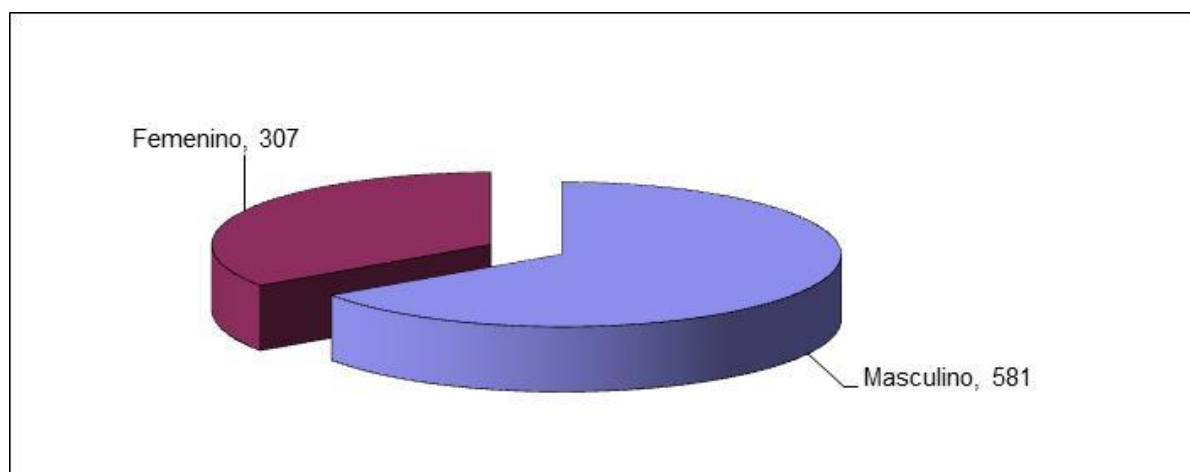


Figura 38. Personal por género. Información del primer trimestre del 2012. Tomado de “Municipalidad distrital de Surquillo,” por Portal del Estado Peruano, 2012. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_personal_sub_ima2.asp?id_entidad=10118&txt_anno=2012&txt_mes=01

Selección, capacitación y desarrollo del personal. El principal problema para la atracción se debe a las preferencias laborales que existen al momento de la búsqueda de oportunidades en el mercado por parte de los egresados, así como las empresas y otras organizaciones han ido incrementando el nivel de exigencia de sus procesos de selección, los jóvenes egresados también han incrementado las suyas, por lo que cada vez son más selectivos al momento de tomar una decisión respecto a su futuro laboral. De esa manera, el 69% de jóvenes prefiere realizar su carrera profesional en el sector privado, incrementándose dicha preferencia entre los estudiantes universitarios a un 74%. Esta decisión puede verse

influenciada por la percepción que en el sector privado se gana más que en el sector público (69%), que en el sector público hay muchas barreras para desempeñar eficientemente el trabajo (74%), y que en el sector público no hay incentivos salariales y beneficios por tener mejor desempeño que otras personas que ocupan la misma posición (68%) (Universia, 2009).

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. En la medida que las posiciones claves que dirigen la gestión municipal (el alcalde y los regidores) deben de cumplir el requisito de residencia mínima en el distrito, se puede precisar que, conforme al último censo nacional (INEI, 2007), el distrito de Surquillo cuenta con solo 18% de su población con estudios superiores universitarios completos, lo que puede ser una debilidad, debido a que limita las opciones de contar con profesionales preparados en los procesos electorales futuros.

Nivel de remuneraciones y beneficios. Las remuneraciones en el sector público se rigen de acuerdo con leyes establecidas. La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003) establece que el cargo de alcalde provincial o distrital es rentado y la remuneración mensual debe ser fijada por el Consejo Municipal durante el primer trimestre del primer año de gestión, en proporción a la población electoral y hasta un máximo de cuatro y un cuarto de Unidades de Ingreso del Sector Público (UISP) conforme lo establece la Ley 28212 aprobada el uno de abril del 2004 y el Decreto Supremo 025-2007-PCM aprobado el 21 de marzo de 2007. En ese sentido, durante la actual gestión municipal, el Consejo Municipal de Surquillo aprobó la remuneración mensual bruta del Alcalde en S/. 6,500.00 nuevos soles mediante Acuerdo de Consejo N° 003-2011-MDS; asimismo, se aprobó mediante acuerdo de Consejo N° 004-2011-MDS, la dieta de los Regidores en S/. 975.00 nuevos soles por asistencia efectiva a una sesión del Consejo Municipal con un abono máximo del equivalente a dos sesiones al mes. Los cargos administrativos se encuentran sujetos a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Decreto Legislativo N° 276, 1984) estableciéndose 14 niveles de la carrera administrativa cuya remuneración se establece

en función a las UISP de manera escalonada. Actualmente, la UISP ha sido establecida en S/ 2,600 nuevos soles conforme al Decreto Supremo N° 074-2011-PCM aprobado el 20 de agosto de 2011. Adicional al haber básico, se han establecido bonificaciones personales por quinquenios de trabajo cumplidos y bonificaciones familiares establecidas por ley. En el caso de los servidores contratados, la remuneración establecida en su contrato no conlleva bonificaciones de ningún tipo.

Nivel de rotación y de ausentismo. La rotación de trabajadores en la MDS se debe principalmente a los términos de contratos laborales, dado que el mayor porcentaje de trabajadores se encuentra comprendido en el régimen CAS, 61.7% de los trabajadores durante el primer trimestre del 2012. En el 2007, se identificó que las municipalidades distritales y provinciales presentaron el mayor movimiento de personal, con un movimiento neto entre altas y bajas de 399 en el caso de las municipalidades distritales y de -613 en el caso de las provinciales, es decir, en estas últimas se dieron un mayor número de bajas que de altas de personal (Contraloría General de la República, 2008). Analizando las principales razones de las bajas en el sector público, se pudo identificar que obedecieron principalmente al término de los contratos de trabajo en un 41% y solo un 10% corresponde a renunciadas (Figura 39).

Políticas de tercerización. Las labores complementarias que realiza la MDS a través de sus gerencias operativas son tercerizadas, conforme al Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado aprobado mediante Decreto Supremo No 083-2004-PCM el 26 de noviembre del 2004, con la finalidad de obtener bienes, servicios y obras de calidad, de manera oportuna y a costos adecuados. Sin embargo, no es de aplicación para la contratación de trabajadores, servidores o funcionarios que se encuentren comprendidos en el régimen de la carrera administrativa.

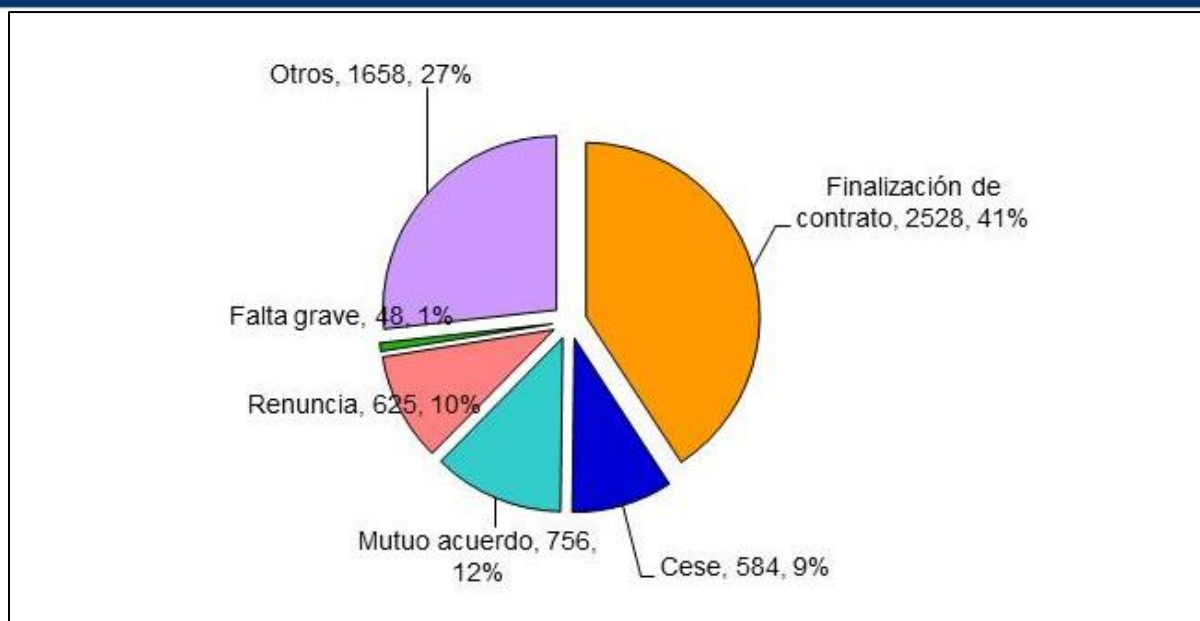


Figura 39. Principales causas de baja de personal en el sector público- 2007. Tomado de “Informe Agregado sobre los Informes de Rendición de Cuentas 2007” por Contraloría General de la República. Recuperado de www.mpfm.gov.pe/descargas/INFORME-AGREGADO2007.doc

Estructura organizacional. La última estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Surquillo fue aprobada el 05 de febrero del 2010 mediante Ordenanza N° 237-MDS, la cual es liderada por el Consejo Municipal, el mismo que se encuentra conformado por el alcalde, el teniente alcalde y los regidores. La Subgerencia de Comunicaciones e Imagen, Programa de Vaso de Leche, Defensoría del Vecino y la Procuraduría Municipal trabajan de manera directa y como áreas de soporte del alcalde. Como órgano administrativo se ha establecido una Gerencia Municipal basada en una estructura funcional con diez gerencias, entre las cuales se puede identificar aquellas que cumplen un rol de soporte como son las gerencias de Administración y Finanzas, Estadística e Informática, Asesoría Jurídica, Planeamiento Presupuesto y Cooperación Internacional, mientras que otras gerencias cumplen un rol operativo como son las gerencias de Rentas, Desarrollo Urbano, Desarrollo Empresarial, Desarrollo Social Educación y Juventudes, Protección del Medio Ambiente, y la gerencia de Seguridad Ciudadana.

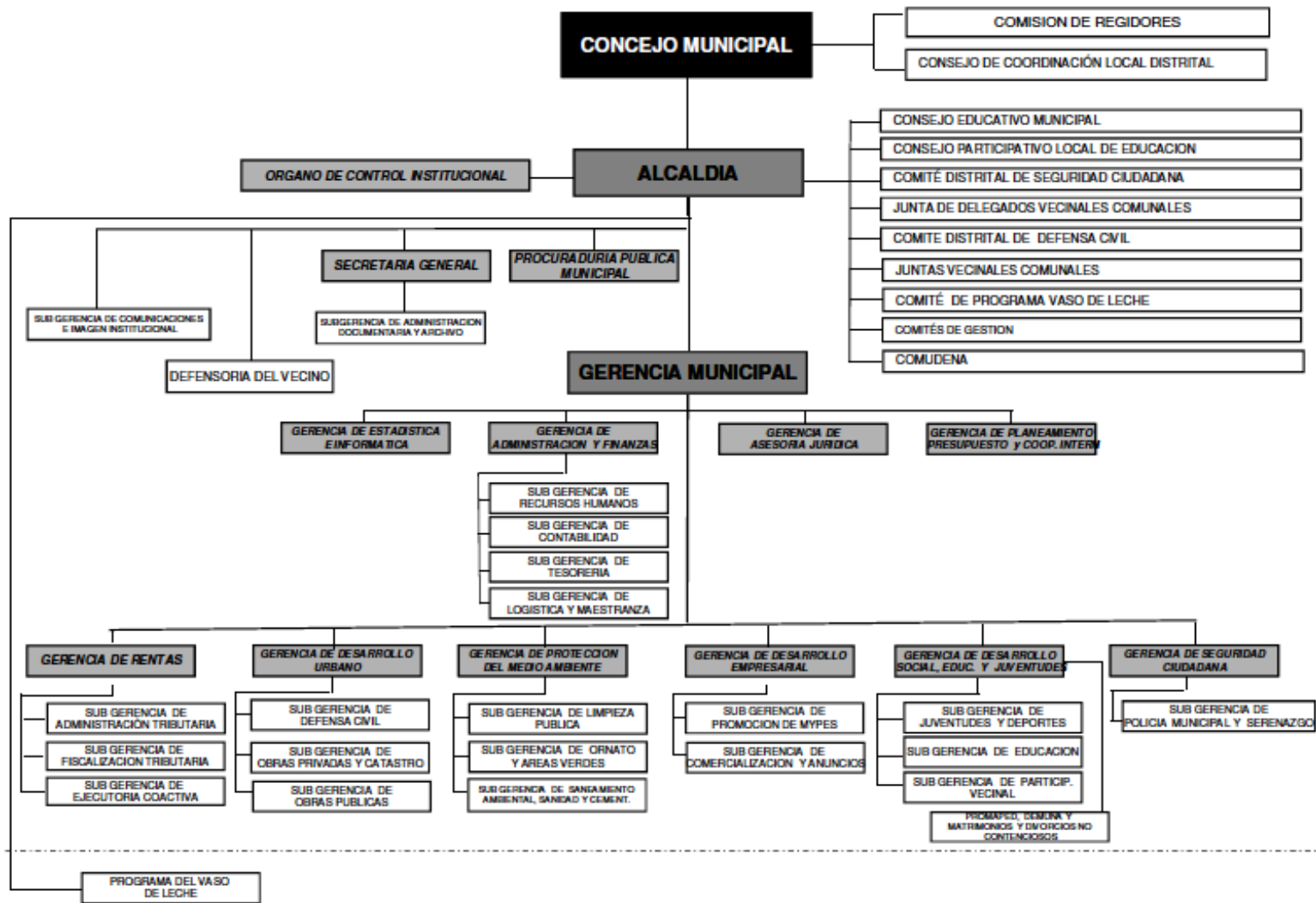


Figura 40. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Surquillo.

Tomado de "Organigrama," por Municipalidad de Surquillo, 2012. Recuperado de <http://www.munisurquillo.gob.pe>

Calidad de clima laboral y cultura organizacional. La MDS no cuenta con una herramienta de gestión que permita medir tanto el clima como la cultura organizacional. La Contraloría General de la República (2008) concluyó, como parte de su Informe Agregado Sobre los Informes de la Rendición de Cuentas 2007, que “los esfuerzos por evaluar la cultura y clima organizacional siguen siendo mínimos”, basada en una encuesta realizada a 799 entidades del sector público el 94% y 90% señaló no haber evaluado el clima y la cultura organizacional antes de su gestión, mientras que el 96% y 93% tampoco había evaluado estos aspectos durante el ejercicio de su propia gestión.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

D' Alessio (2008) 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. A nivel general, los sistemas de información y comunicaciones han tenido un desarrollo importante, donde el distrito de Surquillo ha canalizado alguno de ellos. Uno de los principales índices que miden actualmente el acceso a la información es el acceso de los hogares a Internet, donde los hogares de Surquillo presentan un 28%, frente a un 45.99% del total de hogares con acceso a computadora.

Un aspecto referente a la mejora de las comunicaciones en el distrito es la creación de base de datos de registro único de serenos que permite 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, así como controlar y conocer el desempeño de los serenos. Esta base de datos es en conjunto con los distritos de San Isidro, Santiago de Surco, San Borja, Barranco y Miraflores. El órgano de la MDS 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 (MDS, 2012b).

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. Dentro de los medios de comunicación que actualmente gestiona la Municipalidad se encuentra 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 Modulo 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 MDS mantiene cuentas en Twitter y Facebook con una participación activa desde donde publica noticias actuales relacionadas al distrito.

Tabla 36

Variedad de Artefactos y Equipo en el Hogar

Artefactos y Equipos que posee el hogar	Cantidad de hogares	Porcentaje (%)
Hogares que posee radio	20,816	85.29
Hogares que posee televisión a color	23,061	94.49
Hogares que posee equipo de Sonido	16,076	65.87
Hogares que posee lavadora de ropa	13,108	53.71
Hogares que posee refrigeradora o congeladora	19,209	78.71
Hogares que posee computadora	11,225	45.99
Hogares que no posee artefactos o equipos	676	2.77
Total de hogares	24,405	100.00

Nota. Tomado de: "Perú en cifras indicadores demográficos". Del instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=CensosNacionales>

Tabla 37

Variedad de Servicios por Hogares

Servicios que posee el hogar	Cantidad de hogares	Porcentaje (%)
Hogares que posee teléfono fijo	17,337	71.04
Hogares que posee teléfono celular	18,705	76.64
Hogares que posee conexión a Internet	6,986	28.63
Hogares que posee conexión a TV por cable	11,770	48.23
Hogares que no posee servicios	1,911	7.83
Total de hogares	24,405	100.00

Nota. En viviendas particulares. Tomado de: “Perú en cifras indicadores demográficos”. Del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=CensosNacionales>

4.1.7 Tecnología e investigación 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 investigación y desarrollo, pero la Gerencia de Desarrollo Social, Educación y Juventudes asume en parte esta función. Este órgano está encargado 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.

Uno de los factores negativos al distrito es referido a la seguridad ciudadana, de acuerdo con el CAD (2010), el distrito de Surquillo se ubica en el puesto 27 dentro del ranking de percepción de seguridad ciudadana en Lima Metropolitana y Callao 2010, con el fin de hacer frente a esta problemática la MDS ha implementado una serie de mejoras como la implementación de una red de celular RPM con el fin de establecer comunicación y alertar

en caso de algún acto delictivo, esto en coordinación conjunta con la policía nacional, el serenazgo del distrito y la junta de vecinos del distrito. También, ha establecido un acuerdo con los distritos de San Borja, Santiago de Surco, Barranco, Miraflores y San Isidro llamado “Serenazgo sin Fronteras” con el fin de realizar patrullajes conjuntos y fortalecer la vigilancia. En el primer trimestre de 2012, ha implementado mejoras en los puestos de auxilio rápido. Asimismo, el distrito cuenta con un sistema de vigilancia remota sobre plataforma inalámbrica que consiste de una red IP de cámaras de video vigilancia, que se encuentran en red controladas desde una central de control y monitoreo ubicada en la central comunal y 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, según la Figura 41.

Uno de los pilares de la investigación y desarrollo es el uso de tecnologías de punta, y es así que en el primer trimestre del 2012 la empresa Viettel Perú en convenio con el Estado peruano donó a un colegio del distrito de Surquillo el servicio de Internet gratuito con el fin de que los alumnos tengan acceso a los últimos adelantos científicos y se puedan conectar con estudiantes a nivel nacional a través de redes sociales. Asimismo, dentro del presupuesto 2012, se encuentra considerada una inversión de S/.155,760.00 nuevos soles con el fin de implementar un sistema de información catastral.

4.2 Matriz 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 revertirse a fortalezas a través de la implementación de estrategias. Se han identificado para el distrito de Surquillo 14 factores determinantes de éxito, siete fortalezas y ocho debilidades (Tabla 37).

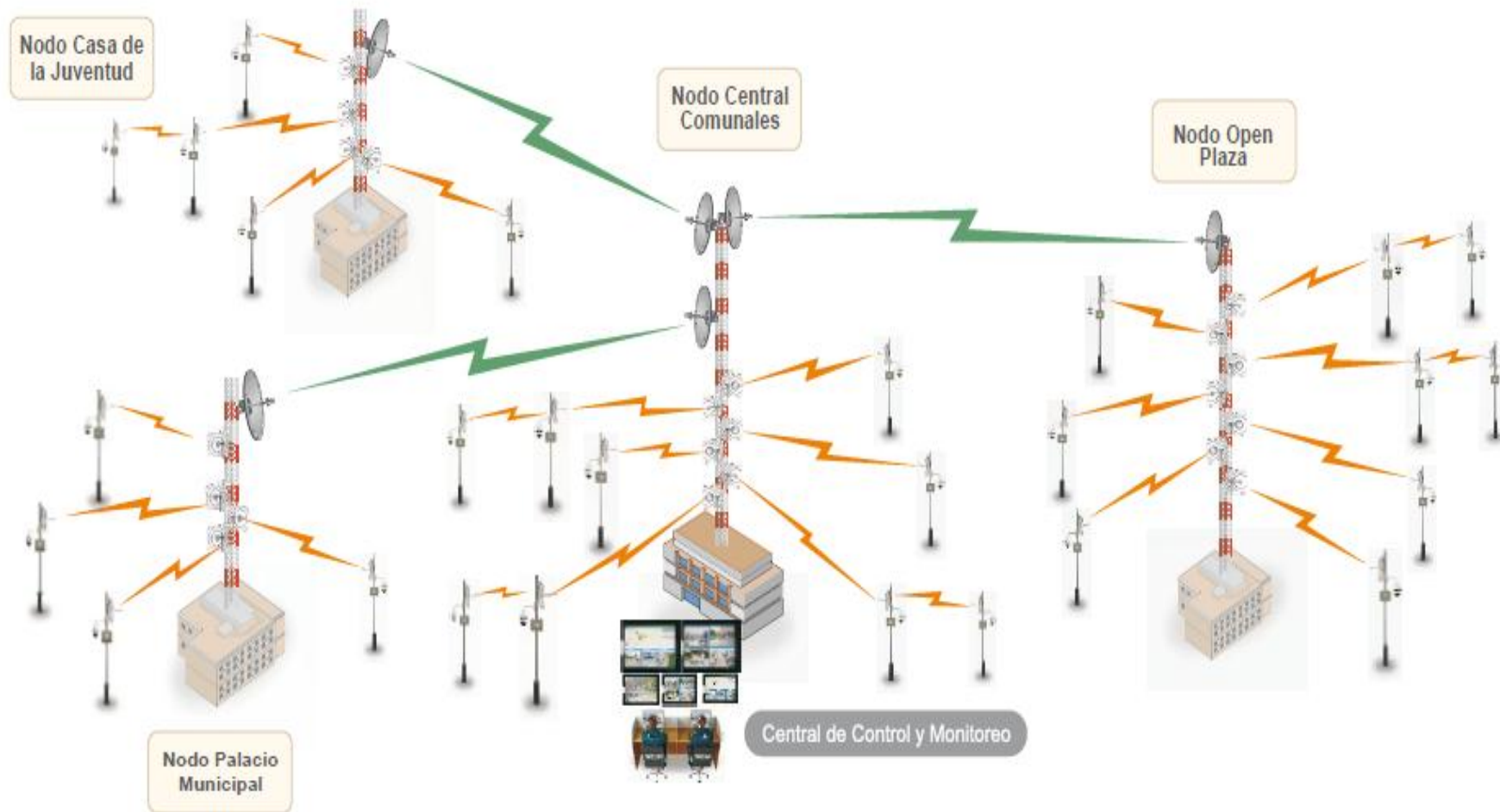


Figura 41. Sistema de vigilancia remota del distrito de Surquillo.

Tomado de "Caso de éxito: Surquillo, Perú" por Netkrom . Recuperado de http://www.netkrom.com/es/pdf/casos/Caso_de_Exito-Surquillo.pdf

Tabla 38

Matriz EFI del Distrito de Surquillo

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Presencia de servicios de salud y educación	0.08	3	0.24
2. Ubicación del distrito	0.10	4	0.40
3. Transporte/accesibilidad (Metropolitano/Tren Eléctrico)	0.08	4	0.32
4. Concentración de negocios ferreteros y automotrices	0.06	3	0.18
5. Presencia de mercados modelo 1 y 2 (minoristas)	0.05	3	0.15
6. Existencia de lugares históricos con potencial turístico	0.05	3	0.15
7. Flujo comercial en principales avenidas del distrito	0.05	4	0.20
Sub Total	0.47		1.64
Debilidades			
1. Ausencia de planes de desarrollo distrital	0.07	2	0.14
2. Reducidas zonas de esparcimiento y áreas verdes	0.07	1	0.07
3. Alto porcentaje de analfabetismo con relación a los distritos aledaños	0.05	2	0.10
4. Zonas tugurizadas con alta densidad poblacional	0.05	2	0.10
5. Presencia de zonas precarias	0.07	2	0.14
6. Zonas con presencia de la delincuencia y el pandillaje	0.07	2	0.14
7. Alto porcentaje de los negocios informales	0.08	2	0.16
8. Bajo nivel de ingreso per cápita	0.07	2	0.14
Sub Total	0.53		0.99
TOTAL	1.00		2.63

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

4.3 Conclusiones

Son muchas las organizaciones políticas que han venido gobernando la MDS en los últimos años, lo que demuestra la variación de los ciudadanos respecto a sus preferencias, buscando nuevas opciones que les brinden bienestar a la población del distrito. Es por ello 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. Es necesario que se pueda aprovechar la ubicación del distrito y sus niveles de accesibilidad para potenciar su oferta de productos y servicios, no solo de aquellos que ya existen y que tienen un nivel de identificación como son los negocios ferreteros y automotriz, sino buscando desarrollar otras cadenas que permita atraer a más visitantes y más inversores que facilite a la Municipalidad incrementar su ingresos por recaudación y así poder realizar las obras de inversión necesarias, desarrollando un distrito moderno y que incremente la calidad de vida de sus residentes. El mantener una fuerza laboral con las competencias necesarias para una adecuada gestión municipal será la base del desarrollo del distrito, por lo cual se deberá buscar el fortalecer este aspecto, haciendo un mejor uso de los regímenes laborales que aplican al sector público.

Capítulo V: Intereses del Distrito de Surquillo y Objetivos de Largo Plazo

“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” (D’Alessio, 2008, p. 219). 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.

5.1 Intereses del Distrito de Surquillo

Basado en los objetivos nacionales definidos por el CEPLAN (2011) y que fueron planteados en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)” del Capítulo III, se han desarrollado los objetivos para el distrito de Surquillo bajo la estructura 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. Asegurar un trato igualitario a todos los residentes y contribuyentes del distrito, basado en las normas y procedimientos que rigen la gestión administrativa. Eliminar las inequidades sociales que existen en el distrito, buscando generar un espacio de oportunidades y desarrollo para toda la población de Surquillo.

Oportunidades y accesos a los servicios. Garantizar a los residentes y contribuyentes del distrito el acceso a los servicios de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, vivienda y seguridad ciudadana, en igualdad de condiciones y oportunidades, que les permitan mejorar su nivel de calidad de vida.

Gobernabilidad. Garantizar un gobierno local orientado al servicio de los ciudadanos mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública, que integre a los diversos grupos de interés como las juntas 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 y comercial del distrito asegurando la infraestructura necesaria que promueva un desarrollo económico sostenible, articulando iniciativas entre el sector público y privado para la promoción del empleo y de nuevas empresas en el distrito.

Medio ambiente. Garantizar el adecuado cuidado del medio ambiente del distrito de Surquillo, 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.

5.2 Potencial del Distrito de Surquillo

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.

Demográfico. El crecimiento acelerado de la población desde 1980 hasta la fecha por el centralismo en la capital y la crisis económica y política propicia el incremento de la población del distrito poniendo en riesgo la dotación de servicios adecuados, los cuales resultan insuficientes para atender las necesidades de sus pobladores, sumado a problemas sociales que afectan el orden, la seguridad y la economía del distrito. La desproporción del crecimiento de la población con la formalidad y la dotación de servicios adecuados, como

vivienda, luz agua y otros, exigen la adopción de nuevos modelos de gestión municipal, siendo necesario aplicar una nueva visión de adecuación y mejoramiento de esta, a través de una retroalimentación permanente del crecimiento de las actividades económicas y de servicios, y su formalización y reinserción hacia la legalidad con las autorizaciones respectivas.

Resulta insuficiente hacer una proyección estimada del crecimiento demográfico, pero sí es notorio que la expansión y el crecimiento de la población en el distrito viene exigiendo que la administración municipal despliegue mayores esfuerzos en mejorar su administración, concertando con los actores económicos, promoviendo su activa participación y mejorando su presupuesto para así poder atender y cubrir adecuadamente los servicios que requiere la población.

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. También, debe considerarse que su ubicación facilita que se hagan nuevos canales y vías de comunicación, colindante con otros distritos que requieren estas vías de acceso para mejorar sus actividades económicas. 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.

Económico. El distrito de Surquillo, en sus actividades económicas, se caracteriza por su baja especialización relativa y su diversidad, con predominio del comercio y servicios compuesto principalmente por la micro y pequeñas empresas. De acuerdo con los estudios realizados, el nivel de consolidación de las medianas y grandes empresas está dado por su estructura y equipamiento, los niveles de oferta de sus productos se colocan en el mercado

local y metropolitano, y su trascendencia en el mercado local y externo. Existe un crecimiento desordenado de las MYPE, en estrecha correlación con el uso del territorio y la presión del crecimiento poblacional en el distrito. Sufren de una falta de asistencia técnica adecuada para su desarrollo moderno y eficiente, y carecen de un sistema de crédito con tasas acorde a sus necesidades. Existe una fuerte concentración de actividades productivas de las MYPE 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. Estos hiper y super mercado crean su propia demanda, induciendo a la moda, facilitando la transacción con productos financieros de tarjetas de crédito, líneas de consumo extendidas, ofertas y descuentos, lo cual implica un beneficio para los consumidores que cuentan con la opción de consumir productos estandarizados. 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 deberán proponer la asociatividad empresarial entre productores locales para lograr una mejora en eficiencia, viabilidad técnica y económica en la gestión empresarial promoviendo campañas de sensibilización a favor de los productos locales y nacionales.

Tecnológico y científico. A nivel tecnológico y científico, Surquillo cuenta con un sistema de seguridad compuesto por cámaras de última generación y patrullaje equipados con radios de comunicación. Existen vacíos y falta de adecuación del desarrollo tecnológico y científico; es preocupante que los centros de formación superior y las universidades públicas y particulares estén apartadas de las exigencias de la localidad. En el país y en la localidad

desde la formación escolar hasta la técnica o universitaria, esta se encuentra divorciada con las necesidades del mercado existiendo un desorden en su crecimiento, en su número de centros de estudio y en las especialidades que ofrecen, siendo muchas veces cuestionadas por adolecer de laboratorios o controles en las diferentes carreras, las cuales muchas veces no están debidamente calificadas, por lo cual es necesario una reconversión de las políticas de gobierno en este ámbito, y por ende de las autoridades municipales, quienes deben de participar en el desarrollo tecnológico, científico e innovador con planes y programas que estén directamente relacionadas con las necesidades de la comunidad y estándares internacionales. El resumen comparativo de los niveles de competencia de la investigación, y el desarrollo tecnológico y científico debe ser prioritario, porque de esta manera sí será posible establecer las bases para lograr un desarrollo sostenible del distrito, ya que la masa crítica del modernismo no solo debe ser preocupación del avance material en estructuras, sino que también la comunidad debe estar debidamente capacitada y acreditada para lograr el modernismo y así lograr las mejoras del distrito.

Histórico, psicológico y sociológico. Surquillo, creado el 15 de julio de 1949, fue parte del área del distrito de Miraflores, el área comprendida donde actualmente se ubica la comisaría, la Municipalidad, centro de salud y el Comedor Nacional formaban parte del Cementerio de Miraflores. En sus inicios, era habitado generalmente por gente mestiza y también por gente de origen afroperuana que representaban la mano de obra de la población de mejores recursos ubicada en Miraflores y luego de los distritos circundantes (MDS, 2004).

Entre finales del siglo XIX e inicios del XX, la mayor parte de las tierras que hoy pertenecen a Surquillo fueron haciendas que pertenecieron a Tomás Marsano, quien, luego, construiría su fortuna de los bienes raíces: lotizar sus haciendas para vivienda. En estas tierras, se cultivaba algodón, olivos, pan llevar (tomates, lechugas, coliflor, zanahoria, culantro) y viñedos para elaborar el vino de Surco y los piscos de la

hacienda La Palma de Higuiereta. Con los años, también aparecieron ladrilleras, establos, chancherías, avícolas, el comercio artesanal, laboratorios farmacéuticos y la primera fábrica de galletas “Fénix”. (Orrego, 2011, para. 16)

Con el paso de los años, Surquillo ha crecido en lo social y económico logrando mejorar sectores conocidos por la falta de limpieza y el desorden, gracias a la inversión pública y privada, pero a pesar de los notables avances por ciertas partes del distrito prevalece la delincuencia, pandillaje, drogadicción indigencia y violencia. El pandillaje y la delincuencia son dos de los principales problemas que aquejan al distrito manteniendo aún la denominación de “Chicago Chico”.

Dentro de los atractivos turísticos que se pueden encontrar en el distrito de Surquillo, se encuentran: (a) el Parque Reducto N°5 ubicado en la avenida Angamos, el cual cuenta con más de 4,500 metros cuadrados y recuerda la batalla de Miraflores librada en la Guerra del Pacífico; y (b) La Huaca de La Merced, un santuario donde los antiguos pobladores de la cultura Ichma realizaban sus rituales, tal como lo mencionó Orrego (2011) en su escrito “Notas sobre los mercedarios en Lima”.

Surquillo es una localidad eminentemente urbana de carácter semi-industrial y comercial, en donde el criollismo limeño casi ha desaparecido; muestra en su población la mayoría de origen provinciano, la mayor parte de la población se encuentra en el casco urbano de Surquillo Viejo, donde aún se pueden apreciar las construcciones antiguas, quintas y callejones. En el distrito, se pueden distinguir dos zonas claramente diferenciadas, una es la zona de las urbanizaciones y la otra es la zona antigua; esto ha hecho que la identidad cultural del distrito se muestre de una manera compleja y conflictiva entre estas dos zonas (MDS, 2004).

Organizacional/administrativo. El desarrollo de actividades económicas de manera informal en diversas zonas del distrito muestra que aún existen deficiencias respecto en la

administración y buena gestión. Esto también se confirma con la presencia de zonas en las cuales la zonificación respectiva no se ha regularizado aún y la existencia de construcciones sin la licencia de construcción debidamente regularizada (MDS, 2004).

Actualmente, Surquillo cuenta con un plan operativo institucional, el cual es el instrumento de planificación anual, orientado a la gestión municipal para el año 2012. A nivel municipal, se cuenta con un centro cívico e infraestructura comercial moderna que posibilitan la buena gestión. El distrito de Surquillo cuenta actualmente con un Plan Operativo Institucional al 2012, Plan de Gobierno Municipal 2011-2014 y un Plan Integral de desarrollo concertado del distrito de Surquillo 2005-2015. Este último busca lograr una concertación y continuidad de los trabajos y objetivos del distrito a lo largo de los siguientes gobiernos municipales.

5.3 Principios Cardinales del Distrito de Surquillo

D'Alessio (2008) indicó que los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, criterio que puede ser extendido en este caso para el análisis del distrito. Efectivamente, para lograr un crecimiento o desarrollo económico, será necesario investigar el entorno externo del distrito; de esta manera, se podrá reconocer las diversas oportunidades que se presenten según la coyuntura o algún otro factor 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 del distrito. Se podrá aminorar los riesgos que se presenten e impidan el logro y conocer los factores que afectan de manera negativa al bienestar del distrito y su desarrollo para así evitarlos o prepararlo para ello.

Influencia de terceras partes. En el distrito de Surquillo, se observa principalmente el comercio en los rubros de ferretería, automotriz, así como el comercio de alimentos a través de sus mercados. Con el tiempo, ha ido incrementándose la demanda por espacios

comerciales, lo que ha elevado las ofertas económicas y revaluado las urbanizaciones, y esto ha obligado al distrito a sectorizar de manera amplia las zonas comerciales. Esto ha permitido el crecimiento y la diversificación del comercio; esta influencia se debe a los distritos aledaños que, de alguna manera, vieron la oportunidad de negocio para los residentes cercanos a ellos.

La Municipalidad de Lima menciona en su misión que utiliza mecanismos de participación ciudadana y de coordinación interdistrital e interregional; por lo tanto, los proyectos de la Municipalidad de Lima que afecten a otros distritos deberán considerar la participación activa de los distritos afectados de una manera activa para lograr los objetivos que deberán ser de mutuo beneficio. Un ejemplo de ello es el sistema de transporte Metropolitano, una alternativa de transporte para los ciudadanos que beneficia a varios distritos. Perú21 (2010) anunció la primera prueba gratuita de transporte el 11 de julio del 2010, dando el inicio del transporte en el bus llamado *Metropolitano*, cuya trayectoria inicia en el distrito de Independencia hasta el distrito de Chorrillos. La inversión fue efectuada por la Municipalidad de Lima.

Los distritos aledaños como Miraflores, San Isidro, Barranco, Surco, están desarrollando y mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos. Por ello, se han catalogado bajo el nombre de “municipios sin fronteras”. Este trabajo en equipo está directamente relacionado con la seguridad ciudadana y consiste en permitir el patrullaje entre los distritos mencionados sin discriminación territorial, lo que facilita la labor conjunta en la lucha contra la delincuencia.

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. (MDS, 2012c, para. 2)

Los distritos limítrofes vienen estrechando sus relaciones, en busca de mejorar los servicios que brindan. Se viene estableciendo programas conjuntos como el de "Serenazgo sin Fronteras" y la aplicación de planes concertados regionales que incorpora a los diversos distritos de Lima. De esta manera, muchos más proyectos interconectarán a los distritos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, mejorando la salud, vivienda, transportes, seguridad entre otros, beneficiando a los distritos que integren este grupo (Jorge Bruce, 2011).

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 un desarrollo 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.

5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Surquillo (MIO)

En base a los intereses del distrito establecidos, se ha analizado el nivel de intensidad y relación que pueden tener estos intereses respecto al de otros distritos u organizaciones (ver Tabla 39). Resulta importante resaltar que los intereses opuestos al distrito puede encontrarse en algunos aspectos contrapuesto al interés de los distritos que puedan considerarse competencia, pues resulta evidente la rivalidad que puede existir entre ellos por atraer inversiones hacia el distrito, captando el interés de los inversionistas por la obtención de un mejor retorno de su inversión. En este caso, los distritos competidores pueden ser incluso aquellos que no limitan directamente con Surquillo, pero que son una alternativa de inversión. Asimismo, se debe resaltar la importancia que tiene el Gobierno Local para complementar el trabajo que realiza el Estado como Gobierno Central, por el cual comparte en común muchos de los intereses, por lo que debe aprovecharse este mutuo interés y establecerse políticas y programas conjuntos.

Tabla 39

Matriz de Intereses del Distrito de Surquillo

Interés Nacional	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. Gobernabilidad	Gobierno Central MDLM Organizaciones de Surquillo	Miraflores San Isidro Surco San Borja	(Otros Partidos Políticos)
4. Economía, competitividad y empleo		Gobierno Central Miraflores San Isidro Surco San Borja	(Distritos competidores)
5. Desarrollo distrital e infraestructura		Gobierno Central	(Distritos competidores)
6. Medio ambiente	MINAM MINSa		

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

En función al análisis de los intereses distritales, el potencial y los principios cardinales de Surquillo, se han establecido ocho objetivos de largo plazo hacia el año 2021, que buscan asegurar el cumplimiento de la visión planteada.

OLP 1: Incrementar el Índice de Desarrollo Humano de Surquillo (IDH) pasando de un valor de 0.7158 (nivel de clasificación alto) a un valor de 0.8000 (nivel de clasificación muy alto) para el año 2021. Este indicador consolida la evaluación de tres componentes: (a) la vida larga y saludable, medida a través de la esperanza de vida al nacer; (b) la educación, que considera la tasa de alfabetismo en la población mayor a 15 años y la tasa de asistencia escolar en educación básica para la población entre cinco y 18 años; y (c) el nivel de vida digno que hace referencia al ingreso familiar per cápita (ver Apéndice A).

Sobre la base de la información del Censo Nacional 2007: XI de población y VI de vivienda elaborado por INEI, PNUD (2009), se estimó un IDH para Surquillo de 0.7158; ubicándolo en el puesto trece a nivel de los distritos de Lima Metropolitana y en el puesto quince considerando los distritos de la provincia del Callao. Actualmente, la clasificación general por el valor de IDH se encuentra determinada en los siguientes niveles: (a) muy alto, (b) alto, (c) medio y (d) bajo. Esta clasificación es determinada considerando los cuartiles de la evaluación anual del IDH. En el último reporte PNUD (2011), agrupó a los países con índice de desarrollo humano muy alto a aquellos que obtuvieron valores entre 0.943 y 0.793. Para el 2021, se proyecta ubicar al distrito de Surquillo con un IDH equivalente a 0.800 que lo ubique en la categoría de los distritos con un índice muy alto.

OLP 2: Alcanzar el 100% de representación y participación por parte de las juntas vecinales y las organizaciones civiles en el distrito para el año 2021, siendo actualmente la representación y participación del 40%. La participación ciudadana es una herramienta que busca motivar la participación de las personas, grupos u organizaciones locales en las decisiones y políticas de gobierno, fomentando de esta manera la democracia participativa. En ese sentido, son funciones y competencias de los gobiernos municipales: (a) promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo local; (b) establecer instrumentos y procedimientos de fiscalización; (c) organizar los registros de organizaciones sociales y vecinales de su jurisdicción, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), la misma que establece los derechos de participación y control vecinal. El distrito de Surquillo está conformado por 40 urbanizaciones, de las cuales solo 16 cuentan con juntas vecinales inscritas formalmente en la MDS, lo que representa al 40% de las urbanizaciones.

Tabla 40

Índice de Desarrollo Humano Distrital 2007

Provincia	Distrito	Población distrital	IDH	Ranking IDH	Esperanza de vida al nacer	Tasa de alfabetismo	Tasa de escolaridad	Logro educativo	Ingreso familiar per capita N.S. mes
Lima	San Isidro	58 056	0.7590	1	76.19	99.67	94.17	97.83	954.79
Lima	Miraflores	85 065	0.7574	2	76.19	99.71	92.85	97.42	953.43
Callao	La Punta	4 370	0.7483	3	76.53	99.78	93.72	97.76	878.61
Lima	La Molina	132 498	0.7369	4	76.10	99.35	93.95	97.55	827.13
Lima	Jesús María	66 171	0.7359	5	76.19	99.53	91.68	96.92	831.10
Lima	Magdalena Vieja	74 164	0.7333	6	76.15	99.48	92.60	97.19	810.67
Lima	San Borja	105 076	0.7324	7	76.19	99.52	92.75	97.26	802.10
Lima	Magdalena Del Mar	50 764	0.7286	8	76.15	99.21	91.55	96.66	792.20
Lima	Lince	55 242	0.7275	9	76.15	99.56	90.85	96.66	785.67
Lima	San Miguel	129 107	0.7273	10	76.10	99.41	92.05	96.96	779.79
Lima	Santiago De Surco	289 597	0.7263	11	76.10	99.43	92.82	97.23	767.64
Lima	Barranco	33 903	0.7202	12	76.00	99.35	91.45	96.72	744.08
Lima	Santa María Del Mar	161	0.7176	13	75.81	97.67	91.89	95.75	754.87
Callao	La Perla	61 698	0.7166	14	76.48	99.43	92.53	97.13	696.91
Lima	Surquillo	89 283	0.7158	15	76.00	99.23	89.78	96.08	730.36
Callao	Bellavista	75 163	0.7129	16	76.43	99.37	92.27	97.00	678.41
Lima	Breña	81 909	0.7098	17	76.00	99.24	90.66	96.38	686.84
Lima	San Luis	54 634	0.7043	18	76.00	99.02	89.39	95.81	664.29
Lima	Lima	299 493	0.6972	19	75.91	98.65	88.95	95.41	631.56
Lima	La Victoria	192 724	0.6898	20	75.86	98.62	86.58	94.61	604.41
Lima	Rímac	176 169	0.6883	21	75.81	98.39	88.73	95.17	585.36
Lima	Chaclacayo	41 110	0.6873	22	75.91	97.51	90.88	95.30	572.68
Lima	San Martín De Porres	579 561	0.6861	23	75.95	98.64	90.23	95.84	552.81
Lima	Los Olivos	318 140	0.6856	24	75.91	98.64	90.34	95.87	550.54
Lima	Chorrillos	286 977	0.6848	25	75.76	98.10	89.58	95.26	562.98
Callao	Callao	415 888	0.6801	26	76.29	98.45	89.08	95.32	514.29
Callao	Carmen De La Legua Reynoso	41 863	0.6775	27	76.34	97.91	90.12	95.31	496.68
Lima	Santa Anita	184 614	0.6770	28	75.86	97.81	87.48	94.37	530.22
Lima	Comas	486 977	0.6756	29	75.81	98.07	89.78	95.30	503.84
Lima	Punta Hermosa	5 762	0.6755	30	75.76	98.22	88.40	94.95	511.93
Lima	Independencia	207 647	0.6754	31	75.86	97.53	89.09	94.72	512.76
Lima	San Juan De Miraflores	362 643	0.6748	32	75.81	97.62	88.66	94.63	512.54
Lima	Santa Rosa	10 903	0.6745	33	75.63	98.41	91.81	96.21	484.40
Lima	San Bartolo	6 412	0.6731	34	76.15	97.09	90.87	95.02	482.34
Lima	Ancón	33 367	0.6703	35	75.56	97.84	89.36	95.02	485.62
Lima	Punta Negra	5 284	0.6701	36	75.86	98.26	88.81	95.11	471.69
Lima	El Agustino	180 262	0.6699	37	75.67	97.19	87.26	93.88	502.67
Lima	Ate	478 278	0.6692	38	75.72	97.53	87.83	94.30	488.07
Lima	Villa El Salvador	381 790	0.6688	39	75.72	97.79	88.96	94.85	473.81
Lima	San Juan De Lurigancho	898 443	0.6674	40	75.76	97.87	87.78	94.50	470.75
Lima	Lurigancho	169 359	0.6652	41	75.72	96.77	88.78	94.11	467.08
Lima	Lurín	62 940	0.6637	42	75.67	97.27	88.42	94.32	455.11
Lima	Lurín	62 940	0.6637	43	75.67	97.27	88.42	94.32	455.11
Lima	Villa María Del Triunfo	378 470	0.6637	44	75.76	97.51	88.60	94.54	447.19
Callao	Ventanilla	277 895	0.6634	45	76.05	97.93	88.76	94.87	428.65
Lima	Carabayllo	213 386	0.6615	46	75.67	97.27	89.00	94.52	437.55
Lima	Cieneguilla	26 725	0.6609	47	75.60	95.94	87.70	93.19	463.53
Lima	Puente Piedra	233 602	0.6587	48	75.72	97.17	88.57	94.30	422.67
Lima	Pucusana	10 633	0.6569	49	75.49	98.02	88.31	94.79	409.21
Lima	Pachacamac	68 441	0.6556	50	75.72	96.64	88.74	94.01	409.76

Nota. Adaptado de "Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009: Por una densidad del Estado al servicio de la gente," por PNUD, 2009. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>

El objetivo para el año 2021 busca asegurar la representación y participación de cada una de las urbanizaciones del distrito con al menos una junta vecinal que la represente, para lo cual se deberán establecer mecanismos que fomenten su formación. Asimismo, se busca asegurar la representación y participación de los principales gremios o asociaciones de comerciantes del distrito que contribuyan en la formulación, ejecución y control de los planes de desarrollo económico local.

OLP 3: Incrementar el número total de pequeñas empresas sobre el total de MYPE del distrito, logrando pasar de una representación equivalente del 7% a 16% sobre el total de MYPE para el año 2021. Una de las principales características de Surquillo es su desarrollo comercial conformado por grupo de empresas formales y consolidadas y otro gran número de pequeñas empresas con un gran porcentaje de informalidad. De acuerdo con Produce (2012), existen en el distrito 752 pequeñas empresas de un total de 10,730 MYPE que representan el 7% del total. Son solo el 1% las que reportan ventas entre 850 y 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El objetivo planteado es incrementar el 7% al 16% para el año 2021, esto en base a planes y objetivos de corto plazo que se darán para este fin.

OLP 4: Desarrollar urbanísticamente el distrito en un 50% para el 2021. Uno de los principales problemas no solo del distrito de Surquillo sino también de Lima Metropolitana es la ausencia de un plan urbanístico a largo plazo que pueda establecer los lineamientos para las futuras edificaciones y contemple el crecimiento poblacional, así como del flujo vehicular. Respecto al distrito de Surquillo existen cinco aspectos que debe considerar este plan como son: (a) establecer normas y políticas con el fin de regular las construcciones de edificios multifamiliares, (b) planificar la renovación de la zona antigua del distrito, (c) establecer zonas de esparcimiento y recreación para los residentes al distrito, (d) ordenar el comercio en el distrito, y (e) revalorar las zonas representativas del distrito. El objetivo busca

lograr que, para el 2021, luego de haber elaborado un plan urbanístico con el aporte técnico y la participación vecinal, se logre que el 50% del plan se encuentre ejecutado.

OLP 5: Incrementar la aprobación de la gestión municipal de Surquillo de un 43.9% a un 80% de aprobación por parte de los vecinos del distrito para el año 2021. Con el fin de conocer la percepción de los vecinos respecto a la gestión municipal, se realizará y aplicará la encuesta o barómetro de la gestión municipal que permita medir el nivel de aprobación que tiene la gestión municipal entre los vecinos del distrito, aplicándose la misma sobre una muestra representativa. CPI (2010) reportó que la gestión municipal del alcalde de Surquillo obtuvo como resultado una aceptación sobre su gestión del 43.9% al cierre de su tercer año de gobierno. Se ha establecido como meta para el 2021 que la aprobación de la gestión municipal se incremente a un 80%.

OLP 6: Para el año 2021 obtener el 100% de parámetros de medición de calidad del aire por debajo del mínimo permitido según la Organización Mundial de la Salud encontrándose actualmente con un 62.5%. Este objetivo tiene como meta brindar calidad de vida a los residentes de Surquillo respecto al tema ambiental, para lo cual se han tomado los siguientes factores de contaminación del aire

- Concentración de dióxido de azufre
- Concentración de dióxido de nitrógeno
- Concentración de Ozono
- Concentración de Benceno
- Concentración de material particulado (PM10)
- Concentración de material particulado (PM2.5)
- Concentración de Plomo
- Concentración de polvo sedimentable

De acuerdo con el estudio de saturación de Lima metropolitana y Callao año 2011

(Ministerio de Salud, 2012), de los ocho parámetros que miden la calidad del aire, el distrito de Surquillo mostró cinco de ellos por debajo del límite permisible según la Organización Mundial de la Salud (OMS). Los tres parámetros por mejorar son los siguientes: (a) concentración de material particulado (PM10), (b) concentración de material particulado (PM2, 5) y (c) Concentración de polvo sedimentable. Se ha establecido como meta para el 2021 que Surquillo se encontrará debajo del límite permisible en el 100% de los parámetros que evalúan la calidad del aire.

OLP 7: Para el año 2021 incrementar de 21.32% a 30% los recursos directamente recaudados del presupuesto municipal. De acuerdo con el MEF (2012b), los recursos totales de la Municipalidad corresponden a S/.17,323,820.58 de los cuales los directamente recaudados por la Municipalidad corresponden a S/.3,694,481.58, lo que representa el 21.32% del total. El objetivo para el 2021 es lograr que los recursos directamente recaudados logren representar el 30% del total, por lo cual la Municipalidad debe generar planes y acciones que incrementen la recaudación.

OLP 8: Mejorar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito pasando del noveno puesto al quinto puesto de los distritos más seguros de Lima Metropolitana, para el año 2021. De acuerdo con la encuesta por Ciudad Nuestra (2012), el distrito de Surquillo ha alcanzado un 59.6% referente a la percepción de inseguridad, lo cual lo ubica en la posición 11 de 35 distritos, habiendo subido seis posiciones frente al 2011 en el mismo ranking. El objetivo para el 2021 es posicionar al distrito de Surquillo dentro de los cinco primeros lugares a nivel de Lima Metropolitana teniendo un nivel de inseguridad similar al de sus distritos vecinos.

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo del distrito de Surquillo han sido formulados considerando la visión propuesta, así como los intereses del distrito. Se han identificado las

potencialidades de Surquillo en base a su ubicación geográfica y su cercanía con los distritos de mayor ingreso de Lima Metropolitana y, del mismo modo, se han tomado aspectos como los negocios informales y el nivel de seguridad ciudadana que debe ser mejorado, con el fin de llegar a lograr los objetivos de largo plazo planteados. Es necesario considerar el involucramiento de todos los organismos gubernamentales y privados, asociaciones y los ciudadanos, así como las acciones y estrategias que surgirán con la finalidad de lograr los objetivos y que estén presentes en los planes operativos de los gobernantes, así como que se les brinde la continuidad al transcurrir el tiempo. Solo así se podrá acortar la brecha entre el nivel de desarrollo de Surquillo y los distritos aledaños, y, de la misma forma, se mejorará el nivel de vida de todos sus pobladores.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo permitirá formular las estrategias que dirigirán al cumplimiento de la visión planteada. Para ello, se utilizarán las herramientas llamadas matrices, en donde los datos obtenidos en la investigación efectuada en capítulos anteriores será plasmada 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).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una de las más conocidas y empleadas 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 intorno ayudará mucho a generar las estrategias de los cuatro cuadrantes (D' Alessio, 2008).

El desarrollo de la matriz se muestra en la Tabla 41 y Tabla 42, donde el resultado ha sido la identificación de 28 estrategias, distribuidas de la siguiente forma: (a) seis estrategias en el cuadrante explore, (b) ocho estrategias en el cuadrante busque, (c) cinco estrategias en el cuadrante confronte, (d) nueve estrategias en el cuadrante evite, resultado del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 41

Matriz FODA de Surquillo (Fortalezas Debilidades - Oportunidades)

Fortalezas		Debilidades	
1.- Presencia de servicios de Salud y Educación		1.- Ausencia de un plan de desarrollo distrital	
2.- Ubicación del distrito		2.- Reducidas zonas de esparcimientos y áreas verdes	
3.- Transporte/accesibilidad (Metropolitano/Tren Eléctrico)		3.- Alto porcentaje de analfabetismo con relación a los distritos aledaños	
4.- Concentración de negocios ferreteros y automotrices		4.- Zonas tugurizadas con alta densidad poblacional	
5.- Presencia de mercados modelo 1 y 2 (minoristas)		5.- Presencia de zonas precarias	
6.- Existencia de lugares históricos con potencial turístico		6.- Zonas con presencia de la delincuencia y el pandillaje	
7.- Flujo comercial en principales avenidas del distrito		7.- Alto porcentaje de negocios informales	
		8.- Bajo nivel de ingreso per cápita	

Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1.- Incremento de la inversiones públicas y privadas	1.- Atraer la inversión privada en infraestructura del distrito (F2, F7 con O1, O3)	1.- Implementar un plan de desarrollo distrital alineado al plan regional concertado de Lima (D1 con O1, O4, O5)
2.- Crecimiento de los niveles socioeconómicos medio y medio-alto	2.- Atraer la inversión en los sectores inmobiliarios (F2 con O2,O4)	2.- Establecer programas educativos con el uso de la tecnología (D3 con O1, O6)
3.- Boom gastronómico de la cocina peruana	3.- Incrementar la inversión en infraestructura vial y peatonal conectándolo al sistema integrado de transporte (F3 con O4)	3.- Implementar nuevas tecnología para la ampliación de zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O1,O6)
4.- Desarrollo de un sistema integrado de transporte en Lima metropolitana	4.- Aumentar la inversion en los rubros ferreteros y automotriz (F2,F4, F7 con O1, O2)	4.- Incrementar el desarrollo de inversión inmobiliaria (D1, D4, D5 con O1,O2)
5.- Desarrollo de un plan regional concertado de Lima 2012-2025	5.- Desarrollar los mercados 1 y 2, convirtiéndolos en mercados de élite (F5, F7 con O2, O3, O4)	5.- Generar planes interdistritales de seguridad ciudadana (D6 con O5)
6.- Disponibilidad de nuevas tecnologías para la gestión	6.- Atraer la inversión con el fin de potenciar el sector turístico (F1, F3, F6 con O1, O3, O4)	6.- Formalizar el comercio a través de la reubicación (D1,D7 con O1, O5)
		7.- Disminuir la delincuencia y el pandillaje con el uso de la tecnología (D4, D6 con O6)
		8.- Desarrollar programas para la creación de nuevos negocios empleando mano de obra local (D1,D8 con O1, O2, O3)

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 42

Matriz FODA de Surquillo (Fortalezas Debilidades - Amenazas)

		Fortalezas	Debilidades
		1.- Presencia de servicios de Salud y Educación	1.- Ausencia de un plan de desarrollo distrital
		2.- Ubicación del distrito	2.- Reducidas zonas de esparcimientos y áreas verdes
		3.- Transporte/accesibilidad (Metropolitano/Tren Eléctrico)	3.- Alto porcentaje de analfabetismo con relación a los distritos aledaños
		4.- Concentración de negocios ferreteros y automotrices	4.- Zonas tugurizadas con alta densidad poblacional
		5.- Presencia de mercados modelo 1 y 2 (minoristas)	5.- Presencia de zonas precarias
		6.- Existencia de lugares históricos con potencial turístico	6.- Zonas con presencia de la delincuencia y el pandillaje
		7.- Flujo comercial en principales avenidas del distrito	7.- Alto porcentaje de negocios informales
			8.- Bajo nivel de ingreso per cápita
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1.- Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana	1.- Desarrollar un plan unificado interdistrital con el fin de mejorar intereses en común (F2 con A4, A5)	1.- Crear un plan distrital de seguridad ciudadana(D1, D6 con A1)	
2.- Falta de implementación de políticas y prácticas de conciencia medioambiental	2.- Desarrollar negocios vinculados al comercios ferreteros y automotrices (F2, F4, F7 con A6, A7)	2.- Establecer un plan de desarrollo integrado con los distritos limítrofe a largo plazo (D1 con A1, A4, A5)	
3.- Ubicación de la ciudad de Lima en una zona altamente sísmica	3.- Introducir negocios complementarios en los perímetros de los mercados 1 y 2 (F5 con A6, A7)	3.- Crear clústeres considerados dentro de un plan distrital a largo plazo(D1 con A6,A7)	
4.- Falta de articulación en las políticas integradas de los distritos	4.- Desarrollar un plan urbanístico (F2 con A3)	4.- Desarrollar proyectos que logren el incremento de areas verdes (D2 con A2, A5)	
5.- Desorden y caos vehicular en Lima metropolitana	5.- Crear negocios vinculados al sector turismo (F6, F2 con A8)	5.- Desarrollar programas de alfabetización y capacitación técnicas (D3,D6, D7, D8 con A1, A6)	
6.- Alto nivel de informalidad y evasión tributaria		6.- Desarrollar un programa de reinserción juvenil como lucha contra la delincuencia y el pandillaje (D6 con A1)	
7.- Falta de desarrollo de clústeres en el país		7.- Establecer políticas de incentivos para la formalización de negocios (D7 con A6,A7)	
8.- Inestabilidad económica mundial y sus efectos colaterales		8.- Aumentar la inversión inmobiliaria con el fin de modernizar la zona antigua (D5, D4 con A1, A3)	
		9.- Crear puestos de trabajo mediante programas municipales (D8 con A8)	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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

La matriz PEYEA es una herramienta que indicará cuál es la postura actual del distrito. Con esta matriz, se verá la combinación de factores relativos al distrito. Son de cuatro tipos: de postura conservadora, agresiva, defensiva y competitiva. En la Tabla 43 y Tabla 44, 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 42, donde gráficamente la distribución de las posturas adoptadas ante los competidores da como resultado la postura competitiva ante los demás.

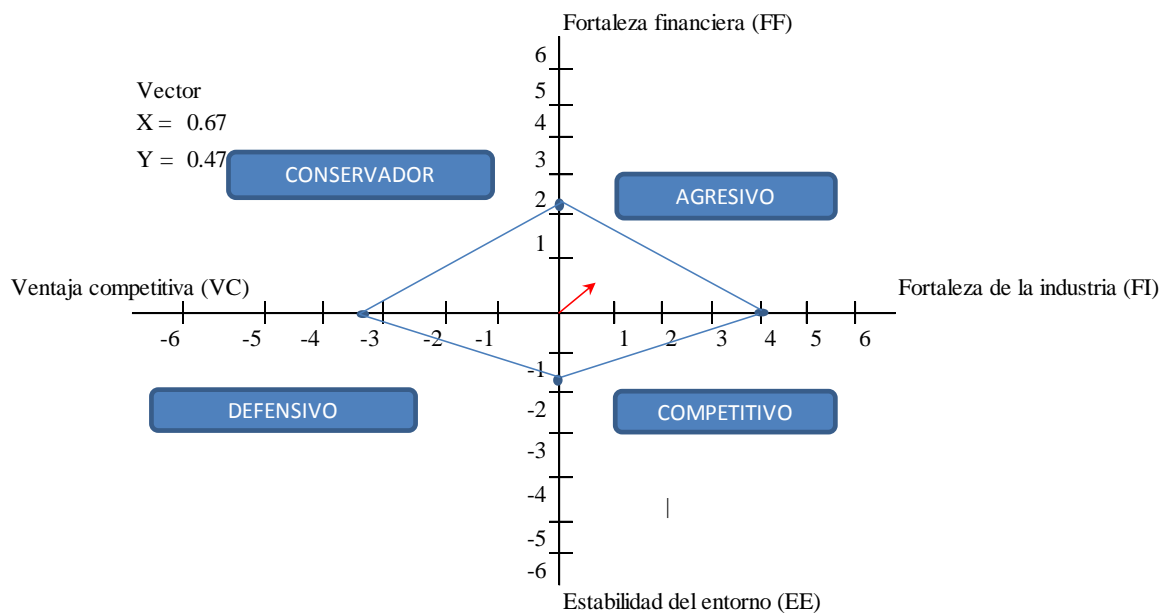


Figura 42. Gráfico de la matriz PEYEA.
 Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008.
 México D.F., México. Pearson.

Tabla 43

Posición Estratégica Externa

Plantilla de Clasificación										Valor	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)											
1.-	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2.-	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3.-	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4.-	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5.-	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6.-	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
7.-	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8.-	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
										Promedio - 6:	-1.75
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)											
1.-	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2.-	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3.-	Estabilidad financier	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
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	6
7.-	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8.-	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9.-	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
										Promedio:	4.00

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Tabla 44

Posición Estratégica Interna

Plantilla de Clasificación										Valor	
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
1.-	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2.-	Calidad del product	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
3.-	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4.-	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5.-	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6.-	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7.-	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	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:	-3.33
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)											
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	3
3.-	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4.-	Capital requerido versus 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	0
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	4
										Promedio	2.22

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG muestra las diferencias entre los productos que ofrece una organización. Asimismo, permite conocer la posición competitiva, utilizando como datos de referencia la participación del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria. La óptima utilización de esta herramienta permitirá manejar de manera fácil el portafolio del negocio (D'Alessio, 2008, 308p). En el distrito de Surquillo, se han considerado como productos los servicios que se ofrece a los ciudadanos residenciales, comerciantes y visitantes. El crecimiento de estos productos se verá reflejado en la recaudación por cada rubro considerado en los tres últimos periodos 2009, 2010 y 2011. De la misma manera, se ha considerado la participación del mercado del distrito de Surquillo con relación al de Lima Metropolitana y se han obtenido los resultados que se muestran en la Tabla 45.

Tabla 45

Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Servicios del distrito de Surquillo	Ingresos 2011	% Ingresos	Participación de mercado	Tasa de crecimiento
Administrativos generales	118,000	0.76%	0.46%	-21.68%
Salud	240,000	1.56%	1.89%	40.16%
Vivienda y construcción	1,360,000	8.81%	5.73%	-27.69%
Transportes y comunicaciones	395,000	2.56%	2.05%	0.46%
Industria y comercio	1,184,400	7.68%	9.22%	-0.52%
Otros derechos	780,000	5.06%	3.92%	-2.02%
Servicios de educación, recreación y cultura	45,000	0.29%	0.41%	-0.77%
Ingreso por alquileres	96,000	0.62%	0.62%	58.45%
Otros servicios	11,211,555	72.66%	65.04%	10.23%
	15,429,955	100.00%		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

En la matriz BCG, se puede observar que el crecimiento de los servicios brindados según la industria muestra resultados variables, ya que esto depende mucho de la coyuntura y factores externos que afectaron los resultados para los periodos 2009, 2010 y 2011. Se puede mencionar que la participación de mercado del distrito de Surquillo para con el distrito metropolitano de Lima se muestra muy notable con los otros servicios. Cabe resaltar que esto ha sido determinado con los recursos directamente recaudados. En la Figura 43, se pueden apreciar los servicios ubicados en los cuadrantes de estrella, interrogación, vaca y perro, que son símbolos representativos de los servicios en esta matriz.

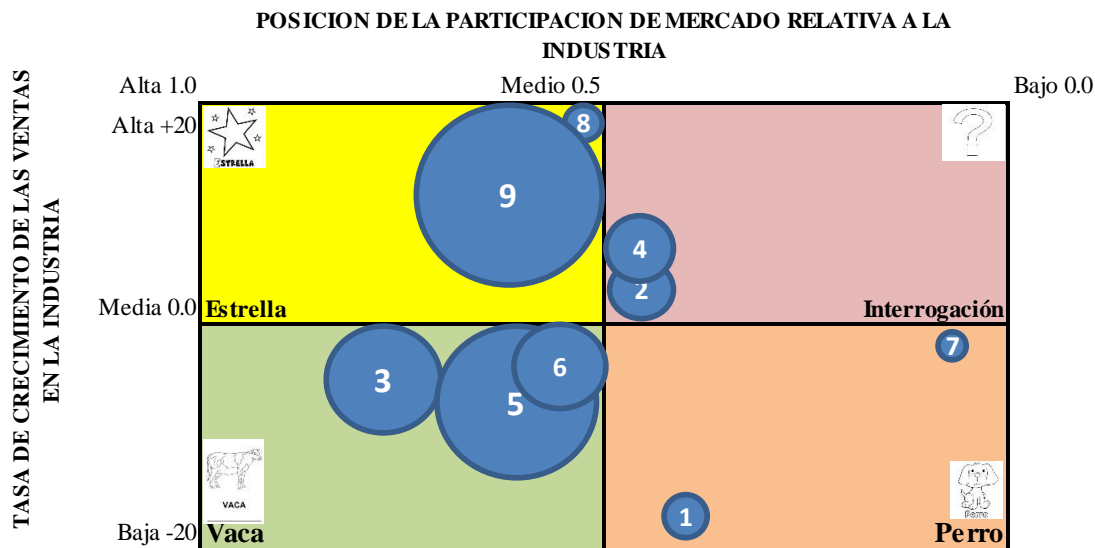


Figura 43. Matriz del Boston Consulting Group (BCG). Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Los servicios que se encuentran en el cuadrante de la *estrella* indicarán la alta participación en el distrito y una alta tasa de crecimiento, aquí se podrán aplicar las estrategias de integración, estrategias intensivas y aventuras conjuntas con la finalidad de mantener y solidificar la posición dominante. Los servicios que se encuentran en el cuadrante “*signo de interrogación*” son aquellos servicios de baja participación en el distrito, la generación del efectivo es bajo, por lo que se debe fortalecer estos servicios con las estrategias intensivas. En el tercer cuadrante “*vaca lechera*”, se podrán encontrar los servicios

o productos que genera liquidez para el distrito; por lo tanto, son servicios de alta participación en el distrito, pero con un bajo crecimiento. Para estos tipos de servicios, será conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica. Por último, el cuadrante “perro” indicará aquellos servicios o productos que tienen una posición débil interna y externa; tiene una baja participación en el distrito y un crecimiento lento. La estrategia a ser aplicada es la de liquidación o reducción.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa es una matriz de portafolio que grafica el resultado de las matrices EFE y EFI, y permite determinar el tipo de estrategia que el distrito de Surquillo debe realizar. En el caso de Surquillo, las estrategias a desarrollar se encuentran en el V cuadrante como puede verse en la Figura 44, motivo por el cual se recomienda estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

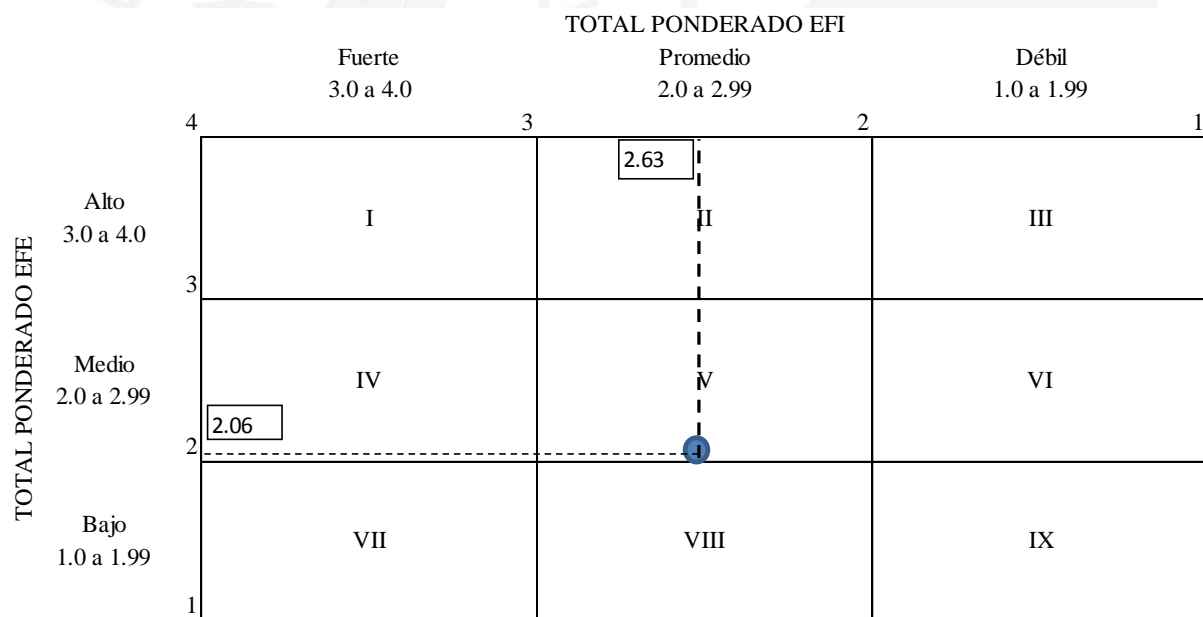


Figura 44. Matriz interna externa. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Tal como lo señaló D’Alessio (2008), la matriz de la gran estrategia 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.

La matriz GE para el distrito de Surquillo lo ubica en el cuadrante II (Figura 45), 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 45. Matriz gran estrategia. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión se utiliza con el fin de identificar las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. D’Alessio (2008) propuso reunir las matrices FODA, PEYEA,

BCG, IE, y GE en una matriz llamada matriz de decisión, con el fin de agrupar las estrategias y clasificarlas en retenidas y de contingencia. Se consideraron estrategias retenidas a aquellas con repetición en tres o más dentro de las cinco matrices (ver Tabla 46).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE es utilizada para clasificar las estrategias y así obtener una lista priorizada. Comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de la estrategia (D'Alessio, 2008). Con esta matriz, se puede identificar que estrategias son las mejores para el distrito apuntando a la visión. La atractividad de las estrategias 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 47 y Tabla 48).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

El análisis de la matriz Rumelt (MR) se orienta en base a cuatro criterios propuestos: (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 subproblemas sin solución. Se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas; sin embargo, si 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 clave 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 (D'Alessio, 2008).

Tabla 46

Matriz de Decisión del Distrito de Surquillo

Estrategias Específicas	Matriz					Total
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1. Atraer la inversión privada en infraestructura del distrito (F2, F7 con O1, O3)	X	X	X	X	X	5
2. Atraer la inversión en los sectores inmobiliarios (F2 con O2, O4)	X	X	X		X	4
3. Incrementar la inversión en infraestructura vial y peatonal conectándolo al sistema integrado de transporte (F3 con O4)	X					1
4. Aumentar la inversión en los rubros ferreteros y automotriz (F2, F4, F7 con O1, O2)	X	X	X	X	X	5
5. Desarrollar los mercados 1 y 2, convirtiéndolos en mercados de élite (F5, F7 con O2, O3, O4)	X	X	X	X	X	5
6. Atraer la inversión con el fin de potenciar el sector turístico (F1, F3, F6 con O1, O3, O4)	X	X	X		X	4
7. Implementar un plan de desarrollo distrital alineado al plan regional concertado de Lima (D1 con O1, O4, O5)	X		X			2
8. Establecer programas educativos con el uso de la tecnología (D3 con O1, O6)	X	X	X		X	4
9. Implementar nuevas tecnología para la ampliación de zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O1,O6)	X		X	X	X	4
10. Incrementar el desarrollo de inversión inmobiliaria (D1, D4, D5 con O1,O2)	X	X	X		X	4
11. Generar planes interdistritales de seguridad ciudadana (D6 con O5)	X		X			2
12. Formalizar el comercio a través de la reubicación (D1,D7 con O1, O5)	X	X				2
13. Disminuir la delincuencia y el pandillaje con el uso de la tecnología (D4, D6 con O6)	X		X	X	X	4
14. Desarrollar programas para la creación de nuevos negocios empleando mano de obra local (D1,D8 con O1, O2, O3)	X	X	X			3
15. Desarrollar un plan unificado interdistrital con el fin de mejorar intereses en común (F2 con A4, A5)	X		X			2
16. Desarrollar negocios vinculados al comercios ferreteros y automotrices (F2, F4, F7 con A6, A7)	X	X	X	X	X	5
17. Introducir negocios complementarios en los perímetros de los mercados 1 y 2 (F5 con A6, A7)	X		X	X	X	4
18. Desarrollar un plan urbanístico (F2 con A3)	X	X				2
19. Crear negocios vinculados al sector turismo (F6, F2 con A8)	X	X	X		X	4
20. Crear un plan distrital de seguridad ciudadana (D1, D6 con A1)	X	X				2
21. Establecer un plan de desarrollo integrado con los distritos limítrofe a largo plazo (D1 con A1, A4, A5)	X		X			2
22. Crear clústeres considerados dentro de un plan distrital a largo plazo (D1 con A6,A7)	X	X	X	X	X	5
23. Desarrollar proyectos que logren el incremento de areas verdes (D2 con A2, A5)	X		X	X	X	4
24. Desarrollar programas de alfabetización y capacitación técnicas (D3, D6, D7, D8 con A1, A6)	X	X	X		X	4
25. Desarrollar un programa de reinserción juvenil como lucha contra la delincuencia y el pandillaje (D6 con A1)	X	X				2
26. Establecer políticas de incentivos para la formalización de negocios (D7 con A6,A7)	X	X	X		X	4
27. Aumentar la inversión inmobiliaria con el fin de modernizar la zona antigua (D5, D4 con A1, A3)	X	X	X		X	4
28. Crear puestos de trabajo mediante programas municipales (D8 con A8)	X	X	X			3

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 47

Matriz CPE del Distrito de Surquillo

Estrategias	Integración					Intensivas										Diversificación															
	Integración vertical hacia adelante					Penetración en el Mercado Desarrollo de mercados					Desarrollo de mercados					Desarrollo de productos					Diversificación concéntrica										
	Crear puestos de trabajo mediante programas municipales (D8 con A8)		Desarrollar programas para la creación de nuevos negocios empleando mano de obra local (D1, D8 con O1, O2, O3)			Atraer la inversión pública en infraestructura del distrito (F2, F7 con O1, O3)		Aumentar la inversión en los rubros ferreteros y automotriz (F2, F4, F7 con O1, O2)			Desarrollar los mercados 1 y 2, convirtiéndolos en mercados de élite (F5, F7 con O2, O3, O4)		Crear clústeres considerados dentro de un plan distrital a largo plazo (D1 con A6, A7)		Atraer la inversión en los sectores inmobiliarios (F2 con O2, O4)		Establecer políticas de incentivos para la formalización de negocios (D7 con A6, A7)		Implementar nuevas tecnología para la ampliación de zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O1, O6)		Disminuir la delincuencia y el pandillaje con el uso de la tecnología (D4, D6 con O6)		Introducir negocios complementarios en los perímetros de los mercados 1 y 2 (F5 con A6, A7)		Desarrollar proyectos que logren el incremento de áreas verdes (D2 con A2, A5)		Establecer programas educativos con el uso de la tecnología (D3 con O1, O6)		Atraer la inversión con el fin de potenciar el sector turístico (F1, F3, F6 con O1, O3, O4)		
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	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																															
1.	Incremento de la inversiones públicas y privadas	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	
2.	Crecimiento de los niveles socioeconómicos medio y medio-alto	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	
3.	Boom gastronómico de la cocina peruana	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	
4.	Desarrollo de un sistema integrado de transporte en lima metropolitana	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	
5.	Desarrollo de un plan regional concertado de Lima 2012-2025	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	
6.	Crecimiento de acceso y uso del internet en todos los sectores	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
Amenazas																															
1.	Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	
2.	Falta de implementación de políticas y prácticas de conciencia medioambiental	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	
3.	Ubicación de la ciudad de Lima en una zona altamente sísmica	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	
4.	Falta de articulación en las políticas integradas de los distritos	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
5.	Desorden y caos vehicular en Lima Metropolitana	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	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	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.03	
7.	Falta de desarrollo de clústeres en el país	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	
8.	Inestabilidad económica mundial y sus efectos colaterales	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Tabla 48

Matriz CPE del Distrito de Surquillo (Continuación)

Estrategias	Integración					Intensivas												Diversificación													
	Integración vertical hacia adelante					Penetración en el Mercado Desarrollo de mercados						Desarrollo de mercados				Desarrollo de productos				Diversificación concéntrica											
	Crear puestos de trabajo mediante programas municipales (D8 con A8)		Desarrollar programas para la creación de nuevos negocios empleando mano de obra local (D1, D8 con O1, O2, O3)			Atraer la inversión pública en infraestructura del distrito (F2, F7 con O1, O3)		Aumentar la inversión en los rubros ferreteros y automotriz (F2, F4, F7 con O1, O2)		Desarrollar los mercados 1 y 2, convirtiéndolos en mercados de élite (F5, F7 con O2, O3, O4)		Crear clústeres considerados dentro de un plan distrital a largo plazo (D1 con A6, A7)		Atraer la inversión en los sectores inmobiliarios (F2 con O2, O4)		Establecer políticas de incentivos para la formalización de negocios (D7 con A6, A7)		Implementar nuevas tecnología para la ampliación de zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O1, O6)		Disminuir la delincuencia y el pandillaje con el uso de la tecnología (D4, D6 con O6)		Introducir negocios complementarios en los perímetros de los mercados 1 y 2 (F5 con A6, A7)		Desarrollar proyectos que logren el incremento de áreas verdes (D2 con A2, A5)		Establecer programas educativos con el uso de la tecnología (D3 con O1, O6)		Atraer la inversión con el fin de potenciar el sector turístico (F1, F3, F6 con O1, O3, O4)			
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	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Fortalezas																															
1.	Presencia de servicios de salud y educación	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	
2.	Ubicación del distrito	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	
3.	Transporte/accesibilidad (Metropolitano/Tren Eléctrico)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
4.	Concentración de negocios ferreteros y automotrices	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	
5.	Presencia de mercados modelo 1 y 2 (minoristas)	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	
6.	Existencia de lugares histórico con potencial turístico	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
7.	Flujo comercial en principales avenidas del distrito	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
Debilidades																															
1.	Ausencia de un planes de desarrollo distrital	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	
2.	Reducidas zonas de esparcimientos y áreas verdes	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	
3.	Alto porcentaje de analfabetismo con relación a los distritos aledaños	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	
4.	Zonas tugurizadas con alta densidad poblacional	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	
5.	Presencia de zonas precarias	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
6.	Zonas con presencia de la delincuencia y el pandillaje	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	
7.	Alto porcentaje de los negocios informales	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	
8.	Bajo nivel de ingreso per cápita	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	
Total FODA:		2.00	5.37		5.78		5.39		5.66		6.05		6.27		5.68		5.60		5.36		6.20		5.72		5.21		5.42		5.93		

Nota. PA = Puntaje de Atractividad; 4 = Muy atractiva; 3 = Atractiva; 2 = Algo atractiva; 1 = Sin atractivo; TPA = Total Puntaje de Atractividad. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

De las once estrategias retenidas presentadas para realizar la matriz de Rumelt correspondiente al distrito de Surquillo, Tabla 54, nueve de ellas son aceptadas luego de la calificación basada en los cuatro criterios indicados. Cabe resaltar que la estrategia siete (Implementar un plan de desarrollo distrital alineado al plan regional concertado de Lima) y la estrategia nueve (Desarrollar un plan unificado interdistrital con el fin de mejorar intereses en común) no cumplen con la prueba de ventaja para el distrito en ambos casos, dado que el desarrollo de un plan estratégico interdistrital no representa ni genera 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 (ver Tabla 49).

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la matriz de Ética, se mostrarán 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 50, se aprecian los resultados del análisis, en los cuales las estrategias propuestas no violan derechos, ni perjudican, ni son consideradas injustas para los intereses de terceros.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas y de contingencia resultan de la matriz de decisión estratégica en donde se identifican las estrategias formuladas en función al tipo, como: de integración, intensivas, diversificación, defensivas y conservadoras. De las veintidós estrategias propuestas, se unificaron aquellas similares dando como resultado quince estrategias de las cuales once se clasificaron como estrategias retenidas y cuatro como de contingencia según se muestra la Tabla 51 y Tabla 52.

Tabla 49

Matriz Rumelt del Distrito de Surquillo

Estrategias Retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
Estrategias de Integración					
Integración vertical hacia adelante					
1. Crear puestos de trabajo mediante programas municipales (D8 con A8)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
2. Desarrollar programas para la creación de nuevos negocios empleando mano de obra local (D1, D8 con O1, O2, O3)	SÍ	SI	SÍ	SÍ	SÍ
Estrategias Intensivas					
Penetración en el mercado					
3. Atraer la inversión privada en infraestructura del distrito (F2, F7 con O1, O3)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
4. Aumentar la inversión en los rubros ferreteros y automotriz (F2, F4, F7 con O1, O2)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
5. Desarrollar los mercados 1 y 2, convirtiéndolos en mercados de élite (F5, F7 con O2, O3, O4)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
6. Crear clústeres considerados dentro de un plan distrital a largo plazo(D1 con A6,A7)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Desarrollo de mercados					
7. Atraer la inversión en los sectores inmobiliarios (F2 con O2,O4)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
8. Establecer políticas de incentivos para la formalización de negocios (D7 con A6, A7)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Desarrollo de productos					
9. Implementar nuevas tecnología para la ampliación de zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O1,O6)	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
10. Disminuir la delincuencia y el pandillaje con el uso de la tecnología (D4, D6 con O6)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
11. Introducir negocios complementarios en los perímetros de los mercados 1 y 2 (F5 con A6, A7)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
12. Desarrollar proyectos que logren el incremento de áreas verdes (D2 con A2, A5)	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Estrategias de Diversificación					
Diversificación concéntrica					
13. Establecer programas educativos con el uso de la tecnología (D3 con O1, O6)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
14. Atraer la inversión con el fin de potenciar el sector turístico (F1, F3, F6 con O1, O3, O4)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Tabla 51

Estrategias Retenidas

Estrategias
Estrategias de integración - Integración vertical hacia adelante
1. Crear puestos de trabajo mediante programas municipales (D8 con A8)
2. Desarrollar programas para la creación de nuevos negocios empleando mano de obra local (D1, D8 con O1, O2, O3)
Estrategias intensivas - Penetración en el mercado
3. Atraer la inversión privada en infraestructura del distrito (F2, F7 con O1, O3)
4. Aumentar la inversión en los rubros ferreteros y automotriz (F2, F4, F7 con O1, O2)
5. Desarrollar los mercados 1 y 2, convirtiéndolos en mercados de élite (F5, F7 con O2, O3, O4)
6. Crear clústeres considerados dentro de un plan distrital a largo plazo (D1 con A6, A7)
Estrategias intensivas - Desarrollo de mercados
7. Atraer la inversión en los sectores inmobiliarios (F2 con O2, O4)
8. Establecer políticas de incentivos para la formalización de negocios (D7 con A6, A7)
Estrategias intensivas - Desarrollo de productos
9. Implementar nuevas tecnología para la ampliación de zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O1, O6)
10. Disminuir la delincuencia y el pandillaje con el uso de la tecnología (D4, D6 con O6)
11. Introducir negocios complementarios en los perímetros de los mercados 1 y 2 (F5 con A6, A7)
12. Desarrollar proyectos que logren el incremento de áreas verdes (D2 con A2, A5)
Estrategias de diversificación – Diversificación concéntrica
13. Establecer programas educativos con el uso de la tecnología (D3 con O1, O6)
14. Atraer la inversión con el fin de potenciar el sector turístico (F1, F3, F6 con O1, O3, O4)

Tabla 52

Estrategias de Contingencia

Estrategias
<p>Estrategias defensivas - Aventura conjunta</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un plan de desarrollo distrital alineado al plan regional concertado de Lima (D1 con O1, O4, O5) 2. Generar planes interdistritales de seguridad ciudadana (D6 con O5) 3. Desarrollar un plan unificado interdistrital con el fin de mejorar intereses en común (F2 con A4, A5) 4. Establecer un plan de desarrollo integrado con los distritos limítrofe a largo plazo (D1 con A1, A4, A5)
<p>Estrategias conservadoras – Statu Quo</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Incrementar la inversión en infraestructura vial y peatonal conectándolo al sistema integrado de transporte (F3 con O4)
<p>Estrategias conservadoras – Enfoque</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Formalizar el comercio a través de la reubicación (D1,D7 con O1, O5) 7. Desarrollar un plan urbanístico (F2 con A3) 8. Crear un plan distrital de seguridad ciudadana(D1, D6 con A1) 9. Desarrollar un programa de reinserción juvenil como lucha contra la delincuencia y el pandillaje (D6 con A1)

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz muestra que los objetivos a largo plazo serán útiles y coherentes para alcanzar las estrategias retenidas y, por ende, cumplir con la visión del planeamiento estratégico. Los resultados que se muestra en la Tabla 53 indican que las estrategias están relacionadas con los objetivos a largo plazo.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El análisis de las posibilidades de los competidores de Surquillo permiten 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

estrategias retenidas para el distrito de Surquillo (D'Alessio, 2008). En la Tabla 54, se muestran las estrategias específicas de los distritos San Borja, Santiago de Surco y Lince, anteriormente identificados como distritos de competencia directa durante el desarrollo del presente trabajo.

6.13 Conclusiones

En el análisis realizado, se obtuvo que las mayores deficiencias del distrito se centran en dos temas primordiales para el desarrollo: (a) incentivar y promover la inversión pública y privada en el distrito; y (b) crear de un plan interdistrital de desarrollo que atienda las necesidades de la población, principalmente lo que corresponde a calidad de vida y seguridad ciudadana que promueva la inversión.

Del conjunto de matrices analizadas a lo largo del plan estratégico, solo en dos casos algunas estrategias tuvieron que ser dejadas de lado para considerar a las que sí tengan relevancia y cumplan con las exigencias de la naturaleza de cada matriz, con lo cual se minimiza el margen de error que incrementa la posibilidad de éxito de lograr la visión propuesta. Al final del proceso estratégico realizado, se han identificado las ocho estrategias más convenientes basadas en el entorno actual para garantizar alcanzar los objetivos a largo plazo y la visión planteada para el distrito de Surquillo al año 2021.

Aunque el perfil estratégico actual de Surquillo se encuentra orientado al incremento de la gestión comercial, es recomendable que la organización se enfoque en desarrollar nuevos mercados de una manera organizada, formal y planificada, involucrando activamente en su desarrollo integral a la población en la propuesta de nuevos retos a fin de que en el largo plazo se consoliden los esfuerzos de la fase inicial y se migre a un entorno en donde se sepa aprovechar las crecientes oportunidades y ventajas que la coyuntura nacional genera, incrementando sus ventajas competitivas sostenibles en relación a otros distritos.

Tabla 53

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

		Visión								
		“Para el año 2021, el distrito de Surquillo se convertirá en el principal polo de desarrollo comercial de la zona Centro-Sur de Lima Metropolitana, desarrollando oportunidades empresariales para todos los sectores; alcanzando un óptimo desarrollo urbano mediante una adecuada infraestructura, servicios básicos, garantizando la seguridad ciudadana involucrando la participación vecinal activa, ofreciendo servicios municipales eficientes e inclusivos y preservando el medio ambiente, otorgando de esta manera a sus residentes un alto nivel de calidad de vida.”								
		Objetivos de Largo Plazo								
Estrategias		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	Total
		Incrementar el Índice de Desarrollo Humano de Surquillo (IDH) pasando de un valor de 0.7158 (nivel de clasificación alto) a un valor de 0.8000 (nivel de clasificación muy alto) para el año 2021.	Alcanzar el 100% de representación y participación por parte de las juntas vecinales y las organizaciones civiles en el distrito para el año 2021, siendo actualmente la representación y participación del 40%.	Incrementar el número total de pequeñas empresas sobre el total de MYPE del distrito, logrando pasar de una representación equivalente del 7% a 16% sobre el total de MYPE para el año 2021.	Desarrollar urbanísticamente el distrito en un 50% para el 2021	Incrementar la aprobación de los servicios municipales de Surquillo de un 43.9% a un 80% de aprobación por parte de los vecinos del distrito para el año 2021.	Para el año 2021, obtener el 100% de parámetros de medición de calidad del aire por debajo del mínimo permitido según la Organización Mundial de la Salud encontrándose actualmente con un 62.5%.	Para el año 2021, incrementar de 21.32% a 30% los recursos directamente recaudados de del presupuesto municipal.	Mejorar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito pasando del noveno puesto al quinto puesto de los distritos más seguros de Lima Metropolitana , para el año 2021.	
1.-	Crear puestos de trabajo mediante programas municipales (D8 con A8)	X	X			X				3
2.-	Desarrollar programas para la creación de nuevos negocios empleando mano de obra local (D1, D8 con O1, O2, O3)	X		X		X		X		4
3.-	Atraer la inversión privada en infraestructura del distrito (F2, F7 con O1, O3)		X		X	X				3
4.-	Aumentar la inversión en los rubros ferreteros y automotriz (F2,F4, F7 con O1, O2)			X				X		2
5.-	Desarrollar los mercados 1 y 2, convirtiéndolos en mercados de élite (F5, F7 con O2, O3, O4)		X	X	X	X		X		5
6.-	Crear clústeres considerados dentro de un plan distrital a largo plazo(D1 con A6,A7)		X	X		X		X		4
7.-	Atraer la inversión en los sectores inmobiliarios (F2 con O2,O4)				X			X		2
8.-	Establecer políticas de incentivos para la formalización de negocios (D7 con A6,A7)		X	X	X	X		X		5
9.-	Implementar nuevas tecnología para la ampliación de zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O1,O6)				X	X	X			3
10.-	Disminuir la delincuencia y el pandillaje con el uso de la tecnología (D4, D6 con O6)		X			X			X	3
11.-	Introducir negocios complementarios en los perímetros de los mercados 1 y 2 (F5 con A6, A7)		X	X	X	X		X		5
12.-	Desarrollar proyectos que logren el incremento de áreas verdes (D2 con A2, A5)				X	X	X			3
13.-	Establecer programas educativos con el uso de la tecnología (D3 con O1, O6)	X				X				2
14.-	Atraer la inversión con el fin de potenciar el sector turístico (F1, F3, F6 con O1, O3, O4)			X		X		X		3

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Tabla 54

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades competitivas			
	San Borja	San Isidro	Miraflores	Surco
1. Crear puestos de trabajo mediante programas municipales (D8 con A8)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
2. Desarrollar programas para la creación de nuevos negocios empleando mano de obra local (D1,D8 con O1, O2, O3)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
3. Atraer la inversión privada en infraestructura del distrito (F2, F7 con O1, O3)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
4. Aumentar la inversión en los rubros ferreteros y automotriz (F2,F4, F7 con O1, O2)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
5. Desarrollar los mercados 1 y 2, convirtiéndolos en mercados de élite (F5, F7 con O2, O3, O4)	Indiferente	Indiferente	Fomentará la gastronomía peruana	Indiferente
6. Crear clústeres considerados dentro de un plan distrital a largo plazo(D1 con A6,A7)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
7. Atraer la inversión en los sectores inmobiliarios (F2 con O2,O4)	Impulsar la oferta inmobiliaria en el distrito	Indiferente	Indiferente	Impulsar la oferta inmobiliaria en el distrito
8. Establecer políticas de incentivos para la formalización de negocios (D7 con A6,A7)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
9. Implementar nuevas tecnología para la ampliación de zonas de esparcimiento y áreas verdes (D2 con O1,O6)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
10. Disminuir la delincuencia y el pandillaje con el uso de la tecnología (D4, D6 con O6)	Apoyar la propuesta y se integrará al objetivo	Apoyar la propuesta y se integrará al objetivo	Apoyar la propuesta y se integrará al objetivo	Apoyar la propuesta y se integrará al objetivo
11. Introducir negocios complementarios en los perímetros de los mercados 1 y 2 (F5 con A6, A7)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
12. Desarrollar proyectos que logren el incremento de áreas verdes (D2 con A2, A5)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
13. Establecer programas educativos con el uso de la tecnología (D3 con O1, O6)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
14. Atraer la inversión con el fin de potenciar el sector turístico (F1, F3, F6 con O1, O3, O4)	Indiferente	Fomentar el turismo en el sector gastronómico, textil	Fomentar el turismo en el sector artesanal y textil	Impulsar el conocimiento de la cultura peruana a turistas

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. También se debe considerar que un planeamiento exitoso no garantiza una implementación exitosa, además que muchos planes bien desarrollados no llegan a concretarse, porque, en esta etapa, hay que tomar decisiones cruciales (D'Alessio, 2008). En el capítulo anterior, se ha concluido con la formulación de las estrategias que llevarán al logro de los objetivos de largo plazo planteados. El presente capítulo corresponde a establecer los objetivos de corto plazo con el fin de lograr los objetivos de largo plazo y, por consiguiente, lograr la visión planteada para el distrito de Surquillo.

Uno de los mayores retos a asumir en esta etapa es el liderazgo de las autoridades del distrito, en torno a la ejecución de las estrategias, así como en la asignación de recursos a los diferentes objetivos de corto plazo, el seguimiento para la ejecución y cumplimiento de los mismos y la comunicación a las partes interesadas con el distrito. Como señala D'Alessio (2008), 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.

7.1 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 55 y Tabla 56).

Tabla 55

Objetivos de Corto Plazo por OLP (OLP 1 a OLP 4)

N° OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1	Incrementar el Índice de Desarrollo Humano de Surquillo (IDH) pasando de un valor de 0.7158 (nivel de clasificación alto) a un valor de 0.8000 (nivel de clasificación muy alto) para el año 2021.	OCP 1.1	Reducir el índice de analfabetismo del distrito en la población mayor de 15 años, de 0.87% al nivel de 0.7% para el 2017 y 0.5% para el 2021.
		OCP 1.2	Incrementar la tasa de asistencia escolar entre la población de cinco a 19 años de 87.29% al nivel de 89% para el año 2017 y 91% para el 2021.
		OCP 1.3	Disminuir la tasa de mortalidad infantil del distrito (por mil nacimientos) de 10.7 a 10.0 para el 2017 y 9.0 al 2021.
		OCP 1.4	Disminuir el porcentaje de la población que no posee ningún tipo de seguro de salud de 44.5% a 30% al 2017 y 15% al 2021.
		OCP 1.5	Reducir el porcentaje de población desempleada de Surquillo, entre los 15 y 64 años, de 2.1% a 1.5% en el 2017 y a 1% en el 2021.
		OCP 1.6	Lograr la práctica de deporte interescolar en Surquillo con la participación del 30% de centros educativos del distrito para el 2014, 60% en el 2016 y 100% en el 2018.
		OCP 1.7	Lograr la participación promedio de 1,000 personas semanales en actividades deportivas gratuitas para el año 2014 y 2,000 personas en el 2016.
OLP 2	Alcanzar el 100% de representación y participación por parte de las juntas vecinales y las organizaciones civiles en el distrito para el año 2021, siendo actualmente la representación y participación del 40%.	OCP 2.1	Lograr que cada urbanización se encuentre representada al menos por una junta vecinal para el 2015.
		OCP 2.2	Desarrollar las competencias de gestión municipal del 100% de las directivas de las juntas vecinales inscritas en el distrito a partir del 2014.
		OCP 2.3	Obtener 05 proyectos rentables anualmente para el beneficio de la comunidad presentados por las juntas vecinales a partir del 2014.
		OCP 2.4	Dar respuesta al 100% de las solicitudes de las juntas vecinales a partir del 2013.
		OCP 2.5	Lograr a partir del 2014 que las principales organizaciones o gremios comerciales del distrito participen en la formulación, ejecución y control de los planes de desarrollo económico local.
OLP 3	Incrementar el número total de pequeñas empresas sobre el total de MYPE del distrito, logrando pasar de una representación equivalente del 7% a 16% sobre el total de MYPE para el año 2021.	OCP 3.1	Impulsar el sector gastronómico en los alrededores del Mercado Modelo 1, con la creación de al menos diez locales de tres tenedores para el año 2015.
		OCP 3.2	Organizar ferias anuales en el distrito para impulsar el comercio de las micro y pequeñas empresas en los sectores de platería y calzado a partir del año 2014.
		OCP 3.3	Certificar anualmente a 100 micro empresarios en gestión de empresas a partir del 2014.
		OCP 3.4	Lograr el incremento del 10% anual de Licencias de funcionamiento a partir del 2014.
		OCP 3.5	Para el 2018 lograr la reubicación y formalización de las 28 organizaciones de comerciantes informales.
OLP 4	Desarrollar urbanísticamente el distrito en un 50% para el 2021.	OCP 4.1	Elaborar el Plan de desarrollo urbanístico concertado del distrito para el 2014.
		OCP 4.2	Reducir el índice de vulnerabilidad muy alta de las viviendas de la zona antigua de Surquillo a 70% en el 2017 y a 50% en el 2021.
		OCP 4.3	Incrementar 1,000 m2 de espacio público, para la práctica del deporte para el 2015.
		OCP 4.4	Lograr la rehabilitación del 50% de pistas y veredas de Surquillo para el 2018 .
		OCP 4.5	Remodelar y rediseñar los mercados San Felipe, Modelo 1 y Modelo 2 para el 2017.
		OCP 4.6	Reemplazar el 50% de las redes públicas de agua y desagüe de la zona antigua entre los años 2016 al 2021.
		OCP 4.7	Reemplazar el cableado aéreo por subterráneo en el 30 % de las calles y avenidas de Surquillo del 2018 al 2021.
		OCP 4.8	Lograr al 2015 el 100% de señalización de las calles y avenidas del distrito.
		OCP 4.9	Remdelar el estadio municipal de surquillo ampliando la práctica de disciplinas deportivas para el 2018.
		OCP 4.10	Remodelación de la huaca La Merced y el parque Reducto con la finalidad de promover el turismo para el 2016.

Tabla 56

Objetivos de Corto Plazo por OLP (OLP 5 a OLP 8)

N° OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 5	Incrementar la aprobación de los servicios municipales de Surquillo de un 43.9% a un 80% de aprobación por parte de los vecinos del distrito para el año 2021.	OCP 5.1	Lograr que el 100% de los trámites municipales puedan ser solicitados vía una plataforma virtual.
		OCP 5.2	Reducir los tiempos de inscripción y licenciamiento de las nuevas empresas en 50% el 2014.
		OCP 5.3	Lograr la implementación de 100% los instrumentos de gestión y desarrollo urbano que son aplicables para la municipalidad dispuestos por el RENAMU para el 2015.
		OCP 5.4	Obtener la certificación ISO 9001 en los procesos administrativos de atención al ciudadano para el año 2015.
		OCP 5.5	Lograr que el 95% de trabajadores municipales cuenten con una evaluación de desempeño entre bueno y excelente para el 2015.
		OCP 5.6	Obtener un índice de clima laboral en la municipalidad de 75% de satisfacción para el año 2018.
		OCP 5.7	Lograr el 90% de aprobación de las juntas vecinales con relación al nivel de transparencia de los gastos.
OLP 6	Para el año 2021 obtener el 100% de parámetros de medición de calidad del aire por debajo del mínimo permitido según la Organización Mundial de la Salud encontrándose actualmente con un 62.5%.	OCP 6.1	Incrementar las áreas verdes del distrito en 3,000 m ² para el año 2015.
		OCP 6.2	Controlar la densidad poblacional del distrito manteniendo el ratio por debajo de los 750 habitantes/km ² durante el periodo 2013 al 2021.
		OCP 6.3	Lograr el reciclaje del 30% de los residuos sólidos generados en el distrito para el año 2014 y 50% para el año 2016.
		OCP 6.4	Lograr ahorros equivalentes al 3% de los gastos administrativos y operativos en de la Municipalidad a través de prácticas ecoeficientes para el año 2016.
		OCP 6.5	Incrementar el acceso de la población del distrito a instalaciones sanitarias dentro de las viviendas a un 90% para el año 2017 y a 95 % para el año 2021.
		OCP 6.6	Disminuir la contaminación de material particulado (PM 2,5) de 45 ug/m ³ a 25 ug/m ³ (mínimo permitido).
OLP 7	Para el año 2021 incrementar de 21.32% a 30% los recursos directamente recaudados de del presupuesto municipal.	OCP 7.1	Reducir un 70% la morosidad por deudas impagas para el 2018.
		OCP 7.2	Lograr el incremento de recaudación por licencias de funcionamiento en un 30% para el 2015, 50% para el 2017.
		OCP 7.3	Incrementar la recaudación en 10% en el 2013 y 50% para el 2016 por concepto de derechos administrativos para la vivienda y construcción.
		OCP 7.4	Lograr el crecimiento de la recaudación en 35% para el 2016 y 60% para el 2020 por concepto de derechos administrativos para la industria y el comercio.
		OCP 7.5	Obtener ingresos por la implementación y gestión de nuevos servicios municipales equivalente al 10% de los recursos directamente recaudados para el 2018.
		OCP 7.6	Alcanzar ingresos equivalentes al 7% de los recursos directamente recaudados para el 2018 a través del tratamiento de residuos sólidos generados en el distrito.
		OCP 7.7	Lograr ingresos mínimos de S/ 100,000 anuales, por concepto de alquiler de stands en ferias comerciales promovidas por la municipalidad desde el 2013.
		OCP 7.8	Obtener recursos económicos a través de las visitas a zonas turísticas en un 3% de los ingresos presupuestados para el año 2014.
OLP 8	Mejorar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito pasando del noveno puesto al quinto puesto de los distritos más seguros de Lima Metropolitan, para el año 2021.	OCP 8.1	Interconectar la comisaría con el 100% de los Puestos de Auxilio Rápido del Serenazgo para el 2013.
		OCP 8.2	Serenazgo contará con 250 serenos dedibamente equipados para el 2020.
		OCP 8.3	Reducir al 90% la cantidad de asaltos en el distrito para el 2016.
		OCP 8.4	Reducir en 50% el tiempo de atención al llamado de auxilio para el 2014.
		OCP 8.5	Implementar la segunda comisaría de Surquillo para el 2016.
		OCP 8.6	Eliminar el 100% de la micro comercialización de droga y alcohol metílico para el 2018.
		OCP 8.7	Lograr la iluminación adecuada en las pistas y veredas del distrito a partir del 2015 hasta el 2018.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2008) señaló que los recursos asignados son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Al ser los recursos las herramientas necesarias para lograr los objetivos, 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 hacia la visión establecida.

Recursos tangibles. Estos recursos son aquellos que permitirán tomar acciones y ejecutar las estrategias, y consta de cuatro tipos:

Las maquinarias. El distrito cuenta actualmente con vehículos y motocicletas que son utilizadas para el patrullaje y monitoreo de las calles, detectando acciones ilícitas como los robos, asaltos, violencia, entre otros. Los camiones recolectores de basura son utilizados para el recojo de los desperdicios desechados por los ciudadanos; las motos están destinadas principalmente para los serenos, quienes también cuentan con bicicletas para el fácil recorrido y acceso a lugares donde es necesario un vehículo de fácil maniobra. Para lograr un aspecto de limpieza visual, se propone contar con grúas de remolque para retirar aquellos vehículos abandonados considerados chatarra, que se encuentran obstruyendo y ocupando las vías públicas que no permiten la normal circulación de vehículos. Las cisternas son utilizadas para el riego de los parques y pequeños jardines que se encuentran en las principales calles y avenidas. Para lograr el buen mantenimiento de todos los parques del distrito, se ha considerado implementar un sistema de riego tecnificado.

Los activos financieros. Engloba la fuente de financiamiento que es utilizado en la inversión del distrito. El gobierno local asigna de manera anual un presupuesto económico llamado recursos ordinarios; asimismo, a los ingresos se suman los recursos determinados que incluye el canon minero, regalía minera, Fondo de Compensación Municipal

(FONCOMUN), renta de aduanas, tragamonedas, participaciones de Bono de Incentivos por la Ejecución Eficaz de Inversiones (BOI) y plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización. Por parte de la Municipalidad y ante la insuficiencia económica, los directivos 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 y acciones que permitan lograr una recaudación adicional.

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, como formatos, estados de cuentas, boletines entre otros; la mayor concentración de los materiales está en la gestión administrativa y, para lograr ahorro económico, se contempla la diversificación de proveedores quienes son parte del abastecimiento de los materiales para todas las áreas, cuidando la calidad, el precio y cantidad del requerimientos, en algunas ocasiones por la demanda se acude a las licitaciones, donde se busca la diversificación y la transparencia sobre acciones comerciales de compras que beneficien al distrito.

Los procesos. Son los lineamientos básicos para la ejecución de los servicios, basados en un organigrama estructural de la Municipalidad, donde se detallan las gerencias y subgerencias. 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 asegurar la calidad de los procesos administrativos de atención al ciudadano, se establece como objetivo la certificación de la norma ISO 9001. Se optimizarán tiempos de respuesta con la implementación y utilización de herramientas por Internet cuidando la transparencia de la gestión.

Recursos intangibles. La Municipalidad no aprovecha adecuadamente los recursos tecnológicos disponibles que de utilizarse lograrían mayor eficiencia en los procesos internos y de servicio a los ciudadanos. Dentro de los objetivos de corto plazo planteados, se encuentra la aplicación de tecnología con el fin de agilizar los procesos de trámites municipales vía una plataforma virtual y actualización de la base de datos e información distrital, con el fin de generar estrategias y planes de acción, así como el uso de cámaras de vigilancia y rastreo satelital que ayudarán en el cumplimiento de 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 la participación ciudadana activa, considerando difundir los planes y proyectos municipales. Esto generará una mayor participación, conocimiento y, a la vez, una mayor fiscalización de los presupuestos y acciones de las autoridades municipales. De otro lado, también se está considerando una mayor profesionalización del personal municipal y establecer una evaluación por objetivos con el fin de mejorar el desempeño y, con ello, el nivel de servicio al cliente a los vecinos de Surquillo.

La cultura organizacional del distrito se encuentra fragmentada en dos zonas claramente diferenciadas: la zona de las urbanizaciones nuevas y la zona del mercado o zona antigua, donde las necesidades y problemas son diferentes entre sí. La mejora de la infraestructura y la seguridad ciudadana en la zona antigua contribuirá a la creación una sola identidad distrital, lo que uniformizará las necesidades del distrito. De la misma manera, es necesario cambiar la cultura organizacional dentro de la Municipalidad con el fin de implementar la cultura al servicio del ciudadano surquillano.

Recursos humanos. El principal factor para el logro de objetivos es el liderazgo, habilidad que debe ser adoptada por las autoridades con el fin de conducir los planes y lograr los objetivos del distrito. El personal municipal debe contar con los conocimientos y habilidades necesarios para la implementación y ejecución de las acciones, para lo cual se está contemplando un programa de capacitación dirigido a los funcionarios y al personal municipal como a los representantes de juntas vecinales y jóvenes del distrito.

Los trabajadores e integrantes del grupo humano que tendrán como responsabilidad llevar una gestión adecuada deberán tener habilidades blandas para alcanzar el éxito. Una de ellas es la habilidad del trabajo en equipo. Tener clara la visión los unirá hacia un mismo horizonte. Otra habilidad es la comunicación, dejarse entender y aprender a escuchar entre las personas evitará duplicidad de funciones optimizando el tiempo y el esfuerzo de los integrantes logrando alcanzar el éxito. Es imprescindible que el líder conozca la motivación de sus seguidores; la motivación es un factor poderoso y necesario para obtener resultados esperados, no solo es económico, ya que muchos trabajadores pueden estar motivados solo por el reconocimiento de su labor. Otros buscan desarrollarse profesionalmente con el aprendizaje. Con la aplicación de la motivación adecuada se podrá lograr los resultados esperados.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Tabla 57

Políticas por Estrategia

Orden	Estrategias	Número	Políticas
1.-	Promover la inversión privada en infraestructura del distrito (F2, F7 con O1, O3)	P1.1	Priorizar las obras de mayor impacto social en la comunidad.
		P1.2	Todo proyecto deberá respetar el plan urbanístico del distrito.
		P1.3	Mantener la identidad distrital en la infraestructura del distrito.
2.	Fomentar puestos de trabajo mediante programas municipales (D8 con A8)	P2.1	Priorizar la mano de obra local en las obras públicas.
		P2.2	Respetar los derechos de los trabajadores.
3.	Fomentar la creación de nuevos negocios empleando mano de obra local (D1,D8 con O1, O2, O3)	P3.1	Los negocios deberán implementar prácticas para minimizar la contaminación ambiental.
		P3.2	Respetar zonas comerciales para la creación de microempresas.
4.	Incentivar el desarrollo de negocios complementarios en los perímetros de los mercados 1 y 2 (F5 con A6, A7)	P4.1	Otorgar facilidades tributarios a negocios complementarios a los mercados 1 y 2
		P4.2	Prohibición de negocios que puedan poner en riesgo la salud pública.
		P4.3	Fomentar al sector de gastronomía peruana.
5.	Promover la inversión en los rubros ferreteros y automotriz (F2,F4, F7 con O1, O2)	P5.1	Fomentar la formalización de los negocios ante la Municipalidad y Sunat.
		P5.2	Implementar regímenes de incentivos en el sector ferretero y automotriz.
		P5.3	Velar por el control de la contaminación visual, determinando espacios publicitarios.
6	Promover el desarrollo de los mercados 1 y 2, convirtiéndolos en mercados de élite (F5 con O2, O3, O4)	P6.1	Promover la participación de las asociaciones de comerciantes, en los proyectos de desarrollo de los mercados.
		P6.2	Asegurar las buenas prácticas de salud e higiene en la manipulación y comercialización de los alimentos.
7.	Atraer la inversión en los sectores inmobiliarios (F2 con O2,O4)	P7.1	Respetar la zonificaciones establecidas.
		P7.2	Velar por una densidad poblacional que no atente contra el desarrollo y seguridad de las áreas o sectores habitacionales.
		P7.3	Mantener el diseño urbanístico del distrito.
		P7.4	Privilegiar la renovación de la zona antigua de Surquillo.
8	Desarrollar proyectos que logren el incremento de áreas verdes (D2 con A2, A5)	P8.1	El uso de las nuevas tecnologías deben ayudar a una gestión ecoeficiente.
		P8.2	Optimizar el uso de las aguas del río Surco en beneficio del riego distrital.
		P8.3	Promover la arborización del distrito.
		P8.4	Las nuevas edificaciones públicas o privadas deberán contar con áreas verdes.
		P8.5	Recuperar las áreas abandonadas en la ampliación de espacios públicos.
9	Fomentar el desarrollo de clústeres considerado dentro de un plan distrital a largo plazo(D1 con A6,A7)	P9.1	Brindar igualdad de oportunidades a los gremios empresariales.
		P9.2	Velar por el cumplimiento a las normativas y regulaciones requeridas para el funcionamiento de los negocios.
		P9.3	Fomentar el empleo de la fuerza laboral distrital.
10	Establecer programas educativos con el uso de la tecnología (D3 con O1, O6)	P10.1	Establecer la educación como una de las prioridades en el distrito.
		P10.2	Fomentar la participación de ONG e instituciones privadas en el desarrollo educativo del distrito.
		P10.3	Fomentar el uso de técnicas modernas de enseñanza.
		P10.4	Fomentar la lectura de los surquillanos.
		P10.5	Fortalecer la capacidad técnica de los surquillanos.
11	Propiciar el uso de la tecnología para disminuir la delincuencia y el pandillaje (D4, D6 con O6)	P11.1	Reconocer a los vecinos que contribuyan en acciones para disminuir la delincuencia.
		P11.2	Promover la participación ciudadana en acciones contra el pandillaje.
		P11.3	Todas las acciones deberán ser coordinadas con la Policía Nacional.
12	Establecer políticas de incentivos para la formalización de negocios (D7 con A6, A7)	P12.1	Brindar beneficios tributarios a los negocios que deseen formalizarse, con la finalidad que no afecte el presupuesto municipal.
		P12.2	Promover la reubicación de negocios ambulatorios.
		P12.3	La inclusión de nuevos negocios no debe afectar la tranquilidad vecinal.
13	Atraer la inversión con el fin de potenciar el sector turístico (F1, F3, F6 con O1, O3, O4)	P13.1	Facilitar la orientación de los turistas y visitantes dentro del distrito.
		P13.2	Rescatar el valor histórico del distrito.
		P13.3	Articular el turismo con los negocios locales.

7.4 Estructura del distrito

D'Alessio (2008) indicó que la estructura organizacional es aquella que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Esto refiere que la estructura es importante en toda organización; por ello, se debe partir de una estructura actual y luego evaluar la estructura que ayudará a la organización a lograr la implementación de las estrategias, de manera ordenada y sincronizada. La estructura deberá contener a todos las organizaciones que aportan o influyen en el logro de objetivos, detectarlos e involucrarlos logrando el compromiso par el beneficio del distrito.

La Municipalidad, como gestor administrativo del distrito, se encuentra legalmente constituida y en sus representantes recae la responsabilidad de la gestión económica, social, administrativa, entre otras; por ello, son libremente elegidos por los ciudadanos con una esperanza de atención a necesidades que aqueja al distrito. Cabe resaltar que todo acto obligatorio y potestativo está facultado dentro de la Ley Orgánica de Municipalidades y en la Constitución Política del Perú. Los deberes y funciones se encuentran plasmados en el MOF y ROF, que se encuentran a libre disponibilidad de todos los ciudadanos en la página web de la institución. El alcalde, como máxima autoridad, se compromete al cumplimiento de un plan de trabajo que es presentado como propuesta antes de asumir el cargo en conjunto con sus regidores, quienes trabajaran con el para el logro de las metas u objetivos de gobierno. Los órganos de control de la Municipalidad estarían a cargo de la ejecución, planeamiento y organización de las acciones que se tomen para que los objetivos puedan concretarse. Cada gerencia tiene objetivos debidamente definidos para el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo del distrito.

El nuevo organigrama propuesto está basado en el fortalecimiento de las áreas para el logro de los objetivos a largo plazo. Por ello, se proponen algunos cambios mostrados en la

Figura 46. Estos cambios son necesarios para el soporte de nuestra visión, ya que han sido pensados estratégicamente aplicando la ética y la transparencia. Se detallan a continuación los cambios considerados:

- En la Gerencia de Administración y Finanzas, se ha considerado la inclusión de la Subgerencia de Ejecutoría Coactiva, que se encarga de la recaudación de las deudas que adquieren los ciudadanos. Se considera este cambio, ya que la sub gerencia de rentas es la encargada de emitir los comprobantes de deuda y la recaudadora de la misma, situación que no favorece el control de la recaudación.
- En el caso de la Subgerencia de Recursos Humanos, se ha considerado convertirla en una Gerencia de Soporte que dependa de la Gerencia Municipal, así como el soporte a todas las áreas de manera equitativa e imparcial. Esto permitirá fortalecer las acciones de desarrollo del personal municipal.
- Se creará la Subgerencia de Sistemas e Informática, la cual reportará directamente a la Gerencia de Administración y Finanzas, la cual deriva de la Gerencia de Estadística e Informática, con lo que se reformula la Gerencia.
- Como Gerencia de Soporte, se propone a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. Este departamento se encargará de apoyar y asesorar en los proyectos de inversión a nivel general e integral del distrito, además que tendrá a su cargo la Subgerencia de Estadística, que brindará información a todas las áreas de la Municipalidad.
- La asesoría jurídica se colocará como órgano de soporte que dependerá de la Gerencia Municipal, brindando orientación a toda la Municipalidad resguardando el respeto de la Ley con un criterio de equidad y justicia.
- En la Gerencia de Desarrollo Empresarial, se ha considerado crear una Subgerencia de Proyectos de Inversión, lo cual apoyará en la creación de nuevos negocios para los

ciudadanos; asimismo, podrá impulsar los negocios que contribuyan con el turismo en el distrito y en la factibilidad de negocios complementarios.

- La participación vecinal está considerado como una subgerencia; se propone crear una Gerencia de Participación Vecinal, donde se logrará integrar a las juntas vecinales con otras organizaciones civiles que contribuyan al distrito y sus sectores.
- En la Gerencia de Desarrollo Social, se considera que la subgerencia de educación también se encargue de impulsar la cultura en los centros educativos, así como los deportes y la salud.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias dirigidas al crecimiento económico del distrito buscan mejorar la calidad de vida de los surquillanos mediante un adecuado manejo medio ambiental; es por este motivo que dentro de los OLP se encuentra un objetivo vinculado al manejo ambiental. Una de las principales acciones que buscan alcanzar este objetivo debe ser la concientización de la población respecto a las prácticas medio ambientales, tomando como ejemplo a los distritos de San Borja y Santiago de Surco.

Para mermar el índice de contaminación del aire, se propone efectuar proyectos de ampliación de áreas verdes y la arborización de parques y jardines. Esto contribuirá en la salud de los ciudadanos, lo que disminuirá las enfermedades que aquejan a los niños y ancianos. Esta responsabilidad se extenderá hasta las entidades privadas que serán parte de la responsabilidad social, aplicando prácticas medio ambientales concientizando a sus trabajadores y visitantes.

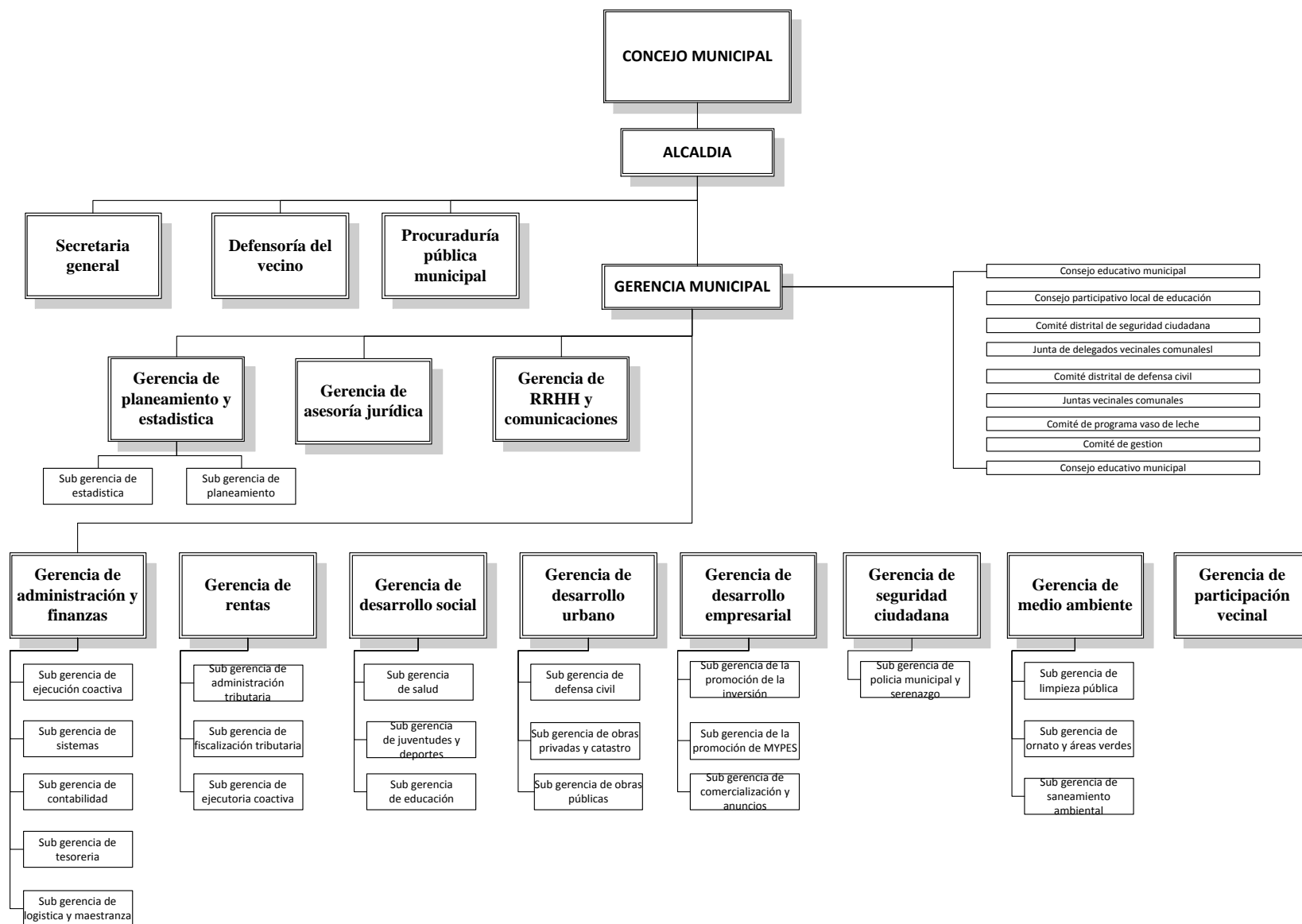


Figura 46. Estructura organizacional propuesta.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El Recurso Humano es el principal factor respecto a la implementación de un plan estratégico o alguna propuesta de cambio, debido a que las acciones y la ejecución de las mismas serán realizadas por las personas; para lo cual es necesario contar con recursos humanos que se encuentren preparados y motivados para dicha función. Para cumplir con este requisito, se ha considerado la etapa de capacitación; posteriormente, se debe establecer un proceso de evaluación por objetivos a todo el personal del Municipio. Teniendo en cuenta que los actores del cambio serán los mismos residentes de Surquillo, se han considerado capacitaciones a las juntas vecinales y a los microempresarios de la zona. Otro aspecto a considerar es el proceso de cambio.

D'Alessio (2008) indicó que es una reacción de muchas personas en la organización el adoptar una posición defensiva para el cambio. Las personas temen siempre consecuencias negativas al cambio. Para lograr que se minimice el impacto de oposición, es necesario motivar y comprometer a todos los ejecutores de los planes y políticas, comunicando adecuadamente la visión de Surquillo.

7.7 Gestión del Cambio

D'Alessio (2008) indicó que para asegurar el éxito de la implementación de las estrategias y acciones de largo y corto plazo, se debe minimizar la resistencia al cambio a través de estrategias, controlando los sentimientos de ansiedad y temor del personal que paralelamente fuerce el cambio motivando el auto interés por adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales. De acuerdo con Kotter (2006), muchos gerentes creen que el cambio es un evento y no se dan cuenta de que es un proceso, para lo cual propone ocho aspectos que se deben considerar:

Establecer un sentido de urgencia. A través del análisis interno y externo del distrito de Surquillo, se identifican las oportunidades de mejora y se debe transmitir la situación a todos los grupos relacionados en una forma impactante, que despierte en ellos la necesidad de realizar el cambio y de percibir la importancia de la ejecución del mismo.

Generar un grupo empoderado de agentes de cambio. En esta etapa, se deben identificar los profesionales con liderazgo, credibilidad y poder suficiente que puedan ser capaces de encabezar los esfuerzos del cambio. Esta es una oportunidad para involucrar a las juntas vecinales y sus representantes, así como a diversos organismos cuyo liderazgo pueda ser aprovechado en beneficio de la gestión del cambio.

Crear una visión. En el Capítulo III, se ha definido la visión de Surquillo para el 2021, que es el estado al cual el distrito anhela alcanzar y lo que se espera es que se convierta el distrito en los años futuros. Esta visión podrá ser alcanzada luego de implementar las estrategias y planes de acción, así como logrando los objetivos de corto y largo plazo.

Comunicar la visión. La gestión del cambio será efectiva siempre que la mayor cantidad de personas del distrito se involucren, para lo cual es importante comunicar la visión en los diferentes canales de comunicación que el distrito posee, así como a través de las áreas responsables de la comunicación de la Municipalidad.

Potenciar a otros para poner en práctica la visión. En esta etapa, es importante que se fortalezca la idea de participación y protagonismo de las personas designadas a ser los líderes del cambio, con el fin de hacer frente a las reacciones negativas que pueden venir de algún grupo o sector de la población.

Planificar éxitos a corto plazo. Tan importante como los objetivos de largo plazo que llevarán a cumplir la visión trazada son los objetivos a corto plazo, pues, al lograrse progresivamente, servirán de motivación y darán credibilidad al cambio.

Consolidar las mejoras y producir más cambios. Como todo proceso de mejora continua, es importante que se perciba el constante avance del plan y realizar los ajustes necesarios en aquellos aspectos que no estén enfocados en la visión planteada.

Institucionalizar nuevos métodos. Dentro del proceso de cambio, existirán nuevas prácticas que tendrán resultado y serán exitosas. Es importante que todas las buenas prácticas en los procesos del distrito sean normadas con el fin de que se institucionalicen y sirvan como referencia.

7.8 Conclusiones

Luego de haber formulado las estrategias y objetivos de largo plazo en el Capítulo VI, en el presente capítulo, se han establecido los lineamientos para la implementación estratégica de los objetivos que llevarán a cumplir la visión. La implementación estratégica es una de las fases más importantes, debido a que gran porcentaje de los planes estratégicos fracasan por una mala implementación, al haber sido elaborados de una manera correcta. El primer paso ha sido la definición de los objetivos de corto plazo, los cuales lograrán el cumplimiento de cada objetivo de largo plazo. Estos objetivos de corto plazo permitirán monitorear el avance del plan integral, así como establecer hitos que generen confianza a todos los involucrados en el cambio. Es necesario también asignar los recursos correspondientes a cada objetivo con el fin de que puedan ser ejecutados. Luego de los objetivos, se ha desarrollado el marco o lineamientos por el cual se ejecutarán los planes o acciones como son las políticas generales de cada estrategia desarrollada. Con el fin de poder direccionar los recursos y acciones de la Municipalidad, se propone una nueva estructura organizacional.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Dentro del modelo de proceso estratégico empleado, se encuentra la etapa tres que consiste en la evaluación y control. Esta última etapa tiene la característica de ser un proceso constante e iterativo. Una de las herramientas que se utilizan en el control estratégico es el tablero de control balanceado o integrado. Con el tablero de control, se puede ejercer una visión integral, holística de la organización; además, facilita la evaluación del desempeño por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario (D'Alessio, 2008).

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control balanceado presenta cuatro perspectivas las cuales son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Estas cuatro perspectivas no solo permiten medir cuál ha sido el desempeño pasado de la organización a través de la perspectiva financiera, sino que a través de las tres perspectivas adicionales permite conocer cuál podría ser el futuro de la organización. De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), estas cuatro perspectivas se basan en lo siguiente:

- El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas o partes interesadas.
- La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor a la organización.
- Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.
- Los activos intangibles impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y accionistas.

Kaplan y Norton (2008) precisaron que la perspectiva del cliente y financiera describen lo que la organización espera lograr, mientras que la perspectiva de procesos y aprendizaje describen como implantará la organización su estrategia.

8.1.1 Aprendizaje interno

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2008), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizativo) que sustentan a los procesos que crean valor. Dentro del tablero de control del distrito, se han identificado nueve objetivos de corto plazo.

8.1.2 Procesos

Según Kaplan y Norton (2008), la perspectiva de procesos identifica los procesos claves de la organización que llevarán a obtener los objetivos financieros y de clientes. Si bien existen muchos procesos en la organización necesarios para la operatividad de la compañía, solo son algunos los que realmente agregan valor real a la estrategia planteada. Dentro del tablero de control del distrito, se ha identificado 13 objetivos de corto plazo.

8.1.3 Clientes

Kaplan y Norton (2008) definieron la perspectiva de cliente como aquella que comprende indicadores de resultado tales como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia. Dentro del tablero de control del distrito, se han identificado 23 objetivos de corto plazo.

8.1.4 Financiera

Según Kaplan y Norton (2008), la perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el

coste por unidad producida. Estos indicadores muestran si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas. Dentro del tablero de control del distrito, se han identificado 11 objetivos de corto plazo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico (D'Alessio, 2008). El tablero de control balanceado para el distrito de Surquillo se muestra en la Tabla 58, Tabla 59, Tabla 60, Tabla 61 y Tabla 62.

8.3 Conclusiones

El tablero de control balanceado es una herramienta que permite cerrar la brecha entre los objetivos planteados y las acciones a ejecutar, mediante la formulación de metas cuantificables y la revisión periódica del cumplimiento de estos. Para cada objetivo, se ha definido la meta a lograr, el indicador de medición y el año en el cual se deberá cumplir la meta establecida. Respecto al distrito de Surquillo, se tienen nueve indicadores relativos a la perspectiva del aprendizaje de la organización, 13 relacionados a la perspectiva interna, 23 a la perspectiva de clientes y 11 a la perspectiva financiera. Esta es la etapa dinámica del plan, debido a que el tablero de control retroalimenta a todo el proceso, lo que permite redefinir estrategias o planes de acción en caso que los resultados parciales no sean los esperados.

Tabla 58

Perspectiva de Aprendizaje

Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición
OCP 1.1: Reducir el índice de analfabetismo del distrito, en la población mayor de 15 años, de 0.87% al nivel de 0.7% para el 2017 y 0.5% para el 2021.	Índice de analfabetismo de población mayor a 15 años	0.70%	2017
OCP 1.2: Incrementar la tasa de asistencia escolar entre la población de cinco a 19 años de 87.29% al nivel de 89% para el año 2017 y 91% para el 2021.	Tasa de asistencia escolar entre población de cinco a 19 años	89%	2017
OCP 1.3: Disminuir la tasa de mortalidad infantil del distrito (por mil nacimientos) de 10.7 a 10.0 para el 2017 y 9.0 al 2021.	Tasa de mortalidad infantil	10	2017
OCP 1.6: Lograr la práctica de deporte interescolar en Surquillo con la participación del 30% de centros educativos del distrito para el 2014, 60% en el 2016 y 100% en el 2018.	Porcentaje de participación de centros educativos en deporte	60%	2016
OCP 1.7: Lograr la participación promedio de 1,000 personas semanales en actividades deportivas gratuitas para el año 2014 y 2,000 personas en el 2016.	Porcentaje de participación de personas es actividades deportivas gratuitas	1000	2014
OCP 2.2: Desarrollar las competencias de gestión municipal del 100% de las directivas de las juntas vecinales inscritas en el distrito a partir del 2014.	Porcentaje de personas pertenecientes a las directivas de juntas vecinales capacitadas en gestión municipal	100%	2014
OCP 3.3: Certificar anualmente a 100 micro empresarios en gestión de empresas a partir del 2014.	Número de microempresarios capacitados anualmente en gestión de empresas	100	2014
OCP 5.5: Lograr que el 95% de trabajadores municipales cuenten con una evaluación de desempeño entre bueno y excelente para el 2015.	Porcentaje de trabajadores municipales con evaluación de desempeño entre bueno y excelente	95%	2018
OCP 5.6: Obtener un índice de clima laboral en la municipalidad de 75% de satisfacción para el año 2018.	Índice de clima laboral de la municipalidad	75%	2018

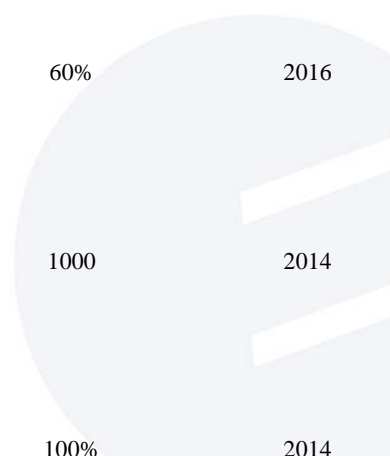


Tabla 59

Perspectiva de Proceso

Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición
OCP 2.1: Lograr que cada urbanización se encuentre representada al menos por una junta vecinal para el 2015.	Número de juntas vecinales por urbanización	Mayor o igual a uno	2015
OCP 2.5: Lograr a partir del 2014, que las principales organizaciones o gremios comerciales del distrito participen en la formulación, ejecución y control de los planes de desarrollo económico local.	Porcentaje de organizaciones o gremios comerciales participantes en los planes de desarrollo local	100%	2014
OCP 4.1: Elaborar el Plan de desarrollo urbanístico concertado del distrito para el 2014.	Porcentaje de elaboración del plan de desarrollo urbanístico	100%	2014
OCP 4.2: Reducir el índice de vulnerabilidad muy alta de las viviendas de la zona antigua de Surquillo a 70% en el 2017 y a 50% en el 2021.	Índice de vulnerabilidad muy alta de las viviendas de la zona antigua de Surquillo	70%	2017
OCP 5.1: Lograr que el 100% de los trámites municipales puedan ser solicitados vía una plataforma virtual para el 2017.	Porcentaje de trámites municipales que pueden ser solicitados vía una plataforma virtual	100%	2017
OCP 5.2: Reducir los tiempos de inscripción y licenciamiento de las nuevas empresas en 50% el 2014.	Porcentaje de reducción de tiempos de inscripción y licenciamiento de nuevas empresas	50%	2014
OCP 5.3: Lograr la implementación de 100% los instrumentos de gestión y desarrollo urbano que son aplicables para la municipalidad dispuestos por el RENAMU para el 2015.	Porcentaje de implementación de instrumentos de gestión y desarrollo humano	100%	2015
OCP 5.4: Obtener la certificación ISO 9001 en los procesos administrativos de atención al ciudadano para el año 2015.	Porcentaje de certificación ISO 9001 para procesos administrativos de atención al ciudadano	100%	2015
OCP 6.3: Lograr el reciclaje del 30% de los residuos sólidos generados en el distrito para el año 2014 y 50% para el año 2016.	Porcentaje de reciclaje de residuos sólidos	30%	2014
OCP 8.1: Interconectar la comisaría con el 100% de los Puestos de Auxilio Rápido del Serenazgo para el 2013.	Porcentaje de puestos de auxilio rápido interconectados a la policía	100%	2013
OCP 8.2: Serenazgo contará con 250 serenos debidamente equipados para el 2020.	Cantidad de personal de serenazgo debidamente equipados	250	2020
OCP 8.4: Reducir en 50% el tiempo de atención al llamado de auxilio para el 2014.	Porcentaje de reducción de tiempo de atención al llamado de auxilio	50%	2014
OCP 8.5: Implementar la segunda comisaría de Surquillo para el 2016.	Porcentaje de implementación de segunda comisaría	100%	2016

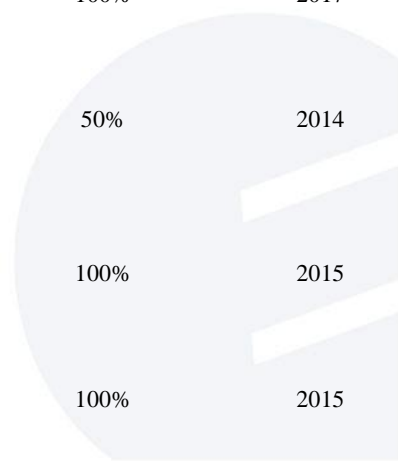


Tabla 60

Perspectiva del Cliente (Parte 1)

Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición
OCP 1.4: Disminuir el porcentaje de la población que no posee ningún tipo de seguro de salud de 44.5% a 30% al 2017 y 15% al 2021.	Porcentaje de población que no cuenta con ningún seguro de salud	30%	2017
OCP 1.5: Reducir el porcentaje de población desempleada de Surquillo, entre los 15 y 64 años, de 2.1% a 1.5% en el 2017 y a 1% en el 2021.	Porcentaje de población desempleada entre 15 y 64 años	1.50%	2017
OCP 2.3: Obtener 05 proyectos rentables anualmente para el beneficio de la comunidad presentados por las juntas vecinales a partir del 2014.	Número de proyectos rentables presentados por las juntas vecinales	Mayor o igual a cinco	2014
OCP 2.4: Dar respuesta al 100% de las solicitudes de las juntas vecinales a partir del 2013.	Porcentaje de solicitudes de juntas vecinales con respuesta	100%	2013
OCP 3.1: Impulsar el sector gastronómico en los alrededores del Mercado Modelo 1, con la creación de al menos diez locales de tres tenedores para el año 2015.	Número de locales de tres tenedores en los alrededores del mercado modelo 1	10	2015
OCP 3.2: Organizar ferias anuales en el distrito para impulsar el comercio de las micro y pequeñas empresas en los sectores de platería y calzado a partir del año 2014.	Número de ferias anuales en los rubros de platería y calzado	Mayor o igual a uno	2014
OCP 4.3: Incrementar 1,000 m ² de espacio público, para la práctica del deporte para el 2015.	Área habilitada para la práctica del deporte	1,000m ²	2015
OCP 4.4: Lograr la rehabilitación del 50% de pistas y veredas de Surquillo para el 2018 .	Porcentaje de pistas y veredas rehabilitadas	50%	2018
OCP 4.5: Remodelar y rediseñar los mercados San Felipe, Modelo 1 y Modelo 2 para el 2017.	Porcentaje de remodelación de mercados San Felipe, Modelo 1 y Modelo 2	100%	2017
OCP 4.6: Reemplazar el 50% de las redes públicas de agua y desagüe de la zona antigua entre los años 2016 al 2021.	Porcentaje de redes públicas de agua y desagüe reemplazadas en la zona antigua	50%	2021
OCP 4.7: Reemplazar el cableado aéreo por subterráneo en el 30 % de las calles y avenidas de Surquillo del 2018 al 2021.	Porcentaje de cableado aéreo reemplazado en las avenidas de Surquillo	30%	2021
OCP 4.8: Lograr al 2015 el 100% de señalización de las calles y avenidas del distrito.	Porcentaje de calles con una correcta señalización	100%	2015
OCP 4.9: Remodelar el estadio municipal de surquillo ampliando la práctica de disciplinas deportivas para el 2018.	Porcentaje de remodelación de Estadio Municipal	100%	2018

Tabla 61

Perspectiva del Cliente (Parte 2)

Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición
OCP 4.10: Remodelación de la Huaca La Merced y el parque Reducto con la finalidad de promover el turismo para el 2016.	Porcentaje de remodelación de La Huaca la Merced y el parque Reducto	100%	2016
OCP 5.7: Lograr el 90% de aprobación de las juntas vecinales con relación al nivel de transparencia de los gastos para el 2017.	Porcentaje de aprobación de juntas vecinales	90%	2017
OCP 6.1: Incrementar las áreas verdes del distrito en 3,000 m ² para el año 2015.	Área de áreas verdes adicionales en el distrito	3,000 m ²	2015
OCP 6.2: Controlar la densidad poblacional del distrito manteniendo el ratio por debajo de los 750 habitantes/km ² durante el periodo 2013 al 2021.	Densidad poblacional del distrito	750 habitantes /km ² al 2021	2021
OCP 6.5: Incrementar el acceso de la población del distrito a instalaciones sanitarias dentro de las viviendas a un 90% para el año 2017 y a 95 % para el año 2021.	Porcentaje de acceso de población a instalaciones sanitarias	90%	2017
OCP 6.6: Disminuir la contaminación de material particulado (PM 2,5) de 45 ug/m ³ a 25 ug/m ³ (mínimo permitido).	Cantidad de material particulado (PM 2,5) (ug/m ³)	25	2021
OCP 8.3: Reducir al 90% la cantidad de asaltos en el distrito para el 2016.	Porcentaje de reducción de asaltos en el distrito	90%	2016
OCP 8.6: Eliminar el 100% de la micro comercialización de droga y alcohol metílico para el 2018.	Porcentaje de eliminación de la microcomercialización de droga y alcohol metílico	100%	2018
OCP 8.7: Lograr la iluminación adecuada en las pistas y veredas del distrito a partir del 2015 hasta el 2018.	Porcentaje de iluminación adecuada de pistas y veredas	100%	2018

Tabla 62

Perspectiva Financiera

Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición
OCP 3.4: Lograr el incremento del 10% anual de Licencias de funcionamiento a partir del 2014.	Porcentaje de incremento anual en licencias de funcionamiento	10%	2014
OCP 3.5: Para el 2018 lograr la reubicación y formalización de las 28 organizaciones de comerciantes informales.	Número de organizaciones comerciales informales reubicadas	28	2018
OCP 6.4: Lograr ahorros equivalentes al 3% de los gastos administrativos y operativos en de la Municipalidad a través de prácticas ecoeficientes para el año 2016.	Porcentaje de ahorro en gastos administrativos por empleo de prácticas ecoeficientes	3%	2016
OCP 7.1: Reducir un 70% la morosidad por deudas impagas para el 2018.	Porcentaje de reducción de deudas impagas	70%	2018
OCP 7.2: Lograr el incremento de recaudación por licencias de funcionamiento en un 30% para el 2015, 50% para el 2017.	Porcentaje de incremento de recaudación por licencias de funcionamiento	30%	2015
OCP 7.3: Incrementar la recaudación en 10% en el 2013 y 50% para el 2016 por concepto de derechos administrativos para la vivienda y construcción.	Porcentaje de incremento de recaudación por concepto de derechos administrativos para vivienda	10%	2013
OCP 7.4: Lograr el crecimiento de la recaudación en 35% para el 2016 y 60% para el 2020 por concepto de derechos administrativos para la industria y el comercio.	Porcentaje de incremento de recaudación por concepto de derechos administrativos para la industria y comercio	35%	2016
OCP 7.5: Obtener ingresos por la implementación y gestión de nuevos servicios municipales equivalente al 10% de los recursos directamente recaudados para el 2018.	Porcentaje de ingresos por nuevos servicios municipales	10%	2018
OCP 7.6: Alcanzar ingresos equivalentes al 7% de los recursos directamente recaudados para el 2018 a través del tratamiento de residuos sólidos generados en el distrito.	Porcentaje de ingresos por tratamiento de residuos sólidos en el distrito	7%	2018
OCP 7.7: Lograr ingresos mínimos de S/ 100,000 anuales, por concepto de alquiler de stands en ferias comerciales promovidas por la Municipalidad desde el 2013.	Ingresos anuales por concepto de alquiler de stands en ferias comerciales	S/. 100,000	2013
OCP 7.8: Obtener recursos económicos a través de las visitas a zonas turísticas en un 3% de los ingresos presupuestados para el año 2014.	Porcentaje de ingresos por concepto de visitas a zonas turísticas	3%	2014

Capítulo IX: Competitividad del distrito

De acuerdo con Porter (2007), la prosperidad nacional se crea, no surge de los dones naturales de un país, de sus reservas laborales, de sus tasas de interés o del valor de su moneda: es decir, la prosperidad de un país debe ser el resultado de un trabajo y no basarse solo en las ventajas comparativas. El Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industrias (IEES, 2010) indicó que la competitividad se traduce en una mayor capacidad de las economías de generar mayores niveles de ingresos para sus ciudadanos, aumentando los niveles de productividad, es decir, crear y mantener un entorno favorable que sustente una mayor creación de valor para sus empresas y que se traduzca en una mayor prosperidad para sus habitantes. El único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad. La meta principal de una nación es producir un estándar de vida alto y sostenido para sus ciudadanos. La capacidad para realizarlo depende de la productividad con que se empleen el trabajo y el capital de una nación (Porter, 2007).

El informe de competitividad mundial del IMD (IMD World Competitive Yearbook), elaborado desde 1989, analiza un total de 59 países y constituye uno de los principales indicadores a nivel mundial. La metodología del IMD World Competitive Yearbook mide como una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias a fin de incrementar el bienestar de su población. Este basa su medición en los siguientes factores: (a) desempeño económico, que busca analizar la situación macroeconómica de la economía local; (b) eficiencia del gobierno, que analiza el grado en que las políticas estatales conducen la competitividad; (c) eficiencia de las empresas, que analiza el grado en que el entorno nacional fomenta en las empresas un desenvolvimiento innovador, rentable y responsable; (d) infraestructura, analiza el grado en que los recursos básicos, tecnológicos científicos y humanos satisfacen las necesidades de las empresas (CECMER, 2011).

Porter (2010) indicó “El Perú no debería sentirse satisfecho porque las fuerzas que han hecho posible el alto crecimiento no son sostenibles en el largo plazo y no han generado empleos, por lo que se debería pasar a una segunda etapa que sería la de incrementar nuestra competitividad”. Este comentario evidenció que si bien como país se ha tenido un avance durante los últimos años es necesario compararnos con los países competidores con el fin de evaluar cuales son las áreas de acción en las cuales trabajar y mejorar. De la misma manera, es necesario aplicar un análisis competitivo al distrito de Surquillo con el fin de conocer los factores en los cuales mejorar en referencia a los distritos competidores.

9.1 Análisis Competitivo del distrito

Con el fin de aplicar los índices de competitividad nacionales a la realidad nacional, Centrum Católica, el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, elaboró en el 2010 el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP). El ICRP de Centrum Católica compara cuantitativamente el desempeño de 24 regiones del Perú a través de 90 variables clasificadas en 25 factores y, a su vez, en cinco pilares: (a) empresa, (b) economía, (c) gobierno, (d) personas y (e) infraestructura (Benzaquén & Del Carpio, 2010). Los pilares y los factores se encuentran en la Figura 47. Se adaptará el uso de los índices del ICRP y se analizará el distrito de Surquillo en base a esta metodología.

Pilar economía. Mide el tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como su capacidad de generar empleo (Benzaquén, Del Carpio, Valdivia & Zegarra, 2010). Con relación a la participación en la conformación de la Población Económicamente Activa (PEA), de los 82,168 habitantes de seis a más años de edad que residen en el distrito de Surquillo, del 52.4% que conforman la PEA se puede precisar que el 50.7% se encuentra ocupada y el 1.7% restante desocupada (INEI, 2007).

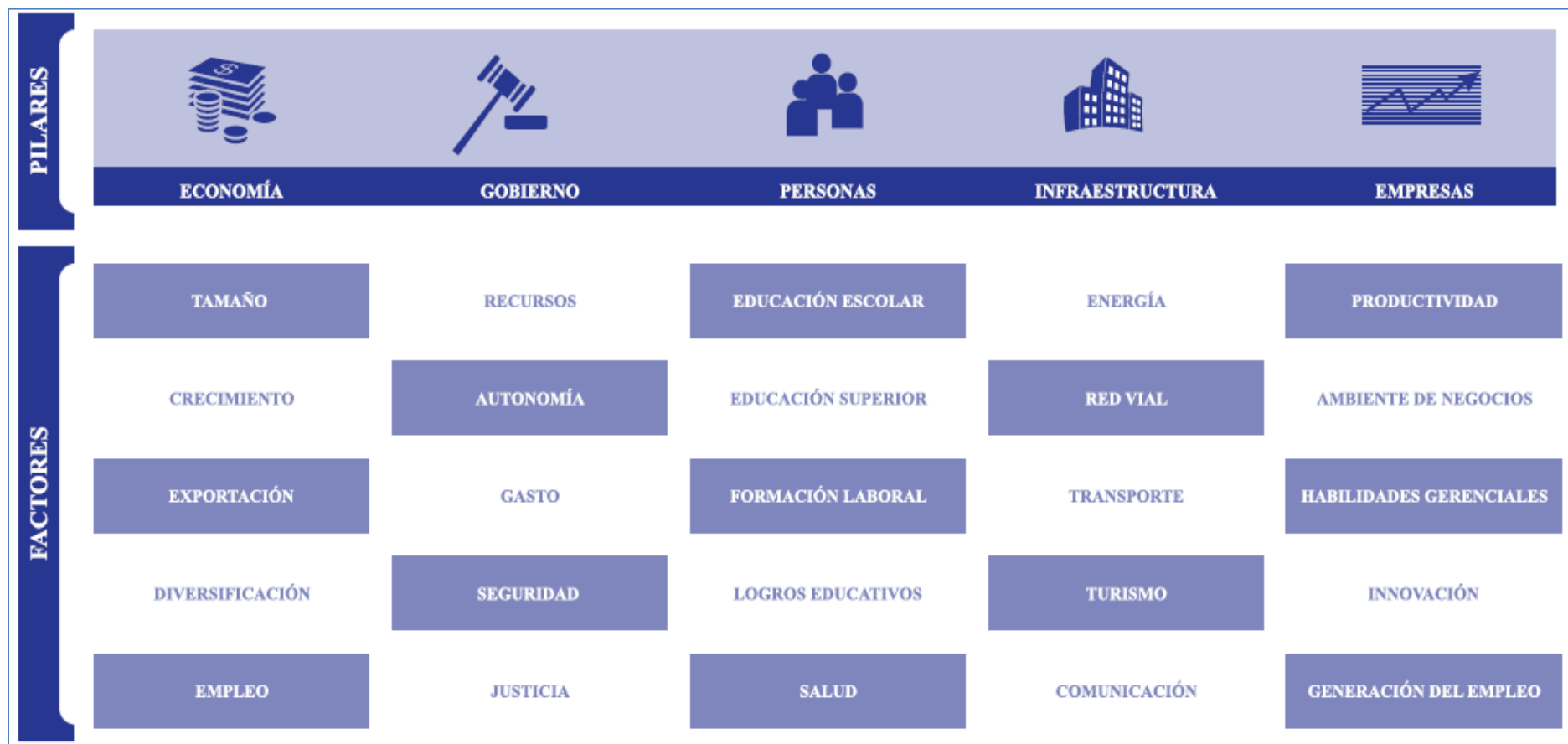


Figura 47. Estructura del índice de competitividad regional.

Tomado de: “Índice de competitividad regional 2010,” por J. Benzaquen, L. Del Carpio, C. Valdivia & L. Zegarra, 2010. Centrum Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú

Dentro de la diversificación de la actividad económica del distrito, se encuentran en (a) los talleres de mecánica automotriz, aceites y pinturas, repuestos, piezas y autopartes para automóviles que se dan preferentemente en la Av. Angamos y Av. Intihuatana; (b) las ferreterías, materiales de construcción, artículos para el hogar, pinturas mayólicas y mantenimiento de casas, en las Av. República de Panamá y Tomás Marsano; y (c) la zona denominada Ricardo Palma localizado entre el triángulo que generan las intersecciones de tres de las avenidas más importantes del distrito (Angamos, Tomás Marsano y República de Panamá) contienen las actividades de transformación y manufactura; es decir, la actividad económica es intensa en el sector de comercio y servicios, especializándose en productos para el hogar, la vivienda y el automóvil, muy asociados a la industria de la construcción, mejora de la vivienda y diseño de interiores.

Pilar gobierno. Mide los recursos con los que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia & Zegarra, 2010). Las recaudaciones en la MDS los ingresos recaudados son recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias, recursos determinados todos suman un importe de S/.17,326,830.58 para el 2011. El ingreso por recursos ordinarios que asciende a S/.12,624,936.00 es un ingreso a favor de las municipalidades que el gobierno central asigna de manera anual. Este ingreso deberá reflejarse en las inversiones o gastos incurridos para el beneficio de los ciudadanos que está a cargo de la gestión municipal (MEF, 2012b). De acuerdo con la planilla del primer trimestre del 2012, la MDS reportó un total de 888 trabajadores, 65.4% corresponde a personal masculino y el 34.6% a personal femenino, quienes se encuentran distribuidos en tres modalidades de contratación bajo el régimen CAS un 61.7%, bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276 un 24.6% y como Pensionista el 13.6% restante.

De acuerdo con la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2008), el 70% de los encuestados indicó que el principal problema que afecta a Surquillo es la inseguridad. Según el CAD (2010), el distrito de Surquillo se ubica en el puesto 27 dentro del ranking de percepción de seguridad ciudadana en Lima Metropolitana y Callao 2010. Esta percepción se suma a la obtenida en la Primera Encuesta Metropolitana de Victimización realizada por Ciudad Nuestra (2011) donde el serenazgo del distrito obtuvo una aprobación del 36% , mientras que la policía tuvo un nivel de aprobación de 37.1% . Si bien ambos indicadores se encuentran por encima del promedio respecto a los otros distritos de Lima Metropolitana, aún están distantes a los distritos con mejores niveles de aprobación.

Pilar personas. Mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia & Zegarra, 2010). El nivel educativo de la población con más de tres años de edad se encuentra distribuido en un 33.7% que indicaron tener solo nivel de secundaria completa, mientras que el 18.07% posee estudios superiores universitarios completos, un 9.96% estudios no universitarios completos y un 3.84% ningún nivel educativo. Complementariamente, se puede mencionar que la tasa de analfabetización en el distrito es del 4.78%, considerando la población de tres a más años de edad; adicionalmente, el porcentaje de pobladores entre los tres y 19 años de edad que no asistió a ningún centro de enseñanza equivale a 3,049 pobladores de un total de 21,358, lo que representa el 14.3% (INEI, 2007a). Se puede precisar que, conforme al último censo nacional (INEI, 2007a), el distrito de Surquillo cuenta con solo 18% de su población con estudios superiores universitarios completos. De acuerdo con INEI (2000), Surquillo cuenta con 104 centros educativos y 679 aulas. Teniendo que 25 locales escolares cuentan con laboratorio, 52 con biblioteca y 35 con centro de cómputo.

El distrito de Surquillo cuenta dentro de su jurisdicción con una sucursal del Hospital de la Solidaridad, el Policlínico Suarez de Essalud y el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN). El INEI (2007a) reportó, en el último censo nacional, que el 44.5% de la población de Surquillo no cuenta con ningún tipo de seguro, mientras que el 37.1% se encuentra asegurado a través de Essalud y solo un 4.2% se encuentra afiliado al SIS. De acuerdo con INEI (2000), Surquillo se encuentra entre los diez distritos con mayor número de consultorios médicos, teniendo la cantidad de 77 consultorios. Cuenta además con 631 profesionales de la salud en el distrito.

Pilar infraestructura. Mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia & Zegarra, 2010). El material predominante en las viviendas es el ladrillo o bloque de cemento en un 85.4%, mientras que en el 11.4% de las viviendas predomina el adobe. El abastecimiento de agua en el 84.5% de las viviendas se realiza por la red pública dentro de la vivienda, mientras que un 13.9% se realiza de la red pública fuera de la vivienda, pero dentro de la edificación y el 1.5% restante se abastece mediante un pilón de uso público, camión cisterna, vecino u otros (INEI, 2007a).

El transporte es una de las fortalezas del distrito, debido a que tanto el Metropolitano y el tren eléctrico bordean el distrito, lo que facilita la llegada de los ciudadanos al distrito de Surquillo, así como el acceso al transporte público de los surquillanos para desplazarse hacia otros distritos. La red vial interna del distrito se encuentra totalmente asfaltada, debiendo rehabilitar algunos tramos de pistas. Una de las principales maneras de conocer el acceso a la información es mediante el acceso de los hogares a Internet, en que los hogares de Surquillo presenta un 28%, frente a un 45.99% del total de hogares con acceso a computadora (INEI, 2012c). Respecto al turismo, Surquillo carece de infraestructura que se enfoque en este sector.

Pilar empresa. Mide la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de cada región. (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia & Zegarra, 2010). Según el Ministerio de la Producción (2012), en Surquillo, existen una cantidad de 1,959 micro y pequeñas empresas, y de acuerdo con el INEI (2000), la principal actividad económica en el distrito es el comercio, distribuyéndose en 8.4% en alimentos y bebidas, 18.7% en textiles, 14.8% en muebles y accesorios, 0.9% en fabricación de metales comunes, 13.9% en fabricación de maquinaria y equipo y 43.2% en otras actividades.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del distrito

Como se mencionó en el Capítulo III, Porter (2007) propuso cuatro atributos que debe manejar una industria o nación con el fin de alcanzar la competitividad los cuales son: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) industrias relacionadas y de apoyo; y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Condiciones de los factores. De acuerdo con Porter (2009), este factor se compone del trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura. Surquillo tiene la ventaja de contar con una ubicación privilegiada con acceso a los distritos de mayores recursos económicos que permitirá complementar estrategias y planes de acción. Otra ventaja a resaltar es el terreno de Surquillo, el que es considerado beneficioso para la construcción. Otra característica de Surquillo es su fácil accesibilidad al estar conectado a los dos sistemas viales de mayor alcance en Lima, como son el tren eléctrico y el metropolitano. Adicionalmente, las avenidas principales del distrito como son Angamos, República de Panamá, Tomás Marsano y Aviación han logrado incorporar importantes establecimientos comerciales, que las han convertido en eje comercial del distrito. Estas características le brindan a Surquillo la ventaja de ser requerido para proyectos inmobiliarios o el establecimiento de negocios que pueda atender a los mercados que lo rodean. Surquillo se

encuentra dotado de infraestructura que cubren los principales servicios básicos. Además, dispone de instituciones de formación y centros hospitalarios. La cercanía al distrito de Miraflores otorga la posibilidad de desarrollar servicios para el turismo y adicionar este sector a los rubros que ofertados.

Condiciones de la demanda. Compuesto por la demanda interna que da a sus empresas una imagen clara de las nuevas necesidades de los compradores y donde estos presionan a las empresas a la innovación (Porter, 2009). Surquillo tiene la característica de poder captar el consumo de los distritos de mayor poder adquisitivo del Perú, como son Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco y San Borja, y, a su vez, a residentes de La Molina que utilizan la avenida Angamos para el tránsito a Miraflores, la cual permite ofrecer productos y servicios que cubran la necesidad de estos residentes, con lo que se puede capitalizar este beneficio en mayores ingresos para los surquillanos.

Industrias relacionadas y de apoyo. Surquillo está posicionado en la zona de Lima centro - sur como un distrito que ofrece servicios y productos en los rubros automotriz y ferreteros, acabados para el hogar, además de contar con mercados minoristas reconocidos en el medio local por su variedad de productos. Adicionalmente, existen grupos menores de comerciantes agrupados en zonas específicas del distrito, tales como la venta de zapatos y venta de artículos de platería que se pueden potenciar y convertir en clústeres locales.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Ante la existencia de un plan de desarrollo distrital en donde se incluyen estrategias bien encaminadas, no existe una decisión política para la implementación de estas estrategias, plasmadas en planes de acción que conduzcan al cumplimiento de los objetivos. Al ser Surquillo un distrito pequeño territorialmente, tiene la ventaja de focalizar sus acciones y poder cumplir las metas de largo plazo.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito

“Los clúster o cúmulo son un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto, únicas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter 2009, p.266). El desarrollo comercial en el distrito de Surquillo se encuentra actualmente en crecimiento. Es reconocido por su comercio y las pequeñas empresas que lo conforman. Los distritos limítrofes permiten que Surquillo pueda ser una alternativa complementando los productos y servicios que se ofrecen en los distritos de San Isidro, Santiago de Surco, San Borja y Miraflores. A lo largo del tiempo, muchos comerciantes se han establecido en el distrito agrupándose en diversos rubros, lo que ha permitido la competencia y el complemento como entre ellos, y ha resaltado los negocios en los rubros ferretero y automotriz. Asimismo, debido a la ventaja competitiva del distrito, se han identificado grupo de comerciantes potenciales en los siguientes rubros: (a) platería, (b) calzado, (c) gastronomía y (d) turismo.

El rubro ferretero se encuentra concentrado entre las avenidas República de Panamá y Tomas Marsano, donde se ubican pequeños comerciantes que se dedican a la venta de insumos para la construcción, accesorios para la gasfitería y electricidad, complementándose con la venta de pinturas, cerámicos, entre otros. Además, se ubican grandes empresas reconocidas del sector como Cassinelli, Maestro, Sodimac y Castor. Esta concentración del rubro ferretero ha permitido la apertura de negocios complementarios como el servicio técnico de instalación. Otro sector que se ha desarrollado en el distrito es el automotriz, caracterizado por la venta de vehículos nuevos y usados, complementándose con los talleres que ofrecen servicios de reparación y mantenimiento de vehículos, y venta de autopartes. Los principales distribuidores de venta de autos nuevos, como Volkswagen, Audi, Hyundai, Lifan, Jac, Faw, Yuejin, entre otros se encuentran ubicados entre las avenidas Tomas

Marsano y República de Panamá, mientras que la venta de autopartes y talleres se encuentran ubicados en la Av. Angamos y Av. República de Panamá.

Dada la conectividad con el distrito de Miraflores y la accesibilidad a través de la vía expresa, la presencia de algunos negocios relacionados a la gastronomía, alrededor del Mercado Modelo 1, puede facilitar el desarrollo de un clúster gastronómico en el distrito. En la calle, en los negocios, se encuentra un grupo de comerciantes relacionados al negocio de la platería, que potenciados adecuadamente podrían convertirse también como un clúster en la zona. El comercio relacionado al calzado es otro rubro que ha mostrado presencia en el distrito, ya que se encuentran algunos fabricantes de calzado, y pequeños locales que complementan la venta de insumos y accesorios. Estos negocios se ubican en la cercanía al Mercado Modelo 2. Surquillo también cuenta con atractivos relacionados a la historia del Perú, tales como el parque El Reducto N°5, una de las trincheras que se instalaron en Lima para defender la ciudad de la invasión chilena en el año 1881, así como la Huaca La Merced, único vestigio pre-inca en Surquillo que perteneció a la cultura Ichma que complementados con otros negocios puede también atraer a los turistas y potenciar este rubro en el distrito.

En conclusión, son seis los potenciales clústeres identificados que se pueden desarrollar en el distrito, con lo que se logra incrementar el flujo comercial y ofrecer oportunidades laborales: (a) ferreteros, (b) automotriz, (c) gastronomía, (d) platería, (e) calzado y (f) turismo.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los negocios relacionados al rubro automotriz y ferretero ya se encuentran posicionados en Surquillo y son parte de la fortaleza con las que cuenta el distrito. Actualmente, estos negocios se encuentran establecidos de una manera desordenada e incluso existe la presencia de negocios informales relacionados a estos dos rubros. La estrategia, en

este sentido, es la de potenciarlos y ordenarlos, para lo cual se deben implementar acciones tales como: (a) formalización de los negocios, (b) actualización de zonificación comercial, (c) facilitar zonas de estacionamiento para los consumidores, (d) establecer un control ambiental relacionado al desecho de líquidos y material contaminado especialmente en el rubro automotriz, (e) mejorar la seguridad ciudadana en el distrito, y (f) capacitar a las MYPE en la gestión de sus negocios.

Debido a las ventajas competitivas del distrito, los negocios relacionados a los rubros gastronomía, platería, calzado y turismo muestran condiciones favorables para ser desarrollados y puedan llegar a convertirse en clústeres. Las estrategias a emplear para estos rubros se focalizarán en: (a) atraer nuevos inversionistas, (b) ofrecer facilidades de licenciamiento, (c) promocionar estos mercados como parte de la identidad del distrito, y (d) mejorar el ornato y la seguridad en las zonas. Respecto al rubro gastronómico, la remodelación del Mercado Modelo 1, incluido en los OCP ayudará a establecer una zona apta para el establecimiento de este clúster. Al mismo tiempo, la Municipalidad debe promover el establecimiento de negocios relacionados al sector gastronómico brindando una mejora urbanística en la zona y facilitando el establecimiento de estos negocios. Con el fin de promover los rubros de platería y calzado, que actualmente no se encuentran posicionados como parte de la característica del distrito, se ha considerado establecer las siguientes acciones: (a) promoción mediante ferias organizadas por la municipalidad, (b) capacitación en gestión de MYPE, y (c) ordenamiento y formalización de negocios que se encuentren en las inmediaciones. El rubro turístico no se encuentra desarrollado en el distrito y, para ello, se deberán generar acciones tales como: (a) remodelar la Huaca de la Merced y el parque El Reducto N°5, (b) gestionar convenios y alianzas con agencias de turismo, (c) promover la construcción de hoteles en la zona cercana a la vía expresa.

9.5 Conclusiones

El análisis de competitividad permite identificar las ventajas del distrito frente a otros.

En el caso de Surquillo, se ha identificado que las principales fortalezas se basan en: (a) la ubicación, por estar rodeado de distritos de mayor poder adquisitivo; y (b) la accesibilidad, por la facilidad que le otorgan los sistemas integrados de transporte para llegar hacia el distrito y por el grado de conectividad a otros distritos a través de sus principales avenidas.

Respecto a los clústeres, los rubros ferreteros y automotriz son los que, actualmente, presentan un mayor desarrollo. Asimismo, se han identificado nuevos rubros como el de calzado, platería, gastronomía y turismo cuyo desarrollo ayudarán a convertir al distrito en un polo de desarrollo comercial de la zona centro sur de Lima Metropolitana.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

“Un plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los ajustes necesarios si estos fueran requeridos” (D’Alessio, 2008, p. 430).

El plan estratégico integral para el distrito de Surquillo reúne de manera detallada los diversos elementos considerados en su desarrollo, a fin de facilitar el seguimiento de su implementación a través de los planes operacionales (ver Tabla 63).

10.2 Conclusiones Finales

- El distrito de Surquillo, gracias a su ubicación, tiene el potencial para convertirse en el polo de desarrollo comercial de la zona de centro sur de Lima, capitalizando las necesidades de los consumidores de los distritos de mayor poder adquisitivo del país.
- La accesibilidad del distrito de Surquillo, representada a través de las vías de transporte que cruzan y delimitan el distrito, facilita la llegada de los consumidores actuales y potenciales.
- El distrito de Surquillo se encuentra dividido en dos zonas marcadamente diferenciadas, por un lado, se encuentra la zona antigua demandante de servicios básicos y de una renovación urbanística, y, por el otro lado, se encuentra la zona de urbanizaciones modernas demandante de mayor seguridad, y de un orden y control en su crecimiento urbanístico.
- Los niveles socioeconómicos que predominan en el distrito son los niveles C y D, por lo que la demanda de servicios y necesidades básicas es mayor que la de los distritos limítrofes.

Las juntas vecinales requieren un mayor grado de participación en el desarrollo del distrito. Actualmente, solo 16 urbanizaciones de las 40 existentes se

encuentran representadas por al menos una junta vecinal debidamente registrada en la MDS.

- Surquillo se ha caracterizado durante mucho tiempo por el nivel de inseguridad ciudadana existente en sus calles y, a pesar del esfuerzo e inversión realizada en estos últimos años en este sector, aún existen aspectos para mejorar la percepción respecto al distrito.
- Los principales rubros comerciales que se han desarrollado en el distrito son los rubros automotriz y ferretero; sin embargo, se tiene la capacidad de desarrollar algunos rubros adicionales como son el de turismo, gastronomía, calzado y platería, si se logra capitalizar las ventajas que posee el distrito en estos sectores.
- El distrito de Surquillo alberga un gran número de comerciantes que se encuentran identificados como MYPE; estos centros de negocios están distribuidos en las principales avenidas comerciales del distrito. Actualmente, falta reorganizar y establecer zonas comerciales con la finalidad de ordenar el comercio sin perjuicio de sus habitantes.
- Luego del análisis realizado en el distrito de Surquillo, se ha evidenciado que no existe una amenaza latente que pueda evitar su desarrollo; al contrario, existen diversas oportunidades que de gestionarse adecuadamente harán que Surquillo pueda cumplir la visión planteada

Tabla 63

Plan Estratégico Integral



10.3 Recomendaciones Finales

- El principal aspecto a enfocarse por parte del gobierno municipal es en lo referente a la seguridad ciudadana para brindar confianza a los futuros inversionistas y consumidores con el fin de permitir el desarrollo comercial del distrito.
- Al ser las MYPE el principal motor comercial del distrito y con la finalidad de lograr el crecimiento de las mismas, es necesario trabajar de manera conjunta buscando fortalecer sus competencias de gestión.
- Ante los niveles de delincuencia, pandillaje, alcoholismo y drogadicción, será necesario tomar acciones de lucha contra este tipo de debilidades, impulsando programas de reinserción social tales como el deporte, cultura, educación, capacitación y trabajo para los surquillanos.
- Para el desarrollo de los clústeres en el distrito, será necesario trabajar de manera coordinada con los gremios comerciales para desarrollar y planificar de manera conjunta el desarrollo del sector.
- A fin de contribuir con la mejora de la calidad de vida de los surquillanos, se debe buscar desarrollar las capacidades técnicas de la población, que les permita incorporarse al crecimiento de los clústeres en el distrito así como a la ejecución de los proyectos locales.
- Dentro del desarrollo del plan urbanístico del distrito, se deberá priorizar las zonas de esparcimiento y áreas verdes, debido a que actualmente Surquillo carece de estas.
- Las juntas vecinales deberán ser el principal soporte de la gestión municipal y, con la finalidad de efectivizar su participación, se deben contemplar programas

de capacitación en gestión municipal focalizados en las directivas de las juntas vecinales.

- Se propone que la Municipalidad lidere una adecuada gestión del cambio sobre los surquillanos, ya que esta es una de las herramientas básicas para desarrollar e implementar adecuadamente el plan estratégico.
- El plan estratégico del distrito deberá ser evaluado de una manera periódica, estableciendo previamente los plazos de seguimiento y medición mediante indicadores de gestión; por lo tanto, es necesario definir estos indicadores de tal forma que permita tomar acciones correctivas en el momento oportuno.
- El distrito de Surquillo colinda con distritos más desarrollados; por ello, se deberá tomar las mejores prácticas en las diversas áreas de gestión municipal, con el fin de adaptarlas e implementarlas en el distrito.

10.4 Futuro del Distrito de Surquillo

En base a la visión y a los OLP, el futuro del distrito de Surquillo está direccionado a convertirse en el principal polo de desarrollo comercial de la zona centro-sur de Lima Metropolitana, captando principalmente el consumo de los residentes de los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja, a través de los clústeres desarrollados en los rubros de ferretero, automotriz, calzado, platería, gastronómico y turismo, lo que permite la incorporación laboral de la población de surquillo; soportado por un ambiente seguro que contará con un moderno sistema de seguridad ciudadana y permitirá que los visitantes, residentes e inversionistas sientan la percepción de encontrarse en uno de los distritos más seguros de Lima, donde el apelativo de “Chicago Chico” solo será parte del pasado.

Surquillo contará con un plan urbanístico moderno el cual será la base para sus construcciones y edificaciones, delimitando las área de uso comercial y residencial mediante

una adecuada zonificación, priorizando la densidad poblacional y ampliando las áreas verdes del distrito. Este plan y los proyectos a ejecutarse deben haber sido el resultado de la coordinación y el trabajo conjunto con las juntas vecinales, organizaciones civiles y entidades privadas, la cuales tendrán una participación activa en el distrito. La zona antigua de Surquillo será remodelada en un gran porcentaje, dotando de servicios básicos y orden a esta zona del distrito, además de disminuir la vulnerabilidad sus viviendas, convirtiéndose en zonas seguras y otorgando una buena percepción del distrito. La infraestructura del distrito se mostrará segura, moderna y apta para vivir adecuadamente; no existirá una polarización entre la zona antigua y la zona de urbanizaciones, lo que mostrará una sola identidad surquillana, que será el orgullo para todos los residentes en el distrito.

Surquillo se convertirá en ejemplo de una gestión ambientalmente sostenible, donde las avenidas y calles se mostrarán fluidas, limpias y ordenadas por la eliminación de la contaminación sonora y visual, los desechos sólidos estarán adecuadamente recolectados en contenedores, lo que cuidará la apariencia del distrito y aprovechará los beneficios de la implementación de un programa y una planta de reciclaje, donde la población tendrá un rol activo debido a una adecuada concientización.

La educación será el pilar de desarrollo distrital priorizando la lectura en todos los niveles, brindando acceso a bibliotecas y redes estudiantiles, complementando la educación brindada por el gobierno; todos los surquillanos lograrán ser profesionales o técnicos competitivos, ya que se incentivará a los estudiantes de bajos recursos económicos con becas de estudios con Senati u otras instituciones, logrando la mano de obra calificada local y comerciantes preparados para el crecimiento, lo que permitirá el desarrollo comercial del distrito.

Referencias

- Agencia Peruana de Noticias (2010, 4 de noviembre). El Perú es el mejor país para invertir en Sudamérica, según ránking Doing Business 2011. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/663924/noticia-peru-mejor-pais-invertir-sudamerica-segun-ranking-doing-business-2011>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2012a). *¿Por qué invertir en el Perú?: ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2012b). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de: http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_Esp_08_11_2012.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2012c). Razones económicas para invertir. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62>
- América Economía (2011). *Ranking multilaterales 2011*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2011/multilaterales/index.php>
- Arellano, R. (2010, 7 de junio). *La visión de los estilos de vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/blog/2010/06/la-vision-de-los-estilos-de-vida/>
- Arellano, R. (2012, 9 de marzo). *¿Quiénes son los consumidores emergentes?*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/blog/2012/03/%C2%BFquienes-son-los-consumidores-emergentes-2/>

Arroyo, E. (2006). *Informe de la inmigración peruana en el mundo*. Deperu.com.

Recuperado de <http://www.deperu.com/abc/estudios/265/informe-de-la-inmigracion-peruana-en-el-mundo>

Arzobispado de Lima (2012). *Parroquias y horarios de misa*. Recuperado de

http://www.arzobispadodelima.org/index.php?option=com_content&view=article&id=577%3A%20surquillo&catid=103%3A%20parroquias-por-districtos&Itemid=247

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2012, febrero). *Niveles*

socioeconómicos 2012. Total Perú urbano y Lima Metropolitana. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (2012a). *Memoria 2011*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011-1.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (2012b). *Reporte de inflación marzo 2012*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2012.pdf>

Benzaquen J., & Del Carpio L. (2010). *Centrum Católica toma el impulso de la competitividad de las regiones del Perú*. *Strategia*, 5(20), 22-26

Benzaquen J., Del Carpio L., Valdivia C., & Zegarra L., (2010). *Índice de competitividad regional del Perú*. Centrum Católica – Centro de Negocios de la Pontificia

Universidad Católica del Perú. Lima, Perú

Boza, B. (2009, 9 de abril). *¿A dónde va nuestra basura?* Recuperado de

<http://blogs.elcomercio.pe/ciudadanosaldia/2009/04/a-donde-va-nuestra-basura.html>

Castilla, Luis (2012). *Perú: perspectivas económicas y sociales*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1541%3A%20presentaciones&catid=102%3A%20discursos-y-presentaciones&Itemid=101110&lang=es

Cementerio General Recoleta (2012). Recuperado de:

http://www.cementeriogeneral.cl/index.php?option=com_lightgallery&view=list&cid=7

Central Intelligence Agency (2012). *The world factbook*. Recuperado de

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Centro de Estudios para la competitividad y mercado, Centrum Católica (2011). Ranking de competitividad mundial 2011. Perú: lo avanzado no basta. *Strategia*, 6 (22), 29-35.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

Cien millones de pesos para proyectos productivos en los mártires. (2010, 25 de marzo).

Radio Santa Fe. Recuperado de <http://www.radiosantafe.com/2010/03/25/cien-millones-de-pesos-para-proyectos-productivos-en-los-martires/>

Ciudad Nuestra (2011). Primera encuesta metropolitana de victimización. Recuperado de

http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/2869/cont/files/35_distritos_Encuesta_Metropolitana_Victimizacioo_2011.pdf

Ciudad Nuestra (2012). Segunda encuesta metropolitana de victimización. Recuperado de

http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/3222/cont/files/encuesta_victimizacion_2012_cn_2.pdf

Ciudadanos al día (2010). Boletín CAD electoral 109 Seguridad Ciudadana. Recuperado de

http://www.ciudadanosaldia.org/boletines/repositorio/b109/BoletinCAD_Electoral_109_Seguridad_Ciudadana.pdf

Colmenares A. (2012, 7 de marzo). El voto nacional, símbolo de paz. *El periódico de Bogotá*.

Recuperado de: <http://www.elperiodico.com.co/informe-especial/informe-especial/5823-el-voto-nacional-simbolo-de-paz.html>

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2008). *Barómetro de la gestión municipal de los distritos de Lima moderna*. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/descargas/BAR-ALCALDE-LM.pdf>

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2010). *Barómetro de la gestión municipal de los alcaldes provinciales y distritales de Lima y Callao*. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/descargas/BAR-ALCALDE-10.pdf>

Comunicaciones MINAM (2012, 23 de mayo). Más del 80% de los peruanos prefieren productos con ingredientes naturales y amigables con el ambiente. *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 7 de Julio 2012. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&catid=1:noticias&id=1896:mas-del-80-de-peruanos-prefieren-productos-con-ingredientes-naturales-y-amigables-con-el-ambiente&Itemid=21

Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2006). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>

Congreso de la República del Perú (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: Autor. Conozca 10 de los proyectos de vivienda más costosos en Bogotá. (2012, 11 de enero). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.realstaters.com/blog/category/ventas-bienes-raices/>

Contraloría General de la República (2008). *Informe agregado sobre los informes de rendición de cuentas 2007*. Recuperado de www.mpfm.gob.pe/descargas/INFORME-AGREGADO2007.doc

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F, México: Pearson.

Decreto Legislativo N° 276. Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. Presidencia de la República (1984).

Decreto Legislativo N° 776. Ley de Tributación Municipal (1993)

Decreto Legislativo N° 1017. Ley de Contrataciones del Estado. Consejo de Ministros (2004).

Decreto Supremo N° 083-2004-PCM. TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Presidencia del Consejo de Ministros (2004).

Decreto Supremo N°156-2004-EF. Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal. Ministerio de Economía y Finanzas (2004).

Decreto Supremo N° 025-2007-PCM. Dictan medidas sobre los ingresos por todo concepto de los Alcaldes. Presidencia del Consejo de Ministros (2007).

Decreto Supremo N° 102-2007-EF. Aprueban el nuevo Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública. Ministerio de Economía y Finanzas (2007).

Decreto Supremo 184-2008-EF. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Ministerio de Economía y Finanzas (2008).

Decreto Supremo N° 074-2011-PCM. Fijan monto de la Unidad de Ingreso del Sector Público para el año 2012. Presidencia del Consejo de Ministros (2011).

Echegaray, C. (2010). Denuncia sobre corrupción y abuso de autoridad en el instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas. Recuperado de http://reporterow.com/2010-07-27-denuncia-sobre-corrupcion-y-abuso-de-autoridad-en-el-instituto-nacional-de-enfermedades-neoplasticasnoticia_3992.html

El consumidor peruano se vuelve más especializado: compra marcas más caras y prefiere salir a comer que cocinar. (2010, 9 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/636388/noticia-consumidor-peruano-se-vuelve-mas-especializado-compra-marcas-mas-caras-prefiere-salir-comer-que-cocinar>

El mercado de la Boquería, (2010). Recuperado de <http://barcelonatour.es/el-mercado-de-la-boqueria>.

El Metropolitano comenzó sus pruebas en el Centro de Lima (2010, julio). *Perú21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/508993/metropolitano-comenzo-sus-pruebas-centro-lima>.

Empresas & Negocios (2012). *Informe de Economía de IEDEP* (Año 11, Publicación No.522). Recuperado de

http://200.37.9.27/DataArchivoCCL/CCLWeb/Revista_3783.pdf

Hospital San José (2012). *Visita virtual a las instalaciones y servicios del Hospital San José*.

Recuperado de <http://hospitaldesanjose.org.co/>.

Instituto Cuanto (2011). *Anuario estadístico Perú en números*. Recuperado de

<http://www.cuanto.org/index.php?modulo=77&modo=submenu&submenuopc=opc3>.

Instituto de Estudios Económicos de la Sociedad Nacional de Industrias (IESS), (2010, mayo). Competitividad: transitar hacia la diversificación con valor. *Strategia*, 5(20), 34-37.

Instituto Nacional de Defensa Civil (2010). *Plan de prevención por sismo 2010 – distrito de Surquillo: estudio para determinar el nivel de vulnerabilidad física ante la probable ocurrencia de un sismo de gran magnitud*. Recuperado de

http://www.indec.gov.pe/prev_desat/estudios/SURQUILLO.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2000). *Departamento de Lima:*

características de la infraestructura social y económica distrital: 1999. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0510/Libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2001). *Perú: estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050 urbana- rural 1970-2025*. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007a). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007e). *Perú en cifras indicadores demográficos*. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=CensosNacionales>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2008a). *Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2008b). *Perfil sociodemográfico del Perú*. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/Anexos/Libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009a). *Perú: estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/index.htm>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009b). *Perú: estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009c). *Perú estimaciones y proyecciones de población total por años calendarios y edades simples, 1950-2050*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0843/libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010a). *Perú: estimaciones y proyecciones de población económicamente activa urbana y rural por sexo y grupos de edad según departamento 2000-2015*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010b). *Perú: estimaciones y proyecciones de población total y edades quinquenales, según departamento, provincia y distrito, 2005*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012a, Junio). *Condiciones de vida en el Perú: enero-febrero-marzo 2012. Junio 2012*. Recuperado de

<http://www1.inei.gov.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=14486.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012b). *Informe técnico N°002-febrero 2012. Producción nacional:2011*. Recuperado de

http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/datos/INEI_IT_16.2.12_PN.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012c). *Las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Trimestre: octubre-noviembre-diciembre,2011*.

Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=13860.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012d). *Perú en cifras-producción nacional*.

Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/infco/cuadro.asp?cod=3842&name=pr01&ext=gif>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012e). *Sistema de información geográfica para emprendedores*. Recuperado de <http://sige.inei.gov.pe/SIG-NEGOCIOS/>.

International Institute for Management Development (2011). *World Competitiveness Online*.

Recuperado de <https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>.

Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The Execution Premiun, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España. Ediciones Deusto.

Keller L. & Kotler P. (2006). *Dirección de Marketing* (12th ed.) (pp.322-323). México D.F.,México: Pearson Education.

Kotter J. (2007, Jan). Leading Change Why Transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de http://cerc.stanford.edu/leading_change.PDF.

Las Ramblas (2010). Recuperado de: <http://locuraviajes.com/blog/las-ramblas/>.

Lawrence A. (2012). *Recorriendo Chile*. Recuperado de http://chile.com/secciones/ver_seccion/102394/La%20Recoleta%20Franciscana/.

Ley N° 11058. Creando el distrito de Surquillo en la provincia de Lima. Junta Militar de Gobierno (1949).

Ley N° 11170. Señalando los límites de los distritos de Miraflores y Surquillo de la provincia de Lima; y autorizando al Ministerio de Hacienda para señalar las rentas y obligaciones que corresponden a los Municipios de Surquillo y Breña, creados por Decretos Leyes N° 11058 y 11059. Presidente de la Junta Militar de Gobierno (1949).

Ley 23604. Crea el distrito de San Borja, en la provincia de Lima. Congreso de la República del Perú (1983).

Ley 26864. Ley de Elecciones Municipales. Congreso de la República del Perú (1997).

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

Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (2001).

- Ley 27806. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 28094. Ley de Partidos Políticos. Congreso de la República del Perú (2003)
- Ley 28212. Ley que desarrolla el artículo 39 de la Constitución Política en lo que se refiere a la jerarquía y remuneraciones de los altos funcionarios y autoridades del Estado. Congreso de la República del Perú (2004).
- Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Congreso de la República del Perú (2004).
- Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República (2005).
- Ley 28522. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Congreso de la República del Perú (2005).
- Ley N° 28611. Ley General del ambiente. Ministerio del ambiente (2005).
- Ley 28802. Ley que modifica el Sistema Nacional de Inversión Pública Ley 27293. Congreso de la República del Perú (2006).
- 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 y en portales institucionales. Congreso de la República del Perú (2007).
- Mapas del Perú (2011). *Distrito de Surquillo*. Recuperado de [://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-surquillo](http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-surquillo).
- Medina, M. (2011,19 de diciembre). La nueva clase media en el Perú. *América economía*. Recuperado de http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-nueva-clase-media-consumidora-del-peru_

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012a, 6 de julio). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012b). *Estadísticas comerciales-exportaciones*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/CuadrosResumen_Exportaciones_2011.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012c). *Estadísticas comerciales-importaciones*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/Cuadro_Resumen_Importaciones_2011.pdf

Ministerio de Defensa del Perú (2012). *Política general del sector defensa 2011-2016*. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2011). *Transparencia económica*. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2011>

Ministerio de Economía y Finanzas (2012a). *Notas de prensa y comunicados*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2797%3Acrecimiento-economico-refleja-fortalecimiento-de-clase-media-en-el-peru-senala-ministro-castilla&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas (2012b). *Proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproyecciones-macroeconomicas&catid=264%3Aproyecciones-macroeconomicas&Itemid=100932&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas, (2012c). *Sistema tributario del gobierno municipal*.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=291&Itemid=100875&lang=es

Ministerio de Salud (2010). *Atendidos y atenciones por tipo de establecimiento, según provincia / distrito. Departamento de Lima – Año 2010*. Recuperado de

<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Servicios/Atenciones/ATENCIONESMacros.asp?15>

Ministerio de Salud (2012). *Estudio de saturación Lima Metropolitana y Callao año 2011*.

Dirección General de Salud Ambiental. Recuperado de

http://www.digesa.minsa.gob.pe/depa/informes_tecnicos/Estudio%20de%20Saturacion%202012.pdf

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2011). *Fondo Mivivienda, oferta de vivienda en Lima y Callao*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/82563643/Peru-en-Cifras-2011>

Ministerio de la Producción (2012). *Empresas inscritas al Remipe*. Tomado de:

http://www.produce.gob.pe/reMYPE/sist_reMYPE_06_1.php?cod=LIMA

Municipalidad Distrital de Surquillo (2004). *Plan Integral de Desarrollo del Distrito de Surquillo*. Recuperado de

http://www.munisurquillo.gob.pe/transparencia_municipal/plan_integral_de_desarrollo_2015.pdf

Municipalidad Distrital de Surquillo (2011). *Plan operativo institucional 2012*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10118/PLAN_10118_P.O.I_-_Plan_Operativo_Institucional_2012.pdf

Municipalidad Distrital de Surquillo (2012a, junio). *Planos del distrito*. Recuperado de

<http://www.munisurquillo.gob.pe/portal>

Municipalidad de Surquillo (2012b, junio). *Estructura orgánica*. Recuperado de

<http://www.munisurquillo.gob.pe/portal/>

Municipalidad Distrital de Surquillo (2012c, junio). *Reseña Histórica*. Recuperado de

<http://www.munisurquillo.gob.pe/portal>

Netkrom (2012). *Caso de éxito: Surquillo*, Perú. Recuperado de

http://www.netkrom.com/es/pdf/casos/Caso_de_Exito-Surquillo.pdf

Observatorio de Competitividad de la República Dominicana (2012). *Índice global de*

competitividad. Recuperado de : <http://competitividad.org.do/indice-global-de-competitividad/>

Organization for Economic Co-Operation and Development (2011). *Reviews on Innovation*

Policy: Peru 2011. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264128392-en>

Ordenanza N° 237-MDS. Aprueban Estructura Orgánica y Reglamento de Organización y

Funciones de la Municipalidad. Municipalidad Distrital de Surquillo (2010).

Ordenanza N° 246-MDS. Aprueba el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la

Municipalidad de Surquillo. Municipalidad Distrital de Surquillo (2010).

Organismo Nacional de Procesos Electorales (2002). *Elecciones regionales y municipales*

2002. Resultados Elecciones Municipales Distritales

[DISTRITAL_candidatos_porcentaje.xls]. Recuperado de

<http://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/downloads/RyM2002/Resultados.zip>

Organismo Nacional de Procesos Electorales (2006). *Elecciones municipales 2006*.

Resultados generales distrital. Recuperado de

<http://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/resultadoserm2006/index.onp>

e

Organismo Nacional de Procesos Electorales (2010). *Elecciones municipales 2010*.

Resultados municipal distrital. Recuperado de

http://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2010/resultados_erm/index.php

Organismo Nacional de Procesos Electorales (2012). *Venta de kits electorales para consulta popular de revocatoria 2012*. [KitRevocatoria2012.xls]. Recuperado de

<http://www.web.onpe.gob.pe/revocatoria2012.html>

Orrego, L. (2011, 12 de octubre). *Notas sobre los mercedarios en Lima*. [Web log Messages].

Recuperado el 21 de julio de 2012. Recuperado de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/page/4>

Peñaranda C. (2012, abril). La inversión en I+D constituye un vehículo para elevar la productividad y competitividad de la economía. *Empresas y Negocios*, 11(522), 6-8.

Recuperado de http://200.37.9.27/DataArchivoCCL/CCLWeb/Revista_3783.pdf

Plano de Lima, (2012). Recuperado de [http://www.tierra-](http://www.tierra-inca.com/album/lima/images/index.gif)

[inca.com/album/lima/images/index.gif](http://www.tierra-inca.com/album/lima/images/index.gif)

Portal del Estado Peruano (2012a). Municipalidad distrital de Surquillo. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_personal_sub_ima2.asp?id_entidad=10118&txt_anno=2012&txt_mes=01

Portal del Estado Peruano (2012b). *Organización del Estado*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter M. (2007, noviembre). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business*

Review. Harvard Business School Publishing Corporation.

Porter (2010, 11 de noviembre). Porter el aguafiestas. *Caretas*. pp. 56-60. Recuperado de

<http://www.caretas.com.pe/Main.asp?T=3082&idE=905&idS=574>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España:

Deusto.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). *Informe sobre desarrollo*

humano Perú 2009: Por una densidad del Estado al servicio de la gente. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011). *Informe sobre desarrollo*

humano 2011 - sostenibilidad y equidad: un futuro mejor para todos. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=192>

Resolución de alcaldía No 0818-2011 MDS. Aprobación del Plan Operativo Institucional

2011. Municipalidad Distrital de Surquillo (2011)

Resolución Ministerial No 225-2010. Aprobación del plan de estándares de calidad ambiental

(ECA) y límites máximos permisibles (LMP) 2010-2011. Ministerio de ambiente

Rodriguez, D. (2011, 27 de octubre). Cementerio Municipal de Surquillo en Lima-Perú.

Recuperado de <http://cementeriomunicipaldesurquillo.blogspot.com>

Segrelles, J. (2008, julio-diciembre). La ecología y el desarrollo sostenible frente al

capitalismo: una contradicción insuperable. *Revista NERA*. 11(12), 128-143.

Recuperado de http://www2.fct.unesp.br/nera/revistas/13/13_segrelles_13.pdf

Sergi Larripa (2005). *Mercado de la Boqueria, en Les Rambles Barcelona*. Recuperado de

http://Barcelona_092.jpg?uselang=es

Tierra Inca (2012, 9 de noviembre). *Plano de Lima*. Recuperado de [http://www.tierra-](http://www.tierra-inca.com/album/lima/images/index.gif)

[inca.com/album/lima/images/index.gif](http://www.tierra-inca.com/album/lima/images/index.gif)

Townsend, A. (2011, 12 de marzo). El Perú Day despertó a los inversionistas en Manhattan.

El Comercio. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/726501/noticia-peru-day-desperto-inversionistas-manhattan_1

Universia (2009). *Informe universia. preferencia laboral: ¿sector público o privado?*

Recuperado de

http://encuentros.universia.net/imagenesfotos/images_material_dc/456-6016862-20100121-20656_0.pdf

Webb, R., & Fernández Baca, G. (2011). Anuario estadístico: Perú en números 2011 (p. 636)

.Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa

World Economic Forum (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado

de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf



Apéndice A: Cálculo del IDH Distrital 2007

Descripción	Base de datos	Procedimiento de estimación
Esperanza de vida al nacer	<p>1) Estimación de la mortalidad infantil 2007 (INEI) nacional, departamental y provincial</p> <p>2) Estimación de la mortalidad infantil 2007 (INEI) por distritos</p> <p>3) Población y Servicios de la vivienda. Censos Nacionales 2007 (INEI)</p> <p>4) Estimación de la esperanza de vida al nacer (INEI) 2007</p>	<p>Estimación de la esperanza de vida al nacer Estimación del INEI</p> <p>A) Primero se estimó la mortalidad infantil nacional, departamental y provincial, según el método de Brass (“las proporciones de hijos fallecidos por grupos quinquenales de edad de la madre o de duración del matrimonio permiten derivar estimaciones de la probabilidad de morir entre el nacimiento y diversas edades infantiles”).</p> <p>1) Información requerida</p> <p>a. Número de hijos nacidos vivos, por grupos quinquenales de edad de la madre</p> <p>b. Número de hijos supervivientes (o fallecidos), por grupos quinquenales de edad de la madre</p> <p>c. Número total de mujeres con paridez (sea cual fuese su estado civil), clasificadas por grupos quinquenales de edad</p> <p>2) Estimación de la mortalidad infantil en los distritos:</p> <p>a. Variable dependiente: mortalidad infantil.</p> <p>b. Variables independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicios básicos de la vivienda: Viviendas conectadas a red pública o pozo séptico, y viviendas abastecidas con agua por red pública Características de la mujer (MEF): mujeres en edad fértil con tres o menos hijos, con primaria o menos, y con residencia en área rural <p>3) Definición del modelo de regresión. Modelo de regresión lineal múltiple. El modelo aplicado asume condicionamientos como existencia, independencia, linealidad, homocedasticidad y normalidad. Para la cuantificación de los parámetros, se recurre al programa estadístico SPSS.</p> <p>4) Ajuste de indicadores. Las estimaciones indirectas son independientes para cada área menor, por tanto, no están compatibilizadas con la estimación de un área mayor. El propósito es realizar ajustes de las tasas departamentales para hacerla consistente con la nacional, de la misma forma las tasas provinciales estimadas para hacerlas consistentes con las departamentales, e igualmente con las distritales.</p>

Descripción	Base de datos	Procedimiento de estimación
Alfabetismo	Número de analfabetos por distrito (Censos Nacionales 2007. INEI)	El ajuste se realiza convirtiendo las tasas en valores absolutos, de manera que la globalización de los valores para las áreas menores sea igual al respectivo del área mayor considerada como “techo”. B) Finalmente, en la estimación de la esperanza de vida se opta por el método de la interpolación en las Tablas de Vida Modelo de Coale y Demeny, teniendo como dato de entrada la Mortalidad Infantil previamente estimada.
Escolaridad	Población en edad escolar que asiste a la escuela por distrito (Censos Nacionales 2007. INEI)	Solo con la población de 5 a 18 años: % Escolaridad (distrito) = Población de 5 a 18 años que asiste a la escuela / Población total de 5 a 18 años
Ingreso familiar per cápita mensual	Gasto per cápita mensual por distrito en nuevos soles nominales. (ENAHO 2007 y Censos Nacionales 2007. INEI).	Estimación del gasto per cápita mensual Estimación del INEI

Nota. Tomado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2009: Por una densidad del Estado al servicio de la gente,” por PNUD, 2009. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>