

Memoria Institucional 2013

**Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas,
Municiones y Explosivos de Uso Civil-Sucamec**

Capítulo 1

Historia de un cambio

LA CREACIÓN E IMPORTANCIA DE LA SUCAMEC

La Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas Municiones y Explosivos de Uso Civil (Sucamec) nació en diciembre del 2012 sobre la base de la Dirección de Control de Servicios de Seguridad, Control de Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (Dicscamec). El objetivo era claro: dotar de criterios de gestión moderna y transparente al control de servicios de seguridad, armas, municiones y explosivos de uso civil en el país. La Sucamec se dirigió en un marco de autonomía institucional, con lo que se logró las primeras reformas que iniciaron el cambio general.

A mediados de febrero del 2012, a través de uno de los noticieros de mayor sintonía de la televisión peruana, el público conoció las andanzas de la *Tía Paquita*. Era una mujer que solía rondar por la puerta de la Dicscamec. Y presumía un récord: gestionar en un solo día certificados aprobados de exámenes psicológicos. Con una cámara escondida, la periodista del noticiero entregó a la *Tía Paquita*, la mandamás de los tramitadores, los datos de un hombre con antecedentes delictivos para que, a cambio de cien soles, realizara el ‘trabajo’. Al cabo de un tiempo y con tranquilidad, la *Tía Paquita* regresó con el certificado aprobado, requisito obligatorio para obtener una licencia de posesión y uso de armas de fuego. Por entonces los reportajes se dieron por entregas. Tiempo después el público conoció el caso de un menor de 17 años, de iniciales J.M.S.C., que había obtenido una licencia para portar armas, pese a que la ley lo prohíbe. Meses después el joven fue detenido por intentar robar una laptop y un celular con el arma que le habían otorgado. “Como para no creerlo”, dijo la reportera.

En términos objetivos, el 2012 fue un año complicado no solo por los problemas mediáticos relacionados a la tenencia legal de las armas, sino

también porque en la institución encargada de controlarlas los problemas se habían agudizado. El crecimiento económico, el aumento de la necesidad de los servicios de seguridad privada, el incremento de las actividades mineras y otros aspectos habían desbordado la carga de trabajo de la Dicscamec, sin que esta institución haya podido responder con medidas adecuadas. Había carencias de recursos económicos y tecnológicos, normas anacrónicas, excesiva burocracia y dependencia del Ministerio del Interior (Mininter) a nivel administrativo. A todo esto se sumaba la escasa actividad y recursos relacionados con las acciones de control y fiscalización. La Dicscamec se había convertido en una entidad que no satisfacía las necesidades ni exigencias de los usuarios ni de la sociedad. Y, como lo demostraban los medios de comunicación, era blanco de cuestionamientos. ¿Cómo afrontar una situación que se presentaba así de grave y que, además, era estructural?

El gobierno respondió con una reforma no solo por las exigencias de la sociedad peruana, sino sobre todo porque la entidad que controla las armas, explosivos y servicios de seguridad privada resulta clave en el trabajo por la seguridad ciudadana. El 7 de diciembre del 2012, a través del Decreto Legislativo N° 1127, se creó la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (Sucamec), como un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio del Interior (Mininter).

La creación de la Sucamec no solo significó un cambio de nombre, sino también una reforma en la capacidad de gestión: se estableció autonomía administrativa, funcional y económica, características indispensables de toda institución que apunta a la eficiencia. En el decreto que creó la Sucamec se explicó que el país requería una institución capaz de ejecutar políticas públicas de manera eficiente, oportuna y adecuada, para fortalecer los procesos de autorización, control y supervisión de los servicios de seguridad privada, y el uso civil de armas de fuego, municiones, explosivos y productos pirotécnicos, con la finalidad de preservar la paz, la seguridad y el bienestar social de los peruanos.

Años atrás, hacia 1998, también se había llevado a cabo una primera reforma que elevó a la Dicscamec, creada en 1964, al nivel de Dirección

General, con dependencia funcional y administrativa de la Alta Dirección del Mininter, y se había dispuesto la creación y el funcionamiento de Jefaturas Departamentales (Áncash, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, Iquitos, Puno y Tacna). El objetivo había sido dar presencia nacional a la institución, pero no se logró un control eficaz de armas, municiones y explosivos.

Cuando nació la Sucamec, se constituyó como un modelo novedoso, que enriqueció en el camino la visión y práctica del control de armas, explosivos y servicios de seguridad privada en la región. De hecho, respecto a sus pares regionales, el modelo peruano constituye un paradigma de estructura organizacional, con una autonomía ambiciosa, de relevancia en el ámbito internacional.

EL NUEVO ENFOQUE

Revisando uno de los últimos esfuerzos de la Dicscomec, resulta importante mencionar la realización de una amnistía para regularizar más de 187,000 armas de fuego. Durante 120 días, todas las personas naturales o jurídicas que poseían ilegal o irregularmente armas de uso civil, de guerra, armas de fuego artesanales, municiones, granadas de guerra o explosivos podían acogerse a la Ley N° 29858, que otorgó amnistía para su entrega y que además promovía regularizar su tenencia. La amnistía alcanzaba a aquellos que habían omitido denunciar la pérdida o sustracción de armas de fuego de uso civil. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados: solo se regularizaron unas 4,000 armas, a pesar de que se amplió el plazo de amnistía.

Los hechos demostraron que el problema de los materiales controlados era más complejo y global, y que faltaba un análisis desde las ciencias sociales, las ciencias políticas y criterios de gestión pública moderna. La Sucamec, precisamente, había nacido bajo ese enfoque.

EL PROBLEMA DE LAS ARMAS

Desde los múltiples flancos por donde se puede entender el problema de la inseguridad ciudadana, el tema de las armas de fuego resulta relevante. Hacia mediados del 2012, el antropólogo Jaris Mujica publicó el libro *ARMAS PEQUEÑAS EN EL CRIMEN URBANO. DELITOS, ACCESO Y MERCADOS ILEGALES DE ARMAS DE FUEGO EN LIMA*.

La más importante conclusión de Mujica fue que el principal abastecedor de armas ilegales no era el ‘mercado negro internacional’ ni ‘traficantes mayoristas de armas ilegales’, sino el propio mercado legal local que, a través de las armas robadas, perdidas, vendidas regular o irregularmente, abastecía el mercado ilegal de armas de la ciudad.

Mujica también demostró que en el país no solo se había incrementado la importación y el número de casas comercializadoras de armas, sino también las armas irregulares. Según los datos que publicó Mujica, a fines del 2010 existían 214,815 personas naturales que poseían o habían poseído una licencia para portar armas, de las cuales solo el 29.75% (63,908 licencias) estaban vigentes, mientras que más del 70% (150,907 licencias) estaban vencidas.

Por otro lado, hacia finales del 2013, el “Informe regional de desarrollo humano 2013-2014, seguridad ciudadana con rostro humano: diagnóstico y propuestas para América Latina”, concluyó que el Perú tenía la percepción más alta de inseguridad en la región, con 50%, según una encuesta hecha a 1,500 adultos por país, por encima de Venezuela (43.7%), El Salvador (42.5%) y Bolivia (39.8%).

Durante décadas el enfoque del control de armas, explosivos y servicios de seguridad privada había sido el de cumplimiento de la legislación vigente, pero sin mucha atención a criterios analíticos o sociológicos. La nueva política de la Sucamec no sería solo la aplicación de las normas, sino también mejorarlas en base a indicadores objetivos. Para tal fin era necesario empezar a procesar la información relevante.

Como parte de sus primeras acciones para entender la problemática, la Sucamec empezó a trabajar un informe sobre el origen de las armas incautadas

en hechos delictivos durante el 2013. A través de ese estudio se propuso conocer cuál era el porcentaje de armas legales que transitaban hacia la criminalidad, incluidas en este grupo las armas de uso particular de miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú. Del mismo modo se propuso establecer el perfil del usuario de riesgo de armas de fuego.

No eran las únicas interrogantes por resolver. ¿A quién le otorgamos las armas? ¿Cuándo y cómo realizar un control posterior? ¿Cómo fortalecemos nuestra capacidad de fiscalización? Esto aplicaba al rubro de armas, servicios de seguridad privada, así como de explosivos y pirotécnicos. Se dispuso la necesidad de identificar perfiles de usuarios, profesionalizar el trabajo de evaluación, establecer criterios tanto técnicos como sociológicos, dentro de la perspectiva de la seguridad ciudadana y una cultura de paz.

PRIMER SUPERINTENDENTE NACIONAL

Hasta julio del 2013, la Sucamec aún se mantenía como una dirección dependiente en funciones del Mininter. Aunque era una entidad civil, técnica y especializada, en la práctica aún contaba, en su mayoría, con personal de la Dicscomec. Mientras tanto, los usuarios veían a la institución como una suerte de ‘gran comisaría’ y una especie de mesa de partes. Sin embargo, en julio de ese año, se inicia con mayor contundencia la transformación estructural de la institución, un punto de inflexión en la construcción de su nueva imagen y capacidad de gestión.

El 26 de junio de 2013, el Ejecutivo designó al abogado Derik Roberto Latorre Boza como nuevo titular de la Sucamec. Su cargo era novedoso y constituía un reto: se convertía en el primer Superintendente Nacional en la materia. Reemplazaba a Carlos Antonio Pérez Ríos, director general para la Seguridad Democrática del Viceministerio de Orden Interno del Ministerio del Interior, quien había estado encargado de esa función desde el 24 de mayo del 2013.

Latorre Boza, docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú, especializado en contrataciones públicas, Derecho de la Construcción y Arbitraje, con un máster en Derecho de la Contratación Pública por la

Universidad Castilla La Mancha, había trabajado más de diez años en el sector público. Su perfil profesional encajaba con las necesidades de la institución: un conciliador con sólida formación académica y experiencia en la prevención, gestión y solución de conflictos.

La nueva administración marcó el inicio de un nuevo tipo de gestión civil. “La nueva gestión no se enfocaría solo en los temas técnicos o en criterios policiales, sino también en mejorar el control y el servicio, e introducir un punto de vista analítico”, explica Latorre Boza.

LAS REFORMAS A FONDO

Desde el principio, el Superintendente Nacional fue consciente de la magnitud de las carencias de la institución frente al gran reto que significa la labor de la Sucamec. Sus primeras acciones estuvieron enfocadas en tomar contacto con los trabajadores. “Había un tema de orfandad de conocimientos”, recuerda Latorre, con visión crítica. Cuando convocó a su primera reunión, le sorprendió que la convocatoria se hiciera a través de un sistema de perifoneo, como en una época anterior de las comunicaciones electrónicas.

Así quedó claro que la institución necesitaba una reingeniería desde las bases. Uno de los aspectos fundamentales para lograrlo era nombrar a las cabezas en las gerencias. Para la reorganización institucional conformó un equipo de confianza: profesionales con amplia trayectoria en gestión pública y privada que se distribuyeran en las áreas y levantaran la información.

La autocrítica fue intensa: quedaron en evidencia deficiencias, irregularidades, falta de profesionalismo, burocratización, descuido en el trato al usuario, falta de control de las actividades, informalidad al emitir resoluciones, incumplimiento de los requisitos o la aplicación inflexible de estos en ciertos casos, y sobre todo sistemas informáticos vulnerables.

Como suele ocurrir en las grandes instituciones públicas, parte del problema eran los costos de agencia. Mientras más grande es la entidad, es más difícil saber qué se realiza en los distintos niveles de gestión. En ese sentido, “la superintendencia se fundó para dinamizar actividades, ejercer mejor la labor

de control y profesionalizar la administración”, precisa Juan Carlos Meléndez, Gerente General de la Sucamec, designado en agosto del 2013.

Desde un inicio, Meléndez supo que tenía dos objetivos principales. El primero era organizar la entidad en la parte administrativa. En ese sentido empezó implementando la oficina general de Presupuesto, de Administración, la de Tecnologías de la Información, de Asesoría Jurídica, de Recursos Humanos y de Comunicaciones e Imagen Institucional. El segundo gran objetivo era realizar todas las gestiones para lograr la autonomía efectiva respecto del Mininter.

Un aspecto igual de importante fue la manera de comunicar estas acciones a la opinión pública para transmitir el nuevo espíritu de la institución. La Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional inició una relación ágil con los medios de comunicación, que antes no había sido fluida ni directa. Así, la Sucamec empezó a hacerse un espacio en la escena mediática reaccionando ante cada necesidad de información de la opinión pública y adoptando una actitud proactiva en la difusión de información relevante.

En setiembre, tras la difusión de reportajes sobre la venta de armas de fuego en el mercado negro, el Superintendente Latorre informó que en todo el país había 38 empresas comercializadoras de armas de fuego, debidamente registradas y autorizadas por la Sucamec. “En lo que va del año se han reportado como perdidas 1,348 armas de fuego, cifra preocupante si se tiene en cuenta que hasta agosto de este año se han otorgado licencias para 21,144 armas”, declaró a los medios en aquella oportunidad. Por primera vez la Sucamec afrontaba el reto de sincerar la información y convertirla en fuente precisa y confiable, enorme reto tomando en cuenta la fragilidad de sus bases de datos.

Por otro lado se empezó a trabajar en la construcción de una imagen de transparencia, integridad y conductas éticas en el trabajo. El mensaje de ser inflexibles con la corrupción fue claro y rotundo. El Superintendente Latorre recuerda un incidente ocurrido cuando en plena época navideña un usuario llegó a la Sucamec a repartir unas *gift cards*, tarjetas de consumo que se dan como obsequio. “De inmediato se devolvieron y se prohibió recibir cualquier

tipo de regalo”, refiere. Se trataba de impedir hasta los menores indicios de irregularidad, que podían manifestarse de las maneras más inesperadas. Los primeros pasos son siempre los más importantes.

Como quedaría demostrado, el cimiento inicial de los cambios más trascendentales de la Sucamec se concibió en los últimos seis meses del 2013. “Hay un dicho que dice que las cosas buenas se cocinan a fuego lento”, refuerza Latorre. El 2013 debía ser un periodo de transición de personas, métodos, procesos, un año de adaptación, aprendizaje y diagnóstico. El cambio de gestión sería profundo y efectivo en cada una de las gerencias. Se trataba de sentar las bases para una etapa completamente nueva.

Capítulo 2

Orden en la casa

[DE CÓMO EMPEZÓ A MODIFICARSE EL CRITERIO DE CONTROL DE ARMAS PARA EVITAR QUE LLEGUEN A MANOS EQUIVOCADAS]

La Sucamec nació en medio de un contexto complejo marcado por cambios normativos y esfuerzos por dotar de criterios modernos de gestión a una nueva institución. La Sucamec inició así un proceso de reformas y, entre otros aspectos, comenzó a elaborar el anteproyecto de una nueva ley de armas. El reto era generar el paso desde una realidad caracterizada por la falta de recursos humanos, económicos y poco rigor en los procesos, hacia un marco de transparencia, eficiencia y honestidad.

El mayor problema con las armas está en que caigan en manos equivocadas. La prueba que más se recuerda ocurrió la noche del sábado 16 de marzo del 2013, cuando un sujeto de 31 años llamado Gerson Urrutia Machuca irrumpió en una boda que se realizaba en la capilla El Sagrario, al costado de la Catedral de Lima. Portaba un arma en la mano y una caja blanca que – aseguraba– estaba cargada de explosivos. Según los diarios, Urrutia disparó al aire y hasta tomó de rehén al sacerdote que oficiaba la ceremonia. La imagen del pistolero y su víctima en el atrio del templo paralizó las calles, que pronto fueron rodeadas por policías y periodistas. Cuando parecía que el desenlace iba a ser trágico, Urrutia arrojó su arma y fue detenido por una docena de policías.

Pronto se supo que el pistolero sufría de esquizofrenia, pero la noticia cobró más relevancia cuando se conoció que el denominado *Loco de la Catedral* era

portador legal de armas de fuego. ¿Cómo era posible que una persona con desequilibrio mental tuviera licencia para portar armas?

Apenas tres meses después del incidente en la Catedral de Lima, el 12 de junio, la policía detuvo al ciudadano de iniciales E.A.C.R., en San Martín de Porres, por disparar contra su primo hermano y su vecino, y por enfrentarse a cinco policías antes de ser detenido. Esta persona tenía tres armas para defensa personal con licencia vigente. Pocos meses después, el vigilante G.C.G. disparó contra quienes pretendían desalojarlo de su vivienda de Santa Anita, y asesinó a dos personas. Tenía un arma cuya licencia había vencido en mayo del 2013.

En cada caso, las críticas se enfocaron en la recién nacida Sucamec.

CAMBIOS EN EL PANORAMA

El 2013 fue un año de difícil transición porque involucró esfuerzos en el interior de la Gerencia de Armas, Municiones y Artículos Conexos (GAMAC) en el marco de modificaciones normativas que generaron impactos importantes en la administración, pero también en los usuarios y en la opinión pública.

En la octava disposición complementaria transitoria del decreto que creó la Sucamec (N° 1127), se dispuso que las licencias de armas se otorgarían por el periodo de un año (hasta entonces se emitían por cinco años).

A inicios de diciembre del 2012, el Congreso prohibió importar y usar las armas de calibre 9 mm Luger o Parabellum a través de la Ley N° 29954. En la misma norma se estableció una variación en el número de armas de fuego que podía poseer un ciudadano. Se estableció que un usuario solo podía tener dos armas para defensa personal. Los ciudadanos que se dedicaban a la caza podían tener hasta un máximo de dos armas por tipo.

El 12 de abril del 2013, el Decreto Supremo N° 006-2013-IN (que reglamentó la Ley 29954 y modificó artículos del reglamento de la Ley N° 25054) estableció como requisito para conseguir una licencia de armas la presentación de una justificación, con precisión y documentación adjunta. Además estableció un nuevo requisito: certificado de salud mental, el cual debía incluir

exámenes psicológico y psiquiátrico, expedido por establecimientos de salud públicos autorizados por el Ministerio de Salud y registrados en la Sucamec.

Todos esos cambios establecidos generaron un panorama complejo: por un lado un sector de la ciudadanía exigía más filtros y controles para el acceso a las armas, mientras que los usuarios de armas se quejaban de la demora en la emisión de licencias, pero sobre todo porque, según decían, el Estado había iniciado una política de desarme civil. No era raro que algunos grupos que se consideraban afectados hicieran marchas a las afueras del edificio central con carteles que reclamaban “No al desarme civil”.

SALUD MENTAL

Parte del 2013 estuvo marcado por los problemas que se generaron a raíz del certificado de Salud Mental, exigido en el Decreto Supremo N° 006-2013-IN como requisito para obtener una licencia de armas. La norma pronto planteó problemas que no habían sido considerados: el principal fue que al inicio solo existía un centro de salud público capaz de emitir tales certificados en todo el país. Aunque estos centros fueron aumentando progresivamente, la disposición generó un embalse de expedientes.

Esta situación se mantendría hasta fines de setiembre del 2013, cuando la Sucamec promovió la promulgación del Decreto Supremo 014-2013-IN. Con esa norma se permitió que el certificado, además de centros de salud públicos, fuese expedido por centros privados. La categoría mínima del centro de salud sería I-3, es decir, con nivel mínimo de policlínico.

De este modo se generó una solución para salir de la acumulación de expedientes atrasados. El desembalse fue progresivo en octubre y noviembre, a medida que se implementaban más centros autorizados.

MEDIDAS EFECTIVAS

Entregar una licencia para portar armas es un procedimiento complejo que debe realizarse de forma rigurosa. La Sucamec heredó los procedimientos y trabajadores de la Dicscomec. El esquema de trabajo demostró diversas falencias, desde falta de procedimientos claros, hasta carencia de supervisores e incluso de cadenas de mando.

Uno de los procedimientos más anacrónicos era la impresión de carnés de vigilante privado y de licencias de armas, pues se hacía a través de una impresora de tarjetas PVC. Este sistema fue eliminado a fines de noviembre porque el resultado no ofrecía medidas de seguridad frente a falsificaciones y el sistema en general era vulnerable a malas prácticas por parte de algunos trabajadores.

La Sucamec encargó el proceso de impresión a una empresa privada para garantizar el rigor en la emisión de licencias y carnés, y además permitió el rastreo de expedientes. Esta empresa transnacional, de prestigio global, también se encarga de emitir los DNI y pasaportes en el país.

Hoy las licencias y los carnés de seguridad privada cuentan con nueve medidas de protección: un fondo numismático de seguridad en el anverso, compuesto por líneas que dan forma a figuras geométricas entrelazadas; el año impreso en tinta ópticamente variable, la cual cambia de un color a otro de acuerdo al ángulo de observación; trama de seguridad con líneas milimétricas entrelazadas; microtexto impreso que se puede leer con lentes de aumento; apellidos y DNI impresos en tinta que reacciona a la luz ultravioleta, entre otras. Dos medidas de protección, más sofisticadas, se mantienen en reserva por razones de seguridad.

La empresa privada se toma cinco días hábiles para entregarlas. Aunque al inicio generó protestas por la aparente lentitud en el proceso, sobre todo en comparación con la informalidad del pasado, se ganó en confiabilidad y transparencia.

TRABAJO MÁS EFICIENTE

El cambio logístico sobre la impresión de carnés y licencias complementaba un proceso mayor que incluía renovar al personal en base a la meritocracia. Además se planificó una nueva estructura de cargos y funciones, y se definieron los perfiles del personal.

La gerencia dividió el trabajo en evaluadores de expedientes y coordinadores, los cuales ayudaron a generar un control posterior. También se crearon equipos de Licencias, Comercio, Respuesta de Información Básica y Devolución de Armas y Sanciones.

Además se tomaron medidas para que las decisiones de las gerencias de línea permitieran a los usuarios tener mayor predictibilidad sobre los resultados de sus expedientes. Por ejemplo, saber que, si cumplían con todos los trámites, tendrían una respuesta en ese sentido. “Antes no había un manejo con criterios de predictibilidad en los procedimientos. Incluso podía haber respuestas en uno o en otro sentido”, asegura Derik Latorre Boza, Superintendente Nacional de la Sucamec.

Otro de los puntos álgidos sobre los que se empezó a trabajar en el 2013 fue en la creación de un archivo. Lo que existía hasta diciembre era un cuarto con una ruma de papeles desordenados. La Sucamec había heredado bases de datos poco integradas. Se dispuso ordenar los legajos y se trabajó en crear un archivo de armas de fuego más confiable.

Una prueba de que organizar el trabajo trae consigo mejores resultados ocurrió el último día hábil del 2013. Ese día la GAMAC tenía pendiente la entrega de cientos de licencias que se encontraban atrasadas. Todo el personal trabajó arduamente para cumplir con los usuarios. Y se cumplió.

ARMAS A BUEN RECAUDO

En el 2013, la Sucamec contaba con dos almacenes de armas (uno ubicado en la sede central y otra en el Mininter). El primero existía desde el 2005, y a

pesar de ser el depósito oficial de la institución, carecía de seguridad. Además se ubicaba en una zona residencial.

Con el objetivo de tener un espacio más seguro y confiable, se iniciaron conversaciones con el Ejército del Perú con miras a firmar, al año siguiente, un convenio de cooperación interinstitucional que permitiera a la Sucamec usar algunos ambientes interiores del cuartel Barbones, y así contar con todas las medidas de seguridad externas que ofrece un recinto militar. Un adecuado control y supervisión de los procesos de internamiento, custodia y entrega de las armas aporta a la seguridad ciudadana.

En cuanto al Polígono de Tiro ubicado en la sede central de la Sucamec, se evaluaron profundamente sus instalaciones para efectuar refacciones. Se pudo constatar que las paredes interiores tenían jirones caídos en los revestimientos a prueba de ruidos, en el tapiz y en los acabados; el sistema de ventilación para la pólvora no funcionaba y tanto el sistema mecánico de miras como el sistema electrónico de pantallas estaban malogrados. Paralelamente, como medida extra de seguridad, se dispuso que haya tres evaluadores de tiro, para garantizar la rigurosidad y transparencia del proceso.

DESTRUCCIÓN DE ARMAS

Una de las tareas de la Sucamec es determinar el destino final de las armas. La mañana del 17 de diciembre del 2013, se destruyeron 3,567 armas de fuego incautadas en hechos delictivos y entregadas voluntariamente por personas naturales e instituciones.

El acto tenía un mensaje claro: la destrucción de armas de fuego en desuso y de procedencia ilegal garantiza su destino final, y elimina el riesgo de que se vuelvan a utilizar en actos delictivos, lo cual contribuye a fortalecer los esfuerzos del Estado en materia de seguridad ciudadana.

La fundición de las armas se llevó a cabo en Funvesa, en el distrito de Ventanilla, y contó con la participación del ministro del Interior de ese entonces, Walter Albán Peralta; el Superintendente Nacional de la Sucamec, Derik Latorre Boza, y la directora regional del Centro Regional de las

Naciones Unidas para la Paz, el Desarme y el Desarrollo en América Latina y el Caribe-Unlirec, Mélanie Régimbal.

Unlirec participó en la etapa preparatoria y durante la fundición para monitorear y garantizar que el proceso se ajustara a estándares internacionales de destrucción de armas. Tres representantes del Programa de Seguridad Pública del Unlirec verificaron el 27% de las armas que se destruyeron.

Posteriormente se donó a la Marina de Guerra del Perú un lote de trescientas armas, debidamente inutilizadas bajo la supervisión de Unlirec. El material donado se utilizará para edificar un monumento por la paz y reconciliación nacional.

NUEVA LEY EN CIERNES

Uno de los objetivos encargados a la Sucamec desde sus orígenes, en diciembre del 2012, fue la elaboración de una nueva ley de armas. El anteproyecto fue avanzado en el primer semestre del 2013, pero el resultado aún no era óptimo. Fue a partir del segundo semestre que se emprendieron conversaciones para atender los aportes de las entidades involucradas en el quehacer de las armas de uso civil en el Perú.

La Sucamec quería imprimir al anteproyecto el espíritu de una norma que propiciara un control estricto pero razonable, y que además recogiera obligaciones internacionales asumidas por el Estado peruano. Se buscaba integrar a los diferentes actores: cazadores, coleccionistas, deportistas, usuarios de armas para defensa personal, empresarios de seguridad, entre otros.

De esta manera, en octubre del 2013, se empezó una etapa de investigación para recoger la literatura especializada en normas internacionales. Un primer referente fue la Convención Interamericana para la Lucha contra el Tráfico Ilícito de Armas, Municiones, Explosivos y Materiales Relacionados (Cifta), de la que el Perú es signatario. También se revisó la normativa chilena, española, brasileña y argentina.

Uno de los aspectos más trascendentales planteados por el anteproyecto fue la creación de una licencia única para usar armas de fuego. Del mismo modo se

planteó otorgar tarjetas de propiedad por cada arma de fuego. Este sistema difería de la normativa vigente, que establece que el usuario debe tramitar tantas licencias como armas tenga.

También se propuso crear el Registro Nacional de Gestión de Información de la Sucamec (Renagi), una herramienta tecnológica cuya función es procesar la información generada y administrada por la superintendencia, con fines de control de los temas de seguridad privada, armas de fuego, municiones, explosivos y productos pirotécnicos de uso civil.

Esta herramienta exige el marcado de toda arma de fuego y munición en el momento de su fabricación, importación, exportación o decomiso, con el fin de generar una mayor fiscalización de acuerdo a las normas y los convenios internacionales que el Perú ha suscrito en relación con el tema. La propuesta general del anteproyecto fue perfeccionándose a lo largo del año con proyección a recibir los aportes de los diferentes actores del ámbito de la Sucamec.

Así, en resumen, en el 2013 se identificaron los problemas internos de la institución, se sometieron a análisis, y durante todo el año se generaron cambios que significaron mejoras tanto a nivel administrativo como en la atención al usuario. Gracias a esta labor se plantearon soluciones que se aplicarían al año siguiente. El principal avance fue la construcción de una imagen de transparencia y honestidad como nuevo sello institucional de la Sucamec.

Capítulo 3

Un cambio de mentalidad

[DEL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR UNA GESTIÓN]

La transición de una dirección a una superintendencia trajo consigo una reestructuración de los recursos humanos y de sus procedimientos de trabajo bajo un enfoque de transparencia. La Sucamec propició la división del trabajo, la honestidad y el compromiso.

Uno de los problemas cruciales de la recién creada Sucamec fue haber heredado un personal que, por lo general, tenía poca especialización y estaba mal remunerado, lo cual incidía en un mal servicio. Como parte de los esfuerzos por mejorar la gestión era necesario implementar una reestructuración de los recursos humanos orientada hacia la eficiencia.

Toda reforma requiere recursos, sin embargo, hasta noviembre del 2013, la autonomía financiera, administrativa y presupuestaria que debía tener la Sucamec no se había concretado por lo complejo del proceso.

Según esa realidad, la Dirección General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio del Interior, a solicitud de la Sucamec, convocó los concursos públicos para contratar personal bajo la modalidad de Contratación Administrativos de Servicios (CAS).

Cabe mencionar que durante el 2013, los recursos humanos de la Sucamec estuvieron integrados por personal nombrado bajo del Decreto Legislativo 276, personal de la Policía Nacional, personal CAS y personal del Servicio

Civil de Graduados (Secigra), cuya relación contractual pertenecía al Mininter.

Para una reforma global hacía falta una serie de instrumentos de gestión que, solo después de muchos esfuerzos desplegados, se hicieron realidad. El 5 de noviembre del 2013 fue un día importante para la Sucamec, pues se concluyó la transferencia presupuestal. Sin duda fue el inicio para planificar la contratación de personal en todos los niveles, pero capaz de concretarse recién el 2014.

Antes de finalizar el año, el 24 de diciembre del 2013, la Sucamec aprobó el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), un documento de gestión institucional que contiene los cargos de la institución según lo previsto en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

Con ambos instrumentos de gestión terminados ya era posible designar y contratar bajo el régimen CAS al personal que ocuparía los cargos de confianza y de libre designación en el 2014.

UN CAMBIO EJEMPLAR

Cada una de las gerencias y oficinas de apoyo de la Sucamec emprendió un trabajo concienzudo para potenciar el recurso humano heredado. Un ejemplo claro sucedió en la Gerencia de Servicios de Seguridad Privada (GSSP), órgano encargado de otorgar, renovar y ampliar autorizaciones a personas naturales y jurídicas que prestan servicios de seguridad privada a nivel nacional, en cualquiera de sus modalidades.

La política que emprendió la GSSP fue la de puertas abiertas. “El primer gesto para los trabajadores fue decirles que todo sería abierto, eficiente y honesto”, cuenta Cristhiam León, gerente de la Gerencia de Servicios de Seguridad Privada. Algunos representantes de las empresas se extrañaban de una actitud basada en la transparencia.

Todo el proceso de cambios que se inició tuvo por objetivo superar una situación complicada. El personal que laboraba en la GSSP realizaba todas las tareas sin mayor división del trabajo: evaluaba, oficiaba y procesaba con pautas poco claras, lo cual generaba retrasos, descontrol, duplicidad de funciones, y en algunos casos, incumplimiento de los procedimientos dentro del plazo TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos). No existía estandarización de criterios ni formatos.

La GSSP conformó equipos para que los trabajadores asumieran responsabilidades específicas. En el 2013 se constituyeron los primeros pasos para la división definitiva del trabajo que se haría al año siguiente, basada en cuatro áreas: Licencias, Registro de Carnés, Sanciones y Archivos.

En todas las gerencias se empezó a trabajar sobre la base de metas. Esta nueva dinámica fue especialmente importante con miras a resolver problemas álgidos, como el delicado asunto de la entrega de licencias y carnés para vigilantes privados.

No fue el único frente a potenciar. Cuando se empezó a hacer cumplir las normas, las protestas de ciertos sectores de usuarios se acentuaron: las empresas estaban acostumbradas a presentar documentos sin rigor y a obtener la autorización en poco tiempo. La nueva etapa de control fue inflexible gracias a los cambios generados en el personal.

COMUNICACIÓN NECESARIA

“El principal error de los jefes es desvincularse de la gente, sentarse en un sitio, aislarse y tomar decisiones. Para contrarrestar eso debimos empezar por establecer redes de confianza”, cuenta León. Su idea era imprimir un clima de trabajo basado en las prácticas éticas. En ese sentido, uno de los cambios cruciales fue establecer canales de comunicación interna efectivos.

En la GSSP se establecieron reuniones generales dos veces a la semana. El gerente se ponía de pie delante de todos los trabajadores y revelaba los logros, los atrasos y las recomendaciones sobre los puntos a mejorar. Luego los

trabajadores exponían sobre sus logros y desafíos. Con esa información se elegía al trabajador y al equipo del mes. Era una nueva dinámica que generaba un mayor compromiso con la institución.

Además se propició un clima de camaradería; por ejemplo, en los cumpleaños se hacían reuniones como una tradición, y en estas se rescataban los valores de la persona homenajeada. Lo que se buscaba, en suma, era crear un nuevo clima interno. “Nuestro trabajo se lleva a cabo bajo mucha presión, porque es una gerencia que atiende una multiplicidad de trámites a nivel nacional; pero aun así hubo lugar para departir”, afirma León.

LOGROS PARA EL FUTURO

Antes de cerrar el 2013, el equipo de licencias estaba cumpliendo el plazo TUPA y se había sincerado la carga del 2012-2013 en el tema de sanciones. “Nos abocamos a identificar la carga, el número de expedientes por resolver. Supimos cuál era la demanda que debía cubrirse, los plazos previstos, qué tipo de personal se necesitaba, qué problemas estábamos enfrentando. La idea era prepararnos para el salto que debería darse al año siguiente”, refiere León.

Al final el resultado fue positivo. Pocos meses después de iniciados los cambios estructurales, la Sociedad Nacional de Seguridad del Perú, que regula a las empresas de seguridad más grandes, enviaba una carta de felicitación a la Sucamec “por su gran trabajo”. Fue un respaldo a los cambios que se llevaron a cabo. También simbolizó un nuevo ejemplo de coordinación, transparente y honesta, entre la administración pública y las empresas usuarias. Y determinó, además, el inicio de relaciones basadas en la confianza y valoración de los recursos humanos de la Sucamec.

Capítulo 4

Nuevas herramientas

[EL INICIO DE LAS MEJORAS TECNOLÓGICAS]

El desarrollo tecnológico de la Sucamec partió desde una situación anacrónica, caracterizada por escasez de equipos y mala planificación del procesamiento de datos. Sin embargo, el 2013 se logró conseguir los primeros avances de una institución que apuntaba a la eficiencia tecnológica. Se comenzó a planificar el Renagi, una plataforma para sistematizar toda la información generada y administrada por la Sucamec.

El cambio tecnológico que ahora conocemos fue un proceso acelerado en todo el planeta. En 1987 había 2,5 millones de computadoras en el mundo; al año siguiente, la cifra había crecido hasta alcanzar los 100 millones. Con esa misma rapidez, la tecnología fue incorporándose a los centros de trabajo, más aún en tiempos en que los teléfonos inteligentes, el almacenamiento en la nube y las videoconferencias *online* se han vuelto cotidianos.

Sin embargo, en pleno año 2013, en la recién creada Sucamec, aún se utilizaba un rústico sistema de perifoneo para enviar comunicados internos, citaciones a reuniones y recordatorios. Parecía una institución de mediados del siglo XX: cada llamado empezaba con una suerte de diana seguida de una voz distorsionada por la antigüedad del equipo.

Cuando se creó la Sucamec, la Dirección de Gestión Electrónica de la otrora Dicscomec pasó a ser la Oficina General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (OGTIC), que se compuso por un jefe, un administrador de redes, un responsable de estadísticas y tres trabajadores en soporte técnico. Una vez implementada la OGTIC, comenzó a desarrollarse sobre la base de equipos tecnológicos heredados, como un servidor HP Proliant ML350 G5 y un servidor HP Proliant DL380 G5. Sin embargo, ambos dispositivos habían

superado su tiempo de vida útil y no contaban con garantías ni contratos de soporte vigentes.

La Dicscamec también contaba con un registro de información sistematizado en la plataforma DISC (conocido como Oracle), un sistema integrado de soporte de todas las operaciones realizadas en la entidad. Contaba con dos aplicaciones: el Dicscel, encargado de brindar información en línea sobre armas, agentes de seguridad privada y trámites de expedientes, y el DICSCCCV, que brindaba información acerca de capacitación y cese de los vigilantes.

Ser una entidad dependiente del Mininter a nivel económico y administrativo no había permitido que la Dicscamec cuente con los recursos que se había solicitado para mejorar el área de tecnología de la información. Para cuando se creó la Sucamec, si bien había un sistema integrado y bastante complejo, este presentaba fallas no solo por su antigüedad sino también por los cambios realizados de forma desordenada y sin planificación.

Todas aquellas falencias se reflejaron en los incipientes recursos tecnológicos que los trabajadores usaban en los primeros meses luego de la creación de la Sucamec. Al inicio se contaba con 237 computadoras personales, 7 portátiles, 70 impresoras y 1 escáner. Sin embargo, la mayoría de equipos tenía periodos de antigüedad mayor a 4 años, con un porcentaje elevado de máquinas inoperativas y que requerían actualizaciones para funcionar.

El empleo del correo electrónico institucional, una herramienta fundamental de nuestros tiempos, era de uso limitado, pues solo una veintena de trabajadores contaba con correos con la extensión @mininter.gob.pe, y se dejaba buena parte de las comunicaciones sin carácter formal.

El servicio de internet era lento y se caía con frecuencia. El ancho de banda proporcionado tanto en la sede central como en las sedes descentralizadas era insuficiente para las necesidades institucionales, lo que producía deficiencias en los servicios.

La página web de la institución, en tanto, cumplía solo un rol informativo sobre la institución; no se actualizaba ni brindaba servicios en línea a los usuarios.

¿Cómo reestructurar una situación anacrónica?

LAS ACCIONES

Renato Moscoso, jefe de la Oficina General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, planteó una estrategia de reestructuración basada en tres pilares: reorganizar el área de sistemas, diagnosticar las necesidades institucionales en materia de tecnologías de la información y generar una cartera de proyectos para el periodo 2013-2014.

En el primer punto, la reorganización buscó que el área dejara de ser solo una jefatura de soporte técnico para convertirse en un sector especializado en proyectos, redes y soporte. Los cambios en esta área no podían hacerse efectivos si no se contaba con un personal especializado en proyectos, infraestructura, redes, comunicaciones, desarrollo de sistemas y soporte dirigido al usuario final.

Con ese objetivo se definió una nueva estructura: jefe de la OGTIC, arquitecto de sistemas, administrador de proyectos y especialista en redes y servidores. El equipo luego se complementó con un administrador de sistemas y bases de datos, un analista programador, un analista de procesos y QA (*quality assurance*), un asistente en redes y servidores, un asistente de soporte técnico y un trabajador de apoyo administrativo.

En el segundo semestre del 2013, y de acuerdo a lo planificado, se contrató a un consultor especializado en tecnologías de la información, quien levantó información pormenorizada. El informe final recomendó una serie de potenciales proyectos de infraestructura y sistemas para los próximos tres años.

Urgía dotar a la Sucamec de la tecnología necesaria para que cumpla con sus funciones apropiadamente.

LOS CAMBIOS

Las mejoras se dieron a todo nivel y, aunque fueron los primeros pasos, significaron cambios sustanciales en el desempeño de la institución. Así, la

OGTIC puso en operación un primer sistema complementario al sistema integral DICS, el cual permitiría realizar la numeración de oficios, resoluciones y otros documentos, y se dejaría de lado el control manual (cuaderno de cargo).

Este nuevo sistema es la base para los nuevos sistemas que tendrá la entidad. Del mismo modo se comenzó a desarrollar un módulo que permite al usuario hacer seguimiento del estado de su expediente mediante la página virtual institucional denominada Tradoc o Sistema de Trazabilidad Documentaria.

Hacia setiembre se creó un correo institucional bajo el dominio @sucamec.gob.pe, para lo cual se utilizó la plataforma de colaboración Zimbra, del tipo Open Source. Del mismo modo se planteó el cambio de la antigua página web a una plataforma nueva basada en un gestor de contenidos y un servidor de aplicaciones que permitan implementar servicios para los usuarios. Por eso se comenzó un proyecto en coordinación con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional (Ocimin), para lanzar la nueva página web. Para tal efecto se usó la plataforma Joomla. En esa misma línea se comenzó a definir una intranet institucional para publicar servicios e información para los trabajadores de la institución.

Todas estas mejoras ayudaron a paliar las necesidades del momento, pero al mismo tiempo se vislumbró la necesidad de mejorar la calidad de información de la Sucamec con un proyecto mucho mayor, capaz de integrar esa información de manera moderna y eficiente: el Renagi. Se trata de una plataforma para sistematizar toda la información generada y administrada por la Sucamec en los ámbitos del control de servicios de seguridad privada, armas de fuego, municiones, explosivos y productos pirotécnicos de uso civil.

El objetivo del Renagi es mejorar la calidad del ingreso de datos, reforzar la infraestructura para su almacenamiento y contar con un sistema que permita su correcta explotación para brindar información de calidad. Así, el Renagi permitirá tener servicios de interoperabilidad con otras entidades que faciliten el ingreso de informes y el cruce de información, como la Policía Nacional o el Ministerio Público. La policía, por ejemplo, podrá acceder a los datos en el momento de la detención de un individuo para verificar si es portador legal,

irregular, ilegal de armas, o si tiene licencia falsificada. El Renagi también optimizará la labor estratégica de control y fiscalización. El usuario además se beneficiaría, pues con el sistema agilizaría sus procesos administrativos. Este es el gran proyecto a nivel de información que se empezó a planificar y gestar en el 2013, un sistema acorde con las necesidades de la institución y del país.

Capítulo 5

Las buenas maneras

[Hacia una institución que se enfoca en el usuario, la relación abierta con otras instituciones y la cultura de la prevención]

La atención a los usuarios siempre ha sido un tema álgido en la Sucamec. Uno de los grandes logros de la institución fue propiciar y concretar una cultura de atención efectiva. También comenzó un proceso de acercamiento con otras entidades del Estado y del sector privado, para una mayor cooperación interinstitucional. Y, por último, se organizaron importantes actividades de prevención.

En el *hall* de atención de la sede central de la Sucamec una escena se repetía día a día: decenas de usuarios aguardaban por atención en las ventanillas formando colas desordenadas y sin recibir orientación adecuada. Había días en que todo empeoraba, sobre todo cuando se ‘caía’ el sistema informático, cuyo diseño no se adecuaba a las necesidades de la Sucamec. Las quejas solían ser a viva voz.

Desde que se creó la Sucamec estaba claro que los primeros esfuerzos debían estar centrados en mejorar la atención que se brindaba al usuario. Los análisis realizados permitieron advertir varias falencias. Por ejemplo, que la recepción de documentos se hacía en siete ventanillas apiñadas y en una sola se entregaban, indistintamente, las licencias de armas, duplicados de licencia, guías de circulación, tarjetas de munición, autorizaciones de venta y carnés de empresas de seguridad.

Había también problemas en el control de ingreso. Durante el día ingresaban personas sin anuncio previo. En muchos casos se trataba de ‘tramitadores’, los cuales decían tener ‘contactos’ en el interior de la Sucamec. Los usuarios recurrían a ellos en un afán por obtener documentos de manera más rápida.

A ese caso se sumaba la orientación superficial que recibían los usuarios. El área de informes al público con frecuencia estaba colapsada, pues no era posible atender todas las consultas y los reclamos del día a día.

La ventanilla de solicitud de examen de manejo y tiro se encontraba en otro ambiente, apartado del *hall* de atención, lo cual era propicio para las prácticas antiéticas y de corrupción encubiertas durante las pruebas.

En la oficina denominada *Courier*, además de tener espacios muy estrechos (se hacía complicado gestionar la correspondencia recibida y remitida), se realizaban los registros manuales de todos los documentos que emitían los diferentes órganos internos de la entidad.

Frente a todos estos problemas, en el 2013 la Sucamec dio un giro hacia la perspectiva de mejor atención y servicio al usuario.

PRIMERAS SOLUCIONES

Las reformas se dieron en diversos aspectos, pero empezaron por mejorar los conocimientos de los trabajadores del área de Trámite Documentario. Cada una de las gerencias de línea de la Sucamec realizó capacitaciones sobre los trámites frecuentes, para mejorar los criterios de atención en cuanto a la recepción de documentos y respuesta al usuario.

Para agilizar la atención se renovaron y repotenciaron equipos de cómputo, impresoras, máquinas de fotocopiado, entre otros equipos. La atención al público pronto comenzó a mejorar, aunque se comprendió que para una reforma total serían necesarios cambios mucho mayores, los cuales se fueron programando para el próximo año. No obstante se optó por la renovación del mobiliario, una mejor distribución de los módulos de atención y el pintado del *hall* de atención.

Ya hacia fines del 2013 se pudieron superar inconvenientes informáticos gracias a que la Oficina General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (OGTIC) actualizó el sistema DICS-Oracle9i. Con esta

potenciación se tenía previsto poner en funcionamiento el Tradoc, un mecanismo que permitiría a las gerencias de línea ingresar información sobre sus trámites y, a su vez, a los usuarios consultar el estado de sus expedientes sin la necesidad de acercarse personalmente a las instalaciones de la Sucamec.

En la oficina de *courier* se implementó un sistema de numeración digital, con el cual cada gerencia, a través de un usuario, pudo numerar y registrar toda su documentación. Antes la tarea recaía en la misma oficina de *courier* y se realizaba de forma manual.

SIMPLIFICAR PARA UNA MEJOR GESTIÓN

Un primer paso para establecer una mejor relación con los usuarios era conocer sus quejas, impresiones y observaciones. En esa línea, la Sucamec estableció una política de acercamiento que contrastaba con la rigidez y el trato vertical visto hasta entonces. En esa tarea destaca la labor que cumplió la Gerencia de Explosivos y Productos Pirotécnicos de Uso Civil (GEEP).

Como una de sus primeras acciones, Juan Carlos Jiménez Arriola, gerente de Explosivos y Productos Pirotécnicos de Uso Civil, designado en agosto del 2013, asignó a un coordinador que, a través del contacto con el área de atención al usuario, trabajaba las respuestas a las consultas sobre trámites y expedientes formuladas todos los días.

De esta manera, y gracias al análisis diario del trabajo, se pudo constatar que ciertos trámites eran procesados bajo criterios inflexibles y rígidos, lo cual perjudicaba al usuario con demoras y hasta con costos excesivos. Jiménez propició cierta flexibilización de algunos trámites, sin que ello signifique un relajo en el procesamiento de expedientes.

“No había criterios para simplificar procedimientos, cuando la norma te exige tenerlos, así como contar con cierta apertura razonable que propenda a atender los requerimientos de los usuarios”, explica Jiménez. En esa línea se trazó un plan sencillo que, más allá de estar enfocado en la aplicación estricta del TUPA, se basó en los principios regulados en normas con rango de ley. “Si era

posible permitir la presentación de copias o de declaraciones juradas, no podíamos exigir la presentación de documentos originales. Eso iba en contra de los usuarios”, refiere Jiménez.

MEJORAS PARA EL USUARIO

En el área de explosivos era una práctica común que el Superintendente Nacional firmara todas las resoluciones, que además debían pasar previamente por el visto bueno de la Oficina General de Asesoría Jurídica. Según ese esquema las demoras eran recurrentes. En mayo del 2013, con la aprobación del ROF) de la Sucamec, se eliminaron esas trabas en beneficio del público usuario.

Asimismo, en los procedimientos de importación, se eliminó la exigencia de las constancias de inspección, expedidas por la propia Sucamec, cuando cualquier retraso en su expedición pudiera generar un perjuicio en el usuario, como un sobre costo.

De esta manera, luego de estandarizar procedimientos más fáciles y uniformes, surgieron más mejoras. Por ejemplo, que las licencias de exportación e importación de explosivos tengan vigencia de un año calendario a partir de la fecha de emisión. Hasta entonces este documento vencía el 31 de diciembre, sin importar su fecha de expedición. “Eso desnaturalizaba los plazos. Pero un TUPA no puede variar la vigencia de una autorización. Los operadores de comercio exterior estaban exasperados. Pero corregimos esa incongruencia”, señala Jiménez.

Otro cambio de flexibilización en beneficio de los usuarios fue la revocar la práctica de otorgar autorizaciones globales de explosivos a las empresas mineras, por cantidades iguales en cada semestre. Es decir, no se tomaba en cuenta lo que la empresa minera necesitaba efectivamente. “Eliminamos esa forma de trabajo porque las empresas pueden tener otros requerimientos de acuerdo a sus necesidades. Ahora pueden solicitar cantidades diversas”, subraya Jiménez.

Se implementó una práctica de despacho diario, revisión y firma de toda la

documentación que se remite a la oficina del gerente, con la finalidad de no retrasar ningún procedimiento por falta de este requisito.

Para combatir a los ‘tramitadores’, quienes se aprovechaban de la confusión imperante, se creó un vínculo más directo y transparente con los usuarios a través del uso de un correo electrónico institucional.

Además de la simplificación administrativa, se asignó a un responsable dentro de la GEPP para coordinar con el área de atención al usuario las respuestas a las consultas sobre el estado de los expedientes, así como consultas en general.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

La atención de calidad al público en la Sucamec vino de la mano con un proceso de acercamiento y coordinación con sus *stakeholders*. La Gerencia de Armas, Municiones y Artículos Conexos, por ejemplo, realizó reuniones con los diversos gremios y asociaciones de armas, y consiguió lo que antes parecía imposible: dialogar cordialmente y llegar, incluso, a consensuar varios aspectos. Fue el inicio de una relación que mejoraría progresivamente.

La Sucamec realizó un acercamiento a las instituciones externas de su rubro con el fin de mejorar procedimientos y políticas. Una muestra está en la nueva relación con el sector privado. Con las flexibilizaciones de normas respecto a la industria minera, se mejoraron de inmediato los canales de comunicación, en un marco de transparencia. En ese sentido, la Sucamec comenzó a fomentar relaciones interinstitucionales con la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. “Había un concepto equivocado sobre el acercamiento con el usuario, al que se denominaba ‘administrado’, lo cual evidenciaba una relación vertical, en que no había posibilidad de diálogo ni de ser interlocutores con un mismo objetivo”, cuenta Juan Carlos Jiménez.

En el 2013, la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía pudo exponer su problemática, se establecieron mesas de diálogo con el fin de obtener sus comentarios y apreciaciones sobre los procedimientos que siguen ante la Sucamec, y recoger sus propuestas de mejora. También se sentaron las

bases para un plan de trabajo conjunto en el 2014. Situación similar se dio con la Asociación de Importadores, Fabricantes y Comercializadores de Productos Pirotécnicos del Perú.

En el 2013 se logró una comunicación fluida con otras entidades públicas vinculadas al control de los explosivos y productos pirotécnicos, como el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat), la Superintendencia de Transporte Terrestre, Carga y Mercancías (Sutran), el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA), entre otras.

LA LABOR DE PREVENCIÓN

La labor de proyección social de la Sucamec también se comenzó a desarrollar, a fines del 2013, con programas de prevención de vocación didáctica. La más importante fue la campaña de prevención de accidentes a causa de los productos pirotécnicos a la que se denominó Navidad sin Quemaduras. Este esfuerzo brindó capacitación a las personas que desarrollan actividades pirotécnicas, sensibilizó a la población escolar sobre los riesgos en el uso de estos productos, distribuyó material informativo a través de las municipalidades, difundió información mediante los medios de comunicación y realizó operativos para detectar y sancionar los casos en que se verificara la fabricación, almacenamiento, comercialización, transporte, uso o manipulación de productos que infringían la normatividad vigente.

“Fue una campaña de sensibilización a la población. Como ente rector, además de las acciones de información, orientación y difusión que hacíamos, fuimos invitados por municipalidades y otras entidades para dar charlas sobre riesgos de mal uso de pirotécnicos”, informa Jiménez.

Estas charlas, sobre todo, llegaron a más de 18,000 alumnos de 30 colegios estatales de Lima Metropolitana, entre noviembre y diciembre, temporada en que el uso de productos pirotécnicos se masifica por las fiestas de Navidad y Año Nuevo. En las capacitaciones a las personas que manipulan pirotécnicos, los instructores fueron estrictos con quienes los fabrican, venden, almacenan y transportan para que logren una licencia obligatoria. Quedó claro que solo

podían obtener el carné de manipulador de productos pirotécnicos si aprobaban un curso de capacitación que la propia Sucamec dicta. “Les dejamos esclarecido que eso es parte de lo que hacemos: capacitar en medidas de seguridad para que la gente que quiera dedicarse a la actividad pueda válidamente obtener una licencia”, remarca Jiménez.

La prevención fue de la mano con el rigor. En el 2013, la Sucamec demostró que podía conjugar orden y severidad para hacer cumplir las normas del Estado junto con un trato amable, comprensivo y proactivo con los usuarios e instituciones que tienen los mismos objetivos de transparencia y control.

Anexo:

Control y fiscalización: una nueva gerencia para una institución moderna

Uno de los grandes objetivos que se concretaron en el 2013 fue la creación de la Gerencia de Control y Fiscalización.

Su creación era importante como parte de las políticas de control que la Sucamec necesitaba implantar. La Gerencia de Control y Fiscalización (GCF) se proyectaba como un área clave para la nueva imagen que la institución quería construir. Como órgano encargado de diseñar, conducir e implementar planes y estrategias de inspección, verificación y evaluación de los trámites administrativos de competencia de la Sucamec, era el brazo que se necesitaba para un control real y eficaz.

Sin embargo, la realidad encontrada era poco alentadora. Juan Carlos Jiménez, primer gerente encargado de la GCF, afirma que prácticamente no se encontraron registros del trabajo efectuado por el área de control de la otrora Dicscomec, por lo que debieron empezar a crear matrices nuevas de registro con la finalidad de tener bases de datos formales de la nueva gestión.

El personal operativo de la naciente Sucamec era escaso. Solo se realizaban acciones de control y verificación, que eran previamente coordinadas con los usuarios como parte de los trámites básicos para obtener autorizaciones.

En el segundo semestre del 2013 se empezó a elaborar el primer registro formal de todas las acciones de control y fiscalización. Se trataba de inspecciones a almacenes de explosivos, casas comercializadoras de armas, cursos de instrucción a agentes de seguridad privada, entre otras actividades.

En esa línea, crear un correo electrónico institucional fue importante para mejorar la interacción con los usuarios, pues se convirtió en el canal formal de comunicación.

Por otro lado se solicitó ampliar el personal asignado y se diseñó una estructura basada en personal especializado en información y operativos. Es decir, un equipo de gestión de información, con especialistas en procesamiento de datos que dieran soporte a las acciones de control y otro equipo de acciones operativas, conformado por inspectores especializados en técnicas de intervención.

Asimismo, se empezó a proyectar el diseño del Plan Nacional de Control y Fiscalización 2014 con miras a desarrollar operativos inopinados a empresas relacionadas a los rubros de seguridad privada, armas, explosivos, entre otros. Uno de los principales objetivos de este plan era detectar la presencia de armas ilegales o irregulares, y verificar las medidas de seguridad en los espacios destinados a almacenar las armas para evitar que estuvieran expuestas a robos y cayeran en manos de la delincuencia.

En ese sentido, se iniciaron conversaciones con la recién creada División de Investigación de Tráfico, Armas, Municiones y Explosivos de la Policía (Divitiame), con el grupo Terna, un escuadrón de la policía especializada en temas de criminalidad, para desarrollar protocolos de intervención conjunta y conseguir resultados más eficaces en los operativos de control y fiscalización.