

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
ESCUELA DE POSGRADO**



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ Y LA
SEGURIDAD CIUDADANA EN EL DISTRITO DE
SAN JUAN DE LURIGANCHO**

PRESENTADO POR:

ROLANDO ABEL RIVAS RIVADENEYRA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR: DR. FERNANDO RAFAEL VIGIL CORNEJO

LIMA – PERÚ

2022

DEDICATORIA

Le agradezco a Dios por su ayuda y protección.

A mi amada esposa Edith y a mi querido hijo Rolando Renzo, por ser mi fuente de inspiración y superación.

A mis padres, que desde el cielo me guían y le piden a Dios me llenen de amor, sabiduría y esperanza que necesita mi existencia.

A mi familia, por ser importantes en mi vida, los principales motivadores de mis logros alcanzados.

A mi patria Perú, en la celebración del Bicentenario de su Independencia, para que alcance el desarrollo y bienestar de su población, esperado durante décadas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a mi tutor el señor Dr. Fernando Rafael Vigil Cornejo, quien, con su experiencia a través de sus conocimientos, me asesoró durante el período en que me demoré en realizar este proyecto hasta terminarlo con los resultados satisfactorios.

También deseo agradecer a la Universidad Inca Garcilaso De La Vega, por su apoyo incondicional para contar con las herramientas necesarias para el logro de esta meta, el cual no lo hubiese alcanzado sino hubiera contado con su gran ayuda.

Igualmente, a la Policía Nacional del Perú, quien me acogió en sus filas como Oficial de Servicios en la especialidad de Economía, para brindarles mis conocimientos y también por permitir desarrollarme profesionalmente, dándome capacitación, especialización en su Escuela de Posgrado e Instituto de Investigación, asimismo, por contar con el apoyo del personal de Jefes, Oficiales y Suboficiales, de la jurisdicción del distrito de San Juan de Lurigancho, que han participado en la Encuesta de la presente investigación.

Asimismo, deseo agradecer a mi esposa e hijo por ser mi motivo de superación.

De corazón, gracias a todos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Marco Filosófico	2
1.2 Marco Teórico	4
1.2.1 Gestión	4
1.2.2 Gerencia Estratégica	6
1.2.3 Seguridad Ciudadana	20
1.3 Investigaciones	21
1.4 Marco Conceptual	23
1.4.1 Gerencia Estratégica	23
1.4.2 Seguridad Ciudadana	25
CAPÍTULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	28
2.1 Planteamiento del problema	28
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	28
2.1.2 Antecedentes teóricos	36
2.1.3 Definición del problema: General y Específicos	39
2.2 Finalidad y objetivos de la investigación	39
2.2.1 Finalidad	39
2.2.2 Objetivo General y Específicos	40
2.2.3 Delimitación del estudio	40
2.2.4 Justificación e importancia del estudio	40
2.3 Hipótesis y variables	41
2.3.1 Supuestos teóricos	41
2.3.2 Hipótesis, principal y específicas	41

2.3.3 Variables e indicadores	42
CAPÍTULO III. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	43
3.1 Población y muestra	43
3.1.1 Población	43
3.1.2 Muestra	43
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación	44
3.2.1 Tipo de investigación	44
3.2.2 Nivel de investigación	44
3.2.3 Método y Diseño	44
3.3 Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos	44
3.3.1 Técnicas	44
3.3.2 Instrumentos	44
3.4 Procesamiento de datos	45
3.4.1 Confiabilidad del instrumento	45
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	46
4.1 Presentación de resultados	46
4.2 Contrastación de hipótesis	59
4.2.1 Prueba de hipótesis específicas	60
4.3 Discusión de resultados	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1 Conclusiones	65
5.2 Recomendaciones	66
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estrategia y Gestión	4
Figura 2 Niveles de Gestión	5
Figura 3 Confianza en la seguridad Policial.....	31
Figura 4 Indicadores de los principales delitos en el Distrito de SJL, 2019.....	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Presupuesto en nuevos soles de la PNP, 2001 – junio 2015	30
Tabla 2 Grado de capacidad integral de dirección en el Liderazgo Estratégico.....	32
Tabla 3 Nivel de existencia de modernización organizacional.....	33
Tabla 4 Compromiso de las autoridades del Distrito.....	33
Tabla 5 Delincuencia Juvenil en el Distrito de san Juan de Lurigancho	34
Tabla 6 Análisis descriptivo de las variables del Indicador de Personal.....	36
Tabla 7 Variables e Indicadores	42
Tabla 8 Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento	45
Tabla 9 Nivel de Recursos Financieros	46
Tabla 10 Mejora el Nivel de Recursos Financieros	46
Tabla 11 Nivel de Reducción de Costos	47
Tabla 12 Mejora el Nivel de Reducción de Costos	47
Tabla 13 Nivel de Protección Brindado	48
Tabla 14 Mejorar el Nivel de Protección Brindado	48
Tabla 15 Nivel de Orientación y Prevención de la PNP	49
Tabla 16 Mejorar el Nivel de Orientación y Prevención de la PNP	49
Tabla 17 Actos de Corrupción de Algunos Efectivos de la PNP	50
Tabla 18 Disminuir el Número de Actos de Corrupción de Algunos Efectivos de la PNP..	50
Tabla 19 Capacidad de Respuesta de la PNP	51
Tabla 20 Mejorar la Capacidad de Respuesta de la PNP	51
Tabla 21 Calidad de la Atención Brindada por la PNP	52
Tabla 22 Mejorar la Calidad de la Atención Brindada por la PNP	52
Tabla 23 Nivel de Capacitación de la PNP	53
Tabla 24 Mejorar el Nivel de Capacitación de la PNP	53
Tabla 25 Nivel de Reconocimiento a la PNP por su Arriesgada y Destacada Labor	54
Tabla 26 Mejorar el Nivel de Reconocimiento a la PNP	55
Tabla 27 Nivel de Compromiso de las Autoridades	55
Tabla 28 Mejora el Nivel de Compromiso de las Autoridades	56
Tabla 29 Nivel de Delincuencia Juvenil	56
Tabla 30 Disminuir el Nivel de Delincuencia Juvenil	57
Tabla 31 Nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo	57
Tabla 32 Mejorar el Nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo	58

Tabla 33 Nivel de Patrullaje Integrado en el Distrito	58
Tabla 34 Mejorar el Nivel de Patrullaje Integrado en el Distrito	59
Tabla 35 Correlación de Spearman – Hipótesis específica 1	60
Tabla 36 Correlación de Spearman – Hipótesis específica 2	61
Tabla 37 Correlación de Spearman – Hipótesis específica 3	62
Tabla 38 Correlación de Spearman – Hipótesis específica 4	62

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Coherencia Interna	73
Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)	75

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho. Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el explicativo y el nivel aplicado. La población estuvo compuesta por los pobladores del distrito de San Juan de Lurigancho, mayores de 18 años y menores de 60 años, los mismos que ascienden a 682,200 personas, del mismo modo la población estuvo conformada por 100 efectivos policiales de las comisarias del distrito de San Juan de Lurigancho. La muestra estuvo conformada por 240 pobladores del distrito de San Juan de Lurigancho y 80 efectivos policiales de las Comisarías del mencionado distrito, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 26 preguntas, utilizando la escala de Likert con alternativas de respuesta múltiple. Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de Spearman, debido a que las variables de estudio son cualitativas. Finalmente, se pudo determinar que la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye directamente en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Palabras clave: Gerencia estratégica, seguridad ciudadana, Policía Nacional del Perú.

ABSTRACT

The objective of this research work was to determine the influence of the Strategic Management in the National Police of Peru on Citizen Security in the district of San Juan de Lurigancho. Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was explanatory, and the level applied. The population was made up of residents of the San Juan de Lurigancho district, over 18 years old and under 60 years old, which amount to 682,200 people, in the same way the population was made up of 100 police officers from the district police stations of San Juan de Lurigancho. The sample consisted of 240 residents of the district of San Juan de Lurigancho and 80 police officers from the police stations of the aforementioned district, to whom the instrument that consisted of 26 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives. The results were analyzed, then hypothesis testing was carried out, using the statistical test known as Spearman's correlation coefficient, since the study variables are qualitative. Finally, it was possible to determine that the Strategic Management in the National Police of Peru directly influences Citizen Security in the district of San Juan de Lurigancho.

Keywords: Strategic management, citizen security, National Police of Perú.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha incrementado el índice delictivo a nivel nacional, sobre todo en Lima y Callao, especialmente los delitos contra el patrimonio. Es evidente que el problema de la inseguridad se hace más latente en los barrios urbanos marginales, ya que en estos suelen camuflarse los delincuentes, al considerarse algunas de estas zonas, como “tierra de nadie”. Esta situación se vive, por ejemplo, en el distrito de San Juan de Lurigancho.

La Policía Nacional del Perú, como ente estatal encargado de garantizar la seguridad y tranquilidad pública, requiere adecuar y desarrollar planes estratégicos y soluciones innovadoras acordes y convenientes para la realidad urbana local de cada zona; es decir, detectar los puntos álgidos y causas que originan la delincuencia y proveer instrumentos de solución que los ataquen desde sus raíces. Al respecto, existen diversas experiencias en otros países que ponen énfasis en el aspecto preventivo antes que en el represivo-punitivo, con políticas de policía comunitaria, las cuales resaltan el trabajo conjunto entre policía y comunidad. En el país, la PNP, a través de la Dirección Ejecutiva de Seguridad Ciudadana (DIREJSEGCIU-PNP) y las oficinas de participación ciudadana de las Comisarias, pone en práctica este tipo de acciones de policía comunitaria orientadas a revertir esta situación mediante el trabajo preventivo con la comunidad organizada en acciones de seguridad ciudadana.

Es por esta razón, que, en la presente tesis, se ha desarrollado la influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

El estudio fue elaborado en varios capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, se tituló el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo, se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y contrastar la hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo se menciona las conclusiones que se arribaron durante el presente trabajo de investigación, así como también las recomendaciones que corresponda.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Filosófico

En esta sección es necesario efectuar un análisis profundo del sustento filosófico referente a las variables de investigación: 1° La Gerencia Estratégica y 2° Seguridad Ciudadana. Primero se efectúa un análisis por separado, luego una síntesis relacional.

Gerencia estratégica

Una de las principales finalidades de la gerencia es la utilización de estrategias para el logro de los objetivos empresariales, no siendo el más importante la rentabilidad y la sostenibilidad empresarial, lo más importante es el éxito empresarial, el éxito del gerente o la acción del gerente, de él depende el éxito o fracaso de un plan y el logro de las metas.

De acuerdo con Palacios, Juan (2009): “Peter Drucker, al plantear una filosofía sobre las organizaciones, reflexiona ampliamente sobre el dinero como un recurso vital para los negocios. Es recomendable trabajar con dinero ajeno, pero el mismo tiempo éste debe ser devuelto para honrar el compromiso hecho y así poder ser sujeto de crédito en el mercado financiero. Hace un enfoque sobre la gestión en las organizaciones la misma que, según su concepto, está relacionada con la gente que tiene la responsabilidad de llevarlas al éxito. Aquí Peter Drucker establece una relación indesligable entre el negocio y el cliente porque su satisfacción depende de los cambios que la gestión pueda hacer a su favor, para así mantenerlo con lealtad y convicción”.

Un hombre con altos conocimientos puede dirigir con más desenvolvimiento gerencial a una organización cualquiera sea su tamaño, pero con la única condición de tener a su lado a colaboradores que tengan valor y se enfrenten a los riesgos que siempre presentan los negocios. Una gerencia es exitosa cuando simplemente se ponen las cosas en su lugar y cuando se predica con el ejemplo. Confucio decía: “El carácter del gobernante es como el viento, y el carácter de la gente común es como la hierba, y la hierba se inclina en dirección del viento”.

La necesidad de adoptar la filosofía y estos conocimientos a la administración Pública, en especial a la gestión policial y en relación con la seguridad ciudadana. Obviamente se requiere de gerentes públicos y experiencia previa en la materia, esto solo es posible con gerencia hecha en el campo y no en las aulas. Como menciona Mintzberg, la experiencia y el trabajo de campo ofrece mayores ventajas al que desarrolla la gestión o gerencia pública, que el ofrecido en las aulas universitarias. En el caso policial y para el combate contra el delito, en la actualidad hay una carencia de personal capaz de desarrollar gestión estratégica, teniendo en cuenta que el fenómeno de la delincuencia se ha diversificado y tiene distintas aristas.

Es indispensable que la gestión o gerencia policial de alto mando, esté bajo la conducción de comandantes generales con experiencia y que garanticen el éxito de sus acciones y logren llevar adelante los planes estratégicos institucionales. Sin embargo, el éxito de las acciones u operaciones para combatir el delito no dependen solo de las fuerzas policiales, sino de un trabajo conjunto entre la inteligencia, la policía, el serenazgo, las fuerzas militares, la población organizada, y las diferentes instancias involucradas o no en erradicar el delito.

Lo importante es lograr la meta de erradicar o minimizar el delito, lograr el éxito de la gerencia pública en el tema de seguridad ciudadana, guiados por un enfoque sistémico, que la

solución parte de un trabajo conjunto, un plan estratégico y la capacidad de liderazgo de la entidad policial, en búsqueda del bienestar ciudadano.

Seguridad Ciudadana

De acuerdo con la OEA, CIDH (2009), en el Informe Sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos, en el segundo punto del resumen ejecutivo, menciona que:

“La seguridad ciudadana es una de las dimensiones de la seguridad humana y por lo tanto del desarrollo humano e involucra la interrelación de múltiples actores, condiciones y factores entre los cuales se cuentan la historia y la estructura del Estado y la sociedad; las políticas y programas de los gobiernos; la vigencia de los derechos económicos, sociales, culturales; y el escenario regional e internacional. La seguridad ciudadana se ve amenazada cuando el Estado no cumple con su función de brindar protección ante el crimen y la violencia social, lo cual interrumpe la relación básica entre gobernantes y gobernados”.

La perspectiva de los derechos humanos permite abordar la problemática de la criminalidad y la violencia y su impacto en la seguridad ciudadana mediante el fortalecimiento de la participación democrática y la implementación de políticas centradas en la protección de la persona humana, en lugar de aquellas que primordialmente buscan afianzar la seguridad del Estado o de determinado orden político. Si bien el derecho internacional de los derechos humanos no define en forma expresa el derecho a la seguridad frente al delito o a la violencia interpersonal o social, cuya prevención y control es el objetivo de las políticas sobre seguridad ciudadana, los Estados se encuentran obligados por un plexo normativo que exige la garantía de derechos particularmente afectados por conductas violentas o delictivas: el derecho a la vida; el derecho a la integridad física; el derecho a la libertad personal; el derecho a las garantías procesales y el derecho al uso pacífico de los bienes. Las obligaciones de los Estados miembros respecto a la seguridad ciudadana también comprometen el derecho a las garantías procesales y a la protección judicial; el derecho a la privacidad y a la protección de la honra y la dignidad; el derecho a la libertad de expresión; el derecho a la libertad de reunión y asociación; y el derecho a la participación en los asuntos de interés público. En un sentido amplio, la seguridad ciudadana también puede incorporar medidas de garantía de los derechos a la educación, la salud, la seguridad social y al trabajo, entre otros.

Pero, desde el punto de vista Filosófico en bienestar individual, y colectivo del ciudadano se ve amenazado por actos delincuenciales de personas y grupos que atentan contra el bien común, es una suerte de enfrentamiento entre el bien y el mal.

En este caso es la orientación, racional que pretende lograr una clara concepción y el pleno reconocimiento de que la libertad de uno no restringe la libertad ajena, cuando los miembros de una comunidad buscan la consecución de fines comunes.

Síntesis

De acuerdo a Rodríguez, Eudoro (2008). El Humanismo es un término polisémico sujeto a diversas formas de interpretación y realización. En sentido genérico, se dice humanista a cualquier doctrina que afirme la excelsa dignidad humana, el carácter racional del hombre, que enfatiza su autonomía, su libertad y su capacidad de transformación de la historia y la sociedad. (...) En sentido paradigmático, el humanismo se expresa en diversas filosofías y visiones del hombre contrapuestas (humanismo cristiano, marxista, existencialista, personalista, etc.) que enfatiza el carácter antropocéntrico de la cultura moderna. Dicha tradición y patrimonio, se ve

hoy cuestionada por las filosofías anti humanistas que le niegan su capacidad interpretativa y esclarecedora de la vida humana y de la sociedad. Subsisten, sin embargo, desde la antigüedad las dos formas básicas de humanismo: el humanismo teocéntrico y el humanismo secularizado explícitamente ateo

La gerencia estratégica enfocada en la seguridad ciudadana. lo que busca desde el punto de vista social es que se elimine los diferentes tipos de delincuencia y facilite la paz social entre los diferentes estratos organizacionales. El rol de la gerencia o gestión Pública en la Policía implica sea guiada por una filosofía humanista que transcendental posicionado en la mente del Policía del más alto mando hasta el policía de las calles. El robusto entendimiento que su misión es la de entender que su labor no es solo una tarea o un trabajo, sino, el cuidado de la seguridad del ser humano o el ciudadano, cual fuera su condición social o económica o política; asimismo su acción debe ser exitosa.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Gestión

La Gestión es un conjunto integrado, como sistema, de acción y estructura, que permiten orientar a la empresa hacia mejores resultados, La Gestión está siempre al servicio de la estrategia, y en ese sentido, es claro que lo que denominamos gestión es un sistema que se vincula con el entendimiento de una estrategia planteada y el establecimiento de los medios para alcanzar los objetivos de la empresa, proveyendo los medios para el flujo de información que garantice esa toma de decisiones efectivas.

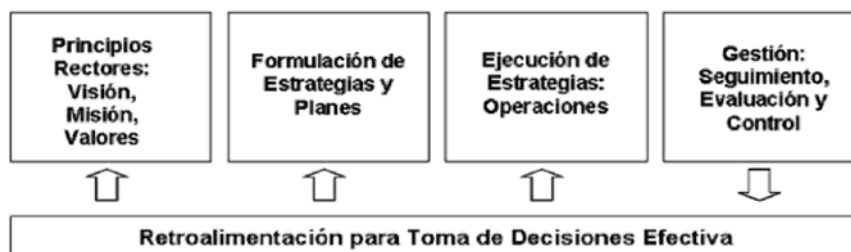


Figura 1. Estrategia y Gestión

Lo expresado lo configuramos en la Figura N° 02, que nos expresa lo anteriormente dicho. (Lorino, 1994, p, 7-8).

Niveles de Gestión:

- **Gestión Estratégica:** Vinculada a los procesos de seguimiento, evaluación y control de la ejecución, se alimenta de lo reflejado en los resultados de la gestión táctica y la gestión operativa, que pueden impactar en el logro de las estrategias a largo plazo. Fundamentalmente abarca el ámbito corporativo de las empresas, atendiendo a los resultados de negocios y funciones. Se pueden manifestar en cambios de visión, lineamientos de negocio, estrategias de largo plazo, planes y objetivos estratégicos.

- **Gestión Táctica:** Se asocia al impacto de las acciones y decisiones del ámbito de las unidades de negocio y funciones o departamentos, en su capacidad de ejecución con impacto en el mediano plazo. Sus resultados, determinarán los logros, aprendizajes y decisiones de la gestión estratégica. Se pueden manifestar en ajustes de los planes de mediano plazo, objetivos de unidades de negocio y funciones.
- **Gestión Operativa:** Se vincula con las decisiones y acciones que generan resultados en el corto plazo, del día a día, Su alcance abarca lo que se ha denominado “equipos naturales de trabajo”. Sus resultados, decisiones y acciones determinarán los logros, aprendizajes y decisiones de la gestión táctica y de la gestión estratégica: se pueden manifestar en ajustes de objetivos de corto plazo, revisión de metas estratégicas, de la unidad o función, cambios y ajustes de programas y proyectos y revisiones o reformulaciones presupuestarias. En empresas complejas, por su alcance y tamaño, está asociada al desempeño y resultados de las gerencias de negocio y funcionales, tanto del ámbito de las unidades de negocio, como de las funciones corporativas y departamentos.

Organizativamente, la aplicación o configuración de estos tres niveles de gestión, dependerá de la complejidad, por tamaño, diversificación o alcance de la empresa. (Sánchez, 2013, p 32-34).

Lo dicho lo podemos visualizar en la siguiente figura 2



Figura 2. Niveles de Gestión

Fuente: Guerras y navas (2007) Niveles de la Organización

En resumen, podemos señalar que:

En el nivel estratégico, se abarca la planeación estratégica, el diseño organizacional, la dirección y el control estratégico. En este nivel la administración estratégica, resuelve el problema estratégico, que aborda a toda la organización y focaliza el futuro a largo plazo,

resolviendo problemas estratégicos, la adecuación de la organización a su ambiente para obtener resultados satisfactorios.

En el nivel táctico, se abarca la planeación táctica, el diseño por departamentos, la gerencia y el control táctico. En este nivel de la administración táctica, resuelve el problema táctico, que aborda cada unidad de la organización y focaliza lo mediato a mediano plazo, resolviendo problemas tácticos, la adecuación de las decisiones del nivel estratégico a las operaciones realizadas en el nivel operativo para obtener los resultados satisfactorios.

En el nivel operativo, se abarca la planeación operacional, el diseño de cargos, la supervisión y control operacional. En este nivel, se resuelve el problema operático y se aborda cada tarea y actividad y se focaliza a lo inmediato o el presente a corto plazo, resolviendo problemas operacionales, la adecuación tecnológica para producir y distribuir bienes y servicios de la manera más eficiente posible. (Cosío, 2006, p 20-22).

1.2.2 Gerencia Estratégica

Para acercarnos al concepto de planificación estratégica para una empresa y saber en qué consiste exactamente, hemos recurrido a la definición aportada por varios autores especialistas en la materia, como Steel (2000), West y Ford (2001), O'Malley (1999), Staveley (1999), D'Souza (1986) y Baskin (2001). Según Steel (2000: 45), la planificación estratégica es la disciplina que introduce al consumidor dentro del proceso de desarrollo de la publicidad y, posteriormente, en la ejecución de la campaña.

De forma similar, West y Ford (2001) se refieren al account planning como «el proceso de destilar los consumer insights (Expresión inglesa que se emplea para definir una realidad humana compartida e interiorizada por los consumidores a la que va dirigida una determinada comunicación y contra la que se apoya una idea creativa con el fin de conseguir un impacto, desencadenar emociones y establecer una conexión entre la marca y su público objetivo). Según Kerstin Föll, doctora por la Universidad Técnica de Berlín -TU Berlín-, y autora de la tesis Consumer Insight: Emotions psychologische Fundierung und praktische Anleitung zur Kommuni.

Kation sentwicklung, «se trata de un conocimiento que va mucho más allá de la información sobre el consumidor y el mercado, ya que requiere de un proceso creativo y de una combinación nueva de pensamientos, ideas y verdades sobre éstos».

De la investigación con el objetivo de integrarlos en el desarrollo creativo de la publicidad y en las estrategias de comunicación de la marca. Si bien las definiciones tanto de Steel como de West y Ford nos proporcionan una primera perspectiva sobre el concepto de planificación estratégica, consideramos que son insuficientes y que Damian O'Malley y Nicolas Staveley se aproximan al concepto de un modo bastante más completo.

Según O'Malley (1999: 42): «La invención de la planificación estratégica supuso un intento deliberado de las agencias de publicidad por ayudar a los creativos en la difícil tarea de identificar consumer insights lo suficientemente potentes. La aplicación de esta disciplina responde a la estrategia organizativa de sustituir genialidad por cultura y de crear equipos con unos valores comunes respecto a lo que constituye la buena publicidad y con unas prácticas comunes sobre la forma de hacer buenos anuncios y promociones.

Por su parte, Staveley (1999: 35-36) defiende que la planificación estratégica se centra en la formación inicial de la estrategia de publicidad y en el posterior desarrollo de las campañas a partir de «un conocimiento profundo de los consumidores que implica: entenderlos, cumplir con los objetivos de marketing de los clientes en cuanto a respuesta, actitud o comportamiento y evaluar posteriormente los resultados de la publicidad sobre esta base a través de pretests, postests y trackings a largo plazo».

Por último, queremos destacar las dos definiciones aportadas por el Account Planning Group⁷ (APG-UK, <http://www.apg.org.uk>).

La primera de ellas, a cargo de Sev D'Souza (1986), se refiere a la planificación estratégica como «la disciplina para desarrollar la estrategia publicitaria y producir un trabajo creativo que sea efectivo en el mercado».

Unos años más tarde, y como consecuencia de los cambios producidos en el entorno publicitario y en la propia disciplina, el APG tuvo la necesidad de solicitar una nueva definición más actualizada.

La autora responsable de esta segunda versión es Merry Baskin (2001): «La planificación estratégica es la aplicación de un pensamiento disciplinado, perspicaz y estratégico a partir de los insights del público objetivo que tiene un impacto significativo y demostrable en la calidad y efectividad de la comunicación de marketing de una marca y/o producto. (Meritxel, 2008, p. 14)

Como ya hemos abordado el tema, que en toda organización están presentes dos tipos de gestión: la gestión operativa y la gestión estratégica.

Son formas complementarias y no excluyentes que deben coexistir, ya que se influyen mutuamente y esa interacción resulta beneficiosa para la efectividad de las decisiones relativas a la consecución de los objetivos pretendidos por la empresa.

Chandler y G.A, Steiner nos dicen “que, a principios de los años 60 del siglo XX, los diversos planes de desarrollo estimulan la planificación a largo plazo de las empresas.

Se manifiesta con claridad la conveniencia de prever y organizar el progreso y las actividades de la empresa en su conjunto, lo que da lugar a la denominación de planificación empresarial o planificación de empresa. Entre los autores más importantes de esta época” (Fernández, 2005, p. 185).

La construcción de teorías depende del uso de métodos capaces de ir del mundo empírico al teórico, de construir explicaciones a partir de la observación de la realidad. En el campo de la gestión estratégica este proceso se realizó mediante el uso del método de estudio de casos.

Rumelt, Schendel y Teece en el año 1991, indica que “los estudios de esos casos de ese periodo temprano, si bien no fueron capaces de crear una teoría general, sí construyeron una especie de estructura axiomática, que permitió que durante los años sesenta se introdujeran otros métodos de investigación, de carácter deductivo, influidos por el criterio de falibilidad del racionalismo crítico de Popper y por los estudios de estadística multivariante, características de la econometría” (Fong, 2005, p. 88).

La gestión operativa tiene un enfoque a corto plazo, es la gestión del día a día los problemas operativos surgen hoy y necesitan una solución inmediata para que no afecten a la

organización. Son problemas que surgen de repente y requieren de atención y solución inmediata: el cliente insatisfecho.

La gestión estratégica, por el contrario, tiene un enfoque a largo plazo, trata de conseguir que la empresa siga siendo competitiva después de un período prolongado de tiempo, que siga adaptada al entorno mejor que sus rivales a pesar del paso de los años y de los cambios en el mismo, que siga siendo mejor que sus competidores en la satisfacción de algún aspecto vital valorado por los clientes.

Si la gestión estratégica no es más que el proceso de constante adaptación de la empresa al entorno y el entorno cambiante, y por lo tanto, resulta impredecible a corto, medio y largo plazo, significa que las sucesivas decisiones estratégicas que toma una empresa tienden a diferir entre sí, tienden a ser diferentes, puesto que las situaciones en las que se toman y, en consecuencia, las prospectivas de futuro que de ellas se desprenden, también son diferentes.

Las decisiones operativas, sin embargo, sí que pueden repetirse, dado que la empresa puede tener el mismo problema en diversos momentos y solucionarlo acertadamente con la misma solución en ambos tiempos.

Para Luhmann en el año 1997, indica que “los niveles operativos surgen diferenciaciones sistémicas que continúan el proceso de diferenciación al interior del sistema haciéndolo más complejo” (Sánchez, 2013, p. 35).

En la gestión operativa, por tratarse de decisiones que se toman en plazos de tiempo muy cortos respecto a la presentación de la problemática, los datos de que se disponen para evaluar la situación son exactos, se corresponden con la realidad.

Por el contrario, en la gestión estratégica se toman decisiones a partir de datos aproximados, imprecisos, puesto que se trata de proyecciones de escenarios futuros que, lógicamente son inciertos.

El control de gestión estratégico

Se ha ubicado en el debate contemporáneo, al poner en cuestión que la eficiencia es el resultado de una correcta asignación y utilización de los recursos organizacionales, integrando los sistemas de planeación, información y evaluación.

Los antecedentes teóricos del control de la gestión se ubican principalmente en los trabajos de Anthony en la década de los sesenta, los cuales proporcionaron nuevos elementos para comprender la planeación y el control de las empresas, a partir de una visión crítica del paradigma de la administración clásica para trasladar a la organización una nueva forma de control de procesos a-priori y a-posteriori.

Los trabajos más representativos de este enfoque los exponen Anthony con la propuesta de los sistemas de control; Fiol con “el control de gestión; Hofstede a través del control de gestión basado en situaciones; Ouchi con el control de gestión por resultados y por comportamiento; Kaplan y Norton con el control de gestión estratégico; Olve, Roy y Wetter introduciendo la gestión del cuadro de mando integral, Lorino con la gestión por actividades; Ardoin, Michel y Schimidt por su aportación en la técnicas y prácticas del control de gestión”.

Si bien cada uno de estos autores tiene sus propios planteamientos, coinciden en que las organizaciones deben romper con sus formas de operación y transformar su pensamiento organizativo del ¿cómo controlamos?, al ¿qué controlamos?, basados en una definición de

indicadores de actuación que permita mantener el sistema de control de gestión en un proceso cíclico y de aprendizaje, (López, 2004, p. 150).

La Planificación Estratégica

Aun las estrategias aparentemente más simples como la duplicación de ventas en cinco años necesitan una selección de alternativas, deben ser examinadas las alternativas en términos de muchas variables como las técnicas financieras, económicas, de producción, de mercadotecnia, recursos humanos, política gubernamental, por mencionar algunas, y una variedad de herramientas analíticas. Después viene la implantación, la cual debe ser considerada antes de escoger la estrategia. Durante todo el proceso mezcla el análisis de factores con la intuición y las consideraciones políticas, usando esa frase en su significado más amplio. Todos los enfoques subsecuentes para identificar los programas de estrategia pueden lograrse en un proceso de planeación estratégica formal. (Steiner, 1997, p. 177-178).

La importancia de la planificación estratégica que la empresa haya realizado previamente a la instalación de su línea de producción. El nombre de causas estructurales de alguna manera nos está indicando su permanencia en el tiempo y que en realidad tiene mucho que ver con lo que se haga o se deje de hacer en el momento de la definición de la estrategia previa a las instalaciones mismas.

De acuerdo con el modelo de estrategia competitiva desarrollada por Michael Porter, la rentabilidad relativa de las empresas rivales depende de la naturaleza de su posición competitiva, es decir, de su capacidad para crear una ventaja competitiva frente a sus competidores. (Porter, 1997, p. 42)

La gestión estratégica pretende aplicar las ideas más provechosas de la Escuela Neoclásica y la del Derecho de la Organización.

Las primeras experiencias de la planificación estratégica tuvieron lugar en las compañías norteamericanas General Motors y Dupont de Nemours, en el período comprendido entre las dos guerras mundiales. Después de la II Guerra Mundial, la evolución de la Planificación Estratégica (Billene, 2003, p. 35).

La planeación comprende la selección de las metas estratégicas de la organización, la predicción de resultados de acuerdo con varias alternativas para alcanzar esas metas, la decisión en torno a cómo lograr las metas deseadas, y la comunicación de las metas y cómo hacerlas saber a toda la organización. La herramienta de la planeación más importante es un presupuesto. Un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración y constituye una ayuda para coordinar aquello que debe hacerse con el fin de poner el plan en marcha. La información que se utiliza para proyectar cantidades presupuestadas incluye la información del pasado, financiera y no financiera, que ha sido registrada en forma rutinaria bajo sistemas contables. El presupuesto expresa la estrategia al describir las metas de ventas; los flujos de efectivo anticipados, y las necesidades potenciales de financiamiento.

Por estas consideraciones me pareció muy importante lo que nos dice Riley, quien nos da las causas estructurales:

- a) **Escala de producción.** La escala de producción es una consecuencia de estos dos elementos claves como son la capacidad instalada en relación al volumen real de ventas. Influye en relación al monto de inversión inicial que por ser un activo fijo se constituye en un dinero inmovilizado y, por supuesto, se traduce en costos

financieros. La inversión inicial en muchos negocios constituye la barrera de entrada al sector, y por lo tanto se trata de optar entre varios condicionantes que tienen que ver con la capacidad de las máquinas, con el tipo de ellas, con la tecnología, etc. Para concluir la escala está relacionada entonces no sólo con el volumen de venta sino también con el tipo de productos o servicios a fabricar o dar y su mix y naturalmente estos factores serán incidentes sobre la estructura de costos.

- b) **Grado de integración vertical.** Shank nos dice: La cadena de valor de cualquier empresa, en cualquier sector, es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveernos de componentes, hasta que el producto o servicio se entrega finalmente en las manos de consumidor.
- c) **Tecnología aplicada.** La primera está orientada a que la tecnología deberá relacionarse con los costos de los productos contra los cuales se debe competir y la segunda tendrá que ver con la posibilidad que nos daría el hecho de suministrar la calidad requerida por el mercado.

Control de la estrategia

Peter Drucker nos muestra la jerarquía de los objetivos en orden a su consecución: en primer lugar, se encuentra la calidad, en segundo término, la satisfacción del cliente y en tercer lugar la rentabilidad. Desde la óptica planteada puede parecer una contradicción, e incluso para aquellos que piensen que la calidad y la satisfacción de cliente son un costo para la empresa quizás hasta una herejía, pero la realidad dice que un negocio, si se plantea para el largo plazo, necesita de productos competitivos y de clientes conformes para permanecer en el mercado, y, por lo tanto, para sostener su rentabilidad.

Tableros de gestión: El tablero de gestión, se debe disponer de objetivos a controlar, o por lo menos de variables a controlar. La metodología de gestión a aplicar teniendo en cuenta, que aquello que no se mide tampoco se puede gestionar.

Dirección por objetivos: Los objetivos se deben convertir en la guía para todas las acciones, constituyen la razón de trabajar, su cumplimiento será la herramienta de medición de la efectividad del personal. El primer paso consiste en tomar los objetivos superiores y desagregarlos en metas grupales e individuales que deben ser consensuadas y controladas sistemáticamente.

Es la forma más adecuada de implementar un plan de mejora continua, ya que la fijación de objetivos exige la subdivisión de los procesos en tareas elementales y de conocimiento nos lleva a replantear la necesidad de su realización y si la conclusión fuera positiva, a aplicar las medidas de eficiencia necesarias para optimizarla o en última instancia tercerizarla.

El control consiste en emprender acciones que pongan en marcha las decisiones de planeación, decidir cómo evaluar el desempeño, y proporcionar retroalimentación que ayudará a la toma de decisiones futura.

Cuando emprenden acciones, los individuos prestan acciones a la manera en que éstas se miden. Aunque los presupuestos son principalmente financieros, los gerentes utilizan

información tanto financiera como no financiera en los sistemas de planeación y control para ayudar a poner en marcha sus estrategias (Horngren, 2010, p. 347).

El Control y la gestión por beneficios

Al hablar de la gestión por beneficios, se refiere a que las decisiones gerenciales deberían dirigirse a la obtención o al cumplimiento de los objetivos definidos para el negocio y esta tarea requiere de disponer en tiempo y forma de la información necesaria.

Para conseguir este propósito será importante la elaboración del tablero de gestión y entendemos que este tablero deberá estar construido teniendo en cuenta que existen ocho factores que inciden en el funcionamiento de cualquier empresa.

Ocho factores que desde el exterior y el interior de la organización irán, con su evolución marcando direcciones de trabajos o decisiones estratégicas que habrá de tomar en el momento apropiado.

Atendiendo a lo dicho, el tablero de gestión estará definido bajo el concepto de que una empresa se ve afectada por las variaciones que existen en ocho entornos definidos:

- Entorno de las variables macroeconómicas
- Entorno de la rentabilidad
- Entorno financiero
- Entorno de la eficiencia
- Entorno del mercado
- Entorno de la calidad
- Entorno de la cultura, valores y el conocimiento empresarial
- Entorno de la imagen empresarial

Aplicando estos ocho entornos, según el autor, se establecen pautas de control, que se constituyen como guía para obtener resultados que conduzcan hacia los objetivos.

- 1) **Entorno de las variables macroeconómicas.** A la hora de definir un plan estratégico, saber cuáles serán las variables macroeconómicas que deberán monitorearse para asegurar la validez del plan que se haya definido. Es decir que la hora del control se debe saber cuáles son las variables externas a la empresa que nos puedan sacar del mercado por su incidencia y monitorearlas en forma permanente.
 - A nivel de Cámara, y en forma por lo menos anual, se debiera generar un informe macroeconómico que especifique para el futuro próximo cuál será la paridad monetaria con el dólar, cual es la inflación prevista del PBI a nivel nacional y el de los países destinatarios de nuestros productos o emisores de productos competencias de nuestro mercado.
 - A nivel empresa, monitorear en forma mensual el valor del dólar, índice de inflación, y si existen indicadores específicos del sector tenerlos presentes.
 - Control de las variables laborales, impositivas y las legislaciones medioambientales o de seguridad laboral si afectan a las empresas que se gestiona.

- 2) **Entorno de rentabilidad.** La rentabilidad es un valor que desea magnificarse, pero también resulta necesario planificar su sustentabilidad, a que los resultados de rentabilidad que se vayan a conseguir mañana serán el resultado del grado de satisfacción de los clientes de hoy. Los indicadores estarán dispuestos para: i) medir el riesgo que significa pertenecer a un sector determinado, ii) medir en forma permanente la prima de riesgos que debe asumir por desarrollar el negocio en un país determinado, iii) la ganancia debe asegurar el suministro del capital futuro para innovación y expansión, iv) tener una adecuada rentabilidad sobre el capital invertido. En suma, la rentabilidad es el principio y el fin de los controles.
- 3) **Entorno financiero.** La salud financiera puede considerarse como un síntoma que nos avisa sobre la salud financiera de la empresa, afirmando que los ratios financieros son muy importantes, requieren de control en el día a día, independientemente de la confección de los flujos financieros a corto, mediano y largo plazo. Los indicadores de control sería: facturación día anterior, acumulado mes, acumulado año; objetivos de ventas expresados en forma mensual, acumulado por año; cobranzas día anterior, acumulado mes y año; pagos día anterior, acumulado mes y año; disponibilidad de caja/bancos, cheque devueltos, día anterior, acumulado mes; plazo promedio de cobranza realizada, días; plazo promedio de los pagos realizados, días; cuentas por cobrar, días; flujo de fondos, confección semanal o quincenal para los próximos seis meses.
- 4) **Entorno de la eficiencia.** La eficiencia como la relación entre input y el output. Es decir que todo lo que ingresa debe recibir un valor agregado que lo valore cuando se convirtió en producto/servicio. Los controles para realizar podrían ser: a) costos por sector, por proceso, por vendedor, por producto, clasificados en fijos y variables, en directo e indirectos y también clasificados por naturaleza; rentabilidad sobre ventas, por producto, por vendedor, por zonas, por clientes; punto de equilibrio; listado de stock valorizados con rotación de cada uno de ellos; diferencias de stock; porcentaje de horas extras pagadas sobre la masa salarial; objetivos de costos y su cumplimiento.
- 5) **Entorno del mercado.** La estrategia empresarial lleva a la selección de los canales, los que una vez definidos, dejan un número de clientes potenciales. El modo en que repartirnos con la competencia será una cuestión de estrategia, pero también tendrá fuertemente que ver con la capacidad de gestión. Sugerimos los siguientes indicadores: participación de mercado; crecimiento del mercado; ventas comparativas; nuevos clientes; facturación de nuevos clientes; listado de clientes por zonas y vendedores; objetivos de ventas por zonas, por rubro, por producto, por vendedor.
- 6) **Entorno de la calidad.** Edward Deming, podría definirse como quién creó el concepto de calidad total y luego su discípulo y continuar Ishikawa termina de redondearlo. Deming al referirse a los costos de la calidad y nos dice que el tiempo insumido en calcular el costo de hacer las cosas mal sería mejor gastarlo haciendo las cosas bien desde el principio
- 7) **Entorno de culturas, valores y el conocimiento empresarial.** Se expone los valores, cultura organizacional de la empresa en relación al entorno en el que opera.
- 8) **Entorno de la imagen empresarial,** medir su posicionamiento y participación en el mercado. (Audisio, 2006, p. 32,211-216).

En toda gestión, la planeación estratégica, el control de la gestión y la calidad total son fundamentos para la excelencia administrativa y son inherentes en su accionar para el logro de los objetivos esperados o muy cercanos a ello.

En dicha perspectiva, el control de la gestión ayuda a conocer, avisar y hacer seguimiento de la evolución de una administración o gerencia. A este nivel el control está orientado exclusivamente a la EVALUACIÓN de resultados. En tal sentido se deben emplear una serie de herramientas para MEDIR LA GESTIÓN de una manera permanente, minuciosa y objetiva.

Justamente dicha medición se debe hacer en base a los indicadores de gestión, los cuales nos avisen cómo vamos avanzando respecto al objetivo e incluso nos brinda alarmas o avisos preventivos, a fin de tomar nota y efectuarse correctivos pertinentes (especialmente en las llamadas áreas críticas o claves).

Se pueden utilizar sistema de indicadores de estructura (planeación y organización) y dinámicos (ejecución y control). Todos ellos vinculados a los niveles: estratégicos, tácticos y operativos. Lo aconsejable es poder controlar cada objetivo mediante un mecanismo de medición (indicador). Por lo tanto, podemos afirmar que, a nivel de Objetivos Principales o Macro, existen sus propios Indicadores Macro:

1. Rentabilidad.
2. Posicionamiento en el Mercado.
3. Crecimiento.
4. Desarrollo.
5. Responsabilidad Social.

Por supuesto, que debajo de ellos hay indicadores menores o sub indicadores, también llamados indicadores micro o de procesos específicos.

Balance Score Card

En el caso del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) nos permite establecer cuatro (4) grandes perspectivas e indicadores principales que hay que vigilar minuciosa y constantemente:

1. Perspectiva Financiera:

Esta categoría dentro de los objetivos del Balanced Score Card tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa.

La perspectiva financiera del BSC es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Ésta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos.

Por lo general este rubro incluye objetivos de índole estratégico como el incremento de los ingresos, el aumento en las utilidades, la mejora en las operaciones y utilización de recursos y capital.

Algunos indicadores comunes en esta perspectiva son:

- Ingresos
- Utilidad neta

- Valor económico agregado
- Margen operativo
- Margen de contribución
- Retorno de la inversión
- Flujo de caja
- Precio de la acción

La importancia de esta perspectiva radica en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y conocer si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas.

2. Perspectiva del Cliente:

La perspectiva de clientes busca responder a la pregunta:

“¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?”

En este apartado del cuadro de mando es importante **centrarse en lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización.** En esta categoría se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes. **De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera.**

- Algunos de los indicadores clave para este rubro son:

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Índice de recompra.
- Participación de mercado.
- Pedidos devueltos.
- Percepción de valor de marca.
- Cantidad de quejas.

- Es importante dar el valor a esta categoría como parte esencial de la estrategia organizacional para buscar un enfoque en el cliente que le permitirá a la compañía alcanzar de manera satisfactoria sus metas y destacarse frente a la competencia.

3. Perspectiva del Proceso Interno

En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes.

Por lo general el diseño de los indicadores de esta perspectiva se realiza cuando ya se han definido los mismos para la perspectiva financiera y la de enfoque en el cliente, ya que ésta busca la alineación de las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa para con esto establecer los objetivos estratégicos.

De esta manera se pueden revisar y mejorar los procedimientos internos que conforman la cadena de valor la cual tiene como inicio el proceso de innovación siguiendo con los operativos y terminando con el servicio postventa que brindan el valor agregado a los clientes.

En particular en este rubro del **Cuadro de Mando es importante que esté adecuado y diseñado según las operaciones de la empresa** y que se desarrolle tomando como punto de partida la cadena de valor y/o el modelo de negocio sobre el cual se basan las actividades de la empresa. Sin embargo, podemos mencionar algunos indicadores básicos pertenecientes a esta perspectiva como lo son:

- **Procesos de innovación**
 - Porcentaje de nuevos productos y/o servicios.
 - Costos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
 - Porcentaje de ventas de nuevos productos y/o servicios.
- **Procesos operativos**
 - Porcentaje de mermas
 - Margen de productos defectuosos
 - Devoluciones por producto defectuoso
 - Tiempos de fabricación
 - Aprovechamiento de activos
- **Procesos de post-venta**
 - Tiempo de respuesta al cliente
 - Costo de las reparaciones
 - Cumplimiento de garantías

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta perspectiva del Balanced Score Card es la relacionada al aprendizaje y conocimiento, por medio de ésta es que se responde a la pregunta:

“¿Qué podemos hacer para aprender y mejorar como empresa?”

Es en este rubro en que la empresa debe poner especial atención para obtener resultados a largo plazo, dentro de éste se pueden identificar tres áreas principales:

1. Capital humano: Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo, así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.

2. Sistemas e infraestructura: En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.

3. Clima organizacional: Este factor es de gran relevancia ya que su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican

con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. Esto generalmente tiene repercusiones a nivel productividad, rotación de personal etc.

A esta categoría se le considera como clave en el éxito de la implementación del Balanced Score Card ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño.

Es por esto que **parte importante de los indicadores de BSC para alcanzar los objetivos estratégicos son los que están relacionado con el desarrollo y crecimiento de las personas en la empresa.** Así mismo en esta perspectiva es importante tomar en cuenta aspectos como la tecnología al servicio de los colaboradores, las competencias de la empresa, la estructura organizacional, etc.

Entre otros indicadores importantes de este rubro se encuentran los siguientes:

- Competencias clave del personal (brecha entre lo actual y lo requerido)
- Retención de talento clave
- Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado.
- Programas de desarrollo y aprendizaje
- Clima organizacional
- Satisfacción del personal

Como se puede observar en las perspectivas anteriores (financiera, enfoque a clientes y procesos internos) se busca la excelencia para alcanzar los objetivos de la organización mediante procesos clave; sin embargo, **en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo el punto principal está en el talento humano el cual funge como el medio para alcanzar ese nivel de excelencia y lograr los objetivos estratégicos,** son quienes lo llevan a cabo.

Evidentemente, detrás de cada perspectiva anotada existen indicadores propios para la implementación de un Balanced Score Card y apoyado con los sistemas de información empresarial (SIE) y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS).

El Balanced Score Card se orienta a factores que crean valor económico a largo plazo, por ejemplo:

- Enfoque al cliente, satisfacer, mantener y adquirir clientes en segmentos objetivos.
- Procesos empresariales: entregar la propuesta de valor a los clientes objetivos.
- Productos y servicios innovadores.
- Procesos operativos de alta calidad, flexibles y prácticos.
- Excelente apoyo posventa.
- Desarrollar personal calificado y motivado.
- Proporcionar acceso a la información estratégica.
- Sincronizar a los individuos y a los equipos con los objetivos.

En cambio, los informes financieros tradicionales se enfocan al pasado o retrospectiva: gastos e ingresos, no incluyen el costo de los accionistas. No miden la creación o destrucción del valor económico futuro.

Por ello se indica que el Balancead Score Card puede ser definido bajo tres aristas concretas:

- Es un sistema de medición.
- Es un sistema administrativo.
- Es una filosofía administrativa.

Todo ello, relacionado a un proceso estratégico y la definición del marco estratégico (la estrategia establece el vínculo entre la organización o empresa y el medio o entorno que lo rodea).

Dicho marco estratégico contempla la estrategia global de la organización, es decir, lo que va a hacer en el futuro para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valor para los accionistas y clientes o usuarios, y teniendo en consideración otras partes interesadas (personas, sociedad y stakeholders).

Luego, es importante graficar en un Mapa Estratégico para visualizar el despliegue de la estrategia mediante una cadena de relaciones causa - efecto, conectando los resultados perseguidos en la estrategia con los inductores que lo harán posibles. (Kaplan, ME, 2012, p.32)

La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior hacia la derrota, gestionar la estrategia, no es lo mismo que gestionar las operaciones. Pero ambas son vitales y es necesario integrarlas porque funcionan de maneras diferentes.

Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se relaciona con excelentes procesos operacionales y de gobernanza. A su vez, la excelencia operacional puede reducir los costos, mejorar la calidad y reducir los tiempos de proceso y de gestación. Pero sin la visión y la guía de la estrategia, es probable que las mejoras operacionales no se alcancen para que la empresa disfrute del éxito sustentable.

Tony Haywarf, CEO de BP, afirmó que “El problema no es la estrategia en sí, sino su ejecución”, En el estudio de Kaplan y Norton, en varias empresas, traducidas en el libro The execution Premium, señalan que la mayoría de las empresas encuestadas, menos del 10% de los empleados decía entender la estrategia corporativa. Y es evidente que los empleados que no la entienden no pueden relacionar sus actividades diarias con una ejecución exitosa.

Finalmente, el órgano encargado de la gestión estratégica debe garantizar que la estrategia guie a una amplia de procesos existentes, incluyendo la gestión financiera, la comunicación de la estrategia, la planificación de recursos humanos, la gestión de desempeño, la planificación de la tecnología de la información, la gestión de iniciativas y las mejores prácticas compartidas.

En la mayoría de las organizaciones, estos procesos ya existen y tienen dueños. Pero funcionan de manera independiente y pueden no estar alineados con la estrategia, por ello es importante el papel del órgano encargado de la gestión estratégica, como arquitecto dueño del

proceso e integrador de los procesos incorporados al sistema de gestión de la planificación estratégica y la ejecución operacional. (Kaplan, EP. 2012, p.19,41)

1.2.2.1 Los cambios en la gestión estratégica

Peter Drucker en 2015, señala en su obra “La Administración en una época de grandes cambios”, que necesitamos medir, no contar. Ni las ideas, ni las herramientas de que disponemos son adecuadas para el control de las operaciones o para el control de la gestión. Necesitamos nuevas mediciones, que nos den un control económico efectivo.

También trata sobre la información que los ejecutivos necesitan hoy, e indica que las empresas requieren información que sirva para generar riqueza, no para que controlen costes, ya que hay que gobernar los negocios en marcha, esto es, dedicados a crear riqueza.

El cálculo de costes por actividad nos muestra por qué la contabilidad de costos tradicional no ha funcionado para empresas de servicios, no es porque la técnica esté equivocada, sino porque parte de supuestos erróneos, Las empresas de servicios no pueden empezar calculando el coste de cada operación individual, como lo ha hecho las empresas fabriles al aplicar la contabilidad tradicional.

Dado que la famosa distinción entre costos fijos y variables no tiene mucho sentido, por ejemplo, hay que calcular el coste de la operación total, esos son los supuestos precisamente de dónde parte el cálculo de costes basado por actividades.

Y al aplicarlo a los servicios estamos empezando a conseguir, por primera vez, información de los costos y control del rendimiento. Por ello se están empezando a preguntar “¿Qué actividad es el núcleo de los costos y de la rentabilidad?”.

Hacerlo exige una información que permita que los ejecutivos tomen decisiones acertadas. Se necesitan cuatro grupos de instrumentos de diagnóstico:

- a) Información básica o de fondo.
- b) Información de la productividad.
- c) Información de las competencias o sobre la capacidad.
- d) Información sobre la distribución o la asignación de los recursos.

Las cuatro clases de información anteriores solo nos informan de la empresa presente. Nos informan y orientan la táctica. Para la estrategia necesitamos una información organizada sobre el entorno. (Drucker, 2015 p.145-170).

Las publicaciones sobre estrategia son sorprendentes diversas, señalan Kaplan y Norton. Estudiosos y expertos tienen marcos muy distintos para la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición.

Aunque se pueden desarrollar mapas estratégicos y cuadros de mando integral para cualquier enfoque estratégico, basamos nuestro enfoque en el marco general articulado por Michael Porter, uno de los fundadores y líder destacado del campo de la estrategia, quien sostiene que, la estrategia es seleccionar una diferencia sostenible en el mercado.

La diferencia sostenible puede ser conseguir más valor para los accionistas que la competencia o proporcionar en valor comparable, pero a un coste menor que la competencia. Dice: “La diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo”.

Con estos breves antecedentes sobre el establecimiento de una dirección de alto nivel, misión, visión y estrategia para la empresa, podemos pasar a desarrollar la función del mapa estratégico que proporcione la especificidad necesaria para que las declaraciones de dirección de alto nivel tengan más sentido y sean más realizables para cada integrante dentro de la organización. (Kaplan, ME, 2012, p. 65).

1.2.2.2. Los Indicadores en la gestión estratégica:

Los indicadores de gestión estratégica nos permitirán tomar decisiones más rápidamente y resolver problemas con información más precisa y veraz. Dentro de ellos podemos citar:

1. **Productividad**: mide la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y el personal.

Productividad en el personal (tema decisivo) se mide por su rendimiento y es más productivo aquel que con una cantidad de recursos y en un tiempo determinado, produce el máximo de los productos y/o servicios.

2. **Ventas**: es uno de los indicadores más importantes, representa la real capacidad de colocar en el mercado el producto o servicio correspondiente; las ventas son los ingresos principales de toda empresa, sin ellas, colapsaría y seguramente quebraría. Para tener un efectivo sistema o área de ventas es necesario aplicar: filosofía enfocada al cliente, organización de ventas integrada, información de ventas adecuada, visión estratégica y eficiencia operativa.
3. **Presupuesto**: es un documento de gestión e indicador dirigido a cumplir una meta prevista y alcanzar un objetivo determinado. Se expresa en valores y términos financieros y en un tiempo determinado. El presupuesto acompaña inseparablemente los planes de trabajo y se elabora, aprueba, ejecuta y evalúa bajo una normatividad, políticas y bajo una metodología establecidas previamente. Los presupuestos, son de una valiosa ayuda preventiva y correctiva, pone límites y vincula el gasto hacia el logro de los objetivos contenidos en el plan respectivo (es una visión moderna de presupuesto por resultados).
4. **Clientes**: son la razón de ser de todas las empresas, todo el esfuerzo y dedicación es hacia los clientes (productos) o usuarios (servicios) o como se llama a ambos, consumidores. Los clientes son el centro de atención de las organizaciones que buscan dos estrategias del Marketing Moderno: Atraer cada vez más clientes, e igualmente, retener o fidelizar a los que tiene.
5. **Desempeño del personal**: es el rendimiento objetivo y medible de cada trabajador o empleado (se utilizan indicadores). En consecuencia, los objetivos de las organizaciones se distribuyen a todo el personal y sólo el rendimiento eficiente de éste permite lograr dichos propósitos. Para ello, deben existir políticas, procesos y sistema de personal (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación, bienestar y otros).

Los indicadores de gestión estratégica nos permitirán tomar decisiones que por su naturaleza pueden ser:

1. **Decisiones diarias**: son las definiciones cotidianas que toman los Gerentes o Administradores de las empresas, especialmente en los temas de los indicadores anteriormente mencionados y otros afines. Dichas decisiones se toman a diario sobre la base

de la información que se cuenta, aunque a veces la misma no está actualizada o sistematizada, según lo investigado.

2. **Decisiones individuales:** son las que toma y adopta el propio Gerente, dueño o el administrador de la empresa sin consultar o intercambiar con otra persona o cargo de la empresa. Siendo una familiar, mediana empresa se puede decidir de dicha forma, sin embargo, hay temas o decisiones que ameritan consultarse o asesorarse con otra persona de la empresa o fuera de ella, dependiendo del conocimiento y magnitud de dicha decisión.
3. **Decisiones en equipo:** son las que toman y adoptan con el comité de gerencia o directorio juntamente con el Gerente o el Administrador. Son el aporte o participación de otros integrantes de la Empresa. Es una modalidad interesante especialmente cuando el tema o la decisión requiere otras opiniones especializadas que van a enriquecer u orientar una mejor alternativa de decisión.
4. **Decisiones acertadas:** son las que resultaron positivamente y se registran como decisiones beneficiosas para la empresa para el presente o futuro de ésta. Una decisión acertada debe evaluarse por su efecto directo en los objetivos de la empresa y las connotaciones cualitativas y cuantitativas que la misma deriva.
5. **Decisiones erradas:** son las que resultaron negativamente para la empresa y hay que efectuarse correctivos o acciones para erradicar o mitigar los efectos desfavorables de la decisión. Es necesario evitar que afecten en demasía a los objetivos de la empresa en cuanto a resultados.

1.2.3 Seguridad ciudadana

Según Costa Bauer (2016), la calidad de la política de seguridad está en relación directa con la manera como está organizada. La gestión de la política pública de seguridad ciudadana entraña una particular dificultad, por cuanto sus componentes son diversos (prevención situacional y social, investigación criminal y justicia penal, rehabilitación y reinserción social) y las instituciones involucradas, múltiples: PNP, municipios, fiscalía, Poder Judicial y el INPE.

Asegurar el adecuado funcionamiento de cada componente y su vinculación con los demás no es un desafío menor. Hacerlo es responsabilidad del Gobierno Nacional al más alto nivel, con el concurso de las máximas autoridades de las instituciones acreditadas.

Según Costa, para mejorar sustancialmente la gestión de la seguridad ciudadana, se requieren innovar algunas medidas, como regresar al SINASEC de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) al Ministerio del Interior, en razón la PCM tiene muchas tareas que atender y no cuenta con el nivel de especialización que la tarea demanda.

Finalmente concluye sosteniendo, que la calidad de la política de seguridad está en relación directa con la manera como está organizada. Mientras mejores sean su diseño, conducción, implementación y evaluación, mejores serán sus resultados.

(Rospigliosi Capurro, 2004) Asegura que, si es posible que el Estado se aproxime a la situación de la seguridad ciudadana, pero que para eso se tiene que conocer algunos indicadores respecto a las dimensiones fáctica y subjetiva de este reto. Para eso, primero recurre a la información disponible sobre la percepción de inseguridad y la victimización, dos indicadores basados en el testimonio de las personas y vinculados con sentimientos e interpretaciones de experiencias.

Luego presenta datos referidos a los indicadores más reconocidos sobre criminalidad (denuncias de delitos, denuncias de faltas y tasas de homicidio), y luego hace una observación sobre la evolución durante cinco años.

La percepción de inseguridad: ¿cuán seguros nos sentimos? Desde el 2011 hasta el 2015, la inseguridad y la delincuencia siguen siendo percibidas por la ciudadanía peruana como uno de los problemas más importantes del país, tal como lo continúan comprobando diversas encuestas de opinión.

Como la encuesta de Lima del 2014, que muestra que el 82% de la población de Lima Metropolitana considera la inseguridad como el principal problema que afecta su calidad de vida. Y esto se refleja en la sensación de inseguridad de la ciudadanía, que piensa que, en cualquier momento, sus seres queridos y/o bienes más preciados pueden ser atacados por criminales.

Esta ansiedad va de la mano con la percepción de que el Estado no hace lo suficiente para protegerlos. (Policía Nacional de Perú, 2016). El Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, está orientada a brindar resultados al servicio del ciudadano, estableciendo la visión, objetivos, actividades y metas para enfrentar la inseguridad, la violencia y el delito en el país.

Su principal característica de este plan es:

- Integral, respetando los Derechos Humanos.
- Universal, sin discriminación.
- Intersectorial - Intergubernamental, ministerios, gobierno central, gobiernos regionales y locales, así como las coordinaciones de los tres poderes del Estado Peruano.
- Participativo, participación ciudadana.

Asimismo, consigna, que los 4 servicios esenciales que debe provisionar la política de seguridad ciudadana en el Perú son:

- Prevención de la violencia y el delito.
- Control y persecución del delito.
- Rehabilitación y reinserción social.
- Atención a las víctimas.

1.3 Investigaciones

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero. A continuación, se detallan trabajos de investigación con sus respectivas conclusiones:

Rodríguez (2017, p.98) en la tesis: Evaluación de la ejecución presupuestal de la Policía Nacional del Perú y su implicancia en la Política Pública de Seguridad Ciudadana. En su principal conclusión manifiesta que: Si bien la seguridad ciudadana a nivel nacional es el tercer programa presupuestal con un mayor gasto público ejecutado con 8.5% del total de los PpR, esta no se condice con los resultados en la mejora de la seguridad, por el contrario, esta se

encuentra expresada en el aumento de homicidios y la victimización. Tal es así, que siendo una megaciudad la actual Lima Metropolitana, en la cual está asentada el 30% de la población nacional, compuesto por distritos muy desiguales en su desarrollo urbano. En el caso del distrito de Ate, esta cuenta con la tercera mayor población de Lima, y que mantiene más del 15% de su población en pobreza, solo puede destinar un gasto por persona promedio de S/ 22 soles en seguridad, frente a distritos como San Borja, Miraflores y San Isidro quienes invierten en promedio más de 500 soles por persona.

Mattos (2015), para obtener el grado de doctor presenta la tesis denominada: La seguridad ciudadana bajo el enfoque de la seguridad humana; la investigación estuvo orientado a identificar el comportamiento de la seguridad humana en nuestro país. Para el cual estableció la relación que tendrían las ratios que afectan la seguridad de las personas en relación con los de la seguridad ciudadana. Uno de los aspectos más resaltantes que el autor señala es que el estudio ha intentado establecer relaciones correlacionales entre delitos que afectan el robo con indicadores sobre seguridad humana, señalando que, si la población más necesitada pudiera tener un mejor acceso a los servicios básicos, esta permitirá la reducción del nivel de los delitos. En consecuencia, la procuración a la población pobre a un mayor nivel de vida traería consigo la reducción de los delitos y de la violencia urbana.

Tiburcio, Vicente (2017, pp 51-52). En la tesis: La importancia de la coordinación para la prevención del delito y faltas: el caso de la Comisaría de Santa Anita y el Serenazgo (2015 - 2016). En la conclusión principal menciona: Sin embargo, en el caso de Santa Anita se observa, gracias a las entrevistas, que este proceso de coordinación atraviesa por complicaciones. Por ejemplo, existe una falta de comunicación a nivel directivo porque las reuniones son esporádicas, mensuales, lo que limita la coordinación en política pública. Si en dicho nivel existen dichas falencias, el nivel de coordinación operativo, entre los que realizan el patrullaje, se hace menos productivo. Si bien es cierto que existen medios logísticos y sistemas de comunicación, no existe una adecuada coordinación entre los respectivos patrullajes motorizados de la Policía y del Serenazgo. Esto ocurre, entre otras cosas, porque el Serenazgo siempre realiza rotaciones de personal, ya sea por despidos o por renunciaciones. Otro detalle que llama la atención es que no existe, entre Policía y Serenazgo, conformidad sobre el marco de actuación de los agentes policiales. Esto lleva, como arrojan las entrevistas, a que la relación entre ambas organizaciones no sea siempre la mejor.

Flores Flores, Mauro (2017). En la tesis: Mejoramiento del patrullaje integrado PNP - Serenazgo en la jurisdicción de la comisaría PNP Tarapoto con la implementación de una solución de inteligencia de negocios. Menciona en sus 4° y 5° conclusiones muy importantes: 4° Se verificó la hipótesis de trabajo, por lo tanto, se afirma que: La implementación de una solución de inteligencia de negocios permitió mejorar el patrullaje integrado PNP - SERENAZGO en la jurisdicción de la comisaría PNP - Tarapoto. 5°. La solución de inteligencia de negocios tuvo un impacto muy positivo sobre el patrullaje integrado PNP-SERENAZGO, esto debido a que aportó información estratégica que permitió realizar un patrullaje proactivo prospectivo más efectivo, gracias a los mapas de delitos mejorados y los estadísticos de delitos generados por el sistema.

Reyes Florián, Carlos (2014), en su tesis: “La seguridad ciudadana en Lima Metropolitana y su incidencia en el desarrollo y defensa nacional, período 2008-2012”. Centro

de Altos Estudios Nacionales (CAEN), cuyo objetivo fue analizar la seguridad ciudadana en Lima Metropolitana en el marco del desarrollo y Defensa Nacional, período 2008-2012, específicamente en el ámbito de la VII Región Policial de Lima Metropolitana, localizada en los distritos de San Borja, Surco, Miraflores y Barranco, donde ha recrudecido la inseguridad en forma alarmante en los últimos años. El estudio radica en la incidencia que existe entre la seguridad ciudadana en Lima Metropolitana y el desarrollo y defensa nacional. Las conclusiones del estudio confirman que existe una incidencia significativa, considerando la necesidad de implementar estrategias genéricas dentro de su gestión.

Vega Q. Humberto (2001), Instituto de Altos Estudios Policiales, en su tesis: La seguridad pública y la seguridad ciudadana. Diferencias conceptuales, participación vecinal organizada: La acción municipal y la acción policial. Fundamentación legal, reglamentaria y teórica. Instituto Nacional de Altos Estudios Policiales; expone el marco teórico conceptual y doctrinario de las variables de estudio, seguridad ciudadana y policial, arribando a planteamientos para una efectiva toma de decisiones en el ámbito de competencia. La hipótesis que plantea el estudio radica en la relación que existe entre la seguridad pública y la seguridad ciudadana, sobre todo en la necesidad de reforzar esta última para ser eficiente la primera de ellas. Para ello recomienda planteamientos como la participación ciudadana en forma integral, ya que tendría mayores alcances de dominio social.

Bazán Mestanza, Jorge Raymundo, en su tesis Gestión de seguridad ciudadana y calidad de vida en ciudadanos del distrito de “Los Olivos”- 2015, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de Lima, concluye que: existe correlación directa y baja entre ambas variables de estudio “Gestión de seguridad ciudadana” y “Calidad de vida en ciudadanos del distrito de “Los Olivos” y recomienda realizar trabajos de investigación para generar experiencias de participación integral entre los gobiernos locales y las organizaciones vecinales para generar un mejor nivel de seguridad ciudadana y por ende mejor calidad de vida para los ciudadanos del distrito.

1.4 Marco Conceptual

1.4.1 Gerencia estratégica

Es una herramienta que tiene la institución para administrar y ordenar los cambios donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para direccionar un mejor servicio a la ciudadanía, basada en el liderazgo y la toma de decisiones considerando las demandas inmediatas y del futuro. (González, Jorge; Salazar, Flor; Ortiz, Raúl y Verdugo, Darwin; 2019)

De acuerdo a Gonzales, Jorge; Salazar, Flor y Verdugo Darwin (2019, p.247). (...) citando un clásico en el área, David (2003), plantea que esta puede ser definida como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos; de línea por un lado la misión de la organización, mientras que por el otro lado su dirección futura, los objetivos estratégicos a largo plazo, a la vez que define estrategias y políticas para lograrlos; todo ello apoyado en procesos de evaluación del entorno tanto externo como interno a la organización.

Balance Score Card

De acuerdo a Romero, Fernando (2015, pp.4-5). En la Revista **eBooks PLAYS** Consultores, menciona que modelo de Cuadro de Mando Integral, tal y como lo conocemos hoy en día, nace en la Universidad de Harvard, desarrollada por los profesores **Robert Kaplan y David Norton** en 1992, basándose en la medición tanto de factores **financieros como no financieros** del estado de resultados de la empresa, siendo dicho modelo el más conocido y el que **más aceptación ha tenido** hasta nuestros días dentro del campo del denominado Business Intelligence (...) La teoría del Management a lo largo del tiempo ha ido evolucionando desde sistemas basados en el **control financiero con visión cortoplacista hasta la dirección estratégica** con variadas metodologías que culminaban con la determinación de unos objetivos a largo plazo y un **Plan Estratégico** a 3-5 años, pero en muchas ocasiones las organizaciones fracasaban en su implantación quedando en una **mera “declaración de intenciones”**. Así, la gran ventaja del Cuadro de Mando Integral es que nos da un **procedimiento para definir nuestra estrategia y unos indicadores** para poder realizar su seguimiento continuado, con datos financieros y no financieros, que nos posibilita **analizar las posibles desviaciones y emprender acciones correctoras** que nos dirijan a los objetivos marcados.

La tesis busca evaluar la eficiencia de un plan. Considerando que no es posible efectuar una evaluación de todo un plan estratégico de seguridad, por ser la información escasa, reservada, confidencial y en algunos casos de carácter secreto; en tal sentido, se vio por conveniente utilizar el método del Balance Score Card o el Cuadro de Mando Integral (CMI), que sí permite efectuar una evaluación del plan estratégico o cualquier plan de manera rápida. En las 4 dimensiones o perspectivas: 1. Perspectiva Financiera; 2 Perspectiva del Cliente; 3. Perspectiva de los Procesos Internos; 4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Dimensiones de la gerencia estratégica

Se tiene una definición operativa de las dimensiones del Balance Score Card, de acuerdo con Peralta, Héctor (2021):

Perspectiva financiera

Las medidas de actuación financiera indican si la implementación de la estrategia en una empresa está contribuyendo a su mejora mediante objetivos, indicadores y acciones estratégicas. Son tres los temas estratégicos en la perspectiva financiera: el crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costos/mejoras de la productividad y la utilización de los activos/estrategia de inversión. Los objetivos e indicadores están relacionados con la rentabilidad de la empresa, el retorno sobre la inversión, el retorno sobre los activos, entre otros.

La perspectiva del cliente

Permite a las empresas equiparar los indicadores clave de sus clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado donde opera la empresa. Asimismo, permite identificar y medir las propuestas de valor para el cliente. Los indicadores centrales incluyen la cuota de mercado, el incremento de clientes, la satisfacción y la rentabilidad de clientes.

La perspectiva de los procesos internos

Los directivos de la empresa identifican aquellos procesos más críticos que influyen en la consecución de los objetivos de los accionistas y clientes. De esta manera, los objetivos e indicadores derivan en estrategias que buscan satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Entre los diversos indicadores de esta perspectiva se encuentran: gestión de la marca, nuevos productos y servicios, liderazgo de aprovisionamiento, servicio posventa, etc.

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo (A y D)

Desarrolla objetivos e indicadores que impulsan el aprendizaje y el crecimiento de la organización y de sus empleados. Los objetivos de esta perspectiva buscan proporcionar la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos en las tres perspectivas anteriores. Los indicadores clave de esta perspectiva son la retención del empleado y su productividad, las cuales dependen de su satisfacción en la empresa; para lograr esto, las empresas despliegan estrategias para mejorar el clima laboral, elevar las competencias del personal y desarrollar la infraestructura tecnológica necesaria.

1.4.2 Seguridad ciudadana

Desde el enfoque de Seguridad Humana, la definición de seguridad ciudadana es la siguiente: “(...) una modalidad específica de la seguridad humana, que puede ser definida inicialmente como la protección universal contra el delito violento o predatorio. Seguridad ciudadana es la protección de ciertas opciones u oportunidades de todas las personas -su vida, su integridad, su patrimonio contra un tipo específico de riesgo (el delito) que altera en forma “súbita y dolorosa” la vida cotidiana de las víctimas” (PNUD, 2011, p. 11).

Disgregando el concepto, tenemos: 1. Una modalidad específica de la seguridad humana. La seguridad humana engloba un conjunto de seguridades específicas, una de ellas es la seguridad ciudadana. Eso significa que el análisis de la seguridad ciudadana debe relacionarse con las otras modalidades de amenazas al desarrollo de la persona. 2. Protección integral contra el delito violento o predatorio. Se refiere aquellos actos que generan temor y perjuicios como la pérdida de bienes: robos, hurtos, extorsiones, etc. En este sentido la Seguridad Humana resalta una amenaza en particular, aquella que genera temor o que atenta contra la integridad física de la persona. 3. Seguridad humana es la protección de ciertas opciones u oportunidades -su vida, su integridad, su patrimonio- contra un tipo específico de riesgo (el delito). El enfoque de Seguridad Humana se encarga de proteger las condiciones de desarrollo como las libertades y derechos, entre estos últimos está el principal que es la vida y en un segundo orden el patrimonio frente a diversas amenazas como el que representan los diversos delitos. Si se toma en cuenta esta definición, se puede decir que el lado negativo de la seguridad ciudadana –es decir, la inseguridad ciudadana-, es el temor y el daño a la integridad física, al patrimonio, a las oportunidades y capacidades - aspectos importantes del desarrollo-producto de la violencia delictiva: “La inseguridad ciudadana tiene múltiples impactos negativos para el desarrollo humano. El delito, la violencia y el temor limitan profundamente las capacidades y las libertades de las personas, la manera como construyen vida en sociedad y su relación con las instituciones del Estado...” (PNUD, 2013. p. 4).

“Constituye la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la

utilización pacífica de las vías y espacio público. Del mismo modo, contribuir a la prevención de la comisión de delitos y faltas” (Ley N°27933: Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana).

Seguridad Nacional

“Situación en la que el Estado tiene garantizada su existencia, presencia y vigencia, así como su soberanía, independencia e integridad territorial y de su patrimonio, sus intereses nacionales, su paz y estabilidad interna, para actuar con plena autoridad y libre de toda subordinación, frente a todo tipo de amenazas” (CAEN, 2007: p.44).

Delincuencia Juvenil

De acuerdo a Euro social, Programa para la cohesión social en América latina (2014). El delito, definido como el acto u omisión que sancionan las leyes penales, continúa siendo la parte sustantiva del sistema de seguridad y justicia penal. La violencia, entendida en los términos utilizados por la Organización Mundial de la Salud como “el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones” (OMS, 2002: p. 3), es una categoría mucho más amplia, aunque comparte espacios fácticos con el delito por las conductas y caracterizaciones utilizadas.

En ese sentido, la delincuencia Juvenil se refiere a los actos delictivos causados por Jóvenes de una localidad, las características predominantes son: Edades entre los 16-24 años, en situación de desarraigo familiar o de familias disfuncionales, integrante de bandas y con tendencia al consumo de todo tipo de estupefacientes, alcohol y la prostitución, vagos con y sin estudios.

Patrullaje Integrado PNP.

De acuerdo con Flores, Mauro (2017, p.28), el Patrullaje integrado es una operación policial que cotidianamente realiza la PNP, con el objeto de mantener el orden público y prevenir los delitos y faltas.

En vista que hay una clasificación muy complicada; el patrullaje policial en general se realiza en medios móviles: Autos, Camionetas, Tanquetas, Porta tropas, Helicópteros, Avionetas, Drones, Lanchas con Motores Fuera de Borda, Motocicletas, Bicicletas, entre los más importantes. Luego hay policías que se desplazan a pie solos o acompañados; con canes; a caballo; entre los más importantes.

Patrullaje Integrado PNP – Municipal

La inclusión de esta actividad es obligatoria a mérito de lo establecido en el artículo 69 del Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana: “La Policía Nacional del Perú y los Gobiernos Locales adoptarán en forma coordinada planes de patrullaje integrado bajo el liderazgo operativo del Comisario de la jurisdicción, empleando los bienes y recursos no dinerarios disponibles, tales como unidades vehiculares, recursos humanos, sistemas informáticos, sistemas de video vigilancia y de comunicaciones, entre otros. Para tal efecto, se coordinará con las jurisdicciones contiguas geográficamente el desarrollo de dicho servicio, de tal forma que ninguna zona o área quede desprotegida. Los planes de patrullaje integrado deben ser visados por los respectivos Comisarios y Gerentes de Seguridad Ciudadana.

Función policial:

“Constituye aquella acción que realiza la Policía Nacional para satisfacer las necesidades de seguridad individual y los mecanismos de participación ciudadana en los asuntos públicos del Estado” se establecen en nuestra Legislación (Constitución de 1993 y Ley N°26300, Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadano).

CAPÍTULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del problema.

2.1.1 Descripción de la realidad problemática.

Plan y estrategia Policial en el Perú

El Plan Estratégico 2016-2020 fue lanzado oficialmente por la Dirección General de la Policía Nacional el 12 de enero de 2016, marcando la primera vez en la historia en que la institución se compromete de manera explícita, articulada y decidida con un propósito multianual centrado en gestionar su propia transformación institucional.

En este sentido, se reconoce que la intención principal del Plan Estratégico es “provocar y gestionar el cambio de la institución en su tránsito hasta convertirse en la organización policial que merece la ciudadanía peruana: un cuerpo de policía capaz de brindar un servicio de seguridad preventiva: efectivo, eficaz y con altos estándares de calidad; así como ejercer sus funciones de investigación y de inteligencia con total apego a la ley, a fin de evitar que se cometan delitos sin que el sistema de administración de justicia los penalice ”.

Sin embargo, hay aún mucho por mejorar, ya que este plan no se ve reflejado en la actual inseguridad ciudadana que vive el país, por citar un ejemplo, el índice de feminicidios sigue en aumento, el índice delincencial sigue en aumento, el índice de corrupción sigue en aumento.

Posteriormente, el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana presenta el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019-2023 (en adelante, PNSC 2019-2023), principal documento de gestión del Estado peruano para fortalecer la seguridad ciudadana frente a un conjunto de delitos de gran connotación en la población dentro del territorio nacional.

El PNSC 2019-2023 es resultado de un trabajo interinstitucional, materializado en talleres participativos, reuniones bilaterales, etc. En este proceso participaron los diversos sectores y entidades del Estado, sociedad civil organizada e instituciones académicas y del sector privado.

El PNSC 2019-2023 está compuesto por cuatro fases, las cuales detallan el estado actual de la seguridad ciudadana en el Perú, así como las medidas que coadyuvarán a reforzar el orden, la paz y la seguridad en el país.

En ese sentido, en la fase 1 “Conocimiento integral de la realidad”, se analiza los resultados del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018; la evaluación de los planes de seguridad ciudadana regionales, provinciales y distritales; la evaluación cualitativa del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana; y la evaluación de programas de carácter estratégico que abordan temas contenidos en el PNSC 2019-2023.

Asimismo, incluye el marco conceptual y estratégico, el diagnóstico de la seguridad ciudadana, los enfoques transversales, el análisis de causalidad de los factores y amenazas a la seguridad ciudadana, el análisis de alternativas de solución y la identificación de los territorios de intervención prioritaria.

En la fase 2 “El futuro deseado”, se presenta el análisis de las tendencias globales y regionales que pueden condicionar la evolución de la seguridad ciudadana; y el análisis de los riesgos y oportunidades de los escenarios contextuales 2019 presentados por CEPLAN. Por otro

lado, se define la imagen futura que se espera alcanzar con la implementación del presente PNSC 2019-2023 y se analiza la tendencia histórica de los objetivos estratégicos.

La fase 3 “Políticas y planes coordinados”, comprende el alineamiento de los planes de acción de seguridad ciudadana regional, provincial y distrital; así como las acciones estratégicas, metas, unidades de medida y responsables de la implementación por cada uno de los objetivos estratégicos del PNSC 2019-2023.

Por último, en la fase 4 “seguimiento y evaluación”, se describe las líneas generales de la estrategia de seguimiento, monitoreo y evaluación del PNSC 2019-2023.

Adicionalmente a ello, el PNSC 2019-2023 incorpora tres importantes innovaciones: **i)** enfoque transversal de salud pública para la prevención y la atención integral de la violencia en sus diferentes formas; **ii)** enfoque focalización territorial; **iii)** estrategia de seguimiento y monitoreo para el logro de los objetivos trazados.

Al igual que el plan estratégico, el plan de la seguridad ciudadana no se ha visto reflejado en la realidad, siguen los delitos, delincuencia, asesinatos, faltas a la ley, corrupción y manejo turbio en las diferentes instancias de la política peruana.

Seguridad Ciudadana en el Distrito de San Juan de Lurigancho

El distrito San Juan de Lurigancho, con 1´137,000 pobladores (Fuente: INEI Año 2018) el más grande de Perú y uno de los más grandes de Sudamérica, atraviesa una situación difícil en cuanto a su inseguridad ciudadana y el impacto que genera en el índice de desempleo de los jóvenes de 15 a 24 años de edad.

Esto obedece a muchos factores que, en la actualidad, no solamente el distrito en mención, sino en todo el Perú, se vive una inestabilidad en cuanto a la seguridad y es oportuno presentar alternativas de solución para hacer frente a este sensible problema que no hace más que preocupar a los vecinos de este distrito y alzar su voz de protesta ante tanta inseguridad.

Teniendo varios factores que incrementan la inseguridad ciudadana como la delincuencia, pandillaje, extorsión, asaltos, asesinatos, corrupción, desempleo, pobreza y fácil acceso a la compra de armas como revólver, pistolas y la difusión de oportunidades académicas que el Estado está despreocupando hacia los jóvenes que no encuentran un camino que les permita desarrollarse, crecer en un entorno fiable y seguro.

La preocupación que existe en el distrito hace que plantee los siguientes enunciados frente a esta problemática.

- En los últimos años se ha incrementado la inseguridad ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.
- La falta de empleo en los jóvenes origina esta consecuencia.
- La rebeldía en los jóvenes, al no tener oportunidades de desarrollo, ocasiona que tengan una reacción desfavorable frente a esta situación.
- Las autoridades del distrito trabajan para tratar de disminuir la inseguridad ciudadana, sin embargo, no hay resultados inmediatos.
- Se requiere de una logística integral para disminuir la inseguridad ciudadana.
- La población debe contribuir haciendo las denuncias respectivas.

- Las empresas instaladas en el distrito pueden contribuir de manera activa con la ciudadanía o la municipalidad del distrito para trabajar en conjunto.

Se considera que se debería articular los planes de seguridad con los distritos vecinos y así tener en un plazo considerable para tratar de solucionar este difícil problema, con la voluntad del caso y la participación de la ciudadanía, empresas privadas y la municipalidad.

Problemática de la gerencia estratégica en San Juan de Lurigancho

A continuación, pasaremos a mostrar la evidencia estadística de la problemática de la gerencia estratégica, de acuerdo con la disponibilidad de información y en referencia a las dimensiones o perspectivas en estudio: 1. Financiamiento; 2. Cliente; 3. Proceso Interno. 4. Aprendizaje y Crecimiento.

Financiamiento

Todo plan estratégico requiere de presupuesto o financiamiento, en la siguiente tabla se puede ver el manejo presupuestal destinado a la Policía Nacional en el periodo 2001 al 2015.

Tabla 1: Presupuesto en nuevos soles de la PNP, 2001 - junio 2015

Años	PIM	Ejecutado	Personal y Obligaciones Sociales, Pensiones	Bienes y Servicios	Otros gastos	Saldo	% Ejecución	% Devolución
2001	2,685,432,183	2,676,515,063	1,951,929,314	472,843,896	251,741,853	8,917,120	99.67%	0.33
2002	2,711,977,225	2,639,320,376	1,976,126,149	298,985,590	364,208,637	72,656,849	97.32%	2.68
2003	2,883,391,325	2,860,137,967	2,021,741,498	458,176,718	380,219,751	23,253,358	99.19%	0.81
2004	3,047,366,909	3,034,894,066	2,027,817,425	361,121,624	645,955,017	12,472,843	99.59%	0.41
2005	3,314,628,888	3,263,312,638	2,147,023,988	332,822,755	783,465,895	51,316,250	98.45%	0.55
2006	3,566,951,039	3,511,755,008	2,310,159,691	377,594,985	824,000,332	55,196,031	98.45%	0.55
2007	3,874,074,944	3,768,715,856	2,401,215,599	507,535,305	859,964,951	105,359,088	97.28%	0.72
2008	4,326,595,620	4,100,874,817	2,700,645,888	436,504,644	963,724,285	225,720,803	94.78%	5.22
2009	4,558,939,015	4,321,904,429	3,665,403,112	497,113,885	159,387,432	237,034,586	94.80%	5.20
2010	4,869,765,025	4,636,134,074	4,017,739,090	526,316,461	92,078,523	233,630,951	95.20%	4.80
2011	5,284,791,865	5,054,251,916	4,407,452,168	609,075,352	37,724,396	230,539,749	95.64%	4.36
2012	5,522,805,512	5,347,616,043	4,711,291,860	602,943,099	33,381,084	175,189,469	96.83%	3.17
2013	6,181,569,974	6,071,396,231	5,252,361,590	737,925,903	81,108,738	110,173,743	98.22%	1.78
2014	7,862,756,270	7,699,321,267	6,585,692,581	1,058,663,389	54,965,297	163,435,003	97.92%	2.08
2015	7,768,505,996	3,799,848,827	3,370,679,246	406,945,942	22,223,639	3,968,657,169	48.91%	51.09

Fuente: SIAF, Estadística del Ministerio del Interior

De acuerdo a Mattos, Adolfo (2015, p.63), respecto a la tabla 01, menciona que:

“En este mismo sentido lo que llama nuestra atención es la ejecución contradictoria del presupuesto de la Policía Nacional del Perú. A partir del año 2008 al 2011 no se ha ejecutado y se ha devuelto al Tesoro Público, en promedio doscientos treinta millones nuevos soles anualmente (S/.230'000,000.00). Teniendo en cuenta, que el 76,80% del presupuesto de la Institución está dedicada al pago de remuneraciones y pensiones, mientras que el 23,20% está dedicado al pago de bienes y servicios parece ilógico devolver al Tesoro Público S/ 230'000,000.00”.

Lo que podría deducirse como una incapacidad de gasto por parte de la gestión financiera de la entidad Policial. En el año 2015 se puede observar algo atípico en relación a los años anteriores, una tasa de ejecución del 48.91% y una devolución del 51%, es un problema administrativo muy serio.

Perspectiva del Cliente

En la tesis de Doctorado de Piérola, Segundo (2017, p.132). Tal como se observa en la Figura 3, ante la pregunta si confía en la seguridad policial, aplicado a ciudadanos de a pie” Personas en General”, el 55% no confía en la seguridad que brinda la policía, y el 20% confía parcialmente, tan solo el 25% de los entrevistados confía en la seguridad que brinda la policía. En términos unitarios de cada 10 personas 6 no confían en la seguridad que brinda la policía, 2 parcialmente y tan solo 3 redondeando confían en la seguridad que brinda la policía. Es decir, una situación predominante de desconfianza.

Cuarenta y uno.- ¿Usted confía en la seguridad policial?

- a) Sí
- b) No
- c) Parcialmente

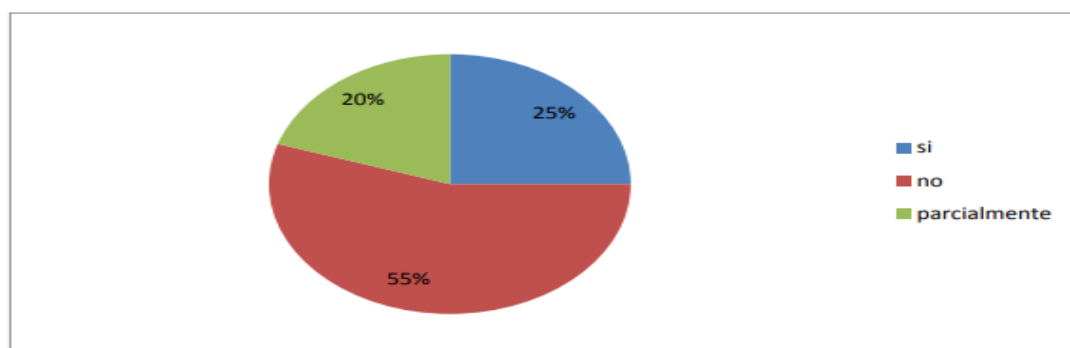


Figura 3. *Confianza en la seguridad Policial*

Fuente: Piérola, Segundo (2017), Tesis La Función de la Policía en el Restablecimiento de la Seguridad Ciudadana en Lima

Perspectiva del proceso interno

Para analizar con evidencia estadística se ha tomado la tesis de Bolaños Miguel (2020) quien selecciona una muestra probabilística de 93 funcionarios, de una población del estudio constituida por funcionarios con responsabilidad estratégica de Seguridad Ciudadana en la lucha contra la Delincuencia Común en el Cercado del Callao, como son las autoridades políticas y policiales, que suman 129 personas.

De la encuesta aplicada en relación a la pregunta:

Tabla N° 2 Grado de capacidad integral de dirección en el Liderazgo Estratégico de la Seguridad Ciudadana en la región Callao

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	5	5.15
De acuerdo	19	19.59
Indefinido	18	18.56
En desacuerdo	50	51.55
Muy en desacuerdo	5	5.15
Total	97	100.00

Fuente: Bolaños, Miguel p.69(ob.cit)

Se puede considerar que los principales funcionarios que tienen a su cargo la gestión de la Seguridad Ciudadana en la región Callao, opinan en una mayor proporción que están en desacuerdo y muy en desacuerdo en un 51.55% y 5.15% respectivamente de existencia de capacidad integral de dirección en el Liderazgo Estratégico de la Seguridad Ciudadana en la región Callao, mientras que un 18.56% se encuentra indefinida su posición, un 19.59% está de acuerdo y un 5.15% muy de acuerdo.

En resumen, el 56.7% acumulado de expertos en seguridad ciudadana, están en desacuerdo y completamente en desacuerdo con el Liderazgo Policial en la Región Callao. Las cifras de esta situación serán probablemente semejantes para el caso de la Provincia de Lima. También, es muy probable que suceda aproximadamente esta situación en el Distrito de San Juan de Lurigancho, que presenta ciertas similitudes con la situación de la región Callao, además si tenemos en cuenta que es un distrito bastante poblado con muchas semejanzas de las características poblacionales delictivas con la región Callao.

En esta parte es preocupante la falta de liderazgo de los mandos policiales.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Del mismo modo, respecto a esta dimensión, se obtuvo la siguiente información respecto a la modernización organizacional para la seguridad.

Tabla N° 3 Nivel de existencia de modernización organizacional en los objetivos de la Seguridad Nacional en la región Callao

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	17	17.53
De acuerdo	21	21.65
Indefinido	22	22.68
En desacuerdo	21	21.65
Muy en desacuerdo	16	16.49
Total	97	100.00

Fuente: Bolaños, Miguel p.89(ob.cit)

Observando los datos la opinión es dividida, el 39.18% acumulado, opina estar de acuerdo y muy de acuerdo que existe cierto nivel de modernización organizacional, pero también hay un 38.14% que opina lo contrario estar en desacuerdo y muy en desacuerdo que exista modernización organizacional para la seguridad. Se observa que hay cierto nivel de modernización, pero que alcanzaría al 40%, pero, no supera el 50%.

Problemática de la seguridad en el distrito de San Juan de Lurigancho

Nivel de compromiso de las autoridades

En la tesis de Lévano, Arafath (2019, p.74) sobre el Nivel de desempleo en la población Juvenil y la inseguridad ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho, en la tabla N°04 respecto al compromiso de las autoridades del distrito se observa que se aplicó una encuesta a 384 pobladores.

Tabla N° 4 Compromiso de las autoridades del Distrito

COMPROMISO POR PARTE DE LAS AUTORIDADES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	25	6.51%
De acuerdo	36	9.38%
Indeciso	79	20.57%
En desacuerdo	161	41.93%
Muy en desacuerdo	83	21.61%
N° de Respuestas	384	100.00%

Encuesta realizada a 384 pobladores del distrito de San Juan de Lurigancho - Agosto 2019

Fuente: Lévano, Arafath (2019, p.74, ob.cit)

Como se puede observar en la tabla, el 63.54% acumulado de los pobladores están en desacuerdo y muy en desacuerdo respecto del compromiso de las autoridades del Distrito para combatir la delincuencia juvenil. Es decir 64 de cada 100 pobladores están en desacuerdo con el compromiso de las autoridades del distrito, 16 de cada 100 de acuerdo y muy de acuerdo, hay 21 pobladores de cada 100 que son indiferentes.

Control de Delincuencia

Tabla 5. Delincuencia Juvenil en el Distrito de San Juan de Lurigancho

DELINCUENCIA JUVENIL EN EL DISTRITO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	289	75.26%
De acuerdo	73	19.01%
Indeciso	20	5.21%
En desacuerdo	2	0.52%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
N° de Respuestas	384	100.00%

Encuesta realizada a 384 pobladores del distrito de San Juan de Lurigancho - Agosto 2019

Fuente: Lévano, Arafath (2019, p.90, ob.cit)

Como se puede ver en la tabla anterior, el 75% de los pobladores manifiestan que están muy de acuerdo que existe una muy alta tasa de delincuencia juvenil, el 19% también expresa estar de acuerdo que existe delincuencia juvenil. Apenas un 5.21% es indiferente. Son irrelevantes las cifras en desacuerdo y muy en desacuerdo. Un abrumador 94.27% de los pobladores muestran su preocupación por la presencia de la Delincuencia Juvenil, siendo un fenómeno muy preocupante.

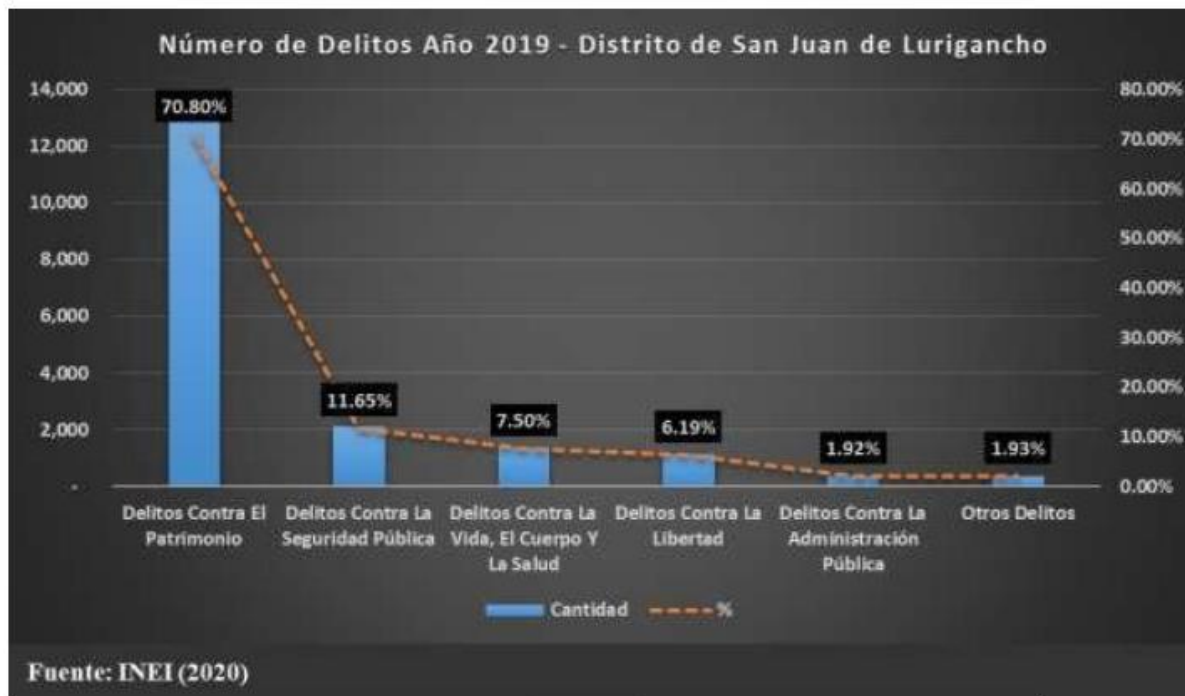


Figura 4. Indicadores de los principales delitos en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019.

En la Figura 4, se puede observar que, en el año 2019, el principal delito es contra el patrimonio con el 70.8% de los casos; luego con el 11.65% se encuentra el delito contra la seguridad Pública; el 7.5% son delitos contra la vida el cuerpo y la salud; el 6.19% delitos contra la libertad, 1.9% son delitos contra la administración Pública y 1.93% son otros delitos.

Vigilancia y Patrullaje Policial

De acuerdo con (INEI Corcuera, Julio - 2018, p.22), menciona que:

Asimismo, en el artículo “Delincuencia común y seguridad ciudadana en el Perú: políticas de prevención y control” (Hernández, 2016, pp. 319) se desarrolla la problemática criminal y el rol de las distintas instancias estatales para atender este problema. (...). Como puede apreciarse, en este artículo, la capacidad de la Policía y las comisarías se concentran en la tecnología. No obstante, la investigación no especifica los recursos con los que cuenta la policía (equipos, unidades móviles, entre otros), no se relaciona con el personal, ni la cobertura del servicio que brindan las comisarías. (...) por lo que, la profundización de las capacidades del Estado, desde la Policía y, precisamente, desde la capacidad de sus comisarías sería un aporte importante a la comprensión de cómo abordar con efectividad el fenómeno criminal.

Es importante analizar que el nivel de vigilancia y patrullaje depende de la tecnología, capacidades operativas, administrativas. de vigilancia y patrullaje que posean las comisarías. En ese sentido, INEI-Corguera (Ob, Cit.p.23) señala en su hipótesis que “la Capacidad de las comisarías es un factor significativo y determinante para explicar la reducción de la victimización en las principales ciudades del país”.

Tabla 6. Análisis descriptivo de las variables del Indicador de Personal

Estadísticos	Total de policías asignados a la comisaria	Policías que realizan labores administrativas	Policías que realizan patrullaje motorizado	Policías que realizan patrullaje a pie	Policías que realizan investigación de delitos y faltas	Policías que realizan investigación de violencia familiar	Policías que realizan labores en la oficina de participación ciudadana
Máximo	259	37	129	81	31	15	17
Mínimo	12	1	0	0	0	0	1
Media	77	7	28	11	8	4	3
Mediana	72	6	27	6	7	3	3
Desv. Est	39	5	17	15	5	3	2
Varianza	1517	24	305	224	25	7	3
Total	304	304	304	304	304	304	304

Fuente: Censo Nacional de Comisarias (CENACOM) 2017 - Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Como se observa en la tabla N°6, las comisarias tienen un promedio de 28 policías que realizan patrullaje motorizado, un rango de 0 a 129 policías que se desplazan de manera motorizada (autos, camionetas, motos y bicicletas, entre otros medios móviles). Asimismo, un promedio de 11 policías que realizan labor de patrullaje a pie, también un rango de 0 a 81 policías que se desplazan a pie. En ambos casos un preocupante rango muy disperso que en algunas comisarias puede deducirse que no cuentan con policías para labor de patrullaje. Obviamente un error de agregar comisarias a nivel nacional, lo importante sería crear rangos para comisarias con realidades similares. Este hecho no permite medir un indicador específico de la oferta del servicio de patrullaje para determinado lugar, pero, si es posible medirlo a través de la demanda del servicio.

En base al contexto anterior, se hizo necesario determinar la influencia de la Gerencia Estratégica de la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2.1.2 Antecedentes teóricos

El Presente Trabajo de Investigación tiene como antecedentes lo siguiente: Indicadores de la Gestión Estratégica. Según el Cuadro de Mando Integral.

En dicho Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral (CMI) se trabaja con cuatro grandes perspectivas (apoyadas por indicadores) y que son:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva de los clientes.
3. Perspectiva de los procesos internos.
4. Perspectiva de innovación y crecimiento del personal.

Los mismos autores, describen los siguientes ejemplos por perspectiva:

1. Indicadores financieros

- Facturación.
- Cifra de ventas.
- Beneficios antes de impuestos.
- Beneficios netos.
- Beneficios por acción (las que coticen en bolsa).
- Retorno de la inversión.
- Rentabilidad del capital.
- Rentabilidad de los activos.
- Rentabilidad por producto.
- Cash - Flow.
- Amortizaciones.
- Gastos Generales.
- Gastos financieros.
- Gastos por departamento.
- Coste por producto.
- Disminución de costes.
- Rotación de inventario.
- Rotación de los activos.
- Otros indicadores.

2. Indicadores de clientes

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Retención de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de Clientes.
- % de incremento de clientes.
- % de clientes que recompran.
- % de clientes que compran más de un producto.
- % de clientes que compran por recomendación de otros.
- Resultados de encuesta a clientes.
- Número de noticias favorables en medios de información.
- Número quejas de clientes.
- Número de reclamaciones de clientes.
- Número de devoluciones de clientes.
- Número o % de clientes satisfechos.
- Otros indicadores.

3. Indicadores de procesos internos

- Tiempo de respuesta.
- Tiempo de ciclos.
- % de cumplimiento en plazos de entrega.
- % de ventas de nuevos productos.

- % de reprocesos.
- % de productos defectuosos.
- % de productos entregados puntualmente.
- % de retrasos en la prestación del servicio.
- Rotación de existencias.
- Promedio de plazo de entrega de pedidos.
- Promedio de plazo de cobros.
- Costes de fallos por ventas.
- Número de días del ciclo productivo.
- Número de errores en facturación.
- Número de errores en pago a proveedores.
- Otros indicadores.

4. Indicadores de Personal

- Inversión dedicada a formación.
- % de la inversión en formación en relación con el paquete.
- Salarial.
- % de trabajadores que han recibido formación.
- Número promedio de horas de formación por trabajador.
- % de trabajadores satisfechos con la formación recibida.
- Resultados de encuestas de evaluación de la formación.
- Formación interna / Formación externa.
- Motivación de los trabajadores.
- Productividad de los trabajadores.
- Número de sugerencias aplicadas/ Número de sugerencias.
- Delegaciones efectuadas satisfactoriamente.
- Índice de rotación de trabajadores.
- % de empleados satisfechos con su compensación.
- Índice de ausentismo.
- Índice de ausentismo de los días lunes.
- Número de quejas de los trabajadores.
- Evaluación del trabajo de dirección.
- Credibilidad de los Gerentes.
- Otros resultados de encuestas a los empleados.
- Ventas por trabajador.
- Beneficios por trabajador.
- Otros indicadores.

El sistema de indicadores surge de la indispensable necesidad de gestionar los objetivos y de efectuar un seguimiento de los resultados, tanto a nivel macro o global (estratégico y gestión corporativa) así como de desarrollo (gestión de cada servicio o actividad y gestión de los procesos), respectivamente.

Los indicadores de gestión ofrecen muchas ventajas, no son simples números o porcentajes, sino son los signos vitales de una organización privada o pública. En ese contexto, son importantes implementarlos y procesarlos, pero igualmente interpretarlos y también correlacionarlos entre sí.

Hay un indicador de mucha utilidad denominado EVA (Valor Económico Agregado), según el autor Luis Reyes Valencia de la UIGV (2008. pág. 194-195) de su libro Gerencia General y Alta Dirección, donde indica que “el EVA tiene algunos beneficios que otros indicadores, tales como el Retorno sobre la Inversión (ROI), la Utilidad por Acción (UPA) y otros tradicionales no presentan. Uno de ellos es que incorpora el factor riesgo en el procedimiento de su medición, asimismo refleja en términos absolutos el desempeño corporativo”.

2.1.3 Definición del problema: General y Específicos

2.1.3.1 Problema General

¿En qué medida la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho?

2.1.3.2 Problemas Específicos (PE)

¿En qué medida la Perspectiva Financiera de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el nivel de Compromiso de las Autoridades Locales, en el distrito de San Juan de Lurigancho?

¿En qué medida la Perspectiva del Cliente de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el control de la delincuencia, en el distrito de San Juan de Lurigancho?

¿En qué medida la Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo, en el distrito de San Juan de Lurigancho?

¿En qué medida la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el nivel de Patrullaje Integrado, en el distrito de San Juan de Lurigancho?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Conociendo la relación de estas variables, medidas a través de sus respectivos indicadores, se procederá a realizar las recomendaciones necesarias para mejorar la seguridad ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

Determinar la influencia de la Perspectiva Financiera de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en el nivel de Compromiso de las Autoridades Locales en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Determinar la influencia de la Perspectiva del Cliente de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional en el control de la delincuencia en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Determinar la influencia de la Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Determinar la influencia de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional en el nivel de Patrullaje Integrado en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2.2.3 Delimitación del estudio

La presente investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

Delimitación espacial. La investigación se desarrolló en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Delimitación temporal. El periodo que abarcó el presente estudio fue de enero 2019 a marzo del 2020.

Delimitación social. Se trabajó a nivel de los pobladores y efectivos policiales del distrito de San Juan de Lurigancho.

2.2.4 Justificación e importancia del estudio

La importancia de este trabajo de investigación radica en la necesidad y reconocimiento de la activa participación de los actores principales dentro de la gestión de la seguridad ciudadana.

Se espera que cuando la investigación se encuentre culminada, brinde aportes importantes que permitan adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar la seguridad ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2.3 Hipótesis y variables

2.3.1 Supuestos teóricos

El concepto de seguridad ciudadana parte de los principios de la seguridad: “En términos generales, se entiende por seguridad la capacidad de dar respuesta efectiva a toda clase de riesgos, amenazas y vulnerabilidades, incluyendo la preparación necesaria para prevenirlos y enfrentarlos adecuadamente, de manera que la seguridad se identifica con el conjunto de acciones orientadas a lograr una situación de ausencia o disminución de riesgos y amenazas” (De la Colina, 1999: 9).

En este bagaje se entiende a la seguridad ciudadana: “Como el derecho de los integrantes de la sociedad de desenvolverse cotidianamente con el menor nivel posible de amenazas a su integridad personal, sus derechos y el goce de sus bienes.

Se asienta en la obligación del Estado de satisfacer las necesidades del ciudadano, a cambio de la delegación de poder que este ha hecho en los responsables de conducir el aparato estatal” (Silas, 2007: 22).

En tal sentido, la seguridad ciudadana forma parte de la seguridad pública. La seguridad pública es lo genérico dentro de los límites territoriales de un país, la seguridad ciudadana es lo específico dentro de los límites regionales, provinciales y distritales de una sede territorial según el caso.

En ese contexto, la labor policial tiene jurisdicción y competencia mediata a nivel nacional, pudiendo intervenir en casos de delitos y faltas en todo el territorio de la República y competencia y jurisdicción inmediata en la sede departamental, provincial o distrital de conformidad a la demarcación que comprende la dependencia policial donde presta servicios.

Respecto al tema delincencial, este se ha acrecentado en los últimos años, principalmente por la falta de seguridad ciudadana, siendo en la mayoría de los casos la población juvenil del distrito de San Juan de Lurigancho.

Por tal motivo, se ha planteado las siguientes hipótesis que se muestran a continuación:

2.3.2 Hipótesis, principal y específicas

2.3.2.1 Hipótesis principal (HP)

La Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye directamente en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2.3.2.2 Hipótesis específicas (HE)

La Perspectiva Financiera de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Compromiso de las Autoridades Locales en el distrito de San Juan de Lurigancho.

La Perspectiva del Cliente de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el control de la delincuencia en el distrito de San Juan de Lurigancho.

La Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo, en el distrito de San Juan de Lurigancho.

La Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Patrullaje Integrado en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2.3.3 Variables e indicadores

2.3.3.1 Variables

VI. (X) Gerencia Estratégica. (variable independiente).

VD. (Y) Seguridad ciudadana. (variable dependiente).

2.3.3.2 Operacionalización de las variables

Tabla 7. Variables e Indicadores

VARIABLE	INDICADORES
Gerencia Estratégica (X) (variable independiente)	X ₁ : Perspectiva Financiera
	X ₂ : Perspectiva del Cliente
	X ₃ : Perspectiva del Proceso Interno
	X ₄ : Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.
Seguridad ciudadana (Y) (variable dependiente)	Y ₁ : Nivel de compromiso de las autoridades locales.
	Y ₂ : Control de la delincuencia.
	Y ₃ : Nivel de vigilancia policial y serenazgo.
	Y ₄ : Nivel de patrullaje integrado.

CAPÍTULO III. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1 Población y muestra

3.1.1 Población

La población del distrito de San Juan de Lurigancho asciende a 1'137,000 pobladores, según INEI (2018). El 40% aproximadamente son menores de 18 años y adultos mayores e iguales de 60 años. Esto significa que el 60% está conformado por adultos mayores e iguales a 18 años y menores a 60 años (INEI, 2014).

En este sentido, consideraremos 682,200 como la población objetiva, compuesta por personas mayores e iguales a 18 años y menores a 60 años, quienes pueden opinar sobre el tema de seguridad. (INEI, 2014. Una Mirada a Lima Metropolitana. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicacionesdigitales/Est/Lib1168/libro.pdf>).

También se consideró la población de efectivos policiales de las tres comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho: Comisaría de Canto Rey, Comisaría de Zárate y Comisaría de La Huayrona, las cuales tienen una población aproximada de 100 efectivos policiales.

3.1.2 Muestra

Para determinar la muestra óptima a investigar se utilizó la siguiente fórmula, la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

dónde:

p : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta (Se asume p = 50%)

q : Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%)

d : Margen de error 5% seleccionado por el investigador

N : Población (682,200)

n= Tamaño de la muestra

Z= Distribución Estándar (1.96 con un N.C 95%)

$$n = 240 \text{ pobladores}$$

Para determinar la muestra de efectivos policiales se utilizó la misma fórmula anterior, obteniéndose una muestra de 80 efectivos policiales.

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es la aplicada, se trata de relacionar las categorías o variables Gerencia Estratégica y la Seguridad Ciudadana, teniendo como objeto de estudio la Policía Nacional en el distrito de San Juan de Lurigancho.

3.2.2 Nivel de Investigación

El nivel de la investigación ejecutado es descriptivo y correlacional, se describió el comportamiento de las variables en estudio, a través de la descripción de los indicadores de las variables. También se efectuó el análisis correlacional para la prueba de hipótesis.

3.2.3 Método y Diseño

3.2.3.1 Método

El método utilizado fue el inductivo, obteniendo información de una muestra probabilística para generalizar el comportamiento de las variables en la población en estudio. En algunos aspectos de aplicó el método analítico, para abordar temas conceptuales.

3.2.3.2 Diseño

El diseño fue correlacional. Se tomó una muestra en la cual

$$M = O_y (f) O_{x_1}$$

Donde:

M	=	Muestra.
O	=	Observación.
f	=	En función de.
X ₁	=	Gestión Estratégica.
Y	=	Seguridad ciudadana.

3.3 Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos

3.3.1 Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la Encuesta.

3.3.2 Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en la escala de Likert:

Muy de Acuerdo
De Acuerdo
Indeciso
En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo

3.4 Procesamiento de datos

Se aplicaron instrumentos de recolección de datos como encuestas o entrevistas para recoger información sobre las variables de estudio y una vez obtenida la información se creará una base de datos con la ayuda de la herramienta o paquete estadístico SPSS versión 27.

Se crearon tablas, gráficos con interpretación de frecuencias, porcentajes, entre otros. Luego, se procederá a realizar la estadística inferencial.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como correlación de Spearman.

3.4.1 Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 240 pobladores del distrito de San Juan de Lurigancho, así como a los 80 efectivos policiales de las comisarías del mencionado distrito, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,838$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

Esta confiabilidad se ha determinado con relación a los 26 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. La tabla 2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

Tabla 8 Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento

Resumen del Proceso			
		N	%
	Validados	240	100,0
Casos	Excluidos	0	0
	Total	240	100,0

Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,838	26

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta realizada a 80 efectivos policiales y a 240 pobladores del distrito de San Juan de Lurigancho - diciembre 2020. La misma tuvo por finalidad determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Recursos Financieros

Tabla 9. Nivel de Recursos Financieros

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	13	16.25%
De Acuerdo	14	17.50%
Indeciso	20	25.00%
En desacuerdo	21	26.25%
Muy en desacuerdo	12	15.00%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020.

Como se aprecia en la Tabla 9, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 80 efectivos policiales de las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho - diciembre 2020, de los efectivos policiales encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de recursos financieros de la PNP para el control de la seguridad ciudadana; de los encuestados están en desacuerdo el 26.25% y muy en desacuerdo el 15.00%, indecisos representan el 25.00%, se hallaron de acuerdo el 17.50%, muy de acuerdo el 16.25% .

Es decir, el 41.25% manifestaron estar en desacuerdo respecto al nivel de recursos financieros asignados de la PNP para el control de la seguridad ciudadana.

Tabla 10. Mejora el Nivel de Recursos Financieros

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	11	17.50%
De Acuerdo	13	35.00%
Indeciso	14	17.50%
En desacuerdo	28	13.75%
Muy en desacuerdo	14	16.25%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020

Como se aprecia en la Tabla 10, respecto a si considera que debe mejorar el nivel de recursos financieros de la PNP para el control de la seguridad ciudadana, de los encuestados se hallaron de acuerdo el 35.00%, muy de acuerdo el 17.50%, indecisos el 17.50%, en desacuerdo el 13.75%, muy en desacuerdo el 16.25%.

Es decir, el 52.50% acumulativo declaró estar de acuerdo y muy de acuerdo, respecto a considerar que debe mejorar el nivel de recursos financieros de la PNP para el control de la seguridad ciudadana.

Reducción de Costos

Tabla 11. Nivel de Reducción de Costos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	7	8.75%
De Acuerdo	9	11.25%
Indeciso	10	12.50%
En desacuerdo	34	42.50%
Muy en desacuerdo	20	25.00%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 11, respecto a si considera adecuado el nivel de reducción de costos en la PNP para el control de la seguridad ciudadana; de los encuestados se encontró que están en desacuerdo el 42.50%, señalaron estar muy en desacuerdo el 25.00%, indecisos, el 12.50%, de acuerdo, el 11.25% y muy de acuerdo, lo que representa el 8.75%.

Es decir, el 67.50% mostró su desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de reducción de costos en la PNP para el control de la seguridad ciudadana.

Tabla 12. Mejora el Nivel de Reducción de Costos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	13	16.25%
De Acuerdo	12	15.00%
Indeciso	13	16.25%
En desacuerdo	26	32.50%
Muy en desacuerdo	16	20.00%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 12, respecto a si considera que puede mejorar el nivel de reducción de costos en la PNP para el control de la seguridad ciudadana; se encontraron en desacuerdo el 32.50%, muy en desacuerdo el 20.00%, muy de acuerdo, lo que representa el 16.25%, 13 efectivos policiales que están indecisos, lo que representa el 16.25% y 12 efectivos policiales que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 15.00%.

Es decir, el 52.50% está en desacuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de reducción de costos en la PNP para el control de la seguridad ciudadana.

Protección Brindada por la PNP

Tabla 13. Nivel de Protección Brindado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	12	15.00%
De Acuerdo	22	27.50%
Indeciso	17	21.25%
En desacuerdo	16	20.00%
Muy en desacuerdo	13	16.25%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 13, respecto a si considera adecuado el nivel de protección brindado a la ciudadanía; se halló que se encontraban de acuerdo el 27.50%, y muy de acuerdo el 15.00%, indecisos el 21.25%, en desacuerdo el 20.00%, muy en desacuerdo el 16.25%.

El 42.50% acumulativo estaban de acuerdo y muy de acuerdo respecto a considerar adecuado el nivel de protección brindado a la ciudadanía.

Tabla 14. Mejorar el Nivel de Protección Brindado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	11	13.75%
De Acuerdo	13	16.25%
Indeciso	10	12.50%
En desacuerdo	25	31.25%
Muy en desacuerdo	21	26.25%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 14, respecto a si considera que puede mejorar el nivel de protección brindado a la ciudadanía; mencionaron estar en desacuerdo el 31.25%, muy en desacuerdo el 26.25%, de acuerdo el 16.25%, muy de acuerdo el 13.75%, indecisos el 12.50%.

Es decir, el 57.50% de los efectivos policiales mostró estar en desacuerdo y muy en desacuerdo, respecto a que se pueda mejorar el nivel de protección brindado a la ciudadanía.

Orientación y Prevención de la PNP

Tabla 15. Nivel de Orientación y Prevención de la PNP

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	10	12.50%
De Acuerdo	13	16.25%
Indeciso	15	18.75%
En desacuerdo	30	37.50%
Muy en desacuerdo	12	15.00%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 15, en relación a si considera adecuado el nivel de orientación y prevención de la PNP ante los posibles actos delincuenciales; el 37.50% de los efectivos policiales refirieron estar en desacuerdo, en un 15.00% muy en desacuerdo, indecisos el 18.75%, de acuerdo el 16.25%, y muy de acuerdo el 12.50%.

Es decir, el 52.50% acumulativo de los efectivos policiales, mostró estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de orientación y prevención de la PNP ante los posibles actos delincuenciales.

Tabla 16. Mejorar el Nivel de Orientación y Prevención de la PNP

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	8	10.00%
De Acuerdo	12	15.00%
Indeciso	13	16.25%
En desacuerdo	37	46.25%
Muy en desacuerdo	10	12.50%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 16, los efectivos policiales encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de orientación y prevención de la PNP ante

los posibles actos delincuenciales. El 46.25% refieren que están en desacuerdo, muy de acuerdo el 10.00%, indecisos el 16.25%, de acuerdo el 15.00%, muy en desacuerdo el 12.50%.

Es decir, el 58.75% acumulativo mostró estar en desacuerdo y muy en desacuerdo, respecto a considerar que puede mejorar el nivel de orientación y prevención de la PNP ante los posibles actos delincuenciales.

Actos de Corrupción

Tabla 17. Actos de Corrupción de Algunos Efectivos de la PNP

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	11	13.75%
De Acuerdo	13	16.25%
Indeciso	10	12.50%
En desacuerdo	34	42.50%
Muy en desacuerdo	12	15.00%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 17, los efectivos policiales encuestados manifiestan respecto a si considera que existen actos de corrupción de algunos efectivos de la PNP; el 42.50% se halló estar en desacuerdo, muy en desacuerdo el 15.00%, de acuerdo el 16.25%, muy de acuerdo el 13.75% e indecisos el 12.50%.

Es decir, el 57.50% manifestó estar en desacuerdo respecto a considerar que existen actos de corrupción de algunos efectivos de la PNP. Hay un 30% acumulativo que considera estar de acuerdo y muy de acuerdo, y un preocupante 12,5 % que se encuentran indecisos y no responden.

Tabla 18. Disminuir el Número de Actos de Corrupción de Algunos Efectivos de la PNP

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	26	32.50%
De Acuerdo	28	35.00%
Indeciso	10	12.50%
En desacuerdo	11	13.75%
Muy en desacuerdo	5	6.25%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 18, respecto a si considera que puede disminuir el número de actos de corrupción de algunos efectivos de la PNP. El 35.00% mencionó estar de acuerdo, muy de acuerdo el 32.50%, en desacuerdo el 13.75%, indecisos el 12.50% y señalaron estar muy en desacuerdo el 6.25%.

Es decir, el 67.50% acumulativo mencionó estar de acuerdo y muy de acuerdo, respecto a si considera que puede disminuir el número de actos de corrupción de algunos efectivos de la PNP.

Capacidad de Respuesta de la PNP

Tabla 19. Capacidad de Respuesta de la PNP

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	9	11.25%
De Acuerdo	16	20.00%
Indeciso	19	23.75%
En desacuerdo	32	40.00%
Muy en desacuerdo	4	5.00%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 19, los efectivos policiales encuestados manifiestan respecto a si considera adecuada la capacidad de respuesta de la PNP ante los actos delictivos en el distrito de SJL. Refirieron estar en desacuerdo el 40.00% y muy en desacuerdo el 5.00%, indecisos el 23.75%, de acuerdo el 20.00%, muy de acuerdo el 11.25%

Es decir, el 45.00% mencionó estar en desacuerdo y muy en desacuerdo, a considerar adecuada la capacidad de respuesta de la PNP ante los actos delictivos en el distrito de SJL.

Tabla 20. Mejorar la Capacidad de Respuesta de la PNP

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	28	35.00%
De Acuerdo	23	28.75%
Indeciso	14	17.50%
En desacuerdo	13	16.25%
Muy en desacuerdo	2	2.50%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 20, de los efectivos policiales encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar la capacidad de respuesta de la PNP ante los actos delictivos en el distrito de SJL. Se encontró estar muy de acuerdo el 35.00%, de acuerdo el 28.75%, indecisos el 17.50%, en desacuerdo el 16.25% y muy en desacuerdo el 2.50%.

Es decir, el 63.75% acumulativo manifestó estar muy de acuerdo y de acuerdo, respecto a que se puede mejorar la capacidad de respuesta de la PNP ante los actos delictivos en el distrito de SJL.

Calidad de la Atención Brindada por la PNP

Tabla 21. Calidad de la Atención Brindada por la PNP

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	11	13.75%
De Acuerdo	10	12.50%
Indeciso	15	18.75%
En desacuerdo	35	43.75%
Muy en desacuerdo	9	11.25%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 21, de los efectivos policiales encuestados manifiestan respecto a si considera adecuada la calidad de la atención brindada por la PNP frente a los hechos delictivos en el distrito de SJL. Refirieron estar en desacuerdo el 43.75% y muy en desacuerdo el 11.25%, indecisos el 18.75%, muy de acuerdo el 13.75%, de acuerdo el 12.50%.

Es decir, el 55.00% manifestó estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respecto a la adecuada calidad de la atención brindada por la PNP frente a los hechos delictivos en el distrito de SJL.

Tabla 22. Mejorar la Calidad de la Atención Brindada por la PNP

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	38	47.50%
De Acuerdo	23	28.75%
Indeciso	8	10.00%
En desacuerdo	11	13.75%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 22, de los efectivos policiales encuestados respondieron respecto a si considera que se puede mejorar la calidad de la atención brindada por la PNP frente a los hechos delictivos en el distrito de SJL. Manifestaron encontrarse muy de acuerdo el 47.50%, de acuerdo el 28.75%, en desacuerdo el 13.75% y el 10% indecisos.

Es decir, el 76.25% manifestó estar muy de acuerdo y de acuerdo a que puede mejorar la calidad de la atención brindada por la PNP frente a los hechos delictivos en el distrito de SJL.

Capacitación de la PNP

Tabla 23. Considera adecuado el Nivel de Capacitación de la PNP

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	7	8.75%
De Acuerdo	10	12.50%
Indeciso	22	27.50%
En desacuerdo	27	33.75%
Muy en desacuerdo	14	17.50%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: “Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020

Como se aprecia en la Tabla 23, respecto a si considera adecuado el nivel de capacitación de la PNP en materia de actos delictivos y contra la fe pública. El 33.75% mencionaron estar en desacuerdo, muy en desacuerdo el 17.50%, indecisos el 27.50%, de acuerdo el 12.50% y muy de acuerdo el 8.75%.

Es decir, el 51.25% manifestó estar en desacuerdo y muy en desacuerdo, respecto a considerar adecuado el nivel de capacitación de la PNP en materia de actos delictivos y contra la fe pública.

Nivel de Capacitación de la PNP

Tabla 24. Mejorar el Nivel de Capacitación de la PNP

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	19	23.75%
De Acuerdo	22	27.50%
Indeciso	21	26.25%
En desacuerdo	10	12.50%
Muy en desacuerdo	8	10.00%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: “Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020

Como se aprecia en la Tabla 24, los efectivos policiales encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de capacitación de la PNP en materia de actos delictivos y contra la fe pública. El 27.50% manifestó estar de acuerdo, muy de acuerdo el 23.75%, indecisos el 26.25%, en desacuerdo el 12.50% y muy en desacuerdo representa el 10.00%.

Es decir, el 51.25% manifestó estar de acuerdo y muy de acuerdo, respecto a considerar que puede mejorar el nivel de capacitación de la PNP en materia de actos delictivos y contra la fe pública.

Reconocimiento a la PNP

Tabla 25. Nivel de Reconocimiento a la PNP por su Arriesgada y Destacada Labor

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	4	5.00%
De Acuerdo	7	8.75%
Indeciso	12	15.00%
En desacuerdo	43	53.75%
Muy en desacuerdo	14	17.50%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 25, los efectivos policiales encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de reconocimiento a la PNP por su arriesgada y destacada labor frente a actos delictivos y contra la fe pública. El 53.75% manifestaron estar en desacuerdo, muy en desacuerdo el 17.50%, de acuerdo el 8.75%, indecisos el 15.00%, y muy de acuerdo el 5.00%.

Es decir, el 71.25% mencionaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo, respecto a considerar adecuado el nivel de reconocimiento a la PNP por su arriesgada y destacada labor frente a actos delictivos y contra la fe pública.

Tabla 26. Mejorar el Nivel de Reconocimiento a la PNP por su Arriesgada y Destacada Labor

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	23	28.75%
De Acuerdo	25	31.25%
Indeciso	15	18.75%
En desacuerdo	8	10.00%
Muy en desacuerdo	9	11.25%
N° de Respuestas	80	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 26, los efectivos policiales encuestados manifiestan respecto a la pregunta si considera que puede mejorar el nivel de reconocimiento a la PNP por su arriesgada y destacada labor frente a actos delictivos y contra la fe pública. Se encontró que el 31.25% indicaron estar de acuerdo, muy de acuerdo el 28.75%, indecisos el 18.75%, muy en desacuerdo el 11.25% y en desacuerdo el 10.00%.

Es decir, el 60.00% mencionaron estar de acuerdo y muy de acuerdo, respecto a considerar que puede mejorar el nivel de reconocimiento a la PNP por su arriesgada y destacada labor frente a actos delictivos y contra la fe pública.

Compromiso de las Autoridades

Tabla 27. Nivel de Compromiso de las Autoridades

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	38	15.83%
De Acuerdo	47	19.58%
Indeciso	31	12.92%
En desacuerdo	88	36.67%
Muy en desacuerdo	36	15.00%
N° de Respuestas	240	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 27, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 240 pobladores del distrito de San Juan de Lurigancho - diciembre 2020, de los pobladores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de compromiso de las autoridades locales frente a actos delictivos y contra la fe pública. El 36.67% manifestaron estar en desacuerdo, muy en desacuerdo el 15.00%, de acuerdo el 19.58%, muy de acuerdo el 15.83%, e indecisos el 12.92%.

Es decir, el 51.67% acumulativo mencionaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respecto a considerar adecuado el nivel de compromiso de las autoridades locales frente a actos delictivos y contra la fe pública.

Tabla 28 Mejora el Nivel de Compromiso de las Autoridades

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	48	20.00%
De Acuerdo	56	23.33%
Indeciso	50	20.83%
En desacuerdo	53	22.08%
Muy en desacuerdo	33	13.75%
N° de Respuestas	240	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 28, de los pobladores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de compromiso de las autoridades locales frente a actos delictivos y contra la fe pública. Se encontró de acuerdo el 23.33%, muy en desacuerdo el 13.75%. en desacuerdo el 22.08%, indecisos el 20.83%, muy de acuerdo el 20.00%.

Es decir, el 43.33% manifestó estar de acuerdo y muy de acuerdo a considerar que puede mejorar el nivel de compromiso las autoridades locales frente a actos delictivos y contra la fe pública.

Delincuencia

Tabla 29. Control de Delincuencia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	81	33.75%
De Acuerdo	58	24.17%
Indeciso	36	15.00%
En desacuerdo	45	18.75%
Muy en desacuerdo	20	8.33%
N° de Respuestas	240	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 29, de los pobladores encuestados manifiestan respecto a si considera elevado la delincuencia en el distrito de SJL. Se halló que el 33.75% estar muy de

acuerdo, de acuerdo el 24.17%, en desacuerdo el 18.75%, indecisos el 15.00% y muy en desacuerdo el 8.33%.

Es decir, el 57.92% manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo, respecto a considerar elevado la delincuencia en el distrito de SJL.

Tabla 30. Disminuir la Delincuencia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	73	30.42%
De Acuerdo	58	24.17%
Indeciso	34	14.17%
En desacuerdo	48	20.00%
Muy en desacuerdo	27	11.25%
N° de Respuestas	240	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 30, de los pobladores encuestados respecto a si considera que puede disminuir la delincuencia en el distrito de SJL. Indicaron que están muy de acuerdo el 30.42%, de acuerdo el 24.17%, en desacuerdo el 20.00%, indecisos el 14.17% y muy en desacuerdo el 11.25%.

Es decir, el 54.59% manifestó estar muy de acuerdo y de acuerdo, respecto a considerar que puede disminuir la delincuencia en el distrito de SJL.

Vigilancia Policial y Serenazgo

Tabla 31. Nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	23	9.58%
De Acuerdo	37	15.42%
Indeciso	20	8.33%
En desacuerdo	125	52.08%
Muy en desacuerdo	35	14.58%
N° de Respuestas	240	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 31, respecto a si considera adecuado el nivel de la vigilancia policial y serenazgo en el distrito de SJL. El 52.08% de los pobladores mencionaron estar en desacuerdo, muy en desacuerdo el 14.58%, de acuerdo el 15.42%, muy de acuerdo el 9.58%, indecisos el 8.33%.

Es decir, el 66.66% de los pobladores manifestaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo, respecto a considerar adecuado el nivel de la vigilancia policial y serenazgo en el distrito de SJL.

Tabla 32. Mejorar el Nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	88	36.67%
De Acuerdo	96	40.00%
Indeciso	15	6.25%
En desacuerdo	27	11.25%
Muy en desacuerdo	14	5.83%
N° de Respuestas	240	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 32, los pobladores encuestados respecto a si considera que puede mejorar el nivel vigilancia policial y serenazgo en el distrito de SJL. El 40.00% mencionaron estar de acuerdo, muy de acuerdo el 36.67%, en desacuerdo el 11.25%, indecisos el 6.25%, muy en desacuerdo el 5.83%.

Es decir, el 76.67% de los pobladores encuestados mencionaron estar de acuerdo, respecto a considerar que puede mejorar el nivel de vigilancia policial y serenazgo en el distrito de SJL.

Patrullaje Integrado en el Distrito

Tabla 33. Nivel de Patrullaje Integrado en el Distrito

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	38	15.83%
De Acuerdo	47	19.58%
Indeciso	34	14.17%
En desacuerdo	85	35.42%
Muy en desacuerdo	36	15.00%
N° de Respuestas	240	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 33, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 240 pobladores del distrito de San Juan de Lurigancho - diciembre 2020, de los pobladores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de patrullaje integrado en el distrito de SJL. El 35.42% manifestaron estar en desacuerdo, muy en desacuerdo el 15.00%, de acuerdo el 19.58%, muy de acuerdo el 15.83%, e indecisos el 14.17%.

Es decir, el 50.42% de los pobladores expresaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo, respecto a considerar adecuado el nivel de patrullaje integrado en el distrito de SJL.

Tabla 34. Mejorar el Nivel de Patrullaje Integrado en el Distrito

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	48	20.00%
De Acuerdo	93	38.75%
Indeciso	30	12.50%
En desacuerdo	46	19.17%
Muy en desacuerdo	23	9.58%
N° de Respuestas	240	100.00%

Fuente: Encuesta: "Influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho 2020"

Como se aprecia en la Tabla 34, de los pobladores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de patrullaje integrado en el distrito de SJL. Se encontró que el 38.75% de acuerdo, muy de acuerdo el 20.00%, en desacuerdo el 19.17%, indecisos el 12.50% y muy en desacuerdo el 9.58%.

Es decir, se encontró que el 58.75% de los pobladores indicaron estar de acuerdo y muy de acuerdo, respecto a considerar que puede mejorar el nivel de patrullaje integrado en el distrito de SJL.

4.2 Contratación de hipótesis

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de p permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas.

El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de estas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas.

4.2.1 Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis Específica 1:

H₁: La Perspectiva Financiera de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Compromiso de las Autoridades Locales en el distrito de San Juan de Lurigancho.

H₀: La Perspectiva Financiera de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú no influye en el nivel de Compromiso de las Autoridades Locales en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2. Nivel de confianza: 99%, **Nivel de significación:** 1%

3. Estadístico de prueba: Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 35. Correlación de Spearman - Hipótesis Específica 1

			Perspectiva financiera	Nivel de compromiso
Spearman's rho	Perspectiva financiera	Correlation	1,000	0,807
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	240	240
	Nivel de Compromiso	Correlation	0,807	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	240	240

4. Decisión: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0

5. Conclusión: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, se puede comprobar que de acuerdo con el valor 0.807, hay una correlación positiva y alta entre la Perspectiva Financiera de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú y el nivel de Compromiso de las Autoridades Locales en el distrito de San Juan de Lurigancho. En ese sentido, se comprueba estadísticamente un nivel de influencia alto y significativo.

Hipótesis Específica 2:

H₂: La Perspectiva del Cliente de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el control de la delincuencia en el distrito de San Juan de Lurigancho.

H₀: La Perspectiva del Cliente de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú no influye en el control de la delincuencia en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2. Nivel de confianza: 99%, **nivel de significación:** 1%

3. Estadístico de prueba: Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 36. Correlación de Spearman - Hipótesis Especifica 2

		Perspectiva del cliente	Control de la delincuencia
Spearman's rho	Perspectiva del cliente	Correlation	1,000
		Coefficient	0,834
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	240
Control de la delincuencia	Control de la delincuencia	Correlation	0,834
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	240

4. Decisión: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0

5. Conclusión: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, de acuerdo al valor de 0.834 puede comprobar que existe una correlación alta, entre la Perspectiva del Cliente de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú y el control de la delincuencia en el distrito de San Juan de Lurigancho. También se comprueba estadísticamente un nivel de influencia alto y significativo.

Hipótesis Específica 3:

H₃: La Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo, en el distrito de San Juan de Lurigancho.

H₀: La Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú no influye en el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo, en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2. Nivel de confianza: 99%, **Nivel de significación:** 1%

3. Estadístico de prueba: Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 37. Correlación de Spearman - Hipótesis Específica 3

			Perspectiva del Proceso Interno	Nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo
Spearman's rho	Perspectiva del Proceso Interno	Correlation	1,000	0,821
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	240	240
	Nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo	Correlation	0,821	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	240	240

4. Decisión: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0

5. Conclusión: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman. El valor 0.821 permite comprobar, que existe una correlación positiva y alta entre la Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú y el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo, en el distrito de San Juan de Lurigancho. En ese sentido, se comprueba estadísticamente un nivel de influencia alto y significativo.

Hipótesis Específica 4:

H₄: La Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Patrullaje Integrado en el distrito de San Juan de Lurigancho.

H₀: La Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú no influye en el nivel de Patrullaje Integrado en el distrito de San Juan de Lurigancho.

2. Nivel de confianza: 99%, **Nivel de significación:** 1%

3. Estadístico de prueba: Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 38. Correlación de Spearman - Hipótesis Específica 4

			Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Nivel de Patrullaje Integrado PNP - Serenazgo
Spearman's rho	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Correlation	1,000	0,846
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	240	240
	Nivel de Patrullaje Integrado PNP – Serenazgo	Correlation	0,846	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	240	240

4. Decisión: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0

5. Conclusión: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, el valor 0.846, permite comprobar la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Patrullaje Integrado PNP – Serenazgo en el distrito de San Juan de Lurigancho. En ese sentido, se comprueba estadísticamente un nivel de influencia alto y significativo.

Luego, de haber comprobado las cuatro hipótesis específicas, se comprueba la Hipótesis Principal: La Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye directamente en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

4.3 Discusión de resultados

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 240 pobladores del distrito de San Juan de Lurigancho y a los 80 efectivos policiales del mencionado distrito, se encontraron las siguientes similitudes y diferencias con otras investigaciones.

En relación con la Perspectiva Financiera, Rodríguez (2017, p.98) en la tesis: Evaluación de la ejecución presupuestal de la Policía Nacional del Perú y su implicancia en la Política Pública de Seguridad Ciudadana. En su principal conclusión manifiesta que:

Si bien la seguridad ciudadana a nivel nacional es el tercer programa presupuestal con un mayor gasto público ejecutado con 8.5% del total de los PpR, esta no se condice con los resultados en la mejora de la seguridad, por el contrario, esta se encuentra expresada en el aumento de homicidios y la victimización. Tal es así, que siendo una megaciudad la actual Lima Metropolitana, en la cual está asentada el 30% de la población nacional, compuesto por distritos muy desiguales en su desarrollo urbano. En el caso del distrito de Ate, esta cuenta con la tercera mayor población de Lima, y que mantiene más del 15% de su población en pobreza, solo puede destinar un gasto por persona promedio de S/22 soles en seguridad, frente a distritos como San Borja, Miraflores y San Isidro quienes invierten en promedio más de 500 soles por persona.

Para el autor mencionado, refiriéndose al total de presupuesto público destinado a la seguridad ciudadana, los resultados no muestran mejoras en la seguridad ciudadana. Para la tesis en caso del Distrito de San Juan de Lurigancho, muestra que si hay relación directa entre la gerencia financiera y el compromiso de las autoridades.

Respecto de la perspectiva del Cliente, Mattos (2015), para obtener el grado de doctor presenta la tesis denominada: La seguridad ciudadana bajo el enfoque de la seguridad humana; la investigación estuvo orientado a identificar el comportamiento de la seguridad humana en nuestro país. Para el cual estableció la relación que tendrían las ratios que afectan la seguridad de las personas en relación con los de la seguridad ciudadana. Uno de los aspectos más resaltantes que el autor señala es que el estudio ha intentado establecer relaciones correlacionales entre delitos que afectan el robo con indicadores sobre seguridad humana, señalando que si la población más necesitada pudiera tener un mejor acceso a los servicios básicos esta permitirá la reducción del nivel de los delitos. En consecuencia, la procuración a la población pobre a un mayor nivel de vida traería consigo la reducción de los delitos y de la violencia urbana.

Mientras que la tesis de Mattos llega a la conclusión que debe mejorarse el acceso a los servicios básicos para reducir los delitos y mejorar la seguridad pública, la tesis aquí desarrollada proporciona una visión complementaria, esto es el tema educativo.

Específicamente en lo que se refiere a la influencia en el control de la delincuencia, se puede disminuir esta incidencia, dando charlas de orientación vocacional en las instituciones educativas, clubes juveniles y de menores en coordinación con las autoridades comprometidas de la localidad, aconsejándoles para que sigan estudios universitarios, técnicos o alguna actividad de su agrado y consigan trabajo y así disminuya la delincuencia en ese distrito.

En referencia la Perspectiva de Procesos Internos, Tiburcio, Vicente (2017, pp 51-52). En la tesis: La importancia de la coordinación para la prevención del delito y faltas: el caso de la Comisaría de Santa Anita y el Serenazgo (2015 - 2016). En la conclusión principal menciona: Sin embargo, en el caso de Santa Anita se observa, gracias a las entrevistas, que este proceso de coordinación atraviesa por complicaciones. Por ejemplo, existe una falta de comunicación a nivel directivo porque las reuniones son esporádicas, mensuales, lo que limita la coordinación en política pública. Si en dicho nivel existen dichas falencias, el nivel de coordinación operativo, entre los que realizan el patrullaje, se hace menos productivo. Si bien es cierto que existen medios logísticos y sistemas de comunicación, no existe una adecuada coordinación entre los respectivos patrullajes motorizados de la policía y del serenazgo. Esto ocurre, entre otras cosas, porque el Serenazgo siempre realiza rotaciones de personal, ya sea por despidos o por renunciaciones. Otro detalle que llama la atención es que no existe entre Policía y Serenazgo conformidad, sobre el marco de actuación de los agentes policiales. Esto lleva, como se observa en las entrevistas, a que la relación entre ambas organizaciones no sea siempre la mejor.

En ambos casos, coincidentemente, en Santa Anita y San Juan de Lurigancho, resaltan la falta de organización o coordinación de planes y programas conjuntos, entre la Policía Nacional, serenazgo, la población organizada, las autoridades de la alta dirección de los municipios y los altos mandos de la Policía Nacional. También debería involucrar refuerzo de las Fuerzas Militares, considerando que el crecimiento de la delincuencia en el Distrito de San Juan de Lurigancho ha crecido aún más con presencia de delincuentes Extranjeros: venezolanos, colombianos, entre otros.

Con relación a la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje, Flores Flores, Mauro (2017). En la tesis: Mejoramiento del patrullaje integrado PNP - Serenazgo en la jurisdicción de la comisaría PNP Tarapoto con la implementación de una solución de inteligencia de negocios. Menciona en sus 4° y 5° conclusiones muy importantes:

4° Se verificó la hipótesis de trabajo, por lo tanto, se afirma que: La implementación de una solución de inteligencia de negocios permitió mejorar el patrullaje integrado PNP - SERENAZGO en la jurisdicción de la comisaría PNP - Tarapoto.

5°. La solución de inteligencia de negocios tuvo un impacto muy positivo sobre el patrullaje integrado PNP-SERENAZGO, esto debido a que aportó información estratégica que permitió realizar un patrullaje proactivo prospectivo más efectivo, gracias a los mapas de delitos mejorados y los estadísticos de delitos generados por el sistema.

Coincidentemente, en la misma dirección se concluye que la Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo Municipal, en el distrito de San Juan de Lurigancho. Se busca la innovación de nuevos procesos y procedimientos en el trabajo policial, cámaras del vecindario y la capacidad de respuesta ante eventos que afectan la tranquilidad pública y privada.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. En general, existe una relación positiva o directa entre la Gerencia Estratégica y la seguridad ciudadana. Debe entenderse que si se mejora la gerencia estratégica también mejorará la seguridad ciudadana, al contrario, si se debilita la gerencia estratégica de los altos mandos, también empeorará la seguridad ciudadana, en el distrito de San Juan de Lurigancho.
2. Se determinó que la Perspectiva Financiera de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Compromiso de las Autoridades Locales en el distrito de San Juan de Lurigancho, porque esta se refiere a los presupuestos que anualmente asigna el Estado Peruano a las Unidades Ejecutoras PNP comprometidas en la seguridad ciudadana en el período del Plan Estratégico para la adquisición de bienes y servicios para el cumplimiento de los objetivos, metas estratégicas y actividades establecidas en dicho plan. Asimismo, en lo que se refiere a su influencia en el nivel de compromiso de las autoridades locales, estas apoyarán a la PNP para reducir el nivel de inseguridad ciudadana.
3. Se determinó que la Perspectiva del Cliente de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú, influye positivamente en el control de la delincuencia en el distrito de San Juan de Lurigancho porque, esta se refiere a responder a la pregunta, ¿qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes o población usuaria, que debemos atender? O sea, qué debemos hacer para garantizar y dar un buen servicio de seguridad ciudadana a la población. ¿Qué hacer para que la población confíe en el trabajo policial y les dé buena atención, cuando son víctimas de actos delictivos y faltas contra su seguridad personal y afectación a sus bienes patrimoniales? Asimismo, en lo que se refiere a la influencia en el control de delincuencia, se puede disminuir esta incidencia, dando charlas de orientación vocacional en las instituciones educativas, clubes juveniles y de menores en coordinación con las autoridades comprometidas de la localidad, aconsejándoles para que sigan estudios universitarios, técnicos o alguna actividad de su agrado y consigan trabajo y así disminuya la delincuencia en este distrito.
4. Se determinó que la Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo Municipal, en el distrito de San Juan de Lurigancho porque, esta se refiere a identificar los objetivos del Plan Estratégico PNP que están relacionados directamente con los procesos de organización y de los cuales depende cubrir las expectativas del Comando PNP y de los Comisarios de la localidad, así como la población. Se busca la innovación de nuevos procesos y procedimientos en el trabajo policial, cámaras del vecindario y la capacidad de respuesta ante eventos que afectan la tranquilidad pública y privada. Asimismo, en lo que se refiere a la influencia en el nivel de Patrullaje Policial y Serenazgo, esto se presta por la coordinación que existe entre los Comisarios y el alcalde de la Municipalidad, donde los servicios que se realizan son en los lugares de mayor incidencia delictiva, debiendo incrementarse el personal PNP y serenazgo, así como de vehículos y cámaras de video vigilancia, para que se cumplan los objetivos trazados en el Plan Estratégico PNP y de la Municipalidad.
5. Se determinó que la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Patrullaje

Integrado en el distrito de San Juan de Lurigancho porque, esta se refiere a responder ¿qué debemos hacer para mejorar como organización? En este rubro la organización debe obtener resultados a corto, mediano y a largo plazo y se identifican tres áreas principales: capital humano, en lo concerniente a que el personal debe estar capacitado para realizar el trabajo; sistemas e infraestructura en que se cuente con el apoyo tecnológico y la información sobre el trabajo que van a realizar; y, clima organizacional, en lo que se refiere a que el personal esté satisfecho con su trabajo. Asimismo, sobre la influencia en el nivel de Patrullaje Integrado, cuando la Comisaría y Serenazgo trabajan coordinadamente en patrullaje conjunto para brindar la seguridad ciudadana.

6. Se determinó que la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye directamente en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho, porque la Gerencia Estratégica es una herramienta que tiene la institución para administrar y ordenar los cambios donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para direccionar un mejor servicio a la ciudadanía, basada en el liderazgo y la toma de decisiones considerando las demandas inmediatas y del futuro. En cuanto a la influencia en la seguridad ciudadana en la jurisdicción de SJJL, esta se da porque el Plan Estratégico PNP también considera personal, infraestructura, parque automotor, objetivos, políticas y estrategias para luchar contra la inseguridad ciudadana.

5.2 Recomendaciones

A continuación, se proponen algunas recomendaciones que se pueden implementar en la Policía Nacional del Perú en los niveles gerenciales estratégicos, y por el alcalde del distrito de San Juan de Lurigancho, con la finalidad de mejorar la seguridad ciudadana.

1. La Gerencia estratégica de los altos mandos de la Policía Nacional tienen una gran importancia en la seguridad ciudadana. En este sentido, se debe ejecutar cursos de especialización a nivel de maestría para los altos mandos en relación con la gerencia estratégica, dictado por expertos. De esta manera, hacerles entender que con liderazgo y un plan estratégico con objetivos estratégicos muy precisos se podrá mejorar la seguridad ciudadana, en especial en el Distrito de San Juan de Lurigancho. Un contexto, donde los problemas de inseguridad se han incrementado, con la delincuencia Juvenil, a ello se añade la delincuencia de ciudadanos extranjeros, quienes han adicionado su cuota de inseguridad, que es necesario combatir sin tregua alguna, pero, con un plan estratégico efectivo, bajo un comando y liderazgo Policial.
2. Prever que las acciones determinadas en el Plan Estratégico de la Policía Nacional del Perú 2022-2024, se encuentren debidamente presupuestadas por el Estado anualmente para la adquisición de equipos, bienes, servicios y actividades que se desarrollen, para atender la seguridad ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho, buscando que los recursos sean bien utilizados y que las autoridades locales se comprometan a apoyar para mejorar el nivel de compromiso de atender a la seguridad ciudadana. Asimismo, invertir en ampliación de infraestructura en Comisarías, en instrumentos tecnológicos de última generación, que apoyen la prevención y efectividad del patrullaje (cámaras de video vigilancia, drones, helicópteros (en eventos de gran magnitud)).
3. Que se efectúen trabajos de sensibilización a los pobladores a través de comunicados, afiches, pancartas, ferias multisectoriales preventivas contra la delincuencia, eventos artísticos; aprovechar la existencia del observatorio local de seguridad ciudadana para analizar la información estadística de criminalidad y faltas cometidas en la semana,

- mensual y anual, así como los índices de victimización, incidencia delictiva y producción policial y las intervenciones de serenazgo en la jurisdicción de SJL. Sensibilizar al personal PNP y serenazgo en coadyuvar a mejorar la gestión de transformación institucional y brindar un servicio de seguridad preventiva, efectivo y eficaz. Igualmente, concientizar a la población para que colabore con las autoridades en la seguridad ciudadana. Orientar a los jóvenes de 15 a 24 años para que estudien una carrera universitaria o técnica, y que sean futuros profesionales y logren encontrar un trabajo digno, para que con ello baje el nivel de delincuencia juvenil en el distrito.
4. Efectuar el patrullaje policial, patrullaje municipal y patrullaje integrado, con hojas de ruta teniendo en consideración el mapa del delito, mapa de riesgos y los informativos estadísticos del observatorio de seguridad ciudadana. También se debe conocer el número de cámaras video vigilancia de la PNP, de la municipalidad existente y gestionar el mantenimiento continuo de estas, así como solicitar su incremento para su instalación en lugares críticos. Compromiso de los Comisarios y de la Municipalidad de la jurisdicción en reducir los niveles de inseguridad ciudadana y lucha frontal contra el crimen organizado y delincuencia común. Gestionar ante el Comando PNP el incremento de personal y de vehículos PNP, para mejorar el servicio de patrullaje policial. Poner en práctica los Planes de Operaciones de Barrio Seguro, Vecino Vigilante, Vecindario Seguro y otros.
 5. Realizar la capacitación permanente al personal policial y serenos: teniendo en cuenta las normas legales, aspectos técnicos y otros procedimientos. Asimismo, implementar las siguientes acciones: Coordinar políticas transversales con otros sectores a nivel del Comité Distrital de Seguridad Ciudadana. Modernización de la gestión administrativa, a fin de ejecutar acciones concretas y propias. Proponer la promulgación de normas. Priorizar acciones, determinar estrategias de intervención y movilizar recursos necesarios, estudiando la problemática existente para proponer soluciones e implementar nuevas normas que sean efectivas para mejorar la seguridad ciudadana. Coordinación y capacitación permanente: juntas vecinales, comités de autodefensa, rondas campesinas. Coordinación con Fiscales de Prevención del Delito, Juzgados distritales. Realizar convenios con distritos vecinos para mejorar la lucha contra la inseguridad ciudadana.
 6. Que en la Escuela de posgrado de la PNP se continúen realizando estudios de investigación relacionadas a la Gerencia Estratégica de la PNP y su influencia en la seguridad ciudadana a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Audisio, Nelson José, (2006). *Gestión por Beneficios, Nuevas Herramientas de Gestión*, Editorial Brujas, Córdoba, Argentina.
- Avila Morales, Hernán (2011). *Metodología de la investigación aplicada a los negocios*. Lima, Perú.
- Baca Urbina, Gabriel (1987). *Evaluación de Proyectos*, editorial McGraw-Hill, México.
- Barrutia Barreto, Israel (2016). *Gestión integrada de administración y la toma de decisiones de las empresas consultoras de lima metropolitana, período 2014-2015*. Tesis doctoral Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Benavides, Cesar (2010). *La gestión estratégica y el sistema de seguridad ciudadana*. Tesis para optar al Grado de Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional. Lima: CAEN.
- BCRP. Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Glosario de términos económicos*, Banco Central de Reserva del Perú. Lima, Perú.
- Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio, (2005). *Indicadores de gestión – herramientas para lograr la competitividad*, 2da edición, Colección Aula Alegre. Panamericana Editorial. España.
- Bernal, César Augusto (2006). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Bertrand L. Hansen. (1990). *Control de calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Bolaños Maldonado, Miguel (2020), *Liderazgo Estratégico de la Seguridad Ciudadana en la Región Callao y su Relación con la Seguridad Nacional, Período 2017-2018*. Tesis para optar el grado de Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional. CAEN, Lima-Perú.
- Bunge, Mario (2009). *Estrategias de la Investigación Científica* Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Casado, Fernando. (1991). *La ética en la gestión empresarial*, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Casate Fernández R. (2007). *La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento*. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. Versión impresa ISSN 1024-9435. Ciudad de La Habana Cuba.
- Centro de Altos Estudios Nacionales (2015). *Reglamento de grados académicos de la EPG-CAEN* (1ra. ed.) Lima, Perú: TT-CAEN.
- Centro de Altos Estudios Nacionales (2013). *Asignaturas del Programa de Doctorado en Desarrollo y Seguridad Estratégica* (1ra ed.) Lima, Perú: TT-CAEN.
- Chiavenato, Idalberto. (2014). *Teoría General de la Administración*. 8va. edición, Mc Graw Hill. México.
- Chumpitaz Trillo, Arnaldo (2016). Tesis, *La Gestión Estratégica de Costos en la Toma de decisiones Gerencial en la empresa LUCKY SAC en el 2013*. UIGV. Escuela de Posgrado. Lima Perú.
- Claude Saint, Antonin. (1976). *El servicio de organización e informática en la empresa*. Barcelona: Les Editions.
- Contreras, Francisco y SÁNCHEZ, Ignacio, (2013). *Hablando con el Papa, 50 españoles reflexionan sobre el legado de Benedicto XVI*, Planeta testimonio, Fundación Valores y Sociedad, Barcelona, España.
- Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (2013). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018* (1ra ed.) Lima. Perú: TT-CONASEC.
- Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (2013). *Compendio de normas legales de seguridad ciudadana* (1ra ed.) Lima. Perú: TT-CONASEC.

- Corona Aguirre, José Carlos (2005). *La participación ciudadana como parte integrante de la seguridad pública en México*. Tesis para optar al grado de magíster en Seguridad Pública. México: Univ. Autónoma de México.
- Cosío Cárdenas, Juan y DIAZ Díaz, Flor de María, (2006). *Cómo se administra a las organizaciones*, Profesores asociados de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima Perú.
- Delgadillo, Hernán (2018). Tesis: El gasto público en la seguridad ciudadana, Ate 2018 Tesis para optar el Grado Académico de: Maestro en Gestión Pública. SECCIÓN: Ciencias Empresariales Línea De Investigación: Gestión de Políticas Públicas, Lima - Perú. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30822/Delgadillo_MH.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Drucker Peter F. (2012). *El Arte Perdido de la Gerencia*. Ed. Buena Semilla. Bogotá Colombia.
- Drucker Peter F. (2015). *La Administración en una Época de Grandes Cambios*. Debolsillo (Best Seller). Buenos Aires, Argentina.
- Drucker Peter F. (2015). *Líderes de Servicio*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.
- Drucker Peter F. (2013). *El Arte de Gobernar*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Dougherty, W. H. (2003). *Catholicism and the Economy: Augustine and Aquinas on Property Ownership*. Markets & Morality Vol. 6 Num. 2. Acton Institute for the Study of Religion and Liberty. Michigan, United States.
- Eccles, Robert G., (2003). *Manifiesto sobre la medida del rendimiento* Debolsillo (Best Seller). Buenos Aires, Argentina.
- Eccles, Robert G. and KRZUS, Michael P. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2010.
- Edvinsson, Leif y MALONE Michael S, (1998). *El Capital Intelectual* Grupo Editorial Norma; Bogotá, Colombia.
- Escalante Vásquez, Edgardo (2003). *Seis - Sigma: Metodología y técnicas*. Editorial Limusa. México.
- Eurosocial, Programa para la cohesión social en América latina (2014). *Seguridad ciudadana marco conceptual de referencia modelo regional política integral para la prevención de la violencia y el delito*. EFUS, COMJIB y OIJJ Proyectos Estratégicos Consultoría, S.C. Recuperado de http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1433842053-SC110T734EFU%20Marco_Conceptual_PEC_2_septiembre2014_PDF.pdf
- Eyssautier De La Mora, Maurice (2006). *Metodología de la Investigación*. Desarrollo de la Inteligencia. Quinta Edición. Editorial Thomson. México.
- Faga, Héctor Alberto. (2006). *Como profundizar del análisis de los costos para tomar decisiones empresariales*. Ediciones Grantica, Argentina.
- Fernández, Enrique Miguel. (2005). *Introducción a la gestión*. Valencia: Editorial de la UPV.
- Flores Flores, Mauro (2017). Tesis: Mejoramiento del patrullaje integrado PNP - Serenazgo en la jurisdicción de la comisaría PNP Tarapoto con la implementación de una solución de inteligencia de negocios. Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas e Informática, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas e Informática. Tarapoto-Perú.
- Fong Reynoso, Carlos (2002). *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventajas competitivas sostenibles en las PYME*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fowler Newton, Enrique (2008). *Obras Esenciales 2da Edición, Libro 7 Diccionario de Contabilidad y Auditoría*, FEDYE Fondo Editorial de Derecho y Economía. Buenos Aires.

- Fred R. David (2013). *Administración Estratégica*, 14ta Edición. Pearson. México.
- Gitman, Lawrence J. (1992). *Fundamentos de Administración Financiera*, editorial. Harla S.A., México.
- González, Jorge; Salazar, Flor; Ortiz, Raúl; Verdugo, Darwin (2019). Artículo: Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones; Telos, vol.21, núm. 1, 2019; Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Guiltinan, Joseph P. Gordon W. Paul, (1994). *Administración de Mercado*, Estrategias y Programas”, edit. McGraw-Hill, México.
- Hernandez Sampieri, R. y otros (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial MC. Graw Hill. Bogotá.
- Hesselbein, Frances; GOLDSMITH, Marshall y BECKHARD, Richard; (2006). *La Organización del Futuro*, The Ducker Foundation, Ediciones Deusto, Barcelona, España.
- INEI & Corcuera, Julio (2018). “Construyendo la seguridad: una profundización en la relación entre la capacidad de la infraestructura de comisarías y la victimización en las principales ciudades del país”. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima - Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2014. *Una Mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1168/libro.pdf.
- Instituto de Altos Estudios Policiales (2001): *Estrategias para una efectiva participación de la comunidad en las tareas de prevención y seguridad*. Lima, Perú: TT- INAEP.
- Kaplan Robert S. Norton David P. (2012). CMI. *El Cuadro de Mando Integral* 3ra. Edición Harward Business, Gestión 2000, Centro de Libros España.
- Kaplan Robert S. NORTON David P. (2009). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral* 2da. Edición Harward Business, Gestión 2000. Centro de Libros España.
- Kaplan Robert S. NORTON David P. (2012). ME. *Mapas Estratégicos* 3ra. Reimpresión. Harward Business School Press, Gestión 2000. Centro de Libros España.
- Kaplan Robert S. NORTON David P. (2012). EP, *The Execution Premium* Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas 1ra. Edición Harward Business, Grupo editorial. Argentina.
- Kliksberg, Bernardo, (2002). *Hacia una economía con rostro humano como construirla*, Revista venezolana de Gerencia, Maracaibo Venezuela.
- Koontz, Harol, (1988). *La Administración una perspectiva global*, Editorial Mc Graw Hill, 11° edición México.
- Kotler, Philip. ARMSTRONG. Gary. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11va. Edición. Pearson. México.
- Lévano, Arafath (2019). Tesis: Nivel de desempleo en la población juvenil y la inseguridad ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho. Tesis para optar el grado de Maestro en Gobierno y Gestión Pública. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Escuela de Post Grado. Lima, Perú.
- López Viñeqlá A, Hernández Gasset M. (2004). *Un sistema integrado no es suficiente: SIGER* <http://www.estrategikaonline.com>.
- López, Navárez Virginia. (2004). *Desempeño Organizacional -Retos y enfoques contemporáneos*. Universidad de Occidente, México.
- Lorino, Philipe, (1994). *El Control de Gestión Estratégico*, Administración-Mercadeo, Alfa omega, México.

- Lovelock, Christopher y WIRTZ, Jochen. (2015). *Marketing de servicios, Personal tecnología y estrategia*. Pearson Educación de México.
- Mantilla B. Samuel Alberto (1999). *Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento*. ECOE Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Marín Hernández, Salvador. (2005). *Contabilidad bancaria*. Madrid: Servicio de Publicaciones.
- Martínez Fajardo, Carlos Eduardo. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión*. Colombia: Unibiblos.
- Marx, Reinhard, (2011). *El Capital*, Un alegato a favor de la humanidad, Planeta Testimonio, Barcelona España.
- Mattos, A. V. (2015). La Seguridad Ciudadana bajo el enfoque de la Seguridad Humana. Universidad San Martín de Porras. Lima-Perú.
- Membrado Martínez, Joaquín. (2013). *Metodologías avanzadas para la Planificación y mejora*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Meritxell Jordana, (2008). *La planificación estratégica en las agencias de publicidad, nacimiento, evolución, historia y estado actual*, II Premio Prat Gablli, de fomento de la investigación en publicidad y relaciones públicas. Barcelona España.
- Ministerio del Interior y Seguridad Pública (2014). *Seguridad para todos*. Chile: Minsep.
- Mockus, Antanas (1999). *Comunicación intensificada y cultura ciudadana: caso Bogotá*. Ecuador: FLACSO.
- Organización Mundial de la Salud (2002). Informe Mundial sobre la violencia y la salud. Sinopsis. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Visible en: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67411/1/a77102_spa.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011). El enfoque de seguridad humana desde tres estudios de caso. San José: Costa Rica.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2013). Informe Regional de Desarrollo Humano 2013-2014. Seguridad ciudadana con rostro humano: diagnósticos y propuestas para América Latina. Nueva York: Centro Regional de Servicios Para América Latina y el Caribe.
- Peralta, Héctor (2021). Artículo: *Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima*. Revista Scielo; **Ind. data vol.24 no.2 Lima jul./dic. 2021 Epub 31-Dic-2021**. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>
- Pérez Porto, Julián y MERINO, María. (2012). *Definición de: Concepto de gestión* (<http://definicion.de/gestion/>) Colombia.
- Piérola, Segundo (2017). Tesis Doctoral: La Función de la Policía en el restablecimiento de la Seguridad Ciudadana en Lima. Escuela Universitaria de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, para optar el Grado Académico de Doctor en Derecho. Lima-Perú.
- Porter, Michael E. (1997). *Estrategia competitiva*, Compañía editorial Continental México.
- Porter, Michael E. (2008). *Ventaja competitiva*, Compañía editorial Continental México.
- RAE, Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*, Real Academia Española. 23° edición, Editorial Planeta Colombiana, Bogotá, Colombia. DEA.
- Raiport, Jeffrey F. y SVIOKLA, John J. (1999). *Aprovechar la Cadena de Valor Virtual*, Estrategias de crecimiento, Harvard Business Review, ediciones Deusto, Barcelona, España.
- Ramírez, Martínez Guillermo, (2004). *Desempeño Organizacional -Retos y enfoques contemporáneos-* Universidad de Occidente. México.

- Reyes Florián, Carlos (2014). *La seguridad ciudadana en Lima Metropolitana y su incidencia en el desarrollo y defensa nacional*, Período 2008-2012. Tesis para optar al Grado de Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional. CAEN: Lima.
- Robbins, Stephen P. COULTER, Mary, (2014). *Administración*, 12° Edición. Editorial Pearson. México.
- Robbins, Stephen P. JUDGE, Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional*, 15° edición. Editorial Pearson. México.
- Rodriguez, (2017, p.98), Evaluación de la ejecución presupuestal de la Policía Nacional del Perú y su implicancia en la Política Pública de Seguridad Ciudadana, Lima-Perú.
- Romero, Fernando (2015, pp.4-5). En la Revista eBooks PLAYS Consultores. Edición: enero 2015.
- Sánchez Martorelli, Jesús R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Palibrio LLC. Estados Unidos de Norteamérica.
- Steiner, George A. (1997). *Planeación estratégica. Lo que todo Director debe saber*. Compañía editorial continental México.
- Stoner, James y FREEMAN, R. Edward. (1994). *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana, 5ta edición. México.
- Stoner, James, FREEMAN Edward y GILBERT Daniel, (1996). *Administración*, Editorial Prentice Hill, 6ta. Edición, México.
- Terry, George R. y FRANKLIN, Stephen (1993). *Principios de la Administración*, CECSA, Compañía Editorial Continental, México.
- Tiburcio, Vicente (2017). TESIS “La importancia de la coordinación para la prevención del delito y faltas: el caso de la Comisaría de Santa Anita y el Serenazgo (2015 - 2016)” Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública. Lima-Perú. Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9568/TIBURCIO_ORBEZO_VICENTE_IMPORTANCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vega Q. Humberto (2001) Instituto de Altos Estudios Policiales. *La seguridad pública y la seguridad ciudadana. Diferencias conceptuales, participación vecinal organizada: La acción municipal y la acción policial. Fundamentación legal, reglamentaria y teórica*. Lima, Perú: TT-INAEP.
- Velarde Dávila, Leonardo (2012). *Los indicadores de gestión y la toma de decisiones en las MYPE de Lima Metropolitana y Callao*, para optar el grado de doctor en administración en la Universidad Inca Garcilaso de La Vega.
- Villajuana, Carlos, (2003). *El tablero de Gestión estratégica*, Industria Gráfica Zarate SAC, Lima Perú.
- Villajuana, Carlos, (2006). *Gestión Estratégica Integral*, Editora y comercializadora Cartolán, Lima Perú.
- Villajuana, Carlos y Jonatan Ríos (2008). *GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA: Paso a paso*, Edición Villajuana Consultores S.A.C., Lima Perú.
- Wheelen, Thomas L. y HUNGER, J. David (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. 23° edición, Pearson, Bogotá Colombia.
- Zambrano, A. (2003). *Pobreza, familia y delincuencia: el rol de la identidad familiar*. Chile: Universidad de la Frontera.
- Zerilli Andrea. (1985). *Fundamentos de organización y dirección general*. Deusto de dirección y organización. Bilbao.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Coherencia Interna

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ Y LA SEGURIDAD CIUDADANA EN EL DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO.	<p>Problema General</p> <p>¿En qué medida la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿En qué medida la Perspectiva Financiera de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el nivel de Compromiso de las Autoridades Locales en el distrito de San Juan de Lurigancho?</p> <p>¿En qué medida la Perspectiva del Cliente de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el control de la Delincuencia en el distrito de San Juan de Lurigancho?</p> <p>¿En qué medida la Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar la influencia de la Perspectiva Financiera de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el nivel de Compromiso de las Autoridades Locales en el distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <p>Determinar la influencia de la Perspectiva del Cliente de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el control de la Delincuencia en el distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <p>Determinar la influencia de la Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo en el distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <p>Determinar la influencia de la Perspectiva de Crecimiento y</p>	<p>Hipótesis Principal:</p> <p>La Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>La Perspectiva Financiera de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Compromiso de las Autoridades Locales en el distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <p>La Perspectiva del Cliente de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el control de la Delincuencia en el distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <p>La Perspectiva del Proceso Interno de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo en el distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <p>La Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la Gerencia Estratégica en la</p>	<p>Variables:</p> <p>a) Gerencia Estratégica (Variable Independiente)</p> <p>b) Seguridad Ciudadana (Variable Dependiente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perspectiva Financiera ➤ Perspectiva del Cliente ➤ Perspectiva del Proceso Interno ➤ Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje ➤ Nivel de Compromiso de las Autoridades Locales. ➤ Control de Delincuencia. ➤ Nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo ➤ Nivel de Patrullaje Integrado. 	<p>Tipo:</p> <p>De acuerdo con el tipo de investigación, el presente estudio es de tipo Aplicada.</p> <p>Nivel:</p> <p>Descriptivo y Correlacional.</p> <p>Método:</p> <p>En la presente investigación utilizamos el método Inductivo.</p> <p>Diseño Correlacional:</p> <p>Su diseño se representa así:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> $M = O_y (f) O_{x_1}$ </div>	<p>Población:</p> <p>1'137,000 pobladores.</p> <p>La población objeto de estudio es de 682,200 pobladores.</p> <p>El 40% aprox. son menores de 18 años y adultos mayores e iguales de 60 años. Esto significa que el 60% son adultos mayores e iguales a 18 años y menores a 60 años.</p> <p>Muestra:</p> <p>240 pobladores 80 efectivos PNP.</p> <p>Muestreo</p> <p>Se utilizó el muestreo probabilístico.</p>	<p>Técnica</p> <p>La principal técnica que se utilizó en el presente estudio será la Encuesta.</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.</p>

	<p>en la Policía Nacional del Perú influye en el nivel de Vigilancia Policial y Serenazgo en el distrito de San Juan de Lurigancho?</p> <p>¿En qué medida la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el nivel de Patrullaje Integrado en el distrito de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>Aprendizaje de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú influye en el nivel de Patrullaje Integrado en el distrito de San Juan de Lurigancho.</p>	<p>Policía Nacional del Perú influye positivamente en el nivel de Patrullaje Integrado en el distrito de San Juan de Lurigancho.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--	--

Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)

Objetivo: Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en la Policía Nacional del Perú en la Seguridad Ciudadana en el distrito de San Juan de Lurigancho.

PREGUNTAS	MA	A	I	D	TD
1. Considera adecuado el nivel de recursos financieros de la PNP para el control de la seguridad ciudadana.					
2. Considera que debe mejorar el nivel de recursos financieros de la PNP para el control de la seguridad ciudadana.					
3. Considera adecuado el nivel de reducción de costos en la PNP para el control de la seguridad ciudadana.					
4. Considera que puede mejorar el nivel de reducción de costos en la PNP para el control de la seguridad ciudadana.					
5. Considera adecuado el nivel de protección brindado a la ciudadanía.					
6. Considera que puede mejorar el nivel de protección brindado a la ciudadanía.					
7. Considera adecuado el nivel de orientación y prevención de la PNP ante los posibles actos delincuenciales.					
8. Considera que puede mejorar el nivel de orientación y prevención de la PNP ante los posibles actos delincuenciales.					
9. Considera que existen actos de corrupción de algunos efectivos de la PNP.					
10. Considera que puede disminuir el número de actos de corrupción de algunos efectivos de la PNP.					
11. Considera adecuada la capacidad de respuesta de la PNP ante los actos delictivos en el distrito de SJL.					
12. Considera que puede mejorar la capacidad de respuesta de la PNP ante los actos delictivos en el distrito de SJL.					
13. Considera adecuada la calidad de la atención brindada por la PNP frente a los hechos delictivos en el distrito de SJL.					
14. Considera que puede mejorar la calidad de la atención brindada por la PNP frente a los hechos delictivos en el distrito de SJL.					
15. Considera adecuado el nivel de capacitación de la PNP en materia de actos delictivos y contra la fe pública.					

16. Considera que puede mejorar el nivel de capacitación de la PNP en materia de actos delictivos y contra la fe pública.					
17. Considera adecuado el nivel de reconocimiento a la PNP por su arriesgada y destacada labor frente a actos delictivos y contra la fe pública.					
18. Considera que puede mejorar el nivel de reconocimiento a la PNP por su arriesgada y destacada labor frente a actos delictivos y contra la fe pública.					
19. Considera adecuado el nivel de compromiso de las autoridades locales frente a actos delictivos y contra la fe pública.					
20. Considera que puede mejorar el nivel de compromiso de las autoridades locales frente a actos delictivos y contra la fe pública.					
21. Considera elevado la delincuencia en el distrito de SJL.					
22. Considera que puede disminuir la delincuencia en el distrito de SJL.					
23. Considera adecuado el nivel de la vigilancia policial y serenazgo en el distrito de SJL.					
24. Considera que puede mejorar el nivel vigilancia policial y serenazgo en el distrito de SJL.					
25. Considera adecuado el nivel de patrullaje integrado en el distrito de SJL.					
26. Considera que puede mejorar el nivel de patrullaje integrado en el distrito de SJL.					