



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**  
Universidad del Perú. Decana de América  
Facultad de Letras y Ciencias Humanas  
Escuela Académico Profesional de Comunicación Social

**Planificación estratégica en la Dirección de  
Información de la Policía Nacional del Perú, 2007-2011**

**INFORME PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación  
Social

**AUTOR**

María Patricia BARRANTES ARRASCUE

Lima, Perú

2009



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Barrantes, M. (2009). *Planificación estratégica en la Dirección de Información de la Policía Nacional del Perú, 2007-2011*. Informe Profesional para optar el título profesional de Licenciada en Comunicación Social. Escuela Académico Profesional de Comunicación Social, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

---

*A Dios por la oportunidad de vivir.  
A mis padres y hermanos por su apoyo constante.  
A mi amor por su comprensión y ánimo para lograr mis metas.*

## INDICE

### Introducción

<b>I. Ubicación de la experiencia a sistematizar</b> .....	05
1.1 Nombre del Informe Profesional.....	05
1.2 Descripción de la actividad a sistematizar .....	05
1.3 Organización donde se realizó la experiencia .....	06
1.4 Objetivos de la Dirección de Información de la PNP .....	06
1.5 Público destinatario .....	07
1.6 Estrategias de trabajo .....	08
1.7 Localización.....	12
1.8 Período Laboral .....	12
1.9 Autor del Informe Profesional .....	12
<b>II. Objeto de sistematización</b> .....	12
<b>III. Objetivos de la sistematización</b> .....	12
<b>IV. Marco teórico y ejes de la sistematización</b> .....	13
4.1 Marco Teórico.....	13
4.1.1 Comunicación organizacional .....	13
4.1.2 Planificación Estratégica en Entidades del Estado Peruano.....	21
4.1.3 Planificación Estratégica y Plan de Comunicación .....	30
4.2 Ejes de la sistematización.....	33
<b>V. Metodología del proceso seguido para la sistematización</b> ....	34
5.1 Etapas del proceso de sistematización .....	34
5.2 Instrumentos y técnicas aplicadas en el proceso de sistematización.....	35
<b>VI. La experiencia profesional</b> .....	38
6.1 Contexto de la experiencia .....	38
6.1.1 Contexto Nacional .....	38
6.1.2 Contexto Institucional .....	40
6.2 Descripción de la experiencia .....	52
6.2.1 Evolución histórica del Plan Estratégico en la DINFO.....	54
6.2.2 Enfoque comunicacional para el Plan Estratégico de la DINFO.....	55
6.2.3 Actores en el proceso de Planificación Estratégica en la DINFO.....	57
6.2.4 Procedimiento de Planificación en la DINFO .....	60
6.3 Análisis de la experiencia .....	73
<b>Conclusiones y Aportes</b> .....	84
<b>Recomendaciones</b> .....	92
<b>Bibliografía</b> .....	94
<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCIÓN

El presente informe profesional desea compartir la experiencia del proceso de formulación de un Plan Estratégico en una organización comunicacional, en este caso en la Dirección de Información de la Policía Nacional del Perú.

En la actualidad los sistemas en las organizaciones han innovado su funcionamiento, abordando aspectos empresariales de gestión que exige a los integrantes de sus organizaciones a capacitarse en el área de la planificación estratégica, y las entidades del Estado no escapan a ella. Es por ello que desde hace 04 años la Oficina General de Planificación del Ministerio del Interior viene realizando acciones para posicionar el Sistema Sectorial de Planificación en el MININTER debido a que los Sistemas Nacionales: Presupuesto, Abastecimiento, Proyectos de Inversión Pública han avanzado bastante a nivel nacional.

La razón por la cual elegí la experiencia del proceso de formulación de un Plan Estratégico fue porque representó todo un reto personal y de equipo, puesto que era la primera vez que se realizaba en la DINFO PNP un trabajo como ese.

Asimismo, me permitió ampliar mis conocimientos de comunicación organizacional y conocer más sobre el planeamiento estratégico en un área de la comunicación.

En la primera parte del presente informe se dará cuenta sobre la ubicación de la experiencia. Describo brevemente el quehacer del organismo policial donde laboro.

En la segunda, tercera y cuarta parte se desarrolla el marco teórico y los ejes de sistematización de la experiencia a fin de proporcionar al lector los conceptos relacionados al tema de Planificación Estratégica en una organización ligada a las acciones de comunicación e información policial. Así también, se desarrollan criterios teóricos desde modelos y conceptos que pueden darnos una información global sobre este complejo fenómeno que es la comunicación estratégica.

En la quinta parte damos cuenta del proceso de sistematización utilizado para realizar el presente informe. Desde la recolección de información hasta el proceso de análisis de la misma.

La sexta parte describe la experiencia del trabajo ejecutado. Los momentos de la experiencia y los actores de la misma a fin de internalizar el sentir y el espíritu del equipo que participó en la experiencia.

Finalmente se presentan las conclusiones y aportes que buscan contribuir con el conocimiento y trabajo de los miembros de DINFO PNP y otras instituciones o personas interesadas en el tema.

## **I. UBICACIÓN DE LA EXPERIENCIA A SISTEMATIZAR**

### **1.1 Nombre del Informe Profesional**

Planificación Estratégica en la Dirección de Información de la Policía Nacional del Perú 2007-2011

### **1.2 Descripción de la actividad a sistematizar**

La sistematización centrará su atención en el proceso de formulación del Plan de Comunicación Estratégico de la Dirección de Información de la Policía Nacional del Perú para el periodo comprendido entre el 2007 al 2011, el cual fue desarrollado por un equipo de profesionales policiales de servicio (psicólogo y socióloga) y quien suscribe la presente (Bach. en Comunicación Social), es importante esta actividad comunicacional ya que fue la primera vez que se realizó de manera formal y de acuerdo a Directivas del Sector; toda vez que también se desarrolló en un año de cambio gubernamental y bajo nuevas políticas y ejes de acción.

La sistematización de esta experiencia ofrecerá al estudiante y profesionales en Comunicación Social ampliar sus conocimientos sobre el campo de la Planificación Estratégica en el área de la Comunicación Organizacional, así como ejemplos que ayudará para la elaboración de políticas, lineamientos y acciones de comunicación social sostenidas en un horizonte temporal de mediano plazo,

articulada a los objetivos institucionales y objetivos de Gobierno, además de valorizar la labor del especialista en Comunicación hoy en día, ya que se está convirtiendo en un eje principal dentro del accionar de la Dirección y /o orientación estratégica administrativo de toda Institución, sea ésta del Estado o de la empresa privada.

En ese sentido considero de especial contribución la sistematización de esta experiencia profesional, toda vez que posee los criterios de relevancia, validez y aplicabilidad.

### **1.3 Organización donde se realizó la experiencia**

La Policía Nacional del Perú es la institución responsable del Orden Interno, Orden Público y Seguridad Ciudadana<sup>1</sup>; en el ejercicio de esta función, su accionar está expuesto al escrutinio público y es difundido por los medios de comunicación social, en los que frecuentemente magnifican los hechos negativos que son los menos, en tanto que la multiplicidad de hechos positivos, son minimizados o a veces ni tomados en cuenta.

### **1.4 Objetivos de la Dirección de Información de la PNP**

La Dirección de Información prioriza su accionar basándose en las siguientes orientaciones:

#### **1.4.1 Orientaciones Operacionales**

---

<sup>1</sup> Orden Interno (Estabilidad, Poderes y Existencia del Estado), Orden Público (Tranquilidad, Seguridad, Salubridad y Moralidad) y Seguridad Ciudadana (Convivencia pacífica localizada).

- a. Neutralización de la información adversa de los medios de comunicación sobre el accionar policial.
- b. Potenciación de las estrategias comunicacionales con la finalidad de elevar la imagen institucional.
- c. Promoción de la imagen institucional a través de actividades protocolares, artísticas, culturales y espirituales.

#### **1.4.2 Orientaciones Administrativas**

- a. Actualización de la normatividad en comunicación e Imagen Institucional.
- b. Realización de un censo del personal, infraestructura, equipamiento y necesidades de las Oficinas de Información PNP.
- c. Gestión para la incorporación de tecnologías de la información que optimicen los procesos administrativos del sistema de información y comunicación policial.
- d. Fortalecimiento de la cultura organizacional del personal PNP.
- e. Promoción de la capacitación del Personal PNP que presta servicios en el Sistema de Información y Comunicación policial.

### **1.5 Público destinatario**

#### **1.5.1 Usuarios y beneficiarios**

- a. Personal PNP

- b. Ciudadanía en general

### **1.5.2 Entidades con que se relaciona**

- a. Ministerios y Organizaciones públicas autónomas y descentralizadas
- b. Fuerzas Armadas
- c. Agregadurías Policiales y de las Fuerzas Armadas
- d. Organizaciones policiales internacionales
- e. Empresas privadas
- f. Medios de comunicación social

## **1.6 Estrategias de trabajo**

### **En su ámbito jurisdiccional**

#### **a. En razón del Ámbito Territorial**

La Dirección de Información de la PNP, es el rector del Sistema de Información y de Comunicación de la PNP, sus órganos descentralizados lo constituyen las Oficinas de Información de las Direcciones de Apoyo, Direcciones Administrativas, Direcciones Especializadas y Direcciones Territoriales, dependen funcionalmente de la DINFO, y en lo administrativo disciplinario de sus respectivos Comandos Jurisdiccionales directos.

#### **b. En razón de la Especialización**

Es el eje del sistema informativo de la PNP, encargado de formular y alcanzar las propuestas de políticas, directivas,

critérios y lineamientos de trabajo en materia informativa y de comunicación a la Dirección General, que permitan la toma de decisiones en esta área de forma eficaz y oportuna, considerando y respetando los lineamientos normativos del Sector Interior.

### **En su estructura funcional**

La Dirección de Información está conformada por 07 Divisiones y tres Oficinas que abordaremos brevemente:

#### **DIVISIÓN DE CEREMONIAL Y PROTOCOLO POLICIAL**

Son todas aquellas acciones que tienen como finalidad gestionar las diferentes ceremonias institucionales, para lo cual coordina y regula el tratamiento protocolar a las diferentes autoridades institucionales, del sector, intersectorial, así como de organismos públicos.

#### **DIVISIÓN DE PRENSA Y PUBLICACIONES**

Son todas aquellas acciones destinadas a desarrollar una adecuada comunicación institucional (externa) a través de las informaciones oficiales que se emiten por diversos medios.

#### **DIVISIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS**

Realiza acciones destinadas a mejorar la comunicación interna. Así como, las formas de operar y los beneficios de una entidad, con el propósito de facilitar las relaciones con los diversos públicos, favoreciendo la atención con el público y la comunicación directa.

### **DIVISIÓN DE ASUNTOS ESPECIALES**

Proceso Metodológico que permite recomendar las estrategias psicosociales orientadas a influir en la percepción que los diversos públicos se forman de la PNP, buscando una relación de confianza y legitimidad la que se construye sobre una sólida disciplina y un servicio policial eficiente y oportuno.

### **DIVISIÓN DE PATRIMONIO HISTORICO**

Es el desarrollo de acciones destinadas a consolidar, preservar, enriquecer y difundir los testimonios tangibles del acervo cultural de la PNP, y que coadyuve al fortalecimiento de su identidad, integración y enlace permanente con la sociedad.

### **DIVISIÓN DE SERVICIOS MUSICALES**

Son aquellas acciones destinadas a administrar eficientemente la buena presentación de las diversas agrupaciones musicales (Banda y Grupos Musicales) de la PNP, con lo que se contribuye a mejorar la imagen institucional.

### **DIVISIÓN DE IMPRENTAS**

Se encarga de gestionar las actividades de impresión de documentos institucionales; así como, la elaboración e impresión de material gráfico.

## **OFICINA DE ENLACE Y ASUNTOS INTERNACIONALES**

Acciones que se desarrollan a fin de mantener coordinación permanente con los Agregados Castrenses y Policiales acreditados ante el gobierno del Perú, para la atención de asuntos oficiales y coordinar la formulación de Convenios con Policías extranjeras, entidades públicas y privadas.

## **OFICINAS DE SERVICIOS RELIGIOSOS**

Son todas aquellas acciones destinadas a brindar una adecuada atención y promoción religiosa, espiritual, moral y pastoral de los miembros de la Policía Nacional del Perú y de sus familiares.

## **OFICINA DE ADMINISTRACIÓN**

La Oficina de Administración es el órgano de apoyo, responsable de garantizar la correcta administración de los recursos humanos, logísticos, económicos, de bienestar y de seguridad de las instalaciones de la DINFO.

### **1.7 Localización**

La Dirección de la Información de la Policía Nacional del Perú funciona en la sede del Ministerio del Interior 2do. Piso del Hall Central. Urb. Córpac, San Isidro. Lima - Perú.

### **1.8 Período Laboral**

Desde el 2004 he desempeñado labores de comunicación en la Policía Nacional del Perú. Estuve en diferentes áreas: División de Prensa de la Dirección de Información (DINFO) de la PNP, luego en el Área de Imagen Institucional de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC) y a partir del 2006 en la División de Asuntos Especiales de la DINFO-PNP.

### **1.9 Autor del Informe Profesional**

María Patricia Barrantes Arrascue, Bachiller en Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## **II. OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN**

Proceso de formulación del Plan Estratégico de la Dirección de Información de la Policía Nacional del Perú 2007-2011.

## **III. OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN**

- ◆ Dar a conocer a los comunicadores sociales la importancia de un análisis crítico, riguroso y multidisciplinario para la planificación en comunicación estratégica institucional de carácter nacional en una organización responsable del orden interno-orden público y seguridad ciudadana.

- ◆ Reconocer el procedimiento de la formulación de un Plan Estratégico en el área de la comunicación y analizar sus componentes, reflexionar sobre las relaciones generadas entre los actores del proceso y corroborar con el marco conceptual sobre el particular.
  
- ◆ Proporcionar información generada por la práctica sobre la política informativa del sector Interior y del Gobierno actual como ejes de acción en la planificación comunicacional tanto interna como externa de la PNP.

## **IV.MARCO TEÓRICO Y EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN**

### **4.1 Marco Teórico**

#### **4.1.1 Comunicación organizacional**

La actividad primaria de la organización, que se basa en la cooperación, es coordinar las actividades de unas personas con otras para lograr sus metas y finalmente para sobrevivir y prosperar. Sin embargo, no siempre es fácil lograr la coordinación. Debe persuadirse a la gente para que coopere y la comunicación es una herramienta que ayuda a lograr la cooperación.

La definición de organización orientada estructuralmente, que también reconoce y respeta las actividades operacionales de la organización, describe a las organizaciones como

“colectivos sociales en los que la gente desarrolla modelos ritualizados de interacción en un intento por coordinar sus actividades y esfuerzos en el logro continuo de las metas personales y de grupo”. ¿Qué es un colectivo social? Es una unión o agrupación de los seres humanos. ¿Por qué se unen estas personas? Se unen para conjuntar esfuerzos para lograr sus metas individuales y colectivas<sup>2</sup>.

La palabra “continua” en la definición reconoce que las personas nunca llegan a completar todas sus metas y continuamente establecen otras nuevas. ¿Cómo se logran estas metas? A través de los esfuerzos y las actividades de las personas que trabajan juntas, por medio de una organización. La pregunta clave es ¿cómo se unen los esfuerzos individuales hacia el logro de una meta? Una respuesta breve es que la comunicación es la fuerza social que permite a los individuos trabajar de manera cooperativa hacia el logro de metas mutuamente reconocidas.

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a

---

<sup>2</sup> Concepto tomado de KREPS, Gary. **La comunicación en las organizaciones**. Editorial Addison.Wesley Iberoamericana, Argentina, 1995. 314p.

analizar las experiencias críticas de las organizaciones y desarrollar información relevante que desmitifica las actividades complejas de organización y el cambio de organización. También les permite lograr las metas individuales, al permitirles interpretar cambios y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades en la organización.

Así como la comunicación ayuda a los individuos a sobrevivir en sociedad, también sirve como un mecanismo de adaptación crucial para los miembros de y para las organizaciones.

**La comunicación interna**, definida de manera simple, es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización. Su función primordial es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas. Los canales formales de comunicación interna son herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y reestructurar actividades de organización.

**La comunicación externa**, permite a los miembros de una organización coordinar sus actividades con las de su entorno relevante. Las organizaciones e individuos con los que tienen contacto directo los representantes de una organización, se les conoce como “el entorno relevante”, estos son importantes porque pueden ejercer una influencia significativa sobre la organización. Los canales de comunicación externa permiten enviar y recibir mensajes e interactuar con individuos fuera de la organización.

En resumen, la interrelación de los canales de comunicación interna y externa consiste en que los primeros se utilizan para dirigir actividades de organización con el fin de cumplir metas basadas en la información recopilada del entorno relevante a través del uso de los canales externos.

Los procesos de comunicación interna se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad en la organización, al conducir actividades de organización; mientras que los canales de comunicación externa están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización.

**La teoría de sistemas** proporciona un poderoso modelo descriptivo de los procesos de organización, describiendo las influencias sociales y ambientales multivariadas sobre las estructuras económicas y sociales (Kenneth Boulding, 1952).

La teoría general de sistemas representa a la organización como un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr sus objetivos. Algunos de los componentes claves que conforman las organizaciones son los miembros individuales de la organización, los grupos estructurales y funcionales, como departamentos o unidades de trabajo, y las tecnologías y equipo de la organización.

Todas las partes del sistema dependen de las otras en el desempeño de las actividades, cualquier cambio o influencia sobre un componente afecta inevitablemente los otros componentes del sistema.

Existen varios niveles jerárquicos en los análisis de sistemas, por ejemplo cualquier organismo que procesa materia prima (entradas) y logra productos terminados (salidas) por medio de los esfuerzos combinados (procesamiento) de sus componentes, es un **sistema**. Las partes internas del sistema que realizan el procesamiento activo de entradas en salidas se

conoce como **subsistemas**. Cada subsistema trabaja con otros subsistemas en el cumplimiento de las metas del sistema.

En resumen, la teoría de sistemas está funcionalmente orientada hacia el cumplimiento de metas del sistema, es más amplia que la teoría clásica y menos punitiva hacia los miembros de la organización; de hecho existe poca preocupación por los miembros individuales de la organización porque estos se encuentran subordinados al cumplimiento de las actividades-meta. El elemento clave del enfoque de la teoría de sistemas a las organizaciones es el énfasis sobre la integración funcional de unidades del sistema en el logro de las actividades de las organizaciones.

**El modelo de organización de Weick**, sostiene que las organizaciones no existen, sino que se encuentran en el proceso de existencia a través de corrientes continuas de actividades humanas organizadas; este modelo se construye sobre tres fundamentos teóricos básicos: la teoría evolutiva sociocultural (procesos por medio de los cuales las personas se adaptan a los cambios en sus entornos social y cultural), la teoría de la información (que se preocupa por eliminar la distorsión de los mensajes entre la fuente y el receptor, incrementando la fidelidad de la transmisión del mensaje), y la

teoría de sistemas ( que explica complejos procesos de organización con una estructura analítica altamente flexible, la retroalimentación es una parte importante de esta teoría).

En resumen el modelo de Weick es una representación de cómo los miembros de la organización reaccionan a la información que rodea a su organización. Los procesos que utilizan los miembros para responder a la información del entorno de la organización son los procesos de comunicación; es así que toma una perspectiva de acción, retratando y evaluando los comportamientos reales desempeñados en el proceso de organización. Weick enfatiza las interacciones humanas y el procesamiento de información como las actividades centrales de la organización.

La nueva perspectiva que desarrolló para interpretar los aspectos simbólicos de la vida de la organización, la lógica fundamental y valores fue el modelo de la **cultura organizacional**, el cual se ha desarrollado en dos escuelas de pensamiento separadas pero relacionadas (Linda Smircich, 1983), el primero visualiza a la cultura como un elemento que influye en la vida de una organización por ejemplo el clima, el conflicto o el liderazgo influye en el desempeño laboral; y el segundo que visualiza a la cultura como la esencia y sentido de la organización.

Cada organización tiene su propia identidad cultural, construida por la historia y por la combinación de individuos que son parte de la organización; sin embargo el ingrediente básico de la cultura de organización son las interpretaciones colectivas que realizan los miembros de la organización acerca de las actividades y resultados de la misma.

La cultura de la organización se crea por medio del desarrollo de la lógica colectiva de los miembros de la organización, así como de las leyendas acerca de su identidad, las cuales se transmiten por medio de canales formales e informales de comunicación. Se dice que dos funciones culturales básicas de la comunicación en las organizaciones son proveer a los miembros la información de la cultura de su organización y socializar a los miembros hacia ella (Pacanowsky & O' Donnell-Trujillo, 1982; Kreps, 1983). Así mismo la cultura de la organización alienta a cada uno de los integrantes a aceptar las creencias, los valores y las actitudes culturalmente aprobadas como propias (Bormann, 1983).

## **4.1.2 Planificación Estratégica en Entidades del Estado Peruano**

### **Administración Pública**

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

### **Sistema de Organización del Estado**

En tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Además de los Poderes señalados, existen asimismo, organismos autónomos como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo, etc. En el ámbito descentralizado, el Estado tiene instituciones públicas descentralizadas, empresas estatales, municipalidades provinciales y municipalidades distritales.

### **Niveles del Estado**

Se distinguen los niveles Nacional, Regional, Municipal Provincial y Municipal Distrital.

## **Sectores de Actividades**

Con la finalidad de desarrollar las actividades del Estado, se crearon los Sectores, constituidos cada uno de ellos por el conjunto de entidades del Estado, así como de personas jurídicas y naturales del Sector Privado, que desarrollan una actividad común. Por ejemplo Sector Defensa, Interior, etc.

## **Clasificador Institucional**

007 Ministerio del Interior

## **¿Qué es la Planificación?**

Walter Andía Valencia<sup>3</sup> la define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, permite trazar una línea para actuar. El proceso de planificación debe comprender a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

## **¿Qué es una Estrategia?**

Es el cómo hacer para lograr el propósito de una institución y los niveles de estrategias que se pueden aplicar son:

---

<sup>3</sup> Autor del libro **Planeamiento Estratégico en el Sector Público**. Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. Perú, 2007

**A nivel corporativo:** formulada por la alta dirección para supervisar los intereses y las operaciones de la institución.

**De la unidad de negocios:** formulada para alcanzar las metas de las líneas de negocios o servicios de la institución.

**A nivel funcional:** formulada para un área específica con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de servicios.

### **¿Qué es Planeamiento Estratégico?**

En torno a la conceptualización de planeamiento estratégico existe una serie de criterios tanto como autores que han tratado de definir el concepto, y como regularmente pasa las diferencias son más de forma que de fondo.

Para Serna Gómez<sup>4</sup>, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Sin embargo, para Goodstein, es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y

---

<sup>4</sup> Serna Gómez, Humberto. Planeación y gestión estratégica, Legis Editores, Colombia, 1994, Pág. 5

desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo<sup>5</sup>.

Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible sus acciones para el logro de sus objetivos en el futuro.

Para este fin, el **planeamiento estratégico** es el proceso que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas de la organización, con la finalidad de diagnosticar permanentemente cuál es su situación para poder planear o replantear su misión, visión, objetivos y estrategias que permitan una adecuada anticipación a los cambios del entorno.

**La planeación estratégica** debe responder tres preguntas básicas:

¿Cuál es su entorno?

¿Hacia donde va la institución?

¿Cómo lograrlo?

---

<sup>5</sup> Goodstein Leonard y otros, Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill, Colombia, 1958, Pág. 5

Todo plan busca establecer lo siguiente:

- Visión: ¿Cuál será el estado futuro de la institución?
- Objetivos: ¿Qué queremos alcanzar?
- Estrategias: ¿Cómo lograr los objetivos y qué alternativas se debe emplear?
- Políticas internas: ¿Qué orientación y prioridades deben alcanzarse?
- Procedimientos: ¿Cómo se hará?
- Normas de control: ¿Qué parámetros y/o medidas se utilizan en la evaluación?

### **¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?**

Porque propicia una gestión más eficiente bajo un lenguaje común, utilizando óptimamente los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos.

El CEPLAN elabora el Plan Estratégico Nacional, a partir de la integración de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales PESEM, formulados por los Sectores institucionales y lo presenta para su aprobación al Consejo de Ministros y su publicación en el Diario Oficial El Peruano y en los medios electrónicos que se disponga.

### **Categorías Estratégicas del proceso de Planeación:**

Planes, programas, subprogramas y proyectos<sup>6</sup>

**Los planes de desarrollo** constituyen la categoría superior, a partir de las cuales se desprenden las unidades de gestión, a través de las cuales se dará solución a los problemas específicos de la población. En estos planes se analiza la problemática económica, social y ambiental, a partir de la cual se definen los objetivos y metas del plan, considerando las políticas generales y sectoriales.

**El programa:** el objetivo general de un programa, corresponde a uno de los objetivos establecidos en el plan de desarrollo. Y es a partir de este objetivo general que se definen los objetivos específicos, las metas y los tipos de proyectos.

**Subprograma:** desagregación de un programa en grupos homogéneos de proyectos y responde a las necesidades particulares de clasificación de un programa. El objetivo general de un subprograma, generalmente corresponde a un objetivo específico del programa.

---

<sup>6</sup> Clasificación tomada del libro **Planeamiento Estratégico en el Sector Público**. Pág. 39

**El proyecto:** unidad mínima operacional que vincula recursos, actividades y componentes durante un periodo determinado y con una ubicación definida para resolver problemas o necesidades de la población.

## **Antecedentes del Sistema Nacional de Planeamiento**

### **Estratégico:**

- Decreto Ley N° 14220 (19OCT62) se crea el Sistema Nacional de Planificación.
- Decreto Ley N° 177 (1981) se aprueba la Ley de Organización y Funciones del Sistema Nacional de Planificación.
- Decreto Ley N° 23509, se da la ley de Conformación de las Oficinas de Presupuesto y Planificación.
- En 1992 se desactivó el Sistema Nacional de Planificación que hasta entonces estuvo a cargo del Instituto Nacional de Planificación, se dispuso también que las funciones del INP sean asumidas por el Ministerio de economía y Finanzas MEF, salvo las concernientes a la prevención del medio ambiente y de los recursos naturales que fueron encomendadas al Ministerio de Agricultura, y las relacionadas con la Cooperación Técnica Internacional a la Presidencia del Consejo de Ministros.
- En el año 2005, se crea el Sistema nacional de Planeamiento Estratégico, con su ente rector el Centro

Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, quien asume las funciones relacionadas al planeamiento estratégico y evaluación que venía cumpliendo la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público DGPM del Ministerio de Economía y Finanzas y las funciones de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Estado, que cumplía la Secretaría de Gestión Multisectorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.

### **Normatividad Legal**

- Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y los Planes Estratégicos Institucionales para el periodo 2002 – 2006.
- RM N° 399-2001-EF/10, que aprueba la Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales para el periodo 2002 – 2006.
- RD N° 004-2003-EF/68.01, que aprueba la Directiva N° 003-2003-EF/68.01 Reformulación de los Planes Estratégicos Institucionales para el periodo 2004-2006.
- RD N° 001-2005-EF/68.01, que aprueba la Directiva N° 001-2005-EF/68.01 Directiva para el Seguimiento y Evaluación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y Planes Estratégicos Institucionales del periodo 2004-2006.

- RD N° 003-2005-EF/68.01, que modifica la Directiva para el Seguimiento y Evaluación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y Planes Estratégicos Institucionales del periodo 2004-2006.
- Ley N° 28522, Ley del Sistema de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN.
- DS N° 054-2005-PCM (28JUL05), se aprueba el Reglamento de la ley N° 28522.
- DS N° 034-2006-PCM, se modifica el Reglamento de la Ley N° 28522.

### **Órgano Rector del Sistema de Planificación: CEPLAN**

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es el órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Los órganos del Sistema mantienen relación técnica y funcional con el CEPLAN en las materias de su competencia y están obligados a dar cumplimiento de los objetivos, lineamientos y directivas que emita.

### **Planes Estratégicos**

El proceso de planeamiento estratégico, está conformado por el desarrollo de los planes a corto, mediano y largo plazo.

**Planes de largo plazo:** Tienen un horizonte temporal de 20 años y presentan objetivos y lineamientos de política de largo plazo, se revisan y ajustan cada cinco años.

**Planes de mediano plazo:** Se basa en los objetivos y lineamientos del Plan Estratégico a largo plazo. Define la orientación que deberá tomar el presupuesto y cada sector, región y localidad determinan sus objetivos estratégicos en términos claros, mensurables y verificables. Su horizonte temporal es de cinco años y se revisa anualmente.

**Planes de corto plazo:** Es el instrumento base de la gestión pública, se elabora considerando los objetivos contenidos en el Plan de mediano plazo, y se determina la programación y el presupuesto. Su horizonte temporal es de un año y se revisa trimestralmente de acuerdo al análisis del seguimiento del proceso de ejecución y resultados, mediante la aplicación de los indicadores de desempeño. El Plan estratégico de Corto Plazo contiene el Plan Operativo Institucional POI.

#### **4.1.3 Plan Estratégico y Plan de Comunicación**

La Planificación estratégica puede ser una elección de comunicación en la que la participación del personal de la empresa es un instrumento para valorar la situación, su elaboración implica una referencia mínima a la historia de la

empresa, a su identidad, su cultura, sus valores y sus fines. Un Plan señala una dirección, propone un sentido y éste es el elemento principal de cualquier proceso de comunicación.

Un Plan de comunicación nunca debe limitarse a una adaptación funcional del plan estratégico, obedece a reglas autónomas, se sitúa con referencia al plan estratégico con el cual mantiene una relación constante, pero a la vez tiene que evitar quedar subordinado al mismo.

En paralelo con la elaboración del plan estratégico de la empresa u organización, empieza a perfilarse las bases iniciales del plan de comunicación y a hacerse evidente una lógica. El conocimiento del entorno y de la empresa determina las orientaciones estratégicas y los objetivos que se traducen en programas de acción.

Para LIBAERT, Thierry<sup>7</sup> existen diez razones que sustentan la decisión de **planificar la comunicación**:

1. Proporciona el marco general para las acciones
2. Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.

---

<sup>7</sup> LIBAERT, Thierry **El Plan de Comunicación Organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de Comunicación**. México: Limusa, 2005. 283p

3. Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
4. Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
5. Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
6. Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
7. Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
8. Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
9. Evita las revisiones puntuales
10. Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambios de rumbo.

**El Plan de Comunicación** es el documento más ambicioso y estratégico. Suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de acción correspondientes al objetivo. Se trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> LIBAERT, Thierry **Op. Cit. p. 63.**

## **4.2 EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN**

### **4.2.1 Evolución histórica del Plan Estratégico en la Dirección de Información**

Constituyen los datos y registros procesados a través del tiempo en el que se aprecia el desarrollo y tratamiento dado a los planes anuales en materia de comunicación elaborados desde el 2004 en la Dirección de Información de la PNP, hasta el 2007 cuando se formula por primera vez un Plan Estratégico en esa Dirección.

### **4.2.2 Enfoque comunicacional para el Plan Estratégico de la Dirección de Información.**

Es el direccionamiento central en el que se basó la experiencia, el lineamiento de la política de comunicación más importante que tiene el Instituto sobre el cual se diseñaron las estrategias de trabajo del Plan Estratégico de la Dirección de Información de la PNP.

### **4.2.3 Actores en el proceso de Planificación Estratégica en la Dirección de Información.**

Descripción de los participantes directos e indirectos de la experiencia, cargos dentro del Instituto, quehacer profesional y estatus oficial en la PNP.

#### **4.2.4 Procedimiento de Planificación en la Dirección de Información**

Metodología aplicada para el desarrollo de la Planificación Estratégica de la Dirección de Información, explicación de las fases de diagnóstico, reconocimiento, priorización de problemas y limitaciones, formulación de objetivos y estrategias.

## **V. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN**

### **5.1 Etapas del proceso de sistematización**

- **Plan de Sistematización**, el cual, sirvió para definir el objeto de sistematización y delimitar sus objetivos. También se precisaron los ejes transversales que acompañan a toda la sistematización y se procedió a la búsqueda bibliográfica para realizar el marco teórico.
- **Acopio de información**, en este caso (materiales instructivos, directivas, documentos referenciales, entrevistas y testimonios, entre otros).
- **Ordenamiento de la información**, mediante un registro institucional, fichas y tomando de referencia cuadros para la recuperación de la experiencia y su contexto.

- **Análisis de la información**, tomando en cuenta las preguntas ¿Cómo se realizó y Por qué del modo en que se realizó?, de esa manera se hicieron preguntas a la experiencia para encontrarle el sentido, asimismo se contrastó la practica con la teoría y se realizó una síntesis de lo aprendido, de las cuales se desprenden conclusiones, aportes y recomendaciones.
- **Difusión de la sistematización de la experiencia**, para lo cual se elaboró una estrategia de comunicación.

## **5.2 Instrumentos y técnicas aplicadas en el proceso de sistematización**

### **1. Identificación y priorización a los actores de la experiencia**

Para lo cual se calificó la participación de cada grupo o tipo de participante:

A: Participación indispensable.

B: Sería muy útil su participación.

C: Su participación no sería tan necesaria.

### **2. Análisis de la documentación disponible**

Revisión de la información y selección de la misma para clasificarla para la etapa correspondiente de la sistematización de

la experiencia. (Situación inicial y su contexto, durante la experiencia y resultados).

### **3. Se realizó una guía de preguntas para las entrevistas**

Para la realización de las entrevistas me basé en las preguntas ¿A quiénes vamos a entrevistar? ¿Sobre qué tema los vamos a entrevistar? Y se buscó obtener las opiniones y puntos de vista de cada participante sobre lo siguiente:

- La situación y contexto, antes del inicio de la experiencia.
- La participación profesional de cada actor de la experiencia.
- La apreciación personal (resultados) de los diferentes actores en relación a la experiencia.

### **4. Análisis de la información de las entrevistas**

El análisis estuvo orientado a responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál fue la necesidad de formular un Plan Estratégico en la DINFO-PNP?
- ¿Cambió la intención primaria que guió su trabajo? ¿Se replantearon nuevos objetivos?
- La relación entre el equipo responsable de su formulación y el resto del personal que labora en la DINFO PNP ¿Se mantiene igual y si en caso cambió a qué se debió?
- ¿Cómo interactúan los actores de la experiencia durante el desarrollo de sus sesiones de trabajo?

- ¿Qué factores internos o del entorno incidieron en el desarrollo de la experiencia, limitaron su realización o beneficiaron a la misma? ¿Por qué?

Para lo cual vacié la información en un cuadro de Excel y contrasté las opiniones y es así que identifiqué los acuerdos y los desacuerdos a los que arribaron en forma individual los actores de la experiencia.

#### **5. Fuentes de información a las que se acudió**

Para el proceso de sistematización de la experiencia se acudió a los registros de la experiencia:

- Entrevistas individuales
- Testimonios
- Resoluciones y Directivas emitidas por la OGP MININTER
- Contexto político y social

## **VI. LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **6.1 Contexto de la experiencia**

#### **6.1.1 Contexto Nacional**

El entonces escenario político marcado por la política gubernamental hacia la administración pública basadas en la “Austeridad, Simplificación, Descentralización y Moralidad”, dispuesta por el Presidente Constitucional del Perú, Dr. Alan GARCÍA PEREZ, líder del Partido Aprista Peruano, repercutió en la gestión del Sector Interior, toda vez que el mejoramiento de la seguridad ciudadana fue tomado como uno de los principales objetivos del Gobierno Central.

En tal sentido, se nombró al Dr. Luis ALVA CASTRO, militante del partido Aprista, como titular del Sector Interior, quien en su discurso de toma del cargo, manifestó luchar contra la corrupción y potenciar las acciones de seguridad ciudadana.

En el aspecto comunicacional, el ambiente en el que se desarrollan las actividades políticas del país se ha ido mediatizando cada vez más, trascendiendo con mayor frecuencia al ámbito periodístico desde aspectos puntuales hasta temas estructurales de la política; se podría afirmar entonces que los medios de comunicación influyen cada vez más en la política que ésta en aquella.

Siguiendo esta tendencia, donde los medios de comunicación adquieren mayor influencia en todos los ámbitos y actividades del país, la Institución Policial es también objeto del tratamiento mediático de los medios de comunicación, influenciando indirectamente en la Política del Gobierno y del Sector respecto a la Policía Nacional del Perú.

Es conveniente destacar que el Comando Policial de entonces dirigido por el Gral. PNP Luis Montoya Villanueva, enmarca su accionar considerando las políticas gubernamentales dictadas por el actual gobierno; en tal sentido, viene implementando una serie de estrategias destinadas a dar cabal cumplimiento a lo dispuesto.

En lo social existe un reflejo de comportamiento un tanto anómico, que se traduce en la pérdida de valores cívicos y la falta de respeto a la autoridad, pues cada vez el comportamiento de los ciudadanos se torna más violento contra las figuras de autoridad y se quiebran las normas con mayor facilidad, disminuyéndose la conciencia de responsabilidad sobre los propios actos infractores.

Asimismo, la corrupción generalizada de la cual somos testigos y cuyos efectos más dramáticos se percibe en las principales

Instituciones del país siendo sus protagonistas las autoridades más representativas de quienes se espera, entre otros aspectos, un comportamiento profesional, probo y moral de acuerdo a su investidura

Este giro social y cultural por el que estamos atravesando, es explicado de múltiples maneras por los especialistas en la materia; sin embargo es dentro de este escenario que los responsables de hacer cumplir la ley, como es la Policía, tienen que desplegar su actividad, enfrentándose a una realidad poco favorecedora y tratando de no verse inmersa en esta vorágine, pues finalmente forma parte importante de la misma.

Por otro lado, el crecimiento demográfico a nivel nacional y sobre todo en la ciudad de Lima es inversamente proporcional a las expectativas respecto a la satisfacción de las necesidades primordiales de los pobladores. En el caso del servicio que brinda la Institución Policial, la carencia de efectivos es notoria, concluyéndose que el índice de efectivos por cada mil habitantes esté por debajo de los estándares internacionales.

### **6.1.2 Contexto Institucional**

La Policía Nacional del Perú es una institución del Estado creada para garantizar el orden interno, el libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas y el normal desarrollo

de las actividades ciudadanas. Es profesional y jerarquizada. Forma parte de la estructura orgánica del Ministerio del Interior. Son símbolos de la PNP su Estandarte, Emblema e Himno Institucional. Sus integrantes representan la ley, el orden y la seguridad en toda la República y tienen competencia para intervenir en todos los asuntos que se relaciona con el cumplimiento de su finalidad fundamental.<sup>9</sup>

Al respecto, la Constitución Política de 1993, hoy vigente, señala que la Policía Nacional del Perú tiene por finalidad fundamental: "...Garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras."<sup>10</sup>

Como toda otra institución de la sociedad, la PNP, presenta características y asume comportamientos en estrecha relación con las influencias que recibe de sus entornos; de manera que la vinculación dinámica entre la organización policial y sus entornos configura un escenario sistemático cuyo delicado equilibrio solo puede garantizarse si la PNP desarrolla una fuerte identidad institucional, es decir, una sólida cultura

---

<sup>9</sup> Ley 27238 "Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú"

<sup>10</sup> Capítulo XII de la Seguridad y de la Defensa Nacional de la Constitución de 1993, Art. 166

organizacional, pues de otra manera desdibujaría su naturaleza y se vería sometida a los intereses sociales, políticos y económicos subyacentes a las influencias de los entornos.

### **Unificación de las tres Ex instituciones de la Fuerzas Policiales**

El 28 de Julio de 1985, en el mensaje a la Nación, que pronunciara el Dr. Alan García Pérez desde el Congreso de la República, dispuso la reorganización Policial, con la finalidad de “restaurar la confianza de la gente”<sup>11</sup>.

A escasos días de anunciada la reorganización, un escándalo público de enormes proporciones confirmaría la necesidad de esta. El 2 de agosto se conoció que una organización de narcotraficantes encabezada por Reynaldo Rodríguez López, descubierta a raíz de la explosión de un laboratorio clandestino situado en Surco, estaba protegida por una serie de ex altos jefes de la Policía de Investigaciones del Perú, entre los que figuraban el general y ex director superior de dicha institución, Eduardo Ipinze Rebatta<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Según la Encuesta Anual El Poder en el Perú de 1985 (DEBATE 33, Julio 1985), las FFPP aparecían como la segunda institución que peor funcionaba en el país.

<sup>12</sup> DESCO, Resumen Semanal N° 328, 28 de agosto de 1985.

El 14 de agosto de 1985, el gobierno dispuso la reorganización de las FFPP mediante la **ley 24294 “Ley de Reorganización de las Fuerzas Policiales”** la que otorgaba pleno poder al Ejecutivo para «reformular los cuadros de asignación de personal de empleados civiles y de efectivos, tanto del ministerio del interior como de las fuerzas policiales y reestructurar sus respectivos presupuestos analíticos, modificar y recategorizar las plazas presupuestadas, sin exceder los montos presupuestales asignados al Pliego 007 del Ministerio del Interior.

El 4 de Febrero de 1986, el Consejo de Ministros aprobó el **decreto legislativo 371, Ley de Bases de las Fuerzas Policiales** donde se crea un órgano de dirección único, la Dirección General de las fuerzas policiales, al tiempo que se mantienen las Direcciones Superiores de la Guardia Civil (GC), la Guardia Republicana (GR) y la Policía de Investigaciones (PIP) como órganos de ejecución y se asignan específicamente la misión, funciones, y atribuciones de cada instituto policial<sup>13</sup>. Dicha ley será la que regirá el funcionamiento de las FFPP —y a la Policía Nacional después— hasta diciembre de 1999 en que se promulgó una nueva ley de la PNP.

---

<sup>13</sup> la Guardia Civil (GC), encargada del orden público y seguridad ciudadana, la Policía de Investigaciones del Perú (PIP), a cargo de la investigación criminal, y la Guardia Republicana (GR), responsable de garantizar la seguridad en las fronteras, edificios públicos y cárceles.

Culminando el proceso de reorganización de las FFPP, el 6 de noviembre de 1988 se promulgó la **ley 24949 “Ley de Creación de la Policía Nacional del Perú”** con la cual se modifica los artículos pertinentes de la Constitución Política del Perú de 1979 referidos a las fuerzas policiales, reemplazándolos por los de la Policía Nacional del Perú<sup>14</sup>.

Luego de la publicación de la norma, el teniente general PNP Octavio Herrera Polo fue nombrado como el primer Director General de la PNP. Unos días después, mediante resolución suprema 006-89/IN, se procedió a aprobar una nueva estructura orgánica de la PNP. Ésta constaría de las Direcciones Superiores de la Policía General (antes GC), la Policía Técnica (antes PIP) y la Policía de Seguridad (antes GR).

Dicho dispositivo sostenía que era necesario que la integración de las FFPP en Policía Nacional se realizara dentro de un proceso gradual.

Por ejemplo la expresión de estas diferencias de estilo se encuentran materializadas en la existencia de clubes sociales de cada una de las ex instituciones policiales y de la identificación por códigos de los miembros de éstas: código

---

<sup>14</sup> Y con Resolución Suprema N° 0136-89-IN/DM, del 19 de junio de 1989, se estableció en el Calendario Cívico Nacional como “Día de la Policía Nacional”, el 6 de diciembre de cada año.

uno (GC), código dos (PIP) y código tres (GR) que se mantiene hasta la actualidad.

La integración policial requería y requiere contar con una nueva cultura que aglutine las ya existentes y es justamente este periodo de cambios, el cual estamos viviendo, debido a la anterior identificación cultural.

Este conjunto de sub-culturas, que hasta la fecha predominan en muchos de los integrantes de su procedencia, pese haber transcurrido 20 años, ha motivado que aún se observen comportamientos distintos, así como algunos roces por la defensa de valores y creencias aprendidas anteriormente. Es justamente este aspecto el que puede en la fecha explicarse como una causal de la resistencia al cambio y que es propio del proceso de afianzar una sola cultura organizacional.

El Comando Institucional consciente de esta debilidad en nuestra cultura organizacional, viene aplicando estrategias orientadas a fortalecerla, a través del desarrollo de un sistema de identidad institucional sobre la base del proceso educativo policial y de la tecnología competitiva, fortaleciendo el reconocimiento social de la PNP como unidad orgánica del estado, así como utilizando los soportes de autoestima: Símbolo de pacificación nacional, imagen del policía de antaño

y legitimidad funcional, para fortalecer aun más la identidad nacional.

Todos estos esfuerzos están orientados a consolidar una filosofía institucional única que permita, en el ámbito interno, que el personal policial se sienta identificado con la organización a la cual pertenece, y en el ámbito externo, que el ciudadano identifique la presencia y actuación de un efectivo policial.

### **Sistema de Información de la PNP**

Hoy las tendencias comunicativas nos indican que un sistema de información corporativo adecuado debe tender a poner oportunamente en evidencia las fortalezas de una organización; por lo tanto, el grado de prestigio y aceptación de una entidad en la opinión pública, está condicionada a su real rendimiento y capacidad, como en la estrategia para difundir y promocionar los resultados de ese esfuerzo, que en materia informativa se proyectan como dos líneas de acción inseparables.

En el ámbito territorial, la Policía Nacional cuenta con un sistema de información a nivel nacional, siendo la Dirección de Información PNP, el órgano central y rector que funciona en la sede del Ministerio del Interior y sus órganos periféricos lo

constituyen las Oficinas de Información (OFINES) a nivel de las Direcciones Territoriales, así como de sus Órganos de Apoyo (DIRINT, DIRAVPOL, DIRCRI, DIRTURE, DIRPACIU), de Ejecución (Direcciones Especializadas y Regiones Policiales), de Instrucción (DIREDUD); las cuales dependen de la DINFO-PNP en materia informativa<sup>15</sup>.

En el ámbito de la Especialización, la DINFO, es el eje del sistema informativo de la PNP, encargado de la ejecución de las políticas, directivas, criterios y lineamientos de la Policía Nacional, y vocero oficial del Instituto.

Antes de la unificación de las tres fuerzas policiales, cada institución poseía una Oficina de Relaciones Públicas, que en forma servicial y muy primaria trataba la información policial con los medios de comunicación, sin estructurar en sus bases estrategias comunicacionales que permitieran coadyuvar a elevar la imagen de la Policía y mantener su prestigio.

### **Dirección de Información de la PNP**

Los orígenes de la Dirección de Información de la PNP se remontan a la época de la integración policial, cuando se fusionaron las Oficinas de Relaciones Públicas de las Ex –

---

<sup>15</sup> **Órganos de Apoyo** (administran los recursos humanos, económico-financieros y logísticos, así como los programas de bienestar y salud integral, el soporte técnico y científico y otros que se establezcan, con el objeto de facilitar la actividad operativa y administrativa) ver Ley 27238 “Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú”.

instituciones policiales.

Así como otras Unidades y Direcciones PNP, la organización institucional sufrió un gran cambio basado en la consolidación de una sola estructura, existiendo además fusión de culturas organizacionales aportadas por cada uno de los integrantes que conformaban las nuevas Unidades PNP.

Sin embargo, en sus inicios se denominó Oficina de Información, y dependía de la Dirección General, y su estructura estaba conformada por las Oficinas de Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo y Difusión (que actualmente se denomina Prensa y Publicaciones).

Con el transcurrir del tiempo y debido a los cambios en el escenario político, cultural y social del país, así como de los nuevos conceptos de calidad, reingeniería, marketing, imagen corporativa, desarrollo organizacional y otros, se crearon otras Oficinas (actualmente Divisiones) como: Asuntos Especiales, Museo y Patrimonio Histórico y se incorporó la Oficina de Enlace y Asuntos Internacionales, la División de Imprenta y la División de Servicios Musicales.

Por otro lado, la División de Revista de la PNP (responsable de la publicación de la Revista impresa de la PNP), al ser reducido

el presupuesto institucional; y por lo tanto de la DINFO, considerando además las ventajas económicas y de cobertura de la nueva tecnología, fue reemplazada por la publicación electrónica, creándose de esta manera en el año 2003 la Oficina Multimedia responsable de la edición y publicación bimensual de la actual Revista Electrónica de la PNP.

Es en el año de 1993, con **RD N° 2848-DGPNP- EMG del 03NOV93 que se crea oficialmente la Dirección de Información PNP**, como el órgano responsable de gestionar y administrar la información que guarda íntima relación con la Imagen del Instituto es la Dirección de Información (DINFO PNP) que, dentro del organigrama general, se ubica como órgano de apoyo que depende funcionalmente de la Dirección General (DIRGEN) y presupuestalmente de la Dirección de Economía y Finanzas (DIRECFIN); es decir, propone al Comando General los objetivos, políticas y estrategias en materia de comunicación social, por ser unidad de apoyo, siendo la DIRECFIN, como unidad ejecutora, la responsable de asignar el presupuesto para el desarrollo del Plan Estratégico de la DINFO, el cual no incluye gastos para publicidad ni campañas de imagen.

A pesar de esta limitación, el Director de Información es el principal asesor del Director General, en aspecto de imagen

Institucional; para lo cual, a través de sus diferentes oficinas emplea estrategias de comunicación que favorezcan la promoción de los servicios policiales, la aceptación de la autoridad policial y la difusión de la productividad operativa y social realizada por la Policía Nacional del Perú, a fin de optimizar los niveles de confianza en la ciudadanía y elevar su prestigio.

En la estructura funcional programática del pliego del Ministerio del Interior, la DINFO-PNP figura en el Programa de Administración, en la actividad presupuestal de Gestión Administrativa, como unidad orgánica y no como unidad ejecutora, siendo ésta la DIRECFIN. Es decir, el presupuesto que se le asigna a la DINFO PNP es para gastos administrativos, debiéndose asignar un presupuesto extraordinario para gastos de promoción publicitaria que a la fecha no se ha generado.

**Principales funciones:**

- a. Propone los objetivos, políticas y estrategias en materia de comunicación social, ejecutando las directivas, lineamientos y decisiones del Comando Institucional.
- b. Formula, propone y difunde las normas relacionadas con la comunicación e información para su cumplimiento por los órganos y unidades policiales a nivel nacional.

- c. Organiza las conferencias de prensa que se efectúen a nivel del Comando Institucional y controla las conferencias de prensa autorizadas por el Comando.
- d. Emite opiniones, sugerencias y recomendaciones al Director General, en materia de comunicación social e imagen corporativa.
- e. Establece y mantiene permanentes relaciones de amistad y apoyo recíproco con las Instituciones Públicas y Privadas nacionales y extranjeras.
- f. Emitir opiniones, sugerencias y/o recomendaciones al DIRGEN-PNP, en materia psico-social, tanto en el campo de acción preventiva, como para el reforzamiento y/o recuperación de la Imagen Institucional.

#### **Directores de Información de la PNP**

1. Gral. PNP Onofre Tirado	1993
2. Gral. PNP Frank Calanci	1994
3. Gral. PNP Danilo Guevara Zegarra	Ene 96 – Nov 00
4. Gral. PNP Enrique Yépez Dávalos	Dic 00 – Feb 01
5. Gral. PNP César Vásquez Tavera	Feb 01 – Dic 01
6. Gral. PNP Manual Acuña Timoteo	Dic 01 – Dic 03
7. Gral. PNP José Villar Amiel	Dic 03 – May 04
8. Crnl. PNP José del Castillo Jaramillo	May 04 – Ene 05
9. Gral. PNP Adolfo Alfaro Zuñiga	Abr 05 – Set 05
10. Gral. PNP Miguel Hidalgo Medina	Set 05 – Ene 06

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 11. Crnl. PNP Carlos Vega García       | Ene 06 – Ene 07     |
| 12. Gral. PNP Hugo Delgado Vargas      | Ene 07 – Ene 08     |
| 13. Crnl. PNP Demetrio Pérez Vargas C. | Ene 08 – Oct 08     |
| 14. Crnl. PNP Carlos Gálvez Escarafone | Oct 08 – Ene 09     |
| 15. Crnl. PNP Abel Figueroa Iribarren  | Ene 09 – a la fecha |

### **Estructura orgánica:**

La DINFO PNP, cuenta con 617 servidores públicos entre efectivos Oficiales Policías, Oficiales de Servicio, Suboficiales, Especialistas y Empleados Civiles; cabe señalar que de esta cantidad el 50% son músicos que pertenecen a la División de Servicios Musicales de esta Dirección, quienes integran la Gran Banda de Música (Banda Oficial del Estado Peruano) y las diversas agrupaciones musicales.

### **Organigrama de la DINFO-PNP: VER ANEXO N° 1**

## **6.2 Descripción de la experiencia**

La Oficina General de Planificación del Ministerio del Interior como ente rectora del Sistema Sectorial de Planificación y como lo establece el Reglamento del Sistema, emite y aprueba Directivas Sectoriales que norman la formulación y evaluación de los planes de mediano y corto plazo del MININTER.

Desde hace 04 años realizan acciones para posicionar aún más el Sistema Sectorial de Planificación en el MININTER con la emisión y difusión de separatas y luego las guías técnicas como ayuda para formular y evaluar los planes dirigidos a todo el personal del MININTER, pero especialmente a los Órganos No Policiales y Policiales, para luego culminar con los talleres e ir uniformizando criterios, pues lo que se quiere es ir introduciendo poco a poco herramientas (Marco Lógico, Ishikawa, entre otros) que ayudan a mejorar la gestión de planificación institucional en el Sector.

Representantes de la OGP – MININTER, señalan en sus testimonios que los órganos policiales deben trabajar más en el tema de planificación estratégica, ya que el personal no está concientizado, no quiere trabajar en algunos casos, en otros no quiere dar información, la persona responsable de la consolidación de la información sufre mucho, puesto que, los que formulan esta documentación muchas veces no coordinan al interior de su Unidad.

En el caso de la PNP el responsable del subsistema de Planeamiento es la División de Planeamiento de la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto del Estado Mayor General DIRPEP-EMG, cuyo personal se basó en la Directiva N° 005-2006 IN-0303 para la formulación del Plan Estratégico PNP 2007 – 2011.

Siendo la PNP una institución tan jerarquizada, la formulación del

Plan Estratégico de la Dirección de Información de la PNP, obedeció a una orden superior con carácter de muy urgente dispuesta por el nuevo Comando General y su nueva política de gestionar desde el Gobierno Central, este sería el primer momento de la experiencia a describir.

### **6.2.1 Evolución histórica del Plan Estratégico en la Dirección de Información**

El plan estratégico de la Dirección de Información de la PNP 2007-2011 constituyó la primera formulación técnica de un plan de trabajo comunicacional a largo plazo exigido por una nueva administración de comando general, el cual obedecía a la demanda de una nueva gestión política en el país.

Desde el 2004 la Dirección de Información de la PNP estuvo formulando planes operativos en materia de imagen y difusión informativa de mediano y corto plazo, documentos breves en los que se explicaba los objetivos y actividades a realizar para la ejecución de las diversas campañas orientadas a fortalecer la imagen institucional y difundir las acciones operativas y de proyección social que realiza la PNP; y que obedecían a la agenda diaria de los medios de comunicación y coyuntura política.

En el 2006, el Ministerio del Interior (MININTER) a través de la Oficina General de Planificación (OGP) ordenó a todos los

órganos policiales y no policiales del sector, ejecutar sus respectivos planes estratégicos a fin de consolidar dicha información para ser derivada al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), entidad responsable de la asignación presupuestaria de todos los órganos del Estado. Es por ello que la OGP-MININTER desarrolló una guía técnica para la formulación de los planes estratégicos a fin de facilitar su elaboración, toda vez de que dicha labor encomendada se realizaba por primera vez, técnicamente en el Sector.

#### **6.2.2 Enfoque comunicacional para el Plan Estratégico de la Dirección de Información.**

La expectativa generada por la formulación de un plan estratégico en la DINFO-PNP provocó que los responsables de su elaboración reflexionaran sobre la situación actual y metodologías de trabajo con las que esta Dirección venía desarrollando su labor informativa, considerando además el carácter rector dentro de un sistema de información policial con evidentes limitaciones y carencias estructurales y profesionales en materia de gestión de la comunicación e información.

En ese sentido se analizaron los lineamientos y políticas de PNP y se seleccionaron las correspondientes a la imagen y difusión del quehacer policial a fin de orientar estrategias de comunicación que contribuyan a recuperar la confianza y el respeto de la

ciudadanía respecto al ejercicio de la función policial, deviniendo en el fortalecimiento de la imagen de la PNP y en el mantenimiento de su prestigio.

El órgano responsable de gestionar y administrar la información que guarda íntima relación con la Imagen del Instituto, es la Dirección de Información de la PNP. En tal sentido, tiene como tareas centrales la de proyectar y posicionar una adecuada Imagen Corporativa que depende tanto del profesionalismo como del accionar ético de todos y cada uno de sus integrantes.

En función de ello, las políticas y acciones institucionales deben obedecer de manera paralela tanto a las realidades y potencialidades del Instituto, como al ideal de imagen institucional que tienen como meta posicionar, constituyéndose este objetivo en eje para el adecuado manejo de la administración y gestión del personal y de los recursos internos.

El enfoque comunicacional aplicado para la formulación del **Plan Estratégico de la DINFO PNP** estuvo orientado a **optimizar, simplificar y mejorar el sistema de comunicación e información de la PNP** a fin de fortalecer una filosofía institucional única que permita, en el ámbito interno, que el personal policial se sienta identificado con la organización a la cual pertenece, y en el ámbito externo, que el ciudadano

identifique la presencia y actuación de un efectivo policial con respeto y confianza.

### **6.2.3 Actores en el proceso de Planificación Estratégica en la Dirección de Información.**

El entonces escenario político (2006) estaba marcado por la política gubernamental hacia la administración pública basada en la “Austeridad, Simplificación, Descentralización y Moralidad”, dispuesta por el Presidente Constitucional del Perú, Dr. Alan GARCÍA PEREZ, líder del Partido Aprista Peruano.

El Gobierno Central tomó como uno de sus principales objetivos el mejoramiento de la seguridad ciudadana, en tal sentido nombró al Dr. Luis ALVA CASTRO como titular del Sector Interior, quien en su discurso de toma del cargo, manifestó, luchar contra la corrupción, y potenciar las acciones de seguridad ciudadana.

En el aspecto comunicacional, el ambiente en el que se desarrollan las actividades políticas del país se ha ido mediatizando cada vez más, trascendiendo con mayor frecuencia al ámbito periodístico desde aspectos puntuales hasta temas estructurales de la política; se podría afirmar entonces que los medios de comunicación influyen cada vez más en la política que ésta en aquella.

Siguiendo esta tendencia, donde los medios de comunicación adquieren mayor influencia en todos los ámbitos y actividades del país, la Institución Policial es también objeto del tratamiento mediático de los medios de comunicación, influenciando indirectamente en la Política del Gobierno y del Sector respecto a la Policía Nacional del Perú.

Considerando además los datos estadísticos de la Empresa APOYO, OPINIÓN Y MERCADO S.A.:

- Sobre la percepción de la ciudadanía con respecto a la PNP, indica que desde 1990 a 2005, la Policía inspira más temor que seguridad; aumentando de un 41% a 51%, demostrando un claro sentimiento de desconfianza al reducirse el factor seguridad de un 34% al 31%.
- Como una forma de superar estos resultados adversos sobre la imagen institucional un 36% de la ciudadanía opina mejorar su formación, 33% castigar a los malos policías, 24% mejorar los sueldos y el 5% mejorar su infraestructura y equipos.

Y conforme a la encuesta elaborada por IMASEN S.A. para el IDL, (FEB 2007), que sólo el 41% aprueba el desempeño de la PNP, en tanto que el 54% la desaprueba.

Es por ello que los actores de la experiencia (una socióloga, un psicólogo y una comunicadora social) se propusieron dos objetivos generales estratégicos que se relacionan con los lineamientos y políticas comunicacionales de la PNP:

1. Optimización de la comunicación que permita mejorar la imagen institucional.
2. Simplificación y mejoramiento del sistema de información policial.

Por tratarse de una labor que no contaba con experiencias anteriores resultó un poco engorroso su desarrollo toda vez que la tarea de formular un Plan Estratégico en la DINFO PNP implicaba manejar conceptos básicos de planificación estratégica y comunicación organizacional, conocimientos poco dominados por el equipo de trabajo responsable de tamaña responsabilidad.

El equipo de trabajo estuvo conformado por dos Oficiales de Servicio, es decir profesionales universitarios asimilados a la PNP, con las carreras universitarias de Sociología y Psicología y una empleada civil contratada con la carrera de Comunicación Social, la que suscribe el presente Informe.

Estos actores de la experiencia coinciden en que la realización del Plan demandó un mayor esfuerzo intelectual que obedeció a retos

personales y profesionales de los participantes, traducido luego a la satisfacción por el aprendizaje tanto cognoscitivo como el trabajo en equipo que se experimentó.

#### **6.2.4 Procedimiento de Planificación en la Dirección de Información**

1. Acopio de información relacionada a planificación estratégica (registros de guías metodológicas, directivas, manuales instructivos, libros, separatas, trabajos aplicativos, etc.)
2. Sesiones de trabajo (definición de estrategias de trabajo, esclarecimiento de terminología para la redacción, criterios para establecer una guía de trabajo)
3. Formulación del proyecto del Plan (problemas para delimitar los campos funcionales entre la DINFO y la PNP, establecimiento del enfoque comunicacional).
4. Vista preliminar del proyecto de Plan (discusión y revisión con opiniones consensuadas para la redacción final del documento)
5. Redacción final.

Una de las primeras medidas a tomar por el equipo de trabajo fue conseguir información respecto al tema y sobre la misma naturaleza funcional de la DINFO PNP.

Nos organizamos con un plan de trabajo sencillo a manera de pautas a seguir para entender el tema, es decir una vez que estudiábamos conceptos relacionados a planeamiento estratégico y

sobre las acciones comunicacionales e informativas que debería cumplir la DINFO PNP para fortalecer el prestigio de la Institución policial y elevar sus niveles de confianza con la ciudadanía, es que procedíamos a cumplir con cada uno de los puntos que exige la Guía Técnica para la formulación de planes emitida por la OGP-MININTER.

Se recurrió al Plan Estratégico de la Policía Nacional del Perú, para desprender las políticas y lineamientos en materia informativa, las cuales se convertirían en la dirección y eje central de las estrategias a plasmar en el documento. Sin embargo muchas veces confundíamos los objetivos centrales de la PNP con lo que debíamos preguntarnos como objetivos centrales de la DINFO PNP, es decir planteábamos objetivos operacionales propios del quehacer policial cuando nuestra mirada debió siempre enfocarse a la luz de un enfoque comunicacional.

Entonces fue que cambiamos el planteamiento de nuestras preguntas del QUÉ HACER al CÓMO HACER para que nuestros públicos internos y externos internalicen sentimientos de cohesión y adhesión al Instituto.

Uno de los aspectos más importantes que direccionó la experiencia es el esfuerzo esmerado y voluntarioso de querer hacer un trabajo lo mejor posible, al tomarlo como un reto personal y profesional por

cada uno de los participantes de la experiencia.

Aspecto central que el Comandante S PNP José BERNEDO, asesor principal en la formulación del Plan Estratégico de la PNP, enfatiza en su testimonio, pues considera que la motivación, competencia profesional y conocimiento de la labor ejercida en la Unidad juegan un papel importante para toda formulación de Planes; aspectos que carecen justamente el personal de muchas Unidades Policiales que deben presentar sus planes estratégicos correspondientes.

Es decir, la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto de la PNP, consolida los Planes Estratégicos de todos los Órganos Policiales y formula un solo Plan, el cual es remitido a la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP, el cual lo remite al Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Oficina General de Planeamiento del Ministerio del Interior.

El desconocimiento del tema obligo a tener tres sesiones de trabajo semanales, de las cuales no existen actas ni registros. En esas sesiones esclarecíamos conceptos y adecuábamos la teoría a la realidad y función de la DINFO PNP y establecimos dos objetivos generales que se desprendían del siguiente cuadro de lineamientos de política por programas de la PNP:

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	PROGRAMA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralizar la información adversa de los medios de comunicación sobre el accionar policial.</li> <li>• Realizar estrategias comunicacionales con la finalidad de elevar la imagen institucional.</li> <li>• Promover la imagen institucional a través de actividades protocolares, artísticas, culturales y espirituales.</li> </ul>		Orden Interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer las modificaciones a la normatividad vigente relacionada a la comunicación e Imagen Institucional.</li> <li>• Realizar un censo del personal, infraestructura, equipamiento y necesidades de las Oficinas de Información PNP.</li> <li>• Gestionar la incorporación de tecnologías de la información que optimicen los procesos administrativos del sistema de información y comunicación policial.</li> <li>• Consolidar la cultura organizacional del personal PNP.</li> <li>• Implementar un Programa de capacitación permanente para el Personal PNP que presta servicios en el Sistema de Información y Comunicación policial.</li> </ul>		Administración

Los objetivos estratégicos generales son:

- Optimización de la comunicación que permita mejorar la imagen institucional. (referidas al programa de orden interno)
- Simplificación y mejoramiento del sistema de información policial. (referidas al programa de administración)

### **Momentos de la experiencia**

Considerando que la tarea de realizar en Plan Estratégico de la DINFO PNP significaba un reto dentro del área de la División de

Asuntos Especiales, es difícil identificar una dirección estratégica definida puesto que el equipo no sabía qué ni cómo hacer dicho Plan.

Por ello surgieron muchas interrogantes alrededor del tema, propias del desconocimiento técnico, estas limitaciones provocaron descontento, desaliento, nerviosismo y ansiedad dentro del equipo de trabajo, sentimientos que fueron afrontándose poco a poco gracias a las sesiones continuas de trabajo a las cuales fue sometido el grupo, fueron aproximadamente cinco semanas de trabajo en las que se desarrolló el acopio de información desordenado, sin registros, ni actas; solo simples borradores de documentos en Word a manera de glosario de términos para esclarecer los conceptos.

Esas dificultades obstaculizaban el avance del Pan pues se cometía el error de pensar en un Plan Estratégico de la Policía Nacional del Perú, profundizando en temas de orden interno, seguridad ciudadana y operatividad policial, olvidándonos de las estrategias de comunicación para el público interno y externo.

Una vez delimitados los objetivos estratégicos generales se facilitó el diseño de las estrategias comunicacionales para cada objetivo, direccionando nuestro accionar al mejoramiento del sistema de información de la PNP tanto hacia el público interno como externo.

Asimismo, la experiencia permitió identificar errores en el sistema de la gestión de comunicación de la DINFO PNP, que antes no habían sido abordados, como por ejemplo la duplicidad de roles y funciones de las diversas divisiones, encontrándose que Relaciones Públicas hacía tareas que le corresponden a Ceremonial y Protocolo y dejaba otras que equivocadamente las realizaba Prensa.

Sin embargo, esos hallazgos no eran de prioridad para la redacción del documento pero si de ayuda a la hora de establecer las estrategias de comunicación y responsables de las acciones en su respectivo documento de gestión, que en la Policía lleva el nombre de Planes de Comunicación.

En ese sentido, el Plan Estratégico de la DINFO PNP, estuvo orientado a la administración de la comunicación y su optimización como Sistema a nivel nacional, puesto que en la practica surgían una serie de irregularidades al momento de brindar información a los medios de comunicación (declaraciones no oficiales), o cuando se trataba de difundir informaciones de interés para el personal policial.

Al ser una experiencia nueva para la DINFO PNP, no se pudo contrastar con trabajos anteriores similares, pero si se pudo retroalimentar con trabajos aplicativos de los estudiantes de CURSOS DE CAPACITACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

que la DINFO organizaba esporádicamente y de las cuales se pudieron recoger apreciaciones de la situación de DINFO.

Para la recuperación de la experiencia realice un acopio de información oficial que detallo a continuación, a manera de **fichas cronológicas**:

◆ **Constitución Política del Perú de 1979**

En el Perú se configuran tres Fuerzas del Ministerio de Gobierno y Policía con misión y funciones específicas, haciéndose referencia hasta ese entonces de tres fuerzas policiales: El Cuerpo de Policía “Guardia Civil del Perú”, el Cuerpo de Detectives “Policía de Investigaciones del Perú” y el Cuerpo de Gendarmería “Guardia Republicana del Perú”.

◆ Ley N.º 24294, “**Ley de Reorganización de las Fuerzas Policiales**”, 15AGO1985

Se inició el 14 de septiembre de 1985, al amparo de la ley 24294 aprobada por el Congreso de la República, un proceso de reorganización de las Fuerzas Policiales.

◆ Decreto Legislativo 371 “**Ley de Bases de las Fuerzas Policiales**”, 04FEB1986

Sentó los pilares para la creación definitiva de la Policía Nacional del Perú. La citada ley establece un comando único

(esto es la Dirección General de las Fuerzas Policiales) y la formación también de un solo centro de estudios para la preparación de los oficiales policías (denominado Escuela de Oficiales de las Fuerzas Policiales con sede en el antiguo Centro de Instrucción de la Guardia Civil “Mariano Santos” en La Campiña - Chorrillos) y de una escuela nacional para los guardias y agentes (denominada Escuela Nacional de Policía con sede en el antiguo Centro de Instrucción de la Guardia Republicana en Puente Piedra).

- ◆ Ley N° 24949 “**Ley de Creación de la Policía Nacional del Perú**”, 06NOV88

Que modifica los artículos pertinentes de la Constitución Política del Perú de 1979 referidos a las fuerzas policiales contenidos en la citada constitución, reemplazándolos por los de la Policía Nacional del Perú. Los objetivos que se buscaron fueron, entre otros, integrar las tres Fuerzas Policiales, hacer un mejor uso de los recursos económicos, desaparecer los conflictos que existían entre ellas originados por “dualidad de funciones” y, sobre todo, ofrecer un mejor servicio a la sociedad.

- ◆ **Constitución Política del Perú de 1993**

- ◆ Ley N° 27238 “**Ley de la Policía Nacional del Perú**”, 21DIC99.  
  
Decreto Supremo N° 008-2000-IN Reglamento de la Ley de la Policía Nacional del Perú, de 06OCT03.
  
- ◆ Ley N° 28857 “**Ley del Régimen de Personal de la Policía Nacional del Perú**”, 27JUL06  
  
Decreto Supremo N° 012-2006-IN Reglamento de la Ley del Régimen de Personal de la Policía Nacional del Perú, de 28DIC06
  
- ◆ Ley N° 28338 “**Ley del Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú**”, 17AGO04.
  
- ◆ Resolución Directoral N° 2058-2001-DGPNP/EMG, 05NOV01, instituyendo el 03 de noviembre de cada año como fecha de **aniversario de creación de la Dirección de Información de la PNP.**
  
- ◆ Resolución Directoral N° 365-2007-DIRGEN/EMG, 11ABR07, aprobando el **Plan Estratégico 2007-2011 de la Policía Nacional del Perú.**

- ◆ Resolución Directoral N° 366-2007-DIRGEN/EMG, 11ABR07, aprobando el **Plan Operativo Institucional de la Policía Nacional del Perú** para el año fiscal 2007.
- ◆ Resolución Directoral N° 002-2007-DINFO/SEC, 22MAY07, aprobando el **Plan Estratégico 2007-2011 de la Dirección de Información de la PNP.**
- ◆ Resolución Directoral N° 003-2007-DINFO/SEC, 22MAY07, aprobando el **Plan Operativo de la DINFO PNP** para el año fiscal 2007.
- ◆ Directiva DGPNP N° 09-2006-DIRPEE-EMG-PNP-R, del 08MAR06, estableciendo normas y procedimientos para los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de los **Planes Estratégicos y Planes Operativos, en la Policía Nacional del Perú.**
- ◆ Directiva N° 032-DGPNP-DINFO/JE, de MAY92, estableciendo normas y procedimientos para consolidar el Sistema de Información de la PNP.
- ◆ RM N° 00879-93-MI/DM OCOSMIN, del 07OCT93, que aprueba el Reglamento del Sistema de Información, Comunicación y Asuntos Psicosociales del MININTER.

- ◆ Directiva N° 003-95 IN-DM, del 21MAR95, sobre Normas y Disposiciones para el tratamiento de la Información del Sector Interior.
  
- ◆ RM N° 1349-IN-99-0703, de 31DIC99, aprobando Directiva N° 005-99-IN-0703, sobre Normas y Disposiciones para la Difusión de la Información del Sector Interior.
  
- ◆ Directiva DPNP N° 10-41-2003-B, AGO03, estableciendo normas y procedimientos para lograr unidad de criterios y acción en la **Gestión de la Información e Imagen Institucional** a nivel de las diferentes Unidades de la PNP.
  
- ◆ Directiva N° 008-99-IN-0305, 25JUN99, estableciendo normas y orientaciones metodológicas para la formulación, actualización y aprobación de los documentos de gestión institucional: **Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos Técnicos de los órganos policiales y no policiales del Ministerio del Interior.**
  
- ◆ Directiva Sectorial N° 007-2004-IN/0702, 15ABR04, estableciendo normas para la implementación de los procesos técnicos del Sistema de Información y Comunicación del MININTER.

- ◆ **Texto Único de Procedimientos Administrativos del Ministerio del Interior** en lo relativo a la Dirección General de la Policía Nacional del Perú. Anexo Decreto Supremo N° 002-2002-IN., del 23MAR02.
- ◆ Ley 27806 - **Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública**, Ley 27927 - Ley que Modifica la Ley 27806
- ◆ D.S. 043-2003-PCM - Texto Único Ordenado de la ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su D.S. N° 072-2003-PCM : Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- ◆ Directiva DGPNP N° 03-20-2007-JEMG-DIRASOPE.B., 30MAY07, estableciendo normas y procedimientos para guiar la conformación y funcionamiento de **“El Comité de Crisis Institucional”** cuando sea convocado por orden del señor General de Policía Director General de la Policía Nacional del Perú.
- ◆ Resolución Directoral N° 1390-2007-DGPNP/EMG, 06OCT07, aprobando la Directiva N° 40 - 2007-DG-PNP-EMG que establece las normas y procedimientos para el adecuado

cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública en la Policía Nacional del Perú.

**El funcionamiento de la Dirección de Información de la PNP (DINFO), está sustentado en el siguiente marco normativo:**

- ◆ Ley N°27238, Ley de la Policía Nacional del Perú, Art.4º, establece la dependencia orgánica con el MININTER.
- ◆ RD N° 2848-DGPNP- EMG del 03NOV93 sobre creación de la Dirección de Información como Órgano de Apoyo de la DIRGEN y de las Oficinas de Información (OINFO) como parte de la estructura sistémica de la misma.
- ◆ RD N° 2058-2001-DGPNP-EMG del 06NOV01 sobre institución del 03NOV de cada año como aniversario de creación de la Dirección de Información PNP.
- ◆ Directiva N°007-2003-IN0702., del 17DIC2003, que establece las normas, para la implementación de los procesos técnicos del sistema de información y comunicación del MININTER.
- ◆ Directiva N° 032-DGPNP-DINFO/JE, de MAY92, estableciendo normas y procedimientos para consolidar el Sistema de Información de la PNP.

- ◆ Directiva N°10-41-2003-B OFINIMA de AGO2003., que establece normas y procedimientos para lograr unidad de criterio y acción en la gestión de la información e imagen institucional a nivel de diferentes Unidades de la PNP.

### **6.3 Análisis de la experiencia**

Para el análisis de la experiencia tomaré en cuenta la reflexión del ¿Por qué se realizó, Cómo se realizó y Por qué del modo en que se realizó? Explicar la lógica y sentido de la experiencia para lo cual se utilizarán las siguientes preguntas:

- **¿Cuál fue la necesidad de formular un Plan Estratégico en la DINFO-PNP?**

En realidad, el personal de la DINFO, especialmente la División de Prensa, se encuentra tan parametrado con las actividades del día a día que olvida desarrollar planes para mejorar la imagen institucional de la PNP, sin embargo la División encargada de proponer acciones comunicacionales al Director de Información también se encontraba un tanto obnubilada por las siempre y acostumbrados planes de imagen o de difusión enmarcados por temporadas, es decir

época de verano, correspondía efectuar campañas de salvamento acuático, temporada de colegio, correspondía realizar campañas de protección escolar y así por el estilo.

La necesidad de desarrollar un Plan Estratégico de la Dirección de Información siempre estuvo latente, pero no era algo percatado por el personal que laborara allí. De tal manera que ya estábamos acostumbrados a que la agenda mediática y pública guiara nuestros esfuerzos de comunicación.

Es con la orden desde la Superioridad que se dispone la formulación de los Planes Estratégicos en todas las unidades PNP, debido a una nueva gestión política en el país (2006); a fin de unificar criterios y adoptar la metodología adecuada para la formulación de Planes Estratégicos y asimismo fortalecer la capacidad de planeamiento en la PNP, a nivel nacional.

Además, un Plan Estratégico propicia una gestión más eficiente bajo un lenguaje común, utilizando óptimamente los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos.

- **¿Cambió la intención primaria que guió su trabajo? ¿Se replantearon nuevos objetivos?**

La intención primaria que motivo nuestro trabajo fue la de abarcar la mayor cantidad de temas problemáticos y coyunturales que puedan ser tratados a través de estrategias de comunicación, los mismos que permitirían mejorar las relaciones de confianza del ciudadano hacia el policía y elevar la imagen institucional.

En ese entonces (2006), los temas en la agenda setting, era la compra truncada de los patrulleros, las declaraciones de la Ministra del Sector Interior sobre encuestas de corrupción dentro de la Policía, la mala administración de los fondos de salud, entre otros de su quehacer diario, entonces equivocadamente, el equipo responsable de la formulación del Plan Estratégico, creyó importantísima la oportunidad para plasmar temas concretos y desarrollar estrategias que apunten a actividades específicas que podían ser de mucha utilidad a planes de corto plazo, pero que en esta oportunidad carecía de proyección en el tiempo.

Además de que esta experiencia constituía la primera vez de un esfuerzo intelectual colectivo, una tarea administrativa y de

gestión nunca antes realizada por ninguno de los integrantes del equipo de trabajo, era muy fácil perdernos en los temas y navegar con ideas vagas sobre el asunto, perdiendo muchas veces el hilo conductor y central de los objetivos que debíamos plantearnos para el Plan.

La revisión de los lineamientos y políticas de la PNP respecto a la imagen institucional ayudó a replantear los objetivos generales del Plan Estratégico de la DINFO-PNP. Centrando su atención en dos programas de acción: Orden Público (Optimización de la comunicación que permita mejorar la imagen institucional) y Administración (Simplificación y mejoramiento del sistema de información policial). De los cuales se desprenden los objetivos estratégicos para cada objetivo general, según lo indica la directiva para la formulación de PE.

Como se puede apreciar el nuevo planteamiento de objetivos obedecen tanto a Comunicación Interna como externa, estando el objetivo estratégico del programa de Orden Interno a conducir actividades que estén dirigidas hacia la población, a facilitar la difusión del accionar de la PNP y a mejorar su relación con la ciudadanía, mientras que el objetivo del programa Administración orienta sus actividades al

establecimiento de una estructura y estabilidad en la organización.

- **La relación entre el equipo responsable de su formulación y el resto del personal que labora en la DINFO PNP. ¿Se mantiene igual y si en caso cambió a qué se debió?**

La exigencia del trabajo obligó a que los integrantes del equipo responsable formaran un grupo cohesionado profesionalmente en el que cada uno exponía desde su propia experiencia puntos de vista referidos a los temas de comunicación organizacional, planificación estratégica, coyuntura social y política etc. Provocando un hermetismo intelectual involuntario respecto a los demás integrantes de la Dirección de Información, es decir, éramos concientes de que no manejábamos el conocimiento total de las funciones de cada División de la DINFO, pero tampoco queríamos involucrar a más gente por el temor de dilatar más el tiempo de formulación del Plan.

En ese sentido, conformamos un colectivo social un tanto hermético dentro de la organización, en el que como explica Kreps “se desarrolla modelos ritualizados de interacción en un intento por coordinar sus actividades y esfuerzos en el logro continuo de las metas personales y de grupo” acción

involuntaria que provocó cierta distancia en la aceptación y aprobación de las acciones plasmadas en el Plan por parte de los demás integrantes de la Dirección de Información de la PNP.

Hecho que dificulta el funcionamiento del sistema de información dentro de la DINFO – PNP; ya que según la teoría general de sistemas la organización representa a como un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr sus objetivos, en ese sentido no se logra la integración funcional de las unidades del sistema y por ende no se logran los objetivos de la organización.

- **¿Cómo interactúan los actores de la experiencia durante el desarrollo de sus sesiones de trabajo?**

Toda vez que el proceso de planificación debe comprender a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente; este caso fue la excepción a la regla, ya que el equipo estuvo integrado por tres profesionales de los cuales ninguno conocía a fondo la

estructura funcional de la PNP, pues no teníamos formación en una escuela policial, hecho que dificultaba algunas cosas.

Dos de los profesionales asimilados a la PNP ejercen cargos de jefatura en la DINFO-PNP, corresponden a las carreras de Sociología (43) y Psicología (57), y llevan los grados de Comandante S (f) PNP y Coronel S (m) PNP, respectivamente. Y la Bach. En Comunicación (29) que tiene el grado de empleada civil y es la que suscribe el presente Informe.

Las carencias de información eran muchísimas, sin embargo al afrontar esta tarea como un reto personal y también de grupo, pues la División de Asuntos Especiales es calificada y vista como una de las oficinas con más trabajo intelectual dentro de la DINFO-PNP y cuyo personal es especialmente capacitado para desarrollar trabajos de exigencia multidisciplinaria.

La interacción de trabajo fue muy intensa, las sesiones de trabajo realizadas tres veces por semana se desarrollaban por largas horas continuas de trabajo, en las que se fue fortaleciendo nuestros lazos de aprecio y reconocimiento de las capacidades profesionales de cada uno, estrechando

mayores vínculos de amistad y respeto, en resumen, un equipo de trabajo cohesionado y comprometido con su labor.

- **¿Qué factores internos o del entorno incidieron en el desarrollo de la experiencia, limitaron su realización o beneficiaron a la misma? ¿Por qué?**

1) Primer factor, la coyuntura política del país, cambio de gobierno y nueva gestión en la administración pública, específicamente en el Sector Interior.

2) Segundo factor, la jerarquización de la organización, en la que por orden de la Superioridad se dispone la formulación de Planes Estratégicos en todos los órganos policiales y no policiales del Sector Interior, distribuyéndose material instructivo sobre el particular, toda vez que muchos desconocíamos el tema.

3) Tercer factor, la agenda de los medios de comunicación, “agenda setting” como elemento que orienta la agenda pública y la opinión pública, obligando a que el Estado oriente sus acciones a temas del día a día, hecho que perjudicó los inicios de la formulación de nuestro Plan Estratégico y que posteriormente limitará su desarrollo.

- 4) Cuarto factor, desconocimiento cognoscitivo del tema, los profesionales responsables de la formulación del Plan, tuvieron que recurrir a diversos materiales y guías didácticas para comprender el tema.
  
- 5) Quinto factor, la cultura organizacional de la PNP, obliga a pensar en la necesidad de plantear estrategias comunicacionales que propicien la cohesión institucional y desterrar toda problemática relacionada a la rivalidad de códigos y procedencia de las tres ex instituciones de las fuerzas policiales, esa falta de identidad con la ahora Policía Nacional del Perú, debilita la estabilidad de la organización y dificulta el logro de los objetivos, hecho que también influyó en el equipo de trabajo responsable de la formulación del Plan Estratégico.
  
- 6) Sexto factor, encuestas a la opinión pública, datos importantísimos que beneficiaron el desarrollo de nuestro trabajo pues nos orienta el camino de acción para actuar comunicacionalmente según la demanda de la ciudadanía. Por ejemplo, considerando los datos estadísticos de la Empresa APOYO, OPINIÓN Y MERCADO S.A.: Sobre la percepción de la ciudadanía

con respecto a la PNP, indica que desde 1990 a 2005, la Policía inspira más temor que seguridad; aumentando de un 41% a 51%, demostrando un claro sentimiento de desconfianza. Esta información nos indica que debemos prestar atención en cómo hacer para recuperar la confianza de los ciudadanos y dejar de inspirar temor, sino por el contrario seguridad.

- **¿Qué aportes surgen a partir de la experiencia en relación al concepto de comunicación organizacional y planificación estratégica?**

La experiencia demuestra que la organización es según el modelo de Weick, una representación de cómo los miembros de la organización reaccionan a la información que rodea a la misma. Los procesos que utilizan los miembros para responder a la información del entorno de la organización son los procesos de comunicación. Weick enfatiza las interacciones humanas y el procesamiento de información como las actividades centrales de la organización.

Asimismo, el concepto de cultura de la organización, está impregnada en cada momento del accionar de los miembros de la organización, se refleja en su comportamiento y este a su vez crea imagen, en este caso de la Institución a la que

representa. La cultura organizacional se crea por medio del desarrollo de la lógica colectiva de los miembros de la organización, así como de las leyendas acerca de su identidad, las cuales se transmiten por medio de canales formales e informales de comunicación.

Y la Planificación estratégica, además de ser el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, significó en la experiencia un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que buscaba en la DINFO PNP definir con la mayor claridad posible sus acciones para el logro de sus objetivos en materia informativa y comunicacional.

## CONCLUSIONES Y APORTES

### A. CONCEPTUALES

- **Búsqueda de la valoración de planificar la comunicación.**  
Lamentablemente los cargos de dirección del Comando Institucional son tan cambiantes que dificulta posicionar la importancia de planificar la comunicación como un elemento de gestión dentro de la Administración útil para el mejoramiento de la imagen e identidad del Instituto. En ese sentido la falta de continuidad en la dirección de toma de decisiones, trunca los pocos pasos que se iniciaron en la anterior gestión en materia de comunicación retrasando la optimización y potenciación en la gestión de la información y comunicación de la PNP.
- **Mejorando la Gestión de la Comunicación Institucional.** Los actores de la experiencia comprendieron que la formulación de un Plan Estratégico en la DINFO PNP, propicia una gestión más eficiente bajo un lenguaje común, utilizando óptimamente los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos y que a pesar de lo engorroso que pudo representar su formulación, opinan que vale la pena volver a formar parte de un equipo de trabajo tan trascendental para una organización.

- **Conceptos nuevos en la DINFO.** Con la realización del Plan Estratégico de la DINFO PNP 2007 – 2011, se sientan las bases para futuras formulaciones de este tipo. Su difusión permitió insertar cómo documentos de acción a los Planes de Comunicación desarrollados para guiar el accionar comunicacional para los diferentes Planes Operativos de la Institución.
- **Actualización de conocimientos comunicacionales.** El equipo de trabajo se comprometió a gestionar actividades académicas a fin de actualizar y especializar a los profesionales policías y civiles que laboran en la DINFO-PNP, en materia de temas de la comunicación y planificación estratégica.

## **B. METODOLÓGICOS**

- **Dificultades de subculturas.** Dentro de la PNP existen subculturas organizaciones muy marcadas que provienen de las ex instituciones policiales identificadas por la replana policial como códigos de procedencia, así tenemos al código uno (GC), código dos (PIP) y código tres (GR); pese haber transcurrido 19 años, éstas esferas de poder interno han provocado algunos roces por la defensa de valores y creencias aprendidas anteriormente. Es justamente este aspecto el que puede en la fecha explicarse como una causal de la resistencia al cambio y que es propio del proceso de afianzar una sola cultura organizacional.

- **Orientando el enfoque comunicacional.** Durante el proceso de formulación del Plan Estratégico de la DINFO PNP hubieron dificultades para encontrar el enfoque comunicacional concluyendo en la orientación a optimizar, simplificar y mejorar el sistema de comunicación e información de la PNP a fin de fortalecer una filosofía institucional única que permita, en el ámbito interno, que el personal policial se sienta identificado con la organización a la cual pertenece, y en el ámbito externo, que el ciudadano identifique la presencia y actuación de un efectivo policial con respeto y confianza.
- **Ausencia de registros y documentos de comunicación.** La metodología desarrollada durante la experiencia, fue realizada en forma empírica y equivocadamente, al no generar registros de los procedimientos efectuados en su formulación, debido a que ninguno de los integrantes del equipo de trabajo tenía experiencia en la realización de estos tipos de trabajo y a que se desconocía cognoscitivamente el tema de la Gestión en la Administración Pública.
- **La comunicación como instrumento y no como elemento participativo.** El enfoque de la Comunicación utilizado en el proceso de planificación fue instrumentalista, se describe como una herramienta para el logro de fines, la Institución aún no logra generar una propuesta de comunicación ética relacionada con el fomento del

diálogo ciudadano para un Orden Interno, Orden Público y Seguridad Ciudadana.

## C. INSTRUMENTALES

- **Definiendo lineamientos de acción comunicacional.** Al redefinirse la intencionalidad de la experiencia se pudo apreciar que el nuevo planteamiento de objetivos obedecían tanto a Comunicación Interna como externa de la Organización, identificándose actividades de difusión referidas al programa de Orden Interno que conducía acciones dirigidas hacia la población, y otras actividades referidas al programa de Administración en las que se orientan acciones para el establecimiento de una estructura y estabilidad en la organización.
- **Proyección de estrategias comunicacionales.** Este ejercicio de formulación de un plan a mediano y largo plazo, permitió proyectar estrategias que tengan continuidad en el tiempo y no obedezcan al tan acostumbrado plan del día día que domina a la DINFO PNP, respuestas a la agenda setting de los diversos medios de comunicación.
- **Capacitación al personal.** Los expertos en Planificación de la OGP – MININTER, rescatan el esfuerzo que el personal policial realiza en la elaboración de estos documentos y señalan que a pesar de ello seguirán con sus capacitaciones porque aún existe en 70% de los

organismos policiales que no esta concientizado y no quiere trabajar en algunos casos lo que dificulta la elaboración de dichos planes.

- **Diseño de un esquema de Plan de Comunicación Institucional.** A raíz de la conceptualización de planificar la comunicación estratégica, se empezó a requerir formalizar las acciones de comunicación a través de un documento que explique paso a paso las estrategias comunicacionales para los diversos planes operativos de la PNP. Este documento lo estructuré de la siguiente forma, a fin de facilitar la comprensión del mismo por personal que no conoce de comunicaciones:

#### **Plan de Comunicación N° 003-2006 DINFO-PNP/DIVASESP**

##### **I. FINALIDAD**

Normar las acciones a realizarse con motivo de la campaña de imagen denominada “*LLAMANOS A LA VIDA, NO NOS DEJES CON LA LÍNEA MUERTA*”, a ejecutarse por la VII Dirección Territorial Policial - Lima, con el objetivo de reducir las llamadas perturbadoras a esta central de emergencia.

##### **II. SITUACIÓN**

- A. La Central de Emergencias 105 desde que entró en funcionamiento en diciembre de 1996, funciona como el nexo entre la ciudadanía y la Policía Nacional del Perú, las Unidades de Emergencia, Unidades Especiales, Comisarías e instituciones como la Compañía de Bomberos y Defensa Nacional, a través de la recepción de llamadas telefónicas que se registran en su sede de operaciones, ubicada en la cuarta cuadra de la avenida España, local de VII Región de la PNP.
- B. Los efectivos de la Central 105 realizan un diligente trabajo operando las 24 horas del día con un valioso soporte tecnológico, dirigiendo y coordinando la labor que efectúan los policías que patrullan en las calles; en ambos casos persiguen un sólo objetivo: La seguridad ciudadana.
- C. El promedio de llamadas que recibe la Central 105 es de 30 mil diarias, la mayoría procede de los distritos de San Martín de Porres, San Juan de Lurigancho, Cercado de Lima, Callao, La Victoria, Comas, Los Olivos y Villa El Salvador, siendo la madrugada de los domingos, entre las 5:00 y 7:00 horas, el momento de mayor afluencia de llamadas.

- D. De las 30 mil llamadas al día, sólo un promedio de 800 son emergencias reales, de las cuales la mayoría corresponden a accidentes de tránsito, asaltos, robos en la vía pública, violencia familiar, pandillaje, delincuencia común y comercialización de drogas en las calles.

### III. **OBJETIVOS**

- A. Concientizar y sensibilizar a la población que efectúa llamadas a la central 105 de la PNP sobre el verdadero sentido de una llamada de emergencia para reducir la comisión de “llamadas perturbadoras”.
- B. Impactar en el público en general con respecto a la importancia de una llamada de emergencia real y lo perjudicial que representan las llamadas de falsas emergencias.
- C. Reforzar las acciones que realiza el personal de la Central 105 de la PNP, destinadas al auxilio rápido y apoyo al ciudadano para la prevención de la comisión de un acto delictivo.

### IV. **ALCANCE**

Ciudadanía en general, en especial a las personas que efectúan llamadas perturbadoras a la central 105 de la PNP.

### V. **ESTRATEGIAS**

- 1. Elaborar estrategias comunicacionales que incluya medios impresos, radiales, televisivos multimedia.
- 2. Diseñar programas de difusión de la campaña que contenga un Soporte Periodístico, Soporte Publicitario y Soporte Educativo.
- 3. Gestionar apoyo publicitario no tradicional involucrando a personajes conocidos en el ámbito de la política, espectáculo y deporte.

### VI. **PROPUESTA DE COMUNICACIÓN**

- 1. Como parte del Soporte Periodístico, se gestionará la realización de reportajes televisivos sobre la Central 105 (Panamericana, Frecuencia Latina, ATV), Informes Especiales en medios impresos (El Comercio, Expreso, La República, Correo, Ojo, el Peruano, etc.), radiales (RPP, CPN, 1160) y reportaje publicado en la Página Web de la PNP.
- 2. Como parte del Soporte Publicitario, se diseñará un afiche publicitario a difundirse en centros educativos, comisarías, centros de salud, juntas vecinales y medios de comunicación (diarios, TV y radio). Se diseñará un spot televisivo con duración de 20 segundos a difundirse por señal abierta con obligatoriedad en el canal del Estado TNP. Se elaborará un spot radial con duración de 20 segundos a difundirse en las principales radioemisoras de la FM (Informativas y musicales) con obligatoriedad en Radio Nacional.
- 3. Como parte del Soporte Educativo, se coordinará con las OPC de las Comisarías de Lima Metropolitana para incluir charlas informativas en los horarios de clases sobre la Central 105 de la PNP y las llamadas de emergencia; asimismo, se coordinará con la Dirección de Bienestar para que se impartan charlas en los colegios donde

estudian los hijos de policías y se capacitará a los integrantes de las juntas vecinales sobre las funciones de la central 105.

## **VII. LANZAMIENTO DE CAMPAÑA**

Para el lanzamiento de la Campaña “*LLAMANOS A LA VIDA, NO NOS DEJES CON LA LÍNEA MUERTA*”, se convocará a todos los artistas, actores, políticos, deportistas y periodistas que han querido voluntariamente colaborar con la campaña que busca tener un matiz de cruzada de solidaridad en favor de reducir las llamadas perturbadoras a la Central de Emergencia 105.

Deberá estar presente la Señora Ministra del Interior, Dra. Pilar Elena Mazzetti Soler y al Señor General de Policía, Luis Montoya Villanueva, acompañados además del jefe de la Central 105 y empresarios representantes de las firmas que financiaron esta acción.

Ellos anunciarán a la prensa los motivos que impulsaron la realización de esta campaña, así como el espíritu de la misma exhortando a la población a tomar conciencia sobre el alcance que pone en nuestras manos la tecnología para solicitar ayuda en caso de emergencia. Con esta Campaña se espera reducir la comisión de llamadas perturbadoras a la central 105 de la Policía Nacional del Perú.

Como elemento simbólico todos los que colaboren con esta cruzada “*LLAMANOS A LA VIDA, NO NOS DEJES CON LA LÍNEA MUERTA*”, enseñarán a las cámaras de los medios de comunicación los auriculares de sus teléfonos simulando línea muerta de los teléfonos de la Central de Emergencia 105.

Asimismo, se convocará la presencia de Radio Patrulla, Águilas Negras, Tránsito, Ambulancias, Bomberos y todas las unidades con las que la Central 105 tiene permanente comunicación en caso de emergencia.

## **VIII. RESPONSABLES**

### **A. VII Dirección Territorial Policial - Lima**

- Deberá remitir información estadística sobre las llamadas que atiende la Central 105, antes y después de la Campaña.
- En coordinación con la División de Relaciones Públicas y la DIRFAPACI deberá establecer contacto con empresas amigas para el financiamiento de la presente Campaña.
- Deberá remitir información oficial sobre la Historia, Misión, Visión, Funciones, Alcances y Organización de la Central 105 a la Dirección de Informaciones, específicamente a la División de Asuntos Especiales para la realización de los spots.
- Deberá remitir a la División de Asuntos Especiales de la DINFO-PNP, informes sobre los casos solucionados más resaltantes, que al ser puestos en conocimiento de la ciudadanía genere en ella sentimientos y actitudes positivas a la labor que realiza la Central 105 de la PNP.

### **B. Dirección de Información de la Policía Nacional del Perú**

#### División de Asuntos Especiales:

- Coordinará con las Unidades comprometidas, la realización de la presente campaña.
- Diseñará el afiche publicitario para su publicación en los medios impresos.
- Elaborará el Spot Televisivo y Radial para su difusión.
- Elaborará los Tips del material didáctico para las Charlas Informativas en colegios y juntas vecinales sobre el particular.

- Deberá elaborar el cronograma de actividades para el desarrollo de la Campaña.

División de Prensa y Publicaciones:

- Se responsabilizará de la cobertura periodística requerida antes, durante y después de la presente campaña.
- Coordinará con los medios de comunicación, a fin de colocar el tema de la central 105 en la Agenda Setting.
- Coordinará con las principales Radioemisoras locales, a fin de lograr la difusión del Spot Radial elaborado para la presente Campaña, preferentemente en los horarios de la mañana de mayor sintonía (06:00 a 09:00 y entre las 11:00 a 16:00)

División de Relaciones Públicas:

- Coordinará con los principales canales de televisión de señal abierta, a fin de lograr el apoyo para la difusión de la Campaña a través de publicidad pagada por tanda comercial y a través de publicidad no tradicional, es decir con la mención de los conductores de sus programas.
- Deberá realizar el presupuesto de la campaña, consultando precios para la publicidad en medios impresos (periódico, revistas); costo de comerciales en televisión por segundo y en radio por segundo. Asimismo, el costo de la impresión de cinco mil afiches para ser colocado en comisarías, centros educativos, ONGs relacionados a seguridad ciudadana y medios de comunicación.
- Mediante el departamento de Revista Electrónica y la Página Web de la PNP será encargado de elaborar una ventana activa o banner referente a la presente campaña, conteniendo la información pertinente para el logro de los objetivos.
- En coordinación con la VII DIRTEPOL – Lima y con la DIRFAPACI deberá efectuar contacto con empresas amigas a fin de obtener el financiamiento de la presente campaña (impresión de diseño, elaboración de spots y costos por publicidad televisiva, radial y diarios).
- En coordinación con la VII DIRTEPOL – Lima y con la DIRFAPACI deberá conformar una Comisión encargada de gestionar y marketear el proyecto convocando a los artistas de mayor reconocimiento en el país, conductores de televisión, reconocidos periodistas y populares deportistas para convencerlos de participar en esta gran campaña.

**C. Dirección de la Familia y Participación Ciudadana**

- Deberá solicitar a la Central 105 información básica sobre su quehacer funcional, la misma que a través de Charlas Didácticas deberá difundirse en los Centros Educativos y Juntas Vecinales, a fin de relevar la vital importancia del servicio que presta la Central 105 para la defensa de la vida y la seguridad de las personas; y fundamentalmente crear conciencia sobre lo perjudicial que resultan las falsas llamadas de emergencia.
- En coordinación con la VII DIRTEPOL – Lima y con la División de Relaciones Públicas de la DINFO-PNP deberá efectuar contacto con empresas amigas a fin de obtener el financiamiento de la presente campaña (impresión de diseño, elaboración de spots y costos por publicidad televisiva, radial y diarios).

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario realizar una evaluación, desde los resultados, de lo que fue el trabajo de comunicación de la Dirección de Información de la Policía Nacional y su implicancia en las relaciones sociales existentes a la fecha en los públicos objetivo.
2. A lo anteriormente expuesto, se suma la interrogante de cuál es la importancia de planificar la comunicación y de quién es la responsabilidad de introducir su conceptualización en las Altas esferas del Comando Institucional para conseguir la continuidad y apoyo a las acciones comunicacionales de la Dirección de Información de la PNP.
3. El discutir y esclarecer cuál es el verdadero papel que debe jugar la comunicación en los programas o proyectos de promoción de la imagen y consolidación de la identidad organizacional, nos permitirá definir cómo gerenciar estos programas de manera exitosa y el perfil profesional que debe gerenciarlos.
4. Es importante considerar a los medios de comunicación como aliados estratégicos en la labor de promoción de cultura de paz; capacitando a los comunicadores sociales sobre temas de Orden Interno, Orden Público y seguridad ciudadana. Así como a los mismos profesionales de comunicación que laboran dentro de la Institución sobre los temas antes mencionados, como también capacitarlos en temas de gestión y

planificación estratégica en comunicación, a fin de facilitar la labor de los comunicadores institucionales y los del entorno.

5. Finalmente, considero de vital importancia desarrollar actividades de capacitación y sensibilización dentro de las universidades e institutos donde se imparta conocimientos de comunicación social, a través de seminarios, talleres y foros de discusión entre los propios docentes de la especialidad y alumnos acerca de los temas centrales de la problemática comunicacional de la PNP, a fin de generar espacios de enriquecimiento grupal, la retroalimentación de los conocimientos y experiencias, entre profesores, alumnos y profesionales de la institución policial.

## BIBLIOGRAFÍA

ACHA KUTSCHER, Elisabeth. (2004). "Cultura organizacional: vigencia e importancia de un concepto para la reforma de la policía", *Debates en Sociología* N° 29.

ANDIA VALENCIA, Walter. (2007). *Planeamiento Estratégico en el Sector Público*. Perú: Centro de Investigación y Capacitación Empresarial.

CAPRIOTTI Paul. (1999). *Planificación Estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

FERNANDEZ COLLADO, Carlos. (1991) *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

JAIME BARRETO, Heber. (2001). *Planeamiento Estratégico Sistémico, una herramienta eficaz para enfrentar el cambio*. Perú: Editorial San Marcos.

KREPS, Gary. (1995) *La comunicación en las organizaciones*. Argentina: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.

LIBAERT, Thierry. (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de Comunicación*. México: Limusa.

LOSADA DÍAZ, José Carlos. (Coord.) (2004) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Editorial Ariel, 2004.

MARTINEZ DE VELASCO Alberto (y) Abraham NOSNIK. (1995). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*. México: Editorial Trillas.

SCHEINSOHN, Daniel. (1999). *Comunicación Estratégica: Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa*. Argentina: Ediciones Macchi.

VILLAFañE J. (1998). *Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ed. Pirámide, S.A.

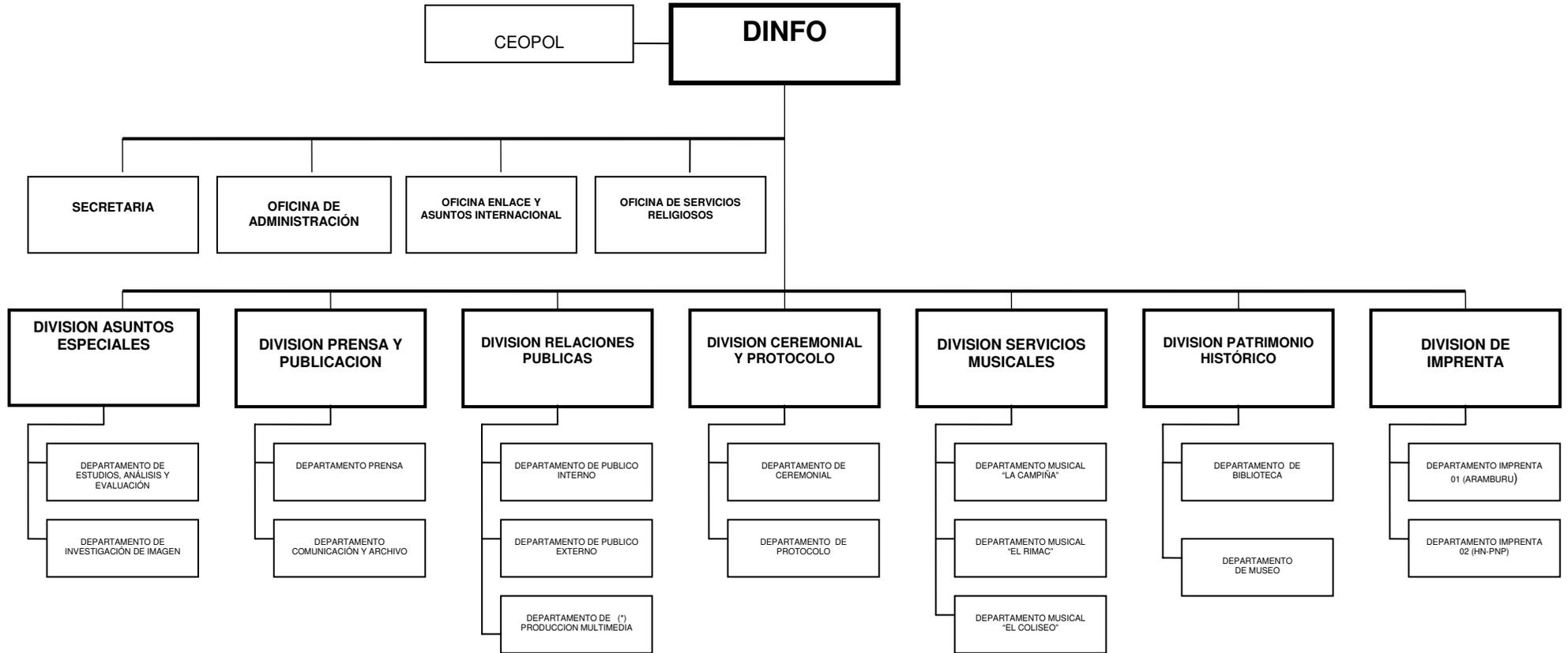
# **ANEXOS**

- 1. Organigrama de la DINFO**
- 2. Guía de entrevista para los actores de la experiencia**
- 3. Guía de preguntas para el análisis de la experiencia**
- 4. Información oficial del la Administración Pública**

## **ANEXO 1**

### **Organigrama de la DINFO**

# DIRECCION DE INFORMACION



## **ANEXO 2**

### **Guía de entrevista para los actores de la experiencia**

## GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS PARTICIPANTES DE LA EXPERIENCIA

1. ¿CUÁL FUE SU PRIMERA REACCIÓN CUANDO LE ENCOMENDARON LA TAREA DE FORMULAR POR PRIMERA VEZ UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA PNP?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿QUÉ INTENCIÓN BÁSICA ORIENTÓ EL DESARROLLO DE SU TRABAJO DURANTES EL PROCESO DE LA EXPERIENCIA?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿QUE REPRESENTÓ PARA USTED LA EXPERIENCIA DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA DINFO PNP 2007 - 2011?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿CUÁLES FUERON LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO QUE APLICARON EN EL PROCESO?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿CONSIDERA QUE EL EQUIPO DE TRABAJO CONFORMADO FUE EL OPTIMO. QUE SUGERENCIAS APORTARÍA?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿QUÉ PROBLEMAS Y/O DIFICULTADES ENCONTRÓ DURANTE EL PROCESO DE LA EXPERIENCIA?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿CÓMO SUPERARON LOS PROBLEMAS Y/O DIFICULTADES ENCONTRADAS EN EL PROCESO DE LA EXPERIENCIA?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. EN LO PERSONAL, ¿QUÉ ASPECTOS DEL PROCESO DE LA EXPERIENCIA RESCATA?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**GUIA DE ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE LA OFICINA GENERAL DE PLANIFICACIÓN DEL MINISTERIO DEL INTERIOR**

1. ¿CÓMO SURGE LA NECESIDAD DE ESTABLECER GUÍAS Y MANUALES INSTRUCTIVOS, ENTRE OTROS PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS PARA LA PNP?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿QUÉ TIPO DE CAPACITACIONES HA RECIBIDO PARA DESARROLLAR OPTIMAMENTE LAS ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN EN EL SECTOR?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿LOS ESFUERZOS REALIZADOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL POLICIAL EN GENERAL, A CONTRIBUÍDO A MEJORAR LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LA PNP?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿QUÉ CAPACIDADES Y CUALIDADES PROFESIONALES DEBE TENER EL PERSONAL QUE CONFORMA EL EQUIPO DE TRABAJO DE LA DINFO PNP PARA ELABORAR SU PLAN ESTRATEGICO?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿QUÉ RECOMENDACIONES DARÍA PARA QUE SE OPTIMICE EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA DINFO PNP?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**GUIA DE ENTREVISTA PARA EL PERSONAL ENCARGADO DEL PLAN  
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - ESTADO MAYOR GENERAL PNP**

1. ¿DESDE CUANDO SE ELABORAN PLANES ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES EN LA PNP?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿EN QUE NORMA Y PROCEDIMIENTO SE BASA LA PNP PARA LA ELABORACION DE SU PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. IDENTIFIQUE ¿CUÁLES SON LAS CAPACIDADES Y CUALIDADES PROFESIONALES DEL PERSONAL QUE CONFORMA EL EQUIPO DE TRABAJO QUE FORMULA EL PLAN ESTRATEGICO DE LA PNP?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿QUÉ PROBLEMAS Y/O DIFICULTADES TÉCNICAS ENCUENTRA PARA ELEBORAR EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿CÓMO CONSIDERA EL PRESUPUESTO PARA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMAS EN EL PLAN ESTRATÈCICO INSTITUCIONAL?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **ANEXO 3**

### **Guía de preguntas para el análisis de la experiencia**

## GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

Para el análisis de la experiencia tomaré en cuenta la reflexión del ¿Por qué se realizó, Cómo se realizó y Por qué del modo en que se realizó? Explicar la lógica y sentido de la experiencia para lo cual se utilizarán las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue la necesidad de formular un Plan Estratégico en la DINFO-PNP?
- ¿Cambió la intención primaria que guio su trabajo? ¿Se replantearon nuevos objetivos?
- La relación entre el equipo responsable de su formulación y el resto del personal que labora en la DINFO PNP ¿Se mantiene igual y si en caso cambió a qué se debió?
- ¿Cómo interactúan los actores de la experiencia durante el desarrollo de sus sesiones de trabajo?
- ¿Qué factores internos o del entorno incidieron en el desarrollo de la experiencia, limitaron su realización o beneficiaron a la misma? ¿Por qué?
- ¿Qué aportes surgen en relación al concepto de comunicación organizacional y planificación estratégica?

## **ANEXO 4**

**Información oficial de la Administración Pública**



MINISTERIO DEL INTERIOR  
Oficina General de Planificación

**DIRECTIVA N° 005 -2006-IN-0303**

**NORMAS Y LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN Y APROBACIÓN  
DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS 2007 – 2011 Y LOS PLANES OPERATIVOS  
INSTITUCIONALES AF-2007 DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y DE LAS UNIDADES  
ORGÁNICAS QUE LO CONFORMAN**

**I. OBJETO**

Establecer las normas para la formulación del Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio del interior, Plan Operativo Institucional AF-2007 del Ministerio del Interior e igualmente de cada Oficina o Dirección General o unidad orgánica de nivel equivalente.

**II. FINALIDAD**

Contar con documentos de gestión que orienten, en el marco de los lineamientos de política establecidos por el Gobierno, el desarrollo de las actividades del Ministerio del Interior en su conjunto, así como el de las distintas unidades orgánicas que lo constituyen.

**III. ALCANCE**

La presente Directiva es de estricto cumplimiento por todos los Órganos que conforman el Sistema Sectorial de Planificación del Ministerio del Interior.

**IV. BASE LEGAL**

La aplicación de la presente Directiva se sujeta a lo prescrito en el siguiente marco legal:

- A. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- B. Ley N° 28522, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN.
- C. Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público.
- D. Decreto Legislativo N° 560, Ley del Poder Ejecutivo.
- E. Decreto Supremo N° 003-2004-IN de 01 de marzo de 2004 que aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 370, Ley del Ministerio del Interior.
- F. Decreto Supremo N° 004-2005-IN de 22 de julio de 2005, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Interior.
- G. Decreto Supremo N° 054-2005-PCM de 27 de julio de 2005, aprueba el Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro de Planeamiento Estratégico.
- H. Resolución Ministerial N° 0036-2003-IN-0303 del 08 de enero de 2003 aprueba el Reglamento del Sistema Sectorial de Planificación.



MINISTERIO DEL INTERIOR  
Oficina General de Planificación

## V. DISPOSICIONES GENERALES

### A. DEFINICIONES DE TÉRMINOS

Para los efectos de la aplicación de la presente Directiva se aplican las definiciones de términos siguientes:

1. **Plan Estratégico 2007–2011:** Documento de gestión institucional que a partir de los lineamientos de política (objetivos, políticas y estrategias) aprobados por la Alta Dirección del Ministerio del Interior prevé las actividades, metas, presupuesto e inversiones para el logro de los objetivos establecidos por el Gobierno en el periodo 2007-2011.
2. **Plan Operativo 2007** (Institucional del Ministerio del Interior o de cada Oficina o Dirección General o unidad administrativa de nivel equivalente): Documento de gestión institucional que a partir del Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio del Interior prevé las actividades, metas, presupuesto e inversiones para un horizonte temporal de un año.

### B. ETAPAS DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DE PLANES

1. El proceso de formulación del Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio del Interior y del Plan Operativo Institucional AF-2007 del Ministerio del Interior así como de las Unidades Orgánicas que lo conforman se desarrollará en las etapas siguientes:
  - a. **Etapa Interna:** bajo la conducción del respectivo Director General o funcionario público de nivel equivalente; pudiéndose conformar equipos de trabajo. El coordinador del equipo de trabajo y un alterno serán acreditados ante la Oficina General de Planificación.
  - b. **Etapa de Análisis y Coordinación:** bajo la conducción del Director de la Oficina de Planeamiento de la Oficina General de Planificación y con la intervención de los representantes acreditados de la respectiva Oficina, Dirección General o unidad orgánica de nivel equivalente.
  - c. **Etapa de Consolidación:**  
*En el caso del Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio del Interior y del Plan Operativo Institucional AF-2007 del Ministerio del Interior:* bajo la conducción del Director General de la Oficina General de Planificación y esta etapa es de competencia de la Oficina de Planeamiento.

*En el caso del Plan Estratégico 2007-2011 y del Plan Operativo AF-2007 de cada Oficina, Dirección General o unidad orgánica de nivel equivalente:* bajo la conducción del Director General o funcionario público de nivel equivalente; en coordinación con la Oficina de Planeamiento de la Oficina General de Planificación.

### C. ETAPAS DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE PLANES

1. El proceso de aprobación del Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio del Interior y del Plan Operativo Institucional AF-2007 del Ministerio del Interior se desarrollará en las etapas siguientes:



**MINISTERIO DEL INTERIOR**  
Oficina General de Planificación

- a. **Etapa de Coordinación**: bajo la conducción del Viceministro del Interior.
  - b. **Etapa de aprobación final**: competencia de la señora Ministra del Interior.
2. El proceso de aprobación de los Planes Estratégicos 2007-2011 y de los Planes Operativos Institucionales AF-2007 de cada Oficina, Dirección General o Unidad Administrativa de nivel equivalente se desarrollará en las etapas siguientes:
- a. **Etapa de emisión de opinión favorable**: competencia de la Oficina de Planeamiento de la Oficina General de Planificación.
  - b. **Etapa de aprobación**: competencia del respectivo Director General o funcionario público de nivel equivalente. En el caso del Secretario General y de los Directores Generales emitirán la Resolución correspondiente. En el caso de los Procuradores, Defensor del Policía, Secretario Técnico del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Secretario Permanente de la Comisión Nacional de Derechos Humanos del Ministerio del Interior mediante oficio dirigido a la Oficina General de Planificación comunicando su aprobación.

**D. PARTICIPACIÓN DE LOS SERVIDORES Y FUNCIONARIOS EN EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE PLANES**

Los Directores Generales deben propiciar, durante el proceso de formulación de los Planes mencionados, la participación de todo el personal de la Oficina, Dirección General o unidad administrativa de nivel equivalente a su cargo; de tal manera que sean asumidos como un compromiso del conjunto de los servidores y funcionarios de la respectiva unidad orgánica.

**VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

- A. Los Órganos conformantes del Sistema Sectorial de Planificación para la formulación del Plan Estratégico 2007-2011 y del Plan Operativo Institucional AF-2007 de la Oficina, Dirección General o unidad administrativa de nivel equivalente tomarán en cuenta:
1. Los Objetivos, Políticas y Estrategias del Ministerio del Interior para el periodo 2007-2011 y para el AF-2007 señalados en los Anexos A y B que forman parte de la presente Directiva.
  2. La Estructura Funcional Programática y las asignaciones presupuestarias para el AF-2007, Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones, Programa Multianual de Inversiones y los Planes Nacionales.
  3. Para la identificación de los indicadores deberán coordinar:
    - a. En el caso de los Órganos No Policiales:  
Oficina de Estadística de la Oficina General de Planificación.
    - b. En el caso de los Órganos Policiales:  
Oficina de Estadística de la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto del Estado Mayor General de la PNP.
- B. La estructura de los Planes de los Órganos integrantes del Sistema Sectorial de Planificación deberán ceñirse a lo siguiente:

ANEXO C Plan Estratégico 2007-2011 de los Órganos del Ministerio del Interior. Para el



**MINISTERIO DEL INTERIOR**  
Oficina General de Planificación

Capítulo III. Programación, deberán ceñirse a los Cuadros N° 1, 2 y 3.

ANEXO D Plan Operativo Institucional AF-2007 de los Órganos del Ministerio del Interior. Para el Capítulo III. Programación, deberán ceñirse a los Cuadros N° 4 y 5.

- C. El método a seguir esta establecido en las Guías Técnicas que se difundirán después de aprobada la directiva.
- D. Las fechas establecidas para la presentación de los documentos están descritas en el siguiente cuadro:

ACTIVIDADES	FECHAS
Presentación de los proyectos del Plan Estratégico 2007-2011 y del Plan Operativo Institucional AF-2007 de la Oficina, Dirección General o unidad administrativa de nivel equivalente (Anexo C y D).	27 OCT
Consolidación del proyecto del Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio del Interior y del Plan Operativo Institucional AF-2007 del Ministerio del Interior.	15 NOV
Presentación de los proyectos de los Planes del MININTER a la Alta Dirección.	15 DIC

- E. El Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio del Interior y el Plan Operativo Institucional AF-2007 del Ministerio del Interior serán aprobados mediante Resolución Ministerial.
- F. Los Órganos aprobarán sus respectivos Planes Estratégicos y Planes Operativos Institucionales en un plazo de quince (15) días calendario, contados a partir de la fecha de aprobación de los Planes señalados en el literal anterior.

**VII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

- A. De conformidad al cronograma establecido, los Órganos deberán remitir a la Oficina General de Planificación los Planes Estratégicos y Planes Operativos, en los plazos establecidos en la presente Directiva para la opinión técnica correspondiente y posterior consolidación.
- B. Los Órganos del Sistema Sectorial de Planificación deberán coordinar con sus respectivas Unidades Ejecutoras a fin de verificar de que sus actividades programadas estén debidamente presupuestadas.
- C. La Oficina General de Administración como unidad orgánica competente de la gerencia de la Unidad Ejecutora 001 del Pliego 007: Ministerio del Interior coordinará y contribuirá a la formulación de los respectivos Planes Estratégico y Planes Operativos de la Alta Dirección (Despacho Ministerial, Despacho Viceministerial y Secretaría General).
- D. Los Planes Estratégicos y Planes Operativos deberán ser remitidos en forma impresa debidamente sellados y visados y por vía electrónica ([rvasquez@mininter.gob.pe](mailto:rvasquez@mininter.gob.pe) o [nvasquez@mininter.gob.pe](mailto:nvasquez@mininter.gob.pe)) a la Oficina General de Planificación. Los documentos serán editados en texto en MS-Word y los formatos en MS-Excel con fuente tipográfica Arial 10.
- E. Para cualquier coordinación con la Oficina de Planeamiento de la Oficina General de Planificación pueden comunicarse a:



**MINISTERIO DEL INTERIOR**  
Oficina General de Planificación

TELEFONO-FAX	475-8895
NEC	822-231

**VIII. DISPOSICIONES FINALES**

- A. Los aspectos no contemplados en la presente Directiva serán resueltos por la Oficina de Planeamiento de la Oficina General de Planificación del Ministerio del Interior.
- B. El incumplimiento de lo dispuesto en la presente Directiva será de responsabilidad del Funcionario del más alto nivel del Órgano y la Oficina General de Planificación informará al Órgano de Control Institucional y a la Inspectoría de la Policía Nacional del Perú.

**IX. ANEXOS**

- ANEXO A: Lineamientos de Política 2007-2011 del Ministerio del Interior.
- ANEXO B: Objetivos Institucionales para el AF-2007.
- ANEXO C: Estructura del Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio del Interior.
- ANEXO D: Estructura del Plan Operativo Institucional AF-2007.



MINISTERIO DEL INTERIOR  
Oficina General de Planificación

## ANEXO A

### LINEAMIENTOS DE POLITICA 2007-2011 DEL MINISTERIO DEL INTERIOR

#### **A. OBJETIVOS**

1. Fortalecimiento de los mecanismos de protección del libre ejercicio de los derechos y libertades fundamentales de los ciudadanos, del orden interno, del orden público y de la seguridad ciudadana en el ámbito nacional.
2. Optimización de los procesos administrativos y operativos del Sector Interior.

#### **B. POLITICAS**

##### **Para el Objetivo 1**

1. Mejorar la capacidad operativa de la Policía Nacional del Perú.
2. Fortalecer la imagen de la Policía Nacional del Perú.
3. Incrementar y afianzar la participación de la población, del sector privado, del gobierno nacional, de los gobiernos regionales y de los gobiernos locales en acciones conjuntas de prevención y lucha frontal contra las acciones violentas y delincuenciales en todas sus modalidades.
4. Reforzar la administración del movimiento migratorio y del otorgamiento de naturalización.
5. Intensificar las acciones de inteligencia orientadas a una mejor toma de decisiones para el mantenimiento del orden interno y orden público.
6. Intensificar las acciones de control de los servicios de seguridad, control de armas, munición y explosivos de uso civil.
7. Reestructurar la Dirección General de Gobierno Interior.
8. Promover una cultura organizacional basada en una gerencia de proyectos de inversión pública.
9. Intensificar las acciones de lucha frontal contra el tráfico ilícito de drogas y rezagos del terrorismo.

##### **Para el Objetivo 2**

1. Brindar una mejor calidad de vida al personal del Ministerio del Interior y a sus familiares.
2. Brindar mejores condiciones de trabajo para el personal del Ministerio del Interior.
3. Continuar la incorporación del enfoque de género.
4. Intensificar mecanismos de simplificación administrativa.
5. Continuar con la desconcentración administrativa que permita un servicio de calidad.
6. Promover una cultura de austeridad a todo nivel.



**MINISTERIO DEL INTERIOR**  
Oficina General de Planificación

7. Aplicar tolerancia cero en casos de inmoralidad y corrupción.
8. Incorporar tecnología de información que optimice los procesos administrativos y operativos del Ministerio del Interior.
9. Brindar una atención de calidad a los pensionistas y personal con discapacidad del Ministerio del Interior.
10. Mejorar las acciones relacionadas con la defensa de los intereses del Estado representado por el Ministerio del Interior.
11. Implementar los principios constitucionales y acuerdos internacionales en materia de derechos humanos de competencia del Ministerio del Interior.

**C. ESTRATEGIAS**

Para alcanzar las metas, los Objetivos Estratégicos establecidos y el cumplimiento de la Misión se ha determinado las siguientes estrategias:

**Para el Objetivo 1**

1. Realizando un censo del personal, infraestructura, equipamiento y mantenimiento del Ministerio del Interior.
2. Fortaleciendo la capacidad operativa de las diferentes Unidades Especializadas de la Policía Nacional del Perú.
3. Desarrollando e implementando un plan de incorporación progresiva de efectivos policiales distribuidos con criterio técnico a nivel nacional.
4. Mejorando los niveles del Sistema Educativo Policial.
5. Proponiendo proyectos de Ley ante las instancias correspondientes que contribuyan a la mejora de la operatividad policial.
6. Desarrollando e implementando el Programa de Comisarías Amigables.
7. Diseñando, desarrollando e implementando un Plan Maestro de reforzamiento y georeferenciado de las Comisarías y otras dependencias a nivel nacional con la participación de los Gobiernos Regionales y Locales y el apoyo de la cooperación internacional.
8. Fortaleciendo las Juntas Vecinales.
9. Implementando los Comités de Seguridad Ciudadana.
10. Continuando con la implementación de los Juzgados de Paz en las Comisarías a nivel nacional.
11. Extendiendo progresivamente la implementación del Plan Telaraña a nivel nacional.
12. Facilitando y dinamizando la administración del movimiento migratorio.
13. Proponiendo y actualizando la normatividad migratoria.



**MINISTERIO DEL INTERIOR**  
Oficina General de Planificación

14. Desarrollando e implementando los convenios en materia migratoria con los países limítrofes y la Comunidad Andina de Naciones (solo con la presentación del DNI).
15. Intensificando las acciones de inteligencia con personal calificado.
16. Incrementando la prevención policial en zonas críticas y de alta incidencia delincriminal.
17. Desarrollando programas preventivos dirigidos a la comunidad especialmente a grupos vulnerables.
18. Dinamizando el control de los servicios de seguridad, de uso y posesión de armas, municiones y explosivos de uso civil.
19. Actualizando las normas básicas que constituyen el marco jurídico de regulación y control de las actividades a cargo de la DICSCAMEC.
20. Reorganizando la Dirección General de Gobierno Interior.
21. Difundiendo e internalizando la importancia del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en el desarrollo del Sector Interior.
22. Seleccionando y capacitando al personal del Ministerio del Interior a fin de mejorar la formulación, evaluación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión pública.
23. Desarrollando los procesos técnicos de formulación, evaluación, programación, ejecución y seguimiento de la gestión de los proyectos de inversión pública del Ministerio del Interior"
24. Gestionando ante la cooperación internacional y el gobierno nacional, los recursos necesarios para los programas de interdicción contra el TID y terrorismo.

**Para el Objetivo 2**

1. Brindando un mejor servicio educativo a los trabajadores y familiares de la Institución.
2. Fortaleciendo los programas de recreación y acceso a la cultura a la familia del Ministerio del Interior.
3. Reforzando los programas para personas adultos mayores y personal con discapacidad.
4. Ofreciendo servicios asistenciales de salud de mayor calidad y ampliar su cobertura.
5. Mejorando la administración del Fondo de Salud Policial (FOSPOLI).
6. Afianzando la reorganización de la Sanidad de la Policía Nacional del Perú.
7. Estableciendo un Plan de revalorización personal e institucional.
8. Continuando la incorporación del enfoque de género en los documentos institucionales, la gestión y acciones de personal.
9. Actualizando normas y manuales de procedimientos administrativos.
10. Brindando a la comunidad servicios administrativos con eficiencia y eficacia.



**MINISTERIO DEL INTERIOR**  
**Oficina General de Planificación**

11. Reorientando la organización institucional del Ministerio a una asignación más eficiente de funciones.
12. Diseñando y aplicando un programa de desconcentración.
13. Buscando mecanismos orientados a generar ahorros para el Sector.
14. Fortaleciendo las acciones de lucha contra la corrupción desarrollado por los Órganos del Ministerio del Interior y otras comisiones designadas para tal fin.
15. Implementando los procesos de selección y adquisición de acuerdo a lo establecido en el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.
16. Desarrollando una cultura organizacional orientada al mejor uso de la tecnología de información que permita una mayor eficiencia y eficacia.
17. Implementando un programa especial de seguimiento de causas en los cuales es parte el Ministerio del Interior.
18. Reforzando las vías de denuncias, especialmente de los servicios telefónicos nacionales gratuitos.
19. Evaluando y reformulando los términos de los convenios interinstitucionales en materia de derechos humanos.
20. Fortaleciendo a los órganos competentes del Sistema Administrativo de Derechos Humanos del Ministerio del Interior.
21. Mejorando el servicio personalizado de pago a los cesantes y pensionistas.
22. Dinamizando los procesos de trámite y pago de beneficios al personal policial en retiro por discapacidad y viudas.
23. Desarrollando programas que permitan a los cesantes y jubilados acceder a las prestaciones de bienestar del Ministerio del Interior.
24. Proponiendo alternativas de solución al financiamiento del pago efectivo y oportuno de los pensionistas de la Caja Militar Policial.



MINISTERIO DEL INTERIOR  
Oficina General de Planificación

## ANEXO B

### OBJETIVOS INSTITUCIONALES AF-2007

#### A. OBJETIVOS

<b>Objetivo General N° 1</b>	<b>Fortalecimiento del orden interno, del orden público y de la seguridad ciudadana en el ámbito nacional.</b>
Objetivo Parcial N° 1	Potenciación de la capacidad operativa policial para el mantenimiento del orden interno, orden público e incremento de los niveles de seguridad ciudadana.
Objetivo Especifico N° 1	Incremento de la capacidad operativa policial y de las acciones de inteligencia.
Objetivo Especifico N° 2	Desarrollo de los proyectos de inversión desde la etapa de preinversión hasta la evaluación ex post y los procesos administrativos para la mejora del servicio policial.
Objetivo Parcial N° 2	Desarrollo de acciones que garanticen el control migratorio.
Objetivo Especifico N° 1	Perfeccionamiento del control migratorio y naturalización.
Objetivo Especifico N° 2	Desarrollo de los proyectos de inversión desde la etapa de preinversión hasta la evaluación ex post y los procesos administrativos para la mejora del control migratorio.
Objetivo Parcial N° 3	Contribución en la ejecución de políticas de Gobierno y del mantenimiento del Orden Interno.
Objetivo Especifico N° 1	Reforzamiento de las acciones relativas a la reestructuración de la Dirección General de Gobierno Interior.
Objetivo Parcial N° 4	Desarrollo de acciones normativas, de control y de supervisión sobre los sistemas de servicios de seguridad privada, tenencia autorizada de armas, uso de material explosivo y artículos pirotécnicos a nivel nacional.
Objetivo Especifico N° 1	Intensificación de las acciones de los servicios de seguridad, control de armas, munición y explosivos de uso civil.
Objetivo Parcial N° 5	Impulso de la capacitación del personal en relación a las necesidades del servicio.



**MINISTERIO DEL INTERIOR**  
**Oficina General de Planificación**

Objetivo Especifico N° 1	Desarrollo del proceso de capacitación en función a las necesidades del servicio.
Objetivo Parcial N° 6	Mejoramiento de la prestación de los servicios de salud.
Objetivo Especifico N° 1	Incremento de la capacidad operativa en la prestación de los servicios de salud.
Objetivo Parcial N° 7	Reforzamiento de la participación sectorial en la promoción y ejecución de acciones en materia de seguridad ciudadana.
Objetivo Especifico N° 1	Intensificación de acciones orientadas a generar conciencia sobre la seguridad ciudadana.
<b>Objetivo General N° 2</b>	<b>Mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa.</b>
Objetivo Parcial N° 1	Mejoramiento de los procedimientos administrativos en el marco de la modernización institucional.
Objetivo Especifico N° 1	Simplificación y mejoramiento de los procesos administrativos.
Objetivo Parcial N° 2	Mejoramiento de la defensa irrestricta de los derechos e intereses del Estado.
Objetivo Especifico N° 1	Optimización de los procesos administrativos a favor de los intereses del Estado.
Objetivo Parcial N° 3	Formulación de los Lineamientos de Política que permita lograr el desarrollo institucional.
Objetivo Especifico N° 1	Gerencia de los Sistemas Administrativos.
Objetivo Parcial N° 4	Mejoramiento de la calidad de gestión administrativa de los órganos auditados.
Objetivo Especifico N° 1	Desarrollo de acciones de control para optimizar la gestión administrativa.
<b>Objetivo General N° 3</b>	<b>Reforzamiento de la previsión social en el Sector Interior.</b>
Objetivo Parcial N° 1	Implementación de mecanismos de control de la previsión social en el Sector Interior
Objetivo Especifico N° 1	Mejoramiento de los procedimientos de previsión social.



MINISTERIO DEL INTERIOR  
Oficina General de Planificación

**ANEXO C**

**ESTRUCTURA DE LOS PLANES ESTRATEGICOS 2007-2011  
DE LOS ORGANOS DEL MINISTERIO DEL INTERIOR**

PRESENTACION

I. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

- A. VISION
- B. MISION
- C. RESULTADOS OBTENIDOS: 2004-2006
- D. ANÁLISIS FODA
  - 1. FORTALEZAS
  - 2. DEBILIDADES
  - 3. AMENAZAS
  - 4. OPORTUNIDADES

II. LINEAMIENTOS DE POLITICA

- A. OBJETIVOS
- B. POLÍTICAS
- C. ESTRATEGIAS

III. PROGRAMACIÓN

- A. PROGRAMA DE ACTIVIDADES (Cuadro 1)
- B. INDICADORES DE MEDICION PARA EL DESEMPEÑO (Cuadro 2)
- C. PROGRAMA DE INVERSIONES (Cuadro 3)

GLOSARIO DE SIGLAS



**MINISTERIO DEL INTERIOR**  
Oficina General de Planificación

**ANEXO D**

**ESTRUCTURA DEL PLAN OPERATIVO AF-2007 DE LOS ORGANOS  
DEL MINISTERIO DEL INTERIOR**

PRESENTACION

- I. DIAGNOSTICO SITUACIONAL - FODA
  - A. AMENAZA
  - B. OPORTUNIDAD
  - C. FORTALEZA
  - D. DEBILIDAD
  
- II. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA
  - A. OBJETIVOS (Anexo B)
  - B. POLITICAS
  - C. ESTRATEGIAS
  
- III. PROGRAMACION
  - A. PROGRAMA DE ACTIVIDADES (CUADRO 4)
  - B. PRESUPUESTO (CUADRO 5)

GLOSARIO DE SIGLAS

### III. PROGRAMACION

#### A. PROGRAMA DE ACTIVIDADES

CUADRO 1

OBJETIVO ESTRATEGICO / ACTIVIDAD ESTRATEGICA	META ESTRATEGICA					
	UNIDAD DE MEDIDA (4)	CANTIDAD (5)				
		2007	2008	2009	2010	2011
OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL N°__: (1)						
OBJETIVO E3TRATEGICO: (2)						
RESPONSABLE: (6)						
1 (3)						
2 (3)						
RESPONSABLE: (6)						
3 (3)						
4 (3)						
RESPONSABLE: (6)						
. (3)						
. (3)						
TOTAL (7)		0	0	0	0	
PRESUPUESTO (8)						

(1) Señalar el Objetivo Estrategico General que se va a dar cumplimiento.

(2) Describir el Objetivo Estrategico que se espera alcanzar, responsable de su formulación son las Oficinas de Planeamiento o las que hagan sus veces

(3) Describir enunciado ha realizarse y lograr alcanzar los Objetivos planteados.

(4) Es la magnitud que se utilizará para medir un determinado resultado a lograr (ver Cuadro 5)

(5) Es el número de unidades de medida que se espera alcanzar

(6) Señalar la Unidad Orgánica de acuerdo a la Estructura Orgánica del Organo y/o Unidad Policial

(7) Es la sumatoria de la Meta Operativa

(8) es el monto estimado que se requiere para el cumplimiento de las actividades estratégicas asignado por la Unidad Ejecutora.

**UNIDAD DE MEDIDA:**no se debe reflejar los insumos más bien los productos que realiza la Unidad Orgánica, estos deben ser cuantificables/medibles.

**B. INDICADORES DE MEDICION PARA EL DESEMPEÑO**

**CUADRO 2**

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL N° __ (1)</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO: (2)</b>			
Nombre del Indicador (3)			
Tipo de Indicador (4)	<b>PRODUCTO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>IMPACTO</b>
Fundamento (5)			
Forma de Calculo (6)			
Unidad de Medida (7)			
Datos Históricos (8)			
2.004			
2.005			
2.006			
Metas para el Año (9)			
2.007			
2.008			
2.009			
2.010			
2.011			

- (1) Señalar el Objetivo Estratégico General que se va a dar cumplimiento.
- (2) Describir el Objetivo Estratégico que se espera alcanzar, responsable de su formulación son las Oficinas de Planeamiento o las que hagan sus veces
- (3) Denominación del indicador, debe permitir diferenciar claramente los demás indicadores
- (4) Especifica el tipo de indicador: PRODUCTO, RESULTADO e IMPACTO
- (5) Descripción del indicador, señalando el objetivo que mide.
- (6) Expresión matemática mediante el cual se mide el indicador.
- (7) Deberán especificarse claramente las unidades
- (8) Deberá indicar del año 2004 al 2006 el resultado de la Unidad de Medida.
- (9) Valores que alcanzará 2007-2011 sobre lo descrito en los rubros de evolución reciente que se proyectará anualmente.

C. PROGRAMA MULTIANUAL DE INVERSIÓN PÚBLICA

CUADRO 3

(En Nuevos Soles)

FUN	PROG	SPROG	PROY	COD SNIP	NOMBRE DEL PROYECTO	UBIGEO PROV	POBLACION BENEFICIADA 1/	INDICADOR DE PRODUCTO	META FISICA	SITUACIÓN 2/	FECHA		COSTO TOTAL	EJECUCIÓN A DIC. 2006	COSTO ANUAL			Costo Anual Promedio de Mantenimiento	
											INICIO	TERMINO			2007	...	2011		
					<b>TOTAL PROGRAMA</b>														
					<b>TOTAL PROGRAMA</b>														
					<b>TOTAL PROGRAMA</b>														
					<b>TOTAL</b>														

1/ **Población que se beneficia:** Cantidad de población beneficiaria del proyecto

2/ **Situación:** Se refiere al estado de avance del PIP

A = Perfil

B = Pre Factibilidad

C = Factibilidad

D = Estudios Definitivos/Expediente Técnico -Señalar si tiene o no viabilidad

E = En Ejecución - Señalar si tiene o no viabilidad

**II. PROGRAMACION**

**CUADRO 4**

**A. PROGRAMA DE ACTIVIDADES**

N°	ACTIVIDADES (4)	META OPERATIVA		PRESUPUESTO
		UNIDAD DE MEDIDA (5)	CANTIDAD (6)	S/. (7)
OBJETIVO GENERAL N° __: (1)				
OBJETIVO PARCIAL N° __: (2)				
OBJETIVO ESPECIFICO N° __: (3)				
RESPONSABLE: (8)				
1	(4)			
2	(4)			
.	(4)			
n	(4)			
RESPONSABLE: (8)				
1	(4)			
2	(4)			
.	(4)			
n	(4)			
TOTAL (9)				

- (1) Señalar el Objetivo General que se va a dar cumplimiento.
- (2) Describir el Objetivo Parcial que se espera alcanzar, responsable de su formulación son las Oficinas de Presupuesto de las Unidades Ejecutoras
- (3) Describir el Objetivo Específico que se espera alcanzar, responsable de su formulación son las Oficinas de Presupuesto de las Unidades Ejecutoras
- (4) Describir enunciado ha realizarse y lograr alcanzar los Objetivos planteados.
- (5) Es la magnitud que se utilizará para medir un determinado resultado a lograr (ver Cuadro 5)
- (6) Es el número de unidades de medida que se espera alcanzar
- (7) Describir el presupuesto asignado por la Unidad Ejecutora.
- (8) Señalar la Unidad Orgánica de acuerdo a la Estructura Orgánica del Organo y/o Unidad Policial
- (9) Es la sumatoria de la Meta Operativa

**B. PRESUPUESTO**

**CUADRO 5**

ORGANO: (1)  
 UNIDAD EJECUTORA: (2)  
 PROGRAMA: (3)  
 SUBPROGRAMA: (4)  
 ACTIVIDAD PRESUPUESTAL: (5)  
 COMPONENTE (6)  
 META PRESUPUESTARIA:  
 - UNIDAD DE MEDIDA (7)  
 - CANTIDAD (8)

ASIGNACIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS	PRESUPUESTO S/.				TOTAL
	RECURSOS ORDINARIOS	RECURSOS DIRECTAM. RECAUDADOS	DONACIONES	TRANSFER.	
<b>GASTOS CORRIENTES (1+2+3+4)</b>					
<b>1</b>	<b>PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES</b>				
	5.1.11.01 Retrib. y Complem.Ley Base Carr.Adm. 5.1.11.03 Retrib. y Complem.-Leu Carr.Med y Pr 5.1.11.07 Retrib. y Complem.-Pesonal Mil-Pol 5.1.11.10 Retrib. y Complem. - Contratos a Plazo Fijo .n				
<b>2</b>	<b>OBLIGACIONES PREVISIONALES</b>				
	5.2.11.11 Obligaciones del Empleador 5.2.11.14 Pensiones 5.2.11.18 Escolaridad, aguinaldos y gratificaciones .n				
<b>3</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS</b>				
	5.3.11.20 Viáticos y Asignaciones 5.3.11.21 Viaticos y fletes (cambio de colocación) 5.3.11.22 Vestuario 5.3.11.23 Combustible y Lubricantes .n				
<b>4</b>	<b>OTROS GASTOS CORRIENTES</b>				
	5.4.11.12 Otros Beneficios 5.4.11.25 Asignación por Combustible 5.4.40.40 Subvenciones Sociales 5.4.11.69 Asignación por Racion Orgánica Unica .n				
<b>GASTOS DE CAPITAL (7+9)</b>					
<b>5</b>	<b>INVERSIONES</b>				
<b>7</b>	<b>OTROS GASTOS DE CAPITAL</b>				
<b>TOTAL (GTO. CORRIENTE + GTO DE CAPITAL)</b>					

- (1) Describir el Organo y/o Unidad Policial responsable
- (2) Describir a que Unidad Ejecutora está inmersa
- (4) Identificar el Programa de la Estructura Funcional Programatica correspondiente.
- (6) Identificar el Sub-programa de la Estructura Funcional Programatica correspondiente.
- (5) Identificar la Actividad y/o Proyecto de la Estructura Funcional Programatica correspondiente.
- (6) Identificar el Componente de la Estructura Funcional Programatica correspondiente.
- (7) Identificar la Unidad de Medida de la Estructura Funcional Programatica correspondiente.
- (8) El total de la cantidad consignada de la META OPERATIVA es igual a la META PRESUPUESTARIA

Nota: Los Organos Policiales y No Policiales coordinarán con sus respectivas Oficinas de Presupuesto de las Unidades Ejecutoras

**UNIDADES DE MEDIDA**  
(DE CARÁCTER OBLIGATORIO) \*

Acción Comunal	Estudio	Nota informativa
Acta	Evaluación	Notificación
Adjudicación	Evento deportivo	Obra
Adquisición software	Evento educativo	Operativos
Altas /RM (donaciones)	Evento cultural	Orden de Compra
Altas/PECOSAS	Evento recreativo	Orden de Operación
Ampliación	Examen	Orden de Servicio
Análisis	Expediente procesado	PAP
Atención	Expediente resuelto	PECOSAS
Auditoría	Expediente técnico	Peritaje
Autorización	Expediente tramitado	Plan
Bajas/RD	Guía	Planilla
Balance	Hoja de Estudio y Opinión	Póliza
Becas	Hoja de Recomendación	Programa
Calendario de Comprom.	IAS	Promoción
Campaña	IEEM	Proyecto de estudio
CAP	Informe	Proyecto viabilizado
Carné de Extranjería	Inspección	Publicación
Compendio	Instructivos	Queja resuelta
Comprobantes de pago	Intervención	Red instalada
Comunicado Oficial	Inventario	Registro
Conciliación	Investigación	Reparación
Concurso Público	Legajo	Reportes
Conferencia de Prensa	Licencia	ROF
Constancia	Licitación Pública	Servicios TUPA
Consulta	Manual	Sistema Informático
Convenio	Mapa	Solicitud Act. de Extrad. .
Cuadro estadístico	MAPRO	Soporte informático
Cuadro Orgánico	Memoria	Spot
Diagnostico	Módulos	Supervisión
Dictámenes	MOF	Verificación
Directiva	Muestra	Atestados
EEFF	Normas aprobadas	Partes
Equipo	Nota de prensa	Patrullajes
Control de tránsito		

\* Si el Organo estima otra Unidad de Medida, podrá incluir previa sustentación ante la Oficina General de Planificación.



**Ministerio del Interior**  
Oficina General de Planificación  
OGPI

## GUÍA TÉCNICA N° 001-2006-IN-0303

### FORMULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS 2007-2011 DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y DE LAS UNIDADES ORGÁNICAS QUE LO CONFORMAN

La Oficina de Planeamiento de la Oficina General de Planificación ha diseñado la presente Guía Técnica, como instrumento de orientación para la formulación de los Planes Estratégicos 2007-2011 del Ministerio del Interior y de los Órganos que lo conforman.

#### I. ORIENTACIONES GENERALES

El Planeamiento Estratégico es un instrumento orientador de gestión, cuyo proceso debe ser liderado por los **Directivos y/o Jefes Policiales** del Ministerio del Interior.

Para el proceso de formulación **todos** los integrantes del Órgano deberán tomar en cuenta lo siguiente:

- Activa participación y apoyo decidido de los Directivos y/o Jefes Policiales de las Unidades Orgánicas del Ministerio del Interior.
- Los participantes deben ser personas con actitud positiva y constructiva, flexibles, dispuestas a romper paradigmas y a discutir propuestas diferentes a las suyas, colocando los intereses del Órgano por encima de los personales y evitando protagonismos.
- Tomar conocimiento y cumplir con lo establecido en la Directiva N° 05-2006-IN-0303 *“Normas y Lineamientos Metodológicos para la Formulación y Aprobación de los Planes Estratégicos 2007 – 2011 y los Planes Operativos Institucionales AF-2007 del Ministerio del Interior y de las Unidades Orgánicas que lo conforman”*.
- Tener conocimiento de los Objetivos, Lineamientos de Política Sectoriales y Nacionales y de los Planes Nacionales en los cuales se encuentra comprometido el Ministerio y de la participación del Órgano en los mismos.
- Coordinar con sus respectivas Unidades Ejecutoras para enlazar Plan y Presupuesto.

#### II. PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN

##### 2.1. DE LA ORGANIZACIÓN

El equipo de trabajo responsable en implementar el proceso de formulación del Plan Estratégico 2007-2011 de su Dependencia deberá coordinar permanentemente con la Oficina de Planeamiento de la Oficina General de Planificación, asimismo con sus respectivas Subunidades las cuales deberán estar en constante comunicación y retroalimentación.

A este equipo se le encargará las siguientes tareas:

1. Tomar conocimiento de la metodología propuesta en la presente Guía Técnica.



**Ministerio del Interior**  
Oficina General de Planificación  
OGPI

2. Definir los roles de participación de cada integrante del Órgano.
3. Convocar a las Subunidades a participar en la formulación del Plan Estratégico del Órgano.
4. Organizar los instrumentos de gestión, equipo y materiales a utilizar en las reuniones de trabajo y dirigir las dinámicas para el desarrollo de las mismas.
5. Procesar la información obtenida para las siguientes etapas del Plan Estratégico.
6. Coordinar con las Oficinas de Presupuesto de las Unidades Ejecutoras para compatibilizar los Objetivos, Actividades y Metas del Plan Estratégico con la Estructura Funcional Programática (Programa, Subprograma, Actividades y Metas) del Presupuesto del Ministerio de Interior, es decir METAS ESTRATEGICAS (Órganos) y METAS PRESUPUESTARIAS (Unidades Ejecutoras) deben estar enlazadas.
7. Tomar en cuenta que la información debe ser clara, cuantificables, mensurable y consistente para alcanzar los Objetivos Sectoriales para un horizonte temporal AF-2007-2011.
8. Informar al Directivo y/o Jefe Policial sobre los avances realizados en el proceso de formulación y otros aspectos que se presenten.

## 2.2. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Es el sentido del accionar, el mandato que sustenta la creación de la oficina y/o dirección, la cual una vez establecida, no debe ser objeto de cambios sustanciales, pero sí debe estar sujeta a una evaluación constante.

Para su formulación se deberá contestar a las preguntas:

*¿Para qué fue creado el Órgano? ¿Quiénes somos?*

*¿Qué buscamos?*

*¿Para quiénes trabajamos?*

*¿Cuáles son las capacidades singulares del Órgano y como las aprovecha en un mundo competitivo?*

Ejemplo: Oficina General de Planificación

<b>¿Quiénes somos?:</b> Una Oficina de asesoramiento
<b>¿Qué buscamos?:</b> Posicionar los Sistemas de Planificación, Presupuesto, Estadística, Racionalización, Inversiones y Endeudamiento que se conducen en el ámbito nacional.
<b>¿Para quiénes trabajamos?:</b> Para nuestros usuarios.
<b>¿Cuáles son las capacidades singulares del órgano y como las aprovecha en un mundo competitivo?:</b> Compromiso, puntualidad, orden,



**Ministerio del Interior**  
Oficina General de Planificación  
OGPI

disciplina, entre otros.

**MISION:** Asesora a la Alta Dirección en la formulación de las políticas públicas sectoriales, en cuyo cumplimiento están comprendidos todos los Órganos del Ministerio del Interior. En coordinación con las entidades públicas correspondientes, formula y evalúa el proceso de planificación institucional consolidando la información relativa a la ejecución del mencionado proceso; formula y evalúa el proceso; formula y evalúa el presupuesto y consolida la información relativa a la ejecución presupuestaria; formula y evalúa el desarrollo organizacional del Ministerio; formula y evalúa los proyectos de inversión y cooperación técnica, así como centraliza la estadística.

***Los Órganos tomarán como su Misión la establecida en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Interior.***

### 2.3. DEFINICIÓN DE LA VISION

Se define como la situación ideal a la que el Órgano desea llegar, es una declaración amplia en un período de mediano o largo plazo, con base en ideas y valores compartidos.

Responder a estas preguntas, implica tener un conocimiento global del Sector y de las Subunidades que la integran, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.

Para lo cual se tiene que formular las siguientes preguntas:

<b>Preguntas para redactar la VISION</b>	<b>Contenido de la redacción</b>
¿Cómo quiere que sea considerado el Órgano en el futuro?	Como imaginamos a nuestra organización, en el futuro descrito en presente, como se contribuye al bienestar general.
¿Qué quiere hacer el Órgano en el futuro?	Debe ser creíble y realizable.
¿Cómo ve el Órgano a la población objetivo y/o usuarios para los que trabaja?	Población objetivo a atender, nuestros usuarios o beneficiarios

Ejemplo: Oficina General de Planificación

<b>¿Cómo quiere que sea considerado el Órgano en el futuro?:</b> Como una organización proactiva al cambio.
<b>¿Qué quiere hacer el órgano en el futuro?:</b> Utilizar las sinergias de todo su potencial humano brindando asesoramiento eficiente, oportuno y confiable.
<b>¿Cómo ve el órgano a la población objetivo y/o usuarios para los que</b>



**Ministerio del Interior**  
Oficina General de Planificación  
OGPI

**trabaja?:** Sistemas Administrativos que toman decisiones

**VISION:** Ser una organización proactiva al cambio que utiliza las sinergias de todo su potencial humano brindando asesoramiento eficiente, oportuno y confiable para la toma de decisiones en los Sistemas Administrativos que conduce.

#### 2.4. ANÁLISIS FODA

La **Matriz FODA** es una **herramienta** de análisis, su denominación viene de la sigla de los conceptos principales: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas y se utiliza a nivel de una organización o de un producto o servicio específico para ayudar al diagnóstico y en función de ello, poder pronosticar y decidir.

En dicho análisis el Órgano debe determinar que **factores exógenos** (más allá de la Organización) condicionan su desempeño tanto en sus aspectos positivos (OPORTUNIDADES) y negativos (AMENAZAS).

Asimismo; de los **factores endógenos** (al interior de la Organización) que aspectos condicionan el desempeño de la Entidad, identificándose las Fortalezas y Debilidades en su funcionamiento y operación en relación con la MISION. Pueden ser a nivel de: organización, personal, infraestructura, tecnología, acceso de información, situación financiera y presupuestal.

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación externa e interna se deben fijar los **Objetivos y Estrategias** que den respuesta a la necesidad de cambio.

Para mayor orientación se adjunta en el Anexo el Manual Análisis FODA.

#### 2.5. DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos definen los logros que se esperan obtener en el período de tiempo establecido en términos cualitativos para alcanzar su Visión.

Los Objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades del Órgano y presentan la base para la selección de políticas y estrategias. Sin objetivos, el Órgano quedaría a la deriva, sin propósito conocido.

Los Objetivos de Mediano Plazo que defina el Órgano deben guardar coherencia con los Lineamientos de Política del Ministerio del Interior para el período 2007-2011 y deberá reunir las siguientes características:

1. El enunciado debe iniciar con un verbo en tiempo infinitivo (terminación: miento, ción) seguido de los elementos que caractericen y precisen el resultado esperado.
2. *Ser pertinente;* es decir debe referirse a los cambios, modificaciones o efectos que se deben alcanzar en un plazo de cinco años, a fin de superar



**Ministerio del Interior**  
Oficina General de Planificación  
OGPI

los problemas identificados por el Órgano para llegar a alcanzar la Visión Institucional.

3. No deben ser confundidos con los medios para realizarlos, con los Indicadores de Desempeño ni con las Metas, puesto que constituyen los logros a alcanzar.
4. *Ser distinguible*; su contenido conceptual no debe confundirse con el de otros, permitiendo facilitar su posterior evaluación. Tienen que ser entendidos por todos.
5. *Ser consensual*; en su determinación debe participar, al menos, el personal representativo del Órgano.
6. *Ser factible*; deben ser propuestos teniendo en cuenta el real potencial del Órgano en el plazo establecido.
7. *Ser flexible*; susceptible a cualquier modificación cuando surjan contingencias, sin que se pierda su sentido de dirección.

Elementos básicos para formular un Objetivo:

<b>Componentes Básicos de un Objetivo</b>		
Pregunta	Elementos	Descripción
¿Qué cambiar?	Situación a cambiar	Situación problemática que se desea cambiar
¿Para quién?	Población objetivo	Demanda a grupo social al cual se dirige el cambio
¿Cómo?	Medidas a implementar	Detalle del programa o medida que modificará la situación

**Por ejemplo: OFICINA GENERAL DE PLANIFICACION**

Problema	LIMITADO POSICIONAMIENTO DE LA OFICINA GENERAL DE PLANIFICACIÓN	
Elementos del objetivo	¿Qué cambiar?	Las acciones de asesoramiento y difundir los procedimientos de los diferentes aspectos técnicos en el ámbito sectorial
	¿Para quién?	Órganos del Ministerio del Interior
	¿Cómo?	Elaborando normas administrativas que contribuyan a dinamizar el accionar del Sector y mejorando la calidad del asesoramiento.
<b>Objetivo Estratégico planteado</b>	<b>OPTIMIZACION DEL ASESORAMIENTO EN LA GESTION ADMINISTRATIVA.</b>	



**Ministerio del Interior**  
Oficina General de Planificación  
OGPI

## 2.6. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

### POLÍTICAS:

Es la directriz general que orienta la acción dirigida a la consecución de un objetivo. Las políticas se sintetizan en el “**QUE HACER**” para obtener las realizaciones o resultados previstos y explícitos de un objetivo, contribuyendo a completar su significado total.

El enunciado debe iniciar con verbo infinitivo ya que este modo verbal denota acción y asume carácter dinámico (**terminación: ar, er, ir**) y agregarle ideas íntimamente relacionadas con el concepto de “políticas”, “camino”, “vías”, “cauces” entre otras.

#### Por ejemplo:

- Mejorar la capacidad operativa de la Policía Nacional del Perú.
- Promover una cultura organizacional basada en una gerencia de proyectos de inversión pública.
- Promover una cultura de austeridad a todo nivel.

### ESTRATEGIAS

Es la implementación de las acciones delineadas en las políticas que posibilitan y materializan el “**COMO HACER**” para lograr el objetivo, la cuales deben guardar direccionalidad y correspondencia entre ellas.

Su identificación y formulación son consecuencia de la creatividad y del consenso del equipo de trabajo en relación con el Análisis FODA; debe adaptarse a las tareas cotidianas a favor de estrategias basadas en el cambio progresivo y en la mejora continua; seleccionando aquellas que resulten más ventajosas y conduzcan de una forma más evidente al cumplimiento de los Objetivos. El desarrollo de estrategias anteriormente formuladas también puede constituir un marco de referencia

Su enunciado debe iniciar con el verbo en gerundio (es decir con terminación “ando”, “iendo” ó “yendo”).

#### Por ejemplo:

- Fortaleciendo la capacidad operativa de las diferentes Unidades Especializadas de la Policía Nacional del Perú.
- Difundiendo e internalizando la importancia del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en el desarrollo del Sector Interior.
- Buscando mecanismos orientados a generar ahorros para el Sector.



**Ministerio del Interior**  
Oficina General de Planificación  
OGPI

## 2.7. FORMULACION DEL PROGRAMA DE ACTIVIDADES

El Programa está conformado por las Actividades y Metas Estratégicas, para su formulación se utilizará la matriz presentada en el **Cuadro N° 1** de la precitada Directiva

Las **ACTIVIDADES ESTRATEGICAS** son el conjunto de tareas que se realiza para la consecución de los Objetivos y Metas Estratégicas durante el período previsto. Pueden ser de carácter permanente, periódico o temporal.

Constituye la unidad básica para la determinación de los recursos de personal, logístico y financiero necesarios.

La definición de una Actividad tiene dos componentes:

**Acción** (verbo en infinitivo) + **Objeto** (nombre)

Su enunciado debe responder a la pregunta: ¿Qué debemos hacer para lograr las Estrategias planteadas por el Órgano?, ¿En qué lugares?, ¿A quienes va dirigido?

Por ejemplo: Ejecutar operativos de interdicción en la zona del Huallaga.

La **META ESTRATEGICA** muestra un producto final en términos de Unidad de Medida y Cantidad.

Las metas son la expresión concreta en cada año del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y expresan la evolución de los productos y de la población objetivo atendido por éstos. Esas metas deben estar cuantificadas y vinculadas a una unidad de medida, por ejemplo: la cantidad de producto, la cantidad de usuarios atendidos y los estándares de calidad.

Será necesario identificar el valor inicial del indicador asociado a las metas que en algunos casos corresponderá al valor estándar o, en su defecto, un promedio de los tres años anteriores al período quinquenal

¿Qué medimos con la META OPERATIVA ESTRATEGICA?

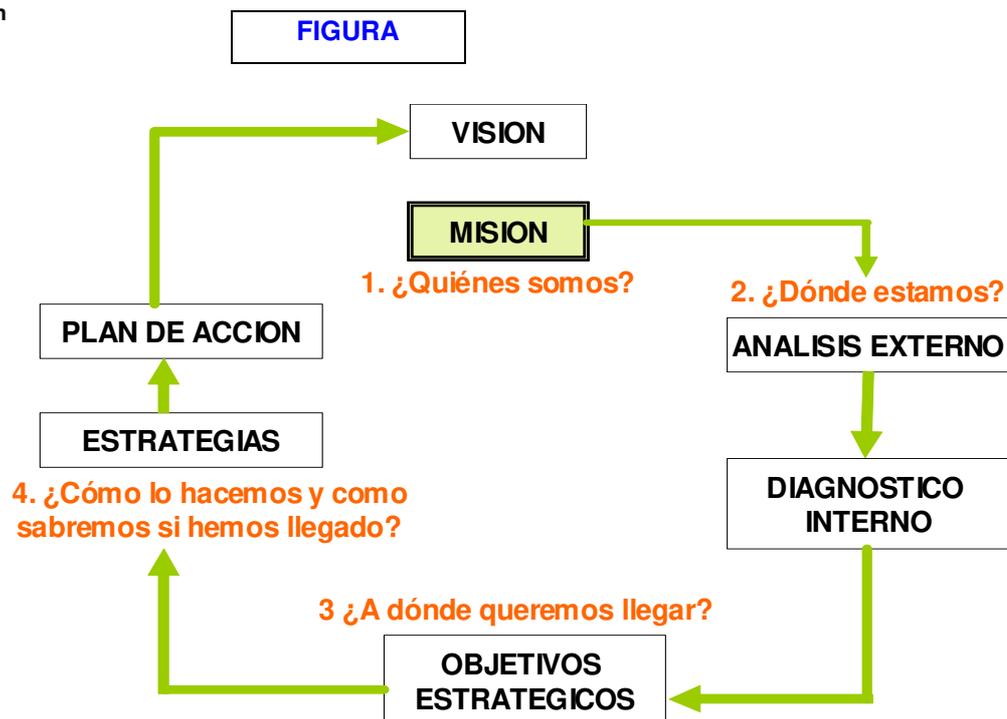
... lo que hacemos	... si somos oportunos
... a quienes atendemos	... si somos eficientes
... si lo hacemos bien o mal	... si somos efectivos

## 2.8. FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Como se grafica en la figura N° 1, la Medición del Desempeño es parte del proceso de planificación que implica preguntarse ¿cuál es la Misión?, ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos llegar?, ¿cómo lo hacemos? y finalmente buscar mecanismos para saber si hemos llegado al objetivo.



**Ministerio del Interior**  
Oficina General de Planificación  
OGPI



Los indicadores de desempeño representan un instrumento que constituyen una expresión cualitativa y cuantitativa concreta y cuyo fin es medir tanto la eficiencia como la efectividad, en este caso del Ministerio del Interior, con el propósito final de desarrollar estrategias que hagan más eficientes los procesos, funciones, sistemas y procedimientos que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Este instrumento debe proveer información sistemática y confiable para los que proveen servicios (servidores públicos) y los que reciben servicios (los ciudadanos).

Es decir, están orientados a responder a la pregunta sobre ¿cómo saber cuándo una intervención ha tenido éxito?

Para la selección de los indicadores se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Que se pueda asociar a los procesos que se llevan a cabo en la Unidad Orgánica responsable de su desarrollo. A su vez, se debe evitar que esta responsabilidad fomente un ambiente de competencia donde unas Subunidades de la organización puedan perjudicarse a costa de otras).
- Que no lleve a la Unidad Orgánica responsable del proceso a conducta indeseable, como sacrificar la calidad de un servicio por mayor rapidez.
- Que se pueda integrar a los sistemas administrativos y operativos que corresponda.
- Que se pueda comparar con otros datos ya recopilados de la organización.
- Que refleje los cambios en efectividad o eficiencia a través del tiempo.
- Que se pueda comparar en términos de usuarios (internos y externos) y calidad.
- Que respondan a operaciones internas, no a factores externos.
- Que el costo de medición y recolección sea razonable.



**Ministerio del Interior**  
Oficina General de Planificación  
OGPI

- Que la información se provea puntualmente y consistentemente de periodo a periodo.
- Que sea verificable.

Para la formulación de los Indicadores de Desempeño los Órganos del Ministerio del Interior utilizarán la matriz presentada en el **Cuadro Nº 2** de la precitada Directiva y de acuerdo a su competencia.

Además, coordinarán con la Oficina de Estadística de la Oficina General de Planificación en el caso de los Órganos No Policiales, y en el caso de las Unidades PNP; con la Oficina de Estadística de la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto del EMG-PNP.

Los Indicadores que se desarrollarán serán de:

**INSUMO:** Cuantifican los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones.

**PRODUCTO:** Especifica los servicios provistos por las Unidades Orgánicas del Ministerio del Interior como resultado de la combinación y uso de los recursos.

**RESULTADO:** Indica el progreso en el logro de los propósitos de las acciones, reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos. Por lo general, el resultado de las acciones no puede ser medido sino hasta el final de las tareas que componen o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.

**IMPACTO:** Muestra el efecto (directo o indirecto) producido como consecuencia de los resultados de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población.

Para el llenado del Cuadro Nº 2 tomar en cuenta el significado de cada ítem que lo conforma:

Nombre del Indicador	Es la denominación del indicador, la cual debe permitir diferenciar claramente los demás indicadores.			
Tipo de Indicador	Específica el tipo de indicador: INSUMO, PRODUCTO, RESULTADO ó IMPACTO.			
Fundamento	Es la descripción del indicador, señalando el objetivo que mide.			
Forma de Calculo	Es la expresión matemática mediante el cual se mide el indicador.			
Unidad de Medida	Esta deberá especificarse y diferenciarse de las demás.			
Datos Históricos:	Deberá indicar del año 2004 al 2006 el resultado de la Unidad de Medida y ser proyectada a cada año que comprende el período del Plan Estratégico.			
Metas para el Año:				
2007	2008	2009	2010	2011



**Ministerio del Interior**  
Oficina General de Planificación  
OGPI

A continuación, un ejemplo sobre el llenado del Cuadro N° 2:

Nombre del Indicador	Patrullaje			
Tipo de Indicador	<b>Producto</b>			
Fundamento	Son las acciones que se realiza en las diferentes modalidades como son los patrullajes motorizado, urbano, aéreo y fluvial, siendo el patrullaje motorizado y el aéreo aquellos insumen los mayores recursos debido al uso de combustible y lubricantes.			
Forma de Calculo	N° de operaciones diarias.  Motorizado: Kilometraje Urbano: Horas hombre Aéreo: Horas vuelo Fluvial: Kilometraje			
Unidad de Medida	Número			
Datos Históricos:	2004	2005	2006	
Metas para el Año:				
2007	2008	2009	2010	2011

#### GLOSARIO DE SIGLAS

Deberán consignarse el compendio de las abreviaturas utilizadas en la formulación del documento.

# Resolución Directoral

Nº 002-2007-DINFO/SEC.

Lima, 22 MAY 2007.

VISTO, la Hoja de Recomendación Nº 001-2007-DINFO-PNP/DIVASESP, del 28 de mayo del 2007, formulada por la División de Asuntos Especiales de la Dirección de Información de la PNP, mediante la cual se recomienda aprobar el "Plan Estratégico 2007-2011 de la Dirección de Información de la PNP";

## CONSIDERANDO:

Que, mediante RD Nº 009-2006-DGPNP/EMG del 08 de marzo del 2006, se aprobó la Directiva para la formulación de los Planes Operativos y Planes Estratégicos de las Direcciones y Unidades de la Policía Nacional del Perú;

Que, con RM Nº 2080-2006-IN-0303 del 21 de octubre del 2006 se aprueba la Directiva Nº 005-2006-IN-0303 que dicta "Normas y Lineamientos Metodológicos para la Formulación y Aprobación de los Planes Estratégicos 2007-2011 y los Planes Operativos Institucionales AF-2007 del Ministerio del Interior y de las Unidades Orgánicas que la conforman;

Que, con RM Nº 0108-2007-IN-0303 del 21 de febrero del 2007 se aprueba el "Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio del Interior";

Que, con Resolución Directoral Nº 365-2007-DIRGEN/EMG., del 11 de abril del 2007 se aprobó el "Plan Estratégico 2007-2011 de la Policía Nacional del Perú", el mismo que contiene actividades relacionadas a la gestión de la información e imagen institucional que serán debidamente seguidas y evaluadas por la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto del Estado Mayor General de la PNP.

Que, la Dirección de Información de la PNP, ha formulado su respectivo Plan Estratégico de la Dirección de Información de la PNP 2007-2011, el cual contiene acciones estratégicas relacionadas a la gestión de la información y comunicación del Instituto.

SE RESUELVE:

**Artículo 1º.-** Aprobar el "Plan Estratégico 2007-2011 de la Dirección de Información de la PNP"; el cual contiene acciones informativas y de comunicación del Instituto.

**Artículo 2º.-** La Oficina de Administración de la DINFO-PNP, será el órgano encargado de la impresión del indicado Plan para ser distribuido a las diferentes Unidades que conforman esta Dirección.

Regístrese, comuníquese y archívese.



  
CIP - 00152566  
HUGO CELGADO YARGAS  
CORONEL PNP  
DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA PNP

# **DIRECTIVA DGPNP N° 19-37-2006-EMG-OFIPLAN-B**

Lima, 01 de Agosto del 2006

## **I. OBJETO**

Establecer normas y procedimientos para la organización y funcionamiento del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú.

## **II. FINALIDAD**

- A.** Desarrollar armónica y coherentemente las acciones y actividades de planeamiento en concordancia con las normas y lineamientos generales establecidos.
- B.** Determinar las relaciones de coordinación y técnico-funcional con los diferentes órganos del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú.

## **III. ALCANCE**

Las normas contenidas en la presente Directiva son de obligatorio cumplimiento de las dependencias PNP.

## **IV. BASE LEGAL**

- A.** Constitución Política del Perú.
- B.** Ley N° 27238 – Ley de la Policía Nacional del Perú, y su Reglamento aprobado con DS N° 008-200-IN. del 04OCT2000.
- C.** Ley N° 28522 – Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y su Reglamento aprobado con DS N° 054-2005-PCM del 27JUL2005.
- D.** RM N° 0036-2003-IN-0303 del 08ENE2003, sustituyendo el Reglamento del Sistema Sectorial de Planificación del Ministerio del Interior.
- E.** RD N° 235-2006-DIRGEN/EMG del 30ENE2006, que modifica la Estructura Orgánica del Estado Mayor General de la PNP.

- F. RD N° 533-2006-DIRGEN/EMG del 08MAR2006, que aprueba la Directiva sobre normas y procedimientos para los procesos de formulación, seguimientos y evaluación de los Planes Estratégicos y Planes Operativos en la PNP

## V. DISPOSICIONES GENERALES

### A. Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú.

1. El Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú, es el conjunto de normas, procesos técnicos y Oficinas de Planeamiento o dependencias que hagan sus veces en los Órganos de la PNP, interrelacionados funcionalmente, que tienen como finalidad desarrollar armónicamente las fases del planeamiento estratégico en la Institución Policial, estableciendo los objetivos estratégicos de largo, mediano y corto plazo, y determinar los lineamientos de acción que permitan cumplir con el logro de los objetivos y metas, compatibles con los recursos presupuestarios necesarios.
2. El Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú, forma parte del Sistema Sectorial de Planificación del Ministerio del Interior y del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, interrelacionándose con los mismos a través de la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto del EMG-PNP (Oficina de Planeamiento), como Órgano Rector del Sistema en la Policía Nacional del Perú.
3. Son objetivos del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú:
  - a. Definir una visión institucional de futuro compartido.
  - b. Articular e integrar coherente y concertadamente los planes estratégicos y los planes operativos en todos los niveles de la Policía Nacional del Perú.
  - c. Proyectar el comportamiento de las principales variables para una adecuada prestación de los servicios policiales.
4. Son procesos técnicos del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú:
  - a. Formulación  

Etapa en la que se elaboran los planes a partir del diagnóstico o caracterización de la problemática, estableciéndose los Objetivos, Lineamientos de Política,

Estrategias, Metas y Acciones cuantificadas en términos físicos y monetarios.

b. Promoción y Ejecución

Etapa operativa del proceso de planeamiento en la cual se concretizan las acciones previstas en la formulación del Plan, asignando responsabilidades para su ejecución.

c. Evaluación

Etapa en que se determinan los resultados de la gestión que ejecutan los Órganos PNP a través de sus respectivas Oficinas de Planeamiento o dependencias que hagan sus veces, sobre la base de un análisis cualitativo y cuantitativo referido al cumplimiento de los objetivos y metas contenidas en los Planes Estratégicos y Planes Operativos, proponiendo alternativas para superar las dificultades encontradas en los procesos y procedimientos.

B. Estructura del Sistema de Planeamiento Estratégico de la PNP.

El Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú, está conformado por:

1. La Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto del EMG-PNP, como Órgano Rector del Sistema, a través de su Oficina de Planeamiento.
2. La Oficinas de Planeamiento o dependencias que hagan sus veces en los Órganos PNP, en los niveles que a continuación se detallan:
  - a. Los Órganos Administrativo Disciplinarios del más alto nivel (Inspectoría General y Tribunal Administrativo Disciplinario Nacional).
  - b. Los Órganos de Apoyo y de Educación Policial, en los niveles de Dirección Ejecutiva (DIREJAMD y DIREDEHU) y Dirección (DIRREHUM, DIRBIE, DIREDED, DIRLOG, DIRECFIN, DIRTEL, DIRAVPOL, DIRINT, DIRCRI, DIRINFO, DIRFAPACI, DIRSAL).
  - c. Los Órganos de Ejecución en los niveles de Dirección Ejecutiva (DIREOP), Direcciones Especializadas, Direcciones Territoriales, Frente Policiales y Regiones PNP.

3. Las Oficinas de Planeamiento o dependencias que hagan sus veces, que se vayan creando en las Unidades PNP de menor nivel a las señaladas en el numeral anterior.

**C. Funciones de los Órganos integrantes del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú.**

1. Conducir los procesos de planeamiento estratégico de sus respectivos Órganos, en coordinación con la Oficina de Planeamiento de la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto del EMG-PNP.
2. Proponer a sus respectivos Comandos, los lineamientos de política de su Unidad conforme al ámbito funcional de su competencia.
3. Proponer las normas técnico – metodológicas para la formulación, seguimiento y evaluación de los Planes Estratégicos y Planes Operativos de la PNP.
4. Realizar el seguimiento y evaluación de la gestión estratégica de las Unidades PNP, con el fin de medir su desempeño sobre la base de los objetivos y metas previstas.
5. Promover la gestión por resultados y definir los indicadores que sirvan para realizar el seguimiento y evaluación en la consecución de los objetivos y las metas previstas.
6. Emitir Informes de Evaluación Anual del Plan Estratégico, así como de Evaluación Semestral y Anual de los Planes Operativos.
7. Proponer las prioridades del gasto y de la inversión, de conformidad a los objetivos y metas previstas.

**VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

**A. Estado Mayor General**

Por intermedio de la Oficina de Planeamiento de la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto:

1. Orientar y conducir las actividades del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú.
2. Conducir de manera concertada los procesos del planeamiento estratégico en la PNP.

3. Emitir las directivas y documentos normativos para la formulación, seguimiento y evaluación de los Planes Estratégicos y Planes Operativos de la PNP.
4. Centralizar los informes de seguimiento y evaluación de los planes sectoriales y planes nacionales que involucren acciones de la PNP para la consecución de los objetivos y metas que tengan previstos.
5. Brindar asistencia y asesoría a los Órganos integrantes del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú.
6. Promover la capacitación del personal de los Órganos integrantes del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú.

**B. Órganos Administrativos – Disciplinarios y Direcciones Ejecutivas.**

1. Establecer sus propios subsistemas del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú, con las Oficinas de Planeamiento a las que hagan sus veces, de las Direcciones y Unidades bajo su mando.
2. Conducir los aspectos técnicos normativos de detalle, de las acciones propias de sus respectivos subsistemas en coordinación con el EMG-PNP.
3. Formular, coordinar, promover y evaluar los Planes Estratégicos y Planes Operativos que regulan las actividades en el ámbito de su competencia.

**C. Direcciones y Unidades PNP**

1. Desarrollar el uso del planeamiento estratégico, como herramienta de gestión para alcanzar los objetivos propuestos.
2. Formular, coordinar y evaluar los Planes Estratégicos y Planes Operativos que regulan las actividades en el ámbito de su competencia.

**VII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

- A. Los Órganos competentes del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú, acreditarán anualmente ante la Oficina de Planeamiento de la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto del EMG-PNP, dos representantes (titular y alterno), con

la finalidad de ejecutar las coordinaciones técnicas que demanden el cumplimiento de la presente Directiva y normas vigentes.

- B. Los Órganos competentes del Sistema de Planeamiento Estratégico de la Policía Nacional del Perú, mantienen relación técnico funcional con los demás Órganos del Sistema, sin afectar el vínculo jerárquico que éstos tienen al interior de las Unidades a las que pertenecen.
- C. Los aspectos no contemplados en la presente Directiva serán absueltos por el Estado Mayor General de la PNP, a través de la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto.

## **VIII. DISPOSICIONES FINALES**

La presente Directiva rige a partir de su publicación, quedando derogadas las disposiciones que se opongan a la misma.

### **DISTRIBUCIÓN:**

EMG PNP.....	01
IG PNP.....	01
TRIADN.....	01
DIRAVPOL.....	01
DIREDH.....	01
DIREJAMD.....	01
DIREOP.....	01
DIRREHUM.....	01
DIRBIE.....	01
DIREDUD.....	01
DIRECOFI.....	01
DIRLOG.....	01
DIRTEL.....	01
DIRCOTE.....	01
DIRANDRO.....	01
DIRSEG.....	01
DIRSE PUB.....	01
DIRINCRI.....	01
DIRCOCOR.....	01
DIRPOFIS.....	01
DIRSEPEN.....	01
DIRTURE.....	01
DIRDENC OF.....	01
DIR. TERRITORIALES	12
DIRINFO.....	01
DIRFAPACI.....	01
DIRCRI.....	01
DIRINT.....	01
DIRSAL.....	01
INTERPOL.....	01
ARCHIVO.....	01/46