



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Administración**

Facultad de Ciencias Empresariales

**Análisis y propuesta de mejora de los productos y servicios que ofrece la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro del Ministerio del Interior para atender el factor de riesgo Falta de Oportunidades Laborales.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional  
presentado para optar al Título profesional de  
Licenciado en Administración**

**Presentado por  
Luis Miguel Correa Panduro**

**Asesor: Jorge Enrique Trujillo Sosa**

**[0009-0005-0301-6205](tel:009-0005-0301-6205)**

**Lima, junio 2023**



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Análisis y propuesta de mejora de los productos y servicios que ofrece la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro del Ministerio del Interior para atender el factor de riesgo Falta de Oportunidades Laborales" presentado por don LUIS MIGUEL CORREA PANDURO, con DNI N° 41816125, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 12 de junio de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 09-jun.-2023 18:31 -05  
Identificador: 2112790192  
Número de palabras: 27727  
Entregado: 1

Correa, Luis\_Trabajodesuficienciaprofesional\_... Por Luis Miguel Correa Panduro

Índice de similitud	Similitud según fuente
12%	Internet Sources: 12%
	Publicaciones: 3%
	Trabajos del estudiante: 3%

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece el interesado.

Lima, 12 de junio de 2023

María Ángela Prialé  
Vicedecana de Administración  
Facultad de Ciencias Empresariales

## **RESUMEN**

El actual documento efectúa la exploración de distintas herramientas de gestión y marketing para aplicarlas con el propósito de analizar y establecer mejoras en los servicios que ofrece la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro para atender el factor de riesgo denominado como “Falta de Oportunidades Laborales”.

En ese sentido, se ha empleado el modelo de 5 niveles de producto de Kotler y Keller, para generar una propuesta que mejore la productividad y empleabilidad de las poblaciones residentes en las zonas priorizadas por la mencionada estrategia, para mitigar la falta de oportunidades laborales, validando esta herramienta del marketing para el análisis de un plan de mejora del diseño de servicios que tienen este fin.

La propuesta busca dar un servicio atractivo para el público objetivo porque reúne rasgos, calidad y costos requeridos al producto o servicio para bienestar del público y la comunidad en general, por lo cual se concluye que el enfoque de marketing permite diseñar en el Estado una oferta de servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los beneficiarios meta.

## **ABSTRACT**

The current document explores different management and marketing tools to apply them with the purpose of analyzing and establishing improvements in the services offered by the Safe Neighborhood Multisectoral Strategy to address the risk factor called "Lack of Job Opportunities".

In this sense, the 5-level product model of Kotler and Keller has been used to generate a proposal that improves the productivity and employability of the populations residing in the areas prioritized by the aforementioned strategy, to mitigate the lack of job opportunities. validating this marketing tool for the analysis of a service design improvement plan for this purpose.

The proposal seeks to provide an attractive service for the target audience because it brings together features, quality and costs required for the product or service for the well-being of the public and the community in general, for which it is concluded that the marketing approach allows the State to design an offer of services to meet the needs and desires of target beneficiaries.

## INDICE

RESUMEN.....	iii
ABSTRACT .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO 1. CONTEXTO DEL TRABAJO.....</b>	<b>2</b>
1.1. Descripción del Sector.....	2
1.2. Descripción de la Organización .....	2
1.3. Creación de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro.....	3
1.4. Objetivos de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro.....	3
1.5. Ejes de intervención de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro .....	4
1.6. Factores de Riesgo, políticas, programas y sectores.....	4
1.7. Focalización Territorial .....	4
1.8. Fases de la Estrategia .....	5
<b>CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
2.1. Diseño de Intervención de los Programas Sociales definidos para atender el Factor de Riesgo denominado como Falta de Oportunidades Laborales.....	5
2.2. Resultado Intermedio a la atención a la Falta de Oportunidades Laborales.....	6
2.3. Contexto del Empleo en el Perú: La informalidad y baja productividad en urbes....	7
2.4. Caracterización de la Población a intervenir por la EMBS, de acuerdo a variables sobre el empleo del Censo de Población y Vivienda del 2017.....	8
<b>CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. ....</b>	<b>14</b>
3.1.- Conceptos y Tópicos sobre el Servicio.....	14
3.2. Mejora de productos y servicios. ....	17
3.3. Diseño de productos y servicios.....	18
3.4. Enfoques aplicados para el Diseño de Servicios. ....	21
3.5. Herramientas de diseño de servicios desde el enfoque del Marketing. ....	26
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>31</b>
4.1. Análisis del Entorno .....	31
4.2. Análisis Interno .....	35
4.3. Identificación de oportunidades de mejora del diseño del servicio. ....	43
4.5. Aplicación de las Herramientas de Diseño con Enfoque de Marketing .....	50
<b>CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>59</b>
5.1. Objetivos .....	59
5.2. Medidas Cualitativas.....	59

<b>5.3. Medidas Cuantitativas.....</b>	<b>60</b>
<b>5.4. Costos de Implementación.....</b>	<b>61</b>
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>62</b>
<b>6.1. Conclusiones.....</b>	<b>62</b>
<b>6.2. Recomendaciones.....</b>	<b>63</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>64</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Políticas, programas y servicios que brinda el Estado de acuerdo a los factores de Riesgo identificados por la EMBS.....	4
Tabla 2: Etapas de intervención de Barrio seguro.....	5
Tabla 3: Total de Población de los 91 Barrios pertenecientes a las Fases 1, 2, 3 y 4 de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro, en.....	9
Tabla 4: Total de Población con edad de trabajar, agrupada en subgrupos de poblaciones en intervalos de 15 años, de los 91 barrios seguros, en 2017.....	9
Tabla 5: Total de Residentes de los 91 barrios seguros, en función de la Condición de Actividad Laboral determinada en 2017.....	9
Tabla 6: Distribución de la población de residentes en edad de trabajar en condición de ocupados de los 91 barrios seguros, en subgrupos de intervalos de 15 años, en el 2017.....	10
Tabla 7: Distribución de la Población Ocupada, con edad para trabajar en el 2017, por rama de actividad de ocupación principal.....	10
Tabla 8: Distribución de la Ocupación Principal de la Población con edad para trabajar en los 91 barrios seguros, en el 2017.....	11
Tabla 9: Distribución de la Población con edad para trabajar y ocupados, en términos de categoría de ocupación, en el 2017.....	11
Tabla 10: Tamaño de empresa en la que laboran los residentes mayores de 14 años en condición de Ocupados, en el 2017, en los primeros 91 barrios seguros.....	12
Tabla 11: Nivel de Educación Alcanzada por los Ocupados con edad de trabajar, en los primeros 91 barrios seguros, en el 2017.....	12
Tabla 12: Lugar donde desempeñan el trabajo los residentes edad de trabajar, en los 91 barrio seguros, en el período del 2017.....	13
Tabla 13: Diagrama de Gantt.....	58
Tabla 14: Medidas Cualitativas.....	59
Tabla 15: Medidas Cuantitativas.....	61
Tabla 16: Costos de Implementación.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro en 2022.....	3
Figura 2: Trayectoria de la artificialidad.....	19
Figura 3: Modelo Básico de Servicios.....	27
Figura 4: La Flor de Servicios.....	28
Figura 5: Modelo de Niveles de Producto (3 Niveles).....	29
Figura 6: Modelo de Niveles de Producto (5 Niveles).....	30
Figura 7: Flujograma de Servicios de actividades puntuales.....	52
Figura 8: Flujograma de servicios de becas y asistencia social.....	53
Figura 9: Aplicación del Modelo de 5 Niveles de Producto.....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de Preguntas a Analista 01.....	70
Anexo 2: Guía de Preguntas a Beneficiarios de los Servicios de Barrio Seguro.....	71
Anexo 3: Encuesta para Articulador Territorial de Barrio Seguro - Falta de Oportunidades Laborales.....	72

## INTRODUCCIÓN

En el Perú existe la necesidad pública de minimizar la inseguridad ciudadana, de modo tal que la población en general pueda acceder a un ambiente o entorno adecuado para el desarrollo personal, por estar basado en una convivencia pacífica entre las familias y personas.

La convivencia pacífica social en el país ha sido un anhelo bastante distante de la percepción ciudadana porque el 82.5% de las personas de quince a más años de edad, a nivel nacional, señalaron que sufren a diario la sensación de inseguridad. En ese sentido, la percepción de inseguridad ciudadana se incrementa en las poblaciones de ciudades con veinte mil a más habitantes, ya que el 85.5% de los encuestados indicaron que conviven con la idea constante de ser víctima de algún acto que atente contra la seguridad personal. Asimismo, la óptica negativa de vivir en un ambiente con inseguridad ciudadana se incrementa en la población residente en Lima Metropolitana y Callao, porque el 90.5% de los encuestados revelaron que coexisten con una constante falta de seguridad ciudadana (MININTER, 2023).

Es así que, entre las distintas acciones o estrategias del Estado Peruano para mejorar la percepción y otros índices que se consideran para el tratamiento de la inseguridad ciudadana se identifica y distingue la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro como la acción estatal y pública más innovadora de los últimos años para prevenir las conductas criminales e infractoras en poblaciones, ya que señala la necesidad de mitigar factores de riesgo, entre los que se encuentran la “Falta de Oportunidades Laborales”.

No obstante, en el presente trabajo de suficiencia profesional se busca contribuir con la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro a través del mejoramiento de los productos y servicios que ofrece del Ministerio del Interior para atender el factor de riesgo denominado “Falta de Oportunidades Laborales”.

Para este fin se ha visto la necesidad de utilizar una óptica y metodología basada en una herramienta marketing para construir un producto que se centre en el ciudadano, cambiando la actual manera de atender dicho factor de riesgo.

## **CAPÍTULO 1. CONTEXTO DEL TRABAJO**

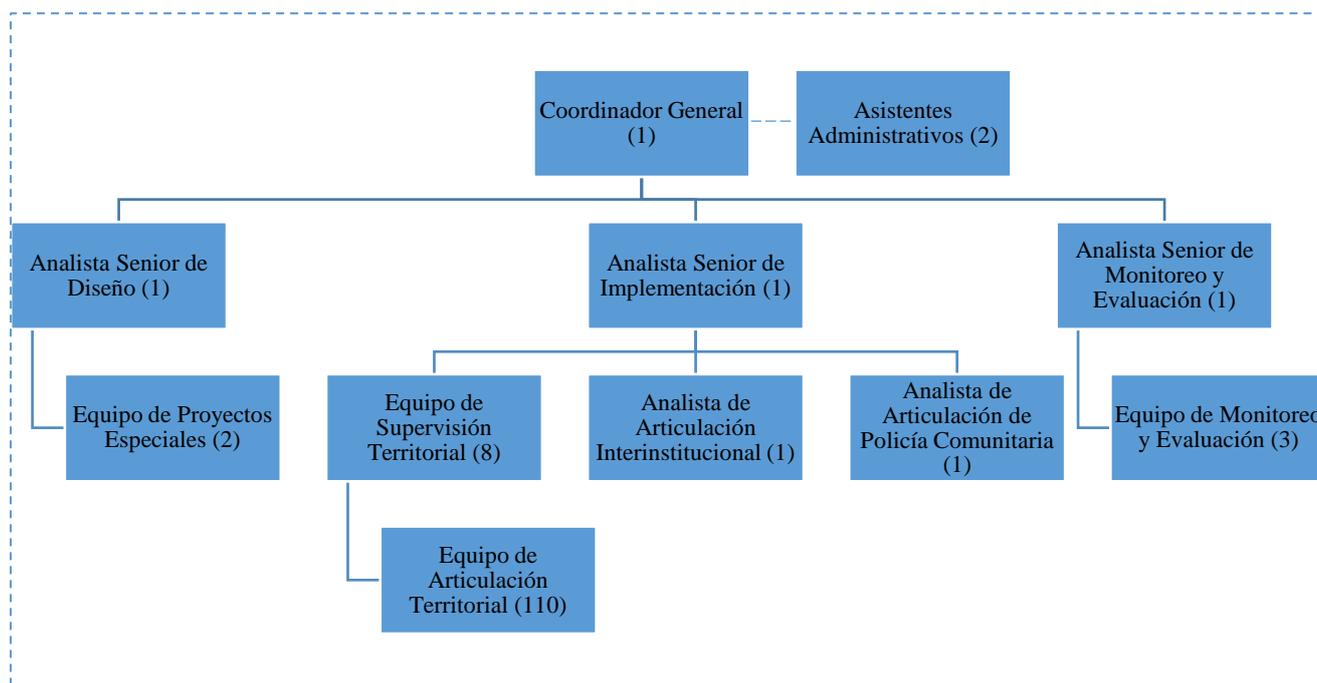
### **1.1. Descripción del Sector**

El Sector interior se encuentra dirigido por el Ministerio del Interior y Orden Interno y Público (MININTER), el cual tiene a su cargo a la Policía Nacional del Perú (PNP), La Intendencia Nacional de Bomberos del Perú (INBP), la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC) y la Superintendencia de Migraciones (MIGRACIONES). Asimismo, el MININTER es el ente rector del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC), el cual ha asignado la secretaría técnica de este sistema funcional a la Dirección General de Seguridad Ciudadana (DGSC) con el fin de guiar y conducir los principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos para una adecuada intervención del Estado Peruano en el campo de la Seguridad Ciudadana para conseguir una convivencia pacífica, de modo que se protejan las libertades y el ejercicio libre de derechos. En ese sentido, la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro (EMBS) es ubicada dentro de la DGSC ya que la naturaleza de la EMBS es de mejorar la convivencia pacífica y los niveles de seguridad ciudadana a partir de la prevención de conductas criminales e infractoras, para lo cual se soporta en el funcionamiento del SINASEC.

### **1.2. Descripción de la Organización**

La EMBS se encuentra dentro de la DGSC que es perteneciente al Viceministerio de Seguridad Pública. La EMBS tiene una estructura acorde a las funciones básicas que requiere para cumplir con la finalidad, misión, objetivos estratégicos planteados al momento de la creación, dicha estructura se grafica a continuación a partir de la entrevista realizada a Analista\_01 (Ver anexo 1). En el 2022, este organigrama estuvo constituido por 131 profesionales, quienes tienen la misión de plasmar la finalidad de la EMBS en las distintas comunidades identificadas a nivel nacional.

**Figura 1: Organigrama de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro en 2022**



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Entrevista a Analista\_01.

### 1.3. Creación de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro

La Estrategia Multisectorial Barrio Seguro fue creada mediante Decreto Supremo N° 008-2017-IN, el 24 de marzo del 2017. El encargo principal es mejorar las condiciones para la seguridad y convivencia pacífica en barrios vulnerables en adoptar conductas criminales e infractoras con una mayor propensión que el resto del país, por medio de una acción mancomunada entre la Policía y Municipalidades y Gobierno Central, institucionalizando la doctrina o filosofía de Policía Comunitaria y la organización de programas de prevención de la delincuencia como Vecinos Vigilantes, Juntas Vecinales, Organizaciones de Base, Brigadas de Autoprotección Escolar (BAPES).

### 1.4. Objetivos de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro

De acuerdo al Decreto Supremo (DS) N° 008-2017-IN, la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro (EMBS) actúa en los barrios más vulnerables al crimen y la violencia del país, teniendo en cuenta estos objetivos:

- Reducir los indicadores de robos, homicidios y violencia familiar, en las áreas focalizadas.
- Incrementar la confianza de la población en la Policía, en los territorios focalizados.
- Fortalecer el trabajo articulado de los gobiernos locales, comisarías, sociedad civil organizada y otras instituciones.

- Disminuir factores que acrecientan el riesgo de que ocurran hechos de crimen y violencia, a través de políticas, programas o servicios prestados por los tres niveles de gobierno.

### **1.5. Ejes de intervención de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro**

Los Ejes de intervención son: Prevención social, comunitaria y policial, siendo el de mayor importancia para el presente trabajo el eje de prevención social ya que aglutina a los factores de riesgo entre ellos la falta de oportunidades laborales.

### **1.6. Factores de Riesgo, políticas, programas y sectores**

La Estrategia Multisectorial Barrio Seguro establece en su normativa el desarrollo de un trabajo en conjunto con políticas, programas y servicios que contribuyan en la minimización de la victimización y la fortificación de la convivencia pacífica, atendiendo directamente los factores de riesgo, para prevenir el crimen y la violencia, tal como lo señalan últimos dos Planes Nacionales de Seguridad Ciudadana. Estos factores son: Deserción escolar, uso indebido del tiempo libre, entornos violentos para niños, niñas, adolescentes y jóvenes, violencia doméstica y de género, consumo de alcohol y drogas, falta de espacios públicos, brecha de atención en salud mental y falta de oportunidades laborales; siendo el objeto de estudio del presente trabajo, este último factor.

**Tabla 1: Políticas, programas y servicios que brinda el Estado para atender a la causa de riesgo “Falta de Oportunidades Laborales”, en el marco de la EMBS.**

<b>Factores de riesgo</b>	<b>Políticas/Programas</b>	<b>Sectores</b>
Falta de oportunidades laborales	Trabaja Perú Jóvenes Productivos	MTPE

Fuente: Elaboración propia a partir del DS 008-2017-IN

### **1.7. Focalización Territorial**

Las áreas geográficas a intervenir por Barrio Seguro son segmentos geográficos de distritos urbanos y periurbanos, con más de 20,000 habitantes, con indicadores criminológicos que evidencian el riesgo o la proliferación del accionar criminal e infractor. Cabe manifestar que Barrio Seguro no interviene en barrios con escasa presencia del Estado porque considera como otros supuestos necesarios que el distrito cuente con una comisaría debidamente equipada, mapas de riesgo, del delito y estadísticas criminales. Asimismo, Barrio Seguro considera el compromiso de las autoridades locales en dar el soporte adecuado al desarrollo de la misma. Finalmente, Barrio Seguro acoge el imaginario social respetando el área que los habitantes reconocen como “barrio”.

## 1.8. Fases de la Estrategia

Según el Decreto supremo 008-2017-IN en su apartado 8 se precisa que el tiempo de intervención de la Barrio Seguro en un territorio es de por lo menos un año. Este ciclo cuenta con cuatro etapas de intervención: planificación, ejecución, consolidación y evaluación (MININTER, 2017).

**Tabla 2: Elementos Mínimos por etapas de intervención de Barrio Seguro.**

Etapa 1: Consolidación	Etapa 2: Ejecución	Etapa 3: Consolidación	Etapa 4: Evaluación
Identificación de barrios	Patrullaje en zonas riesgosas	Programas sectoriales	Evaluación de resultados
Garantizar participación	Policía comunitaria	Espacios públicos	Mejoramiento del modelo
Compromiso institucional	Juntas vecinales y BAPES		
Línea de base	Investigación e inteligencia		

Fuente: DS 007-2017-IN

Para el seguimiento a las actividades el 2019 se implementó un plan de monitoreo a través de la RD N° 001-2019-IN/VSP-DGSC, cuyo diseño y herramientas responden a un modelo lógico de gestión por resultados, que incluyeron las actividades y tareas operativas comprendidas en el POA del 2019. El plan de monitoreo contempló 4 actividades operativas:

- Lanzamiento de la estrategia.
- Capacitación en prevención policial, social y comunitaria a los actores involucrados en la estrategia.
- Intervención a los barrios seguros implementados.
- Evaluación de la intervención multisectorial de la estrategia” (MININTER, 2020).

## CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA.

### 2.1. Diseño de Intervención de los Programas Sociales definidos para atender el Factor de Riesgo denominado como Falta de Oportunidades Laborales

Al iniciar el funcionamiento de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro (EMBS) la determinación de factores de riesgo fue fundamentada por bases teóricas y la observación de los diseñadores de la EMBS de modo que se aplique la política pública de Prevención del Delito, a través de la Prevención de las Conductas Criminales e Infractoras en las zonas de origen del crimen e infracciones.

Asimismo, la atención de estos factores de riesgo fue planteada a partir de la articulación de las poblaciones pertenecientes o residentes de las zonas antes mencionadas con distintos programas sociales estatales con la finalidad de mitigar a los mismos de forma que la propensión de adoptar

las conductas criminales e infractores sea menor y con ello contribuir a mejorar ostensiblemente los niveles de convivencia pacífica.

Por lo indicado, el Factor de Riesgo (FR) denominado Falta de Oportunidades Laborales (FOL) fue atendido a partir de la asociación de los programas sociales adscritos al Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, en específico a los Programas Sociales Trabaja Perú y Jóvenes Productivos. En este sentido, la atención a los segmentos de jóvenes y mayores de edad sin empleo fueron considerados, en alguna medida, en el diseño original de la EMBS; no obstante, al no contar con asignación presupuestal se imposibilita un nivel de autonomía para realizar las intervenciones, más aún por el contrario el diseño de la EMBS señala que las intervenciones se realizarán en coordinaciones con todos los programas sociales para identificar potenciales beneficiarios.

Por consiguiente, los criterios de focalización de usuarios o beneficiarios son los determinados por los programas sociales no por la EMBS, lo cual no siempre genera inserción de los perfiles pre-seleccionados por la EMBS para ser atendidos por medio de los programas sociales. Además, los programas sociales en mención para el Factor de Riesgo de Falta de Oportunidades Laborales tienen características que se deben considerar como la temporalidad limitada de generación de empleo directo formal para obras menores en un entorno determinado, en el caso de Trabaja Perú; en cambio, en el caso de Jóvenes Productivos se buscaba generar competencias para incrementar la productividad de los usuarios o beneficiarios de manera que puedan insertarse en el mercado laboral, como trabajador dependiente plenamente formal. Por lo tanto, el enfoque para determinar los programas sociales y la manera de mitigar los factores de riesgo establecido en la normativa actual, en especial el referido a la falta de oportunidades laborales, debe revisarse a la luz de información relevante de caracterización de empleo, los tipos de empleo y otros aspectos a nivel nacional y a nivel de los barrios seguros seleccionados de manera que se pueda optimizar el impacto de intervención sobre dicho factor de riesgo.

## **2.2. Resultado Intermedio a la atención a la Falta de Oportunidades Laborales.**

Cabe indicar que el resultado de intervención informado por la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro (EMBS) para la atención al Factor de Riesgo (FR) de Falta de Oportunidades Laborales (FOL) antes de la pandemia COVID-19, se basó en los informes de gestión, algunos de ellos fueron presentados en las sesiones de la Comisión Multisectorial Permanente de Seguimiento y Monitoreo de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro. Además de considerar los programas sociales señalados en la normativa de creación de la EMBS; se ha adicionado en el análisis a otros programas sociales como “Impulsa Perú” y “Tu Empresa”; entre 2017 y 2019, los cuales también

fueron articulados para atender este factor de riesgo y tuvieron la siguiente evolución de intervención:

- 2017:
  - Trabaja Perú: 2 barrios seguros y 0 beneficiarios.
  - Jóvenes Productivos: 11 barrios seguros y 275 beneficiarios.
  - Total de Población Joven Potencial por Atender: 65,358 jóvenes.
  - Se atendió 0.42% de jóvenes que pudieron atender en el FR de FOL.
- 2018:
  - Trabaja Perú: 2 barrios seguros y 167 beneficiarios.
  - Jóvenes Productivos: 31 barrios seguros y 575 beneficiarios.
  - Impulsa Perú: 4 barrios seguros y 20 beneficiarios.
  - Total de Población Joven Potencial por Atender: 134,197 jóvenes.
  - Se atendió 0.43% de jóvenes que pudieron atender en el FR de FOL.
- 2019:
  - Jóvenes Productivos: 15 barrios seguros y 814 beneficiarios.
  - Impulsa Perú: 352 beneficiarios.
  - Tu Empresa: 140 beneficiarios.
  - Total de Población Joven Potencial por Atender: 229,572 jóvenes.
  - Se atendió 0,35% de jóvenes que pudieron atender en el FR de FOL.

En ese sentido, pese a la mayor articulación de programas sociales y de las coordinaciones interinstitucionales entre el MININTER, MTPE y PRODUCE se evidencian avances bastante bajos o marginales, siendo explicado por el error de diseño de los servicios para atender el factor de riesgo de falta de oportunidades laborales, de modo que en el presente trabajo se profundizará en el contexto del empleo, la caracterización de la población de los barrios seguros inaugurados hasta el 2019, dado que posteriormente se estuvo en pandemia y las intervenciones fueron relativas a acciones dentro del ámbito virtual, siendo normalizado el trabajo presencial en el presente año.

### **2.3. Contexto del Empleo en el Perú: La informalidad y baja productividad en urbes.**

Ahora bien, el empleo en el Perú es un tópico de estudio por las implicancias que tiene para el bienestar de los agentes económicos y por las particularidades que presenta, tal es así que, según Rodríguez e Higa (2010) se señalaba al Perú como un país con amplia diferencia en la proporción de trabajadores sin protección de salud en contraste con la media de países análogos de la región como son Uruguay, Argentina, Brasil, Paraguay, Chile, Perú, Ecuador, Colombia, Panamá, El Salvador y México, ya que se encontró que Perú tiene a 63,6% de los trabajadores, aproximadamente, en esta condición; en cambio el promedio de los doce países en mención está

en el orden del 38,2% de trabajadores en esta situación, cabe indicar que la fuente que utilizaron los mencionados investigadores fue información de la OIT en el 2009. Asimismo, según la referencia que realizan los mencionados investigadores, señalan que Gasparini y Tornarolli publicaron un trabajo sobre este tema en el 2007, analizando data de los primeros años de la primera década del presente siglo en las zonas urbanas de varios países de la región, encontrando que si se analiza el empleo bajo el criterio de la informalidad en donde se tiene dos aproximaciones, las cuales son: Informalidad “productiva” o basada en la baja productividad, la cual agrupa al personal de empresas privadas pequeñas, auto-empleados de mínima calificación y trabajadores sin ingresos; y otra perspectiva llamada “legalista” porque se centra en los trabajadores que cuentan con protección social o no, tenemos resultados similares para el Perú durante el 2007, ya que con ambas miradas la informalidad del empleo del Perú, se situaba en el orden del 70% de los trabajadores en las áreas urbanas, superando entre 10 y 15 puntos porcentuales, aproximadamente, al promedio de 18 y 10 países, respectivamente en cada uno de los estudios. Esto quiere decir que en la primera década de los años 2000 se evidencia en el Perú un nivel alto de empleo informal, el cual se basa en factores de baja productividad y también de sobrecostos asociados a la prestación de servicios sociales asumidos por los empleadores.

Cabe mencionar que en la actualidad se estima que la informalidad laboral se ha incrementado dado los efectos negativos que ha traído para el Perú en términos económicos la pandemia del COVID-19. En este sentido, INEI (2022) en el informe correspondiente al período del tercer trimestre del 2022, señala que la tasa de empleo plenamente formal en las zonas urbanas del Perú está en el orden del 29,1% de los trabajos, dicha cifra es el resultado del cálculo de un promedio móvil de octubre 2021 a setiembre 2022. Por lo tanto, en la actualidad nos hemos acercado a las proporciones de empleo formal e informal previos a la pandemia, de manera que, las cifras del último censo oficial en el 2017 siguen teniendo vigencia ya que el porcentaje de informalidad laboral del país está cerca al orden del 70% en general, según INEI (2020).

#### **2.4. Caracterización de la Población a intervenir por la EMBS, de acuerdo a variables sobre el empleo del Censo de Población y Vivienda del 2017.**

A modo de profundizar en el entendimiento de la realidad del empleo en las circunscripciones territoriales intervenidas por la EMBS, en esta sección se exponen tablas de variables referidas al empleo en 91 barrios inaugurados desde la fase I a la fase IV de implementación de Barrio Seguro, dicha data fue proporcionada por el INEI a partir de una solicitud cursada en el último trimestre del 2019 para la generación de información desde el Censo de Población y Vivienda (CPV) del 2017, obteniéndose los siguientes resultados:

1. La población total de los 91 barrios seguros en el 2017 es del orden de 902,900 personas de distintas edades, de las cuales son mujeres 466,364 (52%) y hombres 436,536 (48%).

**Tabla 3: Total de Población de los 91 Barrios pertenecientes a las Fases 1, 2, 3 y 4 de la EMBS en 2017**

<b>POBLACION DE LOS 91 BARRIOS</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
<b>HOMBRE</b>	<b>436,536</b>	<b>48</b>
<b>MUJER</b>	<b>466,364</b>	<b>52</b>
<b>TOTAL</b>	<b>902,900</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI-CPV (2017)

Elaboración Propia

2. La población en edad de trabajar (14 años a más) en los 91 barrios de las Fases 1, 2, 3 y 4 equivale a 709,180 personas, siendo los menores de 45 años en el 2017, 441,094 personas, equivalente al 62% de la población en edad de trabajar.

**Tabla 4: Total de Población con edad de trabajar, agrupada en subgrupos de poblaciones en intervalos de 15 años, de los 91 barrios seguros en 2017**

<b>POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
<b>14 – 29</b>	<b>243,355</b>	<b>34</b>
<b>30 – 44</b>	<b>197,739</b>	<b>28</b>
<b>45 – 64</b>	<b>182,425</b>	<b>26</b>
<b>65+</b>	<b>85,661</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>709,180</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI-CPV (2017)

Elaboración Propia

3. La población en edad de trabajar tiene 3 subgrupos, en función de la Condición de Actividad, estando el 59% de esta población en la categoría de Ocupados (419,727 residentes) por lo que en el 2017 se evidencia un estado de ocupación laboral con una mayoría significativa en dicha población.

**Tabla 5: Total de Residentes de los 91 barrios seguros, en función de la Condición de Actividad Laboral determinada en 2017.**

<b>CONDICION DE ACTIVIDAD</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
<b>OCUPADOS</b>	<b>419.727</b>	<b>59</b>
<b>DESOCUPADOS</b>	<b>23.064</b>	<b>3</b>
<b>NO PEA</b>	<b>266.389</b>	<b>38</b>
<b>TOTAL</b>	<b>709.180</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI-CPV (2017)

Elaboración Propia

4. La distribución por edades de la población de los residentes de los 91 barrios seguros que tienen edad para trabajar y se encuentran en la condición de ocupados permite observar que prácticamente dos terceras partes de esta población (63%), en el 2017, es menor a 45 años. Esto implica que en los barrios seguros se evidencia que existe el denominado “bono

demográfico”, nomenclatura para señalar que una gran porción de una población tiene un amplio rango de tiempo por laborar.

**Tabla 6: Distribución poblacional de residentes en edad de trabajar en condición de ocupados en los 91 barrios seguros, en subgrupos de intervalos de 15 años, en el 2017.**

<b>GRUPO DE EDAD DE LOS OCUPADOS</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
<b>14 – 29</b>	<b>115.044</b>	<b>27</b>
<b>30 – 44</b>	<b>151.090</b>	<b>36</b>
<b>45 – 64</b>	<b>129.523</b>	<b>31</b>
<b>65+</b>	<b>24.070</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>419.727</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI-CPV (2017)

Elaboración Propia

5. En la población denominada “Ocupados”, la rama de las actividades que absorbe el mayor número de empleos es el concerniente a las actividades terciarias o actividades con naturaleza de servicios, ya que el 79% de los trabajadores residentes en los 91 barrios seguros, en el 2017, conforman la fuerza laboral en este sector de la economía, lo cual equivale a 330,952 personas. Las actividades agrupadas en este sector se detallan en la tabla 7.

**Tabla 7: Distribución Poblacional Ocupada, con edad para trabajar en el 2017, por rama de actividad de ocupación principal.**

<b>RAMA DE ACTIVIDAD DE LA OCUPACIÓN PRINCIPAL</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
<b>Actividades Primarias (*)</b>	<b>16.830</b>	<b>4</b>
<b>Actividades Secundarias (**)</b>	<b>71.945</b>	<b>17</b>
<b>Actividades Terciarias (***)</b>	<b>330.952</b>	<b>79</b>
<b>TOTAL</b>	<b>419.727</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI-CPV (2017)

Elaboración Propia

(*) Actividades Primarias: Agricultura / Ganadería / Silvicultura / Pesca / Explotación de minas y canteras.
(**) Actividades Secundarias: Industrias manufactureras / Suministro de electricidad, gas, vapor / Suministro de agua, alcantarillado / Construcción.
(***) Actividades Terciarias: Comercio al por mayor y menor / Transporte y almacenamiento / Alojamiento y servicios de comida / Información y comunicación / Actividades financieras y de seguros / Actividades inmobiliarias / Actividades profesionales / Científicas / Técnicas / Actividades administrativas / Administración pública y defensa / Enseñanza / Servicios sociales y relacionados con la salud / Artes, entretenimiento y recreación / Otras actividades de servicios / Actividades de los hogares / Actividades de organismos y órganos extraterritoriales.

6. La distribución poblacional en edad de laborar desde la ocupación principal de los residentes de los 91 barrios seguros ocupados, en el 2017, permite identificar como la ocupación en primer lugar a la referida a trabajadores de los servicios personales, concentrando el 26% de los residentes bajo este tipo de labores. Asimismo, la segunda ocupación de mayor concentración de trabajadores es la referida a labores denominadas como ocupaciones

elementales, con un 17% de los residentes. Además, la tercera ocupación principal para los residentes en edad de trabajar en los 91 barrios seguros tenemos a los trabajadores del rubro construcción, inmobiliario y conexos, productores artesanales y las telecomunicaciones, quienes representan el 13% de la población con edad para trabajar.

**Tabla 8: Distribución de la Ocupación Principal de la Población con edad para trabajar en los 91 barrios seguros, en el 2017.**

<b>OCUPACIÓN PRINCIPAL</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Ocupaciones militares y policiales.	3,733	1
Miembros del poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y personal de administración pública.	1,754	0
Profesionales científicos e intelectuales.	52,898	13
Profesionales técnicos.	42,554	10
Jefes y empleados administrativos.	37,340	9
Trabajadores de los servicios personales.	109,920	26
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pecuarios.	6,287	1
Trabajadores de la construcción, edificación, productores. Artesanales, Electricidad y las telecomunicaciones	56,397	13
Operador de máquinas, Industrias ensambladores y conductores de transporte.	38,750	9
Ocupaciones elementales.	70,094	17
<b>TOTAL</b>	<b>419,727</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI-CPV (2017)

Elaboración Propia

7. En el 2017, los residentes con edad para trabajar y con ocupación laboral, de los 91 barrios seguros que se inauguraron entre 2016 y 2019, se categorizaron como empleados (40%), seguido de la categoría denominada como trabajador independiente o por cuenta propia (35%), y esta última categoría a su vez fue seguida por la clasificación de obreros (16%). Con estas tres categorías se tiene la absorción del 91% de los empleos.

**Tabla 9: Distribución de la Población con edad para trabajar y ocupados, en términos de categoría de ocupación, en el 2017.**

<b>CATEGORÍA DE OCUPACIÓN</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Empleador o patrono	18,009	4
Trabajador independiente o por cuenta propia	147,632	35
Empleado	169,359	40
Obrero	68,667	16
Trabajador en negocio de un familiar	9,418	2
Trabajador del hogar	6,642	2
<b>TOTAL</b>	<b>419,727</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI-CPV (2017)

Elaboración Propia

8. Los residentes de los 91 primeros barrios seguros indicaron en la Encuesta del Censo Población y Vivienda (CPV) del 2017 que el principal tipo de la empresa para absorber la fuerza laboral, clasificado por el tamaño de empresa a partir de la cantidad total de trabajadores que contrata, es la Microempresa (de 1 a 10 personas) ya que el 70% declaró laborar en este tipo de compañías. Asimismo, la pequeña empresa absorbe el 12% del total de personas ocupadas mayores de 14 años. La situación descrita permite entender que existe un alto nivel de contratación laboral informal en los residentes debido a la mayoritaria y significativa participación de la microempresa como empleador ya que la propensión de ser contrato en esta condición es alta debido a los costos laborales formales que son inalcanzables para la gran mayoría de empresas que tienen esta denominación.

**Tabla 10: Tamaño de empresa en la que laboran los residentes mayores de 14 años en condición de Ocupados, en el 2017, en los primeros 91 barrios seguros.**

<b>TAMAÑO DE EMPRESA</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
<b>Microempresa (De 1 a 10 personas)</b>	<b>292.453</b>	<b>70</b>
<b>Pequeña Empresa (De 11 a 50 personas)</b>	<b>51.369</b>	<b>12</b>
<b>Mediana Empresa hasta Gran Empresa (De 51 y más personas)</b>	<b>75.905</b>	<b>18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>419.727</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI-CPV (2017)

Elaboración Propia

9. Entre los ocupados con edad a trabajar, en 2017, se tiene al 52% con un nivel de educación máximo alcanzado igual o menor a secundaria, es decir, no tienen nivel educativo reconocido, o sólo han cursado estudios hasta el nivel de inicial, primaria o secundaria. Esto evidencia la baja productividad por falta de preparación de conocimiento específico que tiene una gran porción de la población económicamente activa con contratación laboral vigente que reside en los primeros 91 barrios seguros, registrado en dicho período.

**Tabla 11: Nivel de Educación Alcanzada por los Ocupados con edad de trabajar, en los primeros 91 barrios seguros, en el 2017.**

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADA DE LOS OCUPADOS</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
<b>Sin Nivel</b>	<b>3,226</b>	<b>1</b>
<b>Inicial</b>	<b>361</b>	<b>0</b>
<b>Primaria</b>	<b>37,890</b>	<b>9</b>
<b>Secundaria</b>	<b>178,245</b>	<b>42</b>
<b>Superior No Universitaria</b>	<b>86,905</b>	<b>21</b>
<b>Superior Universitaria</b>	<b>104,103</b>	<b>25</b>
<b>Maestría / Doctorado</b>	<b>8,997</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>419,727</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI-CPV (2017)

Elaboración Propia

10. El lugar donde se desempeñan los residentes ocupados y con edad de trabajar de los primeros 91 barrios seguros inaugurados es principalmente el mismo distrito ya que el 57% (241,000 personas) de esta población ha indicado ello.

**Tabla 12: Lugar donde desempeñan el trabajo los residentes edad de trabajar, en los 91 barrio seguros, en el período del 2017.**

LUGAR DONDE DESEMPEÑA SU TRABAJO	Abs.	%
Aquí en este distrito	241.000	57
En otro distrito	178.727	43
<b>TOTAL</b>	<b>419.727</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI-CPV (2017) Elaboración Propia

En resumen, la demanda para los servicios públicos articulados por la EMBS, en virtud de la información del Censo de Población y Vivienda (INEI, 2017) para los primeros 91 barrio seguros permite desarrollar una caracterización de la fuerza laboral, la cual, mayoritariamente trabaja dentro del distrito en el que residen, tiene un bajo nivel de productividad basado en el nivel educativo alcanzado por la mayor parte de la misma ya que más de la mitad no cuenta con estudios de conocimientos específicos y/o no ha accedido y concluido el nivel superior educativo, en la modalidad universitaria o técnica. Asimismo, el principal tipo de empleador de manera muy significativa es la microempresa, la cual por las condiciones de sobrecostos laborales y la deficiente internalización de los propietarios de las microempresas del régimen especial tributario entre otros aspectos que favorece la formalización, aunada a la baja productividad antes señalada, generan una contratación laboral informal bastante generalizada. También, la dispersión del tipo de actividades que realizan y la identificación de categorías de ocupación conocidas como informales evidencian las condiciones informales en las relaciones laborales. Además, la gran mayoría de los residentes con edad de trabajar con la condición de ocupados trabajan en la rama o sector económico terciario o de servicios. Finalmente, esta población mayoritariamente es joven o es parte de la primera mitad de la adultez y el nivel de desocupados es bastante bajo.

En conclusión, a partir de la metodología empleada, los resultados alcanzados en años previos a la pandemia del COVID-19 y las características poblacionales referidas al empleo en los primeros 91 barrios seguros, se evidencia la falta de desarrollo de un diseño de servicios para atender el factor de riesgo de falta de oportunidades laborales de forma adecuada, es decir que responda a la naturaleza propia que busca establecer la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro para intervenir en las poblaciones focalizadas como públicos objetivos o beneficiarios y concretar los objetivos estratégicos enunciados en la respectiva normativa y planes correspondientes.

## **CAPITULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **3.1.- Conceptos y Tópicos sobre el Servicio.**

#### **3.1.1.- ¿Qué es un Servicio y Producto?**

Entre el servicio y producto hay distintas interpretaciones que ayudan a diferenciar ambos conceptos entre los autores. Según Brown (1992), el producto es una mezcla puntual y delimitada de elementos que con anterioridad se mostraban inconexos, siendo creado para satisfacer alguna necesidad y que puede al principio carecer de una forma definitiva o definida por completo.

En el caso de un servicio, según (Grönroos, 2008) es una transformación que se fundamenta en un conjunto de tareas que se desarrollan al momento del intercambio comercial entre el comprador y la organización que brinda el bien intangible, la cual sustenta la atención del cliente o varios clientes de manera simultánea, de ser el caso, a través de la utilización de todos los recursos que dispone como son los empleados, equipos, implementos, sistemas de software, de automatización y/o infraestructuras con el fin de dar soporte al cliente dentro de su cotidianidad.

Otro autor como Morales (2018), interpreta que cualquier tipo de producto se diferencia del servicio porque este último no se empaqueta y es muy complejo homogeneizarlo dado que el proveedor al interactuar con el cliente lo puede modificar por acuerdo entre las partes o por diversas condiciones o consideraciones, lo cual ocasiona que los indicadores de evaluación sean complejos de determinar en términos de costos asociados y desenvolvimiento del servicio en sí.

Asimismo, según Fernández (2015), el producto incluye los bienes materiales e inmateriales. Por otro lado, según Valadez y Molero (2005) indican que los servicios son actividades no transables físicamente por las condiciones de intangibilidad y simultaneidad entre producción y consumo del mismo. En ese sentido, según Fernández (2015), el servicio es el resultado del relacionamiento entre un agente proveedor y otro beneficiario o usuario, para esto se requieren elementos perceptibles y actividades internas basadas en una estructura organizacional que garantice su funcionamiento.

#### **3.1.2.- Características del Servicio.**

En lo que respecta a las características de un servicio, según Aurich et al. (2010), tiene cuatro aspectos; los cuales son: 1) Intangibilidad: Carecen de ser percibido por lo concreto como las mercancías. 2) Separabilidad: El consumo y la producción se dan de manera simultánea, por lo que no es posible tener usos futuros. 3) Heterogeneidad: Estandarizarlos no se puede o es muy complejo. 4) Caducidad: La utilización es en un determinado momento y no se guarda o se pierden oportunidades para el proveedor por ello. Las características mencionadas son constitutivas y aclaran la identificación, definición y diferenciación de un servicio con otro tipo de producto.

### **3.1.3.- Dimensiones del Servicio.**

Según Berdugo et al. (2014), para otros autores, también se puede entender un servicio a través de dimensiones o fases, las cuales son: 1) Dimensión Potencial, la cual permite referir la voluntad y pericia de un proveedor para concretizar un servicio. 2) Dimensión de Proceso, el servicio es denominado como un proceso en el que participan el proveedor y las unidades de demanda. 3) Dimensión de Resultados, pueden ser materiales o inmateriales para los recursos o componentes exteriores al prestatario. Por lo detallado, en lo que respecta al presente trabajo la denominación “servicios y productos” se considera solamente como “servicios” porque Barrio Seguro facilita la entrega a la comunidad de los territorios focalizados una serie de productos inmateriales con las características propias de esa categoría.

### **3.1.4.- Clasificación de Servicios.**

El conjunto de servicios tiene la denominación de sector terciario o sector de servicios, el cual representa en la estructura productiva-económica de los países en el orbe, un lugar de principal ponderación y de constante incremento (Berdugo et al., 2014). Según Peñaranda (2020), el sector terciario en Perú superó el 60% del producto bruto interno (PBI) desde el 2015, la proporción del sector terciario tiene una evolución de expansión en función del crecimiento del nivel de renta disponible de los agentes económicos.

Ahora bien, la clasificación de servicios puede variar a partir de la magnitud del análisis, ya que es posible analizar la misma desde la óptica del sector económico-productivo o desde la actividad económica, y sus caracteres. En ese sentido, desde una aproximación propia del sector económico-productivo, según Arraigada, I. (2007), tenemos a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) como la categorización de servicios más utilizada para comprender el sector terciario, ya que incorpora diversas actividades entre ellas tenemos: Comercio al por mayor y menor, Hostelería, Restauración, Educación o Capacitación, Transporte y Comunicaciones, Servicios Financieros, Servicios Inmobiliarios, Servicios Profesionales Sociales, Personales e incluso Servicios Comunales. Esta clasificación tiene como criterios principales a la utilización de los productos y el proceso de producción.

Además, tenemos otras clasificaciones de servicios como la expuesta por Chias (1993), la cual tiene como criterio central a los niveles del servicio, los cuales son cuatro (4) y están en función de la razón de consumo por el cliente o usuario de este tipo de producto. A continuación, puede verse la mencionada tipificación:

- 1) Servicio Base: Es la prestación más esencial por la cual un usuario se acerca a una organización, ya que la diferencia de otros, ello con el fin de satisfacer una necesidad.
- 2) Servicios Periféricos: Son aquellos que perfeccionan la propuesta de valor de los servicios básicos y sólo se accede a éstos, al ser consumidor del servicio básico.

3) Servicios de Base Derivado: Son todos los servicios que complementan el valor de los servicios básicos y a la vez tienen autonomía de consumo a los servicios base de una oferta brindada por una organización al público objetivo.

4) Servicios Complementarios: Son servicios conexos, los cuales incrementan beneficio adicional a la gama de servicios ofrecidos a los potenciales usuarios.

Asimismo, Begazo, J (2006) establece fundamentos para el ordenamiento en la tipología de los servicios, los cuales son:

a) Esencia de servicio y beneficiarios. Hay servicios con tareas perceptibles o imperceptibles con presencia física de los clientes y otros servicios que recaen sobre bienes o activos de los clientes por lo que pueden omitir estar presentes físicamente al momento de desarrollarse el servicio.

b) Flexibilidad de la oferta para adecuarse a la demanda.

c) Continuidad y Estandarización en el servicio.

d) Grado de personalización.

e) La ubicación donde se brinda el servicio.

### **3.1.5.- Gestión de Servicio.**

La gestión de un servicio claramente tiene que tomar en cuenta diversos tópicos como la definición del mismo, las características, dimensiones, clasificaciones, entre otras consideraciones teóricas y prácticas.

Asimismo, existen diversas formas de dirigir y monitorear un servicio que se dan a partir del enfoque que se adopte para este fin. Según Ábalo, J. et. al (2006), se indica que hay un enfoque desde el marketing para medir la satisfacción que genera un servicio a los clientes para lo cual se tienen metodologías de mediciones directas e indirectas. Por otro lado; Serrano, A. et. al (2007) menciona al enfoque desde calidad total como una perspectiva válida para desarrollar las acciones correspondientes para garantizar una buena gestión de un servicio. Ambas ópticas en la gestión de un servicio se concentran esfuerzos en el cliente, independientemente de las metodologías o herramientas que utilicen para agregar valor en la oferta que intervienen o dirigen hacia el mercado. Otra visión se fundamenta en la óptica de arquitectura empresarial, la cual establece que es un instrumento de análisis institucional y autodiagnóstico para los procesos del negocio, aplicaciones e infraestructura tecnológica; la cual permite ejercicios prospectivos de escenarios que permitan perfeccionar la determinación decisional para la recomposición e instauración de planes de mejora, según Cáceres y Moscoso (2014). Asimismo, según Palacios-Osma, J. et al (2016) bajo la perspectiva de gestión de servicios TI, la Librería de Infraestructura de Tecnología de Información, establece que, para la gestión de servicios, y hasta para sistemas productivos, se puede aplicar de forma intrínseca tres niveles de análisis para implementar un servicio:

1er. Nivel: Nivel Estratégico, el cual consta de desarrollar la Estrategia del Servicio.

2do. Nivel: Nivel Táctico, el cual consta de tres etapas o procesos: Diseño, Transición y Operación de Servicio.

3er. Nivel: Nivel Operativo, el cual consta de desarrollar el mejoramiento continuo del servicio, a través del mejoramiento de las actividades, acciones y tareas específicas para el funcionamiento del servicio para con el cliente en los llamados momentos de la verdad o de alta interacción con el consumidor.

A partir de lo revisado en los distintos tópicos referidos al servicio, se identifica la necesidad de profundizar en lo concerniente a los niveles táctico y operativo del mismo para los fines del presente trabajo. En ese sentido, en la siguiente sección de fundamentación teórica se desarrollará al respecto.

## **3.2. Mejora de productos y servicios.**

### **3.2.1.- Definición e interpretaciones.**

Cuando hablamos de mejora debemos remontarnos a la palabra japonesa Kaizen que significa mejoramiento (Imai, 1986; 1997).

El mejoramiento o como se le conoce mejoramiento continuo busca involucrar a todos los colaboradores por igual, sin importar jerarquías en una organización (Imai, 1989).

### **3.2.2.- Tipos de Mejora.**

Hay diferentes enfoques de la mejora continua, al inicio la definición de Kaizen guardó relación con la organización, dado que la forma de movilizar y participar de los colaboradores (empleados, practicantes, subcontratados) impacta en el desarrollo de la empresa (Senge, 1990; Elgar y Smith, 1994; Bessant, 2003). Ahora bien, la óptica en mención tiene que ver con lo que propone la Escuela de Relaciones Humanas en la que autores como Maslow, Mayo, McGregor y Herzberg señalan desde el Management que el Kaizen es una especie de símbolo a los diversos problemas que se enfrentan a diario los trabajadores de una empresa (Malloch, 1997). Incluso a quienes señalan al Kaizen como una filosofía de vida, porque armoniza entorno con valores personales (Imai 1986; Wittenberg 1994; Gondhalekar et al. 1995; Styhre 2001; Bodek 2002; Imai 2006). Por otro lado, Brunet y New (2003), definen al Kaizen como un grupo de interacciones en las que sus integrantes tienen roles específicos, favoreciendo el diagnóstico y conformación de mejoras que permitan alcanzar las metas de la organización.

Imai (2006; 2007), precisa que el Kaizen es igual a mejoramiento continuo, esto se puede verse reflejado en el trabajo que realizan los empleados de una empresa, que día a día logran pequeñas mejoras hasta alcanzar innovaciones radicales. Asimismo, la mejora continua es concebida como una filosofía que evita el despilfarro de recursos institucionales con gestiones para obtener

pequeñas mejoras en la forma o el proceso de trabajo, logrando un mejor rendimiento y se convierte en una espiral de innovación (Suárez-Barraza, 2007).

Por último, hay otro grupo de autores que conciben a la mejora continua como un componente más de la gestión con enfoque de calidad (Crosby 1979; Ishikawa 1986; Deming 1986; Garvin 1987; Juran 1990; Hakes 1991; Feigenbaum 1991; Dean y Bowen 1994; Oakland 1999; Hellsten y Klefsjö 2000), en donde los empleados ayudan a resolver problemas organizacionales.

### **3.3. Diseño de productos y servicios.**

#### **3.3.1.- El diseño y sus distintas acepciones.**

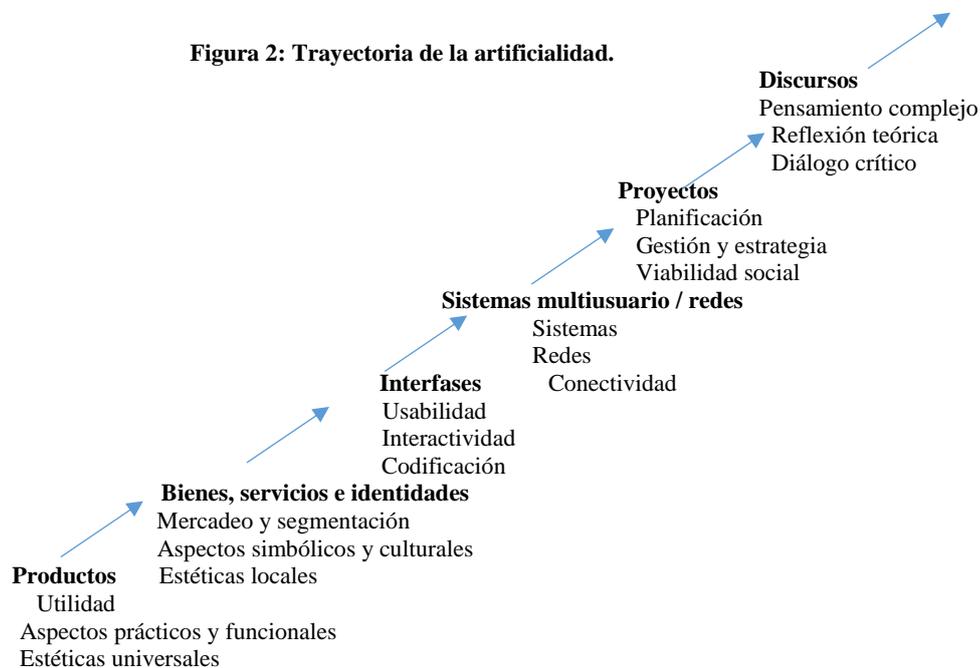
El término diseño tiene distintas interpretaciones que abarcan un conjunto de significados, los cuales pueden entender al diseño como un verbo por el cual se denomina a una acción o práctica de tareas derivadas o referidas a diseñar; asimismo, la palabra diseño también es utilizada para denominar el resultado de dicha acción o actividad, por ello el diseño en esta última acepción puede obtener como resultado un producto tangible o un bien como botella de agua hasta soluciones innovadoras con altos niveles de viabilidad para solucionar necesidades individuales o públicas para distintas personas, en un contexto determinado, según Manrique (2016). En este sentido, siguiendo con otros aportes para construir una definición del Diseño, que permita entender la naturaleza del mismo, según Buchanan (1985), se define como un proceso que atiende problemas recientes y considera los valores comunitarios para gestionar activos tanto tangibles como intangibles de un producto para su reconstitución, en un determinado contexto. Por otro lado, según Margolin (1995), el diseño es una especialidad interdisciplinaria que reúne conocimientos referidos a la cultura, la comunicación, materiales, entre otras especialidades profesionales. En cambio, según Bürdek (1999), es una disciplina, ya que es el cúmulo de prácticas y disertaciones específicas identificadas por un cuerpo unificado de conocimientos ya que ha acumulado, ordenado e integrado distintos saberes, la cual asume técnicas con raíces en la teoría científica para dirigir distintos proyectos, a través del razonamiento lógico y sistémico, controlando todas las variables o aspectos que gestiona, como son la usabilidad, derechos de creación o propiedad, semiótica a aplicar, especificaciones técnicas entre otros. Ahora bien, según Julier (2008), el diseño es el conjunto de acciones que facilita la actividad de creación de intangibles para guiar soluciones (estrategias), procesar (procesos), conceptualizar (conceptos), idear (ideas) y relacionar (relaciones) en el accionar humano. Asimismo, según Calvera (2014), el diseño es también un sector económico desde el momento que se puede medir la contribución que realiza al Producto Bruto Interno de un país, ya que se conforma por actividades centrales (diseño y sus aplicaciones como diseño de moda, sistemas informáticos, productos, servicios, diseño industrial, entre otros) y conexas (suministradores de insumos y servicios para el diseño), ejecutadas por instituciones (universidades, institutos, medios de comunicación, gremios de

productores, de empresarios relacionados al diseño, entidades públicas) y personas especializadas en diseño (diseñadores en múltiples campos) que lo hacen sostenible convirtiéndola en un clúster o en un distrito basado en el diseño como Milán, Barcelona entre otros casos. Finalmente, de acuerdo a Chaves (2006), el diseño se define como la etapa de la actividad productiva en la cual se definen todas las particularidades de un nuevo producto (bien o servicio), cómo llegará a los clientes o consumidores (forma de distribución) y la manera de utilizarlo, antes de comenzar el proceso de producción material, para el caso de un bien, o de ejecución de las tareas que materialicen el servicio.

### 3.3.2.- Evolución del término Diseño: Trayectoria de Artificialidad.

En relación a las definiciones de lo que es o significa el término Diseño, es importante señalar que la evolución toma como criterios: 1) La amplitud del ámbito de acción, de lo productivo a lo intelectual, 2) Tangibilidad, desde lo físico o palpable a lo abstracto y 3) Conceptual, desde lo funcional a la complejidad; los cuales le han permitido incursionar en las organizaciones como la etapa previa a la producción real de un bien o servicio.

En este sentido, la trayectoria de artificialidad, de Krippendorff (2006), grafica los aspectos identificados de forma didáctica y adecuada.



Fuente: Krippendorff (2006, p.6)

### **3.3.3.- Gestión del Diseño.**

La gestión del diseño tiene entre las distintas perspectivas criterios que permiten agrupar las definiciones referidas a la gestión del diseño, en este sentido, una primera aproximación es la que reconoce a la interacción entre el diseño y la empresa como criterio central de clasificación en este accionar, como indica Farr (1965), la gestión del diseño es propia de una actividad que se ha profesionalizado a partir de los conocimientos sistematizados en una disciplina que ha permitido comprender el tratamiento dirigido a vincular la comunicación entre diseñadores, agentes externos, y las empresas. Asimismo, según Zurlo (2003), es la actividad que de forma consistente y continua, circunscribe a todas las acciones referidas a los planes o esquemas de diseño que se efectúan en el ámbito de una organización. En este sentido, según Naranjo (2004), define a la gestión de diseño como un instrumento para la competitividad, centrado en resolver la problemática sobre el producto que justifica la instalación de procesos de diseño dentro de las organizaciones. Por otro lado, una segunda aproximación enfatiza el logro del éxito competitivo desde la interrelación del diseño y la estrategia, dando al diseño un reconocimiento como recurso empresarial para potenciar la competitividad. En este sentido, según DMI (2015), la gestión del diseño es el lado comercial del diseño, la cual interactúa con la toma de decisiones, con el plano estratégico y los procesos de negocios que posibilitan la innovación para obtener nuevos productos/servicios, mensajes y ambientes efectivamente diseñados, que permitan el incremento de la calidad de vida de la sociedad y generan el éxito de la organización. Desde una tercera óptica sobre la gestión del diseño se puede identificar que el criterio de categorización es la relacionada a la interacción del diseño con el mercado. En ese sentido, según Manrique (2016), gestionar el diseño de forma eficaz para superar los niveles de exigencia competitiva dentro de los mercados para alcanzar una identificación exitosa de los requerimientos y necesidades de los consumidores finales y en todo caso de los clientes, es la aplicación de la tercera aproximación de dicha gestión.

Por lo expuesto, es necesario referir a Bucci (2003) quien engloba la gestión del diseño con la aplicación del denominado enfoque abierto, el cual integra los modelos de negocio, modelos de comunicación, postura estratégica, procesos y productos de las organizaciones dentro de un contexto de economía de mercado considerando el rol de las mismas en la sociedad y la relación con el medio ambiente, es así que brinda instrumentos para la creación de nuevos productos, nuevos oficios, nuevas iniciativas comerciales, nuevas empresas.

Finalmente, según Manrique (2016), establecer la relación entre un enfoque administrativo y el diseño, permite abrir en esta última una orientación hacia construir o crear diseños de políticas, estrategias y programas tanto sociales como empresariales y públicos, trascendiendo el trinomio producto-comunicación -entorno para dar paso a un enfoque alternativo basado en una visión cada vez más holística e inclusiva, considerando la realidad actual.

### **3.4. Enfoques aplicados para el Diseño de Servicios.**

Como se evidencia dentro de lo desarrollado en las definiciones de la gestión de servicios que por ámbito y/u objeto de aplicación del Diseño, de forma intrínseca, se tiene un enfoque para ejecutarla. En ese sentido, se revisarán a continuación los distintos enfoques que se aplican al Diseño de servicios, relevantes para el presente trabajo, los cuales son:

#### **3.4.1.- Enfoque de las Políticas Públicas para el diseño de servicios.**

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2018), el diseño de las políticas públicas se constituye de determinar, expresar y configurar el problema público para entregar respuestas que permitan obtener el estado deseado a alcanzar en el futuro a dicho problema y elegir la opción de solución más efectiva y viable. En este sentido, según Dryzek (1983), el diseño de políticas públicas es el proceso de innovar, desenvolver y aplicar acciones con el mejoramiento de una problemática o la obtención del logro de un objetivo en mente. Cabe agregar que, según Rosas (2017) el diseño es un proceso ejecutado por tomadores de decisiones entorno a la orientación que dirigirá una política pública, para gestar un nuevo estado de la situación entendido como problemática.

Asimismo, según Rosas (2018), las políticas públicas buscan solucionar la problemática de índole pública en un espacio y tiempo específico, por lo indicado, el diseño de las mismas se constituye de aquellos elementos visibles en el diseño final porque son componentes que coadyuvan de forma determinante en la eficacia, eficiencia y transparencia de las políticas públicas. Otra forma de entender la política pública es la expuesta por Aguilar (2010) al indicar que las acciones gubernamentales en términos generales son las que muestran la finalidad de concretar objetivos de interés público con eficacia o eficiencia.

En el caso de las políticas públicas el diseño debe considerar que es influido por el contexto o ambiente específico en el cual se ejecutan las mismas (Howlett, 2014). En ese sentido, Schneider & Ingram (1997) señalan que probablemente el contexto o entorno es el elemento de pronóstico más importante para determinar el tipo de diseño que se tendrá. Por lo que se puede interpretar que el diseño de políticas públicas debe guiar a solucionar la problemática pública de forma eficaz o eficiente, basado en transparencia, todo bajo un determinado contexto.

Según Howlett y Mukherjee (2014), el diseño de las políticas públicas tiene dos puntos de vista, el primero hace indagación de los mecanismos de procedimiento del diseño (actividades conducentes al objetivo de diseñar) y la segunda mirada hace referencia a los componentes sustantivos (contenido, es decir instrumentos y configuración del producto final de este proceso, el diseño a implementar). Es así que Ralph y Wand (2013), sostiene que los diseños son conformados por 7 secciones indispensables para su desarrollo, los cuales son: 1) Objeto, 2) Agentes 3) Metas, 4) Ambiente. 5) Requisitos. 6) Primitivas. 7) Restricciones. Así Rosas (2018),

enfoca este tipo de diseños por componentes clasificando entre componentes implícitos, influyen en la toma de decisiones durante el proceso de diseño y componentes explícitos los cuales son observables y plasmados directamente en el diseño final, es así que, un aspecto muy importante a considerar para entender al diseño de las políticas públicas es la identificación de los tipos de componentes los cuales se catalogan como implícitos y explícitos, desde una visión sustantiva del término. De ambos tipos de componentes, los denominados explícitos son los visibles para todos y son los siguientes:

1) El objetivo, da génesis a la confección del diseño ya que guía el desarrollo de las políticas públicas para generar una relación congruente en la intervención, al estar en función del problema público, da un destino que debe obtener por una correcta implementación. (Harguindéguay, 2015).

2) Población Objetivo, es el grupo escogido por características similares para recibir los beneficios y efectos de la intervención gubernamental por medio de los distintos elementos del diseño de políticas públicas (Rosas, 2018).

3) Reglas, son convencionalismos compartidos a los actores involucrados donde se indica que se les requiere, prohíbe, permite y como interrelacionarse con la política pública ya que genera un conjunto de parámetros de actuación durante su participación en la intervención. (Ostrom, 2011). Según Howlett et al. (2014), identifica a siete tipos de reglas y se pueden ver en cualquier diseño de un programa público, las cuales son: Reglas de límites, posición, alcance, elección, agregación, información y pagos.

4) Estructura de instrumentación, según Winter (2012) creó un modelo de instrumentación integrada por medio de un grupo de determinantes relacionados con la instrumentación; en el cual se categoriza como los primeros factores que influyen en los resultados obtenidos a la formulación y el diseño de políticas públicas.

Al respecto de este punto, Rosas (2018) señala que el diseño final de la política debe establecer el instrumento con particularidades específicas como son: tipo de instrumento, temporalidad, mecanismos de entrega y otros aspectos, facilitando el dimensionamiento de los medios necesarios para conseguir los objetivos planteados, en ese sentido, el diseño y sus componentes se ven influidos por el contexto durante la ejecución del proceso de diseño.

### **3.4.2.- Enfoque del Diseño Industrial para el diseño de servicios.**

El diseño industrial se define como la asignatura basada en la creación y desarrollo de los productos pertenecientes a distintas industrias. En esta disciplina se aplica como elementos fundamentales la creatividad y la innovación. En ese sentido, es consustancial tener comprensión de las tecnologías (actuales y anteriores), y saber utilizarlas para resolver distintas problemáticas

abordadas por el diseño (Rodríguez, 2022). Las metodologías de este enfoque son las siguientes: Design Thinking, economía circular, entre otras. (Arroyo y Bravo, 2020).

### **3.4.3.- Enfoque de la Ingeniería de la Calidad para el diseño de servicios.**

Según Cruz-Medina, F.L et al. (2017), la ingeniería de la calidad es una materia de estudio que se constituye en la aplicación de un grupo de metodologías cuantitativas para perfeccionar productos y procesos de diferentes industrias, creando diseños sólidos o resistentes al menor costo viable y a la variabilidad por fuentes externas o ruidos. La Herramienta de mayor difusión y utilización es la técnica norma en el ISO 9001-2015, la cual tiene como objetivo implementar en las instituciones un régimen de gestión de la calidad sustentado en principios fundamentales, los cuales son: el enfoque al cliente, en procesos; el liderazgo, compromiso de las personas y gestión de las relaciones; la toma de decisiones basada en la evidencia y mejora. Dicho sistema utiliza una serie de componentes que están relacionados e instauran políticas, objetivos, y procesos de calidad para la obtención de los objetivos de calidad. Cabe indicar que estos elementos influyen en el diseño de los servicios sobretodo en la estandarización de los mismos a partir de parámetros que establecen un nivel de calidad que debe ser sustentado en los componentes que conforman a un servicio.

### **3.4.4.- Enfoque del Marketing para el diseño de servicios.**

Según (Fernández, 2015), en este enfoque la dimensión más instrumental indica que el fundamento del marketing se basa en la proyección de un bien o servicio que sirve para un público objetivo determinado que resuelva sus necesidades siendo imperioso para tal efecto establecer un valor o presupuesto y una manera de entrega, así como un esquema de promoción para su difusión y acceso. No obstante, el enfoque del marketing para ser completa necesita considerar una serie de elementos del entorno que constituyen parte del llamado marketing estratégico. Es así que, el marketing cuenta con dos fases: estratégico y operativo, en este último, se localiza el marketing mix. En ese sentido, el marketing mix requiere iniciar imperiosamente por la apropiada organización del primero de los ingredientes, el producto. Por ello, estos suelen planearse teniendo como punto de referencia los rasgos del mercado, o de intercambio entre actores públicos y privados; así como el entorno, especialmente adecuando el mix a ese contexto. Asimismo, con la finalidad de que los usuarios comprendan con claridad la utilidad de un determinado servicio, se requiere, ante todo, que el servicio posea una configuración adecuada de los componentes que lo constituyen. Cabe indicar que el marketing mix es fundamental para intentar la creación de servicios que satisfagan a los usuarios, a un valor o presupuesto establecido, con entrega y promoción o difusión se entiendan como un todo. Ahora bien, se estructura dos modelos del marketing mix, los cuales son denominados como el tradicional y el ampliado, respectivamente. En una sociedad post-industrial, en los años ochenta sobresale el aporte de Booms y Bitner (1981

citado por Rafiq y Ahmed, 1995) con el llamado marketing mix extendido o ampliado. El modelo de las 7Ps, toma a los cuatro elementos anteriores y adiciona a otros tres, los cuales son personas, proactividad (elementos tangibles) y procesos. Cabe indicar que los investigadores Lovelock y Wirtz (2009) han adicionado un nuevo elemento en el marketing mix ampliado, el cual es Productividad y Calidad, creando un grupo de variables mayor al marketing mix ampliado estándar. Ciertamente, los tres casos concuerdan en que la P de producto engloba tanto los bienes visibles como inmateriales, por otro lado, el servicio corresponde entenderse como efecto de la interrelación entre prestador y usufructuario, por lo cual, se precisan componentes perceptibles y una estructuración organizacional interna que certifique su actividad. Ahora bien, cabe meditar sobre algunos aspectos de valor metodológico, con relación a las 4Ps ya que es un grupo de variables que se encuentran bajo la lógica de una unidad, no siendo el caso de componentes del entorno que son desarrollados en el nivel estratégico. En ese sentido, es totalmente válido formular un mix que contemple el entorno siempre asumiendo como referencia la misión y esencia de los servicios, por ello el mix se planifica en virtud de las particularidades del público objetivo. Por otra parte, todas las piezas de este rompecabezas llamado mix de marketing están entrelazados de manera dinámica, en consecuencia, se debe establecer una consistencia entre los 4 elementos y conocer que los cambios de las características de un elemento inciden en el resto. Por lo señalado, se determina que el mix sigue una secuencia lógica en la que debe ser planificado en primer lugar, el producto. Según Stanton (2007), el producto está conformado por una suma de atributos tanto palmarios como inmateriales, el cual puede ser un bien, servicio, evento, lugar, persona, experiencia o idea. Según Fernández (2015), la transferencia de propiedad de una organización a sus usuarios es atributo fundamental del producto, en los servicios la propiedad puede tomar una doble aproximación, el usuario accederá a un objeto material y obtendrá un elemento inmaterial, como un libro y la información en un servicio bibliotecario.

Independientemente del tipo de mix de marketing que se emplee, en todos los casos el producto (servicio, evento, experiencia, bien, etc.) es el primer elemento a desarrollar ya que todos los demás elementos del mix está en función de éste. En ese sentido, es pertinente profundizar en la constitución del producto en el *mix*, por ello se identificará y se revisará al detalle las etapas de dicha planificación.

En primer lugar, la planificación del producto tiene dos etapas, las cuales son la conceptualización y la estructuración.

Cuando se refiere a la conceptualización en un servicio se debe entender como la definición de las peculiaridades distintivas para formular y plasmar un concepto y un posicionamiento para atender un público objetivo específico, al cual se dirige. Es así que el concepto de servicio se basa en enunciar su propósito y objetivos, para resolver la necesidad que va a cubrir, todo aquello que va a distinguir un servicio, de otros e incluye la utilidad que contribuirá al usuario. Por ello, según

Chias (1993), una correcta forma de definir el concepto, empresarialmente, es el cimiento para toda la configuración, distribución y ejecución del servicio. Esta conceptualización permite realizar un posicionamiento y determinación adecuada del público objetivo a atender. En el sector público, necesariamente, la etapa de concepción de los servicios tiene como punto inicial a los lineamientos estratégicos de las entidades competentes en las políticas establecidas.

Asimismo, según Fernández (2015) en el caso de la segunda etapa de la planificación de un producto, la denominada como Estructuración de los servicios, podemos establecer que tiene un elemento metodológico esencial como la definición de la tipología de los servicios, las implicancias de la naturaleza de éstos para gestionarlos y saber determinar la interacción que existe entre ambos aspectos. En este punto, cabe mencionar que también Lovelock (1983), construyó una sistematización de servicios a partir de 5 criterios, siendo uno de ellos, la naturaleza del acto de servicio, por el cual define 2 aspectos centrales, público objetivo y la naturaleza intangibilidad, o no, del servicio. Por lo tanto, el señalamiento del tipo de servicio, tiene una consideración relevante en su planificación sobre todo para ponderar la asignación de recursos a emplear, incluyendo el espacio. Por otro lado, al estructurar la oferta de servicios es también importante aplicar los conceptos de línea de producto y gama de producto, es así que al diseñar los servicios se debe diferenciar al conjunto de productos con variantes (gama) y la profundidad del número de variantes por productos (Esteban Talaya et al, 2008). Ahora bien, desde la óptica de Muet (2008), se plantea una perspectiva de gama de servicios y no la mirada de catálogo de servicios, con lo cual se busca resaltar la integralidad de estructurar una mejor oferta de servicios, para atender una determinada necesidad.

Por otro lado, Eiglier y Langeard (1993) concibieron el concepto servucción, que denota que en el diseño de un servicio está junto a la producción del mismo ya que aplica un sistema organizativo que posibilita la organización y ejecución de un servicio, esto porque en el servicio se acentúa la importancia del personal en contacto con el usuario como aspecto particular para este tipo de producto y la utilización del soporte físico (muebles e inmuebles) que termina teniendo un carácter de entorno y medio para la ejecución del servicio en sí, obteniéndose con ello doble funcionalidad, operacional y relacional. Por lo señalado, es la gestión del espacio y la localización de la unidad de ejecución de un servicio aspecto muy relevante para el diseño de un servicio. En ese sentido, un tercer aspecto es el rol del usuario o beneficiario del servicio porque puede adquirir un doble papel como productor y consumidor del servicio, siempre y cuando allá la necesidad de establecer una masificación de réplicas en la comunidad que se quiere dar acceso a un determinado servicio. Finalmente, otro elemento es el sistema de organización interna, el cual se interrelacionan con la totalidad de los elementos utilizados.

Otros aspectos son asociados al diseño de los servicios son los activos intangibles, entre este tipo de activos tenemos como los principales a: Marca, Calidad e Innovación.

En este sentido, la Marca es definida como la forma principal de identificar y diferenciar un servicio. Según Santesmases (2012), el servicio es lo que la organización oferta, la marca es lo que el usuario o consumidor adquiere o utiliza, por lo tanto, es un medio que transmite los valores, identidad y la utilidad como signos distintivos de un servicio frente a otras ofertas. En ese sentido, según Fernández (2015), este elemento aporta información para la identificación del servicio, y de acuerdo al desenvolvimiento del mismo el usuario le asigna un valor a este símbolo que permite sostener el posicionamiento e imagen de cualquier producto intangible, o servicio. Por ello, Singh (2004), señala que la gestión de la marca no solo se trata de un símbolo que resume un proceso creativo de plasmar una denominación atractiva para incluirla en todos documentos organizacionales o institucionales, por el contrario, la gestión de la marca resulta importante para establecer ante el usuario los valores diferenciadores del servicio. La marca entre el servicio y la unidad ejecutora puede y deben ser distintas entre ellas, porque hay servicios que adquieren identidad y presencia propia.

Por otro lado, la Calidad e Innovación son aspectos propios de los servicios que según Berry y Parasuraman (1993), evidencia que lo central en el marketing de servicios es el servicio y la calidad del servicio es trascendental para los usuarios. Por lo que más allá del hincapié teórico que hacen los libros sobre las 4P's sin una C de calidad no es posible que ninguno aporte valor a un negocio de servicios. Asimismo, la innovación es esencial al diseño del producto porque garantiza la sostenibilidad de la utilidad del servicio en el tiempo, de forma tal que se mantenga adecuada para los usuarios porque las instituciones son capaces de responder al entorno y tendencias cambiantes de los beneficiarios (Fernández, 2015). Es así que, según Stanton (2013) refiere tres categorías de nuevos productos los verdaderamente innovadores, son únicos ya que traen un cambio sustancial, los reemplazo, que implementan mejoras relevantes de productos ya existentes y los imitadores que son productos nuevos para la oferta de una organización, pero no así para el público objetivo de una categoría de servicio.

En conclusión, el planeamiento del servicio basado en el marketing permite resolver los problemas de diseño de servicio e incidirá en la infrautilización de los servicios que no han sido pensados para conectar con las necesidades de los usuarios, porque da la relevancia adecuada al producto ya que si el usuario no percibe el valor y utilidad de una prestación no existirá plan de comunicación o promoción que resuelva este conflicto.

### **3.5. Herramientas de diseño de servicios desde el enfoque del Marketing.**

Según Lovelock y Wirtz (2009), un producto en la casuística de un servicio se fundamenta en la creación de un modelo de servicio, en el cual se enfatiza la relevancia de establecer una oferta de valor significativa, brindando un paquete específico de beneficios y soluciones que preponderen los puntos esenciales de diferenciación con relación a las alternativas que lleva la competencia o

la institucionalidad establecida. En ese sentido, las herramientas para el diseño de los servicios bajo este enfoque abordan e integran 2 componentes, los cuales son la creación de un concepto de servicio y la entrega de sus diferentes partes a través de canales físicos y electrónicos.

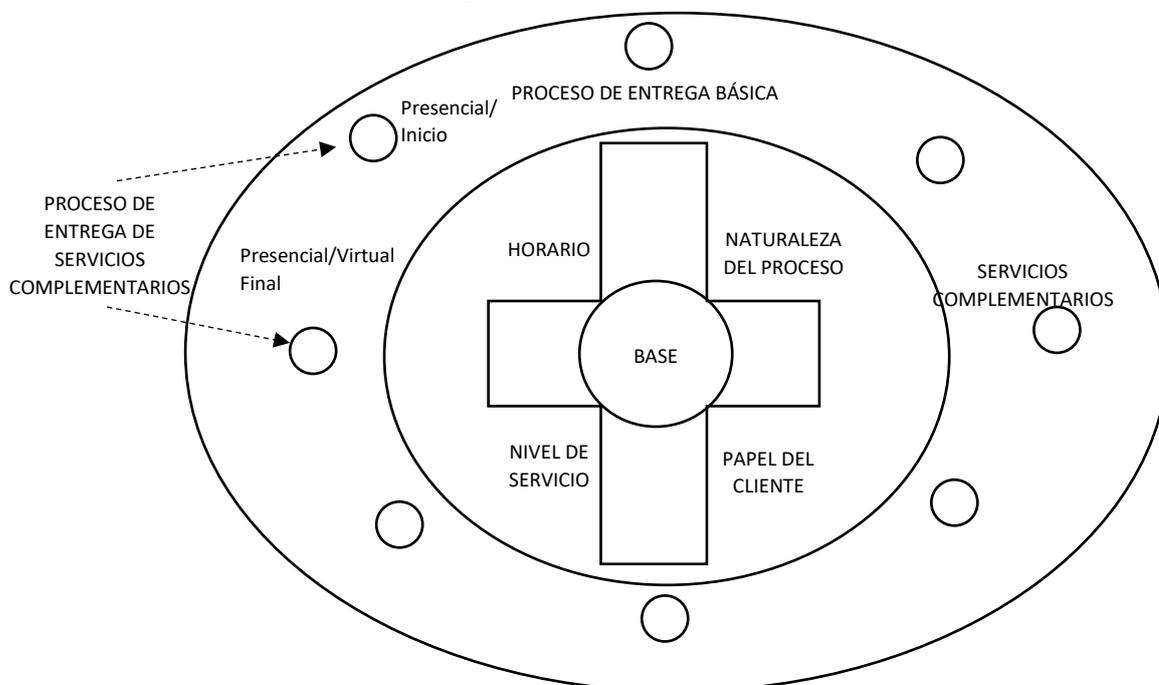
La **primera herramienta**, la cual se puede denominar “Modelo Básico” se constituye en tres elementos: producto básico, elementos complementarios y procesos de entrega (Ver Figura 3).

**Producto Básico:** Es el elemento central que brinda las soluciones esenciales a las necesidades o problemas que el consumidor o ciudadano aspira resolver.

**Servicios Complementarios:** Son los servicios que aumentan el producto básico, posibilitando su usanza e incrementar su valor e interés público. El escalamiento de los servicios complementarios afecta la diferenciación y posicionamiento del producto básico. La añadidura de elementos complementarios debe ser valorada por el consumidor o ciudadano para que este represente un mayor atractivo para el producto básico y así incentivar su utilización a modo de satisfacer las necesidades que dieron razón de diseñarlo.

**Procesos de Entrega:** Son los procesos que se emplean para entregar el producto básico y servicios complementarios. Estos procesos deben considerar los siguientes aspectos: a) La forma de entrega del servicio al usuario. b) El papel del consumidor o usuario en los procesos detallados como servicio. c) El lapso de tiempo de la entrega del servicio. d) Las características intrínsecas del servicio.

**Figura 3: Modelo Básico de Servicios**

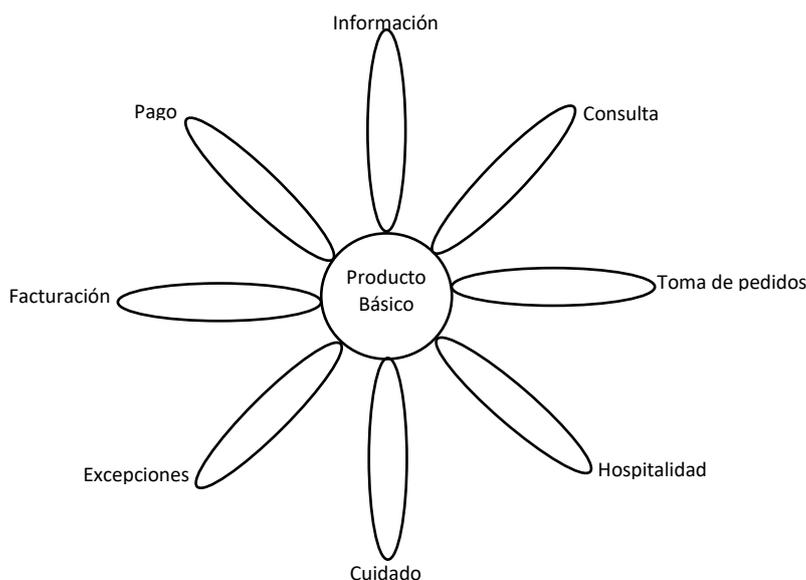


**Fuente:** Lovelock y Wirtz (2009, p.71)

En ese sentido, la **segunda herramienta** se denomina “Flor de Servicio”, el cual se configura de ocho “pétalos” y un “botón de centro”, se puede ver en la Figura 4. Esta representación gráfica permite entender que los servicios complementarios cuentan con dos roles y se pueden agrupar en, los referidos a la facilitación y, por otro lado, los referidos a la mejora. El primer grupo de aspectos son necesarios para la ejecución del servicio ya que apoyan en el uso, en sí, del denominado producto básico, por otro lado, el segundo grupo incrementa el valor integral para los usuarios de un determinado servicio. A continuación se detallan ambos conjuntos:

Servicios de facilitación:	Servicios de Mejora:
-Información	-Consulta
-Toma de pedidos	-Hospitalidad
-Facturación	-Cuidado
-Pago	-Excepciones

**Figura 4: La Flor de Servicios**



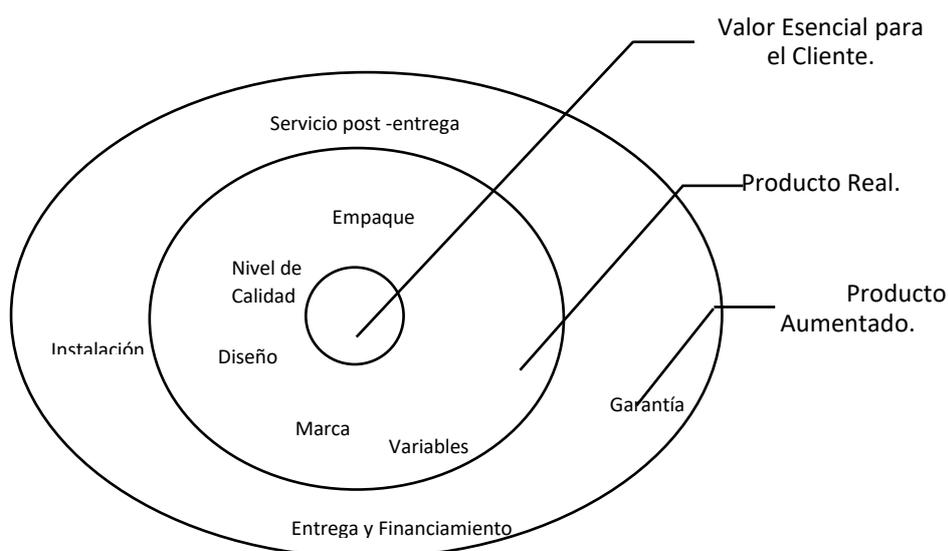
**Fuente:** Lovelock y Wirtz (2009, p.77)

Además, cabe indicar que se han identificado otras herramientas para el diseño de servicios, entre ellas tenemos a la Reingeniería de procesos de servicio, la cual es la **tercera herramienta** revisada en el presente documento para esta sección, la cual consiste en identificar y mapear los macro-procesos y los respectivos procesos de éstos, que forman un servicio para establecer cambios radicales en los tiempos de ejecución de cada paso en el servicio, optimizando los tiempos muertos entre cada proceso y/o disminuyendo los tiempos en la ejecución de cada etapa de servicio y/o traslapando procesos para ejecutarlo de forma simultánea para ganar más tiempo para ofrecer los servicios a más usuarios por día. Igualmente, otra herramienta es la investigación de las necesidades y requerimientos directamente de la población objetivo o usuarios para diseñar

nuevos o mejores servicios, esta **cuarta herramienta**, tiene dificultades como la asimetría de información de los encuestados, el conocimiento específico para conducir una investigación de este tipo con éxito, el costo de desarrollar los estudios correspondientes al mercado y el tiempo que conlleva a ejecutar un estudio tiene plazos que muchas veces superan a los disponibles por las organizaciones para diseñar los servicios.

Finalmente, la **quinta herramienta** revisada es el modelo de niveles de producto, el cual fue desarrollado inicialmente con 3 niveles (Kotler y Armstrong; 2013), estos niveles de producto, son: nivel fundamental, producto real, producto aumentado. El primer componente es el nivel fundamental o llamado también producto básico, es el valor fundamental, es decir, la razón o necesidad por las personas buscan acceder a un producto, o en específico a un servicio, de manera que estas personas al utilizar o consumir el servicio, o producto en general, puedan satisfacerlas. Esto permite determinar los insights, las razones que movilizan a una persona a acercarse a un oferente para obtener un servicio. El segundo nivel es el denominado producto real, es el producto (servicio, bien, etc.) en sí, es la parte del producto que se percibe por las personas que son usuarias de la misma y se identifica las características y variables que lo constituyen. El tercer nivel es el denominado producto aumentado, este se constituye por variables o componentes del producto (servicio, eventos, experiencias, etc.) que se identifican como adicionales o accesorios, al nivel esencial y producto real, y generan beneficios adicionales para el consumidor o usuario. Cabe indicar que el producto es una propuesta u oferta de valor para una población objetivo, la cual se construye necesariamente con una secuencia de adentro hacia afuera, es decir primero se realiza y se diseña el nivel fundamental, luego el producto real y finalmente el producto aumentado.

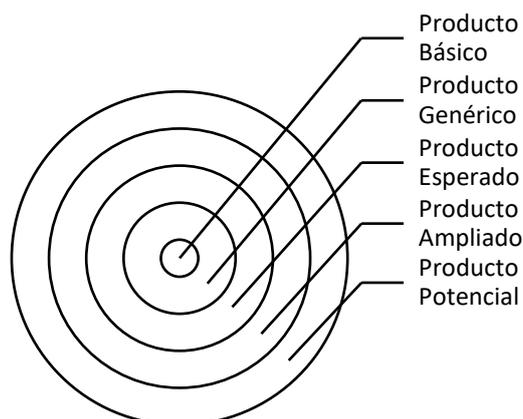
**Figura 5: Modelo de Niveles de Producto (3 Niveles).**



**Fuente:** Kotler y Armstrong (2013, p.198)

Este modelo para concebir los productos (servicios, bien, eventos, experiencias, etc.) ha sido actualizado o modernizado pasando a tener cinco niveles (ver Figura N° 6) para diseñar un producto (Kotler y Keller, 2012). El nivel de producto real se ha específico al punto de formar dos niveles que son el producto genérico y esperado, asimismo se ha adicionado un nivel que permite darle a los productos continuidad con elementos de innovación o de mejora, este nivel es denominado producto potencial.

**Figura 6: Modelo de Niveles de Producto (5 Niveles).**



**Fuente:** Kotler y Keller (2012, p.326)

### **3.5.1.- Herramienta de diseño a elegir**

Las herramientas de diseño de servicios con enfoque de marketing, permiten plasmar una oferta para satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios meta. El usuario tipo juzgará la oferta con base en 3 elementos: características y calidad del producto, mezcla de servicios y calidad de éstos; y costo o esfuerzo de acceso. Estos tres elementos deben constituir una propuesta de oferta atractiva desde el punto de vista del público objetivo. En ese sentido, Kotler y Keller (2012) señalan que muchas personas creen que el producto sólo hace referencia a un bien tangible; sin embargo, en realidad un producto es cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes, servicios, experiencias, personas, lugares, organizaciones, información e ideas. Por ello, las metodologías, modelos o herramientas de diseño de un producto pueden aplicarse a un servicio. En este sentido, por la naturaleza de los servicios públicos que en este caso no se pagan directamente ni tienen proceso de facturación se utilizará el modelo de los niveles de producto con la versión de cinco (5) niveles, como herramienta para analizar y generar un plan de mejora a partir de la examinación del diseño de los servicios de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro que atienden el Factor de Riesgo Falta de Oportunidades Laborales.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA**

En el presente capítulo se realizará un análisis del entorno e interno de la Estrategia Multisectorial de Barrio Seguro (EMBS) para poder elaborar las estrategias a seguir, las cuales estarán enfocadas en el mejoramiento del diseño de los servicios de la EMBS; posteriormente se detallarán las propuestas de mejora en base a la herramienta de gestión de productos relacionados al enfoque de marketing, la cual se ha utilizado para el diseño del servicio para atender el factor de riesgo “Falta de Oportunidades Laborales”. En ese sentido, el alcance del trabajo será la formulación de un Plan de Mejora desarrollando el mismo en el marco de la EMBS de acuerdo a lo descrito en los capítulos anteriores del presente documento.

### **4.1. Análisis del Entorno**

El análisis del entorno se efectúa con el fin de obtener un diagnóstico que permita identificar las oportunidades y amenazas significativas que debe abordar una organización. En este caso se utilizará la metodología denominada **Análisis PASTEL+G** (Hitt et al., 2015) por la naturaleza organizacional de la EMBS. El nombre de esta metodología se deriva del acrónimo del conjunto de factores externos a las organizaciones que revisa, los cuales son: Políticos, Ambientales, Socioculturales, Tecnológicos, Económicos, Legales y Globales.

#### **4.1.1.-Factores Políticos**

En la actualidad, los niveles de inestabilidad política se han elevado de manera significativa de forma tal que en los últimos seis años se han tenido a 6 presidentes de la República y a 3 Congresos de la República, como resultado de un conflicto constante entre ambos poderes del Estado. Este conflicto tiene el origen en las acusaciones de fraude en comicios generales y la consecuente falta de reconocimiento de los resultados electorales presidenciales en las elecciones generales en el 2016 y 2021. Luego de las elecciones del 2016 se dio la publicación del caso “Lavajato” encontrando el escenario para que se dé una contienda por el poder y la sobrevivencia política por el descrédito general en el que cayó la clase política que ocasionó que en cinco años el Perú tenga cuatro presidentes. Ahora bien, en esta última elección ha sido de mayor exacerbación política porque la duda sobre los resultados electorales tuvo lugar entre dos fuerzas políticas contrapuestas entre sí, por los planteamientos ideológicos políticos que los define ante temas de política económica y el rol del Estado en la economía nacional. En ese sentido, luego de la proclamación oficial de dicho proceso electoral se han trasladado las malas relaciones de estos sectores políticos a la relación Ejecutivo-Legislativo, generando que en menos de dos años de período gubernamental se haya dado la sucesión presidencial, llegando a un total de sucesiones presidenciales inusuales para tan pocos años, como se ha detallado anteriormente.

Asimismo, la mencionada inestabilidad política ha ocasionado inestabilidad gubernamental que se manifiesta en una alta rotación de personal, la cual se ha incrementado en los distintos

Ministerios del Ejecutivo, siendo el más impactado el Ministerio del Interior (MININTER). En el período 2016-2021 se han tenido once ministros del interior, este nivel de rotación se ha incrementado en el período 2021-2023 que hasta el momento registra diez ministros del interior.

Cabe indicar que este nivel muy elevado de inestabilidad en el contexto para la EMBS por factores políticos, ha tenido una contra parte positiva, el cual es el respaldo político desde los distintos presidentes, no obstante este apoyo a nivel presidencial no ha logrado trasladarse a una estabilidad a nivel de Órganos de Línea como la DGSC y el resto de Direcciones que constituyen a ésta, e incluso este nivel de rotación ha llegado a afectar la permanencia de quiénes han ocupado la posición de Coordinador General de la EMBS. De acuerdo a lo descrito, ha traído momentos de muchos cambios en la estructura orgánica de la EMBS y de personal perteneciente a la EMBS; consecuentemente, el nivel de intervención de la EMBS para con los residentes y/o ciudadanos de los barrios focalizados es menor del deseado, afectando negativamente a las mencionadas poblaciones.

Finalmente, los constantes cambios de personal tienen un correlato en las modificaciones que sufren las políticas internas de conducción de la EMBS ya que cada nuevo Coordinador General o nuevo Director General de Seguridad Ciudadana trae distintas formas de implementar la Estrategia, en comparación al predecesor; y ello genera la obtención de resultados por debajo del nivel deseado.

#### **4.1.2.-Factores Ambientales**

Los factores ambientales, en términos de afectación o impacto negativo hacia los recursos naturales, el medio ambiente y la ecología desde la EMBS es irrelevante o depreciable para el presente análisis ya que las intervenciones de dicha organización se basan en servicios y estos traen muy bajo impacto en comparación a las actividades industriales o extractivas.

En general, la EMBS promueve valores como el cuidado del medio ambiente, por lo que las actividades promovidas con los beneficiarios, en especial en el factor de riesgo denominado como Falta de Oportunidades Laborales, consideran esta variable en los productos o prácticas en procesos, como es la utilización de materiales biodegradables, el reciclaje de materiales y la reutilización o uso sostenible del recurso hídrico, entre otros.

#### **4.1.3.-Factores Socioculturales**

La desconfianza en las instituciones estatales es un aspecto que marca el comportamiento de los ciudadanos, por lo que la EMBS busca mitigar y superarla de forma constante. Asimismo, la validación de la cultura represiva difundida en la sociedad dificulta la prevención de las conductas criminales e infractoras porque genera distanciamiento entre los actores estatales o privados, quienes buscan plasmar en la realidad este propósito y la comunidad objetivo a intervenir por la EMBS.

La cultura emprendedora, en general de trabajo, es un aspecto cultural bastante relevante y común que tienen las poblaciones a intervenir por la EMBS, lo cual puede facilitar la participación en servicios que atiendan los requerimientos para promover esta característica de la población peruana.

#### **4.1.4.-Factores Tecnológicos**

En el caso de los factores tecnológicos se ha logrado mejorar la utilización de herramientas tecnológicas para monitorear y supervisar las actividades desarrolladas por parte de los Articuladores Territoriales en la Fase de Implementación. Asimismo, se han estandarizado las necesidades tecnológicas para realizar un trabajo de campo por lo menos aceptable en términos de la correcta utilización de la tecnología móvil disponible tanto para establecer una comunicación fluida de manera interna como externa, así como para realizar distintos informes o reportes que se puedan demandar en cualquier momento.

#### **4.1.5.-Factores Económicos**

El empleo en el Perú es un tópico del estudio económico por las implicancias que tiene para el bienestar de las personas y las peculiaridades que presenta.

El empleo registra bajo nivel de productividad por parte de amplios sectores de la población económicamente activa y altos costos de contratación laboral formal, factores que explican el elevado nivel de informalidad (superior al 70% de las contrataciones realizadas en zonas urbanas del país) detallado en la sección 2.3, perteneciente al capítulo 2 del presente trabajo. En la actualidad se estima que la informalidad laboral se ha acrecentado por los perjuicios económicos de la pandemia del COVID-19, al conjunto de la economía nacional.

Sin embargo, esta baja productividad, altos costos para alcanzar la formalidad y los efectos negativos de la pandemia en términos económicos, hacen más atractivo la opción de dedicarse a un trabajo independiente, y o a un emprendimiento, siendo soluciones adoptadas por la mayoría de peruanos.

En términos de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) se tiene una recuperación a la abrupta caída que se tuvo como resultado de la gestión gubernamental en los años de pandemia que redujo los empleos y la actividad económica en general, afectando el bienestar de un amplio sector de las familias peruanas. Dicha recuperación aún no ha igualado los niveles de empleo y de actividad económica previos a la pandemia.

Otro aspecto a considerar es el sostenimiento del entorno favorable, desde una mirada macroeconómica, siendo la política monetaria la que mejor ha sostenido a la economía en general, evitando altos niveles de inflación y gestionando los niveles de la tasa de interés en parámetros soportables por los agentes económicos, lo que permite mantener cierto nivel de bienestar. En

cambio, en lo referido a la política económica fiscal aún se ve una deficiencia significativa para la ejecución del gasto público lo cual genera una tendencia de contracción de la demanda agregada y no permite agilizar la generación de empleos en zonas urbanas y rurales del país.

#### **4.1.6.-Factores Legales**

La normativa en general para la prevención de conductas criminales e infractoras aún se está desarrollando ya que se puede considerar que solo se han dado los primeros pasos, tal es así el caso de la propia EMBS la cual tiene el dispositivo legal de creación, D.S. N°008-2017-IN, así como el D.S. N°003-2018-IN que crea la Comisión Multisectorial para la Implementación, Seguimiento y Monitoreo de la EMBS; mas no tiene los dispositivos legales que actualicen la lista de participación de los sectores, programas sociales, aliados estratégicos privados para atender los distintos factores de riesgo, líneas de intervención, o estrategias desarrolladas en el marco de la EMBS; de manera que se potencie y mejore el desenvolvimiento de la intervención de la misma en las comunidades focalizadas para prevenir las conductas en mención.

Cabe indicar que existe normativa en el rango de resoluciones ministeriales o directorales, en los que cada uno se refieren a diferentes temas de gestión, como convenios interinstitucionales de cooperación para potenciar la intervención de la EMBS, la determinación de los distritos a intervenir por la EMBS, lineamientos operativos para la implementación de la EMBS, lineamientos para la instalación y gestión del foro de articulación a nivel barrial denominado mesa técnica territorial, lineamientos del plan para la implementación de actividades de prevención de factores de riesgo, entre otros.

Además, hay un SINASEC, ello es importante porque da una arquitectura institucional para la articulación multinivel (Gobierno Central, Regional y Local) en el Ejecutivo, permitiendo intervenciones gubernamentales integrales en favor de las poblaciones identificadas para ser atendidas con el fin de mejorar los niveles de seguridad ciudadana en los espacios que viven.

#### **4.1.7.-Factores Globales**

Entre los factores globales con los que tienen que interactuar la EMBS desde hace algunos años es la migración de extranjeros al Perú, en especial la identificada como la migración venezolana, un factor relevante para los barrios determinados como zonas de intervención, ya que es una migración tan masiva que evidencia las deficiencias de controles que se tienen en las fronteras y a lo largo del territorio nacional. Existen en la mencionada migración cuatro (4) grupos de personas en edad de trabajar, los cuales son:

- 1) Migración de profesionales y no profesionales que logran establecerse en el Perú colocándose laboralmente en actividades dependientes idénticas, similares o parecidas a las que desarrollaban en el país del cual provienen, en plena formalidad laboral.

2) Migración de emprendedores personas que son profesionales y no profesionales que deciden realizar actividades independientes o emprender una pequeña o micro empresa en el país, los cuales por lo general trabajan en informalidad.

3) Migración de profesionales y no profesionales que efectúan trabajos dependientes distintos a los que realizaban en su país de origen u se encuentran en el subempleo y en la mayoría de casos en la informalidad.

4) Migración de personas que cometen actos criminales e infractores, quienes constituyen un grupo numéricamente menor, pero de alta impacto negativo para la sociedad receptora de la migración, en este caso el Perú.

En este último grupo de migrantes, formado por delincuentes y personas de mal vivir ha desbordado a las autoridades asignadas para mantener el orden público y ha propiciado condiciones para la creación o fortalecimiento del crimen organizado en el Perú, intensificándose la presencia de las líneas de acción criminal como la extorsión, ciberdelitos, trata de personas, tráfico ilícito de drogas, meretricio y proxenetismo, sicariato, entre otras modalidades delictivas o infractoras.

El impacto que trae este tipo de migración es negativo y de relevancia para ser considerada en la actualidad para el diseño de los servicios que mitiguen los factores de riesgo establecidos por la EMBS, entre ellos la falta de oportunidades laborales.

## **4.2. Análisis Interno**

En esta sección del presente trabajo se realizará el análisis interno de la EMBS aplicando la metodología de Recursos, Capacidades y Competencias (Barney y Hesterly, 2012). A través de la mencionada metodología se identificaron, en primer lugar, los recursos tangibles e intangibles que posee Barrio Seguro, los cuales sirven para diseñar e implementar diversas estrategias en múltiples ámbitos de la referida organización.

En segundo lugar, la importancia de estos recursos tangibles e intangibles para permitir a la EMBS la explotación al máximo de los otros recursos que posee.

En tercer lugar, las enseñanzas socializadas de cómo se vinculan las diferentes tareas productivas y se constituyen diversas tendencias de tecnología para desarrollar las intervenciones de la organización, según los planes establecidos.

En ese sentido, a continuación se detalla el análisis interno:

### **4.2.1.-Recursos**

Como se ha mencionado en esta sección los recursos de las organizaciones en la metodología elegida tiene una división entre tangibles e intangibles (Riquelme y Galeano, 2014), en ese sentido

se detallan los correspondientes elementos para cada una de las categorías mencionadas, obteniendo el siguiente análisis:

#### **4.2.1.1.-Recursos Tangibles**

Los activos tangibles para el caso de la EMBS se pueden agrupar a partir de señalarlos como elementos físicos y financieros ya que permiten desarrollar el funcionamiento de la misma, tanto pertenecientes al Ministerio del Interior como los activos tercerados por la mencionada institución gubernamental. Estos activos para el caso descrito son:

- **Oficina o locales:** La EMBS tiene un local central alquilado, el cual se encuentra en San Isidro frente del Ministerio del Interior. Este predio alberga a la vez a dos de las Direcciones de Línea de la DGSC. En la actualidad, los colaboradores de Barrio Seguro, del denominado equipo de planta, se encuentran ubicados en la mayor porción del primer piso de este local central. Cabe indicar que el equipo de planta se compone por un total de once personas en los distintos puestos de gestión: Coordinación General (2), Diseño y Evaluación (1), Implementación (4), Monitoreo y Control (4). La EMBS no cuenta con locales, oficinas o instalaciones propias o alquiladas de manera descentralizada en Lima, Callao y otras regiones para los integrantes del equipo de implementación (articuladores y supervisores territoriales).
- **Servicios Básicos:** Los servicios básicos como luz, agua, desagüe, internet son contratados y cubiertos para el funcionamiento del inmueble central de Barrio Seguro por parte del Ministerio del Interior, de manera periódica.
- **Equipos y Servicios Informáticos:** En el caso del equipo de planta los equipos informáticos se componen por computadoras, software, impresoras, equipos de estabilización, red interna y soporte técnico informático; los cuales se tienen asignados desde el Ministerio del Interior (MININTER) para la EMBS.
- **Mobiliario:** Las áreas asignadas a Barrio Seguro cuenta con bienes mobiliarios como mesas, sillas y gabinetes de oficina que permiten desarrollar las funciones del equipo de planta de la mejor manera, todos estos implementos son del Ministerio del Interior asignados a Barrio Seguro.
- **Vehículo asignado:** La EMBS cuenta con un automóvil asignado por el MININTER para movilizar dos días de la semana únicamente en Lima Metropolitana y Callao; no obstante; de esta programación se dan constantes o permanentes modificaciones priorizando movilizaciones al equipo de la DGSC, Dirección de Diseño y Evaluación de Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana y Dirección de Ejecución de Política Públicas de Seguridad Ciudadana, dejando de lado los requerimientos de traslados de Barrio Seguro.
- **Equipos de comunicación móvil de terceros:** El equipo territorial, conformado por articuladores y supervisores territoriales utilizan celulares del tipo denominado *smartphone* para la comunicación móvil ya que es requisito para ser considerado en la contratación

laboral. En ese sentido, Barrio Seguro no requiere contratar servicios de comunicación móvil para implementar las intervenciones en los territorios focalizados. Incluso los integrantes del equipo de planta utilizan equipos celulares propios para establecer comunicación móvil en el trabajo, de acuerdo a las funciones asignadas.

- **Computadoras o Laptops de terceros:** El equipo territorial no tiene equipos informáticos asignados por el Ministerio del Interior, por lo que las computadoras o laptops y otros equipos relacionados con los que trabajan en Barrio Seguro son de propiedad de los articuladores y supervisores territoriales.
- **Uniforme y/o Distintivos:** En lo que respecta a los uniformes y/o distintivos, la EMBS entrega a todos los integrantes de la misma un chaleco celeste con el logo del Ministerio del Interior y de ésta. Asimismo, este chaleco debe ser acompañado por camisa o blusa blanca y pantalón *blue jeans* o *black jeans*, con zapatos y correa de color negro, para ceremonias, pudiendo utilizar zapatillas de color oscuro para trabajos o intervenciones de campo.
- **Merchandising:** Esta categoría de implementos para la promoción de las instituciones públicas tienen como finalidad potenciar el posicionamiento y facilitar el contacto de la ciudadanía con las instituciones y/u organizaciones. El conjunto de elementos que se utilizan en el Ministerio del Interior son gorras, polos, canguros, morrales, linternas, lapiceros, llaveros, libretas de notas, tomatodo, cuadernos, principalmente. La particularidad de todos estos materiales es que sólo los cuadernos tienen logo, dirección en redes sociales y datos de contacto de la EMBS. Asimismo, en el caso de los polos una menor proporción portan el logo de Barrio Seguro, siendo únicamente entregados en pequeñas cantidades al realizar la inauguración o lanzamiento de un nuevo territorio focalizado por la EMBS. La gran mayoría de estos elementos portan los logos de la DGSC, o del SINASEC, o del CONASEC. En ese sentido, se evidencia una ausencia de *merchandising* con el fin de promocionar, posicionar, evidenciar físicamente para facilitar el contacto entre los ciudadanos y la EMBS.
- **Folletería:** Los materiales de folletería se constituyen en volantes, dípticos tanto virtuales como físicos, trípticos, pancartas y banners portátiles son elementos que trasladan la información que requiere transmitir una institución u organización a un ciudadano o persona cualquiera de forma resumida, clara y fácil de recibir. Los elementos mencionados en una menor porción refieren directamente a la EMBS sobretudo en el caso de dípticos; es decir que en el caso de volantes, pancartas y trípticos hacen referencia a los programas preventivos de la PNP, los cuales constituyen parte importante del eje de prevención comunitaria o de las políticas preventivas aprobadas desde el MININTER, a través del SINASEC. Por otro lado, en el caso de los banners y pancartas que utilizan los Articuladores Territoriales e incluso los Supervisores Territoriales son elementos que ellos han conseguido de forma voluntaria, con recursos propios o particulares del personal en mención.

- **Recursos Financieros:** Los recursos financieros son muy limitados ya que la EMBS tuvo la asignación del mismo presupuesto del 2019 para operar en el 2022, teniendo una mayor cantidad de barrios seguros en marcha o en funcionamiento, a favor de las comunidades focalizadas con anterioridad.

Este nivel de restricción de recursos financieros evidenciado por el presupuesto asignado es determinante para la ejecución e impacto de la EMBS en los barrios focalizados porque limita el accionar del equipo territorial (articuladores y supervisores).

Asimismo, esta escasez de recursos dificulta la contratación continua en todo el personal necesario para implementar el programa de intervención establecido por las normativas en los barrios seguros, durante todo el ejercicio o año.

#### **4.2.1.2.-Recursos Intangibles.**

Los activos intangibles para el caso de la EMBS se pueden agrupar a partir de señalarlos como elementos no físicos que permiten desarrollar el funcionamiento de la misma. Estos activos para el caso descrito son:

- **Marca:** La marca “Barrio Seguro” o “Estrategia Multisectorial Barrio Seguro” implica una promesa de las instituciones estatales referidas a la seguridad pública con la ciudadanía, la cual consiste en generar o lograr un espacio de convivencia pacífica cotidiana para los vecinos y vecinas de las comunidades con alta vulnerabilidad de cometer conductas criminales o infractoras. Esta marca al tener el mensaje implícito mencionado crea un nivel de expectativa que hasta el momento no se ha logrado satisfacer, el cual se espera obtener en el largo plazo. En ese sentido, la generación de esta expectativa termina siendo contraproducente ya que minimiza la credibilidad de las intervenciones de la Estrategia. La credibilidad es fundamental para conseguir la participación de los vecinos y vecinas de los territorios focalizados por la EMBS. Como tal Barrio Seguro no es una marca que se relacione con la mitigación de la Falta de Oportunidades Laborales como factor de riesgo.
- **Posicionamiento:** El posicionamiento de la EMBS es alto en términos de los tomadores de decisión de las políticas públicas ya que tanto la Presidencia de la República, como la Presidencia del Consejo de Ministros, Ministros del Interior, así como en otros Ministerios y diversas instituciones de los múltiples sectores del Estado Peruano desde la creación de Barrio Seguro hasta la actualidad han identificado y asociado a la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro como una intervención innovadora y de mucha importancia para la prevención de las conductas criminales e infractoras en la sociedad peruana. Asimismo, en el caso de la ciudadanía el posicionamiento sobre “Barrio Seguro” es deficiente toda vez que en el caso de los vecinos y vecinas no inmersas en los programas preventivos de la PNP no tienen mayor referencia de la EMBS. No obstante, la EMBS no presenta un posicionamiento como

una intervención que mitigue de manera consistente el factor de riesgo indicado como Falta de Oportunidades Laborales.

- **Identidad Institucional:** La EMBS cuenta con un conjunto de elementos definidos que permite establecer que cuenta con una identidad institucional, como es logotipo, gama de colores, tipografía, guía de diseño.
- **Imagen Institucional:** La imagen institucional de una organización entendida como la percepción del público o diversos públicos sobre la entidad; el grupo de dogmas, talentos, símbolos, preocupaciones y emociones de los ciudadanos sobre una institución, es uno de los activos intangibles de mayor importancia que deben gestionar los organismos tanto públicos como privados y Barrio Seguro no es la excepción.

No obstante, el comportamiento institucional por el contexto y factores de gestión no han permitido tener un correlato bastante sólido entre la identidad y desempeño institucional para formar una imagen institucional bastante positiva de la entidad con las poblaciones, sobretodo en el caso de atender el factor de riesgo denominado Falta de Oportunidades Laborales. En ese sentido, la imagen institucional de la EMBS no se ha terminado de impregnar de forma positiva en el conjunto de poblaciones focalizadas a ser intervenidas por la falta de continuidad de las principales características de la implementación de la misma como son el patrullaje con enfoque de policía comunitaria, la cantidad de efectivos policiales en campo dentro de los territorios focalizados, el nivel de intervención para mitigar los factores de riesgo, entre otros. Este efecto no deseado también se traslada a las intervenciones para mitigar el factor de riesgo identificado como Falta de Oportunidades Laborales.

- **Reputación:** La reputación es la valoración que le dan los ciudadanos a una entidad, comparando el desempeño que alcanza la institución cuando se la compara con el paradigma de la excelencia en dicha función, rubro o sector. En ese sentido, se siente en la ciudadanía una ausencia o desempeño deficiente en el accionar de la EMBS por el incremento de la percepción de inseguridad ciudadana en el país.
- **Relación con Stakeholders:** Los *stakeholders* o los grupos de interés del entorno a la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro son principalmente las instituciones comprometidas por normativa o Decreto Supremo, como el Ministerio de Educación (MINEDU), Ministerio de Cultura, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de Salud, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Instituto Peruano del Deporte, Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo, Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas, Policía Nacional del Perú, quienes tienen una relación estructurada con Barrio Seguro a través de la “Comisión Multisectorial Permanente para fortalecer el seguimiento y monitoreo de la EMBS”, de forma que se atienden los factores de riesgo, entre ellos la Falta de Oportunidades Laborales a partir de la interacción con el MTPE. No

obstante, la oferta de servicios de dicho ministerio para las poblaciones residentes dentro de los territorios focalizados para mitigar el mencionado factor de riesgo es bastante limitado ya que se circunscribe a talleres para mejorar la empleabilidad de personas con edad económicamente activas para trabajar de manera dependiente en distintas organizaciones. En ese sentido, dicha oferta se ha complementado por alianzas estratégicas con otros actores privados y públicos para generar alternativas de mejoramiento de productividad en las poblaciones a intervenir por la EMBS, teniendo la participación de Centros de Educación Técnico – Productivo, Universidades Públicas y Privadas, Empresas Privadas, Municipalidades, Asociaciones sin fines de lucro, Profesionales Independientes, entre otros.

- **Clima Organizacional:** El clima organizacional es una variable de la gestión de personas en una organización, en el caso de Barrio Seguro esta variable es influenciada de forma muy determinante por la inestabilidad laboral que existe en el equipo de implementación en campo, en especial, para los supervisores y articuladores territoriales. La inestabilidad laboral radica en la forma de contratación del personal de campo o territorial, quienes son los que efectivamente ejecutan los lineamientos de Barrio Seguro dentro de los territorios focalizados, porque son contratados por orden de servicio con diferente temporalidad en la emisión de cada uno estos documentos generando desmotivación, según supere o no las expectativas de tiempo de contratación. Asimismo, la orden de servicio no otorga al empleado protección de seguridad social en salud ni brinda derecho laboral alguno. En ese sentido, el tipo de contratación perjudica la instauración de un buen ambiente laboral en Barrio Seguro. Por otro lado, el clima organizacional también se ve afectado negativamente por los constantes cambios de ministro lo cual ocasiona un ambiente laboral proclive a cambios de forma intempestiva, para el equipo de Alta Dirección, viceministros y otras posiciones en el MININTER, esto incluye posiciones laborales de conducción y operativas en Barrio Seguro. Este aspecto genera un clima laboral inestable y desmotivador.
- **Cultura Organizacional:** Al respecto del análisis interno cabe mencionar que la cultura organizacional o idiosincrasia que hereda el Ministerio del Interior en todos sus niveles proviene de la otrora Policía de Investigación del Perú (PIP) la cual ha generado la validación de la política represiva desde la PNP como método principal de atención a conductas violentas, criminales o infractoras, debido al éxito obtenido en la pacificación del país al enfrentar al terrorismo en momentos de guerra interna, en la décadas de los ochentas y noventas del siglo pasado. Por lo señalado, se ha tenido complicaciones para la implementación de la cultura de Policía Comunitaria en el MININTER y en la PNP, uno de los lineamientos de acción fundamentales de la EMBS en los barrios focalizados. Dicha cultura comunitario fue diseñada y aprobada para la implementación del caso porque permite incrementar la confianza de la población en sus instituciones tutelares del orden interno y la comunicación, por lo tanto, fluye la relación entre policía y residentes, de manera tal que

beneficia la participación de las comunidades en las actividades programadas de intervención, además que facilita la información de potenciales actividades delictivas en las zonas focalizadas. Asimismo, entorpece la implementación de la EMBS ya que la cultura represiva prioriza la acción policial reactiva o preventiva del delito bajo métodos de vigilancia, seguimiento y operación policial contra delincuentes y persecución, no admite la multicausalidad como explicación para desarrollar acciones bajo el enfoque de prevenir las conductas criminales e infractoras al mitigar los factores de riesgo, entre ellos la falta de oportunidades laborales.

Por otro lado, la cultura organizacional de la PIP trae valores positivos como: 1) Disciplina, 2) Solidaridad y 3) Trabajo en Equipo. Asimismo, dicha idiosincrasia institucional trae prácticas que facilitan las intervenciones de la EMBS en las comunidades, como: 1) Mimetización con la población para conocer toda la información posible. 2) Investigar para intervenir en un Barrio Seguro. 3) Alta concentración en las actividades a realizar.

#### **4.2.2.-Capacidades**

- **Sensibilización y Entendimiento en la Prevención de los Factores de Riesgo, en especial en la Falta de Oportunidades Laborales de las Actuales Autoridades del Sector**

El actual Ministro del Interior ha laborado en uno de los aliados estratégicos más constantes que ha tenido la EMBS para implementar acciones en beneficio de los residentes de las zonas focalizadas y en específico en atender el Factor de Riesgo de Falta de Oportunidades Laborales, por lo que conoce de cerca el impacto que puede traer la EMBS a la sociedad peruana, en términos de elevar los niveles de convivencia pacífica, es así que se espera que la DGSC y la Coordinación General cuenten con el aval político para mejorar el desempeño de la EMBS, referido al mencionado factor de riesgo.

- **Conocimiento del Equipo Territorial para articular de forma sostenida acciones para mitigar la Falta de Oportunidades en los Barrios Seguros.**

Los integrantes de Barrio Seguro en la práctica han diseñado las estrategias y productos para atender mediante actividades puntuales el factor de riesgo Falta de Oportunidades Laborales, más allá de lo señalado en el D.S. N°008-2017-IN. Sin embargo, no se ha aplicado una implementación de acciones que sostengan una mitigación de la falta de oportunidades de forma adecuada, entendiendo que generar una mayor productividad en los trabajadores requiere de constante capacitación que permita ir aumentando de forma sostenida la misma, en consecuencia, generar una mayor empleabilidad en los pobladores de los territorios focalizados de Barrio Seguro.

#### 4.2.3.- Competencias

- **Creación de Servicios Diseñados para Atender el Factor de Riesgo enfocados a la Falta de Oportunidades Laborales**

Para atender el factor de riesgo de Falta de Oportunidades Laborales la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro ha adoptado distintas acciones asociadas a instituciones públicas o privadas, diferentes al Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo y los estamentos adscritos al mismo. Por lo indicado, Barrio Seguro ha tomado lección de generar servicios para atender dicho factor de riesgo de acuerdo a las necesidades o requerimientos planteados por las poblaciones de los territorios focalizados. En ese sentido, los servicios identificados para atender el Factor de Riesgo de Falta de Oportunidades Laborales son los siguientes:

- a. Ferias para Emprendedores, Productores, Microempresarios o Pequeño empresarios organizadas por el *Mall Plaza* de Bellavista (Proyecto *Emprende Seguro*).
- b. Ferias para Emprendedores, Productores, Microempresarios o Pequeño empresarios organizadas con la Municipalidad, Gobierno Regional, ONG u otras instituciones.
- c. Ferias de Empleos organizadas por Municipalidad, Gobierno Regional, ONG u otras instituciones, para facilitar a personas deseosas de trabajar o de cambiar de empleo el acceso a conocer la demanda laboral de distintas empresas u organizaciones, en varios sectores, de modo que contacten y postulen a un puesto de empleo dentro de las mismas.
- d. Talleres o cursos Productivos para desarrollar productos o servicios (serigrafía, estampado de polos, manualidades, tejidos, cocina, repostería, producción de bienes industriales como jabón de tocador, shampoo, etc.).
- e. Talleres o cursos sobre emprendimiento o gestión de emprendimientos (desarrollo de productos, atención al cliente, plan de marketing, financiero, contable, operaciones, entre otros temas de gestión).
- f. Talleres o cursos para mejorar las habilidades para la empleabilidad personal (Talleres desarrollados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo).
- g. Gestionar becas o medias becas en instituciones de educación superiores como Universidades, Institutos, CETPRO, CEBA, entre otras instituciones.
- h. Gestionar becas del Patronato Barrio Seguro (becas integrales para carreras técnicas que asigna la Cámara de Comercio de Lima).

Los mencionados servicios han mostrado limitada atención, en términos de la cobertura a la población potencial con el fin de mitigar el Factor de Riesgo referido a la Falta de Oportunidades Laborales, existiendo una incipiente aplicación de estos servicios como estrategias para mitigar dicho factor de riesgo.

### **4.3. Identificación de oportunidades de mejora del diseño del servicio.**

De acuerdo a la encuesta (Anexo N° 3) remitida a 99 articuladores territoriales a nivel nacional se tiene que los diferentes barrios seguros en la atención del factor de riesgo de falta de oportunidades laborales han beneficiado aproximadamente a 9,207 residentes de los territorios focalizados con un total de 822 actividades en el período 2022 por la mencionada estrategia multisectorial.

En ese sentido, el 60% de los barrios seguros encuestados han señalado que han participado en los talleres o cursos desarrollados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, para mejorar las habilidades para la empleabilidad personal.

Asimismo, el 50% de los barrios seguros encuestados han desarrollado talleres o cursos productivos para desarrollar productos o servicios, referido a serigrafía, estampado de polos, manualidades, tejidos, cocina, repostería, producción de bienes industriales como jabón de tocador, shampoo, entre otros.

Por lo señalado, se tiene claramente que el impacto de las actividades en términos de atenciones efectivas a residentes de los territorios focalizados por la EMBS aún es limitado, no obstante, se puede identificar con claridad que existe una demanda latente, la cual ha sido gestionada de alguna manera por parte de los articuladores territoriales siendo la más relevante la referida al desarrollo de capacidades técnico productivas.

Cabe señalar que los socios estratégicos que más han brindado facilidades de becas o medias becas son los Centros Técnicos Productivos, teniendo casos en Lima Metropolitana como en provincias.

#### 4.4.- Matriz FODA.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Los productos, servicios y actividades desarrolladas para atender la Falta de Oportunidades Laborales aplican los criterios de cuidados ambientales, potenciando una cultura ecológica en las poblaciones de los Barrios Seguros.</p> <p>F2. Cuenta con una sede central con instalaciones y servicios básicos para desarrollar las funciones establecidas en la EMBS que son Diseño, Implementación, Control y Monitoreo.</p> <p>F3. Cuenta con equipos y servicios tecnológicos necesarios para desarrollar las acciones o actividades propias de la EMBS.</p> <p>F4. La sede central tiene mobiliario idóneo para desempeñar las funciones establecidas en EMBS.</p> <p>F5. Entrega a todo el personal de la Indumentaria de identificación de pertenencia a la EMBS.</p> <p>F6. Goza de un positivo y fuerte posicionamiento entre los tomadores de decisión e instituciones públicas y privadas.</p> <p>F7. La relación constante y fluida con el <i>stakeholder</i> establecido en la normativa, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, para atender el factor de riesgo de Falta de Oportunidades Laborales.</p> <p>F8. La EMBS cuenta con una oferta complementaria de servicios para mitigar la Falta de Oportunidades en los territorios focalizados, debido a Alianzas Estratégicas con diversos actores públicos y privados.</p> <p>F9. Alta sensibilización y entendimiento en la prevención de los factores de riesgo, en especial en la falta de oportunidades laborales de las actuales autoridades del sector interior.</p> <p>F10. La EMBS cuenta con servicios y productos que mitigan en distinto nivel la falta de oportunidades laborales.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. No cuenta con instalaciones descentralizadas como sede para ejecutar el plan de implementación.</p> <p>D2. Insuficiente disponibilidad de vehículos para realizar traslados del equipo de implementación a las zonas focalizadas en Lima y otras regiones.</p> <p>D3. Muy alta dependencia de equipos de terceros para establecer comunicación móvil, desarrollar informes de intervención y cualquier otro requerido para el desarrollo de la implementación de la EMBS.</p> <p>D4. Muy limitada utilización de <i>merchandising</i> en las actividades de implementación de la EMBS en los barrios focalizados.</p> <p>D5. Muy escasa aparición del logo de la Estrategia Multisectorial de Barrio Seguro en el <i>merchandising</i> empleado en los eventos y actividades de implementación de la misma.</p> <p>D6. Muy escasa folletería con el logo de la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro.</p> <p>D7. Muy alta dependencia de los banners y pancartas que se utilizan en actividades de implementación porque son activos de los AT y ST, sin obligación de confeccionar y/o utilizarlos.</p> <p>D8. Limitados recursos financieros o presupuestales para implementar la EMBS.</p> <p>D9. La marca genera una expectativa muy elevada en las poblaciones focalizadas en el corto plazo ante una problemática de solución de largo plazo.</p> <p>D10. Muy bajo posicionamiento en las poblaciones focalizadas en los territorios determinados a ser intervenidos por la EMBS.</p> <p>D11. El posicionamiento de la EMBS no se asocia a la solución de los factores de riesgo, entre ellos al de Falta de Oportunidades Laborales.</p> <p>D12. La imagen institucional de la EMBS es débil en el segmento de las poblaciones focalizadas a intervenir.</p> <p>D13. La reputación de la EMBS, desde la óptica de la ciudadanía es asociada a un desempeño deficiente, incluyendo la atención a la Falta de Oportunidades Laborales.</p> <p>D14. La oferta del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para atender la Falta de Oportunidades Laborales es muy limitada.</p> <p>D15. El clima organizacional influenciado negativamente por la inestabilidad laboral, modalidad de contratación y constantes cambios intempestivos de autoridades del sector, incluso en la coordinación general y jefaturas de la EMBS.</p> <p>D16. La cultura represiva es la que prevalece en el Ministerio del Interior, la cual es antagónica con la filosofía de Policía Comunitaria y a la explicación multicausal de la vulnerabilidad o propensión a cometer delitos e infracciones por factores de riesgo, entre los que está la Falta de Oportunidades Laborales.</p> <p>D17. Deficiente aplicación de servicios para garantizar una implementación sostenida para mejorar la productividad de las poblaciones mitigando la falta de oportunidades laborales en los barrios focalizados.</p>
<p><b>AMENAZAS.</b></p> <p>A1. Inestabilidad política y cambios constantes de autoridades en las autoridades que deciden sobre Barrio Seguro.</p> <p>A2. Inestabilidad en los lineamientos de intervención en Barrio Seguro.</p> <p>A3. Desconfianza de la ciudadanía en las instituciones estatales.</p> <p>A4. Aceptación cultural en nuestra sociedad de una óptica represiva para prevenir las conductas criminales e infractoras.</p> <p>A5. La ineficiencia del Gasto Público genera una menor demanda agregada, desincentivando una mayor necesidad de adquirir bienes y servicios, por lo que las oportunidades laborales tienden a ser menores.</p> <p>A6. En los dispositivos legales necesarios para el funcionamiento de la EMBS, la lista de instituciones participantes en la EMBS está desactualizada.</p> <p>A7. Falta de controles estatales para evitar migración de extranjeros con propensión o actuación de crímenes e infracciones, tanto en el país de origen como en el Perú.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES.</b></p> <p>O1. La cultura emprendedora y trabajo independiente en las poblaciones pertenecientes a los barrios focalizados.</p> <p>O2. La utilización de herramientas referidas a las TICS, permiten potenciar las coordinaciones y comunicación para mejorar o profundizar la intervención en las poblaciones definidas a atenderse por EMBS.</p> <p>O3. La baja productividad de la fuerza laboral en el Perú garantiza una demanda de servicios de capacitación o mejora de productividad para aumentar las oportunidades laborales.</p> <p>O4. Estabilidad macroeconómica en variables como la inflación, tipo de cambio que permiten desarrollar actividad económica en general lo cual mitiga la falta de oportunidades laborales.</p> <p>O5. Hay normativa legal inicial para prevenir conductas criminales e infractora atendiendo los factores de riesgo entre ellos la Falta de Oportunidades Laborales.</p>

## **4.5. Aplicación de las Herramientas de Diseño con Enfoque de Marketing**

La herramienta utilizada para el mejoramiento del diseño es el modelo de niveles de producto, con cinco niveles (Kotler y Keller; 2012). En ese sentido, se desarrollará una propuesta de solución utilizando la mencionada herramienta de gestión de marketing para establecer un Plan de Mejora del Diseño de Servicio para atender la falta de oportunidades laborales. Por lo indicado, se describirá el diseño y caracterización del servicio en la actualidad con el fin de poder determinar y graficar de mejor manera los cambios a implementarse en la EMBS para potenciar la atención del factor de riesgo “Falta de Oportunidades Laborales”.

### **4.5.1.- Características y Diseño por Tipos de Servicios**

En la presentación sección, se detallan las características de los tipos de servicios que se brindan a las poblaciones de los territorios focalizados y el diseño de los procesos de los servicios, así como las acciones que componen a cada tipo de servicio.

- **Caracterización del servicio:** El actual diseño para mitigar la Falta de Oportunidades Laborales se desarrolla a partir de la conformación de un servicio que atiende a las poblaciones identificadas por la EMBS con las siguientes características:

Las actividades de intervención son puntuales, monotemáticas, sin considerar un criterio de progresivo para brindar sostenibilidad al impacto de la actividad en la productividad de los participantes de la misma, y sin organicidad para potenciar la empleabilidad de los pobladores de los barrios focalizados, con el fin de mejorar la respectiva competitividad de forma sostenida. Asimismo, las mencionadas actividades son acciones de intervención con aliados privados como públicos. En ese sentido, las actividades de intervención pueden ser clasificadas por la naturaleza de la misma, como:

- **Actividades de Formación:** Talleres, Cursos y Gestión de Becas parciales o completas a estudios técnicos y carreras técnicas profesionales para los residentes de los barrios focalizados por Barrio Seguro.
- **Actividades de Promoción y Comercialización de Productos y Servicios:** Ferias de comercialización promovidas por distintas instituciones como Municipalidades, Gobiernos Regionales u otras entidades u organizaciones para los micro, pequeños y medianos empresarios o emprendedores que intervienen o tienen como área de influencia un barrio focalizado por la EMBS.
- **Actividades de Promoción del Empleo:** Ferias de Empleo promovidas por distintas instituciones como Municipalidades, Gobiernos Regionales u otras entidades u organizaciones para hombres y mujeres; jóvenes, adultos, adultos mayores; con o sin experiencia; con o sin formación técnica o profesional de algún tipo, con el objetivo brindar acceso al mercado laboral.

Además de lo señalado, es importante mencionar que las actividades establecidas se desarrollan sin el criterio de atención única excluyente por ciudadano, es decir que la intervención a los públicos objetivos determinados para cada tipo de evento no limita la participación a otro, por ejemplo, la intervención de la EMBS permite que las personas puedan tomar una capacitación de formación de corta duración como es el caso de un taller o curso y, posteriormente, pueden llevar una beca parcial o completa de estudios de mediano o largo plazo sin ninguna restricción o limitación. También, puede darse el caso de que las personas beneficiadas con estas intervenciones de formación, a su vez o posteriormente sean beneficiadas de las actividades de promoción y comercialización de productos y servicios, o de actividades de promoción del empleo, o viceversa. En consecuencia, las poblaciones identificadas por Barrio Seguro no se ven limitadas o restringidas a tomar solo una de las acciones de intervenciones, lo cual posibilita la estructuración o diseño de una intervención que pueda agrupar más de uno de los tipos de eventos que actualmente se ofrecen a las comunidades.

Cabe indicar que en casi todos los casos los servicios ofrecidos son gratuitos, salvo en el caso de las medias becas de las capacitaciones desarrolladas con algunos CETPRO, el cual representa un importe de pago para el beneficiario bastante asequible.

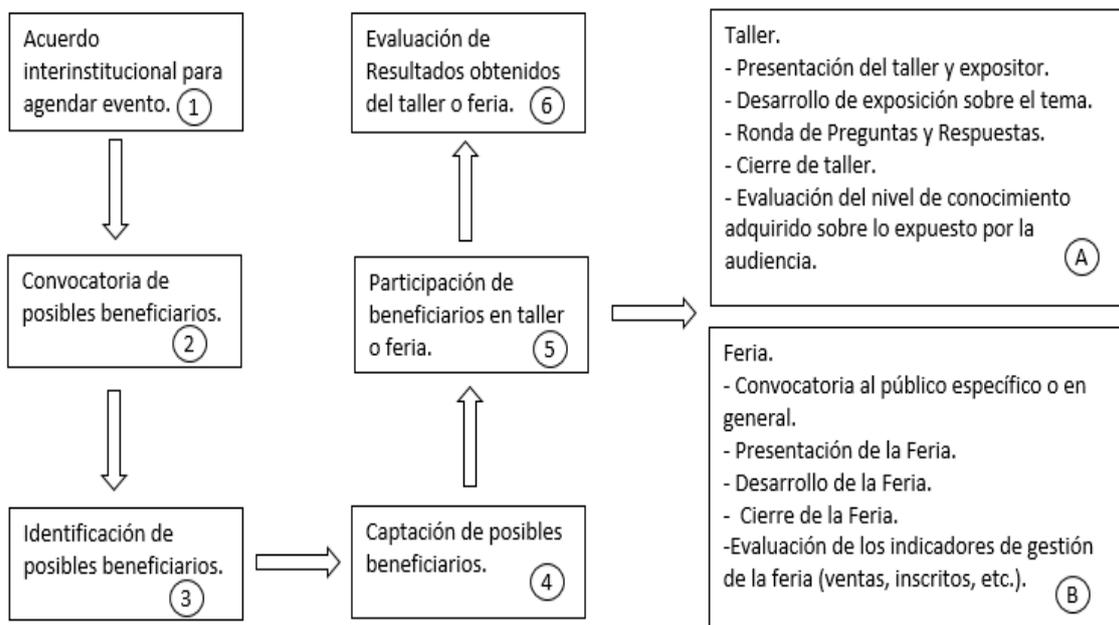
Asimismo, es muy relevante mencionar que uno de los principales indicadores de gestión en la EMBS es el criterio de cantidad de actividades realizadas, de modo tal que, un articulador territorial es más eficiente que otro en virtud de la cantidad de actividades que desarrolle, lo cual genera la atomización de intervenciones ya que se utiliza para las metas una unidad de medida que incentiva la división de intervenciones en un mayor número de actividades y no la generación de soluciones integrales para conseguir un resultado sostenible para el incremento de la productividad de poblaciones vulnerables de adoptar conductas criminales o infractoras con el objetivo de alcanzar una convivencia pacífica en los barrios seguros mediante una mayor empleabilidad o la generación de oportunidades laborales para este segmento de la población en el país.

Finalmente, otra característica que tiene el o los servicios para atender la falta de oportunidades laborales en los barrios focalizados por la EMBS es el origen, desde la implementación, ya que la iniciativa de implementar un servicio para mitigar el mencionado factor de riesgo puede concebirse desde el equipo de intervención territorial (articuladores o supervisores territoriales), o desde el equipo de articulación interinstitucional (especialistas sectoriales) generando escenarios de gestión con propensión a la baja estandarización de los servicios ofrecidos, con superposición de la oferta de servicios al momento de desarrollar las intervenciones y/o con atomización de actividades que evitan brindar una solución integral

para abordar las determinantes de la falta de oportunidades laborales en los grupos poblacionales a intervenir por la EMBS.

- Diseño del Servicio.-** Cabe detallar el diseño de los servicios que brinda la EMBS para atender el factor de riesgo denominado como falta de oportunidades laborales a través del flujograma, con el fin de identificar los procesos que se ejecutan para materializar los mencionados servicios. En el caso de actividades puntuales tenemos el Flujograma 1, el cual explica lo realizado por la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro en distintas etapas previas, durante y posterior a la puesta en marcha del servicio referido al desarrollo a talleres o cursos y ferias, tanto comerciales o de empleo. En ambos casos no existe un mecanismo establecido para realizar seguimiento a posterior de haber brindado el servicio. En ese sentido, debido a los indicadores de gestión de cada servicio se evidencia que los resultados de impacto y efectividad para elevar los niveles de productividad y mitigar la falta de oportunidades laborales como factor de riesgo en la EMBS son más fáciles de medir, por tanto, de evaluar en el caso de ferias de comercialización de productos y/o servicios que en el caso de talleres, cursos o ferias de empleo ya que en los primeros se mide por asistencia y nivel de venta alcanzado por los participantes en comparación a los casos restantes que solo se utiliza la cantidad de participantes como indicador de efectividad del servicio desplegado.

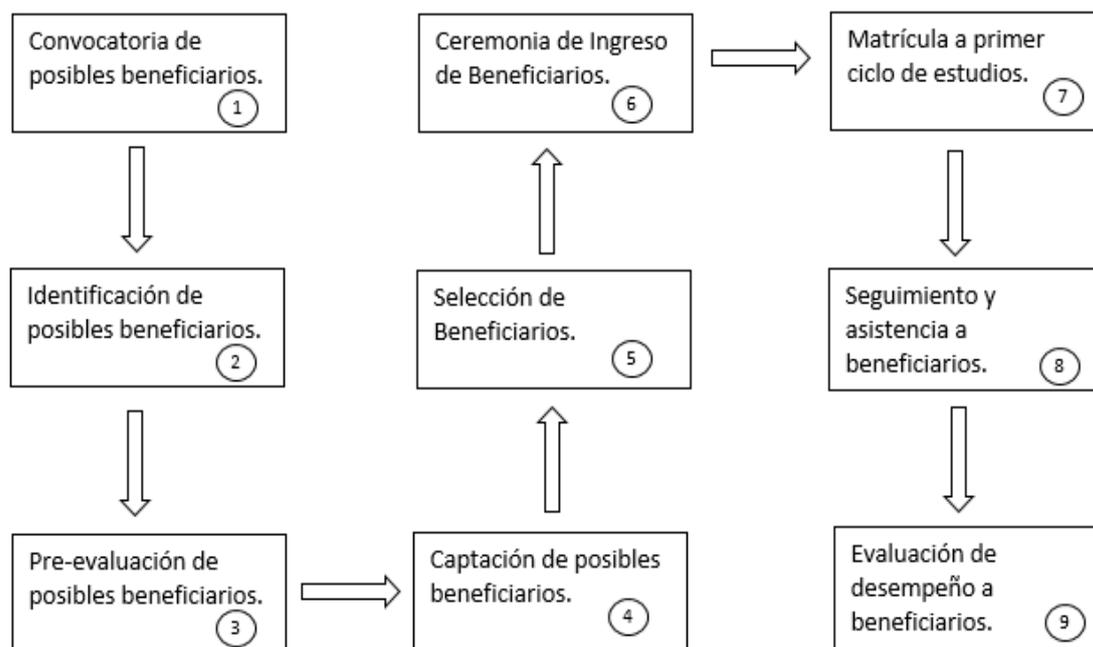
**Figura 7: Flujo grama de Servicios o Actividades Puntuales**



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de las intervenciones de amplia duración se grafican los procesos que lo componen en el Flujograma 2, siendo el caso de las becas y seguimiento a los estudios ofrecidos por el Patronato de Barrio Seguro.

**Figura 8: Flujo grama de Servicios de Becas y Asistencia Social**



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5.2.- Plan de Mejora del Diseño de Servicio.

El plan de mejora del diseño de servicio para atender la falta de oportunidades laborales se fundamenta en organizar el servicio fundamental con la finalidad de elevar la productividad de los usuarios del mismo, utilizando para este fin el modelo de niveles de producto, en la versión de cinco niveles ya que permite la conformación de una propuesta de servicio que asuma un carácter integral para brindar una solución sostenida en el tratamiento de la productividad de los beneficiarios o usuarios de forma que se minimice el riesgo de afectar negativamente la convivencia pacífica en las comunidades priorizadas por la EMBS, en ese sentido, se tiene la siguiente propuesta:

1. **Producto Básico:** La presente propuesta establece que el beneficio esencial del servicio o beneficio que accederá el usuario es a formar y consolidar un nivel de productividad que le brinde un nivel de competitividad en el mercado laboral de manera independiente, como trabajador o emprendedor, para incrementar la empleabilidad en cada usuario del servicio.
2. **Producto Genérico:** El servicio genérico es la capacitación técnico – productiva en los ciudadanos de los barrios seguros, a través de productos o servicios educativos talleres, cursos, diplomas y estudios del nivel técnico superior.
3. **Producto Esperado:** El servicio de capacitación técnico – productiva, se realizará en cada uno de los casos a través de un profesional, organización o institución. Tendrá una certificación o constancia de acuerdo al tipo de capacitación, un expositor certificado u homologado para desarrollar el servicio en sí, acceso a una bolsa de trabajo institucional en el lugar elegido para

estudiar, se permitirá elegir la oferta de capacitación a recibir, será gratuito, ya que se basarán en alianzas estratégicas con entidades públicas, asimismo se cubrirá gastos personales de transporte a estudios y alimentación diaria, siendo asistidos por el sistema de mecenazgo que ya se emplea en Barrio Seguro.

4. **Producto Ampliado:** El servicio de capacitación técnico – productivo, tendrá una característica modular o escalar con certificaciones progresivas en función de lograr evidenciar un crecimiento de productividad de manera organizada, con lo cual se establecerá un orden para brindar una oferta de capacitación que efectivamente brinde el soporte sostenible del incremento de productividad en individuos de la población económicamente activa de los barrios seguros.

En ese sentido, se comenzará la capacitación con un taller-curso productivo de una duración no mayor a un mes para realizar determinados productos o servicios a escoger por los beneficiarios identificados, siendo las opciones a escoger las siguientes:

- Aplicación de serigrafía en prendas de vestir y textiles.
- Producción de vitrales y otros productos derivados de vidrio.
- Producción de artículos de cuero y curtiembres.
- Decoración para eventos.
- Atención al cliente.
- Community manager.
- Cocina especializada como cocina marina peruana u oriental peruana o repostería.
- Construcción y actividades conexas relacionadas.
- Entre otros.

En esta primera etapa de capacitación, todos estos cursos tienen la función de incorporar rápidamente a los participantes en el mercado laboral o servir de base para que de acuerdo a condiciones propias o individuales de cada beneficiario puedan iniciar un emprendimiento relacionado con lo estudiado, por ello, obtendrán un certificado emitido por la institución educativa u otra organización colaboradora para desarrollar este tipo de capacitaciones. Cabe indicar que el curso es gratuito y los gastos complementarios como alimentación diaria y traslado al Centro de Estudio estarán cubiertos por el sistema de mecenazgo ya empleado en Barrio Seguro. En este nivel inicial del servicio de formación y capacitación integral se complementan los conocimientos técnicos productivos con el desarrollo de habilidades blandas, a través de talleres presenciales y/o virtuales ejecutados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, para los beneficiarios participantes de los cursos antes indicados.

En la segunda etapa del servicio de formación y capacitación se busca incrementar la empleabilidad obtenida en la primera capacitación al incrementar la productividad con una capacitación con un certificado a nombre del Ministerio de Educación, o en su defecto a

nombre de un Centro de Formación Técnico Productivo (CETPRO) u otra institución autorizada para brindar educación superior en las denominadas carreras cortas, estudios con un máximo de duración de un año. Esta capacitación durará en principio entre cuatro meses y un año, la cual se realizará a través programas de formación especializados obteniendo un título de auxiliar técnico, de forma gratuita y con la cobertura de gastos complementarios como son el traslado y alimentación diaria. Cabe indicar que cualquiera de las capacitaciones que se detallan en el presente nivel tendrá el complemento de talleres para desarrollar habilidades blandas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Las materias a elegir son:

- Producción de piezas de joyería.
- Corte y Ensamblaje de prendas de vestir.
- Asistencia en Contabilidad.
- Peluquería y Barbería.
- Costura y Acabados de prendas de vestir.
- Pastelería y Panadería.
- Soporte Técnico y Operación de Centros de Cómputo.
- Carpintería Metálica.
- Asistente de Cocina.
- Estilismo.
- Ofimática.
- Artesanía y manualidades.
- Confecciones textiles.
- Computación e Informática.
- Servicios Asistenciales.
- Carpintería.
- Electricidad y Electrónica.
- Mecánica y Metales.
- Mecánica Automotriz.
- Mecánica de Motos.
- Producción y Realización Audiovisual
- Entre otros.

La tercera etapa del programa de capacitación es la referida al fortalecimiento de la productividad por tanto de la competitividad laboral y empleabilidad de los beneficiarios al seguir en una capacitación de mayor especificidad para el desarrollo de habilidades técnico productivas, a través de una certificación técnica profesional de una carrera técnica de dos años a tres años, a nombre del MINEDU o a nombre de la Nación de acuerdo al origen del centro de formación de educación, siendo en el primer caso un Centro de Educación Técnico

Productivo (CETPRO) y el último caso un Instituto Educativo Técnico Superior Público (IESTP). Cabe indicar que las personas beneficiarias serán asignadas a la institución educativa más cercana al distrito del barrio seguro que pertenecen, de tener más de una alternativa podrán determinar la opción que se ajuste a lo que cada beneficiario desea estudiar. Asimismo, estos estudios son gratuitos y los gastos conexos como traslados al centro de estudio y alimentación diaria están cubiertos, así como una laptop con las especificaciones necesarias para desarrollar de forma idónea los estudios en esta tercera fase.

Por lo expuesto, los niveles son descritos en el producto aumentado porque son concatenados uno detrás de otro ya que la propuesta persigue el objetivo de generar alternativas de empleo de manera independiente y continua, así posibilitar a los beneficiarios sustentar un nivel de ingreso que mejore la calidad de vida inicial y mitigue el riesgo de cometer delitos o infracciones por la falta de oportunidades laborales.

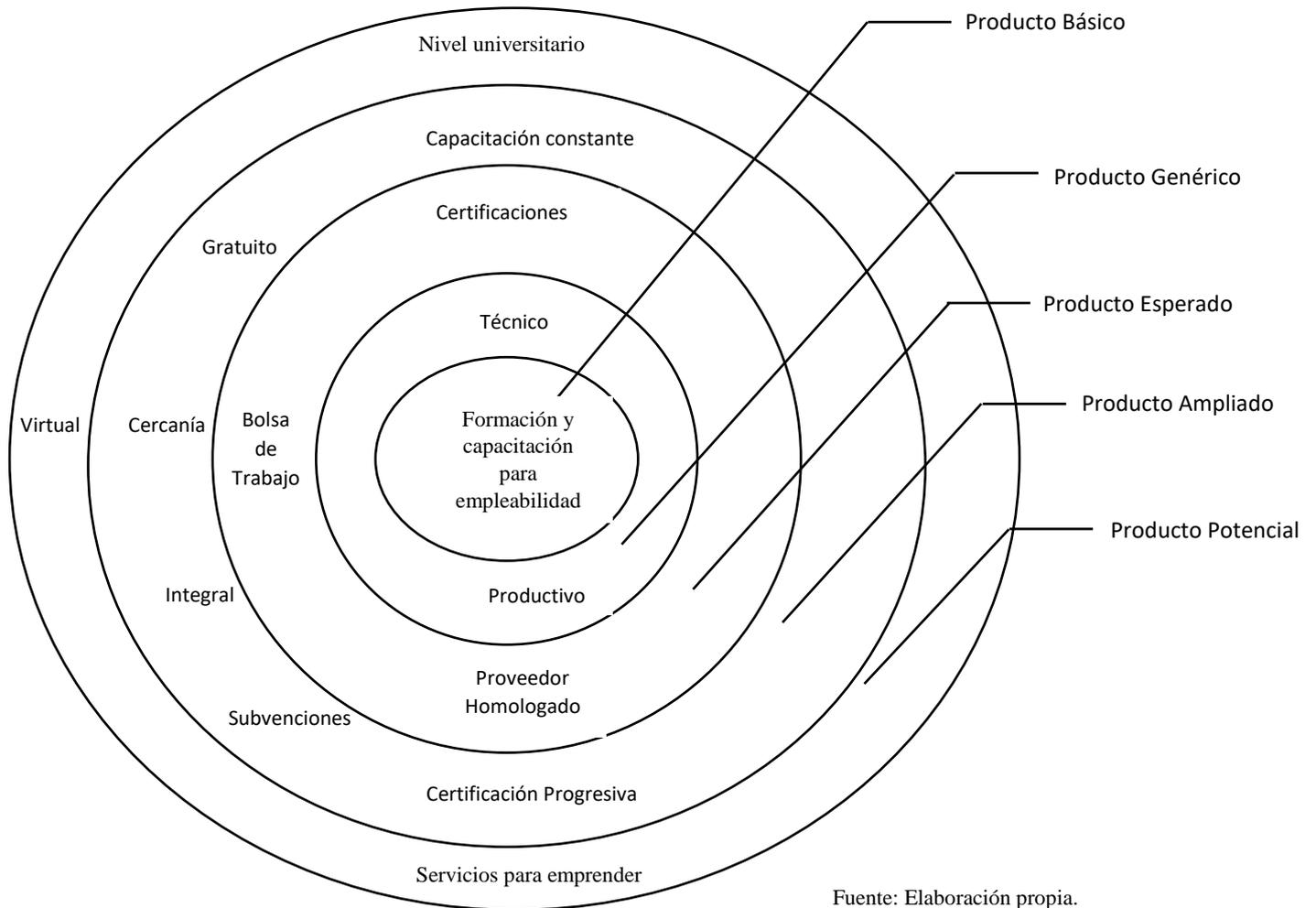
- Administración.
- Contabilidad.
- Computación e Informática.
- Construcción Civil.
- Electrónica Industrial.
- Electrotecnia Industrial.
- Mecánica de Producción.
- Enfermería Técnica.
- Entre otros.

5. **Producto Potencial:** El servicio de formación y capacitación descrito también puede incorporar otras características que le permitan seguir innovando de manera que pueda seguir masificándose el servicio, de forma que se logre potenciar la intervención para mitigar el factor de riesgo de falta de oportunidades laborales, para este fin se pretende incorporar:

- La utilización de herramientas virtuales para desarrollar las capacitaciones online sincrónicas y asincrónicas por medio de un portal educativo como el Blackboard, u otros.
- Establecer alianzas estratégicas con universidades públicas para garantizar continuidad en la formación profesional y crecimiento personal de los beneficiarios, accediendo a convalidaciones de cursos por carreras similares o afines a nivel universitario.
- Establecer alianzas estratégicas con incubadoras o aceleradores de negocios para fortalecer la formación de los beneficiarios en capacidades de gestión o gerenciales, con la finalidad de que puedan acceder a productos de financiación para iniciar o potenciar los emprendimientos de cada uno de ellos.
- Establecer ferias laborales, ferias comerciales, ferias de captación de fondos de cooperación, ruedas de negocios, entre otros mecanismos durante y al final del proceso de

empleabilidad o emprendimiento de cada uno de los usuarios del servicio propuesto de formación y capacitación.

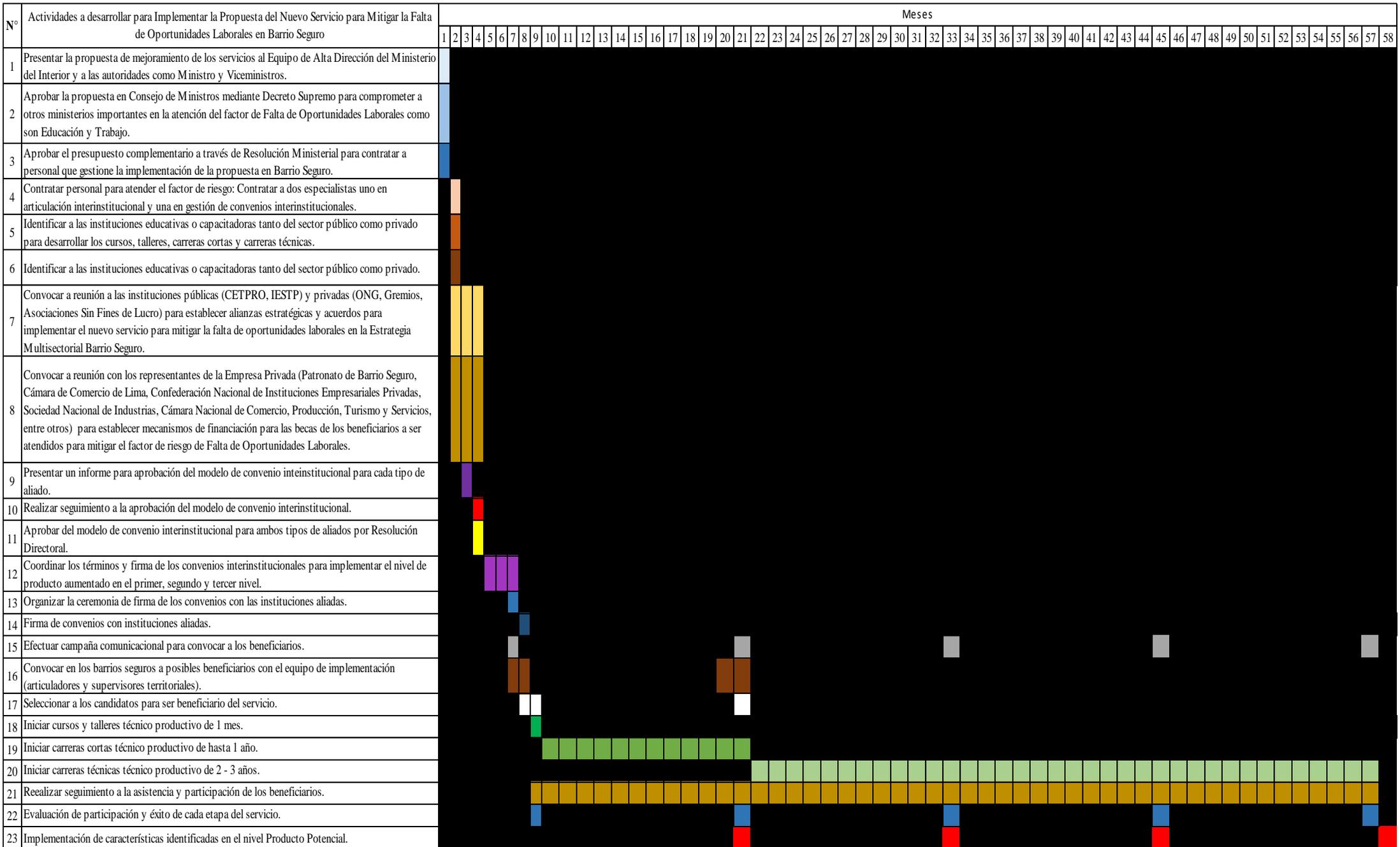
**Figura 9: Aplicación del Modelo de 5 Niveles de Producto**



Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado y delimitado el servicio para cada uno de los niveles del modelo empleado se presenta la lista de actividades a implementar dentro de un Diagrama de Gantt para organizar con la temporalidad de un mes como período para ejecutar estas acciones, de esta manera se permite materializar la presente propuesta del nuevo diseño de servicio para atender el factor de riesgo “Falta de Oportunidades Laborales”. En esta herramienta se enlistará las actividades, de la siguiente manera:

Tabla 13: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

Se efectuará una valoración del impacto de la implementación de la propuesta de gestión del servicio de acuerdo con lo descrito en la propuesta. Por lo cual, se detallará cada punto a tratar en la valoración:

### 5.1. Objetivos

En esta sección se describen los objetivos de tal forma que las actividades que se realizan consideren como criterios centrales de la intervención a los siguientes:

1. Incrementar la productividad de los usuarios del servicio referido a la formación y capacitación técnica productiva para generar actividad económica independiente en los residentes de los barrios seguros para mitigar la falta de oportunidades laborales.
2. Organizar secuencialmente los cursos, talleres y carreras técnicas en el corto, mediano y largo plazo; y la certificación del usuario en el manejo de una materia específica que elige para desempeñarse como un agente económico competitivo.
3. Ampliar la cobertura de la intervención de Barrio Seguro en las poblaciones para mejorar la convivencia pacífica, mitigando el factor de riesgo "Falta de Oportunidades Laborales.

### 5.2. Medidas Cualitativas

Con el fin de efectuar la valoración cualitativa de la propuesta de mejora en el servicio de formación y capacitación de residentes de los territorios focalizados por Barrio Seguro se ha establecido la siguiente tabla:

**Tabla 14: Medidas Cualitativas**

Nº	Problemas	Solución	Objetivo / Impacto Positivo	Indicadores	Herramienta para la medición
1	Baja efectividad del servicio actual en términos de incremento de productividad en los usuarios para mitigar el factor de riesgo "Falta de	Emplear el modelo de los niveles de servicio para identificar el valor de los atributos ofrecidos y adecuarlos a las oportunidades de mejora identificadas.	1. Incrementar la productividad de los usuarios del servicio referido a la formación y capacitación técnica productiva para generar actividad económica independiente en los residentes de los barrios seguros para mitigar la falta de oportunidades laborales.	Nivel de Empleabilidad Laboral	Reporte de Capacidades desarrolladas en comparación a línea de base inicial de cada participante

	Oportunidades Laborales".				
2	Desorganización de los productos para atender la Falta de Oportunidades Laborales.	Organizar secuencialmente el servicio de formación y capacitación técnico productivo, para obtener un incremento de productividad sostenida en términos de empleabilidad en favor de los usuarios o beneficiarios, incorporando certificaciones progresivas.	2. Organizar secuencialmente los cursos, talleres y carreras técnicas en el corto, mediano y largo plazo, al modular la certificación del usuario en el manejo de una materia específica que elige el mismo usuario para desempeñarse como un agente económico competitivo.	Satisfacción del servicio	Encuesta de satisfacción de usuarios del servicio propuesto.
3	Baja cobertura de la intervención de Barrio Seguro para atender el factor de riesgo denominado como Falta de Oportunidades Laborales.	Crear un servicio sistémico e integral, gratuito, modular y técnico - productivo, idóneo para obtener herramientas que permitan desempeñarse como trabajador independiente o emprendedor en un determinado rubro o materia.	3. Ampliar la cobertura de la intervención de la EMBS en las poblaciones identificadas para mejorar la convivencia pacífica, a través de mitigar el factor de riesgo "Falta de Oportunidades Laborales.	* Número de participantes. * Porcentaje de deserción al servicio brindado. * Número de Barrios Seguros beneficiados por este servicio.	Informe de Participación de Residentes de los Barrios Seguros en el servicio propuesto.

Fuente: Elaboración propia

Las medidas cualitativas buscan evidenciar la validez de la aplicación del modelo de niveles de servicio, propiciando la retroalimentación para seguir mejoramiento entre el servicio.

### 5.3. Medidas Cuantitativas.

Se describe el impacto de la propuesta desde una óptica cuantitativa en la siguiente tabla, donde se detallan los indicadores que pueden medir adecuadamente la implementación del modelo de mejoramiento del servicio.

**Tabla 15: Medidas Cuantitativas**

N°	Problemas	Indicadores		
		Efectividad	Calidad	Cobertura
1	Riesgo de no impactar positivamente en la productividad de los usuarios para mitigar el factor de riesgo "Falta de Oportunidades Laborales".	Con la correcta ejecución de la propuesta se asegura la elevación de la productividad por tanto de la empleabilidad y competitividad laboral de los usuarios. Por ello es fundamental medir la productividad en el usuario posterior al servicio.	Medir entre los usuarios el valor que asignan al acceso a servicios directamente relacionados con la necesidad de atender la falta de oportunidades laborales.	NO APLICA
2	Riesgo de ofrecer un servicio con falta de relevancia, idoneidad y organicidad.	La secuencialidad de talleres a carrera técnica profesional pasando por una titulación de carrera corta garantiza un ordenamiento adecuado para obtener un efecto positivo en la productividad de los usuarios, de forma sostenida.	Medir la satisfacción de la certificación progresiva en el servicio.	NO APLICA
3	Riesgo de no atender la suficiente cantidad de residentes de los barrios seguros para generar un mejoramiento en la convivencia pacífica en los barrios seguros.	NO APLICA	NO APLICA	Es necesario medir la cantidad de participantes, cantidad de barrios seguros impactados, nivel de deserción del servicio de formación y capacitación técnico productivo, en cada etapa
Herramienta		INFORME	ENCUESTA	REPORTE

Fuente: Elaboración propia

Las medidas cuantitativas nos permiten revisar la evolución del modelo, evaluar y monitorear la satisfacción de los usuarios, así como el desempeño de la propuesta en comparación con los objetivos planteados.

#### **5.4. Costos de Implementación**

El costo total de implementación de la propuesta es aproximadamente S/. 126,152.000 por el tiempo de implementación de 58 meses. En términos de costo promedio por mes, el costo de la presente propuesta es de S/. 2,181.241; cabe indicar que los importes de costo de personal y diplomas son asumidos por el Ministerio del Interior. El importe a asumir por el mecanismo de mecenazgo, que ya se realiza en Barrio Seguro, es de S/. 2,550.000 por mes. El plan contingente para financiar el costo de subvenciones es recurrir a fondos públicos ya que al año representa el

0,016%, asumiendo un presupuesto estatal similar al presentado en la Ley N° 31365, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2022 (S/. 197'002,000.000)

Los costos de implementación para la presente propuesta se dividen en los siguientes rubros:

**Tabla 16: Costos de Implementación**

CONCEPTO		Costo por persona	Cantidad de personas	Duración (meses)	Costo Total
<b>Personal</b>	Costo de especialistas, importe único incluido todo concepto.	7000	2	58	S/. 812.000
<b>Subvenciones</b>	Costo de transporte y alimentación por subvencionado.	510	5000	49	S/. 124.950.000
<b>Certificaciones</b>	Costo de diploma por las 3 etapas por participante.	50	5000	3	S/. 750.000
<b>Costo Total</b>					<b>S/. 126.152.000</b>
<b>Costo promedio por mes</b>					<b>S/. 2.181.241</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

1. La Estrategia Multisectorial Barrio Seguro fue concebida para mejorar las condiciones para la seguridad y convivencia pacífica en residentes de barrios con alta probabilidad de adoptar conductas criminales e infractoras, para ello plantea mitigar un grupo de determinados factores de riesgo, entre ellos la “Falta de Oportunidades Laborales”.
2. La Estrategia Multisectorial Barrio Seguro planteó intervenir ocho factores de riesgos a través de programas sociales, en ese sentido, la actual propuesta de mejora de los productos y servicios se enfoca en el factor de riesgo Falta de Oportunidades Laborales.
3. En el marco de Barrio Seguro, la falta de oportunidades laborales es atendida por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo.
4. Los criterios de focalización de usuarios o beneficiarios en la intervención de la EMBS son determinados por los programas sociales en todos los casos, lo cual no siempre garantiza la inserción de los perfiles pre-seleccionados por la EMBS a dichos programas.
5. La óptica para asociar los programas sociales a la EMBS y la forma de mitigar la falta de oportunidades laborales, debe revisarse a partir de la caracterización del empleo, los tipos de empleos y otros aspectos a nivel nacional y a nivel de los barrios seguros seleccionados para optimizar el impacto de intervención en dicho factor de riesgo.

6. Actualmente, se obtienen avances muy limitados por el error de diseño de los servicios para atender el factor de riesgo “falta de oportunidades laborales”.
7. A partir del diagnóstico externo obtenido por la aplicación del Análisis PASTEL+G, el diagnóstico interno obtenido por la aplicación del Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias y la identificación de oportunidades de mejora del diseño del servicio se conforma una matriz FODA que permite establecer la necesidad de mejorar los servicios para mitigar la falta de oportunidades laborales, en el marco de la EMBS.
8. La oferta se hace atractiva para el público objetivo cuando el producto (servicio o bien) reúne las características y la calidad del producto, la mezcla de servicios y la calidad de éstos, y el costo o esfuerzo de acceder al mismo.
9. El enfoque de marketing permite diseñar en el Estado una oferta de servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios meta.
10. Las metodologías, modelos o herramientas de diseño de un producto pueden aplicarse a los servicios públicos; por lo que el modelo de los niveles de producto, en la versión de cinco (5) niveles, es una herramienta válida para analizar y generar un plan de mejora del diseño de los servicios que atienden el factor de riesgo “falta de oportunidades laborales”.
11. Una herramienta de gestión muy importante para implementar la mejora planteada es el convenio interinstitucional.
12. El costo de implementación es factible de alcanzar en virtud de las fuentes de financiamiento y alianzas interinstitucionales planteadas en el presente documento.

## **6.2. Recomendaciones.**

1. Seguir aplicando las metodologías y herramientas de marketing para mejorar las intervenciones y servicios de las entidades públicas.
2. Ser flexibles en la implementación de la propuesta y escuchar las opiniones u aportes que puedan surgir desde distintos actores que constituyen el público objetivo, toda vez que la misma busca cubrir las necesidades de una población constantemente marginada y poco estudiada.
3. Las propuestas de atención a las poblaciones con vulnerabilidad de adopción de conductas criminales e infractoras deben priorizar la generación de oportunidades laborales sobre todo del trabajo como independiente o emprendedor de acuerdo a las condiciones actuales del país, con articulación interinstitucional pública - privada.
4. Finalmente, es fundamental reconocer que la aplicación de métodos de disciplinas como el Marketing pueden generar valor en la vida de las personas, más allá de las distintas interacciones dentro de un mercado entre empresas y consumidores.

## Referencias Bibliográficas

1. Ábalo Piñeiro, J., Varela Mallou, J., & Rial Boubeta, A. (2006). El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18(Número 4), 730–737. Recuperado a partir de <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8369>
2. Aguilar, L. (2010). Introducción. En L. Aguilar (comp.), *Políticas públicas*, (pp. 17-60). Ciudad de México, México: Siglo XX Editores.
3. Arriagada, I (2007). Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política. Buenos Aires: CLACSO, 2007. ISBN: 978-987-1183-72-2 <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/gutierrez/03Arriagada.pdf>
4. Aurich J., Mannweiler C., Schweitzer E. (2010). How to design and offer services successfully. *CIRP J. Manufact. Sci. Technol.* 2: 136-143. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2010.03.002>
5. Arroyo, F. y Bravo, D. (2020). El Proceso del Diseño Industrial como Herramienta de la Gestión de la Empresa. *Revista Ingenio.* 1(3), 71-84. [https://www.researchgate.net/publication/343818984\\_El\\_Proceso\\_del\\_Disenio\\_Industrial\\_como\\_Herramienta\\_de\\_la\\_Gestion\\_de\\_la\\_Empresa](https://www.researchgate.net/publication/343818984_El_Proceso_del_Disenio_Industrial_como_Herramienta_de_la_Gestion_de_la_Empresa).
6. Barney J. y Hesterly W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage* (4th. Edition). EEUU: Pearson Education.
7. Bodek, N. (2002) "Kaizen: Kazam!", *T + D*, 56, No. 1, pp. 60-61
8. Brown, W. B. (1992). *Markets, organizations and information: beyond the dichotomies of industrial organization*. Toronto, Canadá: Butterworths - Heinemann. CITA DE: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/eci/v8n2/1659-4142-eci-8-02-64.pdf>
9. Begazo, J. (2006). ¿Cómo medimos el servicio? *Gestión en el Tercer Milenio*, 9(18), 73-81. <https://doi.org/10.15381/gtm.v9i18.9227>
10. Berdugo, C., Oviedo-Trespalacios, O., Peñabaena, R., Luna, C., Nieto, W. (2014). Diseño y desarrollo de servicios: Una buena perspectiva desde el ciclo de vida. *Interciencia*, 39(2), 111-115. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33930068006.pdf>
11. Berry, L. L.; Parasuraman, A (1993). *Marketing de servicios: La calidad como meta*. Madrid, España: Parramon.
12. Bessant, J. (2003) *High Involvement Innovation*. Chichester West Sucess England: John Wiley and Songs Ltd.
13. Buchanan, R. (1985). Declaration by Design: Rhetoric, Argument, and Demonstration in Design Practice. *Design Issues*, 2(1), 4–22. <https://doi.org/10.2307/1511524>
14. Bürdek, B. (1999). *Diseño Historia, teoría y práctica del Diseño Industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.

15. Brunet, A. P. and S. New (2003) "Kaizen in Japan: an Empirical Study", *International Journal of Operations & Production Management*, 23, No. 12, pp. 1426- 1446.
16. Bucci, A. (2003). *Gestión y diseño*. *Revista Experimental*, 43, 111-114.
17. Cáceres, Cesar Esquetini y Moscoso Zea, Oswaldo. Propuesta de un marco de referencia de gestión de organizaciones usando Arquitectura Empresarial. *Enfoque UTE* [online]. 2014, vol.5, n.4, pp.70-88. ISSN 1390-6542. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v5n4.48>.
18. Calvera, A. (2014). *¿Qué es el diseño? El diseño es*. En: *Del mundo al museo*. Barcelona: Museu del Disseny de Barcelona.
19. Ceplan (2018). Directiva N° 00057-2018-CEPLAN/PCD, Guía de Políticas Nacionales. Aprobada por resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 00047 – 2018 – CEPLAN/PCD.
20. Chaves, N. (2006). *Qué era, qué es y que no es el diseño*. Intentando dispersar la bruma. Ed. Estela Pagani, Primer Encuentro Latinoamericano de Diseño, Diseño de Palermo. Comunicaciones académicas.
21. Chias, J. (1993). *El mercado son personas*. Madrid, España: McGraw-Hill.
22. Crosby, P. (1979) *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
23. Dean, J.W.J. and D.E. Bowen (1994) "Management theory and total quality improvement research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, 19, No. 3, pp. 392-418.
24. Del Giorgio, F., Amendolagine, G., Alvarado, T.A. (2018). Nuevos paradigmas para el diseño de productos. *Design Thinking, Service Design y experiencia de usuario*. *Arte e Investigación*. N°14, 1-11. <https://doi.org/10.24215/24691488e012>
25. DMI (2015). *Design Management Institute*. Recuperado: [http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design\\_management.htm](http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm)
26. Deming, W.E. (1986) *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT/CAES
27. Dryzek, J. (1983). Don't Toss Coins Into Garbage Cans. A prologue to Policy Design. *Journal of Public Policy*, 3, 345-367.
28. Elgar, T. and C. SMITH (1994) *Global Japanization: The Transnational Transformation for the Labour Process*. London: Routledge.
29. Eiglier, P.; Langeard, E. (1993). *Servucción*. Madrid: McGraw-Hill.
30. Esteban Talaya, A.; García de Madariaga, J.; Narros González, M. J.; Olarte Pascual, C.; Reinales Lara, E.; Saco Vásquez, M. (2008). *Principios de Marketing* (3era ed.) Madrid, España: ESIC.
31. Farr, M. (1965). *Design Management. – Why is it needed now?* In: *Design Journal* (Glasgow: Council of Industrial Design), 200, 38-39. Recuperado: <http://vads.ac.uk/diad/article.php?title=200&year=1965&article=d.200.22>

32. F.L. Cruz-Medina, A. López-Díaz & C. Ruíz- Cárdenas, (2017). Sistema De Gestión ISO 9001-2015: Técnicas Y Herramientas De Ingeniería De Calidad Para Su Implementación. *Rev. Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69. [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria\\_sogamoso/article/view/5306/4976](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria_sogamoso/article/view/5306/4976)
33. Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bib.An.Invest*, Vol. 11, 64-78. <http://revistas.bnjm.cu/index.php/BAI/article/view/196>
34. Feigebaum, A.C. (1991) *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
35. Garvin, D.A. (1987) "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, 65, No. 1, pp. 101-109.
36. Gondhalekar, S.; S. BABU and N.B. Godrej (1995) "Towards using Kaizen Process Dynamics: a Case Study", *International journal of Quality & Reliability Management*, 12, No. 9, pp. 192-209.
37. Grönroos, C. (2008) "Service logic revisited: who creates value? And who cocreates?". *European Business Review*, 20(4), 298-314.
38. Hakes, C. (1991) *Total Quality Management: A Key to Business Improvement*. London: Chapman & Hall.
39. Harguindéguy, J. B. (2015). *Análisis de políticas públicas*. Madrid, España: Difusora Larousse-Editorial Tecnos.
40. Hellsten, U. and B. Klefsjo (2000) "TQM as a Management System Consisting of Values, Techniques and Tools", *The TQM Magazine*, 12, No. 4, pp. 238-244.
41. Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2015). *Strategic Management Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases* (12da. Ed.). Cengage Learning.
42. Howlett, M., Mukherjee, I., y Rayner, J. (2014). The Elements of Effective Program Design: A Two-Level Analysis. *Politics and Governance*, 2(2), 1-12.
43. Howlett, M. (2014). From the "Old" to the "New" Policy Design: Design Thinking Beyond Markets and Collaborative Governance. *Policy Sciences*, 47(3), 187-207. <https://doi.org/10.1007/s11077-014-9199-0>
44. Imai, M. (1986) *Kaizen-The key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House.
45. Imai, M. (1997) *Gemba Kaizen*. New York, NY: McGraw-Hill.
46. Imai, M. (1989) *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México, D.F.: Cecsa.
47. Imai, M. (2006) ¿What is Total Flow Management under Kaizen Approach? 3rd. Day of Kaizen Course. Barcelona, Spain: Kaizen Institute Spain.
48. Imai, M. (2007) "Mejorar la calidad es la mejor forma de reducir los costes", *Diario de Negocios la Gaceta*, 13 de diciembre, p. 36

49. Ishikawa, K. (1986) *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
50. Julier, G. (2008). *La cultura del diseño*. Barcelona: GG Diseño.
51. Juran, J. (1990) *Juran y el Liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos*. Madrid, España: Editorial Díaz Santos.
52. Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing (11ra. Ed.)*. Pearson Educación.
53. Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing (14ta. Ed.)*. Pearson Educación.
54. Krippendorff, K. (2006). *The semantic turn, a new foundation for design*. New York: Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203299951>
55. Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición Pearson Educación, México, ISBN: 978-970-26-1515-6 Área: Administración.
56. Lovelock, Ch (1983). *Classifying services to gain strategic marketing insights*. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20, doi:10.2307/1251193
57. Lovelock, CH. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia (6ta. Ed.)*. Pearson Educación.
58. Malloch, H. (1997) "Strategic and HRM aspects of kaizen: a case study", *New Technology, Work and Employment*, 12, No. 2, pp. 108-122
59. Manrique, A. (2016). *Gestión y diseño: Convergencia Disciplinar*. *Pensamiento y gestión*, 40. Universidad del Norte, 129-158. ISSN 1657-6276. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>
60. Margolin, V. (1995). *The idea of design*. Cambridge: MIT Press.
61. Ministerio del Interior (2023). *Indicadores de Percepción de Inseguridad en el Perú*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mininter/informes-publicaciones/3830338-indicadores-de-percepcion-de-inseguridad-en-el-peru> [Consulta: 10/04/2023].
62. Ministerio de Economía y Finanzas (2022). *Guía de Orientación al Ciudadano del Presupuesto Público 2022*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/guia-presupuesto-publico-2022/#:~:text=%C2%BFA%20cu%C3%A1nto%20asciende%20el%20presupuesto,de%207.6%25%20respecto%20a%202021> Consulta [10/02/2023].
63. Morales, V. (2018). *Evolución del concepto producto y servicio en la biblioteca: organización orientada al servicio e intensiva en conocimiento*. *e-Ciencias de la Información*, 8(2), 3-19. <https://doi.org/10.15517/eci.v8i2.30933>
64. Muet, F. (2008). *L'adéquation entre offre et besoins*. En Muet, F.; Allegre, M.; Lepinay, J. Y.; Chomel-Isaac, S.; Rajesh, S. *L'adéquation entre offre et besoins*, Documentaliste-

- Sciences de l'Information, 45, 52-53. Recuperado de [www.caim.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2008-1-page-52.htm](http://www.caim.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2008-1-page-52.htm)
65. Naranjo, E. (2004). Las Pymes la gestión de diseño. *Revista Acto*, UNAL, 4, 21-25.
  66. Ostrom, E. (2011). Background on the Institutional Analysis and Development Framework. *Policy Studies Journal*, 39(1), 7-27. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00394.x>
  67. Oakland, J.S. (1999) *Total Organizational Excellence - Achieving World Class Performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
  68. Palacios-Osma, J. I., Rodríguez-Guzmán, J. L. & García-Ramírez, C. X. (2017) Modelo de gestión de servicios ITIL para e-learning. *Revista Educación en Ingeniería* 12 (23) 28-34.
  69. Peñaranda, C. (10 de febrero de 2020). Ya se encuentra en marcha la actualización del índice del PBI. La Cámara. <https://lacamara.pe/en-marcha-actualizacion-del-indice-del-pbi/>
  70. Rafiq, M; Ahmed, P.K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. The 7Ps framework has clear advantages over the 4Ps framework. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15. Doi:10.1108/02634509510097793
  71. Ralph, P. y Wand, Y. (2013). A Proposal for a Formal Definition of the Design Concept. *Annual Review of Policy Design*, 1(1). <https://doi.org/10.1007>
  72. Riquelme E. y Galeano J. (2014). Recursos Tangibles e Intangibles para la Competitividad de PYMES: Estudio de Caso de Empresas Industriales del Sector Gráfico del Gran Asunción. *Reportes Científicos de la FACEN*, 5(2), 5-19. <https://revistascientificas.una.py/index.php/rcfacen/article/view/1073/1072>
  73. Rosas, J. (2017). *El contexto en el diseño de la política social municipal*. Guadalajara, México: Miguel Ángel Porrúa/Universidad de Guadalajara.
  74. Rosas, J. (2018). Los componentes del diseño de programas públicos: El caso de las pensiones sociales locales en Iberoamérica. *Revista Enfoques*, 16 (28), 139-160.
  75. Rodríguez, S. (2022). *Diseño Industrial e Inteligencia Artificial. De los métodos y las maneras*. Número 7, 81 – 92. [http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/8585/Diseno\\_industrial\\_07\\_08\\_81-92\\_SRM.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/8585/Diseno_industrial_07_08_81-92_SRM.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
  76. Santesmases, M. (2012). *Marketing conceptos y estrategias* (6ª ed). Madrid: Pirámide.
  77. Serrano Bedia, A. M., López Fernández, C., & García Piqueres, G. (2007). Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. *Cuadernos de Gestión*, 7(1), 31-47.
  78. Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*. New York. N.Y: Double Day.

79. Singh, R. (2004). Branding in library and information context: the role of marketing culture. *Information Services & Use*; 24,93-98.
80. Schneider, A. y Sidney, M. (2009). What is Next for Policy Design and Social Construction Theory? *Policy Studies Journal*, 37(1), 103-119-  
<https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2008.00298.x>
81. Stanton, W. J; Etzel, M.; Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.) México D.F: McGraw Hill.
82. Styhre, A. (2001) "Kaizen, Ethics, and Care of the Operations: Management after Empowerment", *Journal of Management Studies*, 38, No. 6, pp. 795-810.
83. Suárez- Barraza, M.F. (2007) *EL Kaizen: La filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. México, D.F.: Panorama
84. Valadez P., Molero J. (2005). Factores determinantes de la competitividad de los servicios: la importancia de la innovación. *ICE: Rev. Econ.* 824: 71-91.  
[https://www.researchgate.net/publication/28095601\\_Factores\\_determinantes\\_de\\_la\\_competitividad\\_de\\_los\\_servicios\\_la\\_importancia\\_de\\_la\\_innovacion](https://www.researchgate.net/publication/28095601_Factores_determinantes_de_la_competitividad_de_los_servicios_la_importancia_de_la_innovacion)
85. Winter, S. (2012). Implementación. En G. Peters y J. Pierre (eds.). *The Sage Handbook of Public Administration*, (pp, 217-228). California, Estados Unidos: Sage.
86. Wittenberg, G. (1994) "Kaizen, The Many Ways of Getting Better", *Assembly Automation*, 14, No. 4, pp. 12-17.
87. Zurlo, F. (2003). Del design management al diseño estratégico. *Revista Experimenta*, 42, 100-105.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Guía de Preguntas a Analista 01.**

- ¿Cómo se creó la EMBS?
- ¿Cuál es la finalidad de la EMBS?
- ¿Cuál es la composición del organigrama de la EMBS?
- ¿Cuáles son los factores de riesgo que mitigan las intervenciones de Barrio Seguro?
- ¿Cómo considera que es la intervención de la EMBS?
- ¿Qué fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades encuentra en la implementación de los servicios para atender el factor de riesgo de falta de oportunidades?

## **Anexo 2: Guía de Preguntas a Beneficiarios de los Servicios de Barrio Seguro.**

- ¿Cómo se percibe Barrio Seguro en la comunidad a la que pertenece?
- ¿Conocía la EMBS antes de participar en los servicios que brinda para atender el factor de riesgo “Falta de Oportunidades Laborales”?
- En su opinión, ¿Barrio Seguro le brinda servicios que satisfacen sus necesidades para atender la Falta de Oportunidades Laborales?
- En su opinión, ¿Qué tipos de servicios le gustaría que brinde la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro?
- ¿Conoce usted los CETPROS localizados cerca al barrio?

### **Anexo 3: Encuesta para Articulador Territorial de Barrio Seguro - Falta de Oportunidades Laborales.**

Barrio Seguro (Indicar el Nombre) \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál o cuáles de las siguientes actividades que atienden el factor de riesgo denominado Falta de Oportunidades Laborales, usted ha implementado en el barrio seguro asignado en el 2022?  
(Se puede marcar más de una respuesta).

- Ferias para Emprendedores, Productores, Microempresarios o Pequeño empresarios organizados por el Mall Plaza (Proyecto Emprende Seguro).
- Ferias para Emprendedores, Productores, Microempresarios o Pequeño empresarios organizados con la Municipalidad, Gobierno Regional, ONG u otras instituciones.
- Talleres o cursos Productivos para desarrollar productos o servicios (serigrafía, estampado de polos, manualidades, tejidos, cocina, repostería, producción de bienes industriales como jabón de tocador, shampoo, etc.).
- Talleres o cursos sobre emprendimiento o gestión de emprendimientos (desarrollo de productos, atención al cliente, plan de marketing, financiero, contable, operaciones, entre otros temas de gestión).
- Talleres o cursos para mejorar las habilidades para la empleabilidad personal (Talleres desarrollados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo).
- Gestionar becas o medias becas en instituciones de educación superiores como Universidades, Institutos, CETPRO, CEBA, entre otras instituciones.
- Gestionar becas del Patronato Barrio Seguro (becas integrales para carreras técnicas que asigna la Cámara de Comercio de Lima).
- Otra (Especificar): \_\_\_\_\_

2. Si usted ha implementado Ferias para Emprendedores, Productores, Microempresarios o Pequeños empresarios organizados por el Mall Plaza (Proyecto Emprende Seguro). ¿Cuántas han sido ejecutadas en el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de actividades realizadas).

3. Si usted ha implementado Ferias para Emprendedores, Productores, Microempresarios o Pequeños empresarios organizados por el Mall Plaza (Proyecto Emprende Seguro). ¿Cuántos emprendedores, productores, microempresarios o pequeños empresarios participaron en estas ferias durante el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de emprendedores, productores, microempresarios o pequeños empresarios).

4. Si usted ha implementado Ferias para Emprendedores, Productores, Microempresarios o Pequeño empresarios organizados con la Municipalidad, Gobierno Regional, ONG u otras instituciones. ¿Cuántas han sido ejecutadas en el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de actividades realizadas).

5. Si usted ha implementado Ferias para Emprendedores, Productores, Microempresarios o Pequeño empresarios organizados con la Municipalidad, Gobierno Regional, ONG u otras instituciones. ¿Cuántos emprendedores, productores, microempresarios o pequeños empresarios participaron en estas ferias durante el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de emprendedores, productores, microempresarios o pequeños empresarios).

6. Si usted ha implementado Talleres o cursos Productivos para desarrollar productos o servicios (serigrafía, estampado de polos, manualidades, tejidos, cocina, repostería, producción de bienes industriales como jabón de tocador, shampoo, etc.). ¿Cuántas han sido ejecutadas en el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de actividades realizadas).

7. Si usted ha implementado Talleres o cursos Productivos para desarrollar productos o servicios (serigrafía, estampado de polos, manualidades, tejidos, cocina, repostería, producción de bienes industriales como jabón de tocador, shampoo, etc.). ¿Cuántas personas participaron en estos talleres durante el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de asistentes).

8. Si usted ha implementado Talleres o cursos sobre emprendimiento o gestión de emprendimientos (desarrollo de productos, atención al cliente, plan de marketing, financiero,

contable, operaciones, entre otros temas de gestión). ¿Cuántos han sido ejecutados en el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de actividades realizadas).

9. Si usted ha implementado Talleres o cursos sobre emprendimiento o gestión de emprendimientos (desarrollo de productos, atención al cliente, plan de marketing, financiero, contable, operaciones, entre otros temas de gestión). ¿Cuántas personas participaron en el taller o curso durante el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de asistentes).

10. Si usted ha implementado Talleres o cursos para mejorar las habilidades para la empleabilidad personal (Talleres desarrollados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo). ¿Cuántas han sido ejecutadas en el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de actividades realizadas).

11. Si usted ha implementado Talleres o cursos para mejorar las habilidades para la empleabilidad personal (Talleres desarrollados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo). ¿Cuántas personas participaron en estos talleres durante en el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de asistentes).

12. Si usted ha implementado Gestiones sobre becas o medias becas en instituciones de educación superiores como Universidades, Institutos, CETPRO, CEBA, entre otras instituciones. ¿Cuántas han sido ejecutadas en el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de actividades realizadas).

13. Si usted ha implementado Gestiones sobre becas o medias becas en instituciones de educación superiores como Universidades, Institutos, CETPRO, CEBA, entre otras instituciones. ¿Cuántas personas fueron beneficiarias con las becas o medias becas gestionadas durante el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de beneficiarios).

14. Si usted ha implementado Gestiones becas del Patronato Barrio Seguro (becas integrales para carreras técnicas que asigna la Cámara de Comercio de Lima). ¿Cuántas han sido ejecutadas en el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de actividades realizadas).

15. Si usted ha implementado Gestionar becas del Patronato Barrio Seguro (becas integrales para carreras técnicas que asigna la Cámara de Comercio de Lima). ¿Cuántas personas fueron beneficiarias con las becas o medias becas gestionadas durante el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de beneficiarios).

16. Si usted ha implementado Otras actividades. ¿Cuáles han sido ejecutadas en el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o detallar las actividades).

17. Si usted ha implementado Otras actividades. ¿Cuántas personas se han beneficiado de estas actividades en el 2022 en el barrio seguro asignado?

\_\_\_\_\_ (Puede indicar: Ninguna o la cantidad de beneficiarios).