



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  
DEL PLAN DE ACCIÓN DE SEGURIDAD  
CIUDADANA - CERCADO DE LIMA”**

**Trabajo de investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magister en Gestión Pública**

**Presentado por  
Luis Enrique Cardenas Almonacid  
Maria Elizabeth Naupari Hurtado  
Olga Julia Pomacanchari Caceres**

**Asesor: Dr. José Díaz Ísmodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, abril 2022**

## Índice

Glosario.....	4
Capítulo I. Introducción.....	5
Capítulo II. El problema de la investigación .....	7
1.    Antecedentes .....	7
2.    Planteamiento del Problema de investigación .....	11
3.    Formulación del problema .....	13
4.    Objetivos de la investigación .....	13
5.    Justificación .....	14
Capítulo III. Marco teórico- conceptual.....	16
1.    Marco teórico.....	16
1.1. La implementación y el seguimiento de los objetivos estratégicos.....	16
1.1.1. Lograr los objetivos estratégicos .....	17
1.1.2. Metodología para el despliegue de objetivos .....	18
1.2. Sistemas de seguridad ciudadana .....	23
1.2.1. Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana .....	24
1.2.2. Sistema Metropolitano de Seguridad Ciudadana .....	25
2.    Marco Conceptual .....	26
Capítulo IV. Marco Metodológico .....	32
1.    Metodología.....	32
2.    Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información .....	32
Capítulo V. Diagnostico situacional actual.....	35
1.    Una mirada a nivel latinoamericano .....	35
2.    Relevancia a nivel de Lima Metropolitana .....	35
3.    Política institucional sobre seguridad ciudadana .....	39
3.1. La Gerencia de Seguridad Ciudadana de la MML.....	40
3.2. Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima (CODISEC-CL) .....	41
3.3. Secretaria Técnica del CODISEC.....	41
4.    Análisis de los planes de seguridad ciudadana .....	43
5.    Articulación interinstitucional de actividades .....	46
Capítulo VI. Propuesta de metodología de despliegue de objetivos estratégicos. ...	49
1.    Desarrollo de la metodología en el CODISEC- CL .....	53
1.1. Los objetivos se despliegan en medios .....	54
1.2. Retroalimentación y Metas .....	55
1.3. Programación de Actividades .....	56

2.	<b>Desarrollo de la Metodología desde un integrante del CODISEC-CL</b>	56
3.	<b>Viabilidad de la metodología</b>	57
	<b>Conclusiones</b>	59
	<b>Recomendaciones</b>	60
	<b>Referencias Bibliográficas</b>	61
	<b>Anexos</b>	1
	<b>Anexo 1. Árbol de Problemas</b>	2
	<b>Anexo 2. Validación del Juicio de Expertos</b>	3
	<b>Anexo 3. Resultados de Juicio de Expertos</b>	5
	<b>Anexo 4. Organigrama de Municipalidad Metropolitana de Lima</b>	8
	<b>Anexo 5. Comentarios del Plan de Acción Distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima, año 2020</b>	9
	<b>Anexo 6. Comentarios del Plan de Acción Distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima, año 2021</b>	10
	<b>Anexo 7. Ficha de Planificación para Ejecución de las Actividades</b>	14
	<b>Anexo 8. Ficha de Reporte de actividades</b>	14
	<b>Anexo 9. Plan de Acción CODISEC - Cercado De Lima</b>	15
	<b>Anexo 10. Plan de acción integrante CODISEC-CL Gerencia de Seguridad Ciudadana</b>	16
	<b>Anexo 11. Plan de Acción del funcionario: Sub Gerencia de Operaciones de Seguridad</b>	17
	<b>Anexo 12. Plan de Acción del funcionario: Jefe Zonal de Seguridad Ciudadana - Zona 1</b>	18

## **Glosario**

CECOP: Centro de Control de Operaciones

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

CODISEC-CL: Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima

CORESEC: Comité Regional de Seguridad Ciudadana

GSGC: Gerencia de Seguridad de Ciudadana

MININTER: Ministerio del Interior

MML: Municipalidad Metropolitana de Lima

OBMESEC: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana

PNSC : Plan Nacional de Seguridad Ciudadana

PADSC-CL: Plan de Acción Distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima

PNP: Policía Nacional del Perú

SEMEL: Serenazgo Metropolitano

SIMESEC: Sistema Metropolitano de Seguridad Ciudadana

## **Capítulo I. Introducción**

El presente trabajo de investigación aborda la problemática de la gestión en materia de seguridad ciudadana del CODISEC – CL de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). Al respecto, se entiende que la seguridad ciudadana es uno de los aspectos más críticos de la convivencia social y de los estándares de calidad de vida, dado el aumento de los indicadores de violencia, robos, hurtos y homicidios; por lo cual, es importante analizar dicha gestión desde una perspectiva integral que busque contribuir a la satisfacción de los ciudadanos previniendo el aumento de incidencias.

El alcance de la presente investigación se circunscribe en el distrito del Cercado de Lima, que es uno de los cuarenta y tres distritos que conforman la provincia de Lima. Asimismo, la investigación está dividida en cinco capítulos.

En el primer capítulo se presenta, de manera introductoria, la relevancia de nuestra propuesta en el marco de la seguridad ciudadana.

En el segundo capítulo, referente al problema de la investigación se analizan los antecedentes desde el punto de vista mundial, latinoamericano y peruano; e identificando las causas que originan la problemática de nuestra investigación como son: La débil formulación del plan de acción anual de seguridad ciudadana del Cercado de Lima, la falta de correlación en los valores de la línea base y la insuficiente evaluación de los resultados y cada uno con sus sub causas respectivas. A partir de todo esto, se formula el problema de investigación siguiente: ¿El plan de acción distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima cuenta con un consistente despliegue de los objetivos estratégicos?

En el tercer y cuarto capítulo, se presentan los marcos teórico y conceptual empleados en la investigación, así como el marco metodológico, el cual da cuenta del tipo de investigación llevado a cabo y sus implicancias.

En el quinto capítulo, se desarrolla la propuesta de investigación, empezando por la descripción de la situación actual y el análisis comparativo de los PADSC – CL que corresponden desde los años 2019 al 2021, y la propuesta metodológica del despliegue de objetivos estratégicos, basado en el modelo Hoshin Kanri, a partir de lo cual se desarrolla la metodología en el CODISEC –CL, proponiendo un modelo conceptual y su posterior implementación desde la mirada de un integrante del CODISEC –CL. Destacando la retroalimentación, el intercambio de ideas, el consenso y el compromiso que permita lograr los objetivos planteados.

Finalmente, se presentan las conclusiones relativas a la situación actual, el modelo conceptual y la implementación de la metodología Hoshin Kanri, así como las respectivas conclusiones generales.

## Capítulo II. El problema de la investigación

### 1. Antecedentes

Las actividades concernientes a la seguridad ciudadana son aspectos de interés de los diferentes gobiernos del mundo, dada la ola de incidencias que se registran actualmente que son secuelas negativas de la globalización y que, a pesar de los esfuerzos de las diferentes instancias de gobierno, sigue siendo una situación en la que todavía no logran resultados efectivos, como menciona (Murazzo, 2014).

En muchos países de Latinoamérica empezaron a implementar políticas de seguridad ciudadana bajo enfoques con un tratamiento integral a los problemas de seguridad, que enfrentan dos desafíos:

*“(i) la dificultad de volcar esos conceptos y principios en estrategias operativas y acciones concretas; y ii) los resabios de las doctrinas de seguridad nacional sustentadas en una visión reactiva y punitiva de la seguridad que se resisten a desaparecer.”* (PNUD P. d., 2020) (pag. 41)

El objeto de la investigación es lograr el primer desafío con una gestión institucional fortalecida, a pesar que los cambios son lentos debido a la complejidad de los enfoques multicausales para afrontar los problemas de la seguridad ciudadana identificados como:

*“criminalidad, violencia y orden público, diseño de políticas y planificación basadas en evidencia e información fiable, coordinación estratégica y operativa entre instituciones de diversa naturaleza, incorporación de las administraciones subnacionales y de la sociedad civil en los procesos de toma de decisiones, evaluación de impacto a partir de líneas base, etc.”* (PNUD P. d., 2020) (pag.43).

Lo señalado promueve deshacer las rutinas burocráticas de gestiones centralistas, verticales y de fragmentación en la toma de decisiones; adicionalmente, la falta de información fiable, débil rendición de cuentas institucional y fragilidad en el trabajo con la comunidad. Bajo esa premisa, la seguridad ciudadana es muy importante, por la participación ciudadana que convoca y obliga, la interacción con los gobiernos locales, que han venido ganando dominio con un enfoque territorial, tanto en el diseño de estrategias y planes de prevención comunitaria y situacional, principalmente por la cercanía que tienen con la ciudadanía.

La mayoría de los países de Latinoamérica, cuentan con planes municipales que plantean la recuperación de espacios públicos, actividades sociales, entre otros; pero también se han

encontrado con desafíos como la falta de herramientas para el despliegue de las acciones que fortalezcan la participación local.

También se manifiesta que, la seguridad ciudadana es la relación permanente de diferentes sectores institucionales y actores sociales, necesarios para la integración en la gestión de seguridad y que no es suficiente que se encuentren en las normativas y documentos oficiales; sino que se garantice su avance y sostenimiento en el tiempo.

El proceso de alineamiento en el diseño y la ejecución de un plan nacional en seguridad ciudadana se presenta como un desafío, el autor muestra el caso de Sao Paulo – Brasil en cuanto a homicidios, resalta las intervenciones integrales a nivel de gobierno local, combinando acciones desde una correcta focalización del problema, la medición estricta e implantación de las líneas base, el uso de las TIC, la permanente capacitación del personal de seguridad ciudadana, el protagonismo de los agentes municipales en las acciones de prevención, la integración de la sociedad civil y los apropiados dispositivos de coordinación; lograron que en cinco a siete años, se reduzca las tasas de homicidios en varios gobiernos locales de 30% por cada 100.000 a una disminución de 19% para el año 2019. El autor concluye entre otros, la promoción efectiva de estrategias y acciones con el sector social y seguridad ciudadana y recomienda la integración de las políticas, planes y programas a nivel nacional y local, con mecanismos de vinculación a nivel operativo y el proceso de evaluación de resultados para proponer los ajustes respectivos.

Otro caso, a nivel latinoamericano es la seguridad ciudadana de la ciudad de Bogotá con el desarrollo de su plan y el correspondiente Informe de Seguimiento a la Implementación del plan integral de seguridad ciudadana, convivencia y justicia de Bogotá (PISCCJ, 2020) presenta los logros y avances del primer semestre de julio-setiembre de 2020, con el fin de generar conocimiento y evaluación permanente de la gestión interinstitucional de acuerdo con cada línea estratégica: control del delito, prevención y convivencia ciudadana, y acceso a la justicia. Se realizaron los planes de intervención integral, detallando las zonas de atención prioritaria y su correspondiente diagnóstico de los distritos de Bogotá, estableciendo de manera articulada los planes de trabajo de todas las entidades en cada distrito, a partir de ello, se inicia el ciclo de implementación de las acciones proyectadas.

El informe concluye que los reportes de las entidades hicieron énfasis en la ejecución presupuestal en cuanto a la adquisición de bienes y servicios para llevar a cabo las acciones programadas; sin embargo, refiere la importancia de desarrollar la estructura estratégica aprobado de manera coordinada en una instancia del distrito para posteriormente oficializar el Plan Integral de Seguridad Ciudadana Convivencia y Justicia 2020 – 2024 e insisten en la

necesidad de que las actividades, acciones, metas y otros, se enlacen a las estrategias del Plan referido. Con respecto a las acciones, estas deben ser revisados por las entidades conformantes de cada distrito y reformulados de ser necesarios.

Para la experta (Gorri, 2016) la seguridad ciudadana requiere del seguimiento y evaluación de políticas públicas, refiere que la evaluación debe ser integral como parte de las políticas, siempre en busca de mejorar los procesos para obtener resultados óptimos de las intervenciones y decisiones del Estado. La autora explica que la evaluación consiste en emplear métodos de investigación con el fin de verificar los resultados, considerando el análisis de los procesos operacionales, que implica comprobar los indicadores de gestión en diferentes periodos, en el cual se ha ejecutado recursos para generar productos, siendo necesario cuantificar los resultados y contrastar con los objetivos de las políticas públicas. Explica la importancia de la auditoría concurrente, que evalúa la eficacia y la eficiencia, el primero mide los resultados de impacto y el segundo mide los indicadores de gestión. La autora aporta una matriz comparativa de seguimiento y evaluación de políticas de diferentes gobiernos de los países del sur, como el caso de Chile, que cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de la seguridad, haciendo un país con alta institucionalidad, de otro lado Argentina presenta baja institucionalidad debido a la poca cohesión con la evaluación.

(Paez, Peón, & Ramírez, 2018) los investigadores realizaron un análisis de los programas de seguridad ciudadana de algunos países de América Latina y el Caribe entre los años 2007 y 2017, encontrando la falta de estudios para el diseño, implementación y monitoreo de las políticas públicas para atender los problemas de la seguridad ciudadana. Obteniendo como resultado los países que cumplieron las fases de análisis como es el caso de Colombia, Chile y Argentina; concluyendo que se destaca la seguridad ciudadana de Chile y Colombia quienes muestran progreso en los programas de seguridad ciudadana y son modelos a seguir que implicó reformar las entidades policiales y la ejecución de políticas públicas de acercamiento de la policía a la comunidad desde el aspecto preventivo. De otro lado, los países que no alcanzaron un progreso en seguridad ciudadana, han evidenciado que los modelos no cuentan con mecanismos de evaluación, dificultando conocer los resultados debido a diferentes factores políticos de cada país, que incide en la percepción de la ciudadanía en cuanto al despliegue de los programas, su implementación y seguimiento, en esa línea, se plantea a nivel regional como requisito la evaluación durante la implementación de los programas de seguridad de acuerdo a cada situación y logre la intervención del Estado, la policía y la ciudadanía, para que actúen coordinadamente con el fin de obtener modelos adaptables y sostenibles. Cada modelo de seguridad ciudadana es a nivel local a través del servicio de la policía comunitaria y se le brinde el apoyo nacional,

sumado a ello la integración de otros actores importantes que ayude a obtener sólidos resultados.

Para el caso peruano, (Murazzo, 2014) señala que el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, debe contener el diseño, la formulación, la ejecución y evaluación del Plan ponderando los principales requisitos. Lo que debería reflejar información sobre percepción de la seguridad ciudadana y sus acciones estratégicas de manera articulada y sistematizada, asimismo, que sean observables en el Plan bajo un enfoque holístico, integral, transversal. En ese orden de ideas insiste que:

*“...El problema de la inseguridad ciudadana en nuestro país requiere de la participación proactiva de gobernantes y gobernados, tanto de entidades públicas como privadas, así como de autoridades e integrantes de la comunidad en general, con cuyo compromiso se podrán diseñar y ejecutar, con un enfoque estratégico, táctico y operativo a nivel local, regional y nacional, acciones ordenadas, coherentes, articuladas e inteligentes capaces de obtener resultados concretos contra el mal social que es la inseguridad (Pag 19)...”*

De igual forma, (Vizcarra, S., Bonilla, D. y Prado, B., 2020) enfocan su estudio en políticas nacionales vinculadas al control del crimen organizado, entre las cuales figura la política nacional de seguridad ciudadana, además, advierten la deficiente uniformidad en el diseño y formulación de los instrumentos y estrategias. Asimismo, desde el campo metodológico, han observado lo siguiente:

*i) falta de estructuras claras en los documentos, ya que mientras algunos enuncian de forma directa sus objetivos otros solo mencionan de forma general lineamientos o ejes, sin precisar metas o indicadores; ii) falta de asesoramiento técnico especializado; iii) falta de pertinencia de los indicadores orientados a evaluar la implementación de las políticas; y iv) desconexión entre la forma en la cual se plantean las políticas, estrategias y acciones, y las capacidades del Estado peruano para su efectiva implementación. (pag. 125)*

Las investigadoras concluyen que se han revelado algunos desafíos sobre el crimen organizado, donde el Estado peruano debe desarrollar modelos de intervención eficaces.

Por otra parte, en la investigación de (Quicaño, 2017) explica desde la mirada del CEPLAN, respecto al Plan Estratégico Institucional del Ejército del periodo 2013-2016, hace mención que el referido plan presenta un vacío en su diseño debido a la ausencia de alineamiento con los parámetros del CEPLAN, dificultando el seguimiento y evaluación de los objetivos trazados; la falta de evaluación imposibilita establecer el nivel de aporte de las estrategias en el cumplimiento de las metas a nivel sectorial, la carencia de alineamiento sobre todo, impide agregar, realizar y

monitorear un nuevo modelo de mejora en el Ejército, estas deficiencias de la metodología provocaron limitaciones de disponibilidad de recursos económicos, dificultando la ejecución de lo planificado y la severa deficiencia en el seguimiento y control de las actividades, que ocasionaron la disminución de la confianza de los instrumentos de gestión y de sus proyecciones. El PEI 2017-2019 heredó varias deficiencias en lo que respecta a la línea de base e indicadores que no guardan relación con los objetivos institucionales, que dificultan el avance y obtención de resultados esperados.

## **2. Planteamiento del Problema de investigación**

La presente investigación aborda el problema del inconsistente despliegue de los objetivos estratégicos señalados en el PNSC, que son establecidos en los planes de acción distrital de seguridad ciudadana del Cercado de Lima.

El problema identificado cuenta con tres causas directas: (i) débil formulación del plan; (ii) falta de correlación en los valores de la línea base y (iii) débil evaluación de los resultados obtenidos. Por otra parte, en los efectos se hace mención a la insuficiente rendición de los avances del plan durante las reuniones del CODISEC -CL; impacto negativo de la imagen institucional y recurrente percepción de inseguridad ciudadana (para mayor detalle ver el Anexo 1)

Esta inconsistencia en el despliegue de los objetivos estratégicos se observa a pesar de que, a nivel nacional, en el sector existen importantes avances en políticas e instrumentos de gestión en seguridad ciudadana, desde el MININTER se han establecido, el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, que involucra a los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), con el fin de asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y el uso pacífico de vías y espacios públicos. Su puesta en marcha se fortaleció con la aprobación de Directivas para el diseño, formulación, aprobación, implementación, seguimiento y evaluación de los planes regionales, provinciales y distritales.

Asimismo, es importante señalar que las referidas Directivas están desarrolladas a partir de la Guía de políticas nacionales del CEPLAN, que son de cumplimiento obligatorio por todos los niveles de gobierno en el marco de sus competencias.

La Municipalidad Metropolitana de Lima a través del CORESEC diseña el Plan de Acción Regional de Seguridad Ciudadana- PARSC, que integra los cuarenta y tres distritos de Lima Metropolitana, en esa línea, en el distrito del Cercado de Lima se formula el PADSC anualmente. Sin embargo, los planes revisados desde el 2019 al 2021, presentan deficiencias que se señalan

a continuación:

En primer lugar, débil formulación principalmente por la interpretación arbitraria de la Directiva 011-2019-IN- DGSC, que orienta en la formulación y organización de la data para el diagnóstico, en la planificación estratégica de la línea base, actividades, metas e indicadores e incluso proporciona formatos para vincularse con el plan regional y nacional; presenta una escasa vinculación entre los planes año a año, se observa poca coordinación con otros actores internos y externos relevantes para la seguridad ciudadana.

En segundo lugar, la falta de correlación en los valores de la línea base causada por el uso indistinto de unidades de medida anualmente, que sobredimensionan las metas asignadas o porque éstas son procesadas desigualmente en el tiempo, se suma la falta de precisión del sentido esperado de las metas anuales, debiendo proyectar la disminución de los fenómenos delictivos, no lo contrario; y el débil cálculo en el procesamiento de los datos, porque no se señalan las fuentes de donde se obtiene esta data.

Y, en tercer lugar, la insuficiente evaluación de los resultados, a causa de la falta de análisis y verificación de los resultados reportados trimestralmente por la secretaria técnica del CODISEC-CL, por la poca integración de estos datos respecto al conjunto de acciones que se realizan a favor de la seguridad ciudadana en el distrito y por el poco seguimiento de los resultados de las proyecciones anuales.

La persistencia del inconsistente despliegue de los objetivos estratégicos en el PADSC- CL, ocasiona efectos negativos, el primero, señalando una insuficiente rendición de avance de las actividades estratégicas del plan durante las reuniones del CODISEC-CL contrariamente, durante las sesiones se valora la mención de un listado de acciones coyunturales ejecutadas por algunos de los integrantes del Comité, esto corrobora la débil comprensión del rumbo de las actividades del plan, porque incumpliendo la programación se desatienden algunos sectores de las zonas en las que está dividido el distrito y la discordancia de los resultados obtenidos respecto a lo planificado.

El segundo efecto es que, se muestra un impacto negativo en la imagen institucional, referida a la MML, que se evidencia en los resultados de desaprobación de la gestión actual según las encuestas de IPSOS en noviembre último con 53% y DATUM en diciembre en 49%, se observa una pérdida de confiabilidad en la capacidad de resolución o de mitigación de la problemática de seguridad ciudadana en el distrito; esta situación afecta la toma de decisiones de los integrantes del CODISEC- CL, convirtiendo al comité en una reunión de reporte de acciones que cada integrante realiza desde sus posibilidades o en las que su sector le haya otorgado un exiguo presupuesto para ejecutar. Señalando también la pérdida de horas-hombre, debido a que el personal es designado

de forma imprevista o improvisadamente en la realización de actividades no priorizadas.

Y el tercer efecto, se visibiliza una recurrente percepción de inseguridad ciudadana, según Lima como Vamos 2019, refiere que el 2018 se registra un 57.5% de limeños que se sienten inseguros en la ciudad y se incrementa el 2019 registrando un 63.2%, esto se debe al aumento de robos callejeros, manifestado también por las juntas vecinales, como la JVC de Santa Beatriz, sobre la poca difusión del trabajo y la falta de coordinación del serenazgo con la policía para recuperar espacios públicos tomados por la delincuencia, intensificando el malestar en la convivencia ciudadana y demostrando un insuficiente pliego presupuestal del CODISEC- CL.

Finalmente, la inconsistencia del despliegue de los objetivos estratégicos en el PADSC – CL sumados a los efectos mencionados traen consecuencias como, la pérdida del propósito del CODISEC – CL siendo una instancia pensada en la sinergia de sus integrantes; el continuo malestar ciudadano por la percepción de inseguridad y el incremento de los fenómenos delictivos.

La presente investigación realizó la evaluación por juicio de expertos del árbol de problema planteado (Anexo 2), por funcionarios o ex funcionarios del MININTER y de la GSGC relacionados al CODISEC, y especialistas que laboran en la Secretaría Técnica del CODISEC CL, con resultados favorables, proponiendo mejoras en algunas sub causas del problema. Cuyos resultados se muestran en el Anexo 3

En base a lo descrito anteriormente, se plantea el problema de investigación:

### **Inconsistente despliegue de los objetivos estratégicos en el plan de acción distrital de Seguridad Ciudadana- CL**

#### **3. Formulación del problema**

¿El plan de acción distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima tiene un consistente despliegue de los objetivos estratégicos?

#### **4. Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo general**

Proponer una metodología para el despliegue de los objetivos estratégicos del plan de acción distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima

## **Objetivos específicos**

1. Describir la situación actual de la seguridad ciudadana en el Cercado de Lima
2. Evaluar los planes de acción distrital de seguridad ciudadana del Cercado de Lima.
3. Diseñar una metodología para el despliegue de los objetivos de seguridad ciudadana en Cercado de Lima
4. Proponer el diseño del despliegue de los objetivos de seguridad ciudadana en la GSGC como integrante del CODISEC-CL

## **5. Justificación**

Conveniencia (¿para qué sirve?) Para contribuir con una mejor eficiencia en la coordinación entre niveles de gestión, su abordaje requiere de una planificación estratégica respaldada por la gestión articulada y efectiva de los integrantes del CODISEC- CL. Brindando información confiable de los resultados obtenidos para realizar la mejora continua.

Relevancia social (¿cuál es su trascendencia para la sociedad?). La percepción de inseguridad ciudadana es un factor que determina el rechazo o la aceptación de la gestión de la MML, a noviembre 2021 la gestión tiene una desaprobación del 53% según Ipsos. Esta situación mediática se revertiría desde una planificación estratégica que pueda alinear los objetivos con las actividades en todos los niveles, identificando la problemática convenientemente, focalizando los recursos y su ejecución en los lugares priorizados del distrito.

Implicaciones prácticas (¿ayudará a resolver algún problema real?). Se centra en el análisis del despliegue de los objetivos de los planes de acción distrital en seguridad ciudadana, con la propuesta metodológica, se mejora la alineación de las actividades respecto a los objetivos estratégicos y la evaluación permanente en cada nivel del CODISEC- CL. Caso contrario, se reduciría la efectividad de la ejecución de actividades realizadas para mitigar la inseguridad ciudadana.

Valor teórico (¿se llenará algún vacío de conocimiento?). Actualmente la gestión del CODISEC-CL no cuenta con una metodología para el despliegue de los objetivos en el marco estratégico de sus planes, razón por la cual la investigación tiene como propósito plantear una metodología que colabore en el despliegue de los objetivos de seguridad ciudadana en conjunto con la normativa vigente. Y a partir de ello contribuir con la reflexión sobre la coordinación y

articulación estratégica.

Utilidad metodológica (¿puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?). No de manera directa, sin embargo, la investigación está orientada en el análisis de la estructura de los planes, su implementación y evaluación, que sea producto de la adecuada articulación de los integrantes del CODISEC-CL, lo que contribuirá con información confiable para formular en el futuro herramientas de fortalecimiento de la gestión local.

### **Capítulo III. Marco teórico- conceptual**

#### **1. Marco teórico**

Este capítulo desarrolla la implementación y el seguimiento de los objetivos estratégicos que se definen en la propuesta de mejora de la investigación, desde la perspectiva metodológica para el mejor alineamiento de los planes anuales y el detalle de los sistemas que regulan el funcionamiento de la seguridad ciudadana, que a continuación se desarrollan:

- La implementación y el seguimiento de los objetivos estratégicos inmersos en el planeamiento estratégico a partir de los vacíos o deficiencias detectados entre los planes de seguridad ciudadana.
- Sistemas de seguridad ciudadana.

##### **1.1. La implementación y el seguimiento de los objetivos estratégicos**

La formulación de los planes se fundamenta en el CEPLAN, que como entidad rectora del Estado en planeamiento estratégico ha establecido lineamientos por fases del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua; en la fase denominada de políticas y planes coordinados, se propone que los planes estratégicos se articulen a través de sus objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores y metas.

Según CEPLAN, la finalidad de los objetivos estratégicos es definir los resultados que la entidad espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende. Los objetivos estratégicos institucionales orientan la gestión de la entidad hacia el logro de los objetivos estratégicos sectoriales y/o territoriales. Siendo entonces que, un objetivo estratégico contiene la descripción de lo que se desea alcanzar y será medido por medio de sus correspondientes indicadores y metas anuales, establecidos de acuerdo al plan estratégico.

Para el (CEPLAN, 2021) un indicador es un enunciado o un instrumento que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento, por medio de mediciones sucesivas y, que, en comparación con las metas establecidas, se podrá comprobar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, se entiende por meta como el valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos.

(CEPLAN , 2021) distingue también la fase de Seguimiento y Evaluación en políticas y planes, estableciendo que el Seguimiento es un proceso continuo, para la recopilación y análisis de información sobre indicadores clave, comparando los resultados reales con los esperados a fin

de medir y valorar como se está ejecutando una política o un plan. Y diferencia finalmente, el proceso de Evaluación, como la valoración de una intervención planeada, en curso o terminada, para establecer su pertinencia, eficacia y sostenibilidad. Este proceso tiene el propósito de suministrar información útil, incorporando las lecciones aprendidas al proceso de toma de decisiones.

Estos alcances constituyen dinamizadores del proceso de planeamiento estratégico, haciendo que los sectores, como el de Seguridad Ciudadana, se acerquen a una dimensión estratégica de optimización de resultados desde una comprensión integral y articulada de objetivos.

(Perez, J. y Nuño, L., 2021), mencionan al PNSC como un instrumento que colabora en la priorización y focalización de las intervenciones en los territorios, incidiendo en los de mayores hechos delictivos, de esta manera se determina que se lograría mitigar riesgos y daños. Los autores resaltan el éxito del plan radica en el conocimiento cabal de la realidad.

#### **1.1.1. Lograr los objetivos estratégicos**

Según (Mintzberg, H. y Quinn, J., 1993), los objetivos estratégicos es lo que la organización va a lograr y cuando logrará alcanzar los resultados, pero no como serán logrados. Los objetivos afectaran la dirección de toda la organización.

Con relación a la estrategia, refiere que es un patrón o plan, integra las metas principales y las políticas institucionales, en el cual se establece la secuencia de las acciones de manera coherente y como se van a lograr los objetivos estratégicos. Este proceso se refiere a la correcta formulación de la estrategia que permitirá ayudar a ordenar, considerando los atributos y deficiencias de la organización, con la finalidad de hacer viable su situación y lograr cambios necesarios de su entorno, éstas pueden ser, las estrategias deliberadas y emergentes; la primera, son estrategias planeadas, por lo cual resultan realizadas y la segunda, son las estrategias no planeadas.

En cuanto a las múltiples metas en una organización, desde los objetivos generales que establecen lo deseado de la organización, es llamado metas estratégicas y de las direcciones, con metas menos constantes.

Precisa que, las estrategias pueden estimarse a priori, son como guías para ejecutar las acciones luego de la decisión tomada, debe considerarse como las estrategias son percibidos por los observadores externos a la organización y por los ejecutivos que toman las decisiones, principalmente en las organizaciones complejas, para que se refleje la adecuada estrategia,

teniendo en cuenta las políticas y programas de la organización. Su implantación debe examinar el proceso en el que se valore las ventajas de las estrategias para la organización, que implica la movilización de los recursos de la organización, para ello es necesario una apropiada estructura organizacional que permitirá el desempeño eficiente de las acciones mediante sistemas de información efectivos mediante la coordinación de las tareas subdivididas, es importante sumar a ello, el liderazgo personal, dejando claro que primero debe tenerse en cuenta que, la estructura organizacional debe seguir a la estrategia para el correspondiente nivel organizacional.

El autor concluye que, las estrategias son las acciones planeadas por una organización que busca mejorar permanentemente su situación con bajos costos, dándole mayor valor al usuario.

Además, refiere que el rol de la planeación es la de programar las estrategias y operativizarlas de manera oficial; es decir, la planeación ayuda a interpretar las estrategias programadas y sobre todo, resalta que los planes informan las estrategias propuestas y sirve como dispositivos de control, que ayuden a comparar con lo alcanzado, que permita la retroalimentación en el proceso de elección de las estrategias.

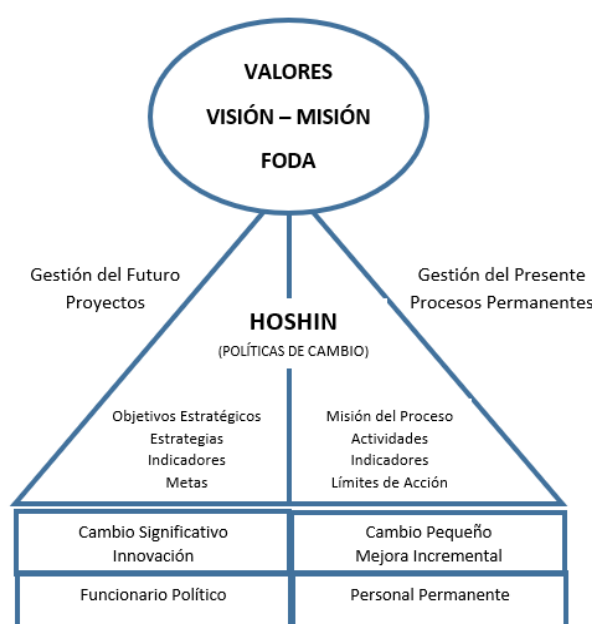
### **1.1.2. Metodología para el despliegue de objetivos**

El Hoshin Kanri en la Administración Pública (Bruno, 2008) refiere que en el año 1965 la empresa Bridgestone Tire Company de Japón, publicó un reporte en el cual se analizaban las técnicas de planeamiento usadas en las empresas japonesas, con el nombre de “Hoshin Kanri”. En la actualidad se traduce como “gestión de metas y medios”. La definición de hoshin puede ser interpretado como “brújula”, “curso de acción clave” o “breakthrough” en la literatura en inglés, que tiene connotaciones de lenguaje militar que implica una brecha o rompimiento para producir un avance significativo.

El autor describe al hoshin kanri, como *“una metodología para ejercer de manera efectiva la dirección estratégica, es un modelo de gestión por medio de orientaciones o políticas, inspirado en la gestión de la calidad total. El hoshin kanri (o planeamiento hoshin) aparece debido a la necesidad de superar las limitaciones del “planeamiento por objetivos”, incorpora las ventajas de éste dado que organiza las actividades para lograr metas claras y responsabilidades pero, al mismo tiempo, elimina algunas dificultades al considerar las metas en relación a los medios y procesos necesarios para lograrlas. De esta manera, permite subordinar los sistemas de decisión a los enfoques generales de manera coherente (alineando los objetivos) y, por lo tanto, facilita la gestión transversal de los procesos”* (p.14).

El autor (Bruno, 2008) cita a Pete Babich, en su libro Hoshin Handbook, propone “el desdoblamiento del planeamiento para un nivel de dirección determinado en dos planes bien diferenciados: el plan estratégico o de avance significativo, orientado por la visión de la empresa,

y el plan de los procesos fundamentales del negocio o del día a día, orientado por el cumplimiento de la misión” (p.21). Esta propuesta aclara la posibilidad de la articulación de los dos grupos de actores que conviven en la estructura de la administración pública; que por un lado, los funcionarios públicos representan al ejecutivo (diseñan las políticas de los diferentes niveles) y toman decisiones, aunque a menudo no son expertos en la gestión cotidiana de los procesos de las áreas de la administración a su cargo y su liderazgo es sólo transitorio (por cada período electoral o aún meno) y, de otro lado, el personal permanente que, gestión tras gestión subsiste en lugares de conducción intermedia, el que conoce muy bien el día a día y es el soporte del funcionamiento de las áreas, y que debería interpretar las directivas de la gestión, respaldadas electoralmente. **Figura 1.**



**Figura 1.** Desdoblamiento del planeamiento Hoshin. Bruno, R. Hoshin Kanri en la administración pública

Estos dos planes expresan dos perspectivas de un mismo plan general de gestión, destacan la necesidad de dos miradas sobre aspectos diferentes que en la gestión pública tienen un reflejo específico y casi siempre resuelto de manera insuficiente. El papel del funcionario político (transitorio y con poder) y el del personal de carrera (subordinado y permanente), habitualmente entran en conflicto debido a la superposición de roles, sin embargo, en esta figura este aparente conflicto se atenúa precisando desde donde puede contribuir cada tipo de funcionario y/o personal de carrera.

Esta situación es un escenario de muchas de las dificultades institucionales que afectan

diariamente la capacidad de gestión. Por lo cual, es necesario desarrollar metodologías que administren y ordenen de manera más eficaz esta problemática y la metodología Hoshin puede realizar un aporte de valor en esta dificultad.

En esta metodología se fundamenta en el trabajo en equipo para el logro de los objetivos que incluye en todos los niveles de la administración pública. Dichos objetivos no son decisiones arbitrarias, tienen una consecución lógica entre los distintos niveles de dirección (los medios de la alta dirección son a su vez los objetivos de las direcciones que dependen de ésta y así sucesivamente) y consideran que las instancias inferiores harán posible la ejecución del conjunto del plan. Este mecanismo se basa en un proceso de convocatoria y compromiso del funcionario político y del personal permanente, conocido como “despliegue” y es el que permite alinear todos los objetivos significativos de la organización en todos sus niveles según la priorización de las reales necesidades de la organización, los intereses más generales de ésta. Entendiendo la palabra “política” como el nexo de los objetivos y medios.

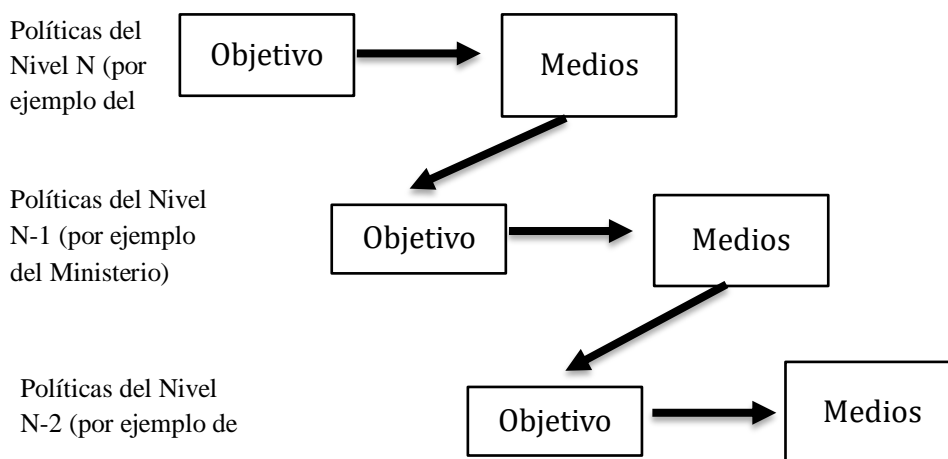


Figura 2. Representa el Despliegue de los Objetivos y Medios. Bruno, 2008

En la Figura 2 Se puede observar que el objetivo del nivel “N” es posible alcanzarlo si se logran los objetivos del nivel “N-1”, la política del nivel “N” es el nexo del objetivo del nivel “N” con los medios que se usarán para lograrla (objetivos del nivel “N-1”), y se evalúa con los indicadores del objetivo del nivel “N” y los indicadores de los objetivos del nivel “N-1”.

El autor manifiesta que esta metodología utiliza las herramientas de la mejora continua para las actividades de planeamiento, ejecución y verificación de los resultados y propone el control dinámico durante el proceso de ejecución incluyendo la retroalimentación, además promoviendo el desarrollo en el nivel de la conducción de la organización.

Una de las características relevantes de esta metodología es que permite el intercambio de ideas en el cual se discute y se consensua entre los diferentes niveles de la organización, a través de un proceso de debate formal e informal, conocido como catchball, entendido “*por analogía con el entretenimiento usual en el baseball de arrojar la pelota reiteradamente entre dos personas*” (Bruno, 2008)(p.21)

El catchball permite comprender cómo participan las misiones y objetivos para cada uno de los niveles jerárquicos inferiores en las misiones y objetivos del nivel superior, destacando el compromiso consciente con los objetivos en cada nivel de la organización, como resultado de los consensos en base a la discusión de información confiable y no de acuerdos formales que no impacten en el logro de los objetivos.

La planificación Hoshin suscita desde el inicio el compromiso de toda la organización a través del proceso de catchball, en el que la dirección estratégica queda asignada a nivel directivo y esta se comparte con el resto de la organización. Este mecanismo de ida y vuelta del debate permite la retroalimentación, que incrementa la precisión, claridad y buen criterio de la dirección escogida, pero al mismo tiempo asegura la comprensión respecto de las tareas delegadas, lo que a su vez posibilita la autonomía para la ejecución de estas. Apoyado básicamente de un sistema de comunicación a través de un proceso bidireccional, mediante el cual la comunicación baja y sube constantemente (catchball) en base a datos concretos y se estructura en una lógica causa – efecto.

(Yacuzzi, 2005) refiere que los gerentes de cada nivel se preocupan por cómo se realizan las tareas de mejoramiento, estableciendo un sistema de seguimiento y control, sobre:

- La forma en que se ha recogido la información importante sobre las actividades y sobre cómo se ha transmitido,
- Cómo se han tratado los casos excepcionales,
- Cómo se han obtenido buenos resultados en términos de costo, calidad y cantidad, y
- Cuál es la tendencia de las actividades del mejoramiento.

Seguidamente, establece algunas características distintivas del Hoshin sobre:

- Las características de los objetivos. Estos son realistas debido a que se fijan después de analizar minuciosamente en equipo los recursos necesarios para cumplir con ellos. Son el centro del proceso del Catchball. Asimismo, se prioriza en consenso el objetivo clave, que es más representativo de la organización.

- Las relaciones entre el personal. El estilo de negociación del Hoshin evita los problemas de personal porque promueve la negociación sobre fines y medios a través del Catchball; este último es un tipo de negociación basada en el análisis de los fines, tiempos y recursos de las distintas áreas, que permite crear niveles elevados de confianza entre los participantes.
- Las fortalezas metodológicas. Da como resultado un plan detallado y consensuado, permitiendo su fácil control. La metodología de gestión no solo evalúa el resultado, sino principalmente revisa el proceso realizado para llegar a esos resultados. Durante el proceso de revisión, si los resultados son insatisfactorios, se identifica el sub proceso que debe mejorarse.  
La gestión Hoshin cuenta con diversas herramientas eficaces de planificación, ejecución y control, generalmente sencillas.
- Las ventajas estratégicas. La gestión Hoshin facilita el alineamiento de toda la organización, porque vincula los objetivos de la organización con las actividades o tareas diarias, del nivel operativo. Además, facilita el aprendizaje del proceso de planificación y de sus actividades relacionadas.

Paul Docherty, mencionado en (Kesterson, 2015), resume el proceso Hoshin en cuatro palabras:

- Enfoque, centrarse en objetivos que sean verdaderamente críticos e importantes.
- Claridad, enunciar explícitamente los objetivos que se desean alcanzar de manera que todos puedan entenderlos.
- Alineación, se trata de relacionar a todos los colaboradores con el plan que se está ejecutando, apoyado en el proceso catchball.
- Seguimiento, consiste en evaluar las acciones y sus resultados, lo que permite tomar decisiones de corrección de ser el caso.

De acuerdo a lo recopilado por el autor (Kesterson, 2015)

“el Hoshin Kanri nos permite alinear a todos los colaboradores de la entidad con los objetivos propuestos visibilizando por ende la entidad con los planes”. Colletti

“La alineación es fundamental en relación a los objetivos estratégicos propuestos, estableciendo métricas para la evaluación de su desempeño”. Para Tom Cluley.

“La implementación del Hoshin Kanri permite convertir los objetivos estratégicos en acciones, las mismas que deben ser medibles”. A. Blanton Godfrey

“El Hoshin es un sistema que exige la participación de todos los colaboradores con la mirada de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba”. Gerhard Plenert.

## 1.2. Sistemas de seguridad ciudadana

La (OEA, 2011) publicó su Informe sobre Seguridad Ciudadana en las Américas, en el que casi la totalidad de los países de América se encuentran organizados en sociedad civil, en el que muchos de ellos realizan el seguimiento de las políticas públicas de seguridad ciudadana, además son parte de la ejecución de sus proyectos de prevención contra delitos y violencia, se suma las comunidades organizadas y los empresarios. En esa línea, las entidades públicas cumplen un papel importante, como son las instituciones de educación, salud, entre otros, que actúan como agentes de prevención. Son muchos los actores en seguridad ciudadana, con sus propias funciones, pero todos con un solo objetivo en común de recuperar la seguridad a través de un “sistema”; en que funcionen en conjunto, brindando un valor agregado que no podrían hacerlo, si actúan por separado; por tal razón, la falta de uno de ellos afectaría la calidad del sistema, siendo muy importante la participación de la totalidad de los actores que operan en un determinado territorio y puedan cubrir las posibles acciones para lograr alcanzar el objetivo de la seguridad.

El informe, precisa que la base del sistema en el que se encuentra conformado por los actores en un determinado territorio nacional, es denominado *“Sistema Nacional de Seguridad (SNS) y definido como el conjunto de instituciones estatales y actores sociales y políticos de un país, enlazados entre sí con el objetivo común de contribuir al logro de la seguridad de sus habitantes frente a las amenazas y desafíos derivados de la violencia y el delito, de forma que la suma de sus relaciones es superior al simple agregado de las partes y que un cambio en uno de ellos puede llegar a afectar a todos los restantes y a la unidad que ellos, combinados, constituyen”*.

Reitera que la funcionabilidad del Sistema, depende del conjunto de sus partes y estos se encuentren integrados y adecuados a los fines de la seguridad; entre las funciones, está la función de Regulación, mediante la dación de leyes, normas y reglamentos, le sigue, la función de Dirección política, en el que el Estado está encargado de conducir las políticas de seguridad, otra función, es la función de Coordinación de las políticas, implementado por los Consejos y Comités del poder ejecutivo, y por último, la función de Prevención, que esta subdivida en “Prevención social, Prevención situacional, Prevención comunitaria y Prevención policial”.

Con relación a esta función, la Prevención social tiene que ver con disminuir las condiciones sociales en el que puede generar delitos y violencia, debido a la pobreza, falta de educación, entre otros, en el que el Estado debe atender, a través de los ministerios de Salud, Vivienda, Educación, etc. La prevención situacional, está encaminado a eliminar situaciones que puedan beneficiar a la comisión de delitos, como es la falta de alumbrado público, sitios abandonados que puedan refugiar a delincuentes, los mismos que debían ser atendidos por los gobiernos locales, sociedad

civil, comunidad organizada y la policía. La Prevención comunitaria, es la capacidad de respuesta de la comunidad organizada ante delitos o violencia, y los gobiernos locales. La Prevención policial, se enmarca a frenar la comisión de delitos o violencia, con presencia de la fuerza pública a cargo de la policía.

### **1.2.1. Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana**

En ese contexto, en el Perú se creó el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC) mediante la Ley N° 27933, en el cual se descentraliza la seguridad ciudadana, no solo la PNP sería responsable de la seguridad ciudadana, sino se incluyó a nuevos actores públicos y privados, dando mayor protagonismo a las municipalidades y el involucramiento de la ciudadanía. En esa línea, se conforma el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC), a quien se le otorga como función principal el de formular, conducir y evaluar las políticas de seguridad ciudadana, propuesto por la Secretaría Técnica, encargado de monitorear y supervisar el sistema, a su vez está integrado por los Comités Regionales, Provinciales y Distritales.

Después de quince años se modifica algunos artículos de la Ley N° 27933, en el cual se aprueba la articulación de los tres niveles de gobierno para buscar garantizar la descentralización de la seguridad ciudadana, además de la participación del sector privado y la sociedad civil. Al año siguiente, se vuelve a modificar la Ley N° 27933, con la finalidad de regular las instancias de gobierno y la conformación de sus miembros, además de establecer los lineamientos de los actores de cada nivel de la seguridad ciudadana.

En dichas modificaciones, la Secretaría Técnica del CONASEC se encarga de informar el avance de las políticas públicas establecidas en el PNSC, asimismo introduce la articulación e integración de las instituciones que conforman el SINASEC, amplía su función de aprobar lineamientos para el diseño, implementación y evaluación de políticas de seguridad ciudadana, delimita las funciones de las Secretarías Técnicas de los Comités de Seguridad Ciudadana y en caso de no existir se debe crear sin implicar mayor incremento presupuestal, pero sí una mejora en la calidad de gasto. En dicha normativa, se establece que el CORESEC articula con el nivel provincial y distrital.

Según el investigador (Perez, J. y Nuño, L., 2021), sobre el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, refiere que los planes, programas y/o proyectos distritales se encuentran enlazadas con las provinciales y regionales, y de la misma manera con el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, precisando que es un “(...) documento de gestión macro que sirve de referencia para que los Comités desplieguen aquellas intervenciones en beneficio de la seguridad de la comunidad.

*Se concluye entonces, que es absolutamente necesario la permanente articulación interinstitucional para un correcto desarrollo de los objetivos del Sistema”.*

(Chinchilla, L. y Vorndran, D., 2018), en su artículo sobre Desafíos e Innovación en gestión y políticas públicas en los últimos diez años, nos recuerda que en la década de los noventa el sector seguridad solo estaba a cargo de la Policía y que en la actualidad ha sufrido grandes cambios, incorporando a nuevos actores como las organizaciones civiles, asignando funciones de prevención del delito e implementar instrumentos de gestión, alineados en los niveles del sector seguridad. Resaltan algunas características como es *“reconocer la importancia de los niveles subnacionales en la gestión de la seguridad y se asignan roles activos – aunque en diferente grado – a los gobiernos estatales y municipales”*, señalando que es el caso de Argentina, Chile, Colombia, México y Perú.

### **1.2.2. Sistema Metropolitano de Seguridad Ciudadana**

En el ámbito local, la Ley Orgánica de Municipalidades en su artículo 161 establece que la Municipalidad Metropolitana de Lima tiene competencias y funciones metropolitanas especiales en materia de seguridad ciudadana: *“8.1. Crear, normar, dirigir y controlar el Sistema Metropolitano de Seguridad Ciudadana...<sup>1</sup>”*; y que en octubre de 2015 se concretó con la dación de la Ordenanza N° 1907 destacando la importancia de la coordinación de las municipalidades distritales y la creación del serenazgo. Cabe precisar la definición siguiente del Sistema Metropolitano de Seguridad Ciudadana (SIMESEC), como *“(...) un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos concordante con el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana mediante los cuales se pretenden organizar las actividades vinculadas con la convivencia pacífica, el control de la violencia urbana y la prevención de delitos y faltas en la provincia de Lima, en apoyo a la labor que cumple la PNP<sup>2</sup>”*.

Para el año 2016 la Alcaldía de Lima Metropolitana aprueba el reglamento de la Ordenanza N°1907 y en su capítulo III, señala los instrumentos de gestión del SIMESEC con los cuales los integrantes desarrollarán sus actividades vinculados con la seguridad ciudadana a través del a) Plan Regional de Seguridad Ciudadana de Lima Metropolitana, aprobado anualmente por el CORESEC; b) Planes Distritales de Seguridad Ciudadana, aprobado por los CODISEC de cada distrito de la provincia de Lima; c) Registro Metropolitano de Información Integral en Seguridad Ciudadana, forma parte del Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana; d) Planes Específicos, a fin de integrar estrategias entre la Municipalidad Metropolitana de Lima y otras

---

<sup>1</sup> Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades

<sup>2</sup> Ordenanza N° 1907 Aprueba el SIMESEC

municipales distritales; e) Normas complementarias, la Gerencia de Seguridad Ciudadana de la MML es la encargada de emitir la normativa que regule la Ordenanza 1907 y su reglamento; f) Planes de Capacitación; la Escuela Metropolitana de Serenos podrá aprobar anualmente su Plan de Capacitación; g) Estudios de Investigación en Seguridad Ciudadana, el Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana (OBMESEC) realizará estudios de investigación, que servirá para implementar los planes y la mejora continua.

Asimismo, la (Defensoría del Pueblo, 2021) resalta el servicio de serenazgo porque desarrolla un rol de prevención y disuasión frente a la problemática de la inseguridad ciudadana y se ha convertido en un apoyo importante de la PNP, precisa que la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 en su artículo 85 numeral 1.1. *“que es una función específica y exclusiva de las municipalidades provinciales: Establecer un sistema de seguridad ciudadana, con la participación de la sociedad civil y de la PNP, y normar el establecimiento de los servicios de serenazgo, vigilancia ciudadana, rondas urbanas, campesinas o similares, de nivel distrital o de centros poblados en la jurisdicción provincial, de acuerdo con ley...”* (pag. 16); seguidamente refiere que *“el inciso 17 del artículo 157 que también otorga atribuciones al Concejo Metropolitano de Lima para aprobar el Sistema Metropolitano de Seguridad Ciudadana y crear el Serenazgo Municipal Metropolitano, así como para reglamentar su funcionamiento”* (pag. 16). Con la dación de la Ordenanza 638-MML se crea el Serenazgo Metropolitano de Lima (SEMEL) a fin de integrar los serenazgos distritales con el serenazgo de Lima Metropolitana.

## **2. Marco Conceptual**

### **1) Indicador**

Es una herramienta que entrega información cuantitativa o cualitativa y se construye a partir de la síntesis de aspectos observables o subjetivos de una variable o un conjunto de variables relacionadas a un tema o fenómeno en particular. Los indicadores cumplen dos funciones esenciales: una descriptiva y otra valorativa. La primera consiste en aportar información sobre el estado objetivo de una situación en particular, por ejemplo, el indicador número de personas con acceso a los servicios básicos; mientras que la segunda añade información que permite establecer juicios de valor en torno al avance registrado, en este caso, porcentaje de la población con acceso a los servicios básicos. Esta última permite tener una idea de la brecha existente y, con ello, el avance respecto

al logro del posible objetivo (Armijo, M. y Bonnefoy, J.C., 2005). (CEPLAN, Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos, 2021)

## **2) Meta**

En ocasiones, la temática abordada estará sujeta a una meta, estándar nacional o internacional que establecen niveles de referencia para el indicador.

- En el ámbito nacional, esta situación se da en temas relevantes para el país. Los logros esperados nacionales se establecen en el PEDN, sin embargo, también se suelen fijar prioridades en atención a la realidad cambiante que responde a temas coyunturales. Por tanto, estas metas y prioridades nacionales serán valores referentes durante la fijación de logros esperados de una entidad.
- Los estándares internacionales suelen ser el resultado de consensos de grupos de países o de organismos especializados en temas específicos. Esto ocurre, por ejemplo, para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos; o en temas ambientales, con los límites máximos permisibles para las emisiones gaseosas y de partículas en las actividades de algún sector productivo, entre otros casos. (CEPLAN, Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos, 2021)

## **3) Objetivo Estratégico**

Es el fin que se espera lograr en un determinado periodo de tiempo a través de acciones planificadas. Dependiendo del nivel jerárquico del plan, se clasifican en objetivos estratégicos sectoriales, regionales, provinciales, distritales o institucionales. (CEPLAN, Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos, 2021)

## **4) Plan de acción distrital de Seguridad Ciudadana**

Es el instrumento de gestión en materia de Seguridad Ciudadana que orienta el quehacer de las instituciones públicas y privadas, la sociedad civil organizada y la comunidad bajo los enfoques establecidos y componentes en el PNSC 2019-2023 a nivel distrital, teniendo un horizonte de un (01) año. El Plan de Acción Distrital de Seguridad Ciudadana se alinea al Plan de Acción Provincial de Seguridad Ciudadana.<sup>3</sup>

## **5) Planeamiento estratégico**

---

<sup>3</sup> Resolución Ministerial N° 2056-2019- IN. Aprueba la Directiva N°11-2019-IN- DGSC

El sector público cuenta con el CEPLAN, como ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, mediante el cual busca definir las acciones para lograr los objetivos que busca alcanzar en un futuro y que debe producir beneficios, siempre utilizando recursos de manera eficiente.

La (UNMSM, 2016) cita a (Goodstein, 1998, p. 5) quien ha definido el planeamiento estratégico “*es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo*” (pag 29). Para la organización es un esfuerzo desarrollar las definiciones que permitan realizar posibles acciones para lograr sus objetivos en el futuro, que dista de la planeación a largo plazo, porque solo se trata de extrapolar las tendencias actuales; sin embargo, el proceso de prever el futuro, es anticiparse al futuro y estar preparados de manera apropiada, con la capacidad de influir en aspectos trascendentales y transformarlos.

Nos plantea que el planeamiento estratégico exige responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es su entorno?, ¿Hacia dónde va la institución?, ¿Cómo lograrlo?, y muy importante establecer la visión, objetivos, estrategias, metas, políticas internas, procedimientos y normas de control. Por lo cual, debe producir una gestión eficiente y utilizar de manera eficiente los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.

La llamada planeación estratégica ha de ser reconocida por lo que es: un medio, no para generar estrategias, sino para programar una estrategia creada con anterioridad, para determinar sus implicaciones de manera formal. En esencia, es de naturaleza analítica, se basa en la descomposición; en tanto que la creación de estrategias es, en esencia, un proceso de síntesis. Por ello es que el intento de generar estrategias mediante la planeación formal casi siempre lleva a la extrapolación de las estrategias existentes o a la copia de las de la competencia. (Mintzberg,H. y Quinn, J., 1993)

## **6) Planes de acción o planes operativos institucionales**

A nivel de cada unidad ejecutora o Municipalidad se elabora un Plan Operativo Institucional POI, para implementar una estrategia, el POI de cada Unidad Ejecutora perteneciente al pliego establece las Actividades Operativas e Inversiones priorizadas vinculadas al cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales aprobadas en el PEI del pliego. Su ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en cada periodo anual. (CEPLAN, Guía para el Planeamiento

Institucional, 2019)

## 7) Seguridad Ciudadana

La Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana<sup>4</sup>, define a la seguridad ciudadana como *“la acción integrada y articulada que desarrolla el Estado, en sus tres niveles de gobierno, con la participación del sector privado, la sociedad civil organizada y la ciudadanía, destinada a asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo contribuir a la prevención de la comisión de delitos y faltas”*

El (PNSC 2019-2023) adopta lo que dice el (PNUD & ALC, 2006), sobre seguridad ciudadana *“entendida como una condición objetiva y subjetiva donde los individuos se encuentran libres de violencia o amenaza física o psicológica, o de despojo intencional de su patrimonio”*.

El PNUD, plantea tres instrumentos para medir y analizar la seguridad ciudadana:

- La percepción de inseguridad, probabilidad de que ocurra tal hecho o temor a ser víctima.
- La victimización, es la ocurrencia real de hechos de violencia o despojo.
- La segurabilidad, *“depende de la percepción por parte de las personas de que disponen de recursos -tanto individuales como colectivos, privados como públicos, materiales como institucionales para prevenir las amenazas y protegerse de ellas, así como de su capacidad para activar tales recursos”*.

Asimismo, según la (OEA, 2009) la seguridad ciudadana se encuentra *“bajo un enfoque de derechos humanos y seguridad humana que busca mejorar las condiciones de ciudadanía democrática y ubica a la persona humana como sujetos de derechos”*.

En esa línea, (Paez, C., Peón, I. y Ramírez, Y., 2018), refieren que, a nivel conceptual la seguridad ciudadana se entiende como *“una modalidad específica de la seguridad humana, relacionada con la seguridad personal ante amenazas como el delito y la violencia (PNUD, 2010)”* (p. 86), concluyendo que la seguridad debe responder a una política que guíe a la mejora de la calidad de vida, la prevención del delito y la violencia, que promueva la protección, reforzar la cohesión social, así como fortalecer los derechos y obligaciones entre el Estado y los ciudadanos.

---

<sup>4</sup> Ley N° 27933

(Muggah, 2017) cita algunos autores, como Muggah y Szabo de Carvalho (2014) quienes plantean que la seguridad ciudadana supone un conjunto de acciones destinadas a lograr una mejor calidad de vida para los ciudadanos, lo que implica contar con acceso a la justicia, mejorar la seguridad pública, tener espacios libres de violencia y robustecer la relación estado-ciudadano; para lo cual se hace necesario implementar políticas nacionales y subnacionales en seguridad. Sobre esto existe un consenso mundial.

De otro lado, (Muggah, 2017) cita a Ungar y Arias (2012), que otro componente importante es la ciudadanía activa, teniendo en cuenta su papel vigilante y sus exigencias de mejora de los servicios públicos en seguridad ciudadana. Asimismo, el éxito de las políticas que puedan implementarse depende en mucho de la ciudadanía y de su colaboración, recalcando el binomio Estado-ciudadanía.

#### **8) Unidad de Medida**

La unidad de medida es la unidad física que mejor representa a una Actividad Operativa. (CEPLAN, Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos, 2021)

#### **9) Visión del Futuro**

El PEDN vigente ha establecido la visión compartida de futuro para el siglo XXI: “Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental” (CEPLAN, 2011).

En el marco de la actualización del PEDN, la “Visión compartida de futuro para el siglo XXI” se ha fortalecido con el estudio e incorporación de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Asimismo, se ha reforzado la orientación hacia el bienestar de las personas a través del ejercicio pleno de las funciones del Estado. La Propuesta de

imagen de futuro del Perú (pre-imagen) considera la necesidad de mantener un equilibrio entre el desarrollo económico y el cuidado ambiental, haciendo frente al cambio climático y otros riesgos de desastre. Además, incorpora un área prioritaria con respecto a las “alianzas” para alcanzar el desarrollo sostenible. En conjunto, estos aspectos abordan el desarrollo integral de las personas y los medios para alcanzar su bienestar sostenible en el tiempo (CEPLAN, 2017 b). (CEPLAN, Guía para el Planeamiento Institucional, 2019)

## **Capítulo IV. Marco Metodológico**

### **1. Metodología**

En el presente trabajo de investigación se utiliza el método mixto. El método de investigación mixto permite una perspectiva más integral y profunda del problema estudiado, teniendo en cuenta este enfoque se indagan los distintos niveles de los hechos en investigación. Según (Hernandez,R. , Fernandez,C. y Baptista, P., 2010) se le denomina “riqueza interpretativa”, porque este método produce mayor generalización y comprensión del problema de investigación ya que se aprovechan los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos, como por ejemplo la información proporcionada del análisis de los planes de acción distrital, el contraste que se ha realizado de los datos observados en el marco estratégico de cada plan, todo a la luz de la Directiva N° 011-2019- IN, documento normativo que propone los parámetros básicos para la formulación de los planes anuales de gobiernos locales.

El diseño de la investigación es estructurada; esto quiere decir que se inicia sobre datos concretos y que en el transcurso de la investigación se van a ponderar, aunque el análisis de la información obtenida está ligada a un fenómeno social multicausal como es el de la seguridad ciudadana.

Además, esta investigación se produce en un escenario auténtico, como es la recolección de información obtenida desde los planes anuales, su ejecución y posterior evaluación proporcionada en informes trimestrales/anuales, cabe mencionar que la reunión de representantes a nivel local en el CODISEC- CL, tiene una instancia, la secretaria técnica, que es la responsable de emitir estos informes con los acuerdos y resultados. Estos documentos son utilizados para la interpretación de la estadística y patrones de planificación instituidos.

### **2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información**

En la investigación se utilizaron también, métodos de recolección de datos no estandarizados con instrumentos primarios, un formulario de encuesta y la revisión de literatura existente a fin de sustentar el problema de investigación.

Se identificaron y organizaron las causas, los efectos y las consecuencias del problema en cuestión, por lo que se planteó la técnica del árbol de problemas, que permitió analizar y revisar con profundidad la realidad observada. Desde esta propuesta, se contrastaron los PADSC del distrito del Cercado de Lima, examinando dichos documentos a partir del 2019 hasta el 2021, en relación a la Directiva N° 011-2019- IN mencionada.

Recurriendo a la técnica de revisión documentaria, en el portal web del MML se obtuvo información de las actividades de la GSGC y del CODISEC-CL, de igual forma, se consultaron los portales web de Consulta Amigable del MEF, INEI y del MININTER. Se realizó una lectura integral de documentos publicados por el CODISEC- CL, entre los que se encuentran los planes anuales, informes económicos, actas de reuniones y boletines estadísticos; y debido a la emergencia sanitaria nacional ocasionada por el COVID 19, también se recogió información de las redes sociales de la MML, sobre todo de las reuniones virtuales celebradas por el CODISEC-CL.

Asimismo, dado que la legislación nacional permite y otorga el derecho a todo ciudadano a solicitar información a las diversas instituciones públicas bajo la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, se utilizó dicho derecho a fin de obtener información más precisa y detallada sobre los resultados de los planes anuales desde la gestión 2018 hasta el 2020.

La exhaustiva revisión de la literatura ayudó a los autores a tener mayor conocimiento sobre el tema para el análisis y síntesis de los resultados de las encuestas, lo que permitió obtener información con mayor detalle sobre datos específicos.

Durante el abordaje de la investigación, se identificó el problema central, que fue organizado para una mejor comprensión por medio de la técnica del árbol de problemas, situando las causas, los efectos y las consecuencias. Una vez construido este organizador visual, paso por un proceso de validación.

Esta técnica de validación busca verificar la fiabilidad del árbol de problemas propuesto, en opinión de personas reconocidas o calificadas en el tema, según Hernández (2010) “validez de expertos, es el grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (p 204)

Desde el cual, se detalla que los expertos consultados tienen dos o todas las siguientes características:

- Dominio y conocimiento del tema abordado
- Manejo de información o data actualizada que corresponda a la propuesta en estudio
- Experiencia profesional /laboral en las condiciones y espacios técnicos del tema en cuestión.

A los expertos, que en total fueron (09) nueve, se les presentó un cuestionario, cuyas respuestas fueron utilizadas para dar objetividad y confiabilidad en opinión de dichos expertos.

El cuestionario consistía un conjunto de preguntas respecto al problema de investigación enunciado, presentadas en forma de afirmaciones con diferentes tipos de respuestas, las cuatro primeras en escala Likert, a cada una de ellas se la asignó un valor numérico pre codificado, que solo permitía marcar una respuesta, se consideraba un dato inválido si se marcaban dos o más opciones.

Las opciones de respuesta estaban detalladas en forma horizontal y eran iguales hasta la cuarta pregunta, como a continuación se detalla: Totalmente en desacuerdo (con puntaje 1); En desacuerdo (con puntaje 2); Ni en acuerdo ni desacuerdo (con puntaje 3); De acuerdo (con puntaje 4); Totalmente de acuerdo (con puntaje 5).

La quinta pregunta tuvo una respuesta cerrada, Si o No, finalmente la sexta pregunta, que era con respuesta abierta, para recoger los comentarios personales respecto a la objetividad del árbol de problemas. Los resultados de la aplicación del cuestionario (Anexo 3), respaldaron las afirmaciones del árbol de problemas.

Teniendo en cuenta que la MML tiene una jurisdicción regional, provincial y distrital al mismo tiempo (situación que genera mayor complejidad en sus procesos), se eligió circunscribir la investigación únicamente a los planes de acción distrital en seguridad ciudadana que se implementan desde el CODISEC – CL, como instancia de diálogo y consenso a nivel local que atiende dicha problemática.

## Capítulo V. Diagnóstico situacional actual

### 1. Una mirada a nivel latinoamericano

Según lo publicado en (Paez, C., Peón, I. y Ramírez, Y., 2018), la inseguridad ciudadana es uno de los mayores problemas que aquejan al mundo y, durante estas últimas décadas, ha mostrado un incremento y diversificación que impactan negativamente en la sociedad; así UNODC (2013, como se citó en Paez *et al.* 2018) señala que:

*“En Latinoamérica, el crecimiento de la poblacional ha generado un aumento de los delitos y una percepción de inseguridad según el Informe Regional de Desarrollo Humano, pues en la primera década del 2000 la tasa de homicidios creció un 11 % y fallecieron más de un millón de personas a causa de la violencia criminal. Asimismo, los robos se han casi triplicado en los últimos 25 años (PNUD 2013). Además, en 2012 casi medio millón de personas (437.000) perdieron la vida a causa de homicidios dolosos en el mundo, y más de una tercera parte de estos tuvieron lugar en el continente americano (36 %), seguidos de África, Asia, Europa y Oceanía con 31, 28, 5 y 0,3 %, respectivamente”.* (p. 85)

Asimismo, en Paez *et al.* (2018), se indica que en Latinoamérica esta coyuntura lleva a traspasar fronteras y que puede transformarse en cuestiones delictivas mayores como el tráfico de personas, armas, drogas ilícitas y terrorismo, haciendo muy tenue la línea de competencia y capacidad de acción entre las entidades civiles y militares en su función de brindar seguridad. Lo cual da lugar a un incremento de la violencia y la criminalidad en esta región. Por lo que se estima que es necesario fortalecer la gestión municipal y los vínculos con los actores del paradigma de la seguridad ciudadana a fin de contribuir con la mejora de la calidad de vida, que es el objetivo del Estado, a través de acciones de prevención en apoyo a la Policía Nacional del Perú (PNP), que garantiza auxilio, protección, orden, seguridad y una convivencia pacífica.

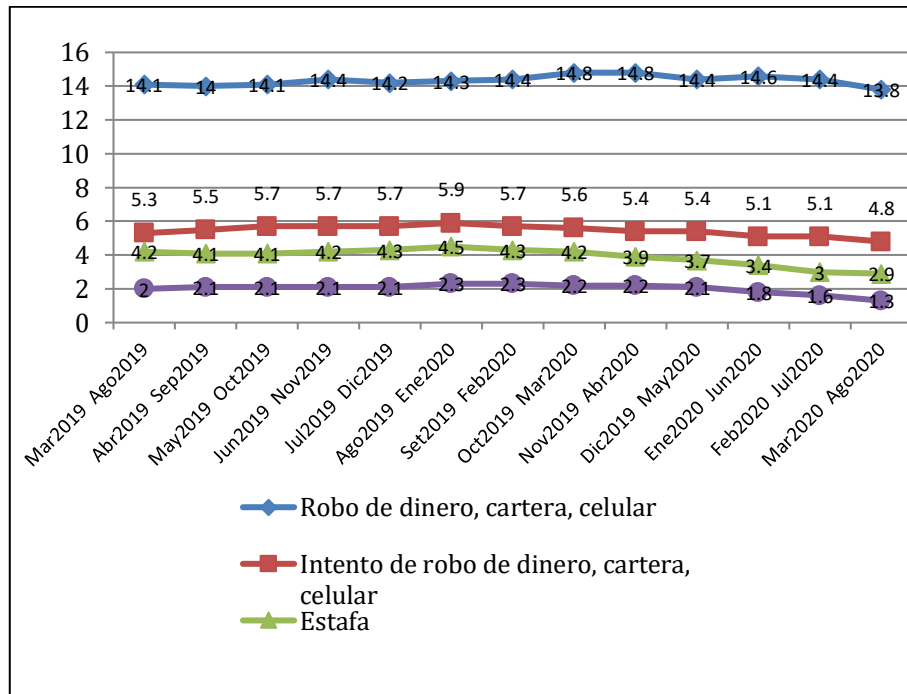
### 2. Relevancia a nivel de Lima Metropolitana

Conforme con las estadísticas de seguridad ciudadana registradas por el (INEI, 2020), de marzo 2019 a agosto 2020, a nivel nacional los índices de población víctima de algún hecho delictivo en ciudades de 20.000 a más habitantes han decrecido de 28,4 % a 26,3 %, mientras que el comportamiento de los indicadores también ha decrecido respecto de robo de dinero, cartera o celular de 14,1 % a 13,8 %; intento de robo de dinero, cartera o celular de 5,3 % a

4,8 %; estafa de 4,2 % a 2,9 %, y amenazas e intimidaciones de 2,0 % a 1,3 %, tal como se muestra en el Figura 1. Cabe mencionar que INEI identifica otros indicadores, como robo de vehículo, intento de robo de vehículo, robo de negocio, maltrato, ofensa sexual, secuestro y extorsión, que se encuentran en menor proporción.

**Figura 3**

*Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo*



*Nota.* El gráfico representa los índices de población víctima de los hechos delictivos mencionados de marzo 2019 a agosto 2020.

También se puede indicar que, en la tasa de víctimas por tipo de hecho delictivo para el ámbito nacional urbano en el mismo período, destaca el robo de dinero, cartera o celular con 13,8 %, seguido de intento de robo de dinero, cartera o celular con 4,8 % y robo de vehículo con 1,6 %. Por otro lado, el porcentaje de personas que manifestaron la existencia de vigilancia en su zona o barrio aumentó de 42,8 % a 50,2 % para el mismo período en el ámbito nacional; asimismo se indica que la vigilancia de la Policía Nacional del Perú se incrementó de 25,4 % a 36,0 %, el Serenazgo también se incrementó de 34,3 % a 38,3 % y el patrullaje integrado paso de 11,2 % a 16,7 %.

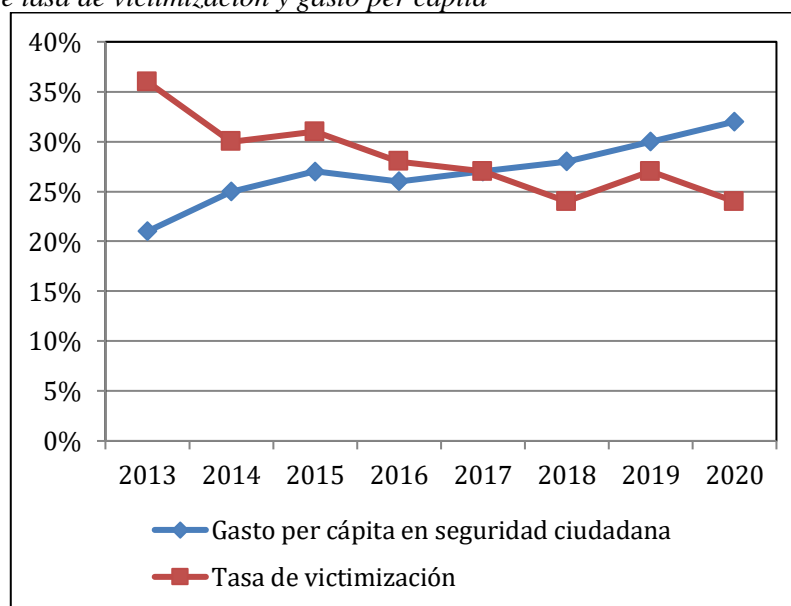
Asimismo, la percepción de inseguridad en el ámbito nacional decreció de 85,3 % a 81,1 %, el robo a vivienda paso de 69,6 % a 63,6 % y el robo de dinero, cartera o celular de 76,7 % a 72,2 %. En ese contexto, podemos indicar que en Lima Metropolitana el índice de victimización por

algún hecho delictivo decreció de 29,9 % a 28,4 %, para el mismo período. Y respecto a la tasa de víctimas por tipo de hecho delictivo, destacan el robo de dinero, cartera o celular, que es de 17,3 % y el intento de robo de dinero, cartera o celular que es de 7,1 %. Además, se indica que los delitos registrados contra el patrimonio entre el período de enero a junio de 2020 en Lima Metropolitana fueron de 27,450.

Se puede indicar, sin embargo, que, si bien en todos los indicadores se observan disminuciones, esto se debe principalmente a la nueva normalidad en la que vivimos, en el contexto de la pandemia provocada por la COVID-19. Es decir, la disminución en los indicadores se debe en gran medida a las medidas que se adoptaron por la pandemia, como los toque de queda en el estado de emergencia y las restricciones de movilidad respectivas, principalmente para el período marzo a mayo.

Obviamente esta disminución es solo momentánea, dado que la delincuencia puede volver a manifestarse, sobre todo en lo que respecta a delitos menores, como los robos de carteras, celulares o billeteras, los que pueden ir escalando en el tiempo. Por otro lado, es conveniente mencionar la relación que existe entre el gasto público y la percepción de inseguridad ciudadana. De acuerdo con la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020), la relación del gasto público per cápita en seguridad ciudadana y la tasa de victimización entre 2013 y 2020 muestra que, por un lado, la victimización cayó en 12 % y, por otro lado, el gasto per cápita aumento cerca del 50 % (de S/260 a S/390), tal como se muestra en la Figura 2. Siendo Lima la que muestra un mayor gasto por habitante (S/663), seguido de Tumbes con S/547.

**Figura 4**  
*Relación entre tasa de victimización y gasto per cápita*

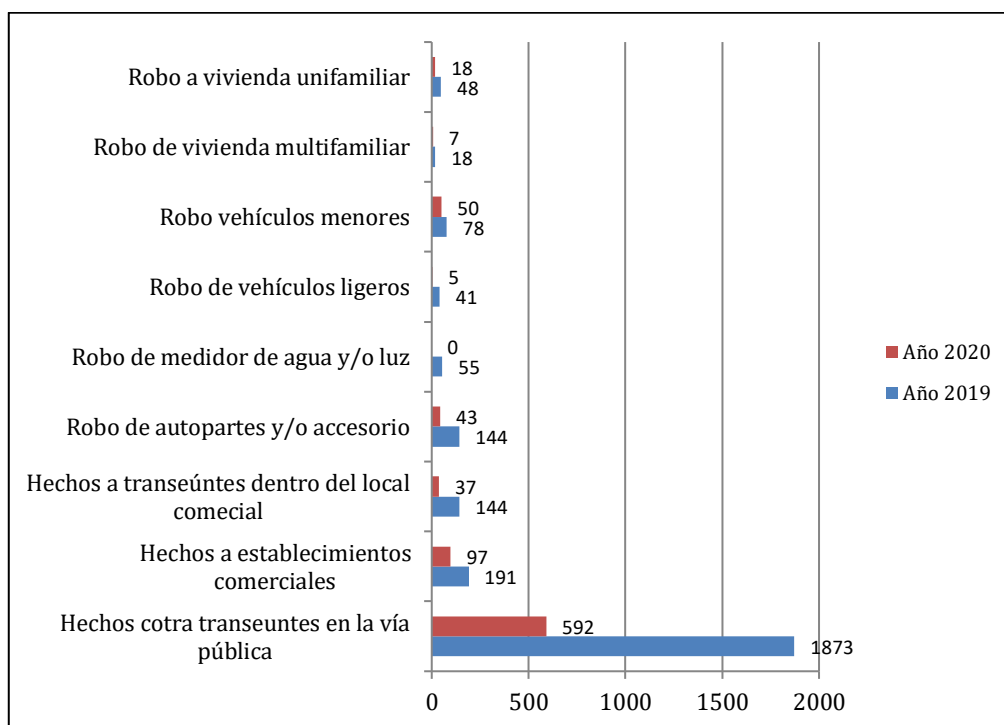


*Nota.* La figura representa las cifras de victimización respecto del gasto por habitante en seguridad ciudadana del 2013 al 2020 de acuerdo con INEI-MEF.

En ese contexto, el *Boletín Estadístico* correspondiente a 2019, que aparece en la página web de la MML, en su numeral 7 nos muestra la incidencia delictiva en el Cercado de Lima, registrando 2,592 delitos, de los cuales 1,873 corresponde a hechos contra transeúntes en la vía pública. Asimismo, para el año 2020, se registraron 849 delitos, de los cuales 592 corresponden a hechos contra transeúntes en la vía pública. Es decir, en el año 2020, en relación con el 2019, hubo una disminución del 67 % en la incidencia delictiva.

**Figura 5**

*Incidencia delictiva en el Cercado de Lima*



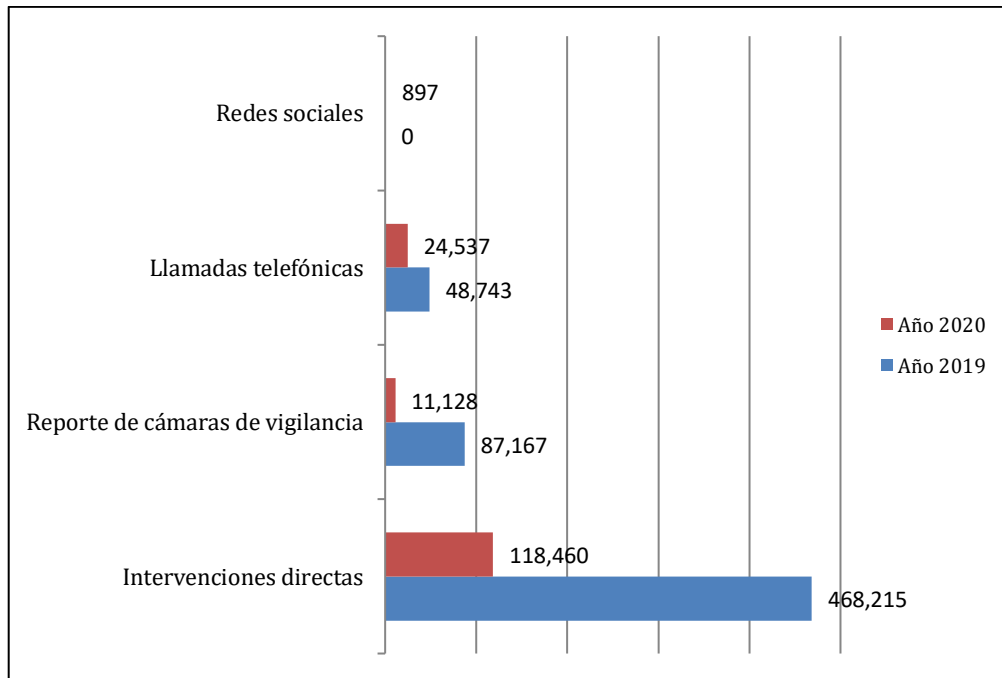
*Nota.* La figura representa la comparación de los hechos delictivos registrados durante el 2019 y 2020 en el Cercado de Lima de acuerdo con la GSGC de la MML.

Por otro lado, el *Boletín Estadístico* correspondiente a 2019 nos muestra en su numeral 8 que la vigilancia y la atención al ciudadano ante emergencias registró 604,125 atenciones por sucesos ocurridos en el Cercado de Lima en el 2019. Estas se clasifican en 468,215 intervenciones directas del personal de serenazgo durante el servicio de patrullaje diario, 87,167 reportadas por las cámaras de vigilancia y 48,743 llamadas telefónicas realizadas por los vecinos. Para el año 2020, se registraron 155,022 atenciones por sucesos ocurridos en la ciudad, constituidas por 118,460 intervenciones directas del personal de serenazgo durante el servicio de patrullaje diario, 24,537 llamadas telefónicas, 11,128 reportes de cámaras de vigilancia y 897 reportes de redes sociales. Es decir, para el año 2020 hubo una disminución de las atenciones al ciudadano ante emergencias, en relación con el año 2019.

Se precisa, que la disminución del año 2020 se debe al estado de emergencia sanitaria, en el contexto de la pandemia por la COVID-19, con inmovilización social y toque de queda declarado por el Estado peruano.

**Figura 6**

*Vigilancia y atención al ciudadano ante emergencias*



*Nota.* La figura representa las atenciones por sucesos de emergencia registrados en el 2019 y 2020. Información obtenida de la GSGC de la MML.

En conclusión, según la estadística presentada, los niveles de victimización se han reducido levemente. Esto puede deberse a que los ciudadanos no realizan la denuncia; sin embargo, se observa que la GSGC de la MML ha registrado un número significativo de atenciones de hechos delictivos, algunos de los cuales fueron frustrados por el serenazgo o la PNP.

### **3. Política institucional sobre seguridad ciudadana**

Promover a la provincia de Lima como una ciudad segura, inclusiva, resiliente y sostenible que fomente el bienestar general, la participación, la protección, y ejercicio de los derechos, y la integración de la ciudadanía a través del desarrollo territorial, económico, social y político, así como el patrimonio histórico, cultural y ambiental de la ciudad en un marco de

la gestión municipal frente a la lucha contra la corrupción, rendición de cuentas y transparencia. (Municipalidad de Lima Metropolitana 2019: 5)

En esta declaración, el lineamiento principal que conforma la política institucional para seguridad ciudadana es reducir los índices de inseguridad ciudadana.

### **3.1. La Gerencia de Seguridad Ciudadana de la MML**

De acuerdo con el organigrama (Anexo 4), la Gerencia de Seguridad Ciudadana es el órgano encargado de dirigir y supervisar la problemática de la seguridad ciudadana. Su objetivo es contribuir a mantener la convivencia pacífica, el control de la violencia urbana y la prevención de delitos y faltas en el Cercado de Lima. Actúa en coordinación con la Policía Nacional y con la comuna organizada, dentro del marco de los dispositivos legales vigentes.

Son funciones de la Gerencia de Seguridad Ciudadana:

- Gestionar en coordinación con las municipalidades distritales, entidades públicas, privadas y con la sociedad civil, la implementación del sistema de seguridad ciudadana, serenazgo metropolitano de Lima y las disposiciones administrativas municipales de conformidad con las competencias atribuidas en la provincia de Lima.
- Proponer normas y procedimientos orientados a mejorar las actividades de la Gerencia de Seguridad Ciudadana.
- Promover la capacitación y preparación de los serenos de la provincia de Lima, en el marco de la ordenanza que regula el SIMESEC.
- Cumplir con las disposiciones contenidas en los sistemas administrativos del sector público, en la parte que le corresponda, así como los encargos legales asignados.
- Representar a la autoridad municipal en actos oficiales que le encargue el alcalde o el gerente municipal metropolitano.
- Programar, dirigir, monitorear y supervisar el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores y la ejecución de actividades y presupuesto de la gerencia, conforme a su ámbito de competencia.
- Formular, proponer e implementar ordenanzas, acuerdos, decretos, resoluciones, directivas, instructivos, contratos, convenios y otras normas de aplicación institucional metropolitana, de acuerdo con sus competencias.
- Formular, dirigir y supervisar el cumplimiento de los instrumentos de gestión y planeamiento de la gerencia, en coordinación con los órganos competentes.

- Proponer, coordinar e implementar mejoras en los procesos y procedimientos de su competencia.
- Proponer, coordinar y ejecutar las acciones necesarias para la implementación del sistema de control interno, así como impulsar la implementación de las recomendaciones emitidas por el sistema nacional de control.
- Cumplir con las demás funciones que le asigne el gerente municipal metropolitano.

### **3.2. Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima (CODISEC-CL)**

El CODISEC-CL es una instancia de diálogo, coordinación y elaboración de políticas, planes, programas, directivas y actividades vinculadas a la seguridad ciudadana. Está conformado por entidades de órganos multisectoriales, que están vinculadas a implementar acciones en protección a la seguridad ciudadana. Tienen a su cargo las siguientes funciones<sup>5</sup>:

- Estudiar y analizar los problemas de seguridad ciudadana, según su marco jurisdiccional.
- Promover la organización de las Juntas Vecinales de su jurisdicción.
- Formular, ejecutar y controlar los planes, programas y proyectos de seguridad ciudadana en sus respectivas jurisdicciones.
- Dirigir el monitoreo, supervisión y evaluación para la implementación de las políticas, planes, programas y proyectos en materia de seguridad ciudadana.
- Ejecutar los planes, programas y proyectos de seguridad ciudadana.
- Supervisar la ejecución de los planes y programas de seguridad ciudadana.
- Celebrar convenios institucionales.
- Implementar los centros de videovigilancia y observatorios provinciales de seguridad ciudadana.

### **3.3. Secretaria Técnica del CODISEC**

Es un órgano técnico, ejecutivo y de coordinación del Comité, tiene las siguientes funciones:

- Presentar ante el CDSC la propuesta de los planes, programas y proyectos de seguridad ciudadana en sus respectivas jurisdicciones, verificando su cumplimiento en el marco de

---

<sup>5</sup> Reglamento de Organización y Funciones de la MML.

los lineamientos establecidos en el Plan de Acción Provincial de Seguridad Ciudadana, tomando en consideración las particularidades culturales y lingüísticas de la población.

- Supervisar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos distritales de seguridad ciudadana, en el marco de los lineamientos establecidos por la Secretaría Técnica del COPROSEC.
- Elaborar el informe de evaluación de su Comité Distrital de Seguridad Ciudadana.
- Articular permanentemente con los integrantes del CODISEC para fortalecer la seguridad ciudadana en el ámbito de la jurisdicción distrital.
- Articular permanentemente con los integrantes del CODISEC para fortalecer la seguridad ciudadana en el ámbito de la jurisdicción distrital.
- Articular permanentemente con las Secretarías Técnicas del CORESEC y CONASEC para recibir asistencia técnica descentralizada.
- Promover la articulación interinstitucional para atender integralmente la problemática de la inseguridad ciudadana, con énfasis en la prevención focalizada y la mitigación de los factores de riesgo consideración las particularidades culturales y lingüísticas de la población.
- Preparar la información estadística de seguridad ciudadana, para su respectiva remisión a la Secretaría Técnica del COPROSEC.
- Promover la participación ciudadana para fortalecer la seguridad ciudadana y la conformación de Juntas Vecinales.
- Coordinar los lineamientos y especificaciones técnicas para garantizar la estandarización e interoperabilidad de los sistemas de radio y video vigilancia y radio comunicación con los sistemas de la Policía Nacional del Perú, a fin de tener una cobertura distrital integrada a nivel nacional.

La GSGC asume la secretaría técnica del CODISEC-CL, que se encarga de definir e informar sobre el avance de la ejecución de las actividades de los objetivos estratégicos desplegados en los PADSC-CL. El alcalde como presidente del CODISEC CL lidera las reuniones convocadas.

La gestión actual fue electa para el periodo 2019 – 2022 por lo que el PADSC del 2019 fue elaborado por la gestión municipal anterior, fue entonces revisada y aprobada en marzo de 2019.

#### 4. Análisis de los planes de seguridad ciudadana

Durante la investigación se revisaron los PADSC de los años 2019, 2020 y 2021, estos fueron contrastados respecto a las normas vigentes para su formulación, implementación y evaluación, como se mencionan a continuación:

- Decreto Supremo N° 011-2014 – IN que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana
- Decreto Supremo N° 010-2019-IN que modifica el Reglamento de la Ley N° 27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, aprobado por D.S. N° 011-2014-IN
- Resolución Ministerial N° 2056 – 2019 – IN que aprueba la Directiva N° 011 – 2019- IN – DGSC.
- Directiva N° 011 – 2019- IN – DGSC denominada “Lineamientos técnicos y procedimientos para el diseño, formulación, aprobación, implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Acción Distrital de Seguridad Ciudadana”.

Asimismo, se consideró el PNSC 2019-2023 como máxima norma en materia de seguridad que rige los lineamientos de la política pública de seguridad ciudadana a nivel nacional, la cual reconoce cuatro fenómenos que amenazan la seguridad ciudadana: (i) Muerte violenta; (ii) Violencia contra las mujeres, niños, niñas, adolescentes; (iii) Delitos patrimoniales en espacios públicos; y (iv) Delitos cometidos por bandas criminales.

Para tal efecto, el Estado estableció acciones para reducir los factores de riesgo o fenómenos delictivos, los que deben ser implementados en los tres niveles de gobierno. El PNSC 2019-2023 incorpora seis enfoques transversales:

- i) Enfoque de salud pública,
- ii) Enfoque de focalización territorial,
- iii) Enfoque de articulación institucional,
- iv) Enfoque de género,
- v) Enfoque de interculturalidad
- vi) Enfoque de seguimiento y monitoreo.

Estos, colaboran con el análisis de la realidad del distrito y se constituyen como un referente en la lectura crítica de las situaciones evaluadas. En ese sentido, se observaron los PADSC CL de los años 2019, 2020 y 2021.

Con relación al PADSC CL del año 2019, este fue elaborado teniendo en cuenta el PNSC 2013-

2018, debido a ello, no contiene los cinco (5) objetivos estratégicos detallados en el PNSC 2019-2023 y el MININTER<sup>6</sup> dispuso por única vez, la vigencia de la expedición de la normativa por parte los Comités Regionales, Provinciales y Distritales; por consiguiente, el PADSC - CL 2019 no se rige bajo el nuevo marco normativo del PNSC 2019-2023.

El PADSC -CL 2020 se ha procedido a analizar en concordancia con la Directiva de lineamientos técnicos, procedimientos para el diseño y formulación de los planes de acción distrital de seguridad ciudadana <sup>7</sup>; en cual se observa lo siguiente;

- En el diagnostico no muestra las herramientas de análisis para la identificación de la problemática de acuerdo con la realidad de cada sector del CL.
- En la situación de la seguridad ciudadana, la información que ha proporcionado el Ministerio Público, el MIMP a través del Centro de Emergencia Mujer, la DIVPOL Centro 1 (Diez comisarias) quienes son integrantes del CODISEC-CL, son registros de la gestión de cada uno, que no han sido analizados en conjunto, cruzando datos para su validación y contar con información veraz. De lo anterior, también se observa, que no se ha consignado información de los demás miembros del CODISEC-CL.
- En la línea base no tiene fuente de donde se obtiene información para los indicadores.
- En el marco estratégico del plan, se ha mencionado 5 Objetivos Estratégicos, pero en la programación de actividades, solo se desarrollan los primeros cuatro Objetivos Estratégicos, sin justificar porque no se ha desplegado el quinto.
- En la programación de las actividades, éstas se desarrollaron considerando los Objetivos Estratégicos, se observa que las actividades del plan no guardan relación con las actividades propuestas en la directiva vigente, que, a su vez, la directiva señala que estas actividades deben ser incorporadas siempre y cuando respondan a la problemática del distrito. A continuación, se detalla lo manifestado:
  - OE1 la directiva vigente propone 19 actividades, en el plan se consigna 2 actividades.
  - OE2 la directiva vigente propone 15 actividades, en el plan se consigna 1 actividad.
  - OE3 la directiva vigente propone 14 actividades, en el plan se consigna 2 actividades.
  - OE4 la directiva vigente propone 20 actividades, en el plan se consigna 5 actividades.
  - OE5 la directiva vigente propone 4 actividades, en el plan no hay actividades.

Dentro de la investigación se describe detalladamente las diez (10) actividades consignadas, formulándose un comentario a cada una de ellas, que se puede observar en el **Anexo 5**.

---

<sup>6</sup> D.S. N° 010-2019-IN Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 27933.

<sup>7</sup> Directiva N°011-2019- IN- DGSC

- En el establecimiento de las metas, la unidad de medida son números, por ejemplo, en el Futuro Deseado (Tabla 1), se muestra: Delitos contra el Patrimonio, la meta al 2023 consigna 29,300.
- En la programación mensual de las actividades del plan, se ha previsto solo en los meses de setiembre y diciembre, lo que se puede deducir que el primer semestre del año no se programaron actividades.
- Además, en la programación de actividades esta generalizado el nombramiento del responsable de la ejecución, solo se menciona a la entidad pública como responsable.

Respecto al PADSC CL 2021, se ha procedido a analizar en concordancia con la Directiva de lineamientos técnicos, procedimientos para el diseño y formulación de los planes de acción distrital de seguridad ciudadana <sup>8</sup>; en cual se observa lo siguiente;

- En el diagnóstico no muestra las herramientas de análisis para la identificación de la problemática de acuerdo con la realidad de cada sector del CL.
- En la situación de la seguridad ciudadana, la información que ha proporcionado el Ministerio Público, el MIMP a través del Centro de Emergencia Mujer, la DIVPOL Centro 1 (Diez comisarías) quienes son integrantes del CODISEC-CL, son registros de la gestión de cada uno, que no han sido analizados en conjunto, cruzando datos para su validación y contar con información veraz. De lo anterior, también se observa, que no se ha consignado información de los demás miembros del CODISEC-CL.
- En la línea base no tiene fuente de donde se obtiene información para los indicadores.
- En la programación de las actividades, éstas se desarrollaron considerando los Objetivos Estratégicos, pero sin tomar en cuenta las actividades propuestas por la directiva vigente, como a continuación se detalla:
  - OE1 la directiva vigente propone 19 actividades, en el plan se consigna 2 actividades.
  - OE2 la directiva vigente propone 15 actividades, en el plan se consigna 6 actividades.
  - OE3 la directiva vigente propone 14 actividades, en el plan se consigna 3 actividades.
  - OE4 la directiva vigente propone 20 actividades, en el plan se consigna 24 actividades.
  - OE5 la directiva vigente propone 4 actividades, en el plan se consigna 1 actividad.

Dentro de la investigación se describe detalladamente las treinta y seis (36) actividades consignadas, formulándose un comentario a cada una de ellas, que se puede observar en el **Anexo 6**.

---

<sup>8</sup> Directiva N°011-2019- IN- DGSC

- En el establecimiento de las metas, la unidad de medida son porcentaje, por ejemplo, en el Futuro Deseado (Tabla 2), se muestra: Delitos contra el Patrimonio, la meta al 2023 consigna 9.3%.
- El nombramiento del responsable de la ejecución de las metas, es insuficiente la identificación en cada actividad.

**Tabla 1**

*Cuadro Futuro Deseado – PADSC- CL - 2020*

Futuro deseado a 2023 en el Cercado de Lima					
Fenómenos Delictivos	Línea de Base	Meta a 2020	Meta a 2021	Meta a 2022	Meta a 2023
Homicidios	45	44	43	42	41
Fallecidos por accidente de tránsito	47	46	45	44	43
Violencia contra mujeres y los integrantes del grupo familiar	11,851	11,800	11,500	11,200	11,00
Delitos contra el patrimonio	29,644	29,600	29,500	29,400	29,300
Delitos cometidos por bandas criminales	101	100	95	90	85

*Nota.* Tomado del Plan de Acción Distrital de SC del CL- 2020.

**Tabla 2**

*Cuadro Futuro Deseado – PADSC- CL - 2021*

Futuro deseado a 2023 en el Cercado de Lima					
Fenómenos Delictivos	Línea de Base	Meta a 2020	Meta a 2021	Meta a 2022	Meta a 2023
Homicidios	8.1%	8.3%	8.4%	8.5%	8.7%
Fallecidos por accidente de tránsito	175.8%	160.6%	145.8%	131.3%	117.0%
Violencia contra mujeres y los integrantes del grupo familiar	9.1%	8.7%	8.2%	7.8%	7.3%
Delitos contra el patrimonio	11.9%	11.2%	10.5%	9.9%	9.3%
Delitos cometidos por bandas criminales	551.0%	518.5%	488.9%	462.2%	437.7%

Fuente: Ministerio del Interior. Elaboración: STCODISEC-Lima

*Nota.* Tomado del Plan de Acción Distrital de SC del CL- 2021

## 5. Articulación interinstitucional de actividades

Dentro del marco de articulación, el gobierno central modificó la Ley 27933 en el cual establece las **funciones del CODISEC**, destacando algunos ítem relacionado a la implementación del PADSC “(...) d. Promover la articulación interinstitucional a nivel distrital para el cumplimiento de los compromisos establecidos en los planes y programas”; “(...) h. Promover y articular estrategias de prevención de la violencia y el delito, dando prioridad a los territorios más vulnerables de la jurisdicción, tomando en consideración las particularidades culturales y

*lingüísticas de la población*”; “i. Dirigir los procesos de implementación, monitoreo, evaluación y ajuste del Plan de Acción Distrital de Seguridad Ciudadana, sobre la base de los lineamientos establecidos por la Secretaría Técnica del CORESEC”. En esa línea, con la finalidad de asegurar las actividades del PADSC, establece a los responsables integrantes del CODISEC<sup>9</sup> y correspondiendo al CL:

- ✓ El/La Alcalde/sa Distrital de la jurisdicción, quien presidirá el Comité. El cargo de Presidente del CODISEC es indelegable, bajo responsabilidad.
- ✓ El/La Comisario/a de la Policía Nacional del Perú a cuya jurisdicción pertenece el distrito. En caso de existir más de una comisaría con jurisdicciones distintas, dentro de una misma demarcación distrital, cada comisario forma parte integrante del comité distrital.
- ✓ Un representante del Poder Judicial, designado por el Presidente de la Corte Superior de Justicia de la jurisdicción.
- ✓ Un representante del Ministerio Público, designado por el Presidente de la Junta de Fiscales Superiores de la jurisdicción.
- ✓ El/La Coordinador/a Distrital de las Juntas Vecinales de Seguridad Ciudadana promovidas por la Policía Nacional del Perú.

Además, la normativa agrega que el CODISEC mediante acuerdo por mayoría, puede incorporar a representantes de otras organizaciones públicas, privadas y sociales.

Los miembros representantes que tiene el CODISEC son: el Alcalde, Sub Prefecto Distrital, Secretario Técnico de CODISEC - Gerente de Seguridad Ciudadana, Comisarios PNP, Representante del Poder Judicial, Representante del Ministerio Público, y Representante de Juntas Vecinales.

Adicionalmente se ha observado la asistencia a las sesiones del CODISEC- CL a: Representante de Bomberos, Representante del MIMSA – Centro de Salud, Representante de la UGEL 03, Representante del CEM.

También se tuvo la presencia de funcionarios de la MML como: Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Fiscalización y Control, Gerencia de la Mujer e Igualdad y Gerencia de Servicios a la Ciudad.

Para la formulación de las actividades del PADSC, éstas deben estar alineados a los planes operativos interinstitucionales y la incorporación de actividades de cada institución pública,

---

<sup>9</sup> Decreto Supremo N° 010-2019-IN. Artículo 27

representado por los miembros integrantes del CODISEC, asimismo, otras actividades que respondan a la problemática de cada distrito; para tal efecto debe utilizar la “Ficha de planificación” (**Anexo 7**) en el cual deben detallar e identificar los procedimientos, las articulaciones posibles y las responsabilidades.

Los miembros del CODISEC, responsable de la ejecución de la actividad del PADSC reporta el cumplimiento de las actividades a través de la “Ficha de reporte de actividad” del **Anexo 8** al quinto día de ejecutada la actividad.

En el artículo de (Chinchilla, L. y Vorndran, D., 2018) refiere que en cuanto a la seguridad ciudadana, los gobiernos de los países de América Latina han integrado estrategias en el que incluye la coordinación multisectorial, debido a la descentralización de la seguridad incluyendo varios actores relacionados con la seguridad como instituciones públicas y sociales en los distintos niveles de gobierno, por ello plantea entre uno de los desafíos de la seguridad ciudadana, como la multisectorialidad e interinstitucional, tanto del gobierno nacional, local, sociedad civil y el sector privado. El artículo describe el presente desafío como sigue:

*“1. En lo que respecta a las instituciones gubernamentales, el llamado a la acción concertada sobre la base de plataformas programáticas integrales supone un reto mayúsculo para las administraciones públicas acostumbradas a trabajar de manera aislada, reacias a compartir información y recursos, y con poca inclinación a articular y coordinar (Beliz, 2012). Las resistencias pueden ser mayores según los mecanismos de convocatoria y de coordinación que se utilicen, e incluso según el nivel de gobierno o el tipo de organismo que asuma el liderazgo. Esto plantea la necesidad de diseñar estructuras organizativas que faciliten la coordinación y la cohesión interinstitucional” (pag 15).*

Asimismo, refiere la importancia de la relación de las administraciones nacionales y locales, pero que su articulación en la gestión de la seguridad ciudadana es muy compleja y se busca plantear mecanismos de coordinación a nivel de autoridades nacionales y municipales.

## **Capítulo VI. Propuesta de metodología de despliegue de objetivos estratégicos.**

De acuerdo con lo visto en los dos primeros puntos, se propone a continuación la metodología mediante la cual cada uno de los miembros que componen el CODISEC - CL pueden llegar a cumplir con sus funciones y roles para en suma lograr las metas y los objetivos propuestos en cada uno de los PADSC-CL.

En ese sentido cabe indicar que existen dos fases:

- Formulación del PADSC-CL
- Gestión de su implementación

Entendiéndose que, en el primer punto, cada uno de los miembros del CODISEC- CL aporta con el diagnóstico desde la institución que representa, y las acciones para afrontar la problemática en seguridad ciudadana. Todas estas propuestas se plasman en consenso en el PADSC-CL, este documento es elaborado por la Secretaría Técnica del CODISEC – CL.

Cabe mencionar que dicho plan está en constante revisión con el objetivo de reconocer cómo se implementa y cómo sirve para el logro de metas y objetivos.

Por otro lado, el segundo punto es una tarea continua, donde cada miembro propone y ejecuta las acciones consensuadas con los otros miembros para el cumplimiento de las actividades del plan y proponer los cambios oportunos y necesarios durante todo el proceso de implementación.

Es importante mencionar que, el fenómeno de la inseguridad ciudadana es multicausal, pudiendo considerarse factores estructurales como la desigualdad y la ingobernabilidad; factores institucionales como la corrupción, la impunidad e ineficiencia; factores situacionales como portar armas, el consumo de alcohol, falta de alumbrado público y descuido del ornato. Y factores sociales como la violencia familiar, maltrato y abandono infantil, entre otros. Considerando que estos factores se manifiestan de forma distinta según el lugar, el momento, la sociedad y la cultura, por lo tanto, su análisis debe ser territorializado.

Atender esta multicausalidad de la inseguridad ciudadana, requiere integrar todos los niveles institucionales, para enfrentar la diversa problemática, con respuestas oportunas y efectivas. Para ello es fundamental el desarrollo de una metodología como la del Hoshin Kanri que colabora en la implementación del despliegue o ejecución de los objetivos estratégicos de los planes de acción distrital, que a su vez propone el uso del Catchball (lanzar la pelota), como herramienta de coordinación para la ejecución de actividades en consenso.

La metodología Hoshin se establece por etapas:

- La Definición de visión y misión
- La Generación de estrategias
- El Establecimiento de métricas

- La Definición de actividades
  - La Realización del seguimiento y control, finalmente
  - La Revisión periódica
- Definición de visión y la misión, que proceden del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana- SINASEC <sup>10</sup>

*VISIÓN. Ser un sistema que funcione eficiente y eficazmente garantizando altos niveles de seguridad ciudadana que permita a los peruanos vivir en situación de paz social, a través de un trabajo articulado con la sociedad civil y los diferentes niveles de gobierno.*

*MISIÓN. El SINASEC es el conjunto interrelacionado de organismos del Sector Público y la sociedad civil donde se formulan, ejecutan y evalúan políticas públicas, planes, programas y proyectos para el fortalecimiento de la seguridad ciudadana; así como, estrategias de prevención y protección del libre ejercicio de los derechos y libertades.*

El MININTER como ente rector del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana tiene competencia en la supervisión del cumplimiento y elaboración de los planes, por tanto, del seguimiento y evaluación de las políticas. El Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019 – 2023 sirve de base para la elaboración del Plan de Acción de Seguridad Ciudadana de los Gobiernos Locales.

- La Generación de estrategias que proceden de los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019-2023

**Figura 9.**

<b>Código</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
OE.01	Reducir los homicidios en el ámbito local.
OE.02	Reducir el número de fallecidos y heridos por accidentes de tránsito.
OE.03	Reducir la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar.
OE.04	Promover espacios públicos libres de hurto y robo.

<sup>10</sup> Ley N° 27933. Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana

---

OE.05	Reducir la victimización cometida por bandas criminales hacia personas naturales y jurídicas.
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

---

El PNSC 2019-2023 orienta y alinea el diseño de los Planes de Acción Regional, Provincial y Distrital de Seguridad Ciudadana, a través del SINASEC, considerando que la seguridad ciudadana requiere de la unión de esfuerzos de las instituciones públicas y la sociedad civil. Teniendo en cuenta el análisis de causalidad y complejidad de los problemas identificados a nivel nacional, se plantean los cinco objetivos estratégicos mencionados, desde ellos se formulan las actividades estratégicas como se establece en la Directiva 011- 2019-IN, siempre y cuando responda a la evaluación diagnóstica de su propia realidad. Este aspecto es de suma importancia porque conlleva a que cada uno de los miembros del CODISEC - CL pueda dar cuenta de sus actividades priorizadas y de la forma como son abordados desde el sector que representa a través de propuestas de mejora (actividades que son continuamente revisadas y por ende mejoradas), las mismas que son consensuadas y coordinadas entre los integrantes para el logro de los objetivos y metas esbozados en el plan.

El Establecimiento de métricas (indicadores, línea base y meta), esta etapa es importante porque el CODISEC-CL debe formular las métricas conforme a lo establecido en la Directiva N°011-2019-IN, se entiende por:

- **Indicador:** Es una medida que permite apreciar el nivel de logro del objetivo estratégico y actividad para facilitar su seguimiento. Es una relación numérica que se establece entre dos o más puntos de datos significativos que proporciona información sobre el estado de un sistema o sus variaciones. Según se establece en el Anexo 9 de la Directiva<sup>11</sup>
  
- **Línea base:** Se consigna la cantidad y la unidad de medida (número, porcentaje, entre otros) de cada actividad previamente a la implementación del PADSC -CL.
  
- **Meta:** Expresa la cantidad programada que se espera alcanzar durante el periodo de planeamiento para el cumplimiento de los objetivos y actividades. Valor proyectado del indicador de producción física de los bienes o servicios.

---

<sup>11</sup> Directiva 011-2019- IN

Respecto a los indicadores, cada miembro del CODISEC- CL debe formularlos conforme a sus actividades propuestas, lo que permite hacerle seguimiento y mejorarlas de manera continua.

De la elaboración de la línea base, cada miembro debe brindar información confiable de su sector a la secretaria técnica del CODISEC -CL para que esta la procese y establezca la línea base.

Sobre las metas, los miembros del CODISEC- CL debe programar sus actividades que espera alcanzar con la disponibilidad de sus propios recursos.

- La Definición de actividades, esta etapa se enmarca en los cuatro componentes del PNSC 2019 -2023: a) prevención del delito, b) fiscalización administrativa, c) sistema de justicia penal, y d) atención a víctimas.

La Directiva 011-2019-IN propone actividades para cada uno de los cinco objetivos estratégicos a partir de los cuales, la Secretaría Técnica orienta la formulación de las actividades entre los miembros del CODISEC -CL, para luego de manera consensuada se incorpore en el PADSC- CL; en ese sentido las actividades propuestas por cada miembro se despliegan entre sus niveles, lo que genera compromiso para el logro de los objetivos.

Es importante señalar quien o quienes son los responsables de la ejecución de las actividades.

- Realización del seguimiento y control, una vez implementado el PADSC – CL, de acuerdo a lo establecido en la Directiva 011-2019, la secretaria técnica es responsable del seguimiento entendiéndose como el proceso a través del cual se recopilan datos en forma sistemática de indicadores y avances de metas que brindan información sobre el cumplimiento de los objetivos, acciones estratégicas e indicadores, en el marco del ciclo de planeamiento para la mejora continua. Asimismo, permite identificar las fallas en el diseño y formulación de los planes, programas y proyectos, y permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia el objetivo establecido. Además, se estima la posibilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y recomienda oportunamente cambios para proponer soluciones y se efectúa de manera permanente durante la implementación del PADSC – CL. Asimismo, sirve de insumo para el proceso de evaluación.



Seis meses antes del comienzo de cada año, la secretaría técnica solicita a los integrantes del CODISEC CL las actividades que proponen aplicar de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos de seguridad ciudadana.

La secretaria técnica recibe las actividades y formula la propuesta de plan de acción con la retroalimentación que ha recibido de todos los integrantes del CODISEC-CL, los cuales, a su vez, elaboran las actividades y planes de acción que respondan al PADSC-CL.

De igual manera, los funcionarios de cada integrante del CODISEC-CL elaboran sus actividades y planes, según las actividades de cada jefatura.

Los jefes de área de los integrantes del CODISEC-CL coordinan con los funcionarios que corresponda y como resultado se establece la propuesta de actividades y el plan de acción anual de las jefaturas y de los equipos.

Los integrantes del CODISEC- CL se asegurarán de:

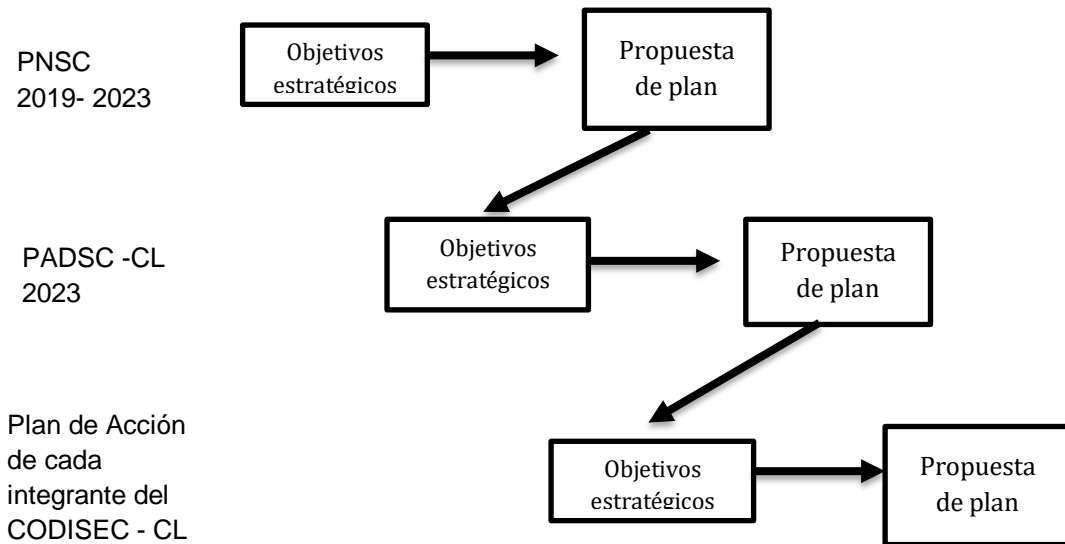
- Establecer la línea base
- Formular las metas e indicadores anuales que van a conducir.

### **1.1. Los objetivos se despliegan en medios**

El despliegue trata de una consistente relación entre los fines (objetivos estratégicos) y medios (planes). Los objetivos estratégicos del PNSC 2019 - 2023 son fines por lograr y se encuentran plasmados en el PADSC -CL; a su vez, cada integrante del CODISEC - CL propone un plan (un medio), el cual se transforma en una actividad (un fin), asimismo, los jefes de área elaboran su plan (medios), cuyos ítems propuestos se convertirán en actividades (fines) del PADSC- CL (medios) de los niveles inferiores, que a su vez, los equipos de trabajo realizan su plan (medios), proponiendo las actividades (fines) que desarrollaran.

En el proceso de diseño de las actividades y los planes, se considera el alineamiento de los objetivos estratégicos y los recursos, lo que permite la participación activa de los integrantes del CODISEC- CL, al establecer las metas, indicadores y programar la ejecución de las actividades, aplicando la mejora continua. Figura 8.

**Figura 8.** Propuesta de despliegue de los objetivos



Nota: Elaborado para fines de la investigación.

## 1.2. Retroalimentación y Metas

En la programación de actividades del PADSC-CL, se fijan las metas, la unidad de medida y los indicadores (método de control), habiendo sido formulados después de definir las actividades y los recursos, con el fin de lograr los objetivos estratégicos. Este proceso permite la retroalimentación de las actividades, realizando la mejora continua por parte de los integrantes, funcionarios y jefes del CODISEC-CL. Cada integrante del CODISEC -CL debe tener su meta de acuerdo a la dependencia que representa, la meta debe ser consensuada, realista, medible y relacionada con el objetivo estratégico de seguridad ciudadana.

Los integrantes del CODISEC - CL realizarán el seguimiento a:

- La recepción y remisión de la información de las actividades
- Las decisiones frente a las actividades no programadas
- Los resultados obtenidos de las actividades en términos de eficiencia y eficacia.
- La evaluación para seguir implementando las actividades de mejora.

El secretario técnico del CODISEC -CL coordina permanentemente con todos los integrantes del CODISEC - CL, sobre las perspectivas que cada uno tiene de los planes de acción de cada nivel

jerárquico y el compromiso para el cumplimiento de sus actividades, no solo se basa en el seguimiento de los indicadores, sino en la comunicación permanente con los integrantes del CODISEC - CL mediante reuniones virtuales, correos electrónicos, mesas técnicas de trabajo, entre otros.

### **1.3. Programación de Actividades**

Como se ha referido en la Directiva N°011-2019-IN, para que el CODISEC- CL incorpore en el PADSC - CL las actividades identificadas, resaltando la necesidad de su previa evaluación para que sean adaptadas de acuerdo al diagnóstico y alineadas a los cinco (05) objetivos estratégicos del PNSC 2019 -2023.

## **2. Desarrollo de la Metodología desde un integrante del CODISEC-CL**

Para la mejor descripción de la metodología, se detalla la estructura jerárquica de uno de los integrantes del CODISEC – CL, en este caso es la Gerencia de Seguridad Ciudadana – GSGC, de acuerdo a sus niveles de coordinación:

1. CODISEC - CL
2. Gerencia
3. Sub Gerencia
4. Jefe Zonal

La metodología que se presenta tiene en cuenta que, entre las funciones de la Gerencia de Seguridad Ciudadana, esta *“Ejecutar el control del orden y brindar servicios de seguridad ciudadana a los vecinos en la recuperación de espacios de uso público en el Cercado de Lima, en apoyo a la Policía Nacional del Perú (...)”*; por esta razón se propone como ejercicio de buena práctica el desarrollo del Objetivo Estratégico 4 **“Promover espacios libres de hurto y robo”**.

Se han elaborado tablas (Anexos 9, 10, 11 y 12), del despliegue del objetivo para la GSGC, que corresponden a la estructura jerárquica detallada anteriormente.

En las tablas propuestas, se muestra las columnas de izquierda a derecha:

- El objetivo estratégico como hoshin
- Las actividades como elemento clave
- Las acciones concretas son el detalle
- El indicador

- La Unidad de medida
- El responsable del cumplimiento
- La meta anual como objetivo medible
- El cronograma

En el Anexo 9 que compete al CODISEC – CL se muestran las actividades del Hoshin y al bajar de nivel, aumenta el grado de detalle de las actividades.

En el Anexo 10 que compete al GSGC se muestran las actividades del Hoshin y al bajar de nivel, aumenta el grado de detalle de las actividades.

En el Anexo 11 que compete al Sub Gerencia de Operaciones de Seguridad se muestran las actividades del Hoshin y al bajar de nivel, aumenta el grado de detalle de las actividades.

En el Anexo 12 que compete al Jefe Zonal se muestran las actividades del Hoshin y al bajar de nivel, aumenta el grado de detalle de las actividades.

Para el ejemplo se tiene en cuenta la Directiva N° 011-2019- IN, que, entre otros, muestra el objetivo estratégico 4 “Promover espacios libres de hurto y robo” el mismo que propone veinte (20) actividades; el OE se convierte en el Hoshin del CODISEC - CL, tomando la primera actividad “Servicios de patrullaje por sector” se convierte en un Hoshin del Gerente de Seguridad Ciudadana, quien propone una actividad: “Patrullaje por sector”, el mismo que se convierte el Hoshin de la Subgerencia de Operaciones, proponiendo dos actividades: “Patrullaje municipal y Patrullaje integrado”. El Patrullaje municipal se convierte en el Hoshin de cada jefe zonal (seis zonas); en este caso, el Jefe de la Zona 1 propone una actividad “Patrullaje Municipal de la zona 1”. A su vez, la actividad se ejecutará con acciones precisas, designando al responsable del cumplimiento, además de detallar el objetivo medible (indicador) y la programación en fechas.

Un ejercicio similar se desarrollará por cada uno de los Hoshin, los integrantes y en todos los niveles del CODISEC-CL, la diferencia se encuentra en el grado de detalle de cada nivel. Los responsables realizarán el seguimiento y el cumplimiento de la programación.

### **3. Viabilidad de la metodología**

La presente propuesta de la metodología de Hoshin Kanri es viable económicamente, porque el CODISEC-CL cuenta con una asignación de partida presupuestal para la ejecución de sus actividades como órgano consultivo, constituido por Presidente del CODISEC (Alcalde), el

Secretario Técnico (Gerente de Seguridad Ciudadana), un Coordinador de la Secretaría Técnica, especialistas y su soporte administrativo.

**Tabla 3**

*Presupuesto del CODISEC-CL de la MML de los años 2019 al 2022, con el producto: Comunidad recibe acciones de prevención en el marco del Plan de Seguridad Ciudadana.*

<b>Años</b>	<b>PIM</b>	<b>Devengado</b>	<b>Recursos libres</b>
2021	187,736	175,603	12,133
2020	34,360	31,967	2,393
2019	130,180	122,044	8,136

Además, esta metodología es ejecutada por los integrantes del CODISEC-CL que deben contar con la asignación de sus propios recursos para implementar las actividades asumidas y comprometidos por cada uno de ellos. Por lo expuesto, no irrizará gasto adicional en la asignación presupuestal.

## Conclusiones

1. El CODISEC-CL a cargo de su presidente, convoca y se reúne con los integrantes de los diversos sectores del Estado como aquellos relacionados con la administración de justicia, los funcionarios de la MML inmersos en la seguridad ciudadana y la sociedad civil, entre los cuales los representantes de las juntas vecinales; sin embargo, no se cumple con identificar sus responsabilidades y metas que deben llevar a cabo.
2. El CODISEC-CL cumple con elaborar los planes de acción de acuerdo con la estructura de lo prescrito en la directiva vigente, pero no acoge las actividades propuestas en base a los cinco objetivos estratégicos para lograr la visión a largo plazo, así en la Directiva se proponen veinte actividades, en cambio en el PADSC del 2020 se establecieron diez actividades y en el PADSC del 2021 fueron veinticinco actividades.
3. Si bien existe el marco legal y normativo, las actividades realizadas actualmente no tienen el resultado esperado debido al débil diagnóstico y análisis de los fenómenos delictivos en el Cercado de Lima, el cual supone que cada integrante del CODISEC -CL de a conocer los delitos, la frecuencia de estos, los lugares de mayor riesgo y otra información relevante y estandarizada.
4. Se ha verificado lo difícil que resulta realizar el seguimiento a la evolución de los indicadores de los fenómenos delictivos del PADSC-CL, esto debido a que en el 2019 no presenta línea de base, en el año 2020 la línea base está formulada en números y la del año 2021 en porcentajes.
5. Falta de mecanismos estratégicos para asegurar el compromiso y la sinergia de los integrantes del CODISEC- CL y la articulación con los subniveles para la ejecución de todas las actividades contempladas en el PADSC -CL, así como el seguimiento permanente de dichas actividades y evaluar el avance y las dificultades.
6. En el CODISEC – CL falta integrar a las gerencias de la MML con competencia en los programas de deporte, cultura, servicios a la ciudad, participación vecinal y la renovación urbana, que constituyen servicios esenciales para la promoción de la cultura ciudadana, la organización vecinal, prevención de la violencia familiar, entre otros, todos generan la convivencia pacífica y por ende se recupera la sensación de seguridad.
7. Carencia de instrumentos de diagnóstico y análisis para identificar la problemática de seguridad ciudadana en el Cercado de Lima.
8. Bajo la propuesta metodológica del Hoshin Kanri se desarrolla el consisten despliegue de los objetivos estratégicos en los niveles de gestión del CODISEC-CL, integrantes del

CODISEC-CL, funcionarios y jefes de Área, que harán posible la ejecución del PADSC-CL.

9. La metodología Hoshin propuesta, utiliza las herramientas de la mejora continua, incluyendo la retroalimentación durante la formulación y ejecución en cada nivel del CODISEC-CL, mediante la aplicación del proceso catchball, basado en el intercambio de ideas de ida y vuelta, se debate y analiza la información, llegando a consensos y siempre buscar la priorización para el logro de los objetivos.

### **Recomendaciones**

1. Fortalecer el CODISEC-CL para el estudio y análisis de la problemática de seguridad ciudadana en el Cercado de Lima y determinar las acciones estratégicas de acuerdo a la realidad del distrito, en coordinación con los integrantes, agregando a otras gerencias e instituciones públicas inmersas de acuerdo a sus atribuciones y competencias, quienes ejecutaran acciones desde un abordaje más especializado.
2. Efectuar la retroalimentación del avance del cumplimiento de las actividades, el seguimiento permanente para lograr su efectivo resultado.
3. Los planes del CODISEC-CL e informes de evaluación y toda la información relativa a su gestión debe de ser debidamente publicada en el portal de la MML.
4. Agregar un equipo técnico para el análisis de información que brinde los integrantes del CODISEC y de cuenta sobre el diagnóstico de la situación del Cercado de Lima en cuanto a seguridad ciudadana.
5. Contar con una metodología que fortalezca el plan de acción, con objetivos claros, actividades y metas precisas; para ello, debe recoger los esfuerzos de los integrantes del CODISEC y establecer los responsables que ejecuten dichas actividades, los mismos que deben estar debidamente alineados a los objetivos estratégicos propuestos en el PNSC
6. No basta con contar con planes de acción, sino que depende del esfuerzo, compromiso y la articulación adecuada de sus integrantes involucrados, asegurando el despliegue de sus objetivos mediante la metodología de Hoshin y la aplicación del catchball.
7. Elaborar y aprobar el reglamento del CODISEC-CL con la finalidad de establecer las facultades, lineamientos de las sesiones, representantes oficiales e invitados y regule su gestión.

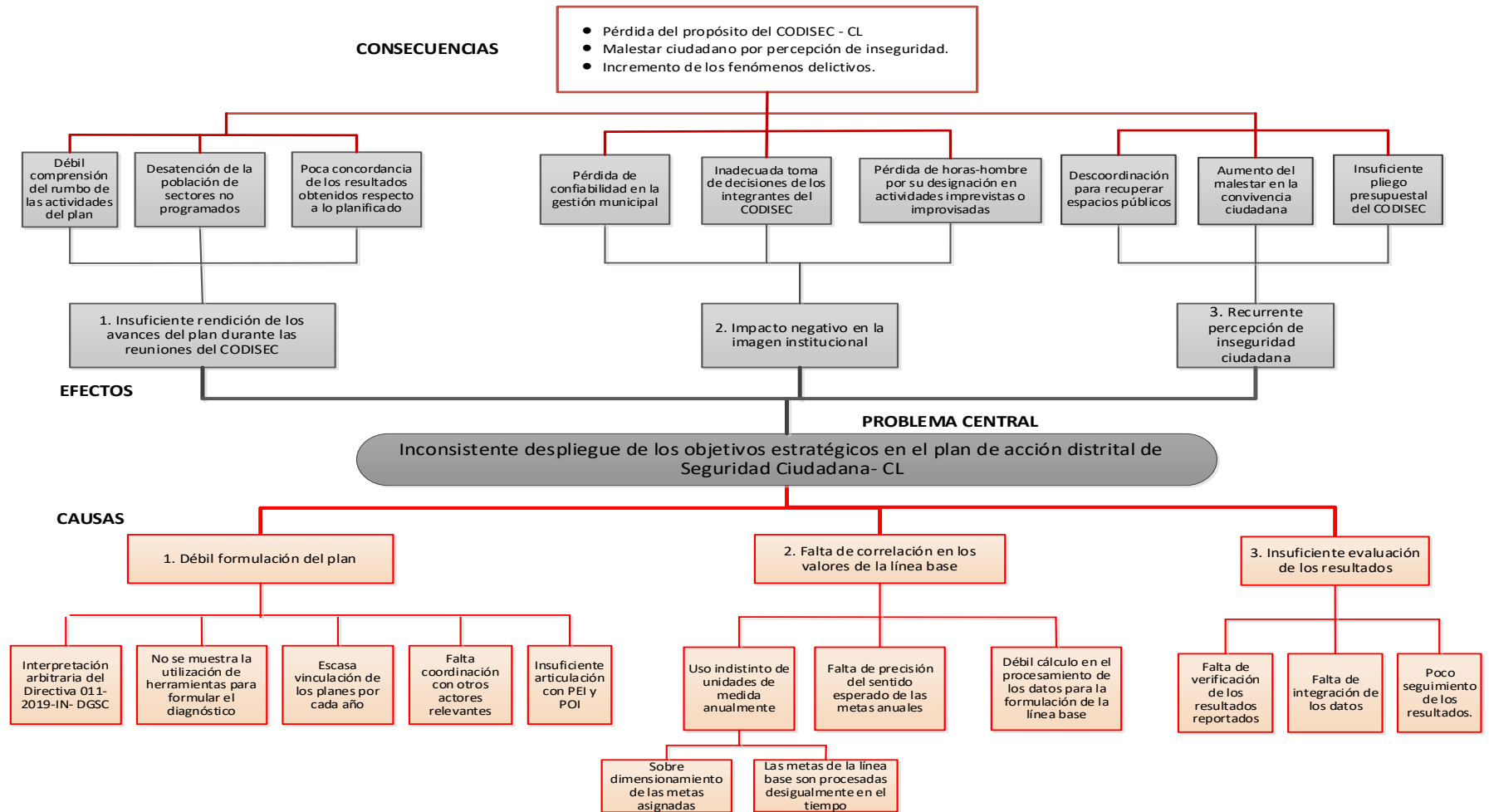
## Referencias Bibliográficas

- Alaniz, A., & Cuevas, R. (2020). Una mirada hacia las acciones del sector público, privado y ciudadano a partir del 2006. *Palermo Bussinees Review*.
- Bruno, R. (2008). Hoshin Kanri en la administración pública. Buenos Aires.
- CEPLAN. (2019). Guía para el Planeamiento Institucional. *Documento metodológico*. Lima.
- CEPLAN. (2021). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del Sinaplan*. Lima: CEPLAN.
- CEPLAN. (2021). Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos. Lima, Perú: CEPLAN.
- Chinchilla, L. y Vorndran, D. (2018). Desafíos e innovación en gestión y políticas públicas. En B. I. Desarrollo, *Seguridad Ciudadana en América Latina y El Caribe*. Washington D.C.
- Cofllo, J. (2019). *Política de seguridad ciudadana y satisfacción de la población en el distrito de San Martín de Porres*. Lima .
- Defensoría del Pueblo. (2021). *El servicio del serenazgo municipal y su situación durante la pandemia COVID-19*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Felcman, I. (2016). Nuevos modelos de gestión pública, tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del big bang paradigmático. *Revista Estado y Políticas Públicas*, 117- 131.
- Gorri, P. (2016). Políticas públicas comparadas: sistemas de seguimiento y evaluación de políticas. Mendoza.
- Hernandez,R. , Fernandez,C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- INEI. (2020). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana [informe técnico]*. Lima: INEI.
- Kesterson, R. (2015). *The Basics of Hoshin Kanri*. Florida: Taylor y Francis Group.
- Mendoza, W. (2016). *En busca de seguridad: La implementación de la política pública de seguridad ciudadana en Arequipa: caso distrito de Socabaya*. Lima, Lima, Perú: Pontificia Universidad Catolica del Perú.
- Mintzberg,H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estrategico conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Muggah, R. (2017). El auge de la seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe. *International Development Policy*.
- Murazzo, F. (2014). *Reflexiones sobre la Seguridad Ciudadana en el Perú*. Lima: Nova Print SAC.
- OEA, O. d. (2011). *Informe sobre Seguridad Ciudadana en las Américas* . Washington, DC : CEPAL, Naciones Unidas.

- Paez, C., Peón, I. y Ramírez, Y. (2018). Contexto de la seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe: revisión de literatura (2007- 2017). *Revista Científica General José María Córdova*, 83-103.
- Perez, J. y Nuñovero, L. (2021). *Manual de Seguridad Ciudadana*. Lima: PROMCAD-INICAM.
- PISCCJ. (2020). *Informe de Seguimiento a la Implementación del plan integral de seguridad ciudadana, convivencia y justicia de Bogotá*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogota.
- PNSC 2019-2023. (s.f.). Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019 - 2023. *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019 - 2023*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- PNUD, & ALC, P. d. (2006). Informe Nacional de Desarrollo Humano. *Venciendo el temor: Inseguridad ciudadana y desarrollo humano en Costa Rica*. San José: Editorama S.A.
- PNUD, P. d. (2020). Análisis sobre innovación en seguridad ciudadana y derechos humanos en ALC. *Una perspectiva desde las políticas públicas y la gestión institucional*, 182. Panamá.
- Quicaño, C. R. (2017). Lineamientos para la mejora del Plan Estratégico del Ejército 2018 - 2020, enfocado en la modernización de su fuerza . En C. R. Quicaño. Lima .
- Tuesta, M. (2019). *Políticas Públicas y Seguridad Ciudadana en el Distrito de Miraflores en el periodo 2014 -2015*. Lima - Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- UNMSM. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial* , 28-32.
- Vizcarra, S., Bonilla, D. y Prado, B. (2020). Respuestas del Estado peruano frente al crimen organizado en el siglo XXI. *CS Revisitando la agenda de la Seguridad en America Latina*, 109 - 138. doi:<https://doi.org/10.18046/recs.i31.3710>.
- Yacuzzi, E. (2005). *La gestión Hoshin: modelos, aplicaciones, características distintivas*. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.

## **Anexos**

## Anexo 1. Árbol de Problemas



## **Anexo 2. Validación del Juicio de Expertos**

### **Introducción:**

Una tendencia en políticas de seguridad ciudadana es considerar la correlación entre los niveles de desigualdad y los de criminalidad, una de las competencias del Comité Distrital de Seguridad Ciudadana – CODISEC- CL, es formular el plan de acción distrital.

Esta investigación versa en el estudio de los planes de acción distrital de seguridad ciudadana de los últimos tres años, en el marco de la implementación del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019-2023, habiendo encontrado que los objetivos estratégicos debieran estar mejor desplegados.

**Objetivo:** Validar a través de juicio de expertos el árbol de problemas planteado para la presente investigación.

La validación se realiza siguiendo estas tres partes:

- a. Metodología del trabajo
- b. Criterios de la validación del juicio de expertos y
- c. Resultados finales.

#### **a. Metodología del trabajo**

Para efectuar la validación del juicio de expertos, se va realizar un cuestionario, el que cual va ser procesado con estadística descriptiva para determinar el grado de validez de los expertos con respecto al árbol de problemas. Para estos efectos se define el perfil del juicio de expertos.

- Perfil del juicio de expertos

El juicio de los expertos será admitido solo por aquellos expertos que cumplan los siguientes requisitos:

- Es un profesional de cualquier disciplina dedicado a la seguridad ciudadana con un mínimo de dos años de experiencia. (cargo)
- Que haya formado parte del CODISEC, o del CORESEC o del CONASEC, o con experiencia internacional en el tema.
- Con participación activa en el planeamiento en seguridad ciudadana.

#### **b. Criterios de la validación del juicio de expertos**

Para ser aceptado el árbol de problemas, cuando el resultado final, tiene una ponderación entre 15 a más puntos, arriba de la mediana ha sido aceptada.

En caso la ponderación del resultado final arroja resultados inferiores a los 15 puntos, entonces se entiende que el árbol de problema ha sido rechazado.

#### **c. Resultados finales**

Se interpretan los resultados obtenidos de la estadística, para definir la validación del juicio de expertos utilizando los criterios, mencionados anteriormente.

## CUESTIONARIO

1. Considero que la definición del problema central guarda relación con el contexto en materia de seguridad ciudadana y el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

2. Considero que las causas del problema central en el árbol de problemas, originan el impedimento descrito en el problema central.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

3. Estoy de acuerdo con los efectos del problema central en el árbol de problemas, manifiestan los comportamientos descritos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

4. Tengo la certeza que la reacción de los efectos en el árbol de problemas, describen una o más consecuencias enunciadas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

5. Considera que el árbol de problemas está bien formulado.

<b>Si</b>	
<b>No</b>	

6. Déjenos sus comentarios finales.

---



---



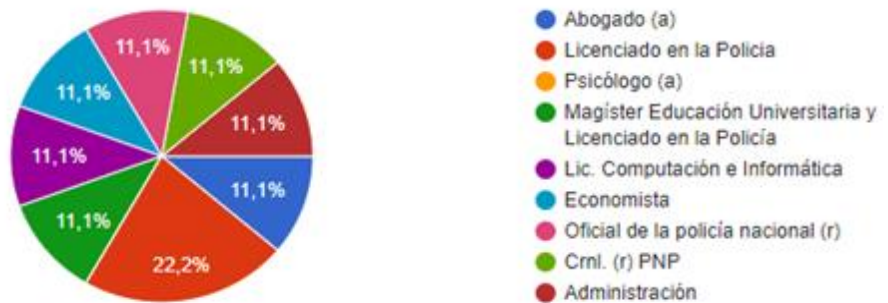
---

### Anexo 3. Resultados de Juicio de Expertos

	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO				
	1. Considero que la definición del problema central guarda relación con el contexto en materia de seguridad ciudadana y el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana.	2. Considero que las causas del problema central en el árbol de problemas, originan el impedimento descrito en el problema central.	3. Estoy de acuerdo con los efectos del problema central en el árbol de problemas, manifiestan los comportamientos descritos.	4. Tengo la certeza que la reacción de los efectos en el árbol de problemas, describen una o más consecuencias enunciadas.	Ponderación según criterio de validación
Experto 1	5	4	4	4	17
Experto 2	4	4	4	4	16
Experto 3	4	3	3	3	13
Experto 4	5	5	4	4	18
Experto 5	5	4	3	3	15
Experto 6	4	4	4	4	16
Experto 7	4	4	5	5	18
Experto 8	5	5	5	5	20
Experto 9	4	4	4	4	16

¿Qué profesión tiene?

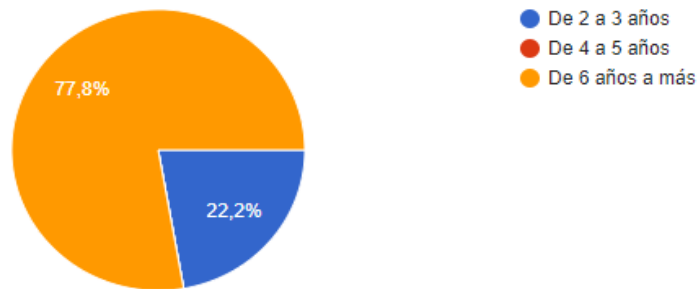
9 respuestas



De este gráfico se puede destacar que cinco de los nueve expertos son de la PNP

### Experiencia en temas de seguridad ciudadana

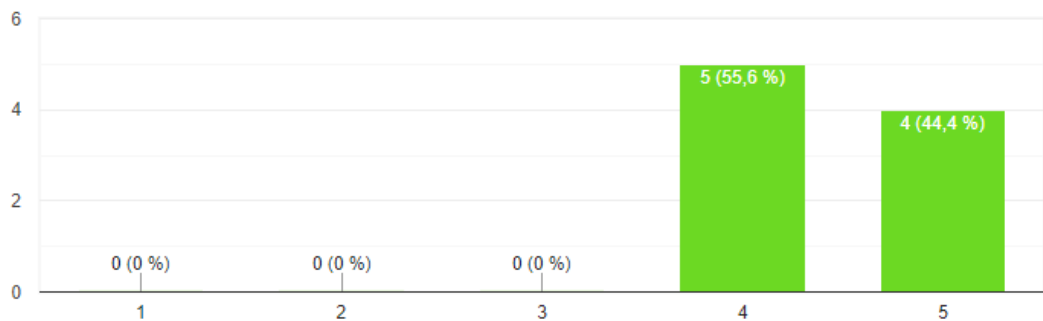
9 respuestas



De los resultados obtenidos, se observa que siete de los expertos tienen de 6 a más años de experiencia en seguridad ciudadana.

1. Considero que la definición del problema central guarda relación con el contexto en materia de seguridad ciudadana y el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana.

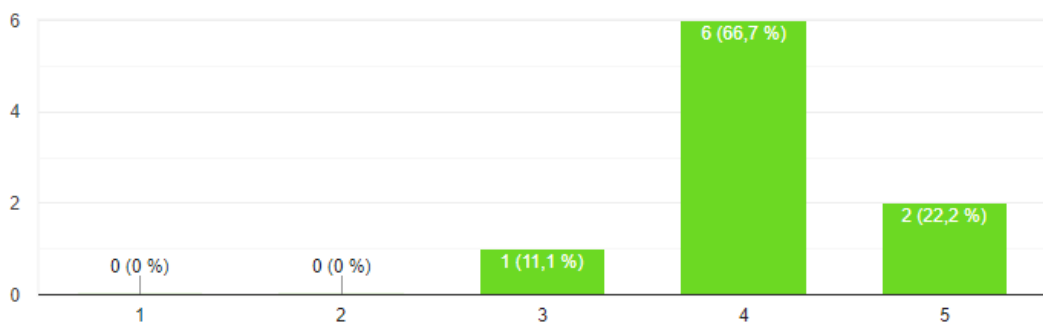
9 respuestas



Del resultado obtenido, el total de los expertos están de acuerdo con la definición del problema central.

2. Considero que las causas del problema central en el árbol de problemas, originan el impedimento descrito en el problema central.

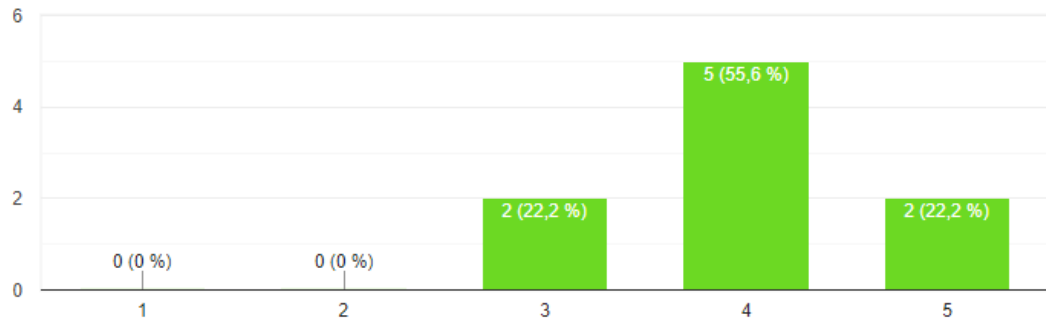
9 respuestas



Del resultado obtenido, ocho de los expertos están de acuerdo con las causas del problema planteado.

3. Estoy de acuerdo con los efectos del problema central en el árbol de problemas, manifiestan los comportamientos descritos.

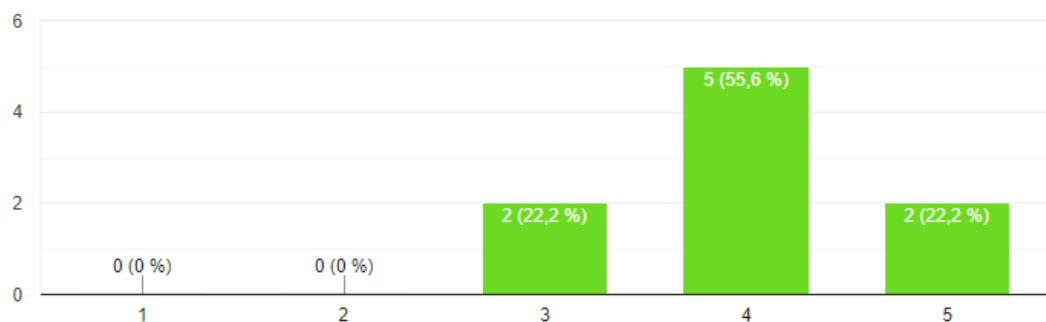
9 respuestas



Del resultado obtenido, siete de los expertos están de acuerdo con los efectos del problema planteado.

4. Tengo la certeza que la reacción de los efectos en el árbol de problemas, describen una o más consecuencias enunciadas.

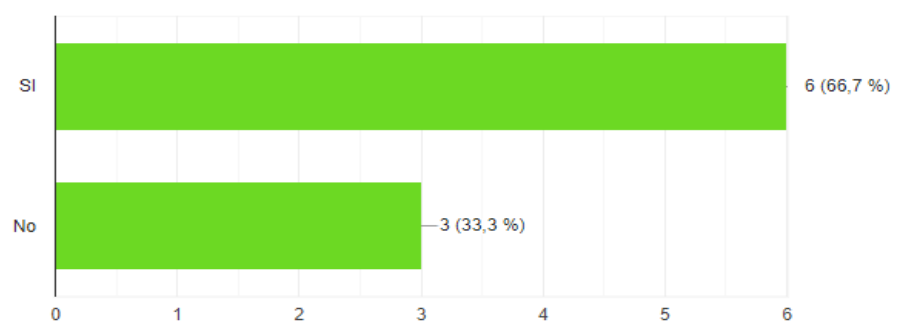
9 respuestas



Del resultado obtenido, siete de los expertos consideran que los efectos planteados describen las consecuencias del problema planteado.

5. Usted considera que el árbol de problemas está bien formulado.

9 respuestas



Finalmente, seis de los expertos consideran que el árbol de problemas está bien formulado.



## Anexo 5. Comentarios del Plan de Acción Distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima, año 2020

OE	Actividad	Programación de meta anual	Comentario
OE1	A1	Se ha programado el 2% de establecimiento de venta de licor fiscalizado.	No menciona el número de establecimientos de venta de licor del CL, además se observa que la programación aparece 1% en setiembre y 1% en diciembre.
	A2	Se programaron dos operativos, uno en setiembre y otro en diciembre.	La programación de la fiscalización de los establecimientos de venta de licor y los operativos consideramos debería ser mensual.
OE2	A8	Se ha programado el 2% de la implementación del sistema público de bicicletas en Lima Metropolitana.	Consideramos que esta actividad debería estar circunscrita en el Cercado de Lima
OE3	A24	Se ha programado el número de gobiernos locales que implementan acciones preventivas en casos de riesgo de violencia contra las mujeres.	Consideramos que no se formuló adecuadamente el indicador que impide la comprensión de la meta.
	A25	Número de gobiernos locales que implementan para prevenir y sancionar el acoso sexual en espacios públicos. Se ha programado 2 gobiernos locales que implementan las medidas preventivas y de sanción.	Consideramos que no se formuló adecuadamente el indicador para la actividad del distrito del CL.
OE4	A31	Se ha programado 2 ciudades capitales que realizan el 100% el servicio de patrullaje integrado (uno en setiembre y otro en diciembre)	El Cercado de Lima es una ciudad capital, por lo cual consideramos que no se ha formulado adecuadamente el indicador. Con relación al 100% el servicio de patrullaje integrado debiera ser mensual.
	A36	Se ha programado 2 espacios públicos recuperados, uno en el mes de setiembre y otro en diciembre.	Consideramos que debe programarse mínimo uno al mes para alcanzar el objetivo.
	A38	Porcentaje de serenazgos formados y capacitados en centros especializados. Se ha programado 2% al año (1% en setiembre y 1% en diciembre).	En el Cercado de Lima se cuenta con un serenazgo formado y capacitado en el centro especializado; por lo que, consideramos que no se ha formulado adecuadamente el indicador.
	A42	Porcentaje de distritos con rondas mixtas entre policía y juntas vecinales. Se ha programado 2% al año (1% en setiembre y 1% en diciembre)	Consideramos que no se formuló adecuadamente el indicador, debido a que la actividad debe circunscribirse al Cercado de Lima.
	A45	Se ha programado 2 operativos conjuntos entre la PNP, Fiscalía de la Nación y Gobierno Local (uno en setiembre y otro en diciembre).	Consideramos que los operativos conjuntos deben ser constante, mínimo un operativo al mes.
OE5	-	Se ha redactado el objetivo: Reducir la victimización cometida por bandas criminales.	No se ha programado actividad alguna

## Anexo 6. Comentarios del Plan de Acción Distrital de Seguridad Ciudadana del Cercado de Lima, año 2021

OE	Actividad	Programación de meta anual	Observación
OE1	A1	Se ha programado el 40% anual de establecimiento fiscalizados de venta de licor: 10% en marzo, 10% en junio, 10% en setiembre y 10% en diciembre.	No menciona el número de establecimientos de venta de licor del CL. Asimismo, consideramos que la programación debería ser mensual.
	A2	Se ha programado 4 operativos contra el consumo de alcohol en la vía pública: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos insuficiente la cantidad de operativos al año, debiera ser mensual.
OE2	A4	Se ha programado implementar el sistema público de bicicletas: 10% en marzo, 10% en junio, 10% setiembre y 10% en diciembre.	No se menciona en que consiste el sistema público de bicicletas.
	A5	Se ha programado 4 operativos de fiscalización para erradicar los paraderos informales de transporte público: marzo, junio, setiembre y diciembre	Consideramos que no solo debe intervenir los gobiernos locales, sino también la PNP y el ATU.
	A6	Se ha programado 4 operativos de fiscalización para erradicar paraderos informales de transporte interprovincial de pasajeros: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que no solo debe intervenir los gobiernos locales, sino también la PNP y el ATU. Con relación a la programación, consideramos que debieran ser otros meses para que no se cruce con la Actividad 5.
	A7	Se ha programado el 40% de empresas fiscalizadas, que realizan obras de mantenimiento o reparación de sus servicios de la vía pública: 10% marzo, 10% junio, 10% setiembre y 10% diciembre.	Consideramos que la fiscalización es mensual.
	A9	Se ha programado el 40% de choferes y cobradores sensibilizados sobre las sanciones por imprudencia e infracción de tránsito: 10% marzo, 10% junio, 10% setiembre y 10% diciembre.	Consideramos que el responsable de la actividad por parte del Gobierno Local: Gerencia de Fiscalización y Control. ATU
	A10	Se ha programado el 40% de campañas de salud diferenciada con atención móvil de urgencia COVID-19: 10% marzo, 10% junio, 10% setiembre y 10% diciembre.	Como responsable de la actividad por parte del Gobierno Local, consideramos a la Gerencia de Desarrollo Social y SISOL.
OE3	A12	Se ha programado mensualmente acciones preventivas en casos de riesgo de violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar.	Como responsable de la ejecución de la actividad, consideramos son: Gerencia de la Mujer, PNP y Ministerio Público.
	A13	Se ha programado mensualmente las medidas o acciones para	Como responsable de la actividad, consideramos a la Gerencia de la Mujer, Gerencia de Seguridad

		prevenir y sancionar el acoso sexual en espacios públicos.	Ciudadana, Gerencia de Fiscalización y Control.
	A14	La actividad señala: Aplicar medidas de prevención de conductas ilícitas. Se ha programado 20 escolares de secundaria durante el año.	Consideramos que el responsable de la actividad por parte del Gobierno Local: Gerencia de Seguridad Ciudadana.
<b>OE4</b>	A22	Se ha programado el número de comisarias que implementan el plan estratégico Vecindario Seguro: 1 comisaria al mes.	En el CL hay 10 comisarías, observamos que según la programación es 1 comisaria al mes que implementa el referido plan.
	A23	Se ha programado el número de ciudades capitales que realizan patrullaje integrado: 2 ciudades capitales al mes.	Consideramos que no se ha formulado adecuadamente el indicador, debido a que el CL es una sola ciudad capital.
	A24	La actividad señala: Elaboración de Mapas integrados que incorporen como fuente los mapas de riesgo y de delitos en los 180 distritos priorizados a nivel nacional. Se ha programado 4 mapas integrados al año: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que el responsable de la actividad por parte del Gobierno Local: Gerencia de Seguridad Ciudadana.
	A25	Se ha programado el número de cámaras de video vigilancia y radio integrado entre la Policía y el Gobierno Local: 4 cámaras y radios integrados al año: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que el responsable de la actividad por parte del Gobierno Local: Gerencia de Seguridad Ciudadana.
	A26	Se ha programado mensualmente la implementación del Sistema de cámaras de video vigilancia y radio integrado: 1 sistema al mes	Consideramos que no se ha formulado adecuadamente el indicador, debido a que el CL es una sola ciudad capital.
	A27	Se ha programado 4 informes de coordinaciones al año para la implementación de las estadísticas integradas entre la PNP y el Gob. Local: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que el responsable de la actividad por parte del Gobierno Local: Gerencia de Seguridad Ciudadana.
	A28	Se ha programado 4 cuadrantes unificados al año entre la PNP y Gobiernos Locales: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que no se ha formulado adecuadamente el indicador. Responsable por parte del Gobierno Local: Gerencia de Seguridad Ciudadana.
	A32	Se ha programado 1 espacio público recuperado en el mes de diciembre.	Consideramos insuficiente la programación. Como responsable de la actividad del Gobierno Local, consideramos a la Gerencia de Seguridad Ciudadana, Gerencia de Fiscalización y Control, Gerencia de Participación Ciudadana y Gerencia de Servicios a la Ciudadana.
	A34	Se ha programado el 40% anual de serenazgos formados y capacitados en centros especializados: 10%	Consideramos que no se ha formulado adecuadamente el indicador al referir en la actividad sobre la identificación

	marzo, 10% junio, 10% setiembre y 10% diciembre.	de la formación y capacitación a los serenos y no de serenazgos.
A40	Se ha programado el 40% anual de rondas mixtas entre la policía y juntas vecinales: 10% marzo, 10% junio, 10% setiembre y 10% diciembre.	Consideramos que los responsables de la actividad por parte del Gobierno Local: Gerencia de Seguridad Ciudadana y Representantes de las Juntas Vecinales.
A41	Se ha programado el número de mecanismos de rendición de cuentas públicas: 4 al año en marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que no se ha formulado adecuadamente el indicador al referir "mecanismos".
A42	Se ha programado el 40% anual de juntas vecinales y red de cooperantes que brindan información a la PNP: 10% marzo, 10% junio, 10% setiembre y 10% diciembre.	Consideramos que los responsables de la actividad por parte del Gob. Local a la Gerencia de Participación vecinal y Gerencia de Seguridad Ciudadana.
A46	Se ha programado el número de personas que asisten a las campañas virtuales para concientizar a 100 personas al año: 25 marzo, 25 junio, 25 setiembre y 25 en diciembre. La Actividad refiere sobre la prevención del COVID.	Consideramos que los responsables de la actividad por parte del Gob. Local: Gerencia de Desarrollo Social.
A47	Se ha programado 2 operativos conjuntos al año, entre la PNP, Fiscalía y Gob. Local, en mercados de objetos robados, contrabando y piratería: junio y diciembre.	Consideramos que los responsables de la actividad de parte del Gob. Local: Gerencia de Fiscalización y Control, Gerencia de Seguridad Ciudadana.
A48	Se ha programado 4 operativos al año de fiscalización a los locales que venden balones de oxígeno medicinal: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que los responsables de la actividad de parte del Gob. Local: Gerencia de Fiscalización y Control, Gerencia de Desarrollo Económico.
A50	Se ha programado el 40% al año de establecimientos fiscalizados a discotecas, bares, pubs y establecimientos afines: 10% marzo, 10% junio, 10% setiembre y 10% diciembre.	Consideramos que los responsables de la actividad: la Gerencia de Fiscalización y Control y Gerencia de Seguridad Ciudadana. Asimismo, incluir a la PNP.
A51	Se ha programado 4 operativos al año, de fiscalización para regular el aforo en los locales: marzo, junio, setiembre y diciembre	Consideramos que los responsables de la actividad: Gerencia de Fiscalización y Control y la Gerencia de Seguridad Ciudadana. Se incluya a la PNP.
A52	Se ha programado la emisión de 1 ordenanza municipal referida a las medidas de bioseguridad: marzo,	Responsable: Alcaldía
A53	Se ha programado el número de centro de expendios autorizados de alimentos a domicilio (Delivery) difundidos en la página web de los gobiernos locales: 4 locales anual (marzo, junio, setiembre y diciembre).	Consideramos que los responsables de la actividad: Gerencia de Fiscalización y Control y la Gerencia de Desarrollo Social.

	A54	Se ha programado 4 operativos realizados en el año, a los operadores de servicios delivery en el cumplimiento de los protocolos para evitar la propagación del COVID 19: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que los responsables de la actividad: Gerencia de Fiscalización y Control y la Gerencia de Desarrollo Social.
	A55	Se ha programado 4 operativos en el año de fiscalización en el cumplimiento de los protocolos de seguridad sanitaria en los diferentes centros comerciales: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que los responsables de la actividad: Gerencia de Fiscalización y Control y la Gerencia de Seguridad Ciudadana. Se incluya a la PNP.
	A57	Se ha programado el 40% anual de espectáculos públicos no deportivos fiscalizados: 10% marzo, 10% junio, 10% setiembre y 10% diciembre.	Consideramos que el responsable de la actividad: Gerencia de Fiscalización y Control.
	A58	Se ha programado 4 operativos de fiscalización a centros laborales para identificar el cumplimiento de los protocolos de seguridad ciudadana en prevención del COVID-19: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que los responsables de la actividad deben estar a cargo de la PNP y por parte del Gobierno Local, la Gerencia de Fiscalización y Control con el apoyo de la Gerencia de Seguridad Ciudadana.
	A59	Se ha programado 20 padres de familia capacitados durante el año: 5 marzo, 5 junio, 5 setiembre y 5 diciembre. La actividad señala Capacitar padres de familia en situación de vulnerabilidad para prevenir hechos de violencia juvenil e intrafamiliar,	Consideramos que los responsables de la actividad deben estar a cargo de la PNP y Ministerio Público. Asimismo, por parte del Gobierno Local la Gerencia de la Mujer e Igualdad.
<b>OE5</b>	A62	Se ha programado 4 estrategias de seguimiento y combate a delitos cometidos por bandas criminales: marzo, junio, setiembre y diciembre.	Consideramos que los responsables de la actividad deben estar a cargo de la PNP y Ministerio Público.

## Anexo 7. Ficha de Planificación para Ejecución de las Actividades

**DENOMINACIÓN Y N° DE ACTIVIDAD**

Fecha y lugar de ejecución

Público objetivo o beneficiarios

Impacto que se espera tener con la actividad

Entidades coordinadora y entidades participantes

1. Objetivo Estratégico
2. Indicador
3. Denominación de la Acción

Recursos logísticos e infraestructura

Tareas a realizar para el cumplimiento de la actividad	Entidad responsable	Fecha de Ejecución

## Anexo 8. Ficha de Reporte de actividades

### REPORTE DE ACTIVIDAD

Día:                      Mes:                      Año:

**Fecha de elaboración del reporte de actividad**

1	Objetivo estratégico	(Esta información se encuentra en el Plan de Acción)		
2	Indicador	(Esta información se encuentra en el Plan de Acción)		
3	Denominación de la actividad			
4	Público objetivo o beneficiarios			
5	Fecha de realización	Día	Mes	Año
6	Entidades responsables	a. b. c.		
7	Fuente de verificación			
8	N° de participantes	Hombres		Mujeres
9	Descripción de la actividad (breve)			
10	Dificultad en la planificación, organización y realización de la actividad (máximo 3)	a. b. c.		
11	Medidas sugeridas (máximo 3)	a. b. c.		
12	Lecciones aprendidas (breve)			

Nombre de la persona que elabora el informe:

Firma

## Anexo 9. Plan de Acción CODISEC - Cercado De Lima

HOSHIN	ELEMENTOS CLAVE - ACTIVIDAD	ACCIONES CONCRETAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA Y FUENTE	RESPONSABLE	OBJETIVO - Meta Anual	CRONOGRAMA																
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Promover espacios públicos libres de hurto y robo	Servicios de patrullaje por sector	Patrullaje por sector	N° de patrullajes	Sector	GSGC y PNP	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Comunidad recibe acciones de prevención en el marco del plan de seguridad ciudadana	Acciones de prevención en seguridad ciudadana	N° de acciones	Acción	GSGC y PNP	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Plan de recuperación de espacios públicos	Formulación e implementación del plan de recuperación de espacios públicos	Informe del Plan	Informe	GSGC y GFC	trimestral			X			X			X							X	
	Vigilancia y custodia de centros educativos y zonas escolares	Vigilancia a Centros educativos	N° de reportes	Reporte	GSGC y PNP	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Implementación del servicio y equipamiento del observatorio de seguridad ciudadana	Equipamiento para la implementación del Observatorio	N° Equipos	Equipo	GSGC	anual																	X
	Ejecución de charlas educativas a las instituciones educativas estatales y particulares orientadas a la protección escolar, el voluntariado juvenil de seguridad ciudadana.	Charlas educativas	N° acciones	Acción	GSGC	trimestral			X			X			X								X
	Implementación de sistemas de alarma contra robos, asaltos y otro delitos con las participación de las juntas vecinales.	Instalación y uso de sistema de alarma con participación de las juntas vecinales	N° de sistemas de alarma implementados	Sistema de alarma	GSGC	anual																	X
	Organización y capacitación de los vecinos para su autoprotección y acciones preventivas de seguridad personal y patrimonial en casas, vehículos, negocios y otros.	Programación de las capacitaciones a las juntas vecinales	N° de capacitaciones	Capacitación	GSGC	trimestral			X			X			X								X
	Desarrollo de campañas focalizadas orientadas a poblaciones objetivo por grupos vulnerables.	Programación de Campañas	Programa	programa	GDS - MIMP	anual																	X
	Infraestructura deportiva habilitada para funcionamiento.	Funcionamiento de infraestructura deportiva	% de infraestructura habilitada	Infraestructura a habilitada	GED y IPD	trimestral			X			X			X								X
	Formación y especialización deportiva en centros de desarrollo locales.	Programación de eventos deportivos dirigidos a la población	N° de eventos programados	eventos	GED y IPD	anual																	X
	Implementación de una estrategia local de capacitación de talentos deportivos.	Programa de capacitación de talentos deportivos	Programa	Informe	GED y IPD	anual																	X
	Dotación de equipo y material deportivo	Adquisición de equipo y material deportivo	N° de equipo deportivo adquirido	Equipo	GED y IPD	anual																	X
	Mantenimiento de parques, jardines y malecones del distrito	Programación de mantenimiento de parques y jardines	% de parques y jardines habilitados	Parques y jardines habilitados	GSCA	anual																	X
	Adolescentes de 12 a 17 años identificados con deficit en habilidades sociales.	Registro de adolescentes identificados con deficit en sus habilidades sociales	N° de adolescentes identificados	Persona Tamizada	GDS - MIMSA - MIMP	anual																	X
	Tamizaje de personas con transtornos mentales y problemas psicosociales	Registro de personas identificadas con transtornos mentales y problemas psicosociales	N° de personas identificados	Persona tamizada	GDS - MIMSA - MIMP	anual																	X
	Rehabilitación psicosocial de personas con transtorno del comportamiento debido al consumo de alcohol	Programas de rehabilitación de alcoholicos	N° de personas atendidas	Persona atendida	GDS - MIMSA - MIMP	semestral						X											X
Tratamiento de personas con transtornos mentales judicializadas	Programas de tratamiento de personas con transtorno mental	N° de personas tratadas	Persona tratada	GDS - MIMSA - MIMP	semestral						X											X	
Sesiones educativas para promover practica y generar entornos saludables para contribuir a la mayoría salud mental.	Programación de sesiones educativas para generar entornos saludables	N° de familias	Familia	GDS - MIMSA - MINEDU	semestral						X											X	
Agentes comunitarios de salud capacitados promueven acciones de promoción de salud mental	Capacitación de agentes comunitarios de salud en promoción de salud mental	N° de agentes capacitados	Persona capacitada	GDS - MIMSA	semestral						X											X	

### Anexo 10. Plan de acción integrante CODISEC-CL Gerencia de Seguridad Ciudadana

HOSHIN	ELEMENTOS CLAVE - ACTIVIDAD	ACCIONES CONCRETAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA Y FUENTE	RESPONSABLES	OBJETIVO - Meta Anual	CRONOGRAMA											
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Servicios de patrullaje por sector	Patrullaje por sector	Patrullaje Municipal	N° de patrullajes	Sector	SUB Gerencia de Operaciones de Seguridad Ciudadana	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Patrullaje integrado	N° de patrullajes	Sector	SUB Gerencia de Operaciones de Seguridad Ciudadana y Comisarias de Sector	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunidad recibe acciones de prevención en el marco del plan de seguridad ciudadana	Acciones de prevención en seguridad ciudadana	Operativos por sector	N° de operativos	Operativo	SUB Gerencia de Operaciones de Seguridad Ciudadana - Comisarias de Sector	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Plan de recuperación de espacios públicos	Formulación e implementación del plan de recuperación de espacios públicos	Planes Operativos	Informe de cada plan	Informe	SUB Gerencia de Operaciones de Seguridad Ciudadana - Sub Gerencia de Fiscalización	trimestral			X		X			X			X	
Vigilancia y custodia de centros educativos y zonas escolares	Vigilancia a Centros educativos	Patrullaje por sector a Centros Educativos	N° de patrullajes a Centros Educativos	Patrullaje a Centros Educativos	SUB Gerencia de Operaciones de Seguridad Ciudadana - Comisarias de Sector	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Implementación del servicio y equipamiento del observatorio de seguridad ciudadana	Equipamiento para la implementación del Observatorio	Adquisición de equipos	N° Equipos	Equipo	Administración de la GSGC	anual											X	
		Implementación del observatorio	% de implementación	Observatorio implementado	Gerencia de Seguridad Ciudadana													X
Ejecución de charlas educativas a las instituciones educativas estatales y particulares orientadas a la protección escolar, el voluntariado juvenil de seguridad ciudadana.	Charlas educativas	Capacitaciones y charlas de prevención en Seguridad Ciudadana	N° de capacitaciones	Capacitación	Promoción y Prevención de la GSGC	trimestral			X		X			X			X	
Implementación de sistemas de alarma contra robos, asaltos y otro delitos con las participación de las juntas vecinales.	Instalación y uso de sistema de alarma con participación de las juntas vecinales	Adquisición de sistemas de alarma	N° de sistemas de alarma implementados	Sistema de alarma	Administración de la GSGC	anual											X	
		Implementación del sistema de alarma			SUB Gerencia de Operaciones de Seguridad Ciudadana										X			
Organización y capacitación de los vecinos para su autoprotección y acciones preventivas de seguridad personal y patrimonial en casas, vehículos, negocios y otros.	Programación de las capacitaciones a las juntas vecinales	Capacitación a las juntas vecinales	N° de capacitaciones	Capacitación	Promoción y Prevención de la GSGC	trimestral			X		X			X			X	

### Anexo 11. Plan de Acción del funcionario: Sub Gerencia de Operaciones de Seguridad

HOSHIN	ELEMENTOS CLAVE - ACTIVIDAD	ACCIONES CONCRETAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA Y FUENTE	RESPONSABLES	OBJETIVO - Meta Anual	CRONOGRAMA											
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Patrullaje por sector	Patrullaje Municipal	Patrullaje Municipal por zona	N° de patrullajes	Patrullaje	Jefes zonales	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Patrullaje integrado	Patrullaje integrado por comisaria	N° de patrullajes	Patrullaje	Jefes zonales y policias	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acciones de prevención en seguridad ciudadana	Operativos por sector	Operativos por zona	N° de operativos	Operativo	Jefes zonales y policias	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Formulación e implementación del plan de recuperación de espacios públicos	Planes Operativos	Planes Operativos de eventos masivos	Informe de cada plan	Informe	Jefatura de Operaciones - Unidades Especiales - Fiscalizadores	trimestral			X		X			X				X
Vigilancia a Centros educativos	Patrullaje a Centros Educativos	Patrullaje por zona a Centros Educativos	N° de patrullajes a Centros Educativos	Patrullaje a Centros Educativos	Jefes zonales y policias	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Instalación y uso de sistema de alarma con participación de las juntas vecinales	Implementación del sistema de alarma	Instalación del sistema de alarma en puntos críticos	N° de sistemas de alarma instalados	Sistema de alarma	Centro de Control de Operaciones	anual												X

**Anexo 12. Plan de Acción del funcionario: Jefe Zonal de Seguridad Ciudadana - Zona 1**

HOSHIN	ELEMENTOS CLAVE - ACTIVIDAD	ACCIONES CONCRETAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA Y FUENTE	RESPONSABLES	OBJETIVO - Meta Anual	CRONOGRAMA												
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Patrullaje Municipal	Patrullaje Municipal por zona	Patrullaje Municipal Zona 1	N° de patrullajes	Patrullaje	Supervisores	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Patrullaje integrado	Patrullaje integrado por comisaria	Patrullaje integrado de la Zona 1	N° de patrullajes	Patrullaje	Supervisores y Policías	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Operativos por sector	Operativos por zona	Operativos en la Zona 1	N° de operativos	Operativo	Supervisores y Policías	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Patrullaje a Centros Educativos	Patrullaje por zona a Centros Educativos	Patrullaje a Centros Educativos de la Zona 1	N° de patrullajes a Centros Educativos	Patrullaje a Centros Educativos	Supervisores y Policías	mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X