

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Seguridad Personal como Pilar del Índice  
de Progreso Social Regional**

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

**PRESENTADA POR**

**Richar Sandro Balboa Zegarra**

**Ruth Milagros Becerra López**

**Fiorella Melissa Becerra Silva**

**Carlo José Chávez Pino**

**Asesor: Sandro Alberto Sánchez Paredes**

**Surco, mayo de 2018**

## **Agradecimientos**

El presente trabajo va dedicado a nuestras familias, por todo el soporte brindado a lo largo de este tiempo. Sin su apoyo no habría sido posible lograr este documento.

## **Dedicatorias**

Este documento va dedicado a todos los peruanos. Nuestra intención es contribuir a mejorar la seguridad personal de nuestro país.

## Resumen Ejecutivo

El Ministerio del Interior es el ente que rige la seguridad de la población en el país y es el encargado de administrar las políticas públicas nacionales y sectoriales. La seguridad personal involucra temas de homicidio, percepción de inseguridad, victimización, muertes y heridos por accidentes de tránsito.

Al ser la seguridad personal un tema sensible para la ciudadanía peruana y para muchos otros países, en el presente documento planteamos estrategias implementables, y objetivos medibles y alcanzables a corto y mediano plazo. El Ministerio del Interior, con la implantación de este Plan Estratégico, busca lograr mejorar la calidad de vida de la población, mediante el apoyo de los diferentes organismos involucrados en la seguridad ciudadana.

Las declaraciones de la visión y la misión de este plan estratégico formaran la guía para poder cumplir los objetivos y lograr las metas deseadas en estos ámbitos de la seguridad personal de país, sobre todo a las regiones que se encuentran alejadas de la capital, las cuales ya no tienen confianza en las leyes peruanas y están tomando la justicia por sus propias manos, implementando en sus ciudades sus propias reglas y sus propios castigos, ya que se sienten desprotegidos. Dentro de las mejoras que reclama la población está la seguridad personal, debido a que muchas encuestas realizadas en los últimos años indican que existe un alto índice de percepción de inseguridad y una tasa de victimización que ha venido reduciendo paulatinamente pero que aún no se encuentra en un nivel óptimo en el cual se pueda asegurar una mejora en la calidad de vida de la población.

La Policía Nacional cumple una función primordial en este ámbito de la seguridad personal, por lo que se debe organizar a este recurso humano de tal manera que pueda estar en todas las regiones del país, y debe estar especializada por tipos de delitos, como criminalidad, pandillaje, robo a mano armada. Además, la Policía Nacional debe tener como

parte de su cultura organizacional estar al servicio de la población y que las personas identifiquen su seguridad con este ente. Si bien es cierto que el encargado de velar por la seguridad del país es el Ministerio del Interior, es necesario de manera urgente realizar estrategias de integración entre este ente y los actores involucrados en la seguridad del país, como el Ministerio Público, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Policía Nacional, municipalidades, etc.

Después de un análisis profundo de los recursos con los que cuenta el país para la seguridad personal, podemos decir que, además del recurso humano, también es fundamental brindar las herramientas necesarias, como infraestructura adecuada, para que puedan cumplir sus funciones de manera eficiente. Asimismo, se debe hacer seguimiento constante a todo el proceso de implementación y concientizar a todo el personal para que estén convencidos de que con estas acciones mejorará el nivel de seguridad en el país.

El alcance de este documento se circunscribe a las acciones dentro del ámbito del Ministerio del Interior, por lo que a pesar de las recomendaciones finales acerca de la importancia de la educación para generar un cambio sostenible, consideramos que se encuentra en el ámbito del Ministerio de Educación, por lo que no será desarrollado en el presente documento.

## Abstract

The Interior Ministry is the entity which regulates the populations' security on a national basis. It is also the one in charge of administering the public policies. The personal security comprises subjects such as homicide, insecurity perception, victimization, deaths, and deaths related to transit accidents.

Personal Security is a sensitive subject for the Peruvian population and for many other countries worldwide. On this paper we have raised strategies and measurable objectives that could be accomplished in a short and medium term. With the implementation of this plan, The Interior Ministry wants to improve the populations' quality of life with the support of the different organisms involved in the country's security.

The declarations related to the vision and mission from this strategic plan form part of the guide to comply with the objectives and achieve the desired goals related to national security, most of all from the cities that are far from the main cities. The last do not have trust in Peruvian laws and are making judge by themselves. They implement their own rules and punishments because they feel that no one is taking care of them.

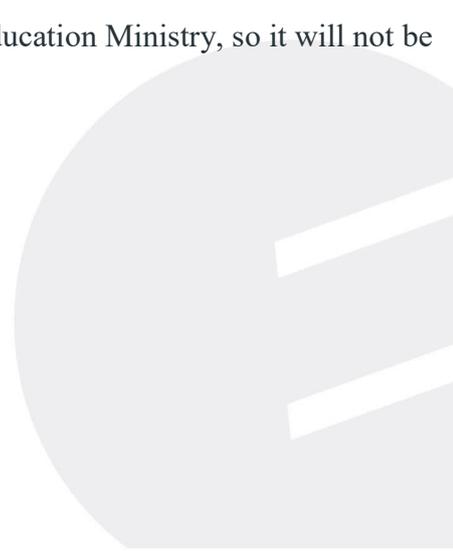
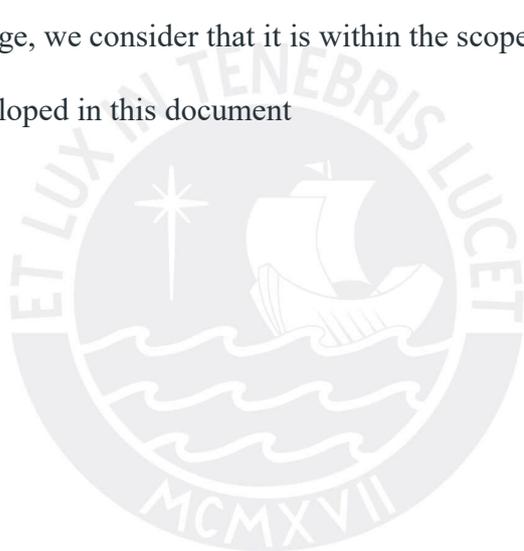
The population demands improvements in the national security. The people demands security for themselves. When polls have been done, they indicate that there is a high index related to insecurity. Also, the term victimization has been reducing over the past years, but still does not stay at an optimum level which can assure an improvement in the quality of life from the population.

The national police have a main function in this personal security aspect. This resource must be reorganized in such a way that all cities in the country must be specialized by types of crime when dealing with gangs, theft, among others. In addition, the police must have as their operational resource the culture for being an entity that works for the people's security. It is important to mention that the Interior Ministry is the one in charged for the

country's security affairs, however it is necessary to integrate the people involved between the mentioned ministry and the people involved in the security of the country. These are the Justice Ministry, Human Rights, National Police Department, and Municipalities.

After making a profound analysis on the resources that the country has, we can state in addition of the human resource that we need, it is mandatory that we have the tools such as an adequate infrastructure to comply with the functions in such an efficient way. There must be a constant follow up to make these actions come a reality with the result of achieving a better rate of security in the country.

The scope of this document is limited to actions within the Interior Ministry, so despite the final recommendations about the importance of education to generate sustainable change, we consider that it is within the scope of the Education Ministry, so it will not be developed in this document



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>vii</b>
<b>Lista de Apéndices</b> .....	<b>viii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General</b> .....	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Seguridad Personal en el Perú</b> .....	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética</b> .....	<b>8</b>
2.1. Antecedentes .....	8
2.2. Visión .....	9
2.3. Misión .....	9
2.4. Valores .....	9
2.5. Código de Ética .....	10
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b> .....	<b>12</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2. Potencial nacional.....	13
3.1.3. Principios cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del análisis en la seguridad personal en el Perú .....	21
3.2. Análisis Competitivo del País .....	22
3.2.1. Condiciones de los factores .....	23
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	24
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las instituciones.....	25
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	26
3.2.5. Influencia del análisis en la seguridad personal en el Perú .....	26

3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	27
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	27
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras .....	29
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	29
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	31
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	31
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	32
3.5. La Seguridad Personal en el Perú y sus Competidores .....	33
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	33
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	34
3.5.3 Ingreso potencial de productos sustitutos .....	35
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	35
3.6. La Seguridad Personal en el Perú y sus Referentes .....	36
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	37
3.8. Conclusiones .....	38
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>40</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	40
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	40
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	44
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	47
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	48
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	49
4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T) .....	51
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	52
4.3. Conclusiones .....	52

<b>Capítulo V: Intereses de la Seguridad Personal y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>54</b>
5.1. Intereses de la Seguridad Personal en el Perú.....	54
5.2. Potencial de la Seguridad Personal en el Perú .....	56
5.3. Principios Cardinales de la Seguridad Personal en el Perú.....	58
5.4. Matriz de Intereses de la Seguridad Personal en el Perú (MIO).....	60
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	60
5.6. Conclusiones .....	61
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>63</b>
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	63
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	64
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	65
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	65
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	66
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	67
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	68
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	71
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	72
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	73
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	73
6.12. Conclusiones .....	75
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>77</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	77
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	78
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	80
7.4. Estructura Organizacional de la Seguridad Personal en el Perú .....	82

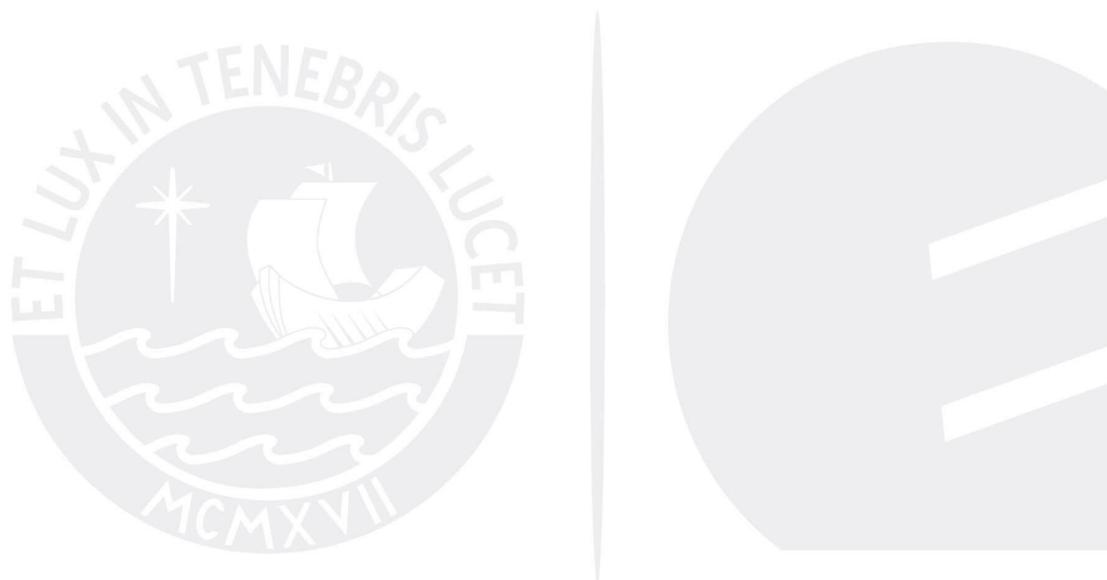
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	82
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	83
7.7. Gestión del Cambio.....	84
7.8. Conclusiones .....	86
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>87</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	87
8.1.1. Aprendizaje interno .....	87
8.1.2. Procesos.....	87
8.1.3. Clientes.....	87
8.1.4. Financiera .....	88
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	89
8.3. Conclusiones .....	90
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Seguridad Personal en el Perú .....</b>	<b>91</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Seguridad Personal en el Perú .....	91
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Seguridad Personal en el Perú .....	91
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Seguridad Personal en el Perú .....	92
9.5. Conclusiones .....	96
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>98</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	98
10.2. Conclusiones finales.....	98
10.3. Recomendaciones Finales .....	99
10.4. Futuro de la Seguridad Personal en el Perú .....	100
<b>Referencias.....</b>	<b>103</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	13
Tabla 2: <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	32
Tabla 3 <i>Indicadores de Resultado Específico</i> .....	37
Tabla 4 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	38
Tabla 5 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	53
Tabla 6: <i>Matriz de Intereses de la Seguridad Personal en el Perú</i> .....	61
Tabla 7 <i>Objetivos de Largo Plazo</i> .....	61
Tabla 8: <i>Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i> .....	63
Tabla 9 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción</i> .....	64
Tabla 10 <i>Matriz Interna Externa (MIE)</i> .....	65
Tabla 11 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	67
Tabla 12 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	70
Tabla 13 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	71
Tabla 14 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	72
Tabla 15 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	73
Tabla 16 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	75
Tabla 17 <i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	78
Tabla 18: <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	79
Tabla 19 <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	81
Tabla 20: <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....	89
Tabla 21: <i>Matriz Plan Estratégico Integral</i> .....	101

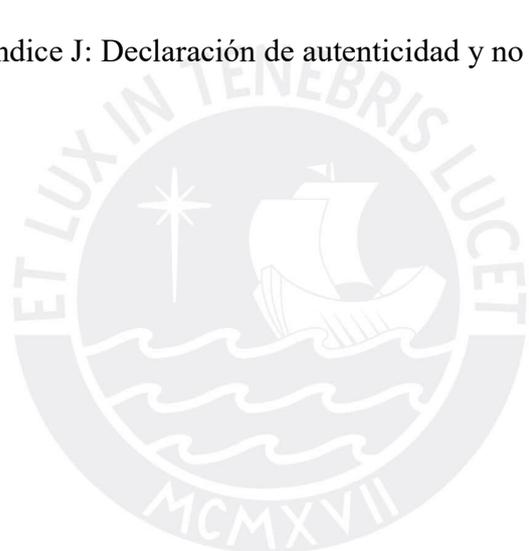
## Lista de Figuras

Figura 0: Modelo secuencial del proceso estratégico.....	viii
Figura 1: Teoría Tridimensional de la relacione entre países .....	12
Figura 2: Organigrama del Ministerio del Interior .....	42
Figura 3 Gráfico de la Matriz PEYEA de la Seguridad Personal del Perú.....	65
Figura 4 Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	67



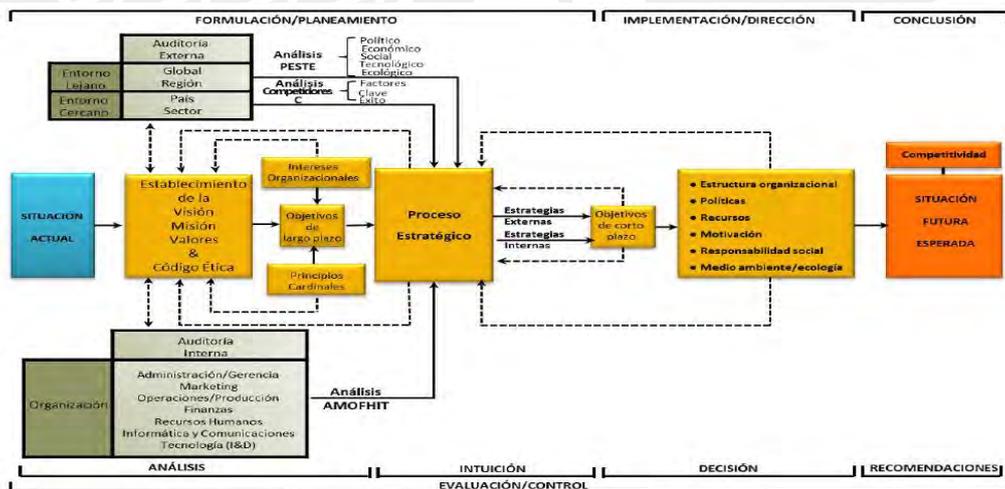
## Lista de Apéndices

Apéndice A: Resumen de entrevista con el General de la Policía del Perú Oscar Gonzales Rabanal.....	122
Apéndice B: Resumen de entrevista con el Comandante de la PNP – Águilas Negras Pedro Antonio Arbieta Ayquipa.....	125
Apéndice C: Resumen de entrevista al Gerente de Seguridad Corporativo de Repsol Jorge Luis Castro Zapata.....	132
Apéndice H: Informe de conformidad para sustentación.....	134
Apéndice I: Certificado de redacción, gramática y estándar de escritura académica (APA, 2010).....	135
Apéndice J: Declaración de autenticidad y no plagio.....	137



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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



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

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

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

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

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

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

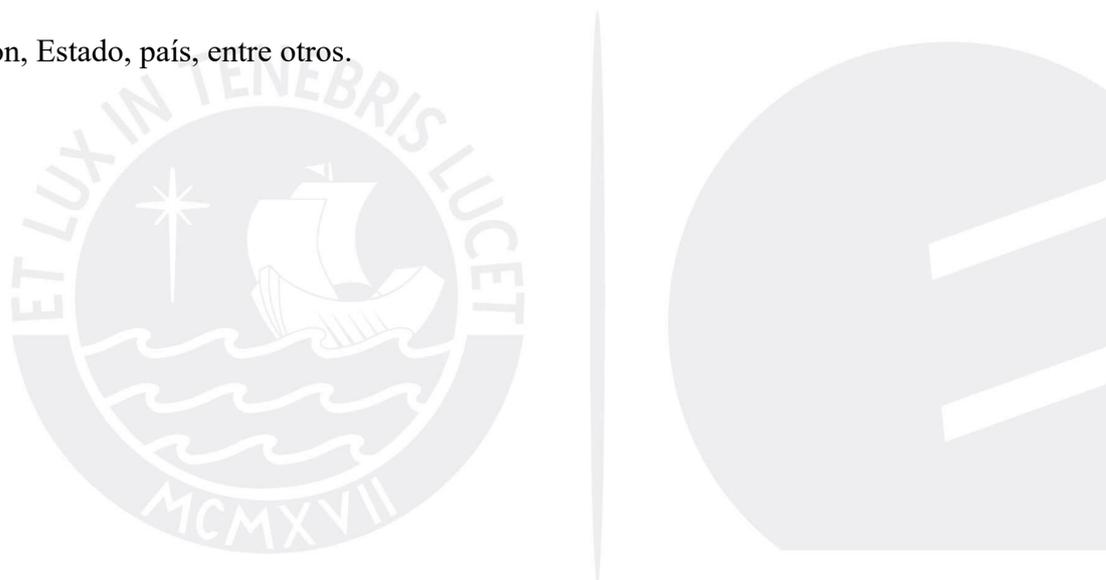
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## Capítulo I: Situación General de la Seguridad Personal en el Perú

En el presente capítulo se busca describir la situación general del Perú respecto a la seguridad personal e indicar sus principales características como país, de manera informativa (D'Alessio F. , 2015)

### 1.1. Situación General

El Perú es un país ubicado en la costa oeste de América del Sur. Limita con Ecuador y Colombia al norte, Brasil al este, Chile y Bolivia al sur y el océano Pacífico abarca toda su costa. Es una república democrática cuyo idioma oficial es el español. Tiene una superficie de 1'285,215.6 km<sup>2</sup> con 7,073 km de fronteras, 3,080 km de costa y está cubierto en 0.4% por agua. La población es de 31'826,018 habitantes al 2016, teniendo su mayor concentración en la ciudad de Lima. El Producto Bruto Interno (PBI) del año 2016 alcanzó los S/ 501,097 millones y el PBI per cápita alcanzó la cifra de S/ 17,852.69 al 2016 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a).

En un contexto de 133 países, el Perú se encuentra en el puesto 49 del Índice del Progreso Social 2016. Este índice mide a la sociedad en cuanto a su capacidad de satisfacer las necesidades básicas de su población, en el cual se encuentra en el puesto 74; sentar las bases y fundamentos para que sus ciudadanos mejoren su calidad de vida, en el cual el Perú se encuentra en el puesto 35; y generar las condiciones y oportunidades para alcanzar todo su potencial, en el cual se encuentra en el puesto 50 (CENTRUM Católica Business School [CENTRUM] & *Social Progress Imperative*, 2016).

La seguridad personal es un componente de las necesidades básicas de la población, y no sólo mide el nivel de victimización o percepción de inseguridad, si no también incluye los siniestros por accidentes de tránsito. En nuestro país, todas las regiones cuentan con un índice de medio alto a muy bajo sobre la seguridad personal. Este indicador refleja claramente la incongruencia que mencionaba (Porter, 1990), pues Lima, al ser la capital del Perú y tener el

mayor indicador de desarrollo económico, cuenta con un indicador de la seguridad personal categorizado como muy bajo.

El concepto y componentes de amenazas a la seguridad ha variado con el transcurrir del tiempo. Antes estaba vinculada exclusivamente con la defensa del territorio y de la soberanía de los Estados, enfocada mayormente en un rol militar. Sin embargo, con el paso del tiempo, esta definición empezó a enmarcar nuevas amenazas a la seguridad, ampliando el número de amenazas y los actores. El Estado dejó de ser la única entidad que puede generar las amenazas: ahora también hay grupos o bandas organizadas, y hasta individuos, o incluso situaciones políticas, económicas y sociales (Novak & Namihas, 2014). Conforme al artículo 44 de la Constitución Política, constituye un deber del Estado brindar este servicio.

La tasa de homicidios es uno de los indicadores más representativos para medir la violencia. Este indicador presenta el número de personas fallecidas por muerte violenta asociada a un hecho delictivo doloso (Instituto de Defensa Legal [IDL], 2016).

En el Perú, se mantienen indicadores por encima de los cinco casos por cada 100,000 habitantes desde hace casi cinco años, y esta cifra ha ido en constante aumento desde entonces. En 2011 se tuvo un índice de 5.4; en 2012, de 6.5; en 2013, de 6.6; en 2014, de 6.7; en 2015, de 7.2, y en 2016, de 7.7. En este último año, el número de personas fallecidas asociadas a un acto delictivo doloso fue de 2,435 personas. La variación porcentual de la cantidad de homicidios en los últimos cinco años es de 50.6% y en los últimos dos años es de 8.4% (INEI, 2016b).

Durante los últimos diez años, el indicador ha permanecido casi constante en el mundo, con valores cercanos a 5.2. Sin embargo, en América Latina —que concentra solo el 8% de la población mundial— se mantiene el 38% del total de homicidios, lo que la ubica como la región más violenta del mundo, con 140,000 asesinatos al año (INEI, 2016b).

Los países que lideran esta lista son: El Salvador, primera en el mundo con 91.2; Venezuela, tercera en el mundo con 59.0; Honduras, cuarta en el mundo con 57.98, Guatemala con 27.3; Brasil y Colombia con 25.2 ambas y México con 17.0. Chile es el país con menor tasa de homicidios en la región: solo tiene 3.5 y valores cercanos en los últimos diez años (INEI, 2016b).

En el Perú, la región Tumbes es la que tiene mayor tasa de homicidios, con 22.9, y es la primera región desde hace cinco años, seguida por Madre de Dios, con 22.8 e igual permanencia, Lima con 14.3 y El Callao con 12.7. Son precisamente estas cuatro regiones, junto con La Libertad, las que han mantenido la tasa de homicidios durante los últimos cinco años. Sin embargo, el número de homicidios lo lidera la región Lima, con 648 (26.6%), y La Libertad, con 175 casos (7.2%). Estas dos últimas regiones son las que cuentan con mayor número de casos en los últimos cinco años. Tacna y Moquegua presentan la menor cantidad de casos de homicidio, con 17 y 13 respectivamente. De todos los casos registrados entre 2011 y 2016, casi el 80% tuvo como víctimas a hombres (78.7% en 2016). Para el caso de las mujeres, desde hace cinco años el número de feminicidios viene incrementándose desde 17.2% en 2011 hasta 21.3% en 2016. De igual forma, el 71% de los casos registrados en el Perú, se concentran en personas entre los 15 a los 44 años. Víctimas menores de 15 años son el 4.1% del total de casos y mayores de 65 años el 7.1% (INEI, 2016b).

Asimismo, el 60% de los casos tuvo como presunto homicida a un “desconocido/a”, el 26% a un “conocido/a” y el 6% a una “pareja/conviviente”. De la misma forma, el 43% de los casos correspondieron a homicidios calificados, 17% a homicidios simples y 11% a fallecimientos por lesiones graves. Casi la mitad de los homicidios en el Perú ocurre en la vía pública (47% en 2016, 52% en 2015, 55.4% en 2014 y 50.3% en 2013), y cerca del 20% de los casos ocurren en el domicilio de la víctima. En el 58% de los casos se usaron armas de fuego y en el 15.4% se usó arma blanca; otros casos fueron estrangulamiento o asfixia (6.7%)

y agresión física (6.2%). Las presuntas causas son atribuibles a venganza (24.5%), delincuencia común (20.4%), delincuencia organizada (16.7%), sicariato (12.7%) y celos (11.5%) como las principales (IDL, 2016).

La seguridad ciudadana es un problema que afecta a toda la población del país, logrando ser un tema fundamental para la población, ya que afecta su calidad de vida, y estas personas que han sido afectadas por la inseguridad del lugar donde han vivido después comparten su sensación de inseguridad con su entorno, creando así una mayor percepción de inseguridad (INEI, 2014a).

En 2016 se hizo una encuesta con el objetivo de conocer cuál es la percepción de inseguridad de la población mayor de 15 años. Se considera como percepción de inseguridad la sensación de la población de ser víctima de algún hecho delictivo o evento que pueda atentar contra su seguridad, integridad física o moral que lo ponga en peligro o vaya en contra a sus derechos, como robos a mano armada, robos en moto, robos de celulares, ser víctimas de pandillaje, amenazas, cobro de cupos, ofensas sexuales, etc. En 2016, el 90% de la población del país percibe que en los próximos doce meses puede ser víctima de un hecho delictivo que afecte su seguridad personal. Eso significa que hay un incremento de 4.41% con respecto a 2011. Las regiones con mayor percepción de inseguridad son: Cusco (94.9%), Huancavelica (94.7 %), Tacna (94.3%), Madre de Dios (94.1%), Arequipa (93.9%), Cajamarca (93.1%) y Provincia Constitucional del Callao (93.0%). Según el INEI (2016c), entre los hechos delictivos que las personas más temen ser víctimas son en el último semestre del 2016: robo a su vivienda (74.4%), robo de dinero, cartera o celular (80.5%), robo de vehículo (35.9%), amenazas e intimidaciones (42.6%) y estafa (33.4%) (INEI, 2016b).

El Instituto de Economía y Paz (IEP) desarrolla un indicador que mide el nivel de paz en una región. Este estudio incluye variables internas, como violencia y criminalidad, y externas, como gasto militar y las guerras en las que participa el país. Los países en los

primeros cuatro puestos del índice son: Islandia, Dinamarca, Austria, Nueva Zelanda y los últimos cuatro puestos son Siria, Sudán del Sur, Irak y Afganistán. Asimismo, en Sudamérica el país con menor índice de inseguridad es Chile, en el puesto 27, y los que tienen mayor índice de inseguridad son Colombia y Venezuela en los puestos 147 y 143 respectivamente. El Perú se encontraba en 2016 en el puesto 85 de 163, en 2015 en el puesto 92 de 162, en 2014 en el puesto 119 de 162, en 2013 en el puesto 113, 2012 en el puesto 91 de 158, 2011 en el puesto 91 de 153, y en América Latina se encuentra en el puesto 7 en 2016, 2015, y 2011, y en el puesto 9 desde el año 2012 al 2014 de 11. Eso indica que los años más críticos han sido 2015, 2014 y 2013 (IEP, 2016).

Según el INEI (2016b), la población de 15 y más años del área urbana del país que fue víctima de algún hecho delictivo en 2011 fue de 40.0%, comparado con el año 2016, cuando tuvo una tasa de 28.8%. Como se puede observar, hubo una reducción de 28% con relación al 2011. De los últimos seis años, en el año 2011 se tuvo el mayor porcentaje de víctimas por algún hecho delictivo; desde ese año, el porcentaje de víctimas viene reduciendo año a año. Con relación a las víctimas, según tipo de hecho delictivo, para 2016, 18 de cada 100 habitantes fue víctima de intento de robo y robo de dinero, cartera o celular, y 14 de cada 100 habitantes fue víctima robo de dinero, cartera o celular. Asimismo, fueron víctimas de estafa ocho de cada 100 habitantes. En una menor magnitud fueron víctimas de robo o intento de robo de vehículo y las amenazas intimidaciones: en este caso hubo tres y dos víctimas por cada 100 habitantes respectivamente.

Con respecto a la victimización, según región, el mayor porcentaje de habitantes de 15 y más años del área urbana se encuentra en: Cusco (23 de cada 100 habitantes), Tacna, Huancavelica, Madre de Dios, Junín y Puno, con porcentajes mayores a 33%. Por su parte, Amazonas, Lambayeque, Tumbes, Moquegua, San Martín y Áncash, son las regiones con un porcentaje menor al 20% de población víctima de algún hecho delictivo (INEI, 2016b).

Con respecto a la población de 15 y más años del área urbana que fue víctima de algún hecho delictivo y que lo denunció, pasó de 13.6% en 2011 a 12.8 % en 2016; logrando una ligera reducción con respecto al año 2011 y 2015. De los hechos denunciados, el 24.6% corresponde a víctimas de amenazas e intimidaciones; el 18.9 % fueron víctimas de robo de negocio, y el 12.5% corresponde a robo o intento de robo de dinero, cartera y celular. En cuanto a la vigilancia en la zona o barrio, para el año 2016 el 39.1% de la población de 15 y más años de edad del área urbana indicó que existe vigilancia en su zona o barrio, lo que se reduce a 11.2 puntos porcentuales con relación al año 2011, cuando fue de 50.3%. Se observa una reducción de 22% con respecto al año 2011. Con respecto a la población víctima de algún hecho delictivo, en 2015 el estrato sociodemográfico E estaba en un 30.7%, el D en 33.6%, el C en 29.9%, el B en 29.8% y el A en 28.8% (IDL, 2016).

Según el informe anual 2016 de seguridad ciudadana, al año 2014 el Perú cuenta con la tasa más alta de victimización en el continente (30.6%). Los países que ocupan el segundo y tercer lugar son Ecuador (27.5%), Argentina y Venezuela (24.4%), mientras que los países de Latinoamérica que presentan tasas más bajas son Colombia (19.6%), Brasil (16.4%) y Chile (11.9%). Entre los países con menor tasa de victimización del continente están Jamaica (6.7%), Guyana (7.4%), Panamá (8.2%) Trinidad y Tobago (9.6%) y Canadá (11.6%) (IDL, 2016).

Al año 2015, la tasa de muertes y heridos por accidentes de tránsito fue de alrededor de 307 accidentes de tránsito por cada 100,000 habitantes y de 9.5 muertes por el mismo número de habitantes. Desde 2011 este número ha venido decreciendo (INEI, 2016d). Según el Consejo Nacional de Seguridad Vial (CNSV), entre 2005 y 2016 ha habido un decremento de las muertes por accidentes de tránsito, pasando de 3,302 a 2,696. Con respecto a los heridos por accidentes de tránsito la situación es contraria, dado que en 2005 fue de 40,523, y en 2016 de 53,776 (CNSV, 2016a). Con respecto a las regiones, según el INEI, Lima es la

ciudad donde se registran la mayor cantidad de accidentes con consecuencias letales y no letales. La siguen regiones como Arequipa y Cusco (INEI, 2016d).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016), cada año muere alrededor de 1.2 millones de personas en el mundo entero como consecuencia de accidentes de tránsito y entre 20 y 50 millones padecen traumatismos no mortales. El continente más afectado por accidentes de tránsito con causas fatales es África (32.2 por cada 100,000 habitantes), seguido por América (15.8 por cada 100,000 habitantes). Según el Ministerio de Salud (MINSA, 2017), las principales causas de los accidentes de tránsito, en el caso de los conductores, son el exceso de velocidad, el consumo de drogas y alcohol y la fatiga. Respecto de los peatones, las causas son el consumo de drogas y alcohol, niños menores que transitan solos, adultos mayores que pasan por sitios de alto tránsito, ausencia de medidas de protección para discapacitados, peatones y ciclistas, entre otros.

## **1.2. Conclusiones**

El Perú necesita nuevas acciones para detener el crecimiento de los principales indicadores en materia de seguridad. Desde hace ya varios años, muchos de estos indicadores vienen incrementándose en forma conjunta con el crecimiento económico; sin embargo, la falta de políticas y acciones efectivas no han evitado que los niveles alcancen proporciones que nos ubiquen como el país en el que sus ciudadanos se sientan más inseguros que sus pares de la región. Esto, sumado a una alta incidencia de accidentes y muertes por accidentes de tránsito, conlleva a que dichas acciones demanden urgencia y atención inmediata de las autoridades del Estado.

Debido a que la concentración demográfica del Perú se encuentra en la región Lima, el presente documento trata principalmente de esta región. Sin embargo, se considera también que dichas acciones pueden ser replicadas en las principales regiones.

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

En este capítulo se busca proyectarse al futuro y planear de manera estratégica con el objetivo de brindar al Ministerio del Interior herramientas para cumplir sus objetivos y no sólo pensar en corto plazo. Es por esto por lo que se definirá la misión, visión, valores y código de ética. (D'Alessio F. , 2015)

### **2.1. Antecedentes**

La debilidad de las instituciones encargadas de la seguridad ciudadana ha impedido que se desarrolle un trabajo coordinado y articulado entre todos los encargados de luchar contra la inseguridad en el país. Lo mencionado se traduce por poner algunos aspectos importantes en planes anuales que no cuentan con una visión estratégica de mediano o largo plazo, así como tiene poca coordinación interinstitucional dentro de la jerarquía de gobierno en lo referente a la evaluación de políticas, planes y programas. De igual manera se puede observar que existe una deficiente gestión de la información delictiva, mala gestión del gasto público en seguridad. De igual manera se ve un débil compromiso de los gobiernos regionales y locales cuando tienen que presentar sus planes, los cuales son herramientas de gestión con el objetivo de tener acciones de prevención, dado que el poder luchar de manera frontal contra la delincuencia y el crimen organizado es responsabilidad de la Policía Nacional.

La visión de la seguridad personal en el Perú permitirá vislumbrar la meta futura deseada que como país se desea lograr, y la misión va a impulsar al país hacia la futura situación deseada, siendo esta la razón del plan estratégico de la seguridad personal. Los valores que se debe tener en cuenta en la seguridad personal deben estar alineados a principios coherentes con el bienestar de la población. Asimismo, el código de ética proporcionará las políticas directrices de la gestión organizacional del sector que regirán el

desempeño de los funcionarios y los guiarán en el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2008).

## **2.2. Visión**

La visión es el componente más importante de este capítulo dado que permita determinar qué queremos en el futuro, es decir, se debe pensar a largo plazo. La visión del Ministerio del Interior es la siguiente:

En el año 2025, el Perú se encontrará dentro de los treinta países más seguros del mundo según el índice de progreso social mundial ofreciendo a sus habitantes una mejor calidad de vida.

## **2.3. Misión**

La misión muestra el concepto de lo que es la organización y presenta el cómo se hará para satisfacer a los ciudadanos. La misión del Ministerio del Interior es la siguiente:

Resguardar y promover el libre ejercicio de los derechos fundamentales de los ciudadanos, manteniendo el orden interno, público y la seguridad interna a lo largo de todo el territorio nacional y generando una cultura en la que se resalte la pacífica convivencia para alcanzar el bienestar y desarrollo de la población, a través de las instituciones públicas competentes.

## **2.4. Valores**

Para lograr los resultados deseables, es necesario promover criterios clave para el país de forma tal de orientar comportamientos para lograr los resultados deseables.

- Respeto por la dignidad de los seres humanos, teniendo en cuenta que toda persona tiene el derecho de ser respetada y valorada como ser individual y social, sea cual sea su condición.

- Compromiso con el desarrollo y con la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos, de tal manera de que todas las personas se sientan tranquilas y cómodas en el lugar donde viven.
- Honestidad, rechazo total de actos ilícitos teniendo a la honestidad como acto fundamental para generar confianza en los ciudadanos.
- Solidaridad, generando un apoyo mutuo entre los ciudadanos e instituciones para promover la participación y generar una cultura de convivencia pacífica.

## 2.5. Código de Ética

Define los valores reconocidos por la organización y establece la directriz del comportamiento sobre lo ético y no ético y las conductas deseadas, con el fin de crear una cultura organizacional, siendo el referente principal para el comportamiento de los miembros.

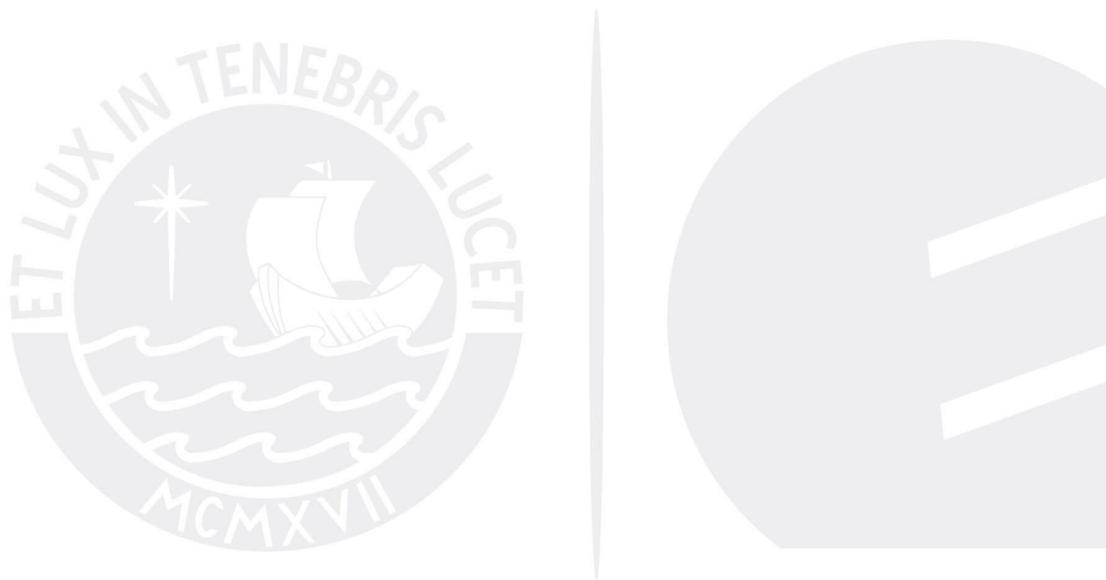
- Cuidar y proteger a los ciudadanos, sin excepción de ningún tipo, minimizando la percepción de inseguridad y desconfianza con las instituciones.
- Ofrecer mecanismos de mejora del control de orden interno y seguridad de los ciudadanos.
- Demostrar una conducta recta, honrada, que lleve a observar normas y compromisos, con total transparencia y congruencia en lo que se dice y se hace. Búsqueda continua del bien común, actuando con integridad en la seguridad de los ciudadanos.
- Promover la participación de los ciudadanos en los planes de acción de su comunidad.

## 2.6. Conclusiones

Se han planteado la visión, misión, valores y código de ética para la seguridad personal en el Perú. El presidente de la República, a través de cada uno de sus líderes, debe velar por el cumplimiento a cabalidad del compromiso que asumieron con la nación. Las declaraciones de misión y visión permitirán formular tanto los objetivos a corto como largo

plazo, para posteriormente establecer las estrategias que llevarán a la seguridad personal del Perú a cumplir su visión para el año 2025.

Si bien es cierto que las comunidades más alejadas se caracterizan por mantener un sistema de vida en el que priman la poca importancia de las leyes y el orden que rige la nación entera, como lo ha sido su cultura, en poblados y comunidades nativas de la selva profunda o de las zonas altoandinas, es deber de los miembros de la seguridad personal en el Perú la participación e inclusión social de estos habitantes en inculcarles hábitos para que sus requerimientos y denuncias sean escuchados.



### Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se busca entender el contexto global, la relación con otras naciones, se da énfasis en el análisis de los factores los cuales ayudan al planeamiento estratégico, se brinda ideas de tal manera de que el Perú puede competir a nivel global, se analiza el entorno y se trata de aterrizar los factores externos de manera cuantitativa (D'Alessio F. , 2015).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Los intereses nacionales son las motivaciones de un Estado en los cuales está interesado en conseguirlos, o para protección frente a otros Estados similares. Estos pueden ser comunes u opuestos. (a) intereses nacionales, (b) factores de potencial nacional y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2008).

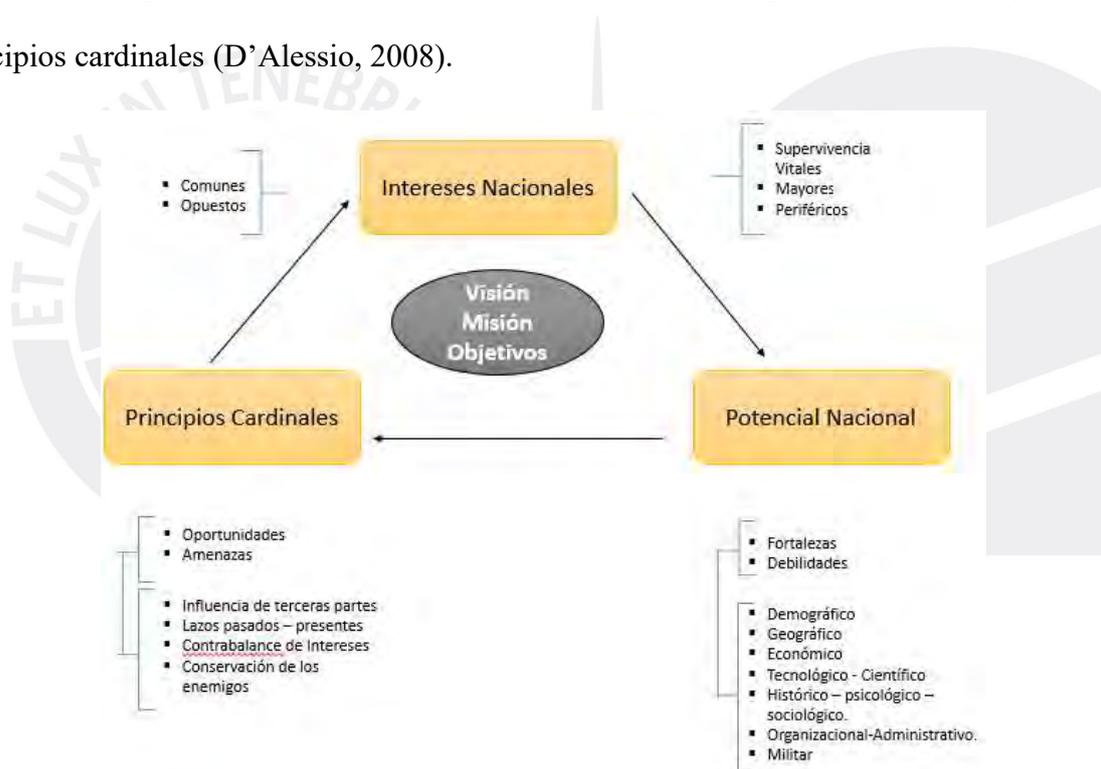


Figura 1. Teoría tridimensional de las relaciones entre países. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

El Perú es un país cuyo objetivo primordial es velar por su nación y conservar relaciones pacíficas con los países con los que limita en Sudamérica. Por tal motivo, tiene que

brindar seguridad a sus ciudadanos, incluyendo a los extranjeros que residen en el país. Es así, que el Perú es reconocido como garante de la paz mundial, del desarrollo colectivo y de la democracia de sus instituciones. El Perú mantiene intereses en común con los países de Sudamérica, ya que conviven con la misma realidad nacional, para lo cual han suscrito alianzas y tratados, y con países como la Unión Europea y los Estados Unidos de Norteamérica.

Tabla 1

*Matriz de Intereses Nacionales*

Nº	Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
1.	Soberanía, defensa nacional	** Chile ** Ecuador	*América Latina		
2.	Desarrollo económico de los ciudadanos		*América Latina *Estados Unidos *Unión Europea		
3.	Lucha el terrorismo y contra el narcotráfico			*Estados Unidos *Colombia	
4.	Seguridad ciudadana			*Colombia *Bolivia	*Chile *Ecuador *Brasil
5.	Orden mundial favorable		*China *Estados Unidos		

*Nota.* \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 130), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

**3.1.2. Potencial nacional**

Según D'Alessio (2015), el potencial nacional va a indicar las fortalezas o debilidades de un Estado para lograr alcanzar los intereses nacionales. Existen siete elementos del potencial nacional: (a) la estructura demográfica; (b) el potencial geográfico; (c) el potencial económico; (d) el potencial tecnológico; (e) el potencial histórico-psicológico-sociológico; (f) el potencial organizacional, y (g) el potencial militar.

**Demográfico.** Según el INEI (2016a), la población del Perú es de 31'826,018 habitantes al 2016 —con su mayor concentración en la ciudad de Lima—, de los cuales, el 50.1% son hombres y el 49.9% mujeres. No obstante, a finales de octubre de 2017 se realizó un censo nacional para actualizar cifras demográficas. A inicio de la segunda mitad del siglo pasado, el Perú tenía 7.6 millones de habitantes y contaba con una tasa anual de crecimiento de 2.6%. En el año de 1955 llegó a 2.9% de tasa de crecimiento y mantuvo una tasa de 2.7% hasta la segunda mitad de la década de 1970. De esta manera, la población peruana creció rápidamente de casi diez millones en 1960 a poco más de 17 millones en 1980.

**Geográfico.** El Perú tiene una superficie de 1'285,215.6 km<sup>2</sup> con 7,073 km de fronteras, 3,080 km de costa y está cubierto en 0.4% por agua. Está situado en el extremo occidental de América del Sur. Su territorio comprende desde la línea ecuatorial y el trópico de Capricornio. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18°21'34" de latitud sur y los meridianos 68°39'7" y los 81°20'13" de longitud. Es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: (a) costa, (b) sierra y (c) selva (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2012).

**Económico.** Durante los últimos años, el desarrollo económico del Perú no se ha visto afectado por las crisis mundiales, tanto en los Estados Unidos como en la comunidad europea. El Perú ha sido reconocido por todos los países de Sudamérica como un ejemplo a seguir y ha obtenido los primeros puestos en crecimiento económico en la región. Actualmente se estima que el PBI tendrá un crecimiento muy bajo debido a las devastaciones causadas por el fenómeno El Niño Costero, llegando al 2.6% al final de 2017, y mantiene una mejor proyección hacia 2018 con 3.5% (BBVA Research, 2015).

**Tecnológico y científico.** Según una nueva clasificación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), el Perú se encuentra en el penúltimo lugar de la categoría “alta tecnología” entre los países de la Alianza de Pacífico.

El Perú tiene una brecha en contra con respecto a América Latina, debido a que sus exportaciones en tecnología de México representan el 22.5, seguido por Brasil (4.5%) y Argentina (2.6%). Asimismo, el 1.7% de las exportaciones colombianas son de alta tecnología; en Ecuador ascienden a 0.8% y en Chile son 0.7%. Finalmente, Bolivia se encuentra en el último lugar con 0.1%. Algunos de los productos considerados de alta tecnología son teléfonos móviles, medicamentos, grupos electrógenos, entre otros, los cuales permiten llevar información en línea a casi todas las provincias de su territorio. Esto se ha logrado gracias al internet y la fibra óptica, que permiten llegar a distritos cada vez más alejados (CEPAL, 2016).

**Histórico, psicológico y sociológico.** La historia peruana está dividida en tres grandes períodos: el prehispánico, desde la llegada de los primeros seres humanos hasta la caída del imperio inca, en 1532; el colonial o período español, entre 1532 y 1821, y el período republicano o independiente, desde 1821 hasta la actualidad (Contreras & Zuloaga, 2014). Es por ello que los peruanos tienen una mixtura cultural desarrollada hace más de quinientos años. Entre estas culturas tenemos: Chavín, Mochica, Chimú, Wari, Paracas, Tiahuanaco, Nazca, entre otras, que fueron el inicio de las civilizaciones preincaicas (Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA] & Instituto Nacional de Cultura [INC], 2005).

Posteriormente, el imperio incaico abarcó zonas de otros países actuales, como Ecuador y Chile, dando origen a la cultura más importante de Sudamérica. Este arraigo histórico llena de orgullo a los ciudadanos peruanos en velar y resguardar las riquezas históricas y culturales de sus monumentos y construcciones, que son de amplio reconocimiento mundial, como las

construcciones de Machu Picchu y las líneas de Nazca, entre otras edificaciones (Ministerio de Cultura, 2011).

En cuanto a la educación, el INEI indica que la tasa neta de asistencia escolar a educación inicial en el área rural se incrementó en 1.5 puntos porcentuales, al pasar de 86.6% a 88.1%. En el caso de la tasa neta de asistencia escolar a educación inicial en el área urbana, no mostró variación significativa. La tasa neta de asistencia de la población de 6 a 11 años de edad a educación básica regular (EBR) fue de 92.3%; es decir, de cada 100 niñas y niños, 92 asisten a algún grado o año de educación primaria. En el segundo trimestre del año 2017, la asistencia escolar a educación secundaria, comparada con similar trimestre del año 2016, presenta un aumento en el área rural en 1.0 punto porcentual al pasar de 78.1% a 79.1%, mientras que en el área urbana disminuyó en 2.3 puntos porcentuales (INEI, Tasa de Asistencia Escolar, 2014).

Con relación al acceso de la población al seguro de salud, en el segundo trimestre del año 2017, el 75.6% de la población contaba con algún seguro de salud, lo que representa un incremento de 1% con relación al año anterior. En el área urbana, la población que accede únicamente a ESSALUD disminuyó en 0.6 puntos porcentuales, al pasar de 31.7% a 31.1%. Igual comportamiento se observó en el área rural, al pasar de 5.9% a 5.5%, con una disminución de 0.4 puntos porcentuales. El grupo que accede únicamente al Seguro Integral de Salud (SIS) en el área rural aumentó en 1.7 puntos porcentuales y 0.9 puntos porcentuales en el área urbana con relación a similar trimestre del año 2016 (INEI, Condiciones de Vida en el Perú Abril-Mayo-Junio, 2017).

Según información del INEI (2017a), los programas sociales de Vaso de Leche y Qali Warma benefician más a la población del área rural. El 19.0% de los hogares que tiene entre sus miembros al menos una persona igual o menor de 13 años de edad, se beneficiaron del programa de Vaso de Leche. En el área urbana este programa llegó al 13.6% de los hogares y

en el área rural al 33.8%, siendo 2.5 veces más que el área urbana. En cuanto a los desayunos escolares, de cada 100 niñas y niños de 3 a 11 años de edad que asisten a colegios públicos, 74 se beneficiaron del programa social Desayunos Escolares o Qali Warma: en el área urbana fue 68 de cada 100, y en el área rural 85, de cada 100.

Con relación al acceso a servicios básicos, el INEI (2017a) indica que de cada 100 hogares 89 consumen agua proveniente de red pública: 95 en el área urbana y 71 en el área rural. Al compararlo con el año 2016, se podría indicar que es similar a la del año anterior. En el área rural aumentó en 3.8 puntos porcentuales, mientras que en el área urbana disminuyó en 1.4 puntos porcentuales. Respecto del acceso a energía eléctrica por red pública, de cada 100 hogares 95 cuentan con energía eléctrica por red pública dentro de la vivienda. En el área urbana, 99.2% de hogares cuenta con energía eléctrica y 79.9% en el área rural. No se observa cambios relevantes en los hogares que acceden al servicio de energía eléctrica por red pública en el área urbana; sin embargo, en el área rural se incrementa la cobertura en 2.4 puntos porcentuales.

**Organizacional y administrativo.** El Estado peruano cuenta con tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, conformado por los ministerios; (b) Poder Legislativo, conformado por el Congreso de la República, y (c) Poder Judicial, conformado por la Academia de la Magistratura (AMAG). El territorio de la república está integrado por regiones, provincias y distritos, en cuyas dentro de las cuales se constituye y organiza el gobierno nacional, regional y local en los términos que establece la 189 de la Constitución Política del Perú. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza bajo el principio de la separación de poderes. En el Perú existen 24 regiones, una provincia constitucional, 195 provincias y 1,638 distritos. Según la Constitución Política del Perú (1993), promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana.

Los peruanos soportan el presupuesto del Estado, por lo cual exigen ser retribuidos al brindarles servicios de manera eficiente y de calidad; dentro de estos servicios está la seguridad personal que anhelan recibir, tanto para ellos como para sus familias.

La percepción de los peruanos es que las entidades del Estado no cumplen con sus funciones, y tienen un bajo nivel de confianza hacia ellos. Según la décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción realizada por Ipsos Perú (2017), de cada 1,314 ciudadanos el 48% considera al Poder Judicial como la institución más corrupta y al Congreso de la República con el 45%. La Policía Nacional queda en tercer lugar, con 36%.

**Militar.** Según la página del oficial del Ministerio de Defensa, es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas, el cual tiene como función ejercer la política del Estado de tal manera de asegurar la defensa integral del país. Asimismo, es un organismo central del Sistema de Defensa Nacional, su objetivo es formular y difundir la doctrina de seguridad y de Defensa Nacional, la cual está al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad (Ministerio de Defensa, s.f.)

Las Fuerzas Armadas tienen la misión de brindar seguridad a los ciudadanos de la nación peruana y promover una política de paz y estabilidad en la región sudamericana, evitando llevar a cabo un conflicto bélico, siempre y cuando las condiciones de los demás países respeten la soberanía peruana. Asimismo, tiene el deber de mantener el orden interno y determinar puestos estratégicos a fin de resguardar las múltiples riquezas nacionales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Según el informe de IDS “La Industria de Defensa y Seguridad de América Latina 2014-2015” (“Brasil, México y Colombia...”, 2015), Brasil cuenta con un presupuesto de 29,691 millones de dólares, México 14,436 millones de dólares y Colombia con 11,326 millones de dólares, liderando Brasil el gasto latinoamericano en Defensa. En el caso del

Perú, cuenta con un presupuesto de US\$ 2,358 millones, muy inferior a otros países de Latinoamérica. Es importante precisar que la población de Brasil asciende a 207 millones de habitantes (siete veces más que la población del Perú), México cuenta con 127 millones de habitantes (aproximadamente cuatro veces más que el Perú), por lo que el presupuesto per cápita aún cuenta con una amplia brecha.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Los principios cardinales son cuatro: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

*Influencia de terceras partes.* El Perú recibe influencias de otros países, sobre todo de aquellos que se mantienen relaciones comerciales, influyendo en la cultura musical, moda, alimentos, idiomas y educación, entre otras formas de influencia de países de otros continentes.

Según información del INEI (2017b), los principales proveedores de bienes importados fueron Estados Unidos de América 23.5%, China con 21.6%, Brasil con 6.4%, Colombia con 5.1% y México con 4.3% del valor total real de las importaciones. El Banco Mundial (2014) colocó al Perú como segundo del ranking para invertir en Sudamérica considerando factores como: (a) comenzar con un negocio, (b) permisos de construcción, (c) obtención de electricidad, (d) registro de la propiedad, (e) protección de la minoría, (f) obtención de préstamos, (g) pago de impuestos, (h) protección a inversionistas minoritarios, (i) cumplimientos de contratos y (j) resolución de insolvencia.

Asimismo, las empresas extranjeras, al realizar inversiones en el Perú, no solo inyectan dinero a la economía del país: vienen al país con políticas, culturas y valores distintos. Al 30 de junio de 2017, el saldo de inversión extranjera como aportes al capital alcanzó los US\$ 25,203 millones. España, Reino Unido y los Estados Unidos de América son

las principales fuentes de aportes de capital hacia el Perú, los cuales explican el 48% del saldo a junio de 2017, mientras que los diez primeros países originan el 86% del saldo acumulado.

***Lazos pasados y presentes.*** El fenecimiento de la cultura inca provino de la invasión española, lo cual trajo una fusión de culturas y etnias. El Perú tiene arraigos con sus antepasados los incas, y parte de fusión española, además de cierta población de rasgos afroamericanos por el mestizaje (Maynez & Reinoso, 2009). Uno de los conflictos limítrofes que ha tenido el Perú con sus países vecinos es el conflicto con Chile, donde la Corte Internacional de Justicia (CIJ) concedió a Perú un “triángulo exterior” que era chileno hasta ese momento, teniendo como referencia su vértice a partir de las 80 millas náuticas, y no lo que se pretendía seguir conservando en Santiago que eran 200, según la demanda que presentó en 2008 en una región pesquera muy rica (“Qué es el triángulo terrestre...”, 2014). Esto se considera una victoria para el Perú y repercute en el fortalecimiento de sus convicciones para lograr distintas cosas en el futuro.

***Contrabalance de los intereses.*** Los acuerdos comerciales son un importante instrumento para los países, pues permiten políticas comerciales que se mantendrán a un plazo determinado por las partes. En estos acuerdos comerciales es necesario responder algunas preguntas fundamentales, como cuál es beneficio y costo de implementar el acuerdo, o si estos acuerdos están alineados a los objetivos del Perú (Trejos, 2009). Si bien existen intereses nacionales en la lucha contra el narcotráfico y el desarrollo económico y comercio internacional, estos intereses comunes contrapesan los intereses de Estados Unidos en la eliminación de este mal. Es por ello que invierten en tecnología para detectar contrabando ilegal de esta droga al servicio del Perú y están también interesados en el desarrollo del Perú, el cual es proveedor de muchas materias primas que son exportadas a esta nación, primera potencia del mundo.

***Conservación de los enemigos.*** A pesar de que el Perú ha tenido a Chile como un enemigo histórico, actualmente se ha convertido en un socio estratégico, lo que indica que se está realizando una planificación a futuro. El Perú es socio comercial de Chile, que es el cuarto país con mayor inversión en el país. Los inversionistas chilenos han puesto gran énfasis en desarrollar inversiones a largo plazo en el territorio nacional peruano, con empresas como Falabella, Ripley, Los Portales, Casas e Ideas, Sodimac, Tottus, Cencosud, Vendo matica, Inkafarma y otras inversiones. El Perú, como garante de la democracia, vela por la seguridad de las empresas nacionales y las de capital extranjero que inyectan capital al territorio brindando trabajo a los peruanos. Gracias al potencial energético del gas natural de Camisea, Cusco, el Perú está próximo a firmar un cordón energético de comercio de esta fuente de energía con Chile.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la seguridad personal en el Perú**

Según el análisis a los intereses nacionales, al potencial nacional y a los principios cardinales, la seguridad personal en el Perú se ve influenciada por varios factores, como la sensación de inseguridad que sienten los ciudadanos. Esto afecta a su calidad de vida, ya que no se siente que las autoridades tomen las acciones necesarias para erradicar esta situación.

El desarrollo económico sostenible del Perú es de suma importancia para el desarrollo del sector comercial, así como para la mejora de la seguridad y delincuencia. El Estado aún no ha desarrollado grandes proyectos e inversiones públicas ni privadas para lograr una mejora, así también la una mejor percepción de seguridad en el país influye para la recuperación de la economía y lograr mayores inversiones extranjeras y nacionales. Los peruanos tienen la percepción de que el Estado es incapaz de enfrentar el problema de manera eficiente; en los últimos seis meses se han escuchado muchos escándalos de corrupción, lo que debilita la confianza de la población hacia los organismos estatales.

La Defensa Nacional se encuentra orientada a evitar o rechazar los ataques militares que pudieran realizar otros estados-nación; las amenazas puedan venir de diferentes grupos de poder, como grupos terroristas, empresas transnacionales, movimientos sociales u organizaciones no gubernamentales. Las actividades habitualmente relacionadas con la defensa nacional son las referidas a las fuerzas armadas y la guerra; sin embargo, otras actividades y políticas están íntimamente relacionadas con la defensa nacional, como la investigación y desarrollo de tecnología punta. El Estado debe estar preocupado por las cuestiones de seguridad y por las causas y efectos de las guerras, ya que es importante que su población tenga las condiciones de tranquilidad para poder vivir en paz, debido a que una sociedad segura tiene mejores condiciones para desarrollarse.

El terrorismo y el narcotráfico alteran la paz de los ciudadanos de un territorio, ya que al estar involucrados en actividades ilícitas incrementan la violencia y la inseguridad en el país. Asimismo, incentivan a los jóvenes a seguir por este camino, ya que pueden obtener dinero fácil, desanimándolos a seguir sus metas personales, que a la vez le dan desarrollo al país. Por otro lado, es importante para el Perú que el orden mundial se mantenga favorable, ya que las crisis económicas, guerras, recesiones, o desordenes sociales de los países de primer mundo pueden afectar directamente a nuestro país debido a que, si nuestras exportaciones a esos países se ven afectadas, la económica de los ciudadanos también y estamos expuestos al crecimiento de delincuencia, afectando finalmente la seguridad personal de los ciudadanos.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

El análisis competitivo del país cuenta con el diamante de la competitividad de las naciones desarrollado por Porter (1990). En este diamante se van a analizar las cuatro fortalezas que se tiene tanto en el ámbito nacional como en el regional y que pueden generar

ventajas para competir en materia de seguridad personal. Las competencias del país influyen en la seguridad personal y si está siendo contemplada —o no— por el Perú.

### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Dentro del análisis de la competitividad del país, los factores son las situaciones de la nación relacionados con la producción, tales como la mano de obra especializada, infraestructura, recursos naturales y el capital necesario para un determinado sector, los cuales podrán ser convertidos en ventajas competitivas.

Según el Censo Nacional de Comisarías (INEI, 2015a), el Perú cuenta con 1470 comisarías para garantizar el orden público, la seguridad ciudadana a 1,638 distritos. Las ciudades con mayor número de comisarías son Cajamarca y Lima, con 126 comisarías en cada una, representando el 8.6% del total. Las regiones que tienen un menor número de comisarías son el Callao con 22 comisarías (1.5%), Tumbes con 18 (1.2%), Ucayali con 17 (1.2%) y Madre de Dios con 14 (1.0%). Según este censo efectuado el año 2015, existen 36,380 efectivos policiales que trabajan en las comisarías del país. Lima cuenta con el mayor número de efectivos policiales (7,471), que representan el 20.5%; luego está Arequipa, con 3,542 (9.7%). Las ciudades con menor número de efectivos policiales asignados son Ucayali, con 458 (1.3%), y Madre de Dios, con 248 (0.7%). Cajamarca, aunque tiene la mayor cantidad de comisarías, solo cuenta con 3.8% de los efectivos policiales asignados. El Perú cuenta con 1,332 comisarías propias, que equivalen al 90.6% del total, de las cuales 905 comisarías son propiedad del Ministerio del Interior (MININTER), equivalentes al 61.6%, y 427 comisarías que fueron cedidas o donadas por terceros, equivalentes al 29.0%. De la misma forma, el 71.3% del total, tiene como material predominante en la construcción material de ladrillo o bloque de cemento, mientras que el 24.6% está construido con adobe o tapia. Del total de comisarías del país, el 62.3% cuenta con servicios básicos como agua, desagüe y electricidad todo el día.

El 91.4% del total de comisarías cuenta con al menos un equipo de comunicación operativo y propio, tal como teléfono fijo, celular y radio. Asimismo, el 99.9% del total de comisarías cuenta con al menos un equipo informático propio, como computadoras, escáner, laptops u otros equipos. De la misma forma, el 41.6% del total de comisarías tiene acceso adecuado a internet, y 68.1% tiene acceso a información de requisitorias policiales (ESINPOL). El 33.3% del total de comisarías dispone del Sistema de Denuncias Policiales (SIDPOL), donde ha tenido un incremento desde el año 2012 de 98.2%. El 93.8% del total de comisarías cuenta con al menos un vehículo motorizado, siendo 3,567 vehículos en total asignados, de los 1,461 son motos lineales y 1,299 vehículos. El 91.1% del total de comisarías del país cuenta con el mapa del delito, donde se zonifican las áreas de mayor delincuencia. Asimismo, 60.2% de las comisarías cuenta con el apoyo del servicio de serenazgo municipal y el 84.9% de las comisarías realiza el patrullaje policial en forma conjunta. El 72% del total, realiza también patrullaje a pie, y 91.1% realiza el patrullaje motorizado (INEI, 2015a).

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

Las 13 regiones del Perú tienen entre 34 y 72.5 puntos de 100 posibles, según el Índice de Progreso Social del Perú al 2016, donde aquellas regiones que superan los 85 puntos tienen niveles muy altos de seguridad personal, mientras que aquellas de un puntaje menor a 45 están categorizadas en niveles muy bajos. Ninguna región del Perú tiene resultados ni altos ni muy altos. Amazonas, Ayacucho y Loreto son las únicas regiones que obtienen un nivel medio alto de seguridad, donde los más críticos con niveles muy bajos se encuentran en Lima Metropolitana, Lima provincias y Madre de Dios. El índice de percepción de la inseguridad en el Perú es de 85.80%, teniendo los indicadores mayores a 90% las regiones de Tacna, Puno, Arequipa, la Libertad, Ica, Cusco y Lambayeque. Las regiones que tienen los niveles más bajos en cuanto percepción de seguridad, con valores

menores a 60% son Ayacucho y Amazonas (CENTRUM & *Social Progress Imperative*, 2016).

De igual forma, el índice de homicidios por cada 100,000 habitantes es de 6.7, teniendo los mayores indicadores Tumbes con 23.0, Madre de Dios con 20.1, Callao con 14.8, Lima Provincia con 14.4 y La Libertad con 14.0. Estos indicadores señalan, por ejemplo, en el Perú, con 31 millones de habitantes, existen aproximadamente 2,100 homicidios al año (CENTRUM & *Social Progress Imperative*, 2016).

Asimismo, el porcentaje de victimización en el Perú es de 30.5%, siendo las regiones con el porcentaje mayor a 30% Tacna, Junín, Puno, Cusco, Lima y Arequipa. Las regiones que tienen menor a 20% de victimización son Lambayeque, San Martín y Amazonas (CENTRUM & *Social Progress Imperative*, 2016).

### **3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las instituciones**

El Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018 (MININTER, 2013) concibe la seguridad de los ciudadanos como un fenómeno social complejo, que abarca muchas dimensiones y causas, en el que participa un grupo diverso de entes públicos y privados. De allí se entiende la necesidad de integrar los esfuerzos y roles de cada instancia a corto, mediano y largo plazo.

De la misma forma, se indica que la estrategia del sector es actuar en forma integrada, para así lograr tener un sistema fuerte y articulado, con la participación de los ciudadanos, la sociedad civil, el sector privado y los medios de comunicación, para enfrentar la inseguridad ciudadana y reducir los factores de riesgo social que generan estos comportamientos delictivos. Esta estrategia participativa requiere recursos. Según el INEI (2015a), no se cuenta con el suficiente número de efectivos para brindar la seguridad a la ciudadanía peruana; es por ello que su estructura, a pesar de ser deficiente en percepción de inseguridad, ha optado por elevar sueldos a los miembros de la Policía Nacional, y ante tal situación, se ha visto

atractivo el mercado para inversores en empresas que brindan servicios de seguridad personal y empresarial, que no solo incluyen el servicio de efectivos particulares sino también de tecnología de localización GPS, videovigilancia, aseguradoras y por otra parte, las municipalidades han invertido en patrullaje, cámaras de vigilancia y personal de serenazgo con el fin de disminuir el avance delictivo en sus distritos.

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

Dentro de los sectores relacionados con seguridad personal se encuentran:

- Sector Economía
- Sector Justicia
- Sector Salud
- Sector Educación

Debido a la alta percepción de la inseguridad, la gran mayoría de las municipalidades del país han optado por implementar sus propios sistemas de seguridad como los serenazgos. Así también, existen muchas empresas privadas que hoy brindan servicios de seguridad.

#### **3.2.5. Influencia del análisis en la seguridad personal en el Perú**

En función del Índice Global de Paz (IEP, 2016), el Perú ocupa el puesto 85 de 162 países en el ranking de inseguridad ciudadana. Colombia es el país más conflictivo de América Latina: ocupa el puesto 150, más atrás que México (138), Venezuela (129), Brasil (91) o Chile (30). Perú destinó US\$15.470 millones para combatir la violencia en 2015. Por el lado de la seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción, el actual gobierno otorgará recursos para financiar actividades orientadas a combatir los delitos y faltas, y lucha contra las drogas y el contrabando. El sistema de recompensas viene dando frutos, así como los mega operativos. Además, se proyecta la repotenciación y construcción de 25 centros penitenciarios para finales de 2021.

Según el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana (MININTER, 2013), existen cinco elementos que los países deben considerar en la implementación de sus políticas de seguridad ciudadana.

- La protección de los ciudadanos debe darse en el marco de la Constitución y las leyes.
- No debe limitarse exclusivamente a la lucha contra la delincuencia, sino en crear un ambiente propicio y adecuado para la convivencia pacífica de las personas.
- Sobrepasar la acción policial, y eso quiere decir contar con la participación coordinada de todas las instituciones públicas y privadas.
- La Policía Nacional debe definir un nuevo perfil, orientado a la comunidad antes que hacia el Estado.
- Poner mayor énfasis en el desarrollo de acciones preventivas.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

El análisis PESTE tiene como objetivo observar y analizar el medio donde se desarrolla la institución, busca que se evalúen posibles ocurrencias y tendencias que se pueden dar (D'Alessio F. , 2015).

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

Según la Constitución Política del Perú (1993), el Estado peruano es democrático y está organizado en tres poderes independientes y autónomos: el Poder Ejecutivo, cuyo mayor representante es el presidente de la República; el Poder Legislativo o Congreso Nacional, que es unicameral, y el Poder Judicial.

En febrero de 2003 se creó el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC) mediante la Ley 27933 (2003) y aprobado mediante Decreto Supremo 012-2003-IN, cuyo objetivo primordial asevera que su orientación final es la protección del libre ejercicio de los derechos y libertades, asimismo garantizar la seguridad, la paz, la tranquilidad y el cumplimiento y respeto de las garantías individuales y sociales en el país. Dentro de los

organismos ejecutivos responsables de realizar el diagnóstico de la seguridad en el ámbito local, así como de diseñar, implementar, supervisar y evaluar el respectivo plan de acción tenemos a el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC), respaldada por el Ministerio del Interior y la Presidencia del Consejo de Ministros.

Históricamente, el Perú ha sido muy afectado por una corrupción administrativa y estatal, que puede medirse desde la etapa de la colonia hasta nuestros días, lo que ha restringido el desarrollo y el progreso del país. Se puede entender a la corrupción como la práctica de ofrecer, dar, recibir o solicitar, de manera directa o indirecta, cualquier instrumento de valor tangible o intangible, para influir en las decisiones de una parte en este caso, autoridad gubernamental. A lo largo de la historia del Perú, se ha comprobado que la corrupción afecta en forma negativa el desarrollo económico, la legitimidad del sistema político y la viabilidad del Estado, y por lo tanto, favorece el entrono criminal. En este contexto, la corrupción de funcionarios del Estado es con frecuencia un producto de la delincuencia organizativa. En ese sentido, los actos de corrupción de los funcionarios son producto, en su mayoría de veces, de la interacción con delincuencia organizada, de tal forma que se vincula fuertemente el enriquecimiento con actividades ilícitas graves y rentables con actos de corrupción de funcionarios públicos.

Cabe resaltar que la corrupción es uno de los problemas más complicados que enfrenta el Perú, debido a su fuerte presencia en los últimos años, se considera un duro obstáculo, debido a que será casi imposible lograr un gran cambio. Su costo al año equivale a a 39,000 sueldos mínimos; importe que debería estar direccionado a solucionar los grandes problemas que tienen que vivir hoy en día miles de peruanos. Al 31 de diciembre de 2016, los gobiernos regionales acumulaban 3,349 casos de corrupción en investigación en el Ministerio Público y procesos en el Poder Judicial (MININTER, 2014).

El Perú mantiene intereses en común con los países de Sudamérica, ya que conviven con la misma realidad nacional, para lo cual han suscrito alianzas y tratados contra la corrupción y el narcotráfico.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras**

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017), el Perú cerrará a diciembre con 2.3% de inflación, menor que Brasil (3.5%), Bolivia (3.5%), Colombia (4.2%). Con relación a las exportaciones e importaciones, luego de registrar un déficit de más de US\$ 0.6 mil millones en el primer semestre de 2016, para 2017 se tuvo un superávit de US\$ 2.4 mil millones. Ello se debe a la reversión del déficit que se explica principalmente por las mayores exportaciones de productos tradicionales. Para el año 2017, la proyección de superávit de balanza comercial se eleva por las mayores exportaciones mineras y no tradicionales sidero-metalúrgicas, agropecuarias y pesqueras. La proyección de superávit de balanza comercial se proyecta en US\$ 6.4 mil millones para los años 2018 y 2019. El presupuesto del sector público para el año fiscal 2016 ascendió a S/. 138,490, 511, 244, de los cuales S/. 10,512,000,000 fueron asignados al Ministerio del Interior y de ellos el 42.9% está destinado a la seguridad ciudadana.

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

En el año 2015, según el INEI (2015b) 14 de cada 100 empresas efectuaron compras por internet y 7 de cada 100 vendieron sus productos por este medio. En lo que respecta al escenario social, el estado sigue creando programas sociales con la finalidad de brindar posibles soluciones a problemas de larga data, como el poco progreso obtenido en materia ambiental. De esta manera se pone en tela de juicio la vida, salud y la prevalencia del ecosistema de importantes partes del territorio, además de la cultura, historia y hábitat construidos por mujeres y hombres propios de las comunidades, para muchas de las cuales la “riqueza” podría ser más bien una fatalidad (Rizo-Patrón, 2015).

En cuanto a la educación, el INEI indica que la tasa neta de asistencia escolar a educación inicial en el área rural se incrementó en 1.5 puntos porcentuales, al pasar de 86.6% a 88.1%. En el caso de la tasa neta de asistencia escolar a educación inicial en el área urbana, no mostró variación significativa. La tasa neta de asistencia de la población de 6 a 11 años de edad a educación básica regular (EBR) fue de 92.3%; es decir, de cada 100 niñas y niños, 92 asisten a algún grado o año de educación primaria. En el segundo trimestre del año 2017, la asistencia escolar a educación secundaria, comparada con similar trimestre del año 2016, presenta un aumento en el área rural en 1.0 punto porcentual al pasar de 78.1% a 79.1%, mientras que en el área urbana disminuyó en 2.3 puntos porcentuales (INEI, Tasa de Asistencia Escolar, 2014).

Según el informe anual 2016 de seguridad ciudadana, al año 2014 el Perú cuenta con la tasa más alta de victimización en el continente (30.6%). Los países que ocupan el segundo y tercer lugar son Ecuador (27.5%), Argentina y Venezuela (24.4%), mientras que los países de Latinoamérica que presentan tasas más bajas son Colombia (19.6%), Brasil (16.4%) y Chile (11.9%). Entre los países con menor tasa de victimización del continente están Jamaica (6.7%), Guyana (7.4%), Panamá (8.2%) Trinidad y Tobago (9.6%) y Canadá (11.6%) (IDL, 2016).

Los principales enemigos de la seguridad personal en el Perú han sido la situación económica del país, la informalidad y la falta de un marco regulatorio estable que permitan brindar a las empresas de seguridad personal privada del uso de armas para repeler a los delincuentes. Si bien el uso de armas legales por estas empresas de seguridad es mediante la defensa, existen vacíos legales sobre el uso de armas para defender, donde muchas veces los delincuentes recurren a contrademandas por uso excesivo de violencia en las cuales los defensores podrían terminar enjuiciados o hasta encarcelados.

### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

El crecimiento de la economía peruana en los últimos años y el aumento de la conectividad a internet en el país, han provocado al acercamiento de las empresas y las personas naturales al comercio electrónico y al desarrollo de este en el Perú. Durante las últimas décadas, el mundo de las comunicaciones se ha desarrollado de gran manera, se ha dado la creación de nuevas tecnologías con la facilidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento. Internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos (CEPLAN, 2011).

Según el INEI (2017a), actualmente 17.7% de los hogares del Perú cuentan con conexión a internet y 36.4% de la población de seis y más años hacen uso de esta herramienta. A pesar de ello, al Perú aún le falta trabajar mucho los aspectos tecnológicos y científicos.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La creación del Ministerio del Ambiente (MINAM), en mayo de 2008, marcó un gran avance en la institucionalidad ambiental del país. El Perú adecuó la estructura del Estado para responder a los desafíos nacionales e internacionales para lograr el desarrollo sostenible. De esta manera, el MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA Perú: 2011-2021 y de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento.

En el ámbito ambiental, el fenómeno de El Niño, concebido como un suceso climático de alcance mundial cuyos efectos repercuten a escala planetaria y también como uno de los sucesos de mayor variabilidad interanual (Lagos, Silva, & Nickl 2005), conlleva a que sus impactos en el territorio nacional varíen entre cada suceso, en diferentes años y condiciones.

Las implicancias en la economía del Perú, respecto de los daños ocasionados por el último fenómeno ocurrido en 2016, son innumerables aún, y con reciente recuento de gestión

sobre remediaciones. Las áreas de cultivos afectadas y pérdidas son de alrededor de 5,525 hectáreas debido a inundaciones o sequías, en la pesca de anchoveta se disminuyó desde 30,000 toneladas anuales a 5,000 en el 2016, 444 puentes afectados y más de 82 puentes destruidos en el sector de transportes, con además 444 puertos afectados y 2 destruidos, 460 escuelas afectadas, 29,800 personas afectadas y 41,500 viviendas en estado de observación o totalmente colapsadas (Melo, Nieto, & Hernández, 2016).

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE permite obtener información política, gubernamental y legal; económica y financiera; social, cultural y demográfica; tecnológica y científica y ecológica y ambiental, las cuales se obtienen de los resultados del análisis PESTE y tiene como finalidad obtener oportunidades y amenazas para la institución (D'Alessio F. , 2015).

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

N°	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Aumento del presupuesto para seguridad y bienestar	0.15	2	0.30
2	Países involucrados en la lucha contra la corrupción y el narcotráfico	0.10	3	0.30
3	Tratados de libre comercio que facilitan la importación de tecnología relacionada a la seguridad personal	0.12	3	0.36
4	Tratados de extradición a nivel continental y global	0.13	2	0.36
5	Reforma educativa que incluye educación inicial, primaria, secundaria y superior	0.08	2	0.16
	<b>Subtotal</b>	<b>0.58</b>		<b>1.39</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Incremento de tasa de victimización a nivel regional, Perú ocupa el primer lugar con 30.6%	0.05	3	0.15
2	Aumento del contrabando ilegal de armas	0.12	2	0.24
3	Movimientos regionales en contra de la minería aumentan los conflictos sociales	0.10	2	0.20
4	Movimientos migratorios de países vecinos que incluyen personas con antecedentes delictivos	0.08	2	0.16
5	Crecientes casos de corrupción de empresas transnacionales que impactan en la estabilidad del país	0.07	2	0.14
	<b>Subtotal</b>	<b>0.42</b>		<b>0.95</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.34</b>

### **3.5. La Seguridad Personal en el Perú y sus Competidores**

En esta sección se procederá a evaluar las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de evaluar el lugar donde la institución compite de tal manera de dar un inicio a la situación estratégica (D'Alessio F. , 2015).

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

El MININTER ha implementado una integración vertical hacia atrás, por lo cual creó la Policía Nacional del Perú, que según su página oficial, tiene la misión de garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, prevenir, investigar y combatir la delincuencia; vigilar y controlar las fronteras; con el propósito de defender a la sociedad y a las personas, con el fin de permitir su pleno desarrollo, en el marco de una cultura de paz y de respeto a los derechos humanos. Es así que los proveedores no tienen poder de negociación, ya que el Estado ya cuenta con este servicio dentro de su cadena de suministros. No obstante, el régimen laboral de la policía es un problema dado que permite que trabajen para terceros en sus días de descanso a través de los denominados servicios individualizados, lo que impide que la institución haga uso efectivo de su personal para el servicio público. La Policía Nacional tiene como insumo principal a las personas que integran esta organización, lo que genera un gran costo laboral y fijo para el Estado. Asimismo, estas personas pueden ser sustituidas por sistemas de vigilancia, sistemas de información, o innovaciones tecnológicas para algunas funciones.

La Policía Nacional cuenta con dos niveles: los oficiales y los suboficiales. Esto permite al Estado balancear costos y tener personas capacitadas para los diferentes tipos de servicios. Por otro lado, el MININTER depende del presupuesto que el Estado le brinde para poder costear los salarios de los policías, es decir, no puede tomar decisiones autónomas

referentes al insumo que necesitan: sus decisiones tienen que estar relacionadas con su presupuesto asignado.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Los peruanos tienen la percepción de que el Estado es incapaz de enfrentar el problema de la seguridad de manera eficiente. Existen muchos casos de corrupción en el país: desde una pequeña “coima” a un policía hasta millonarias sumas de dinero a nuestros altos funcionarios, lo que debilita la confianza de la población hacia los organismos del Estado.

Según información del diario *Perú.21*, en 2012 había 93,982 custodios en todo el país y el año 2015 se registraron 117,975 (incremento de 26%); de este grupo 36,380 trabajan en las comisarías y en el año 2015 se contaba con 31'151,643 peruanos, por lo que un policía es asignado para cada 856 habitantes. En este mismo diario, César Bazán, coordinador del área de Seguridad Ciudadana del IDL, indicó que los estándares internacionales recomiendan que debe haber un policía por cada 250 habitantes; el Perú se encuentra lejos de alcanzar dicha cifra (“Hay un policía por cada 856 habitantes...”, 2016).

Según INEI (2016a), la población del Perú es de 31'826,018 habitantes al 2016, con mayor concentración en la ciudad de Lima. Al año 2016 no se cuenta con el número exacto de policías. La población peruana cuenta con un bajo nivel de negociación debido a que el dinero destinado para el pago por la seguridad personal ya está incluido dentro del pago de sus impuestos.

Respecto de la seguridad personal, no puede haber sustituto, dado que implicaría que la soberanía nacional ha colapsado y que no es posible luchar contra la inseguridad ciudadana. La inseguridad ha sufrido un incremento en los últimos años, así como su percepción. Sin embargo, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional vienen haciendo esfuerzos conjuntos para detener el avance delictivo en todo nivel.

### **3.5.3 Ingreso potencial de productos sustitutos**

El aumento de la inseguridad en el país ha provocado que los ciudadanos utilicen productos de defensa personal para evitar cualquier ataque, robo, entre otros, como son spray, armas, etc. Sin embargo, estos productos no pueden reemplazar al Ministerio del Interior.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

El aumento de la inseguridad ha provocado que la seguridad personal se vea en la necesidad de hacer crecer los participantes, de tal manera de lograr una mejor percepción. Las municipalidades tienen al serenazgo como un complemento a la seguridad personal y en el sector privado ha proliferado en los últimos años la cantidad de empresas que brindan seguridad personal, servicio de vigilancia privada, empresas de servicio de protección personal, empresas de servicio de transporte de dinero y valores, empresas servicios de tecnología de seguridad, empresas de servicios de consultoría y asesoría en temas de seguridad privada.

Una de las principales barreras de entrada para las empresas privadas dedicadas a la seguridad personal es la legislación peruana. Es muy difícil que el MININTER reemplace a la Policía Nacional de Perú.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

La seguridad personal está regida bajo el MININTER, entidad que pertenece al Poder Ejecutivo, como entidad primigenia de la seguridad, la cual no cuenta con competidores. No obstante, existen instituciones y empresas privadas que ejercen labores de vigilancia, resguardo y patrullaje, cumpliendo una función colaborativa con el Ministerio del Interior y no de competencia.

### 3.6. La Seguridad Personal en el Perú y sus Referentes

**Percepción de inseguridad.** Según el INEI (2013), en el año 2013, en el área urbana del país, el 87.6% de la población de 15 y más años de edad percibe que en los próximos doce meses puede ser víctima de algún hecho delictivo que atente contra su seguridad; asimismo, en las ciudades de 20,000 a más habitantes este porcentaje es de 89.1%, mientras que en los centros poblados entre 2,000 y menos de 20,000 habitantes es de 83.4%. Respecto del año 2012, en las ciudades de 20,000 a más habitantes, esta cifra aumentó en 2.8 puntos porcentuales.

**Tasa de homicidios.** El año 2017, en el Perú se registraron 2,435 muertes violentas, lo cual dio una tasa de homicidios de 7.7 muertes por cada 100,000 habitantes, siendo con mayor incidencia en el primer semestre de 2016 (8.0 muertes violentas por cada 100,000 habitantes) en tanto que, fue menor en el segundo semestre de ese año (7.5 muertes por cada 100,000 habitantes). Asimismo, en el año 2015, la tasa de homicidios en el Perú fue de 7.2 muertes violentas por cada 100,000 habitantes y se ubicó en el quinto nivel más bajo entre los 50 principales países del mundo. En primer lugar, se ubica El Salvador (108.6), Honduras (63.8), Venezuela (57.2), Brasil (26.7), Colombia (26.5) y México (16.4) (“En el año 2016 la tasa de homicidios...”, 2017).

**Tasa de victimización.** Según el INEI (2016b), la población de 15 y más años del área urbana del país que fue víctima de algún hecho delictivo en el 2011 fue de 40.0%, comparado con el año 2016, cuando tuvo una tasa de 28.8%. Como se puede observar, hubo una reducción de 28% con relación al año 2011. De los últimos seis años, en el año 2011 se tuvo el mayor porcentaje de víctimas por algún hecho delictivo; desde ese año el porcentaje de víctimas viene reduciendo año a año. Con relación a las víctimas, según tipo de hecho delictivo, para el año 2016 18 de cada 100 habitantes fueron víctimas de intento de robo y robo de dinero, cartera, celular; 14 de cada 100 habitantes fueron víctimas de robo de dinero,

cartera, celular. Asimismo, fueron víctimas de estafa ocho de cada 100 habitantes; en una menor magnitud fueron víctimas de robo o intento de robo de vehículo y amenazas o intimidaciones, siendo en este caso tres y dos víctimas por cada 100 habitantes respectivamente.

Según el IDL (2016), al año 2014 el Perú cuenta con la tasa más alta de victimización en el continente (30.6%). Los países que ocupan el segundo y tercer lugar son Ecuador (27.5%), Argentina y Venezuela (24.4%), mientras los países de Latinoamérica que presentan tasas más bajas son Colombia (19.6%), Brasil (16.4%) y Chile (11.9%). Entre los países con menor tasa de victimización del continente están Jamaica (6.7%), Guyana (7.4%), Panamá (8.2%) Trinidad y Tobago (9.6%) y Canadá (11.6%).

Tabla 3

*Indicadores de Resultado Específico*

Indicador	Descripción	Fuente de información	2010	2011	2012
Tasa de victimización por personas	Porcentaje de la población que ha sido víctima de algún evento que atentó contra su seguridad en los últimos 12 meses (tasa de victimización por personas).	ENAPRES	47.5%	43.4%	39.4%
Tasa de victimización por hogares	Porcentaje de hogares que han sido víctima de algún evento que atentó contra su seguridad en los últimos 12 meses (tasa de victimización por hogares).	ENAPRES - INEI Encuestas de Opinión sobre Seguridad Ciudadana	45.5%	44.5%	N.D.
Tasa de denuncias de delitos y faltas	Tasa de delitos (incluye lesiones) y faltas por cada 100,000 habitantes.	Registros administrativos de la PNP	617.3	693.4	N.D.
Tasa de homicidios	Tasa de homicidios por 100,000 habitantes.	Registros administrativos de la PNP	9-6	8.9	N.D.

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

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la seguridad personal en el Perú. En este caso, al no tener competidores el MININTER, no se evalúa.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Esta matriz permite compararse respecto de los países que tienen mejor desempeño y que tienen características similares al Perú. Según el

Índice de Progreso Social 2016, Chile se encuentra a la vanguardia en seguridad personal en Sudamérica, por lo que se ha tomado como referente para hacer la comparación respecto del Perú. Según el mismo índice, Canadá se ubica como el mejor del continente americano y se ha tomado también como un referente, además por tener una población similar a la del Perú.

Tabla 4

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

N°	Factores clave de éxito	Peso	Seguridad Perú		Seguridad Chile		Seguridad Canadá	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Interconexión regional	0.12	2	0.48	4	0.48	3	0.36
2	Infraestructura del sector	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
3	Desarrollo tecnológico de los sectores.	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
4	Diversidad de la geografía peruana	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
5	Estabilidad social.	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
6	Cánones mineros de apoyo al sector	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
7	Acceso a fuentes de financiamiento estatal y privada	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
8	Involucramiento de los habitantes para fortalecer el sector	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
9	Ingreso de empresas externas que brindan servicio al sector	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
10	Preocupación por el gobierno	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Total		1		2.46		2.94		3.24

**3.8. Conclusiones**

La presencia policial genera confianza en la ciudadanía y reduce las oportunidades en la comisión de delitos. Es importante fortalecer la presencia de policías en calles y lugares estratégicos. La presencia policial debe enfocarse en tres tipos de escenarios: de alta criminalidad (en función de tasas de victimización), de altas oportunidades de aparición de delitos (paraderos, puentes, zonas oscuras, lugares deteriorados físicamente) y de importante densidad comercial (centros y zonas comerciales). La identificación de tales escenarios debe estar basada de preferencia en mapas del delito distritales, información de las comisarías y de

la propia comunidad. La presencia policial debe tener como segundo objetivo la socialización de los efectivos policiales con las personas de la zona, con el fin de generar mayor confianza y acercamiento a la población.



## **Capítulo IV: Evaluación Interna**

En el presente capítulo se procederá a efectuar una evaluación interna del Ministerio del Interior, la cual constará en entender el ciclo de operación del mismo con el objetivo de obtener las herramientas adecuadas para poner a prueba las fortalezas y debilidades de la institución (D'Alessio F. , 2015).

### **4.1. Análisis Interno AMOFHIT**

El análisis interno tendrá como objetivo captar mantener las fortalezas y controlar o eliminar las debilidades

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

El MININTER es integrante del Poder Ejecutivo, la cual tiene facultades de gobierno interior y tiene como función el control a través de los organismos policiales y no policiales para proteger los derechos fundamentales y de libre ejercicio de los ciudadanos, así como velar por el orden interno democrático y preservar el orden público. Es responsable de formular, dirigir, ejecutar y supervisar la política general del Estado peruano en el ámbito de que su ley abarca. Tiene como órganos adscritos al Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, a la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (Ministerio del Interior, Ministerio del Interior).

El análisis señala que el MININTER, para lograr cumplir con sus funciones, tiene una relación de coordinación estrecha entre la PNP, Secretaría General, y las procuradurías públicas a cargo del sector interno, de tráfico ilícito de drogas, de terrorismo, orden público. El beneficio logrado al integrar todos estos organismos es que se puede tener una visión más amplia de los problemas que existen en este sector y contar con más recursos para combatir la seguridad personal. El Ministro del Interior ha emitido durante su gestión 112 decretos, de los cuales 33 son en materia de seguridad ciudadana con el fin de tener herramientas más potentes para enfrentar el tema de seguridad personal. Además, ha invitado al retiro a varios

policías para poder utilizar mejor el presupuesto, ya que en su opinión eran muchos, y tiene una orientación hacia una Policía más moderna y enfocada al ciudadano. Asimismo, firmó convenios con ocho alcaldes para realizar proyectos de inversión pública, a cargo de los gobiernos locales y así poder fortalecer la seguridad ciudadana y la lucha contra crímenes organizados.



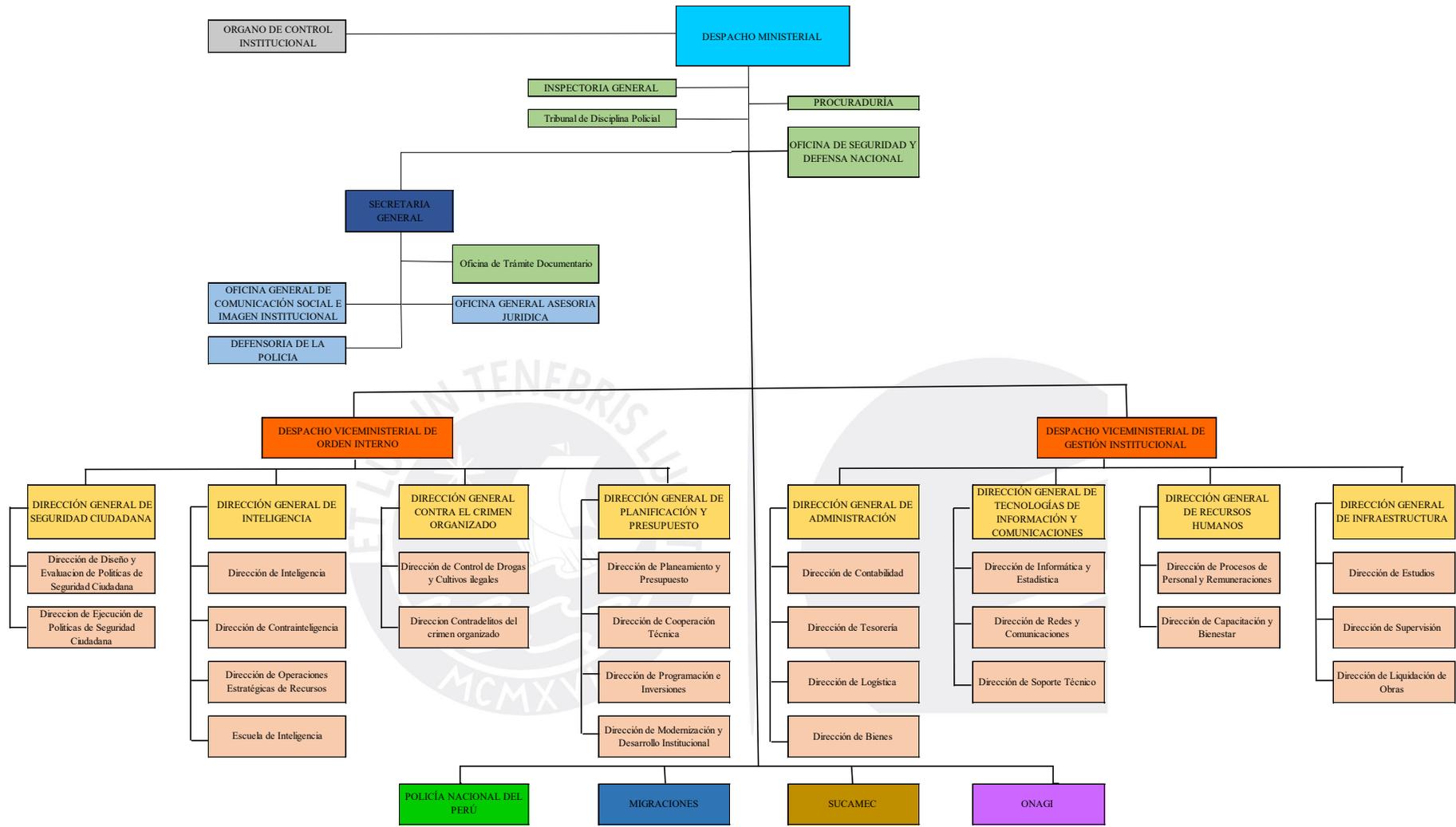


Figura 2. Organigrama del MININTER (Ministerio del Interior, Ministerio del Interior).

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

Según el Plan Estratégico de Publicidad del MININTER (2017a), la inseguridad se ha convertido en la mayor preocupación de los ciudadanos y el tema de seguridad es uno de los más importantes en la actual gestión de gobierno. Se están implementando medidas concretas e inmediatas en seguridad ciudadana, lucha contra el crimen organizado, orden público, bienestar social y reformas de fondo.

La seguridad no ha sido una política pública. Se ha producido un deterioro cualitativo y cuantitativo y no se ha desarrollado una estrategia de prevención contra la violencia y el crimen. Asimismo, hay deficiencias para enfrentar el delito desde la PNP hasta el INPE, pasando por el Ministerio Público y el Poder Judicial. El MININTER, como órgano integrante del Poder Ejecutivo, tiene como responsabilidad formular, planificar, dirigir, ejecutar y evaluar políticas, proyectos y acciones de orden interno y público en todo el territorio nacional, y debe garantizar el cumplimiento de políticas en materia de seguridad. Es por ello que, de cara al año 2018, tiene dos grandes objetivos para implementar una política de seguridad ciudadana y lucha contra el crimen organizado: recuperar la confianza de la sociedad en el trabajo de la Policía Nacional del Perú y reducir la victimización y el crimen organizado en las ciudades.

El general de la policía (O. Gonzales, comunicación personal, 17 de abril de 2018) declaró: “Hace poco se publicó en unos medios de comunicación que somos el segundo país más inseguro de Latinoamérica; sin embargo, discrepo de ello, ya que una cosa es la sensación de inseguridad y otra es la seguridad real. Hay variables que inciden notoriamente con relación al tema de la seguridad, como los medios de comunicación y la misma cultura. Nuestra misma sociedad genera una corriente de opinión y la toma como verdadera. Existen países en Latinoamérica como México, Brasil, El Salvador, Honduras y Colombia, donde tienen un nivel de delincuencia mucho más alto que el nuestro”.

La Oficina General de Comunicación Social e Imagen Institucional (OGCI) del MININTER está encargada de desarrollar y coordinar la política de comunicación del Ministerio y proyecta la imagen de la institución a través de información y producción periodística. La OGCI realiza campañas de comunicación utilizando técnicas publicitarias y mensajes que son difundidos a través de medios de comunicación, como televisión, radio, periódicos e internet, de tal manera de poder lograr mayor impacto en la población. Para lograr esto, la OGCI cuenta con un plan estratégico de publicidad con el objetivo de difundir las acciones impulsadas por el sector Interior en el ámbito nacional a través de campañas de comunicación masiva en favor de la seguridad ciudadana y apoyar el trabajo de la Policía Nacional para recuperar la confianza de la sociedad en esta institución y reducir los índices de victimización y el crimen organizado en las ciudades. (Ministerio del Interior, Plan Estratégico de Publicidad, 2017)

El plan estratégico de publicidad contiene cuatro fases con campañas transversales, de tal manera de comunicar a la ciudadanía en forma creativa y con impacto las acciones y logros que lleva a cabo el sector de tal manera de que se legitime la labor de la Policía Nacional y generar mayor conciencia en la participación ciudadana en las tareas de seguridad, entre otros. Las campañas publicitarias que se desarrollan son: la integridad no se negocia, programa de recompensar “que ellos se cuiden”, mega operativo contra el crimen organizado y barrio seguro/patrullaje integrado.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Las operaciones del MININTER se realizan a través del Plan Operativo Institucional (POI), el cual utiliza las normas y lineamientos establecidos por el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico a través de su Oficina de Planificación y Presupuesto. Para el año 2017, las funciones del MININTER están siendo reorganizadas según D.L. 1266, Ley de Funciones del Ministerio del Interior. De igual forma, tiene asignado un presupuesto inicial

para el ejercicio de S/ 6'963,628,491, modificado a S/ 10'402,327,892. Es importante notar que el 42.9% de dicho presupuesto se encuentra destinado a la reducción de delitos que afecten la seguridad ciudadana. El sector Interior cerró su ejercicio presupuestal de 2016 en 96.1% de un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 10,512 millones, ubicándose en el puesto 4 entre los 18 ministerios que mejor utilizaron sus recursos y en el noveno de los 30 organismos nacionales que manifiestan capacidad de gestión, según estadísticas del MININTER (2017b).

En cuanto a infraestructura, durante el año 2016 se persiguieron objetivos de mejora e implementación debido a que se considera insuficiente respecto de los índices de criminalidad reportados. El POI 2016 señalaba como su Objetivo Estratégico General N° 4 el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento acorde al servicio del sector, desprendiéndose en dos objetivos específicos. El primero buscaba asegurar la implementación de los proyectos de inversión, comprendiendo la rehabilitación de inmuebles (177% de cumplimiento), saneamiento de vehículos (36%), adquisición de nuevos (84%) y proyectos implementados (60%). El segundo objetivo estratégico específico del POI 2016 pretendía mejorar los servicios informáticos y de tecnologías de información entre sus organismos, buscando implementar con seguridad informática sus instalaciones (88% de cumplimiento), interconectar todas las comisarías del país en el Sistema de Comunicación (200%), al Sistema de Información (78%), e implementar repetidoras de señal donde esta es débil o no permite la conexión (155%) (MININTER, 2017b).

En la actualidad, existen diversos planes para el mejoramiento de la infraestructura del sector. Los principales son:

- Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016).
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

- Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016.

En calidad de diagnóstico, la autoevaluación del MININTER respecto de los 11 estándares de atención a la ciudadanía, arrojó resultados que indican que su infraestructura tiene un grado de desarrollo básico, obteniendo 51 de 120 posibles en dicha evaluación. Asimismo, arrojó el mismo resultado aplicado a las comisarías de la PNP, sin embargo, el resultado desagregado muestra un 58% de comisarías que cuentan con infraestructura de grado incipiente, 36% de básico, 1% de intermedio y 5% en grado avanzado, haciendo un total de 25 de 120 posibles (29%) (Ministerio del Interior, 2014-2016).

El país cuenta con 1,470 comisarías del país, de los cuales el 28.5% de efectivos policiales que laboran en estas dependencias policiales realiza su labor de patrullaje motorizado, el 13.5% realiza su labor de guardia, y el 12.0% realiza patrullaje a pie. Los departamentos con mayor de efectivos policiales asignados son: Lima Provincias (44.3%), Piura (36.9%), Lambayeque (36.8%) y Áncash (36.0%) los cuales tienen como labor principal el patrullaje motorizado. Por otro lado, los departamentos que tienen menor efectivos policiales asignados se encuentran en Puno (23.2%), Loreto (20.0%) y Tacna (18.4%), (Ministerio del Interior, 2014-2016).

Durante el año 2015, 1,332 de comisarias cuentan con local propio siendo este el 90.6% del total, de los cuales 905 comisarías son de propiedad del Ministerio del Interior y 427 provienen de locales cedidos o donados de forma permanente, habiendo un crecimiento de 34 comisarías desde el último censo. Los departamentos que tienen asignadas locales propios para sus comisarias son; Cajamarca (86.5%), Ica (82.5%) y Piura (80.5%), y los que registran menores porcentajes son: Amazonas (37.7%), Madre de Dios (35.7%) y Tacna (22.6%) (Ministerio del Interior, 2014-2016).

Según O. Gonzales (comunicación personal, 17 de abril de 2018), “el Estado debe invertir en tecnología, laboratorios, las principales capturas se hacen con trabajo de inteligencia apoyándose en la tecnología, no se tratan de tener policías en las calles disparando, poniendo en peligro a toda la población; por ejemplo, a Abimael Guzmán se le capturó sin hacer uso de disparo. En la actualidad, el Perú, con más de 30 millones de habitantes solo tiene un sistema de escucha, que es prestado por el equipo americano”.

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

El MININTER es financiado por: 94.3% tesoro público, 2.2% por recursos generados por ellos mismos, 0.2% donaciones y transferencias y 3.4% por recursos como el canon, regalías y participaciones. De estos, 96.2% fueron efectivos en 2016. El MININTER ha gastado todo el presupuesto ejecutado: 62% en personal y obligaciones sociales, 15% pensiones y otras prestaciones, y 11% de bienes de servicios. La ejecución presupuestal de los proyectos de inversión pública del MININTER asciende a 51.2% del presupuesto institucional modificado. En cuanto a los recursos ordinarios, como fuente de financiamiento, se presenta una ejecución del 100%. De los recursos directamente recaudados, se presenta una ejecución del 94%. Y de los recursos determinados, se presenta una ejecución de 88.6%. Con ello se determina que la capacidad de gasto y la ejecución de proyectos de inversión se encuentran cubiertos en su mayoría (MININTER, 2017b).

Sin embargo, en año 2016 el gasto capital que corresponde a infraestructura policial, adquisición de vehículos, equipos, maquinarias y mobiliario, es de 5%, y el gasto corriente, que corresponde a salarios de policías y personal administrativo, pensiones, servicios, donaciones y transferencias, es de 95%. Es decir, la mayor parte del presupuesto del MININTER se gasta en personal en actividad y personal en retiro (MININTER, 2015).

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

Las instancias principales en los cuales están organizado el Ministerio del Interior son: los viceministerios de Gestión Institucional, el cual se encarga del soporte administrativo y de planificar los programas que sustentan el presupuesto, el Viceministerio de Orden Interno, quien se encarga de todo el proceso operativo y la Dirección General de la PNP, quien está encargada dirigir y organizar las funciones del personal policial.

La PNP se especializa en Orden y Seguridad, Crimen Organizado y Operaciones Policiales Especiales. Territorialmente, la PNP cuenta con 16 direcciones territoriales (DIRTEPOL), de las cuales dependen las comisarías, y dos frentes policiales (VRAEM y Huallaga).

Según información del diario *Perú.21*, en 2012 había 93,982 custodios en todo el país y el año 2015 se registraron 117,975 (incremento de 26%); de este grupo 36,380 trabajan en las comisarías y en el año 2015 se contaba con 31'151,643 peruanos, por lo que un policía es asignado para cada 856 habitantes. En este mismo diario, César Bazán, coordinador del área de Seguridad Ciudadana del IDL, indicó que los estándares internacionales recomiendan que debe haber un policía por cada 250 habitantes; el Perú se encuentra lejos de alcanzar dicha cifra (“Hay un policía por cada 856 habitantes...”, 2016).

O. Gonzales (comunicación personal, 17 de abril de 2018) menciona que “La Policía Nacional es la cara de la seguridad frente a la población, sin embargo, tengamos en cuenta que las acciones de prevención es la principal medida que deben tomar los actores como las municipalidades que tienen que ver en el ordenamiento vial, otorgamiento de licencias, verificar los centros de juegos, los lugares donde venden licor, ya que estos lugares generar vicios. Pero más que la municipalidad, el Poder Ejecutivo a través del sector educación, ya que el principal problema de la población es la falta de valores; el tema cívico no está inculcado en las personas”.

“Muy poco [refiriéndose al personal], en el ámbito internacional dice que debe de haber un policía por cada 250 personas a su alrededor, pero en el Perú estamos rebalsando eso, tenemos un policía por cada 800 personas. Ahora tengo solo 550 hombres para todo Lima, Callao y parte de Huarochirí (P. Arbieto, comunicación personal, 23 de abril de 2018).

Según la décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción realizada por Ipsos Perú (2017), de cada 1,314 ciudadanos el 48% considera al Poder Judicial como la institución más corrupta y al Congreso de la República con el 45%. La Policía Nacional queda en tercer lugar, con 36%; es por ello por lo que este tema fue incluido dentro del Plan Operativo Institucional de 2016 (POI), uno de los objetivos estratégicos general correspondía el potenciar el talento humano del sector en niveles de competitividad adecuados a la demanda de la ciudadanía. Este objetivo general se derivó en cinco objetivos específicos: (a) capacitación, obteniendo niveles de cumplimiento de 182% en personal civil del sector, 51% en personal policial y en nuevo código procesal penal (155%); (b) actualización del currículo, alcanzando un 163%; (c) reducción del nivel de corrupción entre sus miembros, ejecutando acciones de control interno (117%), actividades de control (79%), implementación de recomendaciones (78%), programas sobre fomento de valores (100%), resolución de casos internos graves de corrupción (100%) y personal sancionado (192%), y (d) servicios de salud expresados mediante especialidades ejecutadas (59%) y actualización de equipos médicos para el personal obteniendo un preocupante 8% de cumplimiento (MININTER, 2017b).

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

En 2016, la implementación en las comisarías de sistemas de comunicación ha sido favorecida por el entorno macroeconómico, que a su vez favoreció la presencia de múltiples operadores de telefonía con ampliaciones de servicio. Sin embargo, con respecto a la interconexión de las comisarías con sistemas de información, se obtuvo sólo un 77% de la meta proyectada en el último Plan Operativo Institucional. De igual forma, se cuenta con 35

repetidoras de señal UHF y VHF de sistema troncalizado en el país, lo que permite la comunicación entre dependencias regionales. Actualmente se están ejecutando nueve proyectos de implementación del sistema troncalizado; en el último año se ejecutó 155.71% del plan de comisarías interconectadas con el sistema. Actualmente, el MININTER cuenta con 34 sistemas informáticos actualizados con estándares y metodologías de seguridad, así como 1750 conexiones de datos y voz con servicio de internet y telefonía IP protegidos con seguridad perimetral para los usuarios internos (Ministerio del Interior, Dirección General de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones, 2016)

Como actividades de innovación, la georreferenciación de delitos ha dado fruto a programas diversos para mejorar la seguridad ciudadana en el Perú, los cuales permiten la identificación de zonas de riesgo (hotspots) y brinda posibilidades distintas de neutralizar a tiempo la actividad criminal. Con la identificación de este tipo de zonas rojas de alta delincuencia, la Policía Nacional puede controlar delitos menores y colocar o direccionar cámaras de video vigilancia para la identificación de los delincuentes, y con el grupo TERNA poder capturarlos para utilizar el recurso de la Ley de Flagrancia, con el fin de reducir el desorden social (más iluminación, video vigilancia, limpieza de terrenos sin ocupar, dispersión de grupos sospechosos, patrullaje planificado y aleatorio, entre otros) y brindar servicios sociales (como actividades de recreación y hogares para las personas que duermen en las calles) (Ministerio del Interior, Dirección General de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones, 2016).

Sin embargo, existen muchas oportunidades: Nos falta recursos tecnológicos; tenemos un sistema de radio que incluye GPS. Los patrulleros no cuentan con computadoras, por eso cualquier duda se resuelve por radio. Por otro lado, existen convenios entre la Policía Nacional e instituciones privadas, tales como el convenio que existe entre el Escuadrón

Águilas Negras y la Asociación de Bancos (ASBANC) quienes brindan recursos para el patrullaje. (P. Arbieto, comunicación personal, 23 de abril de 2018).

#### **4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)**

La tecnología es una herramienta esencial para el trabajo policial. La georreferenciación es parte de esta ola. Aunque América Latina no ha sido ajena a esta herramienta, el paso previo —el recojo adecuado de información— no se ha trabajado adecuadamente. Pese a los resultados, el riesgo del plan es su sostenibilidad. Sus principales limitaciones estuvieron en las capacidades del personal para continuar con el programa, y la cultura organizacional de reacción y no de planeamiento. En el Perú, algunas autoridades distritales afirman aplicar el Plan Cuadrante, pero no hay mayor información sobre su implementación, continuidad ni resultados. El análisis delictivo también cuenta con otras técnicas actualmente bastante empleadas en otras partes del mundo, como el SARA por sus siglas en inglés (Scanning, Anaylisis, Response and Assessment), que la policía de Río de Janeiro usó para recuperar el control territorial en las favelas o como los métodos para determinar patrones delictivos, tales como el Receiver Operating Characteristic o los métodos de proximidad geográfica y temporal (Hernández, 2016). Uno de los desafíos adicionales para frenar la delincuencia está en reducir los mercados de objetos robados. Estos mercados —fragmentados, localizados, efímeros y poco diversificados— incentivan las decisiones de robo, tanto en quienes deciden hacerlo por primera vez.

El general de la policía (O. Gonzales, comunicación personal, 17 de abril de 2018) indicó: “Es necesario el trabajo en conjunto entre la Policía y Ministerio Público; actualmente, por el nuevo Código Procesal Fiscal, hay muchos fiscales que quieren hacer la labor del policía y eso se va a lograr con una mayor coordinación y con un manual de funciones claro, con un mismo objetivo final”.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz MEFI parte de los factores hallados a través del análisis del AMOFHIT, destacando las fortalezas y debilidades de la seguridad personal. De este resultado, se puede determinar que el MININTER tiene una posición interna relativamente débil, ya que se encuentra un poco por encima del promedio de 2.5, lo que es el límite entre una organización débil y fuerte. Se considera una organización fuerte cuando está muy por encima de este límite. El MININTER debe poner mayor atención a las debilidades encontradas de tal manera de mejorar su promedio ponderado.

#### **4.3. Conclusiones**

La gestión de la seguridad personal en el Perú recae sobre el MININTER. Esta congrega acciones coordinadas con otras instituciones públicas y privadas; sin embargo, carece de coordinación vinculante con el Poder Judicial. Cuenta con un presupuesto importante en el Estado en el cual año tras año muestra capacidad de gestión, sin embargo, mucho de este presupuesto está destinado al gasto de personal. Sostiene un alto nivel de desprestigio en la población. Las acciones del MININTER corresponden a una planificación anual y en función de una estrategia de siete años, base para el financiamiento de actividades. La infraestructura disponible se encuentra en un nivel de equipamiento básico, se ha valido del desarrollo de los mercados de telecomunicaciones y la interconectividad para desarrollar la conexión de las comisarías, aunque en esta se encuentra aún una gran brecha.

Tabla 5

*Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

	<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>
	<b>Fortalezas</b>			
1	La seguridad personal cuenta una gestión que integra a todos los organismos públicos y privados	0.09	3	0.27
2	Alianzas con gobiernos locales	0.07	3	0.21
3	Recursos financieros, con el 42% destinado a programas de seguridad ciudadana	0.09	3	0.27
4	Alcance nacional de comunicaciones entre comisarías. Implementación de nueva y moderna infraestructura en tecnología y comunicaciones	0.07	4	0.28
5	Mejoramiento del programa de recompensas	0.1	3	0.30
6	Estado involucrado en la lucha contra la delincuencia	0.06	3	0.18
	<b>Subtotal</b>	<b>0.39</b>		<b>1.45</b>
	<b>Debilidades</b>			
1	Número insuficiente de comisarías	0.10	2	0.20
2	Presencia de corrupción en el personal	0.12	2	0.24
3	Baja tasa de número de efectivos por habitante	0.10	2	0.20
4	Acciones poco coordinadas con el Poder Judicial	0.10	2	0.20
5	Bajo prestigio de las instituciones	0.10	2	0.20
6	82% de las comisarías no cuentan con mapas del delito ni mapas georreferenciados	0.09	2	0.18
	<b>Subtotal</b>	<b>0.61</b>		<b>1.22</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.67</b>

## **Capítulo V: Intereses de la Seguridad Personal y Objetivos de Largo Plazo**

El presente capítulo tiene como objetivo determinar los objetivos a largo plazo del Ministerio del Interior, luego de obtener la visión, misión, valores y código de ética y en función a lo determinado el análisis externo e interno (D'Alessio F. , 2015)

### **5.1. Intereses de la Seguridad Personal en el Perú**

El MININTER, como órgano administrativo integrante del Poder Ejecutivo, tiene como interés organizacional formular, dirigir, ejecutar y supervisar la política general del Estado (Ministerio del Interior, Ministerio del Interior). Es por ello que se han determinado los siguientes intereses de la seguridad personal:

- Incrementar el número de efectivos por habitante, ya que en la actualidad existe uno por cada 856 habitantes, estando por debajo de los estándares internacionales que establecen uno por cada 250. Lo efectivo de esta medida se puede observar ya que, por ejemplo, el distrito de San Isidro, en Lima, tiene un efectivo policial por cada 250 habitantes y actualmente es el más seguro del Perú.
- Lograr una mayor cobertura nacional, para llegar a poblaciones actualmente no atendidas. Si bien es cierto que la Policía Nacional del Perú tiene comisarías en todas las regiones, no se llegan a cubrir todos los pueblos y todos los distritos que estos contienen. Por este motivo, en muchos de los pueblos alejados se han visto en la necesidad de crear las llamadas “rondas campesinas”, que hacen justicia con sus propias manos y sin límites a los derechos humanos.
- Alcanzar un mayor grado de implementación de las actuales comisarías, para ir desde un grado básico actual hasta un nivel intermedio como mínimo, en más del 80% de las comisarías del país. En el marco del proceso de modernización del Estado, en junio del año 2013 se aprobó un documento llamado “Manual para mejorar la atención a la ciudadanía”, elaborado por el propio MININTER y que fijaba criterios y lineamientos

para los próximos cinco años. Este documento se basaba en el autodiagnóstico efectuado dentro de la organización y por sus propios miembros, que arrojó un resultado que reflejaba un grado de desarrollo básico para la sede central del MININTER, obteniendo 51 de 120 puntos posibles en 11 estándares de evaluación. Cuando se extendió esta evaluación a la Policía Nacional del Perú, los resultados fueron aún peores: se obtuvo 35 de 120, es decir, 29%. Estos números reflejan que las dependencias del MININTER tienen una baja capacidad para atender al ciudadano.

- Reducir al mínimo los niveles de corrupción interna entre sus miembros. En el año 2016, se procesaron 4024 documentos de inteligencia interna, entre los cuales se encontraban actos de corrupción y de funciones indebidas entre miembros de diferentes niveles y grados. De la misma forma, se registraron 1,284 delitos relacionado con actos de corrupción, entre los que se encuentran de concusión (40%), peculado (29%), corrupción de funcionarios (20%) y abuso de autoridad (11%). Las regiones donde se obtuvo mayor incidencia de estos casos fueron Tumbes, Ancash, Lima, Junín, Puno, Cajamarca y Lambayeque.
- Mejorar el nivel de percepción de la ciudadanía respecto de los servicios y los efectivos policiales. La Oficina General de Comunicación Social e Imagen Institucional (OGCI) del MININTER está encargada de desarrollar y coordinar la política de comunicación del Ministerio y proyectar la imagen de la institución a través de información y producción periodística. La OGCI realiza campañas de comunicación utilizando técnicas publicitarias y mensajes que son difundidos a través de medios de comunicación como televisión, radio, periódicos e internet, de tal manera de poder lograr mayor impacto en la población. Para lograr esto, la OGCI cuenta con un plan estratégico de publicidad con el objetivo de difundir las acciones impulsadas por el sector Interior en el ámbito nacional a través de campañas de

comunicación masiva en favor de la seguridad ciudadana y apoyar el trabajo de la Policía Nacional para recuperar la confianza de la sociedad en esta institución y reducir los índices de victimización y el crimen organizado en las ciudades. En la actualidad, los ciudadanos consideran a la inseguridad ciudadana, junto con la corrupción, como el principal problema en el Perú. Esto queda evidenciado en las encuestas de opinión; adicionalmente, la sensación de inseguridad se ve incrementada debido a otros indicadores complementarios, como la criminalidad, homicidios, niveles de corrupción y otros que ponen en manifiesto los niveles de inseguridad. Según encuestas realizadas a fines de 2013, el 82% de los ciudadanos no se siente seguro en las calles. Aunque las causas que fomentan la inseguridad ciudadana en el país son diversas y tienen diferentes aristas, entre las principales se pueden nombrar la debilidad de las instituciones, la insuficiencia logística de la Policía Nacional del Perú, y el incumplimiento de normas. Y aunque el MININTER y la Policía Nacional del Perú no son los únicos responsables del clima de inseguridad actual, su desempeño se vincula de manera directa con la estabilidad del país en materia de seguridad, orden interno y público.

- Buscar alianzas estratégicas con el Poder Judicial para asegurar que el trabajo final sea más efectivo, ya que es este Poder quien aplica las normas y sanciones correctivas sobre los delitos encontrados y denunciados por la Policía Nacional. Si esta ejecución no se hace, no sirve de nada que los policías capturen a los delincuentes. Asimismo, esto sirve como precedente para que la población tenga respeto hacia las normas y leyes que tiene el Perú porque sabrán que serán aplicadas según corresponda.

## **5.2. Potencial de la Seguridad Personal en el Perú**

Según el Cuarto Censo Nacional de Comisarías (INEI, 2015a), existen 120 mil policías y el 3% de estos policías están destacados a comisarías en todo el país. El país cuenta

con apenas 1,470 comisarías en todo el territorio nacional. De ellas, 858 carecen de internet y 415 del sistema de requisitorias. Algunas no tienen energía eléctrica (12), desagüe (97) y agua (58). Asimismo, de los 36,380 policías destinados a comisarías, 10% hace actividades administrativas, 31% patrullaje motorizado, 11% patrullaje a pie, 11% investigación de delitos y faltas, 5% investigación de accidentes de tránsito, 6% investigación de violencia familiar, 5% participación ciudadana, 13% servicio de guardia, 5% supervisión y control, y 3% otros tipos de actividades.

El Perú tiene una superficie de 1'285,215.6 km<sup>2</sup>, con 7,073 km de fronteras, 3,080 km de costa y está cubierto en 0.4% por agua. Limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el océano Pacífico. Es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: (a) costa; (b) sierra y (c) selva. El alcance de las funciones del MININTER es nacional y lo proyecta a través de 1,470 comisarías y 13,380 efectivos policiales distribuidos. Por otro lado, las regiones que registran menor número de comisarías son: la Provincia Constitucional del Callao con 22 comisarías (1.5%), Tumbes con 18 (1.2%), Ucayali con 17 (1.2%) y Madre de Dios con 14 comisarías (1.0%). Considerando la población que atienden las comisarías dentro de su jurisdicción, el 22.2% de comisarías del país atienden a una población menor de 5,000 habitantes, el 23.2% a una población de 5,000 a 10,000 habitantes, mientras que el 8.6%, atiende aproximadamente a una población superior a 80,000 habitantes. Según regiones, en Tacna el 61.3% de las comisarías atienden a una población menor a 5 mil habitantes, seguido por Amazonas con 52.8% registran el mayor porcentaje. Madre de Dios y Moquegua, son las regiones que registran el mayor porcentaje de comisarías que atienden a una población de 5 mil a 10 mil habitantes, con un 42.9 % y 41.7% respectivamente. Asimismo, el 43.7% de comisarías de la provincia de Lima, prestan servicios a una población con más de 80,000 habitantes. De igual forma, respecto a los efectivos, la provincia de Lima

cuenta con el mayor número de efectivos policiales (7,471) que representan el 20.5%. Le sigue Arequipa, con 3,542 (9.7%), y Cusco, con 1,949 (5.4%). El menor número de efectivos policiales se observa en las regiones de Moquegua, con 496 (1.4%); Pasco, con 490 (1.3%); Ucayali, con 458 (1.3%), y Madre de Dios con 248 (0.7%) (INEI, 2015a).

La seguridad personal ha mejorado su comunicación con el uso de una campaña para difundir a través de las redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube) los logros del sector y de la Policía Nacional en la lucha contra la delincuencia. Según el INEI (2014b), en el Perú las comisarías cuentan con 12,221 equipos informáticos propios, de los cuales solo está operativo el 77% y solo el 38.5% de comisarías tiene acceso a internet.

El Perú destina S/ 10,402 millones en presupuesto para el MININTER, que es el encargado de velar por la seguridad de la población. Cerró su ejercicio presupuestal de 2016 en 96.1% de un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 10,512 millones, ubicándose en el cuarto puesto entre los 18 ministerios que mejor utilizaron sus recursos y en el noveno de los 30 organismos nacionales que manifiestan capacidad de gestión (MININTER, 2017b).

### **5.3. Principios Cardinales de la Seguridad Personal en el Perú**

Según D'Alessio (2008), los principios cardinales permiten identificar las oportunidades y amenazas, y constituyen factores clave para determinar los objetivos a largo plazo.

***Influencia de terceras partes.*** Diversos sectores y entidades públicas y privadas influyen en el sector de seguridad personal en el Perú y en su proceso de planeamiento estratégico y determinación de objetivos a largo plazo. Los más importantes son el MININTER, el Ministerio de Defensa y la SUCAMEC. La Sociedad Nacional de Seguridad (SNS) es una Organización Nacional peruana integrada por personas naturales y jurídicas las cuales están dedicadas a prestar servicios de seguridad privada como protección interna,

seguridad bancaria, seguridad del medio ambiente, seguridad física y electrónica, seguridad industrial, seguridad informática y en telecomunicaciones, transporte de dinero y valores y también a proveedores y otras organizaciones relacionadas con la seguridad. Asimismo, la Asociación Nacional de empresas y Especialistas en Seguridad Privada del Perú (ANEESPP) es otra organización privada que influye en la seguridad personal. Esta sociedad agrupa a las pequeñas y medianas empresas de seguridad, que manejan un 60% del sector.

***Lazos pasados y presentes.*** El presente de la seguridad personal en el Perú se ha forjado en un pasado caracterizado por prestaciones orientadas a un porcentaje reducido de la población y de escasa calidad. En 2007 se invirtió S/ 111 millones y sus requerimientos están en el orden de 4,000 vehículos para patrullaje, con el fin de recuperar la capacidad operativa de la Policía Nacional (Congreso de la República, 2007). Es un sector en franco crecimiento, caracterizado por una orientación a promover altos estándares de calidad, incorporación de profesionales competentes en temas de seguridad, y fuerte inversión en infraestructura y adquisición de patrulleros en el 2016, la adquisición de 2,158 vehículos patrulleros para la Policía Nacional del Perú (PNP) y equipos de última generación.

***Contrabalance de los intereses.*** En la seguridad personal existen intereses comunes orientados a mejorar la seguridad ciudadana de todos los peruanos, empleando criterios de universalidad con equidad. La búsqueda por el incremento de eficiencia genera intereses contrapuestos entre las partes involucradas en la gestión de la seguridad personal. Por ejemplo, la Policía Nacional del Perú busca brindar a los peruanos mejores condiciones relacionadas con mayores coberturas de cada comisaría. Esto lleva a un proceso complicado de negociación con las municipalidades que generalmente concluye con una colaboración de las municipalidades con la vigilancia de los serenos, quienes, para mantener su rentabilidad, aumentan los tributos a los ciudadanos de cada distrito, lo cual impacta en la calidad de servicio que reciben los peruanos. Si bien la seguridad que brindan las municipalidades con

los serenazgos compite con el esfuerzo de la Policía Nacional, contribuye en una sinergia de esfuerzos para erradicar la delincuencia.

**Conservación de los enemigos.** Los principales enemigos de la seguridad personal en el Perú han sido la situación económica del país, la informalidad y la falta de un marco regulatorio estable que permitan brindar a las empresas de seguridad personal privada del uso de armas para repeler a los delincuentes. Si bien el uso de armas legales por estas empresas de seguridad es mediante la defensa, existen vacíos legales sobre el uso de armas para defender, donde muchas veces los delincuentes recurren a contrademandas por uso excesivo de violencia en las cuales los defensores podrían terminar enjuiciados o hasta encarcelados.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Seguridad Personal en el Perú (MIO)**

Los intereses de la seguridad personal son fines que el MININTER intenta alcanzar para tener éxito, pensando en una organización efectiva y para largo plazo. La visión es una forma de expresarlos, pero, a su vez, puede expresarse explícitamente, como se indica en esta matriz.

#### **5.5. Objetivos de Largo Plazo**

Los objetivos de largo de plazo parten de la visión y misión, teniendo en cuenta las estrategias internas necesarias y las posibles estrategias externas específicas que podrían conducir la organización a alcanzar su visión establecida. Los objetivos de largo plazo están planteados en función de la realidad de países referentes y con características similares al Perú, tales como Chile y Canadá. En cuanto a la tasa de homicidios: 3.3 homicidios por cada 100,000 habitantes, la percepción de inseguridad del 50% se acerca a la realidad chilena, país tomado como referencia. Respecto de las muertes por accidente de tránsito, la ratio de decrecimiento entre 2005 y 2016 fue de 2% por año, por lo que para el período en estudio se tiene como objetivo bajar alrededor de 5% cada año, de tal manera de llegar a los países referentes (INEI, 2016d).

Tabla 6

*Matriz de Intereses de la Seguridad Personal en el Perú*

Interés sectorial	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Incrementar el número de efectivos por habitante	PNP MININTER	Municipalidades	Empresas de seguridad
Lograr una mayor cobertura a nivel nacional	MININTER	SUCAMEC PNP	Empresas de seguridad
Alcanzar un mayor grado de implementación de las actuales comisarias	PNP MININTER	Gobiernos Regionales	Empresas de seguridad
Reducir al mínimo los niveles de corrupción interna entre sus miembros	Poder Ejecutivo Defensoría del Pueblo	PNP MININTER	
Mejorar el nivel de percepción de la ciudadanía respecto a los servicios y a los efectivos policiales.	PNP MININTER Poder Ejecutivo		
Buscar alianzas estratégicas con el Poder Judicial para asegurar que el trabajo final sea más efectivo	PNP	SUCAMEC Municipalidades	

Tabla 7

*Objetivos de Largo Plazo*

OLP1: Al 2025 reducir la tasa de homicidios a 3.3 homicidios por cada 100,000 habitantes. Actualmente es de 7.7.

OLP2: Al 2025 reducir la percepción de inseguridad de 90% a 50%.

OLP3: Al 2025 la tasa de victimización será de 11.9%, al 2016 está en 28.8%.

OLP4: Al 2025 reducir el número de víctimas fatales por accidentes de tránsito a 1,500 por año; actualmente es más de 2,600.

**5.6. Conclusiones**

La seguridad personal del Perú adolece de serias deficiencias por temas de corrupción en la adquisición de equipos y patrulleros. La victimización está en alza, así como las muertes por accidentes de tránsito y de la percepción de inseguridad en el Perú. Para alcanzar la misión de la seguridad personal descrita en el Capítulo II, es importante el crecimiento de la

capacidad instalada de comisarías, para así solucionar la demanda insatisfecha existente tanto de oficiales de la Policía como de equipos de última generación para el monitoreo y gestión en seguridad personal. Esto requiere inversiones de capital importantes; por ello se necesita de grupos económicos con la fortaleza financiera suficiente para implementar centros de seguridad dotados de tecnología avanzada y con el personal más capacitado.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una de las más interesantes, debido a las cualidades intuitivas que exige la elaboración de estrategias para el cuadrante fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2008).

Tabla 8

Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

	<i>Fortalezas – F</i>	<i>Debilidades – D</i>
<b>LA MATRIZ FODA</b>	La seguridad personal cuenta con una gestión que integra a todos los organismos públicos y privados	Número insuficiente de comisarías
	Alianza con gobiernos locales	Presencia de corrupción en el personal
	42% del presupuesto a seguridad ciudadana	Baja tasa de número de efectivos por habitante
	Alcance nacional de comunicaciones entre comisarías	Acciones poco coordinadas con el Poder Judicial
	Mejoramiento del programa de recompensas	Bajo prestigio de las instituciones
	Estado involucrado en la lucha contra la delincuencia	82% de las comisarías no cuentan con mapas del delito ni mapas georreferenciados
<i>Oportunidades - O</i>	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategia DO</i>
Aumento del presupuesto para seguridad y bienestar	Invertir el presupuesto asignado en tecnología con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la acción integrada en la seguridad nacional	Incrementar en 40% el número de comisarías
Países interesados en la lucha contra la corrupción y el narcotráfico	Establecer alianzas estratégicas con otros países para la importación de tecnología para seguridad	Incrementar en 30% el número del personal policial en comisarías
Tratados de extradición continentales y globales	Incluir en la red de comunicaciones de las comisarías enlaces sobre la base de datos de otros países	Obtener alianzas entre empresas para aumentar el patrullaje
Tratados de libre comercio que facilitan la importación de tecnología	Integrar a otros países para facilitar el proceso de extradición	Establecer alianzas con otros países para acceder a tecnología criminalística
Reforma educativa que incluya educación inicial, primaria, secundaria y superior	Incluir el curso de educación cívica bajo supervisión de efectivos policiales	
<i>Amenazas – A</i>	<i>Estrategias FA</i>	<i>Estrategias DA</i>
Incremento de tasa de victimización regional. El Perú ocupa el primer lugar con el 30.6%		Desarrollo de normas severas y duraderas por delitos de corrupción
Aumento del contrabando ilegal de armas	Realizar una reingeniería de procesos de obtención de licencias de armas.	Implementar el proceso de asignación de efectivos policiales de tal manera de cubrir los conflictos sociales.
Movimientos regionales en contra de la minería aumentan los conflictos sociales	Dialogar y establecer convenios de infraestructura con poblaciones que incrementan la violencia y conflictos sociales	Invertir a través de todos los medios educativos de la importancia de la paz nacional y beneficios de inversión extranjera directa
Movimientos migratorios de países vecinos que incluyen personas con antecedentes delictivos		
Crecientes casos de corrupción de empresas transnacionales que impactan en la estabilidad del país	Desarrollar procesos de calidad en los procedimientos de cada institución para evitar la corrupción.	Implementar una reingeniería en la cultura organizacional del Ministerio del Interior para disminuir los casos de corrupción y mejorar la imagen de las instituciones

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

La matriz PEYEA, graficada en la Tabla 10, muestra la postura estratégica óptima de la seguridad personal en el Perú. Fueron incluidos los análisis relacionados a los factores estratégicos externos del sector y su entorno, y los factores estratégicos internos relacionados con la dimensión financiera y competitiva del sector (D'Alessio F. , 2008).

Tabla 9

### *Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>		<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>	
Cambios tecnológicos	2	Participación en el mercado	1
Tasa de inflación	2	Calidad del producto	5
Variabilidad de la demanda	2	Ciclo de vida del producto	4
Rango de precios de productos competitivos	3	Ciclo de reemplazo del producto	4
Barreras de entrada al mercado	5	Lealtad del consumidor	2
Rivalidad/presión competitiva	2	Utilización de la capacidad de los competidores	3
Elasticidad de los precios de la demanda	3	Conocimiento tecnológico	4
Presión de los productos sustitutos	3	Integración vertical	3
		Velocidad de introducción de nuevos productos	2
<b>Promedio (-6)</b>	<b>-3.25</b>	<b>Promedio (-6)</b>	<b>-2.63</b>
<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>		<b>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>	
Potencial de crecimiento	2	Retorno de la inversión	3
Potencial de utilidades	3	Apalancamiento	2
Estabilidad financiera	3	Liquidez	2
Conocimiento tecnológico	4	Capital requerido versus capital disponible	2
Utilización de recursos	4	Flujo de caja	3
Intensidad de capital	3	Facilidad de salida del mercado	2
Facilidad de entrada al mercado	2	Riesgo involucrado en el negocio	3
Productividad/utilización de capacidad	3	Rotación de inventarios	2
Poder de negociación de los productores	3	Uso de economías de escala y experiencia	3
<b>Promedio</b>	<b>3.13</b>	<b>Promedio</b>	<b>2.44</b>

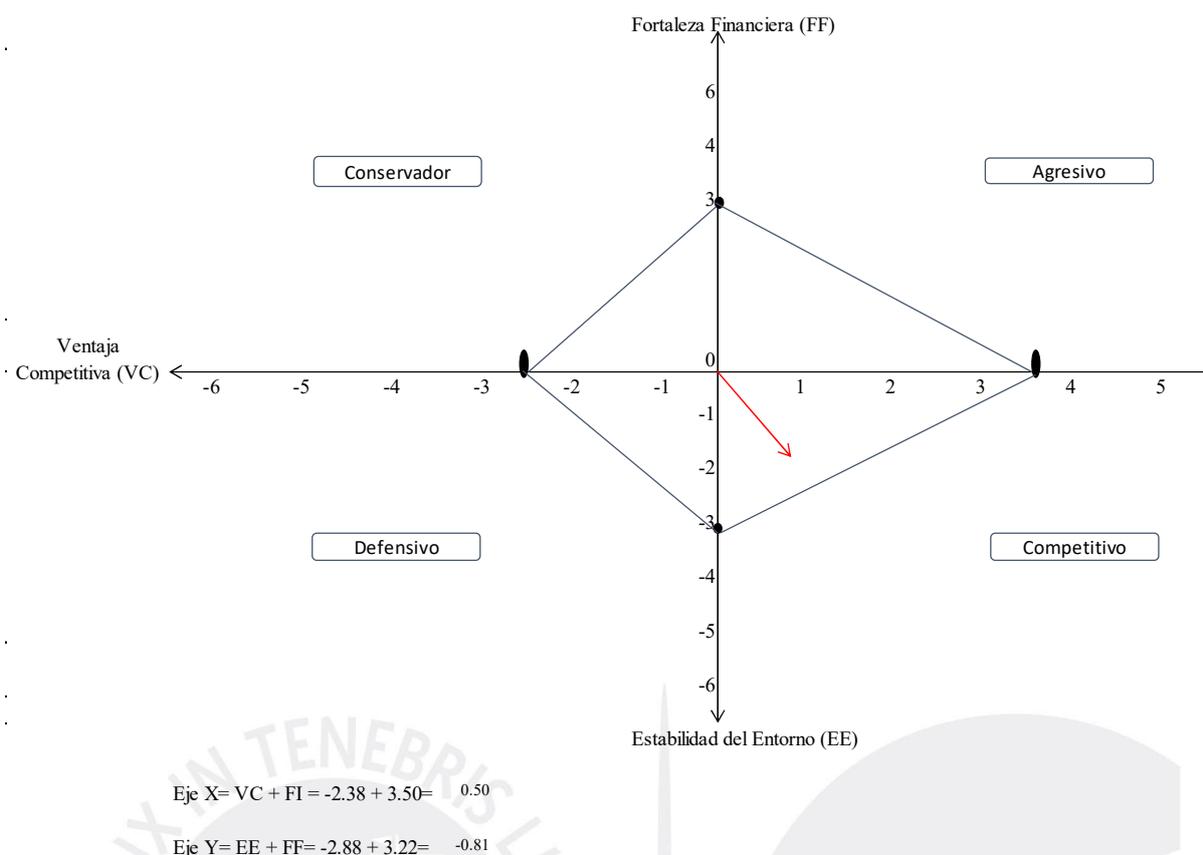


Figura 3. Gráfico de la Matriz PEYEA de la Seguridad Personal del Perú.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz permite determinar la relación entre la participación de mercado de la industria y la generación de efectivo. En este caso, al ser el Ministerio del Interior y ofrecer servicios públicos, no genera dividendos y no existe un mercado donde posicionarse.

### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa se desarrolla en función de las matrices MEFE y MEFI, Como muestra la Tabla 10, la seguridad personal se ubica en el quinto cuadrante de la matriz IE, desde donde se pueden aplicar estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos (D'Alessio F. , 2015).

Tabla 10

*Matriz Interna Externa (MIE)*

		Total Ponderado EFI		
		Fuerte	Promedio	Débil
		3	2	1
Total Ponderado EFE	Alto	I	II	III
	Medio	IV	V	VI
	Bajo	VII	VIII	IX

	<i>Crecer y construir</i>
	<i>Retener y mantener</i>
	<i>Cosechar o desinvertir</i>

Como muestra la Tabla 13, la seguridad personal se ubica en el quinto cuadrante de la matriz IE, donde se tiene la opción de aplicar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Las estrategias específicas se muestran a continuación:

- Incrementar la infraestructura en las comisarías en las regiones del Perú según la ubicación geográfica de cada ciudad y según las necesidades requeridas como estrategia de penetración.
- Implementar planes de seguridad adecuados a cada región del país, según las necesidades de cada una de ellas.
- Desarrollo de productos para el diagnóstico de criminalística y monitoreo a distancia.
- Realizar alianza estratégica entre las municipalidades con capacidad de atención de hechos delictivos, para posicionarse en mejores índices de victimización y accidentes de tránsito.

### 6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia que se observa en la Figura 4. Es una metodología de análisis complementario que permite revisar la situación del sector en función de su

crecimiento, sea este rápido o lento, y una posición competitiva fuerte o débil. Debido a su subjetividad, el criterio del cuadrante en el que se ubica el sector en estudio, así como las estrategias a aplicar, conlleva a que la estrategia a seguir es de diversificación concéntrica mediante el desarrollo de productos para diagnóstico de criminalística y monitoreo a distancia para que la policía nacional use la tecnología en cada región del Perú (D'Alessio F. , 2015).



Figura 4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) permite listar todas las estrategias generadas y seleccionar en base a repeticiones y pertinencia (D'Alessio F. , 2015).

Tabla 11

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

Nº.	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
1	Utilización de recursos	Invertir el presupuesto asignado en tecnología con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la acción integrada en la seguridad nacional	X	X	X	X	4
2	Utilización de recursos	Establecer alianzas estratégicas con otros países para la importación de tecnología para seguridad.	X	X			2
3	Desarrollo de producto	Incluir en la red de comunicaciones de las comisarías enlaces con bases de datos de otros países	X	X	X		3
4	Aventura conjunta	Integrar a otros países para facilitar el proceso de extradición. Inclusión del curso de educación cívica bajo supervisión de efectivos policiales	X		X	X	3
5	Desarrollo de producto	Incrementar en 40% el número de comisarías	X	X	X	X	4
6	Aventura conjunta	Incrementar en 30% el número del personal policial en comisarías	X			X	2
7	Aventura conjunta	Obtener alianzas entre empresas para aumentar el patrullaje	X	X	X		3
8	Conocimiento tecnológico	Establecer alianzas con otros países para acceder a tecnología criminalística.	X			X	2
9	Barreras de entrada al mercado	Realizar una reingeniería de procesos de obtención de licencia de armas.	X	X	X		3
10	Utilización de la capacidad de competidores	Diálogo y convenios de infraestructura con poblaciones que incrementan la violencia y conflictos sociales	X	X	X		3
11	Desarrollo de mercado	Desarrollar procesos de calidad en los procedimientos de cada institución para evitar la corrupción.	X		X	X	3
12	Aventura conjunta	Desarrollo de normas severas y duraderas por delitos de corrupción.	X	X	X		3
13	Utilización de la capacidad de competidores	Implementar el proceso de asignación de efectivos policiales de tal manera de cubrir los conflictos sociales.	X		X	X	3
14	Aventura conjunta	Invertir a través de todos los medios educativos de la importancia de la paz nacional y beneficios de inversión extranjeras directos	X		X	X	3
15	Aventura conjunta	Implementar una reingeniería en la cultura organizacional del Ministerio del Interior para disminuir los casos de corrupción y mejorar la imagen de las instituciones.	X		X	X	3

De igual forma nos permite seleccionar de las 14 estrategias de la matriz FODA las que tengan cumplimiento con la evaluación de las otras matrices es por ello que 14 hemos pasado a 11 estrategias seleccionadas.

### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), permite seleccionar estrategias alternativas viables. Fue diseñada por David en 1986, y toma en cuenta la

identificación previa de los factores determinantes (críticos o claves) de éxito interno y externo (D'Alessio F. , 2008).



Tabla 12

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos de éxito	Peso	Invertir el presupuesto asignado en tecnología con la finalidad de contribuir a la		Incluir en la red de comunicaciones de las comisarías enlaces con base de datos de otros		Establecer alianzas estratégicas con otros países para la importación de tecnología para la		Inclusión del curso de educación cívica bajo la supervisión de efectivos policiales		Incrementar en 40% el número de comisarías		Incrementar en 30% el número del personal policial en comisarías		Obtener alianzas entre empresas para aumentar el patrullaje		Establecer alianzas con otros países para acceder a tecnología criminalística		Implementar una reingeniería de procesos de obtención de licencia de armas.		Desarrollar procesos de calidad en los procedimientos de cada institución para evitar		Implementar el proceso de asignación de efectivos policiales de tal manera de cubrir los conflictos sociales.		Implementar una reingeniería en la cultura organizacional del Ministerio del Interior para disminuir los casos de corrupción y mejorar la imagen de			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>Oportunidades</b>																											
1 Aumento del presupuesto para seguridad y bienestar	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
2 Países interesados en la lucha contra la corrupción y narcotráfico	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
3 Tratados de libre comercio que facilitan la importación de tecnología relacionada con la seguridad personal	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	0.03	
4 Tratados de extradición a nivel continental y global.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
5 Reforma educativa que incluye educación inicial, primaria, secundaria y superior	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
<b>Amenazas</b>																											
1 Incremento de la tasa de victimización regional	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	1	0.11
2 Aumento del contrabando ilegal de armas	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18
3 Movimientos regionales en contra de la minería aumentan los conflictos sociales	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	0.24	
4 Movimientos migratorios de países vecinos que incluyen personas con antecedentes delictivos	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
5 Crecientes casos de corrupción de empresas transnacionales que impactan en la estabilidad del país	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
<b>Fortalezas</b>																											
1 La seguridad personal cuenta con una gestión que integra a todos los organismos públicos y privados	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12	3	0.36	2	0.24	0.24	
2 Alianzas con gobiernos locales	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
3 Recursos financieros, con el 42% destinado a programas de seguridad ciudadana.	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	3	0.33	0.33	
4 Alcance a nivel nacional de comunicaciones entre comisarías, implementación de nueva y moderna infraestructura en tecnología y comunicaciones.	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	0.56	
5 Mejoramiento del programa de recompensas.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6 Estado involucrado en la lucha contra la delincuencia																											
<b>Debilidades</b>																											
1 Número insuficiente de comisarías	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	0.33	
2 Presencia de corrupción en el personal.	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
3 Baja tasa de número efectivo por habitante	0.16	4	0.64	2	0.32	2	0.32	3	0.48	3	0.48	1	0.16	4	0.64	2	0.32	2	0.32	2	0.32	2	0.32	2	0.32	2	0.32
4 Acciones poco coordinadas con el Poder Judicial	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
5 Bajo prestigio de las instituciones	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
6 El 82% de las comisarías no cuenta con mapas del delito ni mapas georreferenciados	0.17	2	0.34	4	0.68	4	0.68	3	0.51	2	0.34	3	0.51	2	0.34	1	0.17	4	0.68	2	0.34	3	0.51	3	0.51	0.51	
Total	2	5.04	4.56	4.56	4.99	5.49	5.93	5.52	3.59	4.66	4.04	4.09	4.43														

La matriz cuantitativa también nos permite seleccionar las mejores estrategias, es por ello que de 11 estrategias evaluadas se seleccionan la de mayor ponderado, escogiendo de 11 a 10 estrategias retenidas.

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Con esta herramienta, se analizan las estrategias retenidas luego de la evaluación de la matriz MCPE siguiendo a los siguientes criterios: (a) consistencia, que es el grado de consistencia de objetivos y políticas; (b) consonancia, que representa el nivel de adaptación de las estrategias al entorno; (c) ventaja, el grado de creación de ventajas competitivas de las estrategias; y (d) factibilidad, el grado de implementación de las estrategias en base a los recursos con los que se cuenta (D'Alessio, 2008).

Tabla 13

### Matriz de Rumelt (MR)

<i>Estrategia</i>	<i>Consistencia</i>	<i>Consonancia</i>	<i>Factibilidad</i>	<i>Ventaja</i>	<i>Se Acepta</i>
Invertir el presupuesto asignado en tecnología con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la acción integrada en la seguridad nacional	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer alianzas estratégicas con otros países para la importación de tecnología para seguridad	SI	SI	SI	SI	SI
Incluir en la red de comunicaciones de las comisarías enlaces con base de datos de otros países	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar en 40% el número de comisarías	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar en 30% el número del personal policial en comisarías	SI	SI	SI	SI	SI
Obtener alianzas entre empresas para aumentar el patrullaje	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer alianzas con otros países para acceder a tecnología criminalística.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar una reingeniería de procesos de obtención de licencia de armas	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar procesos de calidad en los procedimientos de cada institución para evitar la corrupción.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollo de normas severas y duraderas por delitos de corrupción	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar una reingeniería en la cultura organizacional del Ministerio del Interior para disminuir los casos de corrupción y mejorar la imagen de las instituciones	SI	SI	SI	SI	SI

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz también es denominada “Auditoría ética de la estrategia” y permite evaluar el alineamiento de éstas con los derechos y la justicia, y sean apropiadas para los fines que se persiguen (D'Alessio F. , 2015).

Tabla 14

### Matriz de Ética (ME)

ESTRATEGIA		Invertir el presupuesto asignado en tecnología con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la acción integrada en la seguridad nacional	Establecer alianzas estratégicas con otros países para la importación de tecnología para seguridad.	Incluir en la red de comunicaciones de las comisarias enlaces con base de datos de	Incrementar en 40% el número de comisarias	Incrementar en 30% el número del personal policial en comisarias	Obtener alianzas entre empresas para aumentar el patrullaje	Establecer alianzas con otros países para acceder a tecnología criminalística.	Implementar una reingeniería al proceso de obtención de licencia de armas	Desarrollar procesos de calidad en los procedimientos de cada institución para evitar la corrupción	Desarrollo de normas severas y duraderas por delitos de corrupción	Implementar una reingeniería en la cultura organizacional del Ministerio del Interior para disminuir los casos de corrupción y mejorar la imagen de las instituciones
<b>Derecho</b>	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	N	N	J	N	P	P	N	N
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	N	P	N	N	N	P
	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	P	P	N	N	N	N	P	P	N	N
	Impacto en el derecho a expresarse libremente	N	P	P	N	P	N	P	P	P	N	P
	Impacto en el derecho del libre proceso	P	P	P	P	P	J	J	P	P	P	P
<b>Justicia</b>	Impacto en la distribución	P	N	N	P	N	N	N	N	N	P	N
	Equidad en la administración	P	N	P	P	N	J	J	N	P	P	N
	Normas de compensación	N	N	N	N	N	J	N	N	N	N	N
<b>Utilitarismo</b>	Fines y resultados estratégicos	E	P	E	E	E	E	P	P	E	E	E
	Medios estratégicos empleados	J	P	J	J	P	J	P	P	J	J	P

## 6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que han pasado los filtros y requerimientos de las anteriores matrices, y son denominadas también como estrategias primarias. Las que no han pasado son denominadas estrategias no retenidas o de contingencia. Sin embargo, estas últimas no son desechadas y pueden activarse ante cualquier cambio en las condiciones del entorno interno y externo (D'Alessio F. , 2015).

Tabla 15

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

ESTRATEGIAS	Retenida	Contingencia
Invertir el presupuesto asignado en tecnología con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la acción integrada en la seguridad nacional	X	
Establecer alianzas estratégicas con otros países para la importación de tecnología para seguridad	X	
Incluir en la red de comunicaciones de las comisarías enlaces con base de datos de otros países	X	
Incrementar en 40% el número de comisarías	X	
Incrementar en 30% el número del personal policial en comisarías	X	
Obtener alianzas entre empresas para aumentar el patrullaje		X
Establecer alianzas con otros países para acceder a tecnología criminalística	X	
Implementar una reingeniería de procesos de obtención de licencia de armas	X	
Desarrollar procesos de calidad en los procedimientos de cada institución para evitar la corrupción		X
Desarrollo de normas severas y duraderas por delitos de corrupción	X	
Implementar una reingeniería en la cultura organizacional del Ministerio del Interior para disminuir los casos de corrupción y mejorar la imagen de las instituciones.	X	

Las estrategias finalmente retenidas luego del proceso de filtrado por las diversas matrices guardan relación y se consideran necesarias para poder alcanzar los objetivos a largo plazo generados en el Capítulo V. Asimismo, algunas de las estrategias que no fueron retenidas en algunas de las matrices de filtro son consideradas estrategias de contingencia y podrán ser utilizadas de ser necesario.

## 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo son comparados y analizados con las estrategias retenidas con el fin de asegurar que cada estrategia contribuya a cumplir los objetivos a largo plazo planteados (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 16 se muestra la Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo plazo, que fueran descritos en los Capítulos VI y V respectivamente.



Tabla 16

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo*

<b>Intereses Organizacionales</b>				
	OLP1: Al 2025 reducir la tasa de homicidios a 3.3 homicidios por cada 100,000 habitantes. Actualmente es 7.7	OLP2: Al 2025 reducir la percepción de inseguridad de 90% a 50%.	OLP3: Al 2025 la tasa de victimización será de 11.9%, al 2016 está en 28.8%.	OLP4: Al 2025 reducir el número de víctimas fatales por accidentes de tránsito a 1500 por año, actualmente es más de 2,600
<b>Estrategias</b>				
Invertir el presupuesto asignado en tecnología con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la acción integrada en la seguridad nacional	X	X	X	X
Obtener alianzas entre empresas para aumentar el patrullaje		X	X	
Establecer alianzas estratégicas con otros países para la importación de tecnología para seguridad	X	X	X	X
Desarrollar procesos de calidad en los procedimientos de cada institución para evitar la corrupción	X	X	X	X
Incrementar en 40% el número de comisarias	X	X	X	X
Incrementar en 30% el número del personal policial en comisarias	X	X	X	X
Implementar el proceso de asignación de efectivos policiales de tal manera de cubrir los conflictos sociales	X	X	X	X
Implementar una reingeniería de procesos para la obtención de licencia de armas.	X	X	X	X
Realizar una reingeniería en la cultura organizacional del Ministerio del Interior para disminuir los casos de corrupción y mejorar la imagen de las instituciones.	X	X	X	X
Integrar a otros países para facilitar el proceso de extradición	X	X	X	
Diálogo y convenio de infraestructura con poblaciones que incrementan la violencia y conflictos sociales		X		
Desarrollo de normas severas y duraderas por delitos de corrupción.	X	X		X

**6.12. Conclusiones**

Este capítulo recoge el análisis externo e interno. Sobre estos, en una matriz FODA, se formulan estrategias generadas de combinar las oportunidades encontradas con las fortalezas del sector y aprovecharlas para mejorar en las debilidades que el sector tiene, disminuir o controlar las amenazas con fortalezas intrínsecas,. Las estrategias formuladas en la matriz FODA pasan luego por el filtro de las matrices PEYEA, BCG, IE, GE, MCPE,

Rumelt, Ética, y, por último, por la verificación de consistencia con los objetivos a largo plazo. Finalmente, las estrategias retenidas fueron 12:

- Invertir el presupuesto asignado en tecnología con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la acción integrada en la seguridad nacional.
- Incluir en la red de comunicaciones de las comisarías enlaces con bases de datos de otros países.
- Establecer alianzas estratégicas con otros países para la importación de tecnología para la seguridad
- Desarrollar procesos de calidad en los procedimientos de cada institución para evitar la corrupción.
- Incrementar en 40% el número de comisarías
- Incrementar en 50% el número del personal policial en comisarías.
- Obtener alianzas entre empresas para aumentar el patrullaje.
- Establecer alianzas con otros países para acceder a tecnología criminalística.
- Realizar una reingeniería en la cultura organizacional del Ministerio del Interior para disminuir los casos de corrupción y mejorar la imagen de las instituciones.
- Realizar una reingeniería de procesos de obtención de licencia de armas.
- Diálogo y convenios de infraestructura con poblaciones que incrementan la violencia y conflictos sociales.
- Desarrollo de normas severas y duraderas por delitos de corrupción.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Es en esta etapa en que se da paso a la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados previamente, para ejecutar las estrategias retenidas en la organización. Responde a la pregunta de ¿Qué hacer con las estrategias identificadas? (D'Alessio F. , 2008).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) son metas cortas que se requieren para alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP) y con ello la visión. Estos deben ser claros y verificables para alcanzar la gestión de la organización (D'Alessio, 2008).

La tasa de homicidios en el Perú experimenta, desde el año 2008, un decrecimiento constante desde 11.6 a 7.6 actualmente. Históricamente se redujo de forma drástica en el período de 1992 a 2002 de 17.2 a 4.2 sólo en 10 años. Se estima que, articulando las estrategias planteadas se puede mantener el ritmo de decrecimiento hasta un horizonte de siete años contiguos, llegando al indicador actual del referente en Latinoamérica en 3.3 (MININTER, 2013). De igual forma, la tasa de victimización lleva un decrecimiento sostenido desde el año 2011, desde el 40% hasta el 28.8% actualmente. Se considera que esta tendencia puede sostenerse hasta llegar a un horizonte de 11% al año 2025. Sin embargo, la percepción de inseguridad se mantiene constante, desde 86% en 2011, hasta valores de 90% en 2016. Las estrategias definidas al incremento del personal policial por habitante, el estímulo de importación de tecnología contra el delito y la optimización de los recursos de la Policía Nacional del Perú, orientados a la reducción de carga administrativa del personal efectivo, y la modernización de la infraestructura en las dependencias policiales permitirán una reducción gradual hacia el 2025 en valores cercanos al 50% (IDL, 2016). Estas mismas estrategias impactarán en la cantidad de personas fallecidas por accidentes de tránsito en los próximos siete años, este indicador se encuentra sostenido desde el año 2006, tanto en la red

vial urbana como en la red vial no urbana a razón de más de 2,000 víctimas por año (CNSV, 2016b).

Tabla 17

### *Objetivos de Corto Plazo*

<b>OLP1: Al 2025 la tasa de homicidios deberá ser de 3.3 por cada 100 mil habitantes. Actualmente es de 7.7</b>
1.1 En 2019, la tasa de homicidios debe ser de 6.5 por cada 100,000 habitantes
1.2 En 2021, la tasa de homicidios debe ser de 5.6 por cada 100,000 habitantes
1.3 En 2022, la tasa de homicidios debe ser de 4.7 por cada 100,000 habitantes
1.4 En 2023, la tasa de homicidios debe ser de 4.0 por cada 100,000 habitantes
1.5 En 2024, la tasa de homicidios debe ser de 3.5 por cada 100,000 habitantes
<b>OLP2: Al 2025 la percepción de inseguridad será de 50%, al 2016 está en 90%</b>
2.1 En 2019 la percepción de inseguridad será 80%.
2.2. En 2021 la percepción de inseguridad será 70%.
2.3 En 2023 la percepción de inseguridad será 60%.
2.4 En 2025 la percepción de inseguridad será 50%
<b>OLP3: Al 2025 la tasa de victimización será de 11.9%, al 2016 está en 28.8%.</b>
3.1. En 2019 la tasa de victimización será de 25%.
3.2. En 2021 la tasa de victimización será de 20%.
3.3. En 2023 la tasa de victimización será de 15%.
3.4. En 2025 la tasa de victimización será de 11.9%.
<b>OLP4: Al 2025 el número de víctimas fatales por accidentes de tránsito será máximo de 1500 por año, actualmente es más de 2,600</b>
4.1 En 2018 máximo 2,300 víctimas fatales
4.2 Al 2021 máximo 2,100 víctimas fatales
4.3 Al 2023 máximo 1,800 víctimas fatales
4.4 Al 2025 llegar a un máximo de 1,500 víctimas fatales

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos asignados permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas y permitirán cumplir los objetivos a corto plazo. Los recursos se dividen en tres grupos: (a) recursos tangibles: maquinarias, activos financieros, materiales, y procesos; (b) recursos intangibles: tecnología, reputación, y comportamiento organizacional; y (c) recursos humanos: liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas y motivación (D'Alessio, 2008).

Tabla 18

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Objetivo de corto plazo	Acciones	Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos
OCP 1.1	1.1 En 2019, la tasa de homicidios debe ser de 6.5 por cada 100,000 habitantes	1. Establecer convenios similares a los que se cuentan con ASBANC, con otras agrupaciones de empresarios tales como la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), y la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP) para la mejora de la infraestructura de la PNP	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas, alianzas con las Municipalidades y Gobiernos locales para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Integración de sistemas policiales, judiciales, penales y de inteligencia.
OCP 1.2	1.2 En 2021, la tasa de homicidios debe ser de 5.6 por cada 100,000 habitantes	2. Reforzar los operativos para control del uso ilegal de armas encabezados por SUCAMEC, en Tumbes, Madre de Dios, Lima y Callao	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas, alianzas con las Municipalidades y Gobiernos locales para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Integración de sistemas policiales, judiciales, penales y de inteligencia. Sistema de monitoreo visual integrado entre gobiernos locales y PNP
OCP 1.3	1.3 En 2023, la tasa de homicidios debe ser de 4.7 por cada 100,000 habitantes	3. Priorizar la presencia de efectivos policiales en las comisarías, especialmente en las zonas de Tumbes, Madre de Dios, Lima y Callao	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas, alianzas con las Municipalidades y Gobiernos locales para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Integración de sistemas policiales, judiciales, penales y de inteligencia. Integración con sistemas de información internacional para control de inmigraciones
OCP 1.4	1.4 En 2023, la tasa de homicidios debe ser de 4.0 por cada 100,000 habitantes	4. Incrementar la difusión de los actuales programas de recompensa con la finalidad de desarticular bandas organizadas	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas, alianzas con las Municipalidades y Gobiernos locales para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Integración de sistemas policiales, judiciales, penales y de inteligencia. Sistema de monitoreo visual integrado entre gobiernos locales y PNP
OCP 1.5	1.5 En 2024, la tasa de homicidios debe ser de 3.5 por cada 100,000 habitantes	5. Establecer alianzas con diversas ONG con la finalidad de promover el respeto a la vida y a la no violencia	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas, alianzas con las Municipalidades y Gobiernos locales para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Integración de sistemas policiales, judiciales, penales y de inteligencia. Sistema de monitoreo visual integrado entre gobiernos locales y PNP
OCP 2.1	2.1 En 2019 la percepción de inseguridad será 80%		Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas, alianzas con las Municipalidades y Gobiernos locales para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial. Compra de espacios en los medios de comunicación para desarrollar campañas positivas de la PNP.	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Implementación de monitoreo visuales en cada dependencia
OCP 2.2	2.2 En 2021 la percepción de inseguridad será 70%	1. Implementar una alianza entre la PNP y la Asociación Nacional de Radio y Televisión para desarrollar campañas de seguridad y reducir la difusión de contenido violento vinculado a actos delictivos en las programaciones diarias, para evitar una falsa sensación de inseguridad	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas, alianzas con las Municipalidades y Gobiernos locales para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial. Compra de espacios en los medios de comunicación para desarrollar campañas positivas de la PNP.	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Implementación de monitoreos visuales en cada dependencia
OCP 2.3	2.3 En 2023 la percepción de inseguridad será 60%	2. Promover en los medios de comunicación los logros de la PNP a nivel nacional	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas, alianzas con las Municipalidades y Gobiernos locales para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial.	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP. Especialización de la carrera de los efectivos de la PNP.	Implementación de monitoreos visuales en cada dependencia
OCP 2.4	2.4 En 2025 la percepción de inseguridad será 50%	3. Conectar las cámaras de seguridad de las municipalidades con las comisarías de la PNP para incrementar la acción rápida ante actos delictivos	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incluir en el programa de obra por impuestos el desarrollo de infraestructura para las comisarías. Compra de espacios en los medios de comunicación para desarrollar campañas positivas de la PNP.	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Implementación de nuevas tecnologías.
OCP 3.1	3.1 En 2019 la tasa de victimización será de 25%	de Cuzco, Tacna, Huancavelica, Madre de Dios y Junín, debido a que cuentan con la mayor tasa de victimización.	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incluir en el programa de obra por impuestos el desarrollo de infraestructura para las comisarías.	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Implementación de monitoreos visuales en cada dependencia. Sistema de monitoreo visual integrado entre gobiernos locales y PNP
OCP 3.2	3.2 En 2021 la tasa de victimización será de 20%	2. Establecer convenios similares a los que se cuentan con ASBANC, con otras agrupaciones de empresarios tales como la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), y la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP) para la mejora de la infraestructura de la PNP	Recursos materiales: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incluir en el programa de obra por impuestos el desarrollo de infraestructura para las comisarías.	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Implementación de monitoreos visuales en cada dependencia. Sistema de monitoreo visual integrado entre gobiernos locales y PNP
OCP 3.3	3.3 En 2023 la tasa de victimización será de 15%	3. Incrementar el número de cámaras de vigilancia para las zonas de mayor concurrencia de actos delictivos, priorizando en las zonas de Cuzco, Tacna, Huancavelica, Madre de Dios, Junín y Puno, debido a que tienen la tasa de victimización.	Recursos materiales: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incluir en el programa de obra por impuestos el desarrollo de infraestructura para las comisarías.	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP.	Conectividad de comisarías. Implementación de monitoreos visuales en cada dependencia. Sistema de monitoreo visual integrado entre gobiernos locales y PNP
OCP 3.4	3.4 En 2025 la tasa de victimización será de 11.9%	4. Incrementar la difusión de los actuales programas de recompensa con la finalidad de desarticular bandas organizadas	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial	Incremento de dotación policial por cada habitante en un 5% anual en comisarías, mediante la inserción de nuevos efectivos y la redistribución de recursos en la PNP. Especialización de la carrera de los efectivos de la PNP.	Conectividad de comisarías. Implementación de monitoreos visuales en cada dependencia. Sistema de monitoreo visual integrado entre gobiernos locales y PNP
OCP 4.1	4.1 En 2018 máximo 2,300 víctimas fatales por accidentes de tránsito	1. Implementación de monitoreos visuales en las vías con regulación de velocidad con tolerancia cero en Lima, Arequipa y Cuzco	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial.		Conectividad de comisarías. Implementación de monitoreos visuales en las vías con regulación de velocidad. Implementación de semáforos inteligentes en las principales avenidas de las principales ciudades.
OCP 4.2	4.2 A 2021 máximo 2,100 de víctimas fatales por accidentes de tránsito.	2. Implementación de cámaras personales para intervenciones y para patrulleros con la finalidad de registrar posibles actos de corrupción	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial.		Conectividad de comisarías. Implementación de monitoreos visuales en las vías con regulación de velocidad. Implementación de semáforos inteligentes en las principales avenidas de las principales ciudades.
OCP 4.3	4.3 A 2023 máximo 1,800 víctimas fatales por accidentes de tránsito.	3. Implementar un sistema de sanciones basados en servicio a la comunidad para infractores reincidentes y con multas acumulativas, para efectos de poder escalarlas a faltas en agravio al estado y poder judicializarlas	Recursos financieros: Incremento del 1% anual en el presupuesto para la PNP. Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial.		Conectividad de comisarías. Implementación de monitoreos visuales en las vías con regulación de velocidad. Implementación de semáforos inteligentes en las principales avenidas de las principales ciudades. Implementación de semáforos inteligentes en las principales avenidas de las principales ciudades.
		4. Establecer alianzas con diversas ONG con la finalidad de promover la vida y la no violencia	Recursos materiales: Incremento de asociaciones público-privadas para el mejoramiento de la capacidad de patrullaje policial.		

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas brindar el lineamiento que deben tomar las estrategias para alcanzar la visión futura planteada. Las políticas deben estar alineadas con los valores del sector establecidos en el Capítulo II del presente informe. Las políticas deben estar dentro del ámbito ético, legal, y responsabilidad social. Asimismo, son los métodos, procedimientos, reglas, y prácticas que dirigen a la Seguridad Personal del Perú (D'Alessio, 2008).



Tabla 19

## Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS VS POLÍTICAS	Política uno [P1]: Promover la transparencia y prácticas de la seguridad personal	Política dos [P2]: Asegurar estabilidad económica y financiera de las comisarías.	Política tres [P3]: Promover la comunicación y colaboración entre los principales actores de la seguridad personal	Política cuatro [P4]: Reclutar personal capacitado para las nuevas tecnologías de la seguridad personal	Política cinco [P5]: Fomentar la visión a largo plazo y evitar las soluciones a corto plazo de la seguridad personal	Política seis [P6]: Capacitar constantemente al personal de seguridad personal para lograr su desarrollo profesional	Política siete [P7]: Mantener los más altos estándares de seguridad para la protección de los peruanos con tecnología de punta
Invertir el presupuesto asignado en tecnología con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la acción integrada en la seguridad nacional	X	X	X	X	X	X	X
Incluir en la red de comunicaciones de las comisarías enlaces en base de datos de otros países	X		X	X	X	X	X
Establecer alianzas estratégicas con otros países para la importación de tecnologías para la seguridad.	X	X	X	X		X	
Desarrollar procesos de calidad en los procedimientos de cada institución para evitar la corrupción.	X	X		X	X		X
Incrementar en 40% el número de comisarías	X		X			X	
Incrementar en 50% el número del personal policial en comisarías	X		X			X	
Obtener alianzas entre empresas para aumentar el patrullaje	X	X	X			X	X
Establecer alianzas con otros países para acceder a tecnología criminalística.		X	X			X	X
Implementar una reingeniería en la cultura del Ministerio del Interior para disminuir los casos de corrupción y mejorar la imagen de las instituciones.	X	X	X			X	
Implementar una reingeniería de procesos de obtención de licencia de armas.	X	X	X	X	X	X	X
Diálogo y convenios de infraestructura con poblaciones que incrementan la violencia y conflictos sociales			X		X		
Desarrollo de normas severas y duraderas por delitos de corrupción.	X	X	X		X		

#### **7.4. Estructura Organizacional de la Seguridad Personal en el Perú**

La actual estructura organizacional es adecuada para poder implementar el plan estratégico (ver Figura 2) debido a que contribuirá en poder dirigir y encaminar a la organización hacia la implementación de las estrategias considerando las políticas establecidas, es decir, la estructura global de la seguridad personal en el Perú tiene potencial de mejora, lo que se podría revisar es al interno de cada componente de la estructura de tal manera de asegurarse que los procesos se ejecuten de manera eficiente. Cada componente de la estructura debe cumplir con su manual de funciones y estar en comunicación entre ellas para lograr el objetivo del presente plan estratégico. Asimismo, la Policía Nacional debería crear un plan de permanencia por especialización de tal manera que los efectivos policiales elijan una línea y se conviertan en expertos en la rama elegida.

La seguridad ciudadana es responsabilidad del Poder Ejecutivo a través del MININTER. Esta, a su vez, se encuentra representada por la Policía Nacional del Perú quien activa el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, el Cuerpo General de Bomberos y la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil. Estos organismos realizan campañas conjuntas y alianzas con gobiernos locales y regionales para fortalecer la seguridad ciudadana y la lucha contra crímenes organizados.

#### **7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Las propuestas en cuanto a la responsabilidad social de estas entidades de seguridad personal es atender a la población en caso de desastres naturales, asimismo brindan apoyo a los adultos mayores con campañas navideñas y chocolatadas en albergues infantiles. Se debe tomar en cuenta, que existen regulaciones medioambientales las cuales exigen un correcto manejo y control de desechos, cuya norma se encuentra en Resolución Ministerial, la cual garantiza el adecuado manejo y el no daño al medio ambiente, la Policía Nacional tiene una

división del medioambiente para proteger a la flora y fauna nacional (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2014).

Las actividades relacionadas con el servicio a la comunidad se encuentran enmarcadas dentro del Plan Operativo Anual del MININTER. Los objetivos estratégicos incluyen acciones que están vinculadas con actividades de desarrollo de los miembros de la sociedad. Por ejemplo, las acciones relacionadas con el combate al tráfico ilícito de drogas incluyen actividades de concientización de jóvenes y en la reinserción en la comunidad de quienes han purgado condena. Los resultados de dichas actividades son desalentadores, pues solo se obtuvo en el año 2016 un 5% de cumplimiento en la población objetivo a concientizar y un 0.8% en labores de reinserción, debido principalmente a la falta de recursos asignados, falta de preparación del personal dedicado a la tarea y, sobre todo, a la falta de articulación de acciones con otros organismos públicos y privados. Los porcentajes son mayores, pero no cumplen con los objetivos trazados en el referido plan, cuando se trata de acciones contra el terrorismo. En cuanto a la concientización de estudiantes en instituciones técnicas y superiores de estudios se alcanzó un porcentaje de 40% de cumplimiento, y en cuanto a las actividades coordinadas y de formación con las rondas campesinas en el interior se alcanzó un 60% en el año 2016. En cuanto a la gestión de apoyo a la sociedad en prevención de desastres naturales, los resultados respecto a las capacitaciones en comunidades vulnerables y número de civiles atendidos se alcanzaron porcentajes de cumplimiento de 145% y 132% respectivamente (MININTER, 2017b).

## **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Existe un déficit en cuanto a recursos humanos, en el 2001 eran 93,823 efectivos en situación de actividad, actualmente deben ser menos de 90 mil efectivos al 2014, en el 2017 existen 124 mil efectivos policiales (“Solo hay un policía...”, 2017). La Oficina para Drogas y el Delito de la ONU recomienda que cada país tenga 300 policías por cada 100,000

habitantes. En Perú hay 241 por cada 100,000 personas. Teniendo La estrategia de la Policía Nacional para garantizar la seguridad ciudadana, se viene dando en dos ámbitos claramente definidos: para combatir la delincuencia organizada y, para disminuir la delincuencia común. Este aumento gradual de efectivos se ha logrado motivándolos a enlistarse con un aumento de sueldos en los institutos armados podrá ganar mensualmente hasta S/ 3,676, mientras que un alférez de la Policía Nacional o su equivalente en el Ejército, Marina o Fuerza Aérea ganará hasta S/ 4,304.00 al mes (“Militares y policías...”, 2016).

Es necesario, para lograr las estrategias que nos hemos propuesto, que se cumpla con la infraestructura de las comisarías así los policías se pueden sentir en un lugar cómodo para trabajar teniendo las herramientas adecuadas que les ayude en la ejecución de sus funciones, asimismo que la coordinación con otras entidades directamente relacionadas, como el Ministerio Público, sea más fluida y directa, de tal manera se podrá lograr que la operación cumpla todo el círculo y se pueda cumplir con el fin último. Por otro lado, se debe motivar al personal con reconocimientos públicos, ascensos y bonificación por trabajos efectuados en cada área en la que son especialistas. Además del personal policial, el MININTER cuenta con 44 funcionarios, 243 profesionales, 366 técnicos y 86 auxiliares que forman parte del equipo para poder cumplir con los objetivos de la organización. Los cuales cuentan con su sueldo básico y adicionalmente su bono de CAFAE (MININTER, s.f.).

### **7.7. Gestión del Cambio**

Según Müller (2011), “la Policía Nacional, creada en el primer gobierno de Alan García, fue puesta al servicio casi exclusivo de los intereses del gobierno, con la complacencia de sus mandos elegidos en esta fase bajo sistemas totalmente contrarios a los que existían en la administración policial de las desaparecidas instituciones”. Según el decreto legislativo para modificar la Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional (Decreto Legislativo N° 1149), esta iniciativa busca cambiar aspectos de la carrera

policial relativos a la formalización de cargos, evaluaciones de desempeño, ascensos, exámenes obligatorios, renovación de cuadros, derechos del personal que pasa al retiro, idoneidad para desempeñar el cargo, entre otros. Esta reforma busca mejorar los procedimientos que regulan la carrera y situación del personal de la Policía Nacional, mejorar los niveles de coordinación y articulación de la organización policial y fortalecer la línea de mando y disciplina de sus integrantes (Müller, 2011).

Para transformar la seguridad personal en el Perú, se deben tomar las siguientes acciones:

1. El plan estratégico elaborado debe ser presentado al Ministerio del Interior, de tal forma que lo pueda poner en aplicación.
2. Es importante tomar conciencia que hay muchos otros países, tanto en Latinoamérica como en el mundo, que ya están tomando acciones efectivas para la mejora de la seguridad personal de su país, y que esto afecta directamente al desarrollo del país, como en las inversiones provenientes del extranjero.
3. Para que este plan estratégico pueda ser aplicado en su totalidad, se debe nombrar un equipo encargado de implementarlo, los cuales serán los responsables de hacer seguimiento a las estrategias para poder lograr los objetivos trazados.
4. Una de las principales acciones que se debe realizar antes de ir con el proceso de implementación del plan estratégico, es que el Ministerio del Interior debe de interiorizar la visión de este plan en el equipo responsable de tal manera que ellos estén convencidos de que, realizando estas estrategias, va a haber un cambio notable en la institución.
5. El MININTER debe comunicar la visión del plan estratégico a todo el personal, y posteriormente a toda la población, para que todos los interesados trabajen en conjunto para logrando el objetivo.
6. Es importante tomar en cuenta que un plan estratégico es interactivo, de tal forma

7. que en la implementación las personas pueden proponer mejoras y hacer algunos cambios al plan original y se debe estar abiertos a este cambio. Además, se debe tomar en cuenta que para que este plan sea efectivo se tendrá que implementar sistemas informáticos, o herramientas adicionales para que sean viables las estrategias propuestas.
8. El MININTER debe solicitar el apoyo de toda la población para que tengan una actitud colaborativa desde lo que este en sus manos para lograr cumplir con este plan, como es denunciar los delitos, las coimas o fraudes, etc.
9. Luego, que las estrategias planteadas en el plan estratégico van dando resultado, es el momento de consolidar las bases y crear procedimientos que puedan establecer estas mejoras en el tiempo, proponiendo continuamente acciones de mejoras fomentando la participación a todo el personal del Ministerio del Interior, de acuerdo a cada especialidad.

### **7.8. Conclusiones**

Hemos encontrado que los objetivos de corto plazo que requieren mayores recursos son los relacionados a infraestructura y equipamiento, sin embargo, esto era previsto ya que es una inversión que puede perdurar por varios años. Así mismo, para lograr que las estrategias sean implementadas correctamente y se pueda cumplir con los objetivos es necesario minimizar la resistencia al cambio, monitorearlo, e involucrar al recurso humano en la mencionada implementación. Para que el cambio planteado se consolide se requiere el compromiso de la Alta Dirección y la excelente gestión del recurso humano de la seguridad personal en el Perú, vital para su desarrollo.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El modelo de gerencia estratégica está compuesto de tres etapas: (a) la formulación o planificación, (b) la implementación, y (c) la evaluación y control, proceso que se manifiesta permanentemente; y debido a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008).

### 8.1. Perspectivas de Control

Los objetivos de corto plazo se analizarán desde las 4 principales perspectivas, que al final agrupan a los resultados estratégicos deseados, tal como se muestra a continuación.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno se focaliza en la mejora y crecimiento de la organización en estudio y su productividad, en ella, se analiza el recurso humano. Los principales indicadores en este contexto son: (a) la satisfacción de la fuerza laboral, (b) la retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información, y (e) capacidad de los sistemas facilitadores (Kaplan & Norton, 2000).

#### 8.1.2. Procesos

La perspectiva interna se centra en el análisis de los procesos necesarios para satisfacer a los clientes, enfocándose en indicadores relacionados a: (a) régimen de innovaciones; (b) servicio posventa; (c) eficiencia operacional; (d) medidas de calidad, de producción, y mermas; y (e) tiempos de los ciclos (D'Alessio, 2008).

#### 8.1.3. Clientes

En esta etapa, se evalúa la (a) participación del mercado, dentro y fuera del país, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, y (d) la rentabilidad por cliente y consumidores.

#### 8.1.4. Financiera

Esta perspectiva analiza el rendimiento sobre las inversiones y el valor añadido a la organización. En la evaluación estratégica se debe de monitorear los resultados esperados de las estrategias a implementarse, tomando en cuenta el control de los objetivos a corto plazo, que luego nos permitirán realizar una evaluación de los objetivos a largo plazo y, entonces, de la visión planteada para la seguridad personal en el Perú (Kaplan & Norton, 2000).





### 8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite monitorear la implementación de los objetivos a corto plazo. Estos indicadores por cada objetivo te permiten hacer seguimiento al cumplimiento de las estrategias y si estas están siendo eficaces, de tal forma que si se encuentra alguna desviación se puede se pueda detectar a tiempo, realizar el cambio siempre orientados a cumplir los de largo plazo y por consecuencia, de la visión para la Seguridad Personal en el Perú.



## Capítulo IX: Competitividad de la Seguridad Personal en el Perú

En esta etapa, se determinará si las estrategias planteadas permitirán llegar a la organización en estudio hacia los niveles de productividad, competitividad y el potencial de incluirse en un clúster conforme se requiere. (D'Alessio F. , 2008)

### 9.1. Análisis Competitivo de la Seguridad Personal en el Perú

La competitividad de un país depende de la capacidad de la industria propia para desarrollar la innovación y mejorar su desempeño. Por otro lado, se debe entender como competitividad a la capacidad para producir con los menores recursos posibles. La seguridad personal del Perú será analizada mediante el modelo del Diamante de Porter, que incluye al análisis de factores críticos en sus cuatro dimensiones: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) condiciones de sectores afines y de apoyo, y (d) condiciones de competencia y rivalidad al interior del sector (Porter, 1990).

### 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Seguridad Personal en el Perú

**Condiciones de los factores.** En los sectores de alto nivel que forman la base de las economías avanzadas, en la seguridad personal del Perú, el capital humano es altamente calificado, con estudios tanto en el país, para los suboficiales como en otros países del mundo para los oficiales de altos mandos, y con experiencia adquirida en la práctica de la profesión.

**Condiciones de la demanda.** Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior ofrece a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores (Porter, 1990). Según el MININTER (2015), en nuestro país hay 124,000 efectivos policiales. En promedio hay un policía en comisaría por cada 856 habitantes. El IDL indicó que los estándares internacionales recomiendan que debe haber un policía por cada 250 habitantes (“Hay un policía por cada 856 habitantes...”, 2016).

**Contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas.** La estructura de la seguridad personal del Perú se encuentra en la fase de crecimiento en el ciclo de vida nuevo

debido al plan de reestructuración bajo el que se encuentra la Policía Nacional del Perú. El marco regulatorio para la Seguridad Personal del Perú presenta barreras de entradas fácilmente superadas, promoviendo así la libre competencia, el libre mercado, y la transparencia, pero mediante un marco regulatorio y supeditado al control de armas de la SUCAMEC. El mayor obstáculo para el ingreso de nuevos actores son los factores de financiamiento debido a los elevados costos de implementación de empresas privadas de seguridad personal por el alto costo del armamento, las municiones, la tecnología de punta para el monitoreo y el costo del capital humano, sin embargo, los grupos económicos que están entrando a la seguridad personal del Perú son grupos sólidos con respaldo financiero alto, como PROSEGUR o G4S líderes en la prestación de seguridad personal y custodia de valores.

**Sectores afines y auxiliares.** La seguridad personal en el Perú presenta una alta dependencia funcional de las instituciones de soporte o complementarias (MININTER, PNP, SUCAMEC, PCM), Por otro lado, como se mencionó anteriormente, otra debilidad es no contar con un organismo que controle exhaustivamente que todas las empresas que brindan seguridad personal cumplan con los requisitos mínimos para el funcionamiento y control de personal que contratan, solo se les regula la cantidad de armas y las municiones que consumen.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Seguridad Personal en el Perú**

Un clúster es una congregación céntrica de empresas interconectadas, soportadas por proveedores especializados de productos y servicios, empresas de sectores similares o complementarios, y organismos adyacentes que brindan soporte mutuamente y que cooperan entre sí. Un clúster, por lo tanto, puede definirse como un sistema de empresas, organismos e instituciones relacionadas y conectadas, cuyo valor total es mayor que la sumatoria de sus

partes individuales, donde el núcleo es la innovación como fuente de evolución del clúster (Porter, 1990).

***Prevención e investigación de delitos.*** Durante el año 2015, la Policía Nacional del Perú registró un total de 287,820 denuncias por la comisión de los diferentes tipos de delitos, cifra que es superior en 9,636 casos más que el año anterior, lo que representa un incremento de 3.46% en la incidencia delictiva. Por otra parte, se evidencia que en los delitos contra el patrimonio (hurto, robo, apropiación ilícita, estafas y otros) se presentó la mayor cantidad de denuncias, registrándose un total de 194,486 casos que representó el 67.57% respecto del total nacional, seguido por los delitos contra la seguridad pública (peligro común, TID micro comercialización de drogas, tenencia ilegal de armas, otros) con 40,626 denuncias que representa el 14.12%, en tercer término por los delitos contra la vida, cuerpo y la salud (homicidios, aborto, lesiones, otros) con 27,445 denuncias y en cuarto lugar por los delitos contra la libertad (personal, intimidación, domicilio, sexual, otros) con 13,693 denuncias (PNP, 2015).

***Investigación criminalística.*** La Dirección de Investigación Criminal de la Policía Nacional del Perú (DIRINCRI PNP), durante el año 2015 ha registrado 18,308 denuncias por diferentes delitos; de los cuales 4,471 fueron resueltos equivalente al 24.4%. Las estadísticas revelan entre los delitos, el más frecuente corresponde a los delitos contra el patrimonio, registrándose en el período analizado la cantidad de 9,903 casos denunciados, seguido por denuncias contra la seguridad pública con 2,156 casos, contra la vida cuerpo y salud con 2,137 denuncias, entre las más frecuentes. Las intervenciones de la DIRINCRI PNP como unidad especializada, durante el año 2015 propiciaron la detención de 6,091 personas implicadas en delitos, de los cuales en mayor número correspondieron al delito contra la seguridad pública con 3,297 detenidos (54.1%), seguido por los detenidos contra el patrimonio 1,883 personas que representó el 30.9% del total (PNP, 2015).

**Erradicación del tráfico ilícito de drogas.** La Dirección Ejecutiva Antidrogas de la Policía Nacional (DIREJANDRO PNP) en la lucha contra el tráfico ilícito, consumo y micro comercialización de drogas, durante el año 2015 ha efectuado 18,870 intervenciones, aumentando en 3,353 casos a los registrados durante el año 2014. Este incremento representa el 21.61% del total de intervenciones. Por otra parte, el 27.89% fueron contra el tráfico ilícito de drogas; el 52.59% por consumo y el 19.52% por micro comercialización. El mayor número de intervenciones se concentraron en los departamentos de Lima y el Callao representando el 64.34 % del total; seguido de Huánuco con el 4.63%, La Libertad con el 4.35% y Piura con el 2.87% (PNP, 2015).

Se decomisaron 11,738.64 kg de pasta básica de cocaína que representó el 10.46% del total; seguido de clorhidrato de cocaína con 8,465.38 kg (7.54%); marihuana 91,995.13 kg (81.98 %) y 14.02 kg de látex de amapola con el 0.02%. Asimismo, se han decomisado 35,237.46 kg de hoja de coca; se ha destruido pozas con 1'055,424.38 kg de hoja de coca macerada y 105,064.50 kg de hoja de coca seca y se ha inutilizado 2'068,599.00 kg de detritus. Los volúmenes más grandes de materia prima (hoja de coca) fueron decomisados en el departamento de Ayacucho con un total de 16,793.00 kg, ubicándose en segundo orden Puno con 7,374.00 kg, en tercer lugar, Ucayali con 4,200.00 kg representando el 47.66%, 20.93% y 11.92% del total respectivamente (PNP, 2015).

**Lucha contra el terrorismo.** Durante el año 2015, la Policía Nacional registró 36 acciones terroristas, notándose un aumento de seis casos respecto de las registradas del año 2014; representando un crecimiento del orden de 20%. El accionar terrorista se focalizó principalmente en los departamentos de Junín, Ayacucho, Lima y Cusco, totalizando entre estos 33 casos representando el 91.67% del total registrado en el país. Los registros desde los años 2009 a 2015 evidencian una tendencia promedio anual decreciente del accionar terrorista «Sendero Luminoso»; sin embargo, el incremento de 2015 respecto de 2014

indicaría que tratan de reorganizarse en su accionar: El grupo terrorista MRTA, durante este año, no participó en ningún acto terrorista (PNP, 2015).

En el primer trimestre de 2015 se presentaron 11 acciones terroristas, representando el 30.56% del total; en el segundo trimestre, siete acciones terroristas con 19.44%; en el tercer trimestre diez acciones terroristas (27.78%), y en el cuarto trimestre ocho acciones terroristas (22.22%). El accionar terrorista durante 2015 logró vulnerar 25 objetivos, de los cuales fueron: un sabotaje a Telefónica, 11 incursiones armadas (diez a centros poblados y una a centros educativos); seis enfrentamientos armados, un secuestro, cinco hostigamientos y un pisado de minas; el costo social en vidas humanas de estas acciones fue de 11 personas muertas, de las cuales tres fueron del Ejército peruano, un rondero, cuatro personas civiles y tres terroristas (PNP, 2015).

***Recuperación de vehículos robados y autopartes.*** Durante el año 2015 fueron robados a nivel nacional 16,501 vehículos, reflejando una disminución de 8.27% con relación al año anterior. El mayor número ocurrió en Lima, donde fueron denunciados el 37.64% del total de robos, con 6,211 vehículos robados, seguido por las regiones Loreto y La Libertad con 1,741 y 1,100 vehículos respectivamente (PNP, 2015).

Los días viernes y sábados con mayor incidencia en la comisión de este delito, durante estos días fueron robados 5,949 vehículos, que representan el 36.05% del total de casos denunciados. Con relación a la incidencia horaria, las estadísticas revelan mayor frecuencia de este hecho delictivo entre las 12:00 y las 24:00 horas, lapso en el cual ocurrieron el 58.80% de los robos. Por otro lado, en el 71.86% de los casos, los vehículos fueron robados encontrándose estacionados en la vía pública, parqueos de centros comerciales y de centros de recreo; el otro 28.14% fueron robados con violencia en la modalidad de asalto y robo. Asimismo, las estadísticas revelan que, del total de vehículos robados 4,805 fueron automóviles (24.12%), camionetas 2,295 (13.91%), camiones 232 (1.41%); 41 ómnibus

(0.25%) y 9,128 otros tipos de vehículos (55.31%) entre motocicletas, motocar, tricimotos, etc. (PNP, 2015).

**Prevención de accidentes de tránsito.** Durante el año 2015 registró un total de 95,532 casos de accidentes de tránsito por diversos tipos, reflejando una disminución de 5.51% con relación al 2014. Observando el comportamiento de la incidencia de accidentes de tránsito en las regiones del Perú encontramos incrementos: en Pasco de 50 a 95 casos (90%); Ayacucho de 1,101 a 1,416 casos (28.61%); Huancavelica de 201 a 249 casos (23.88%); Cuzco de 4,100 a 4,604 casos (12.29%); entre los de mayor incidencia. En contraste, las regiones de mayor decrecimiento son: Cajamarca de 2,119 a 1,276 (-39.78%); Huánuco de 4,283 a 2,708 casos (-36.77%); Ancash de 2,477 a 1,697 casos (-31.49%), Lambayeque de 3,342 a 2,340 (-29.98%); Asimismo tanto en la región Lima como en la Provincia Constitucional del Callao ha habido un decrecimiento de 1.15% y 4.47% respectivamente (INEI, 2016b).

Los accidentes de tránsito más frecuentes durante el año 2015 fueron los choques con 47,494 casos (49.72%), atropellos 13,667 casos (14.31%), choque y fuga 12,179 casos (12.75%), y despiste 8,019 casos (8.39%). Se observa que los accidentes ocurrieron mayormente los días viernes y sábados con 34,799 casos (36.43%); además, ocurrieron entre las 18:01 y 20:00 horas 57,874 accidentes, situación que representa el 60.58% del total (INEI, 2016b).

## 9.5. Conclusiones

La seguridad personal del Perú presenta condiciones atractivas, dada la alta demanda insatisfecha existente. Al 2016 se han ejecutado presupuestos en adquisición de tecnología y planes de incentivos para la Policía Nacional, pero no suficientes, sin que esto represente un cambio en las estadísticas de victimización y criminalidad en el país, lo que implica que la estrategia debe ser replanteada y el presupuesto aumentado para cubrir la demanda actual. Los resultados en cuanto a prevención, investigación de delitos, investigación, tráfico ilícito

de drogas, lucha contra el terrorismo y demás flagelos no son satisfactorios y esto se ve reflejado en la percepción de inseguridad de la población. Por lo tanto, se concluye que los encargados de la seguridad personal en el Perú no son competitivos actualmente, siendo necesario una mejor estrategia.



## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo, se visualizará el planeamiento integral delineado en la organización estudiada, y permitirá también alinear las acciones a desarrollar y su contribución al alcance de la visión (D'Alessio F. , 2008).

### **10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)**

El Plan Estratégico Integral suma al control del proceso estratégico y a los ajustes que se consideran necesarios, si es que fueran requeridos (D'Alessio, 2008). La visión produce los objetivos de largo plazo, éstos a su vez deben ser apoyados por las estrategias retenidas. Los valores y el código de ética son ingresos necesarios para la creación de las políticas, las que promueven la formulación de las estrategias y sirven como marco de acción. Ver la Tabla 21.

### **10.2. Conclusiones finales**

La seguridad personal en el Perú demanda cambios estructurales que emanan del estado peruano, sin embargo, requiere además de la participación de los ciudadanos. Los recursos que asigna el Estado para la seguridad de sus ciudadanos son cuantiosos, sin embargo, deberían obedecer a un objetivo y plan estratégico basado en sus actuales necesidades. Internacionalmente, el Perú se ha estado viendo relegado en posiciones que lo cataloguen como un país inseguro, sobre todo en los últimos años y esto se ve reflejado en la alta tasa de insatisfacción de los ciudadanos con sus autoridades en materia de seguridad, llámese Policía Nacional del Perú, el MININTER, municipalidades, o simplemente gobierno del Perú.

Existen esfuerzos del Estado peruano en reformar la Policía Nacional del Perú con diferentes impactos. Los últimos esfuerzos obedecen a mejorar los cuadros y la idoneidad para desempeñar los cargos en el MININTER, es decir, mejorar los procedimientos que regulan la carrera y la situación del personal de la Policía Nacional, en su mayoría. Sin

embargo, casi no existen esfuerzos para mejorar la especialización entre los agentes de la policía y los diversos planes estratégicos elaborados año tras año están orientados a acciones reactivas antes que preventivas. Un claro ejemplo de esto representa los pobres niveles de cumplimiento en la concientización a la población que tiene la Policía Nacional dentro de estos planes operativos institucionales.

Existen países limítrofes en la región y otros con población similar a la de Perú que han obtenido indicadores de seguridad personal en sus poblaciones que los ubican en los primeros lugares a nivel mundial por lo que se considera que el Perú puede llegar a esos niveles. Sin embargo, el problema de seguridad personal en el Perú va más allá del ámbito de aplicación del MININTER ya que ninguna acción hará un cambio total si no se refuerza la educación y los valores de los peruanos.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

El presente plan, hace referencia a acciones concretas que deben implementarse por el MININTER. Los recursos que destina el MININTER para la seguridad personal deben mantener un incremento gradual para fortalecer a las instituciones, se debe invertir en tecnología avanzada de tal manera de contribuir a una mayor cobertura de los diferentes puntos del país. La implementación de tecnologías de avanzada en las comisarías y puestos de serenazgo juega un papel importante en la seguridad personal debido a que puede mejorar el desempeño policial y simplificar el trabajo de prevención de delitos.

Con la finalidad de preservar calma y confianza en el trabajo de las autoridades, los medios de comunicación deben difundir las acciones de la policía, con la objetividad debida, por lo tanto, debe estar articulado al sistema. Esto ayudará a que la percepción de inseguridad esté más acorde a la realidad de la seguridad personal en el país.

Desde hace cinco años se viene efectuando estrategias planificadas dirigidas principalmente a la atención al gasto con políticas de reformas en el MININTER. Las

rendiciones de cuentas reportan cumplimientos presupuestales de cerca del 98% ubicándolas como referentes en gestión presupuestal en el estado, sin embargo, gran parte de las asignaciones derivan en gastos corrientes y casi nada en capital necesario para acceso o renovación tecnológica o de infraestructura. La reingeniería de los procesos del MININTER debe estar orientado incluso a distribución y sinceramiento del gasto a fin de que el presupuesto pueda atender a la estrategia antes que a la realidad actual. El ejemplo de países vecinos con realidades similares muestra mejores resultados: los próximos siete años marcarán el ingreso del Perú en el grupo considerado con desempeño “Alto” en el Índice de Progreso Social. Por tal motivo, se debe implementar medidas con “tolerancia 0” de tal manera que todas las faltas sean castigadas y se empiece a modificar la cultura de los ciudadanos. Considerando que la mitad de los países no han reportado mejoras en cuanto a seguridad personal, un 30% de los países que son medidos bajo estos indicadores si han reportado avances implementando estrategias acordes a sus realidades tipificadas en análisis del desempeño de sus principales instituciones, tal cual se plantea en el presente trabajo.

#### **10.4. Futuro de la Seguridad Personal en el Perú**

El futuro de la seguridad personal es alcanzar cada uno de los objetivos a largo plazo, asimismo convertirse en un referente de seguridad personal en Latinoamérica, reduciendo al mínimo la victimización, las tasas de homicidios, los accidentes de tránsito, las muertes por accidentes de tránsito. La referencia no está muy lejos y se demuestra que, mediante la conjunción de esfuerzos, un plan sostenido en el tiempo como política de estado y una estrategia con acciones claras y una visión que oriente las acciones de las autoridades. Los actuales organismos a pesar de planes con articulación insuficiente no han logrado impedir el avance de la inseguridad en el país. Es necesario un cambio de estrategia.

Tabla 21

Matriz Plan Estratégico Integral

<p><b>Visión: En el año 2025, el Perú se encontrará dentro de los 30 países más seguros del mundo según el índice de progreso social mundial.</b></p>					<p><b>Valores: Honestidad, como acto fundamental para Respeto por la dignidad de las personas, siendo el Compromiso con el desarrollo y con la mejora de calidad de vida de los Solidarios, para promover la participación de la población y general una cultura de convivencia</b></p>	
<b>Objetivos de Largo Plazo</b>						
	<p>OLP1: Al 2025 la tasa de homicidios deberá ser de 3.3 por cada 100 mil habitantes. Actualmente es de 7.7</p>	<p>OLP2: Al 2025 reducir la percepción de inseguridad de 90% a 50%.</p>	<p>OLP3: Al 2025 la tasa de victimización será de 11.9%, al 2016 está en 28.8%.</p>	<p>OLP4: Al 2025 el número de víctimas fatales por accidentes de tránsito será máximo 1,500 por año, actualmente es más de 2,600</p>		<b>Políticas</b>
<b>Balance Score Card</b>	<b>OBJETIVOS CORTO PLAZO</b>					<b>TABLERO DE CONTROL</b>
<p>Perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y proceso interno</p>	<p>1.1 En el 2019, la tasa de homicidios debe ser de 6.5 por cada 100 mil habitantes</p>	<p>1.2 En el 2021, la tasa de homicidios debe ser de 5.6 por cada 100 mil habitantes</p>	<p>1.3 En el 2022, la tasa de homicidios debe ser de 4.7 por cada 100 mil habitantes</p>	<p>1.4 En el 2023, la tasa de homicidios debe ser de 4.0 por cada 100 mil habitantes</p>		<p>Perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y proceso interno</p>
	<p>1.5 En el 2024, la tasa de homicidios debe ser de 3.5 por cada 100 mil habitantes</p>	<p>2.1 En el 2019 la percepción de inseguridad será 80%</p>	<p>2.2 En el 2021 la percepción de inseguridad será 70%</p>	<p>2.3 En el 2023 la percepción de inseguridad será 60%</p>		
	<p>2.4 En el 2025 la percepción de inseguridad será 50%</p>	<p>3.1. En el 2019 la tasa de victimización será de 25%</p>	<p>3.2. En el 2021 la tasa de victimización será de 20%</p>	<p>3.3. En el 2023 la tasa de victimización será de 15%</p>		
	<p>3.4. En el 2025 la tasa de victimización será de 11.9%</p>	<p>4.1 En el 2018 máximo 2,300 víctimas fatales por accidentes de tránsito</p>	<p>4.2 Al 2021 máximo 2,100 de víctimas fatales por accidentes de tránsito.</p>	<p>4.3 Al 2023 máximo 1,800 víctimas fatales por accidentes de tránsito.</p>		
	<p>4.4 Al 2025 máximo 1,500 víctimas fatales por accidentes de tránsito.</p>					
<b>Recursos Humanos</b>						
<b>Recursos Tecnológicos</b>						
<b>Recursos Financieros</b>						
<b>Estructura organizacional</b>						



Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo				Políticas	de calidad de vida de los ciudadanos Solidaridad, para promover la participación de la población y general una cultura de convivencia pacífica
	OLP1: Al 2025 la tasa de homicidios deberá ser de 3.3 por cada 100 mil habitantes. Actualmente es de 7.7	OLP2: Al 2025 reducir la percepción de inseguridad de 90% a 50%.	OLP3: Al 2025 la tasa de victimización será de 11.9%, al 2016 está en 28.8%.	OLP4: Al 2025 el número de víctimas fatales por accidentes de tránsito será máximo 1,500 por año, actualmente es más de 2,600		
<b>Estrategias</b>						
Invertir el presupuesto asignado en tecnología con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la acción integrada en la seguridad nacional	X		X		Política uno [P1]: Promover la transparencia, libre competencia, y prácticas de la seguridad personal	
Incluir en la red de comunicaciones de las comisarías enlaces con bases de datos de otros países	X	X		X		
Establecer alianzas estratégicas con otros países para la importación de tecnología para la seguridad	X	X			Política dos [P2]: Asegurar la salud económica y financiera de las comisarías y puestos de seguridad personal.	
Desarrollar procesos de calidad en los procedimientos de cada institución para evitar la corrupción	X	X	X	X		
Incrementar en 40% el número de comisarías	X		X		Política tres [P3]: Promover la comunicación y colaboración entre los principales actores de la seguridad personal	
Incrementar en 50% el número del personal policial en comisarías			X	X		CODIGO DE ETICA Cuidar y proteger a los ciudadanos, sin excepción de ningún tipo, minimizando la percepción de inseguridad y desconfianza con las instituciones
Obtener alianzas entre empresas para aumentar el patrullaje	X	X		X	Política cuatro [P4]: Reclutar personal capacitado para las nuevas tecnologías de la seguridad personal	Ofrecer mecanismos de mejora del control de orden interno y seguridad de los ciudadanos
Establecer alianzas con otros países para acceder a tecnología criminalística	X	X	X	X		Desmostrar conducta recta, honrada, que lleve a observar normas y compromisos, con total transparencia y congruencia en lo que se dice y se hace. Búsqueda continua del
Implementar una reingeniería en la cultura organizacional del Ministerio del Interior para disminuir los casos de corrupción y mejorar la imagen de las instituciones	X		X		Política cinco [P5]: Fomentar la visión a largo plazo y evitar las soluciones a corto plazo de la seguridad personal	Promover la participación de los ciudadanos en los planes de acción de su comunidad
Implementar una reingeniería de procesos de obtención de licencia de armas.	X	X		X		
Diálogo y convenios de infraestructura con poblaciones que incrementan la violencia y conflictos sociales	X		X		Política seis [P6]: Capacitar constantemente al personal de seguridad personal para lograr su desarrollo profesional	Desempeñar sus funciones con justicia y equidad, para alcanzar el bienestar social de la comunidad.
Desarrollo de normas severas y duraderas por delitos de corrupción	X	X		X		Cumplir con la exigencia de la constitución y las leyes del Estado.
<p><b>Visión: En el año 2025, el Perú se encontrará dentro de los 30 países más seguros del mundo según el índice de progreso social mundial.</b></p>						<p>Valores: Honestidad, como acto fundamental para generar Respeto por la dignidad de las personas, siendo el principal Compromiso con el desarrollo y con la mejora de calidad de vida de los ciudadanos</p> <p>Solidaridad, para promover la participación de la población y general una cultura de convivencia pacífica</p>

## Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) (2012). *Ubicación Geográfica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Arellano, R. (2013). *Marketing para vivir mejor*. Lima: Planeta.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2017). *Reporte de Inflación - Setiembre 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>
- Banco Mundial (2014). *Doing Business 2015: más allá de la eficiencia*. Recuperado de [www.bancomundial.org/es](http://www.bancomundial.org/es)
- BBVA Research (2015). *Situación Perú. Primer trimestre de 2015*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Peru-1T15-final.pdf>
- Brasil, México y Colombia lideran el gasto latinoamericano en Defensa (2015, 13 de mayo). *infodefensa.com*. Recuperado de <http://www.infodefensa.com/latam/2015/05/13/noticia-presupuestos-defensa-brasil-mexico-colombia-despuntan-sobre-resto-america-latina.html>
- Bulla, P., Beltrán, F., Sanchez, R., Escobedo, S., Guarín, B., Ramirez, B., & Quintero, M. (2012). *Evaluación de impacto del plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes*. Bogotá: Fundación ideas para la Paz.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

CENTRUM Católica Business School & Social Progress Imperative (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima, Perú: Autores.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016). *Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital. La situación de América Latina y el Caribe*.

Santiago de Chile, Chile: Autor. Recuperado de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833_es.pdf)

Congreso de la República (2007). *Comisión de Fiscalización y Contraloría. Período anual de sesiones 2006-2007*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/apoycomisiones/informes.nsf/3a50bafe782e249005256aff00772c6c/61ce12ccd7ffffe8052572b100716617/\\$FILE/PATRULLEROS.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/apoycomisiones/informes.nsf/3a50bafe782e249005256aff00772c6c/61ce12ccd7ffffe8052572b100716617/$FILE/PATRULLEROS.pdf)

Consejo Nacional de Seguridad Vial (CNSV) (2016a). *Heridos por accidentes de tránsito 2005-2016*. Recuperado de

<https://www.mtc.gob.pe/cnsv/documentos/HERIDOS%20EN%20ACCIDENTES%20DE%20TRANSITO%202005-2016.pdf>

Consejo Nacional de Seguridad Vial (CNSV) (2016b). *Muertos por accidentes de tránsito 2005-2016*. Recuperado de

<https://www.mtc.gob.pe/cnsv/documentos/MUERTOS%20EN%20ACCIDENTES%20DE%20TRANSITO%202005-2016.pdf>

Consortio de Investigacion Economica y Social. (2016). Seguridad Ciudadana. Autor.

Recuperado de [http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/seguridad-ciudadana\\_.pdf](http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/seguridad-ciudadana_.pdf).

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático, Lima, Perú. 29 de diciembre de 1993.

Contreras, C., & Zuloaga, M. (2014). *Historia mínima del Perú*. Madrid, España: Turner.

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

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

Diario Correo. (2017). Más de 3 mil casos de corrupción vinculados a gobiernos regionales. <http://diariocorreo.pe/politica/mas-de-3-mil-casos-de-corrupcion-vinculados-a-gobiernos-regionales-750999/>.

En el año 2016 la Tasa de Homicidios fue de 7,7 muertes por cada 100 mil habitantes (2017, 17 de julio). *Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-ano-2016-la-tasa-de-homicidios-fue-de-77-muertes-por-cada-100-mil-habitantes-9856/>

Exportaciones con altas tecnologías son aun pocas. (29 de Agosto de 2017). Perú 21.

Gestion. (2016). Analistas de LatinFocus elevan a 3.9% su expectativa de crecimiento del Perú para el 2016. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/analistas-latinfocus-elevan-39-su-expectativa-crecimiento-peru-2016-2176482>.

Hay un policía por cada 856 habitantes, según último censo del INEI (2016, 14 de febrero). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/hay-policia-856-habitantes-censo-inei-210816>

Hernández, W. (2016). Delincuencia común y seguridad ciudadana en el Perú: Políticas de prevención y control. En Consorcio de Universidades (Ed.). *Metas del Perú al Bicentenario* (pp. 315-325). Lima, Perú: Autor. Recuperado de [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/3386/Hernandez\\_Brena\\_Wilson.pdf?sequence=1](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/3386/Hernandez_Brena_Wilson.pdf?sequence=1)

- Instituto de Defensa Legal (IDL) (2016). *Seguridad ciudadana. Informe anual 2016*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <https://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202016.pdf>
- Instituto de Economía y Paz (IEP) (2016). *Global Peace Index 2016*. Recuperado de [http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/02/GPI-2016-Report\\_2.pdf](http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/02/GPI-2016-Report_2.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014a). *Victimización en el Perú 2010-2013*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1194/1ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1194/1ibro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014b). *Perú: III Censo Nacional de Comisarias 2014*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1254/1ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1254/1ibro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015a). *Perú: IV Censo Nacional de Comisarias 2015*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1308/1ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1308/1ibro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015b). *Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). Denuncias de accidentes de tránsito no fatales, según departamento. autor. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/libro30\\_2.xls](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro30_2.xls)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016a). *Perú: Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1994-2016*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016b). *Perú: Anuario Estadístico de la Criminalidad y de Seguridad Ciudadana 2011-2016*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1446/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1446/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016c). *Informe Técnico N° 1 - Marzo 2016. Estadísticas de Seguridad Ciudadana*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-seguridad-ciudadana\\_2.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-seguridad-ciudadana_2.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016d). *Accidentes fatales de tránsito según departamento 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017a). *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2016*. Recuperado de [https://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/543](https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/543)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017b). *Informe Técnico N° 10 - Octubre 2017. Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10\\_exportaciones-e-importaciones-ago2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10_exportaciones-e-importaciones-ago2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Victimización en el Perú 2010 - 2016*. Autor.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1427/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1427/1ibro.pdf).

Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) & Instituto Nacional de Cultura (INC) (2005). *Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu*. Recuperado de [https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-49172/2005\\_Plan\\_Maestro\\_Machupicchu.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-49172/2005_Plan_Maestro_Machupicchu.pdf)

Ipsos Perú (2017). *Décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/360095546/Decima-Encuesta-Nacional-sobre-la-Percepcion-de-la-Corrupcion-de-Proetica>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School.

Presidencia del Consejo de Ministros (2003). *Compendio de Normas Legales de Seguridad Ciudadana*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/wp-content/uploads/2013/08/COMPENDIO-DE-NORMAS-LEGALES-DE-SEGURIDAD-CIUDADANA.pdf>

Lagos, P., Silva, Y., & Nickl, E. (2005). El Niño y la precipitación en los Andes del Perú. *Boletín de la Sociedad Geológica del Perú*, 6(1), 7-23. Recuperado de [http://www.met.igp.gob.pe/publicaciones/2000\\_2007/Lagosetal.pdf](http://www.met.igp.gob.pe/publicaciones/2000_2007/Lagosetal.pdf)

Maynez, P., & Reinoso, M. (2009). *El mundo indígena desde la perspectiva actual*. Mexico: destiempos.com . Recuperado de <http://www.destiempos.com/n18/dossierMI.pdf>

Melo, P., Nieto, J., & Hernández, J. (2016). *Informe de evaluación de impactos del ENSO 2015 2016 en los países de la región andina*. Lima, Perú: PRASDES.

- Militares y policías recibirán aumento del último y quinto tramo en octubre (2016, 21 de octubre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/982752-militares-y-policias-recibiran-aumento-del-ultimo-y-quinto-tramo-en-octubre>
- Ministerio de Cultura (2011). *Guía para el reconocimiento de bienes culturales arqueológicos*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de [http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/2015/05/guiaparaelreconocimientodebienesculturalesarqueologicos\\_0.pdf](http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/2015/05/guiaparaelreconocimientodebienesculturalesarqueologicos_0.pdf)
- Ministerio de Salud (MINSA) (2017). *Seguridad vial y cultura de tránsito - Estrategia*. Recuperado de [https://www.minsa.gob.pe/portalweb/06prevencion/prevencion\\_2.asp](https://www.minsa.gob.pe/portalweb/06prevencion/prevencion_2.asp)
- Ministerio del Ambiente (MINAM) (2014). *La Dirección de Turismo y Protección del Ambiente de la Policía Nacional del Perú*. Recuperado de [http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=765&Itemid=3882](http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=765&Itemid=3882)
- Ministerio del Interior (MININTER) (s.f.). *Información de Personal Nombrado, CAS y FAG (histórico)*. Recuperado de <http://www.mininter.gob.pe/content/personal-activo>
- Ministerio del Interior (MININTER) (2013). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018*. Recuperado de [http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/wp-content/uploads/2015/02/Plan\\_Nacional\\_de\\_Seguridad\\_Ciudadana.pdf](http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/wp-content/uploads/2015/02/Plan_Nacional_de_Seguridad_Ciudadana.pdf)
- Ministerio del Interior (MININTER) (2014). *Plan de Modernización de la Gestión Institucional del Ministerio del Interior 2014-2016*. Recuperado de [https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/PlanModernizacion\\_Mininter2014.pdf](https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/PlanModernizacion_Mininter2014.pdf)
- Ministerio del Interior (MININTER) (2015). *Resumen Ejecutivo. Proyecto de Presupuesto AF-2016*. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2015/com2015precuegenrep.nsf/0/dce0>

d569289ef50c05257edc006196f0/\$FILE/Resumen\_Ejecutivo\_2016\_Ministerio\_del\_Interior.pdf

Ministerio del Interior (MININTER) (2015). III Censo Nacional de Comisarías 2014.

Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1254/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1254/libro.pdf)

Ministerio del Interior (MININTER) (2017a). Plan Estratégico de Publicidad 2017.

Recuperado de <https://www.mininter.gov.pe/sites/default/files/RM-Nro-0148-2017-IN.pdf>

Ministerio del Interior (MININTER) (2017b). *Evaluación - Plan Operativo Institucional*

*Pliego 007: Ministerio del Interior*. Recuperado de

[http://www.peru.gov.pe/docs/PLANES/13185/PLAN\\_13185\\_2016\\_EVA\\_POI\\_-\\_2014\\_\(OK\)\\_04062015.PDF](http://www.peru.gov.pe/docs/PLANES/13185/PLAN_13185_2016_EVA_POI_-_2014_(OK)_04062015.PDF)

Müller, E. H. (2011, 21 de septiembre). Propuesta que la nueva Policía se denomine Guardia Civil. *Trujillo Di* (p. 14).

Novak, F., & Namihás, S. (2014). *Cooperación en seguridad entre el Perú y sus vecinos: amenazas no tradicionales*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Internacionales (IDEI) y Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de <http://idei.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/04/mecanismos-de-seguridad.pdf>

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2016). *Prevención de la violencia y los traumatismos*. Recuperado de

[http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/road\\_traffic/es/](http://www.who.int/violence_injury_prevention/road_traffic/es/)

Policía Nacional del Perú (PNP) (2015). *Dirección Ejecutiva de Tecnologías de la Información y Comunicaciones PNP*. Recuperado de

[https://www.pnp.gov.pe/direcciones\\_policiales/dirtic/nosotros.html](https://www.pnp.gov.pe/direcciones_policiales/dirtic/nosotros.html)

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.

Qué es el triángulo terrestre que vuelve a enfrentar a Perú y Chile (2014, 21 de agosto). *BBC*.

Recuperado de

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/08/140821\\_mapa\\_triangulo\\_terrestre\\_pole\\_mica\\_ac](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/08/140821_mapa_triangulo_terrestre_pole_mica_ac)

Rizo-Patrón, P. (2015). *Análisis de coyuntura*. Instituto Bartolomé de las Casas. Lima. Perú.

Recuperado de <http://bcasas.org.pe/>

Solo hay un policía por cada 240 habitantes en el Perú (2017, 20 de febrero). *RPP Noticias*.

Recuperado de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-estudio-revela-que-hay-un-policia-por-cada-240-habitantes-noticia-936540>

SUCAMEC. (2015). Armas incautadas 2015. Autor. Recuperado de

<https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/descargas/finish/24-publicaciones/1797-armas-incautadas-reporte-2015>.

Trejos, A. (2009). *Instrumentos para la evaluación del impacto de acuerdos comerciales internacionales: aplicaciones para países pequeños en América Latina*. México DF, México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Vitale, L. (1997). *Historia comparada de los pueblos de America latina*. Punta Arenas: Chile: Instituto de Investigacion de Movimientos Sociales. Recuperado de

[http://www.academia.edu/9560080/Luis\\_Vitale\\_Historia\\_comparada\\_de\\_los\\_pueblos\\_de\\_America\\_latina\\_Tomo\\_01\\_Pueblos\\_originarios\\_y\\_Colonia](http://www.academia.edu/9560080/Luis_Vitale_Historia_comparada_de_los_pueblos_de_America_latina_Tomo_01_Pueblos_originarios_y_Colonia).

## **Apéndice A: Resumen de entrevista al General de la Policía del Perú**

Óscar Gonzales Rabanal -17/04/2018

### **En su opinión, ¿cuál es el nivel de inseguridad personal en el Perú?**

Se publicó en unos medios de comunicación que somos el segundo país más inseguro de Latinoamérica, sin embargo, discrepo de ello, ya que una cosa es la sensación de inseguridad y otra cosa es la seguridad real, hay variables que inciden notoriamente con relación al tema de la seguridad como los medios de comunicación y la misma cultura. Nuestra misma sociedad genera una corriente de opinión y la toma como verdadera. Existen países en Latinoamérica como México, Brasil, El salvador, Honduras o Colombia, donde tienen un nivel de delincuencia mucho más alto que la nuestra. Sin embargo, si el Estado no toma las estrategias adecuadas y medidas inmediatas para frenar este avance de inseguridad, y si no se preocupa y piensa que la responsabilidad de la seguridad no es solo de la policía podría volverse más crítica esta situación.

### **¿Quiénes son los actores que están encargados de la seguridad personal del Perú?**

La Policía Nacional es la cara de la seguridad frente a la población, sin embargo, tengamos en cuenta que las acciones de prevención es la principal medida que deben tomar los actores como las municipalidades que tienen que ver en el ordenamiento vial, otorgamiento de licencias, verificar los centros de juegos, los lugares donde venden licor ya que estos lugares generar vicios. Pero más que la municipalidad, el Poder ejecutivo a través del sector educación, ya que el principal problema de la población es la falta de valores, el tema cívico no está inculcado en las personas.

### **¿A qué factores le atribuiría la inseguridad personal en el Perú?**

La corrupción, siempre se habla de la policía corrupta, y eso no es así, lo que sucede es que se evidencia acciones de corrupción por parte de algunos policías por el trato diario que tiene con la población, pero la corrupción es un problema endémico que está en todos los peruanos

porque son seres humanos con pocos valores. Otra causa de la inseguridad es generada por temas sociales, las familias disfuncionales se quedan muchos niños abandonados que en futuro se vuelven delincuentes, el estado tiene que tomar posición agresiva donde la solución no es ingresarlos al albergue, sino que deben generar una estrategia donde ese menor tenga un plan de recuperación de la persona, para que ese niño crezca con valores.

El político se preocupa en dar respuesta inmediata a la población, engañando a la población haciéndole creer que, teniendo más policías en el país, este será más seguro. Hay países como Corea, Japón, que no ves ni un policía en la calle y son países mucho más seguros por el trabajo es diferente. La solución no está en tener más policías, el tema es tener mejor servicio policial. Infraestructura no es solo comprar más patrulleros, se necesita mayor capacitación para el personal policías y generar mayor confianza, porque se está perdiendo el profesionalismo, la autoridad, y se está reclutando personal sin vocación de servicio.

### **¿Cree que la policía nacional cuenta adecuada infraestructura para enfrentar este problema?**

El Estado debe invertir en tecnología, laboratorios, las principales capturas se hacen con trabajo de inteligencia apoyándose en la tecnología, no se trata de tener policías en las calles disparando poniendo en peligro a toda la población, por ejemplo, a Abimael Guzmán se le capturó sin hacer uso de disparo. En la actualidad, el Perú, con 30 millones de habitantes, solo tiene un sistema de escucha, que es prestado por el equipo americano.

### **En su opinión, cuál sería la estrategia para cambiar el alto nivel de inseguridad en el Perú**

La estrategia para cambiar el nivel de inseguridad en el Perú es la tolerancia cero, generar un sistema para que todas las personas que comentan delitos así sean menores paguen su delito, así roben un clavo sepan que van a tener un castigo, servicios a favor de la sociedad, arrestos domiciliarios, multas etc. El otro punto es fortalecer el sistema educativo en todos los niveles educativos, otra variable es que las cárceles tengan una orientación de readaptación de la sociedad y que no sirvan de escuelas para el delito, Otra estrategia es trabajo en conjunto

entre la policía y Ministerio público. Actualmente por el nuevo código procesal fiscal, hay muchos fiscales que quieren hacer la labor del policía y eso se va a lograr con una mayor coordinación y con un manual de funciones claro con un mismo objetivo final. Mejorar servicio policial generándole la vocación de policía, tenemos policías dando servicios de custodia, de salvataje, turismo, vacaciones útiles, donde le policía no tiene formación. Los policías deben estar en la calle haciendo respetar los derechos humanos.

**En su opinión, ¿qué le falta a nuestro país para llegar a los niveles de seguridad de Islandia, Austria o Nueva Zelanda?**

Para que el país llegue a niveles de seguridad de los referentes lo que el Perú necesita es educación y cultura.

[La entrevista completa se encontrará en el CD anexo de esta tesis].



## **Apéndice B: Resumen de entrevista al comandante de la PNP- Águilas Negras**

Pedro Antonio Arbieta Ayquipa -20/04/2018

“Hablar de seguridad es muy amplio en este momento, me toca a mí desempeñar esta función. He visto durante muchos años todo tipo de delitos en las calles, lo que son los arrebatos, los robos, los asaltos como a restaurantes y tiendas. Ahora, este 2018, me toca ver lo que son los asaltos a bancos, financieras, cambistas todo el entorno que gira respecto del mundo financiero, también se incluye a las cajas (Huancayo, Piura, etc.). Todo esto conforme a la prevención a través de nuestro patrullaje, con nuestras unidades móviles por todas las agencias bancarias controlando que no haya nada sospechoso en el lugar, nuestra misión principal es visitar, supervisar y controlar el movimiento bancario sin que haya asaltos”.

**Con respecto a la primera parte respecto a la experiencia que usted nos cuenta, habla de arrebatos de carteras, robo de celulares del día a día. ¿Por qué cree que esto existe? y, ¿si pudiera decidir qué haría y que reglas pondría para que esto se pueda reducir?**

Bien no sería draconiano, pero sería correcto porque lo justo es que lo legal es una cosa y lo correcto es otra. Lo correcto sería para mi persona que la persona que delinque tenga seis u ocho meses de cárcel, acá tenemos una justicia que nuestro código procesal penal nos indica que solo se van a la cárcel lo que solo cometen penas mayores de cuatro años, mientras que los que realizan penas menores a cuatro años, libertad condicional. Entonces yo arrebato un celular que es un hurto simple, un delito menor porque el celular vale 500 soles y otros 600 soles, pero solo es una falta, porque recién a partir de 1,500 soles es considerado un delito.

**Si uno lo roba varias veces, ¿acumula los años de prisión?**

En el código procesal penal que llevamos en el Perú no existe reincidencia, no hay acumulación de delitos, seis meses por un delito, 1 año por otro no es acumulativo solamente se da por el delito mayor. En otros países vemos que son más avanzados que suelen castigar con 200 años más cadena perpetua, 300 años y cadena perpetua, acumulan todos los delitos y

suman todos los años; en cambio acá no, solamente la pena más grave se les da. Si vemos que la justicia en otros países funciona, acá porque no la aplicamos, robaste una vez dos meses a la cárcel o te rehabilitas o sales peor, vuelve a robar, a no esté está robando dos veces y se le da ocho meses, vuelve a robar, ya se le daría diez años por el mismo hecho de que robó un celular ya no por el delito que comete sino por habitualidad de ahí va aprendiendo. Uno no nace delincuente, uno no sale de frente a robar un banco, sino primero comienza con los arrebatos, luego con los asaltos, luego con los asesinatos y van creciendo, así se van perfeccionando.

**Es decir, ¿hacen carrera en el crimen? ¿Usted conoció a alguien hace diez años que fue por un robo mínimo y ahora ya es un delincuente, pero ya avezado?**

Los últimos delincuentes que se están capturando son jóvenes que recién están empezando en los arrebatos, están también los roba carteras y de todas las modalidades. Pero quienes son los asaltantes de bancos, los que hace dos semanas recién salieron de la cárcel aproximadamente de 34 años de edad. Los que asaltan bancos son por lo general asaltantes maduros son personas ya de 40 años que tienen mucha experiencia. Un asaltante de la noche a la mañana no dice voy a asaltar un banco, sino poco a poco se va formando, por eso hay que cortarlos desde chiquitos en mi opinión.

**Yo me pongo en el lugar de ustedes como policías: ¿por qué voy a invertir mi tiempo capturando a alguien? ¿Por qué voy a invertir un tiempo que podría yo estar viendo otras cosas si al final nuestras autoridades las van a soltar?**

Mire un ejemplo textual: legalmente le corresponde libertad al señor Osmán Morote. Lo dice la ley, el juez le da libertad legalmente, pero es correcto que saga en libertad; ahí está la diferencia entre lo legal y lo correcto.

**Solamente para terminar, usted dijo que los delitos mayores tienen prisión efectiva, pero los delitos menores tienen prisión suspendida.**

No, menores de cuatro años no son efectivas.

**O sea, ¿uno puede estar un día acá detenido en la comisaría y al día siguiente está saliendo normal?**

No, nosotros comunicamos a la fiscalía, la fiscalía como institución titular del Estado garantiza la legalidad del procesamiento, la fiscalía anuncia al juez, el juez ve lo que se ha cometido, y como es un delito menor, él dice de comparecencia y dile que venga de aquí un mes a firmar.

**¿Y ese proceso es igual para el que roba un celular? Como usted dice que es un delito menor.**

General PNP: No, esto tiene dos tipos de interpretaciones, lo penal que son los delitos (ej: arrancar a alguien, poner en riesgo la vida o hacer uso de la violencia) y las faltas que al no pasar de ser violentas ni poner en riesgo la vida de alguien, son consideradas solo faltas. Por eso esto es cuestión de interpretación, y de esto se valen los abogados para hundir a un delincuente o salvarlo.

**Entonces, escuchándolo llego a la conclusión de que las leyes peruanas no son efectivas.**

Sí, pues, debería de cambiar nuestro procesamiento penal, porque el código penal habla de dar dos años de cárcel por robo de celular, multas económicas y otras más. Suena bonito, pero nuestro procesamiento penal lo aplica por partes de acuerdo a lo que ellos crean conveniente, ahí está el detalle.

Por eso si alguien roba en Santa Anita, también el Ate y en Miraflores, cada juez de los distintos distritos ve de manera diferente su caso, y ojo que no son acumulativos.

**Viendo eso nos puede contar si fue positiva la idea de trabajar en conjunto, además de cómo fue su experiencia. Nosotros sabemos por un artículo que en San Miguel sí se hace esto desde hace tiempo, y al parecer les está dando buenos resultados.**

Siempre he visto al personal de serenazgo como fuerzas amigas y aliadas; la diferencia es que nosotros tenemos la autoridad legal que nos brinda el Estado. Por eso es que, cuando trabajaba con ellos, la municipalidad nos ponía dos camionetas, dos personales de serenazgo, y nosotros un policía como mínimo para que les dé la legalidad del caso a las intervenciones.

**¿Nos puede decir hasta qué punto pueden actuar los serenazgos? Tenemos entendido que solo pueden informar a la Policía.**

Bueno, la misma ley lo dice existe lo que es el arresto ciudadano, entonces ellos pueden arrestar si ven un delito infraganti, claro está que tienen que informar a la Policía o llevarlos a la comisaría más cercana. Como ven, todo está escrito. ¿Por qué creen que hay 33000 leyes escritas? La cosa es cumplirlas.

**Usted me comentaba sobre sus servicios de patrullaje como policía. ¿Cómo se encuentra de recursos (cantidad de efectivos) usted para dar ese servicio a la ciudadanía?**

Muy poco. En el ámbito internacional dice que debe de haber un policía por cada 250 personas a su alrededor, pero en el Perú estamos rebalsando eso: tenemos un policía por cada 800 personas. Ahora tengo solo 550 hombres para todo Lima, Callao y parte de Huarochirí.

**¿Y en cuanto a tecnología cómo están?**

Eso sí nos falta: tenemos un sistema de radio para nuestras unidades que incluye GPS. Las patrulleras no cuentan con computadoras, por eso cualquier duda se resuelve por radio.

**Si usted fuera ministro del Interior y le pidieran reformar la Policía Nacional, ¿qué propondría usted aparte de corregir el déficit en el número de policías, falta de tecnología y equipos policiales? ¿Qué más cambiaría?**

No voy a negarte que hay muy buenos policías identificados con su país por todo lo que han pasado, desde su formación de jóvenes. Yo, por ejemplo, pediría mínimo para todas las unidades policías que el personal mida 1.70 m a más.

**Se sabe que antes los policías se tenían que especializar solo en una rama de la policía, como la DIRINCRI, tránsito, etc. Ahora se ha visto que un policía puede pasar de una rama a otra sin complicaciones. ¿Qué nos puede comentar de eso?**

Estoy convencido de que debería haber cuatro especialidades: la prevención, la investigación, la administración y criminalística. Actualmente hay como 12 especialidades, y pienso que no va bien así. No se debería, pero se ve en toda la policía, y no lo vea mal, porque por ejemplo yo estoy en la unidad de Robos, pero por ley solo debo de estar tres años como máximo en una unidad, es por eso que tengo que cambiar en algún momento: me iré a criminalística, o seguridad, como se den las cosas. Todo de acuerdo a una línea.

**Tengo entendido que la policía suele gastar un 97% de su presupuesto, a diferencia de las fuerzas armadas, que devuelven un porcentaje mucho mayor.**

Si, normalmente se gasta más en renovación de carros, combustibles y gastos de movilidad, muy aparte de nuestros sueldos. En mi opinión, nuestro sueldo no es ni bueno ni malo, alcanza para las necesidades básicas. Aunque pienso que deberían de aumentarnos porque nos exponemos mucho. Algo que acotar es que ahora la gente nos filma a nosotros cada vez que se les interviene, lo mismo debería de hacer cuando el ladrón está robando. Y lo que no saben ellos es que los policías somos los únicos que podemos intervenir cuando hay un delito flagrante o ser sospechosos de algo.

**Con todo lo que uno ve en los medios de comunicación, la sensación de inseguridad de las personas a crecido, pues en los noticieros se ve que le dedican os primeros 30 min a todas las noticias que tengan que ver con inseguridad. ¿Cómo lo toma eso?**

No te voy a negar eso, lastimosamente los medios de comunicación transmiten todas esas cosas, y eso hace que la gente se sienta con miedo en cualquier lugar. Pienso que ellos, el cuarto poder del país, deberían de ponerse de acuerdo y decidir no pasar cosas así uno o dos días, verán que harán un cambio de percepción en la población. Siendo sinceros, el Perú no

está tan mal, nuestra tasa de criminalística ha bajado. El Salvador, como ustedes dicen, posee más tasa de asesinatos diarios.

Un suboficial de tercera ahora gana 3,200 soles al mes, nuestra situación ha mejorado. Salvo el horario, que es algo consumidor. Si tengo suerte, los domingos puedo desayunar con mi familia. Aunque por el lado del estudio no puedo negar: nos dan facilidades para llevar cursos, por decir ahora tengo dos bachilleratos y ahora estoy por sacar una maestría. En verdad no me puedo quejar con todo lo que me ofrece el Estado a través de la Policía.

**¿En cuánto tiempo usted cree que llegaremos al día en que por cada 250 habitantes haya un policía?**

No vamos a llegar ni nos vamos a aproximar, porque por cada ciudad tendríamos que tener 100,000 policías, y la verdad veo bien difícil que llegue ese día.

**¿Entonces usted propone que el cambio solo está en invertir más en la educación, como lo dijo anteriormente?**

Así es, porque a nivel nacional solo somos 120,000 efectivos policiales y que eso se refleje solo para una ciudad no lo veo pasar. Por eso lo mejor sería invertir más en la educación y hacer que la gente cambie su forma de pensar, dándole mucho valor a los valores.

**Entiendo, pero entonces, aparte de invertir en la educación, ¿qué otras cosas podríamos cambiar en comparación de otros países como Chile que si manejan este problema de una manera más eficiente?**

Chile tuvo a Pinochet, fueron muchos años más de gobierno militarista que el nuestro, tengo entendido que ahí se fusilaba a la gente que era condenada.

**¿Piensa que debería de ser así ahora en el Perú?**

Pienso que debería de haber más mano dura. Además, Pinochet estuvo como 18 años en el cargo. Igual sigo pensando que se debería de invertir más en educación. La gente piensa que la comisaría es un reformatorio, que aquí nosotros tenemos que corregir lo que sus padres no

podieron. Y eso está mal, nosotros no estamos para eso. Debemos de aprender de Cuba, que tiene una tasa de analfabetos mínima.

[La entrevista completa se encontrará en el CD anexo de esta tesis].



## **Apéndice C: Resumen de entrevista al Gerente de Seguridad Corporativo de REPSOL**

Licenciado Jorge Luis Castro Zapata – 23/04/2018

“En una conferencia, se expuso que el sector de hidrocarburos es uno de los más corruptos, al ser cuestionados indicaron que era la percepción de la gente, que no nos han asegurado nada. Si nosotros hubiésemos hecho caso de aquel comentario, hubiésemos trabajado sobre la percepción de la gente, que el trabajo que hacemos no impacta en la percepción de la gente, y que para trabajar eso solo hago publicidad y campañas de comunicación, pero en el fondo no los ayudo. Por eso siempre recuerden que hay dos seguridades, la seguridad real y la percepción de seguridad. ¿Y qué es lo que debe hacer el MININTER? Dialogar con los medios de comunicación, para que no difundan y dejen la sensación de que nuestro país es un lugar donde reina la delincuencia. Segundo, que debe hacerse un trabajo especial con la policía, incrementar su nivel de cultura y criterio para que pueda ser líder en la sociedad, para que no esté expuesto a coimas. Ese par de cosas si van a generar cambios en el MININTER, a su propia gente, para que el Estado ponga orden, a partir de su gente. El país vale tanto como su gente. En la región somos uno de los países que no están peores en seguridad, pero sentimos que estamos inseguros, y esa es la función de los medios de comunicación, para hacer de esta herramienta algo de impacto. Tenemos presidentes que comunican poco o casi nada, cuando ellos deben transmitir seguridad a la población, no existen autoridades que comuniquen bien. Tenemos medios mercenarios. En otros países no se filman cadáveres, se vende morbo, sensacionalismo. México es un país que trabaja mucho sobre su imagen, por eso mantiene a pesar de sus indicadores altos de percepción de inseguridad, un grueso volumen de turismo.

Un ejemplo de seguridad real y de percepción es un agente, este brinda sólo percepción, porque cuando se produzca un asalto él es el primero en salir, no existe seguridad real. Las labores de inteligencia se basan en seguridad real, esperan que se consuma el delito para

poder sustentarlo, no son disuasivos. Cuando despedimos a un trabajador, más allá de la sanción lo que buscamos es dejar un mensaje: todo acto doloso, por mínimo que sea, es sancionado.

[La entrevista completa se encontrará en el CD anexo de esta tesis].

