

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



**Limitaciones del capital humano de la Policía Nacional del Perú, como factor estratégico de competitividad, para la implementación de las estrategias de prevención del delito durante el año 2016 - 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO CON MENCIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS Y GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR**

Nilo Manuel Chávez Luna

**ASESOR:**

Noam Dante Valentín López Villanes

**LIMA, PERU**  
**Diciembre, 2019**



## RESUMEN

En la actualidad, una de las funciones de la Policía Nacional del Perú (PNP) es prevenir, investigar y combatir la delincuencia (PNP 2002), es decir, velar por la seguridad ciudadana. Ahora bien, desde un enfoque de desarrollo humano, la (in)seguridad ciudadana está formada por tres componentes: i) la segurabilidad, la que puede ser medida mediante la confianza en las instituciones estatales vinculadas a la ocurrencia de hechos de violencia y despojo, entre otros; ii) la percepción de inseguridad, interpretada como la probabilidad que se le atribuye a la ocurrencia del delito y; iii) la victimización, entendida como la ocurrencia de un hecho de violencia y despojo ( PNUD, 2005). Frente a lo señalado, para comprender la situación de la seguridad ciudadana en el Perú, es fundamental analizar la formación de los efectivos policiales. En las aulas de la PNP se forman de manera masiva al componente humano que trabajará en las comisarías, en las unidades de investigación, en las operaciones especiales, etc. Por ello, es relevante investigar sobre el capital humano de la PNP, para conocer mejor los espacios de formación e identificar y superar los problemas históricos de la policía. El objetivo principal de la investigación es determinar las acciones de aprendizaje, operativas y de gestión que realiza la PNP para desarrollar las habilidades del personal de suboficiales, que permitan la implementación de estrategias para el control del delito. Subsecuentemente, explicar los problemas operativos del sistema formativo de los suboficiales, explicaremos así los problemas vinculados al perfil de los estudiantes, los cursos y profesores; y explicar la inversión de recursos de la PNP en el capital humano de los suboficiales, para lograr su competitividad que permitan la implementación de estrategias para el control del delito.

**Palabras clave:** formación policial, capital humano, Escuela de Suboficiales, Policía Nacional del Perú



**AGRADECIMIENTO:**

*A nuestra Policía Nacional, que pese a las limitaciones experimentadas en las diversas áreas, hace el máximo esfuerzo para desarrollar un capital humano competente para cumplir en forma abnegada y ejemplar con sus funciones.*

## ÍNDICE

Carátula	
Resumen	i
Dedicatoria	ii
Índice	iii
Lista de Tabla	iv
Lista de Figuras	iv
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN</b>	<b>6</b>
1.1. Marco Teórico	6
1.1.1. Capital Humano	6
1.1.2. El aprendizaje y la educación del capital humano, la formación y Capacitación Profesional	9
1.1.3. Perfil de un policía	11
1.1.4. Experiencia	13
1.1.5. La Inversión en capital humano	14
1.2. Estado de la cuestión	15
1.2.1. Investigaciones realizadas a nivel Internacional	15
1.2.2. Estudios realizados a nivel nacional	18
<b>CAPÍTULO II : PROBLEMAS OPERATIVOS DEL SISTEMA FORMATIVO DE LOS SUBOFICIALES, AUSENCIA DE UN PERFIL DE ESTUDIANTE, CURSOS Y PROFESORES</b>	<b>21</b>
2.1. Perfil de los estudiantes	22
2.2. Cursos	23
2.3. Docentes	27

**CAPÍTULO III: PROBLEMAS PRESUPUESTALES PARA LA EJECUCIÓN  
DEL SISTEMA DE FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LA POLICÍA  
NACIONAL DEL PERÚ** 31

3.1. Problemas infraestructurales	31
3.2. Problemas con los equipos	33

Conclusiones	37
Recomendaciones	39
Referencias bibliográficas	40

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Cantidad de créditos y horas lectivas – Escuela de Suboficiales	25
Tabla 2. Presupuesto designado para la formación policial (2005 – 2017)	36

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. De la educación a la teoría del capital humano	7
Gráfico 2. Áreas académicas del plan de estudio de las escuelas de Suboficiales	26

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, prevenir, investigar y combatir la delincuencia es una de las funciones más importantes de la Policía Nacional del Perú (PNP 2002), es decir, velar por la seguridad ciudadana. Ahora bien, desde un enfoque de desarrollo humano, la (in)seguridad ciudadana está formada por tres componentes: i) la segurabilidad, la que puede ser medida mediante la confianza en las instituciones estatales vinculadas a la ocurrencia de hechos de violencia y hurto, robo, entre otros; ii) la percepción de inseguridad, interpretada como la probabilidad que se le atribuye a la ocurrencia del delito y; iii) la victimización, definido como de un hecho de violencia y despojo sufrido ( PNUD, 2005).

Con relación a la percepción de inseguridad, de acuerdo al Barómetro de las Américas, se aprecia que en el Perú el 58.0% de las personas se siente inseguro en su lugar de residencia. (LAPOP, 2017). Según el INEI (2017), al 2017 del 87.9% de personas se siente insegura en sus lugares de residencia, además nos revela que el hurto de celulares y dinero en efectivo figuran como los delitos más recurrentes Asimismo, para el 2017, el porcentaje de la población víctima de algún hecho delictivo fue de 27.5%.

Por otro lado, la institución policial es una de las entidades con mayor nivel de desconfianza (81.3%) (INEI, 2017), lo que lleva que muchas víctimas de hechos delictivos no denuncien. Revisando las estadísticas se puede observar que para el periodo 2011 a 2015, el porcentaje de denuncia disminuyó, llegando al 12.9%.

Frente a lo señalado, para entender la situación de la seguridad ciudadana en El Perú, es fundamental analizar la formación de los efectivos policiales. La Policía Nacional del Perú forma de manera masiva a las personas que trabajarán en las comisarías, en las unidades de investigación, en las unidades de operaciones especiales, etc. Por ello, es relevante investigar sobre el capital humano de la PNP, para conocer mejor los espacios de formación e identificar y superar los problemas históricos de la policía.

Los ejes temáticos considerados por la presente investigación son las políticas públicas, seguridad ciudadana y las políticas de prevención del delito. La variable de estudio es del capital humano, que reside en el recurso humano policial. Su “análisis es una actividad sumamente útil que posibilita determinar su valor, este valor se define por medio del diagnóstico y la comparación de los resultados de su gestión” (Hernández y Martí, 2006:32), observado a través del desempeño del ejercicio funcional del personal policial encargado de la actividad preventiva en el Centro de Lima.

Esta situación se constituye en la principal premisa del problema a investigar, por ello en ésta tesis se formula la siguiente pregunta principal ¿Cuáles son las acciones de aprendizaje, operativas y de gestión que realiza la PNP para desarrollar las habilidades del personal de suboficiales, que permitan la implementación de estrategias para el control del delito en el año 2016 – 2017?, de la cual se desagregan las siguientes sub-preguntas: ¿cómo se desarrolla el proceso de aprendizaje del personal de suboficiales, para lograr su competitividad en la implementación de estrategias para el control del delito?, ¿Cuáles son los problemas operativos del sistema formativo de los suboficiales, respecto al perfil de los estudiantes, los cursos y profesores? y ¿cómo invierte la PNP los recursos, en el capital humano, considerado como factor estratégico para desarrollar la competitividad de los suboficiales, para la implementación de estrategias en el control del delito?

El objetivo principal de la investigación es determinar las acciones de aprendizaje, operativas y de gestión que realiza la PNP para desarrollar las habilidades del personal de suboficiales, que permitan la implementación de estrategias para el control del delito. Subsecuentemente, explicar los problemas operativos del sistema formativo de los suboficiales, explicaremos así los problemas vinculados al perfil de los estudiantes, los cursos y profesores; y explicar la inversión de recursos de la PNP en el capital humano de los suboficiales, para lograr su competitividad que permitan la implementación de estrategias para el control del delito.



En las hipótesis de la investigación se establecen que las acciones de aprendizaje, operativas y de gestión que realiza la PNP para desarrollar las habilidades del personal de suboficiales, no permiten la implementación de estrategias para el control del delito por las múltiples falencias que tiene la institución policial al momento de formar al capital humano de la Policía Nacional del Perú.

La presente investigación está enmarcada en la línea de investigación determinada por el fenómeno social, específicamente el crimen urbano. El diseño de investigación es cualitativo, la cual si bien no puede ser medido, aporta un conocimiento amplio sobre los fenómenos sociales (Balcázar, 2013). Se presenta como unidad de observación las capacidades del personal policial en la jerarquía de suboficiales que presta servicios en las diferentes unidades policiales que operan en el centro de la ciudad de Lima.

Las herramientas empleadas, están definidas sobre la base del trabajo de campo, se recopiló información de fuentes primarias, compuestas por entrevistas, focus group y observación no participante no sistemática. Fuentes secundarias, que describen un evento basado en el punto de vista de otras personas como biografías, enciclopedias y ensayos, revisadas por el investigador para lograr la información requerida. Se desarrolló un enfoque evolutivo, teniendo en cuenta que para obtener datos de interés, se revisó los procesos de formación y capacitación de los suboficiales PNP, desde su incorporación a las Escuelas Técnico profesionales, pasando por el análisis de su experiencia laboral durante el ejercicio de sus funciones. Se consolida con el análisis de los procesos de gestión de los recursos invertidos en el capital humano policial. Se profundizó el caso, complementado y enriquecido con las apreciaciones otorgadas por los formadores, capacitadores y evaluadores del desempeño funcional; Asimismo, el tema está vinculado a una apreciación de la ciudadanía como principal beneficiario del servicio policial y a quien recae el miedo al crimen experimentado en el día a día. También se ha considerado como fuente de información la observación y dinámicas grupales de los vecinos y servicio de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Metropolitana de Lima, quienes tienen la participación o interés respecto al tema.

La experiencia en la actividad preventiva del investigador, ha permitido orientar la visión a éste enfoque de carácter cualitativo debido a la experimentación de las limitaciones del capital humano del personal de suboficiales. Estas limitaciones constituyen uno de los factores preponderante e influyente en el planteamiento de estrategias operativas que permitan el control del delito de robo específicamente en el centro de Lima.

El recojo de información cualitativa se desarrolló en dos momentos. En primer lugar se realizaron dos sesiones de focus groups. Uno de tipo prospecto, dirigido a personal policial de comando de los suboficiales comprometidos en la investigación y otro de carácter aleatorio dirigido a las agrupaciones sociales representados por las Juntas Vecinales y vecinos del lugar que conjuntamente analizarán el prestigio y capacidad del personal policial. En un segundo momento, se ejecutaron las entrevistas semiestructuradas y personalizadas al personal policial, sus comandos, sus instructores así como al personal de seguridad ciudadana y agrupaciones civiles colaboradoras. Las evidencias encontradas sirvieron para contrastar los resultados de la revisión bibliográfica con la realidad del fenómeno estudiado, identificando las deficiencias de las capacidades del personal policial en la actividad preventiva las cuales servirán para implementar las estrategias eficaces, se efectuó entrevistas.

En el primer capítulo, se analiza cómo se desarrolla el proceso de aprendizaje del personal de suboficiales, para lograr su competitividad para su función preventiva, lo que constituye el conjunto de actividades académicas durante el proceso de formación y capacitación Técnico Policial aplicado al personal que se incorporan y posteriormente cumplen su función policial en la Policía Nacional del Perú. El segundo capítulo tiene como objetivo explicar los problemas operativos del sistema formativo de los suboficiales, explicaremos así los problemas vinculados al perfil de los estudiantes, los cursos y profesores.

En el tercer capítulo se describe la inversión económica de la PNP destinada al desarrollo del capital humano, aspecto considerado como factor estratégico para incrementar la competitividad de los suboficiales. El capítulo explica los

problemas presupuestales y de infraestructura más significativos de las escuelas de suboficiales y su impacto en la formación del capital humano de la PNP.

Finalmente, se presentan las conclusiones y se proponen algunas acciones con una visión orientada al desarrollo de la competitividad de los suboficiales PNP en el ejercicio de sus funciones. Si bien los resultados obtenidos provienen de escenarios específicos, sus características contribuirán no solo a la institución policial, sino serán de utilidad para el análisis de otras instituciones estatales donde se ejecutan procesos de elección e incorporación de personal para fines de enseñanza.



## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN**

En este capítulo se presenta el marco teórico y el estado de la cuestión que guiaron el estudio de la investigación. Presentando propuestas conceptuales, estudios, aportes, hallazgos, conclusiones, recomendaciones de autores que han realizado investigaciones relacionadas al tema de investigación.

#### 1.1. Marco Teórico

La variable de estudio que orientó el tema de investigación es el Capital Humano, sus dimensiones relacionadas con el proceso de aprendizaje y la experiencia operacional en el ejercicio de sus funciones del personal policial, donde se debaten conceptos de Schultz, Gary Stanley Becker, Monroy. La humanización de la función policial con prevalente experiencia en el campo de la Policía Nacional de Colombia. Por otro lado, se analiza la gestión de los recursos por parte de la Policía Nacional del Perú, respecto de la inversión en capital humano policial, evaluando dichos procesos y realizando esquemas comparativos con los mismos procesos de la Policía Nacional de Colombia, como mejor próximo referente.

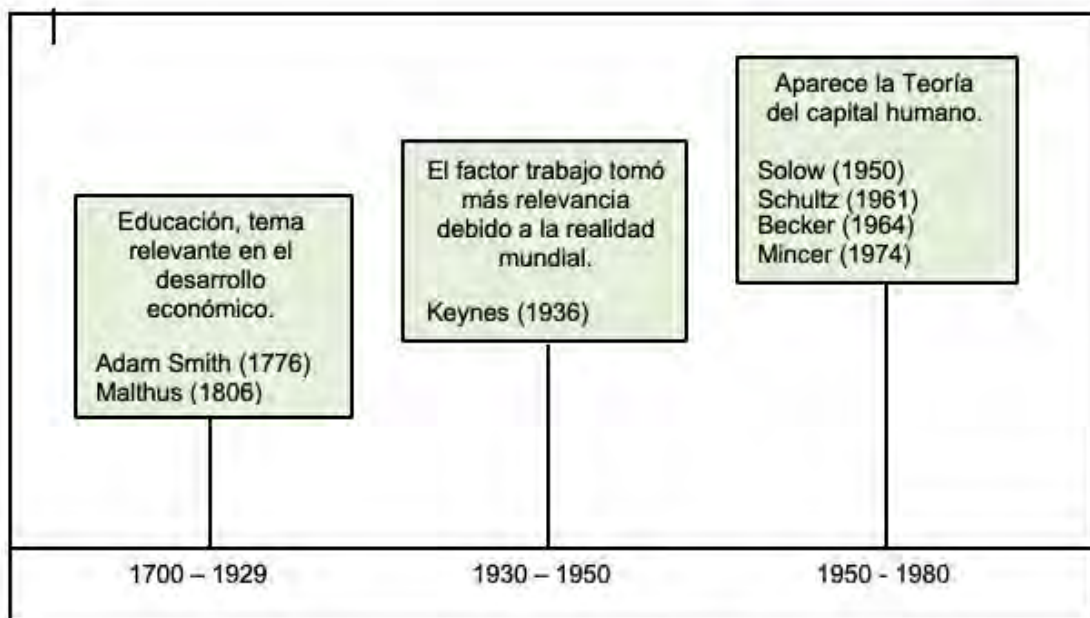
##### 1.1.1. Capital Humano

El concepto de capital humano nos permite comprender la importancia que tiene la educación en las mejores condiciones que puede conseguir una persona. Este concepto posee una influencia importante del análisis económico, que a su vez, nos permite observar como la educación contribuye al crecimiento económico. Es decir, el concepto entiende la relación que tiene la educación en la obtención de mejores condiciones laborales, mejor remuneración y condiciones de vida de las personas (Mincer 1974; Thurow 1978; Becker 1983;).

La revisión de la literatura nos muestra que la educación es de suma relevancia y factor esencial en el desarrollo individual y social (Adam Smith 1776). Por ello,

la inversión de la educación es fundamental para el desarrollo del país, al tener ciudadanos más capacitados y formados.

Gráfico 1. Desarrollo teórico de la educación y capital humano



Fuente. Cardona et al. (2007).

En base a lo expuesto en el párrafo anterior, se sostiene que, para conseguir valor agregado, el capital humano es indispensable. Por ende, es indispensable la formación de capital humano mediante la capacitación de una fuerza laboral calificada y adaptable de alto nivel, incluidos científicos, profesionales, técnicos, maestros de educación básica y secundaria y futuros dirigentes gubernamentales, de la administración pública y de las empresas (Didriksson, 2006: 28). En suma, debido a la valoración actual del conocimiento y su rol como eje de los nuevos medios de producción, “el trabajador del conocimiento se ha convertido en el actor y el sujeto más importante de la sociedad y de la producción, el indicador más relevante del desarrollo económico” (Didriksson, 2006:104).

Ahora bien, el capital humano requiere de habilidades, valores, conocimientos y de un potencial innovador de la organización, entre otros. Por todo esto, Castells

(2006) considera importante el rol que cumple el capital humano en las sociedades contemporáneas.

La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización. Es por ello que la “combinación adecuada de comunicación, tecnología de la información y desarrollo de la capacidad humana para aprovechar el potencial completo de estas tecnologías y reestructuración organizativa basada en redes, se convierten en la clave para asegurar la productividad, la competitividad, la innovación, la creatividad y, finalmente, el poder y el reparto del poder (Castells, 2006: 73)” (Bernal, 2011:295).

Las destrezas individuales objetivizadas en cualidades que se exteriorizan y que marcan la diferencia entre los individuos están dadas básicamente por los factores intrínsecos, es decir, sus habilidades, conocimientos, destrezas y otros que tiene que ver con su desarrollo cognitivo y emocional, lo cual se convierte en uno de sus principales valores con los que cuenta para lograr su desarrollo personal y su contribución al desarrollo de la organización a la que pertenece, cualidades que según el mismo Schultz, tienen ciertas características como:

1. Es intransferible
2. Una segunda persona no puede aprovecharse de un capital humano que no le pertenece
3. El capital humano existe mientras exista vida.
4. Se adquiere principalmente en la juventud
5. No pierde valor con el paso del tiempo<sup>1</sup>.

Si bien es cierto estas características son inherentes al individuo, también es cierto que no son de exclusiva pertenencia, ya que en algún momento de su vida va a compartirlo, ya sea proyectándolo a través de la transmisión de conocimientos por la educación o la capacitación, lo cual se puede graficar en los agentes de la PNP.

---

<sup>1</sup> Adaptación de (Villalobos 2009: 281)

Estas cualidades en algún momento van a ser de empleo por el individuo al servicio de la organización a la que pertenece, con el objetivo de alcanzar ese fin. Por ello se puede considerar que el desarrollo del capital humano, congruente con su empleo conjunto en una organización, va a generar diferencia en la eficacia de la organización, propiciando su crecimiento no sólo económico, característica actual de los objetivos corporativos, sino el cualitativo, entendido como el logro de la excelencia del servicio, específicamente en logran las metas primordiales de la Policía Nacional del Perú.

### 1.1.2. El aprendizaje, capacitación profesional y la educación del capital humano

Schultz (1960) sostiene que el capital humano tiene definición equivalente a la educación y formación, al invertir en sí mismo, las personas incrementan sus posibilidades de bienestar (Pons 2004:). Esta definición, permite considerar que el ser humano puede marcar diferencias en conocimiento, con una relevancia significativa, el hecho de invertir en su educación, el cual por consiguiente lo deja calificado para su productividad individual.

Por ello, es fundamental invertir en la formación capital humano para crear una masa crítica de científicos, técnicos, profesionales y funcionarios públicos de alto nivel que se encuentren en capacidad de diseñar e implementar las políticas públicas necesarias para promover el progreso social y económico de manera inclusiva y sostenible en el contexto descrito.

Se debe de tener en cuenta que el capital humano se nutre tanto de la educación formal como la informal, incluso se nutre de la experiencia laboral y condiciones de salud de las personas. Esta educación son los conocimientos acumulados por las personas, las que toman en cuenta tanto las capacidades adquiridas como las innatas. Por ello, existen una diferencia entre el capital humano adquirido del innato. El primero es aquel que se consigue con la educación, mientras que el segundo son las aptitudes intelectuales y físicas (Lillo, Ramon y Sevilla, 2007).

Por otro lado, Becker (1975), nos dice que la educación es un proceso formativo que es impartido en los colegios, la que se enfoca en preparar a la persona. Sin embargo, esta formación se complementa con la formación para el empleo, pues posee técnicas que requiere no solo la técnica, sino también la práctica. La acumulación de capital humano es producto de inversión en los colegios, las empresas y los procesos informales en los que se adquieren conocimiento dentro del mismo trabajo (Mungaray y Ramírez, 2007). Esto es más conocido por la literatura como *learning-by-doing* o "aprender haciendo". Por ello, el *aprendizaje* es definido como aquel proceso que guía la acumulación de habilidades que impacta de manera positiva en el desempeño de los trabajadores.

Una de las actividades que resalta en la administración del potencial humano, es el desarrollo personal y la capacitación de las personas que componen las organizaciones. Su importancia radica en que la dinámica empresarial y la transformación frecuente que pasan las organizaciones necesitan contar con personal competente, con habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo los cambios. Por ende, se requiere que en las organizaciones exista un proceso capacitación, de formación y desarrollo de los recursos humanos que pueda acomodar y absorber la creación de nuevos productos, el desarrollo tecnológico, servicios y la transformación la propia empresa (Arias y Heredia, 2001:).

En la institución policial peruana, la formación profesional tiene como objetivo certificar la eficacia e idoneidad de la institución para el cumplimiento de sus funciones, buscando garantizar la prestación de un servicio y derecho fundamental para sociedad (DL. 1318-2017:5). Por ello, "la Formación Profesional Policial es el proceso educativo con autonomía académica, normativa y administrativa que tiene como finalidad la preparación, integración, actualización, especialización y perfeccionamiento de la Policía Nacional del Perú en el nivel superior del sistema educativo" (DL 1318-2017: 2). Es así que toda la formación profesional policial en el Perú, se rige bajo lo dispuesto por el Decreto Legislativo N°1318 y demás normativa aplicable.



En ese sentido, la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial de la PNP, es el órgano de gestión educativa encargado de organizar, impartir, evaluar y certificar la formación profesional de los estudiantes y personal policial. Con el objetivo de garantizar su adecuado funcionamiento a nivel nacional, la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial cuenta con unidades académicas, también denominadas Escuelas, las cuales brindan el servicio académico, tal como se muestra a continuación:

- Las Escuelas de Suboficiales otorgan el título técnico Ciencias Administrativas y Policiales, equivalente a los otorgados por los institutos de educación superior;
- La Escuela de Oficiales otorga el grado académico de Administración y Ciencias Policiales y su título correspondiente, equivalentes a los otorgados por las universidades;
- La Escuela de Formación Continua brinda cursos y programas académicos de capacitación, especialización y perfeccionamiento, otorgando certificados a nombre de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial; y,
- La Escuela de Posgrado otorga el grado académico de maestro en temas de especialización de la función policial.

### 1.1.3. Perfil de un policía

La razón de ser de un policía obedece a características especiales con las que el efectivo debe de contar. Es por ello que la institución policial debe tener bien identificado cuales deben ser las cualidades personales, emocionales y físicas. Estas cualidades deben de ser debidamente identificadas y potenciadas a través de un proceso académico que debe buscar perfilar al capital humano que trabajará en las comisarías, en las unidades de investigación, en las unidades de operaciones especiales, etc.

Por ello, es relevante incidir en la formación, capacitación y especialización del policía, teniendo en cuenta que lo relacionado con la autoridad y el liderazgo. Esta formación debe de contar con un enfoque transversal con el fin de generar las capacidades cognitivas, físicas y ético-morales, que permitan un convincente

desarrollo de su autoridad y las habilidades que lo califiquen en forma adecuada. De tal manera que, al salir y ejercer la función policial, sea capaz de aplicar dichas habilidades enfocándolas básicamente en:

- El principio de legalidad: el policía, así como todas las autoridades administrativas que componen el Estado, deben de actuar respetando la Constitución, el derecho y la ley. Este respeto está dentro de las facultades que le fueron atribuidas de acuerdo y en consecuencia con los fines para los que fueron entregadas dichas facultades (Guzman, 2014).
- El poder discrecional que se debe aplicar cuando no se ha podido encontrar una solución adecuada para dar respuesta a un conflicto social o eventualidad. Por lo que el efectivo policial que está dotado de poder deberá guiarse por sus principios de equidad y justicia, además de ciertas alternativas propuestas por el propio legislador, deberá optar por la solución adecuada. Según Chacín (2012), éste poder discrecional también puede ser entendido como la potestad con la que cuenta la Administración pública, la cual le es entregada por la ley. Con esta potestad, el administrador público, en este caso, el agente policial debe de actuar buscando en todo momento resguardar el interés general, del colectivo y demás fines previstos en la norma.

Si el efectivo policial luego de su proceso de formación, ha internalizado adecuadamente lo que significa el ejercicio del poder de policía y la aplicación del principio de autoridad, está ya en condición de ejercer las competencias establecidas para la función policial. Para lo cual, debe ser capaz de acumular las experiencias y conocimientos suficientes, que le den la solvencia para una toma de decisiones adecuada y compatible a la responsabilidad funcional de acuerdo a su grado o jerarquía. De tal manera que su proceder sea lo más impecable posible y que no esté sujeta a críticas o impugnaciones por parte de la propia sociedad (influencia mediática) o de los otros operadores de justicia, como el Ministerio Público o Poder Judicial.

En los últimos años se ha estado apreciando notoriamente, que el ejercicio funcional de un policía se ve vulnerado por parte de personas que, en clara contraposición de la normatividad legal, ofrecen resistencia con el objeto de lograr impunidad en sus actos. Esta situación hace que el delito tenga mayor oportunidad de perpetración, debido básicamente a que el personal policial no cuenta con perfil que permita el contrapeso que debe existir para combatir adecuadamente el delito.

Es por ello, que, desde el punto de vista de las capacidades del personal policial, el perfil del policía debe estar orientado a formar una identidad con autoridad, el cual debe ser de carácter transversal durante todo el proceso académico y ejercicio funcional:

- En la etapa de Formación: se debe de generar competencias que al policía le permitan tener bien claro la aplicación de principio de legalidad o el poder discrecional (debiendo quedar claro que este poder no debe confundirse con la oportunidad de corrupción como hoy se estila).
- En las etapas de Capacitación y Especialización, durante el ejercicio funcional: se deben de generar competencias al policía, concordantes a la experiencia y responsabilidad por nivel jerárquico (en el caso de los Suboficiales, al realizar intervención directa).
- Como policía en ejercicio: Generar competencias de carácter funcional (conocimiento de normatividad y procedimiento), presencial (buena presentación, uso adecuado del uniforme que es símbolo de autoridad) y con capacidad física óptima (orientadas a erradicar la obesidad, sobre todo en personal policial que desarrolla labor netamente operativa).

#### 1.1.4. Experiencia

Sobre la experiencia, Thurow (1978) sostiene que esta es adquirida en el trabajo, son habilidades específicas, como el saber cuando y donde reportarse, qué acciones tomar ante una emergencia, cómo ejecutar una acción en el trabajo, entre otras cosas, son fundamentales y forman parte del capital humano de un hombre.

Es por ello que todo el conocimiento que se adquiere de manera empírica con los años, otorga seguridad al momento de ejecutar una labor y en la toma de decisiones, lo que se materializa en mayor productividad laboral. Será el capital humano adquirido por medio de la experiencia distinto al capital humano adquirido en las escuelas y por medio de la educación. Sin embargo, ambos son fundamentales para el desarrollo de competencias profesionales y laborales del ser humano. Pese a esto, la experiencia, tiene un plus adicional al elevar el desempeño laboral del sujeto, además de otorgar una mayor probabilidad de adquirir un trabajo.

Finalmente, según Cardona et al. (2007), el capital humano está compuesto por experiencia productiva que el individuo adquiere de su entorno organizacional y laboral, sumado al que adquiere en la escuela. Ambas garantizaran productividad y bienestar personal en el ámbito laboral. En conclusión, la experiencia es la habilidad adquirida y capacidades aprendidas, que potencian al individuo y lo hacen acreedor de la especialización en el trabajo. Por todo ello, existen trabajadores altamente competitivos que sin embargo no han tenido estudios formales. Este último punto, en ocasiones puede ser un obstáculo para que la persona cuente con movilidad y trayectoria laboral (Cardona et al., 2007).

#### 1.1.5. La Inversión en capital humano

*“El desarrollo de estos componentes hace parte del acumulado de capital humano de las personas; pero deben partir de aptitudes y condiciones como salubridad, edad, para maximizar los resultados de la inversión” (Universidad EAFIT, 2007 :29).*

La literatura sostiene que la inversión en capital humano son aquellos recursos invertidos en los sujetos. Sin embargo, es importante mencionar que esta inversión también es la capacitación laboral, la escolaridad y otros conocimientos adquiridos. Dichos conocimientos, pueden ser de utilidad para los empleados en mejores salarios y por empresas con mayor productividad (Becker, 1975).

La inversión en capacidades incrementa la productividad del empleado, a su vez estimula el aprendizaje de nuevas habilidades y potencia las antiguas. A todo lo expuesto se suma las externalidades positivas producidas por el ascenso en la escala social.

Para entender mejor el aporte de la inversión en capacitación del capital humano, es necesario observar la inversión total de la acción de capacitar y los beneficios que este declara a la institución. Esta valoración no debe confundirse con la apreciación del aprendizaje, el cual sirve a la institución para poder determinar los beneficios de invertir en capacitar a su personal y con ello ver si deberá seguir haciéndolo o debe ser modificado.

La literatura sostiene que en la gran parte de los casos, las empresas deciden no hacer una evaluación de impacto de las capacitaciones, esto porque lo consideran un costo hundido. Es decir, un costo que no es recuperable.

Para ello analicemos los costos y beneficios de la capacitación, para el primer caso, se toman el total de los costos gerados por las capacitaciones. A esto se suma los costos directos por impartir capacitación, los adicionales como son el diseño, el entrenamiento, gastos de administración, gastos de difusión, los servicios complementarios como transportes, alimentación, alojamiento, seguros entre otros. Para el caso de los beneficios se debe tener en cuenta que éstos están relacionados con la disminución de los costos en operaciones que se dan cuando se emplea de mejor manera los recursos. Los beneficios adquiridos se estiman al comparar la situación existente sin la capacitación (tiempo cero) con la situación luego de la capacitación (tiempo uno). En el tiempo uno se debe de ver las mejoras generadas por las capacitaciones y los aportes a la organización. Estos cambios serán evaluados de manera subjetiva. En la evaluación se debe de tener en cuenta el aspecto comunicacional, la motivación de los trabajadores, el clima organizacional, la satisfacción, la creatividad personal y la imagen institucional (Guglielmetti, 1996).

## 1.2. Estado de la cuestión

El estudio del capital humano dentro de la policía, es importante para la implementación de estrategias en la actividad preventiva de los delitos contra el patrimonio, no ha sido tema de investigación, a pesar de ser elemento sustancial para el análisis de éste fenómeno.

### 1.2.1. Investigaciones realizados a nivel Internacional

La institución policial en muchos países ha sido concebido como el de una organización del Estado encargada de controlar y reprimir. Que tiene como finalidad mayor capturar a los infractores, trabajar de manera colaborativa y en conjunto con la fiscalía para llevar adelante los procesos de investigación criminal, sin embargo, estas acciones son solo una parte realizada por esta organización estatal. Un ejemplo importante de lo anterior es el trabajo desplegado por la Policía Nacional de Colombia, la cual cuenta con un gran trabajo educativo, faceta no muy conocida por la población y hasta de los propios efectivos policiales. Esta función educativa de la Policía Colombiana se lleva a cabo por la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional de Colombia. La dirección en mención posee una modelo humanista, la que se apoya de las teorías de aprendizaje más importantes del mundo. Reconociendo así a epistemólogos y pedagogos, y replicando sus metodologías para lograr el objetivo central, conseguir una formación especializada que esté en sintonía con la naturaleza de la actividad policial (Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional de Colombia, 2012).

Por su parte, la Fiscalía General de la Nación de Colombia, calló en cuenta de la necesidad de tener servidores calificados y preparados para hacer frente eficientemente a las demandas de la justicia penal, la investigación criminal y la formulación de carpetas fiscales. Por ello, plantearon la necesidad de que sus funcionarios adquieren capacidades y competencias para ejercer su trabajo manera eficiente, eficaz y efectiva. Para lograr dicho objetivo, el 2015, desarrollaron el Plan Institucional de Formación y Capacitación (PIFC). El plan buscaba fortalecer las competencias de los funcionarios de la Fiscalía

Colombiana, brindados capacitaciones con fundamentos legales, conceptos claves, capacidades pedagógicas sobre las acciones de formación y capacitación. También se realizaron diagnósticos que justificaban la necesidad de capacitar a la institución, todo ello base a la identificación de problemas y de la labor desempeñada por los funcionarios a diario.

Al igual que muchos campos de la actividad humana productiva, el Sector turístico también ha considerado como importante cambio en dicho sector para enfrentar los nuevos retos y necesidades, por ello ha analizado que factores nuevos y que estrategias le permiten garantizar mejorar su competitividad. Entre el abanico de factores, el capital humano es de los más importantes dentro del sector turístico. Es así que la Universidad de Murcia, a través de un estudio realizado sobre el capital humanos concluyó que este es un elemento clave para la competitividad del sector turístico. Se observó que el desarrollo del capital humano es un elemento diferenciador y básico, el cual aporta competitividad. De manera adicional, se estudió el papel de la formación y la educación turística en el desarrollo de estrategias novedosas vinculadas al sector del turismo (Lillo y Belen, 2007).

El campo empresarial tiene como principal objetivo, mejorar la calidad de su servicio o producción de bienes, con la visión de posicionarse en el mercado. Ésta situación ha llevado a múltiples estudios en los que analizan entre otros el principal enfoque que es el capital humano. Por ello, en Baja California de México, las microempresas de base social buscaron conocer la estructura del capital humano y cómo el aprendizaje podía ser o no determinante en el desempeño de la microempresa. Se buscaba conocer dicha información para realizar un diagnóstico sobre el aporte de esta en la política pública para el sector. Al final del diagnóstico, se concluyó de que el capital humano tiene un efecto positivo sobre el desempeño de las microempresas.

En el campo de la gestión de la aptitud Humana en la policia, la Policía Nacional de Colombia refleja un constante cambio institucional, enmarcado en un pliego normativo que buscar dar respuesta a las necesidades más complejas de la sociedad, adaptando a la institución al entorno y al cambio tecnológico. Con el

propósito de generar doctrina orientada, la Policía Nacional de Colombia ofrece un mecanismo de gerenciamiento del talento humano a través de “una gestión basada en el humanismo” en el servicio de la policía, con un modelo fundamentado en competencias. El proceso de cambio experimentado en la PNC. Ubica al ser humano como centro de la estrategia, identificando las competencias que deben tener sus integrantes para cumplir con las necesidades del servicio a la comunidad (Policía de Colombia, 2011)

### 1.2.2. Estudios realizados a nivel nacional

La Policía Nacional del Perú, ha sido materia de múltiples investigaciones, respecto de todas las aristas, de su campo funcional, operativo y administrativa. La función de la PNP es fundamental para fortalecer la democracia. Por ello, el 2014 la Defensoría del Pueblo presentó el informe “Aportes para el fortalecimiento de las escuelas de formación de la Policía Nacional del Perú”, la investigación presentaba un balance sobre las condiciones en las que operan las escuela de formación de la Policía Nacional del Perú en base a la visita de 19 de las 28 escuelas de suboficiales del Perú. Además de un conjunto de quejas vinculadas con la educación brindada por dicha institución. Luego del amplio y minucioso diagnóstico, la DP del pueblo presentó un conjunto de recomendaciones para que la PNP logre sus funciones y contribuya a fortalecer la democracia del país.

Respecto del tema del capital humano, se ha encontrado una investigación realizada por García (2015) que trató la problemática del perfil profesional del egresado de la Escuela Técnico superior. El objetivo primordial de la referida investigación, se centró en identificar los factores que influían en el perfil profesional de los alumnos que egresaban de la Escuela Técnica de Suboficiales de la Policía Nacional del Perú de Puente Piedra. Para ello, se tomó en cuenta que la ciudad de Lima enfrente un alto índice de inseguridad causada por la criminalidad. Sin embargo, la institución policial no ha podido reducir este problema, mostrando los problemas dentro de la formación profesional del personal policial dentro de las escuelas técnicas de la PNP. Habiendo identificado como el problema principal, que el mal desempeño de los agentes



policiales está vinculada con la formación en valores, liderazgo, ética profesional, disciplina, procedimientos de investigación policial, trato al ciudadano, corrupción. Por lo tanto, el incremento de la criminalidad podría ser un signo de la deficiente implementación de las políticas (García Casas, 2015).

Por su parte, Castillo (2015), en su tesis de maestría titulada “Deficiencias en el procedimiento de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (EO PNP) durante el periodo 2010-2013” identificó los errores y deficiencias de la institución policial en la selección de la plana docente y como esta falencia se traduce en la mala formación académica de los alumnos que egresan de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú. Un aporte importante de la investigación es la identificación de los momentos cruciales donde ocurren las deficiencias y su propuesta de nuevos criterios y formas de selección de docente.

Por otro lado, Cisneros (2015) evalúa las asignaturas de capacitación brindados por la Escuela de Educación Continua para medir el impacto que estos tienen en el desempeño policial. En primer lugar, Cisneros encuentra que la programación de las asignaturas de capacitación tiene severas falencias como la contratación de personal no capacitado ni especializado para dictar las clases. Además, los cursos ofrecidos no respondían a un diagnóstico que pueda dar cuenta de las necesidades laborales que los policías necesitan subsanar con los cursos de formación continua, en otras palabras, se brindan cursos que a los policías no les sirven. Por último, los cursos impartidos se encuentran desarticulados impidiendo que los alumnos puedan aprovechar de mejor manera la capacitación.

Más recientemente, De la Jara y Bazán (2017) investigan sobre la formación de los alumnos de la Escuela de Oficiales. Para ello, los autores analizan el plan de estudio de la institución policial desde un enfoque de los derechos humanos y la policía comunitaria. A su vez, entrevistan a docentes, estudiantes, autoridades, expertos y otras fuentes para identificar las debilidades y fortalezas del sistema educativo, para finalmente brindar recomendaciones para avanzar en la formación de una Policía que responda a los retos del Perú actual.

Las investigaciones presentadas exponen las serias falencias dentro del sistema educativo de la institución policial y la forma en la que este afectará el desempeño del egresado al momento de cumplir su función. Sin embargo, Fernández (2015) aborda el problema de formación desde otro ángulo. El autor nos dice que la creciente inseguridad ciudadana y los factores políticos han llevado a que los alumnos de las escuelas de suboficiales a nivel nacional tengan que egresar anticipadamente para incorporarse a la policía de manera activa con el grado de Sub-oficiales de 3ra PNP. Al terminar, apenas tres semestres académicos de estudios presenciales. Fernández considera necesario una reforma que permita que todo alumno pueda cumplir su plan de estudio, poniéndole límites a la injerencia política.



## **CAPÍTULO II**

### **PROBLEMAS OPERATIVOS DEL SISTEMA FORMATIVO DE LOS SUBOFICIALES, AUSENCIA DE UN PERFIL DE ESTUDIANTE, CURSOS Y PROFESORES**

La función policial exige el desarrollo de competencias laborales que les permita la relación directa e indirecta con la comunidad; dicho servicio lo debe desarrollar el efectivo policial en su interacción con el ciudadano. Sin embargo, con el retorno de la democracia en el 2000, el gobierno entrante de Alejandro Toledo se encuentra con una PNP que había sido militarizada en el gobierno de Alberto Fujimori (1990-2009), generando la desconfianza de la población en la institución policial y siendo percibida esta como una de las más corruptas del Estado (Latinobarómetro 2004) Por ello, como una de las medidas más urgentes ejecutadas por Alejandro Toledo fue crear la comisión de reestructuración de la PNP. El objetivo de la comisión era hacer un diagnóstico y proponer acciones de reestructuración para recuperar la calidad y la valoración positiva de la PNP (Basombrío y Costa 2004).

Sin embargo, la propuesta que buscaba darle un nuevo rostro a la PNP quedó truncado, el esfuerzo renovador fue frenado, todos los cambios se detuvieron, e incluso se retrocedió en distintos aspectos (De La Jara y Bazán s/f.). Dentro de los planes de reforma, se buscaba que la institución policial se acerque a la comunidad, tenga una identidad menos militarizada, pueda luchar de manera frontal contra la corrupción, se logre profesionalizar a sus alumnos y su sistema educativo se vincule con el sistema educativo nacional (De La Jara y Bazán s/f.).

Según nuestros entrevistados, parte de los problemas que se tienen en la actualidad son los que se arrastran desde el siglo pasado y no fueron resueltos por la reforma impulsada por Alejandro Toledo, por ello, el presente capítulo tiene como objetivo explicar los problemas operativos del sistema formativo de los suboficiales, explicaremos así los problemas vinculados al perfil de los estudiantes, los cursos y profesores.

### 2.1. Perfil de los estudiantes

Hace ya varios años, en el 2004, el Instituto de Defensa Legal, nos advertía la ausencia de un perfil institucional y personal dentro de la institución policial (IDL 2004:9). El problema de no contar con perfiles no está solo en la desarticulación de los diferentes niveles de formación, esto también repercute en los requerimientos institucionales, de la sociedad y la normatividad. Sin un perfil claro que defina qué tipo de policía deben de egresar sea hace imposible elaborar una estrategia idónea de plan de estudio, captación de nuevos estudiantes, el tipo de cursos, entre otros (De La Jara y Bazán s/f.).

Mediante una entrevista con una autoridad policial, este nos indicó lo siguiente:

*Uno de nuestros grandes problemas es que no tenemos un perfil de lo que queremos formar como policías y ese es un gran problema no solo por cómo se elaboran los cursos, sino también porque no se sabe bien con que especialidad deben de salir, si necesitas policías entrenados para investigar crímenes o si necesitas más policías entrenados para estar en las calles, esto también se relaciona con qué tipo de cadetes ingresan a la institución.*

Respecto al último punto, el vinculado al tipo de cadetes que ingresan, nuestros entrevistados en su totalidad y en las sesiones de focus group, coincidían que el nivel de los cadetes era bajo, muchos de ellos llegaban con problemas de aprendizaje como déficit en comprensión lectora. Los entrevistados le atribuían esta responsabilidad al gobierno que, en su afán de tener más policías en las calles, disminuía los requisitos para los postulantes. Por ello, la institución de formación tiene que dedicar sus primeros semestres a llenar los vacíos dejados por la formación escolar, enseñándoles cursos de lectura, matemáticas básicas, historia, etc.

Pero parece ser que el bajo nivel académico no es el único problema. Nuestros entrevistados sostienen que en cuanto a lo motivacional y actitudinal los entrevistados refieren que los alumnos(as) de las escuelas de formación no se encuentran debidamente motivados por carecer de vocación y mística

profesional y carencia de instructores adecuados y/o especializados a fin motivar e inyectar la mística institucional que es de servicio a la comunidad. También los entrevistados señalaron que se encuentra un alto porcentaje en los alumnos (as) un estado de inercia y/o apatía, debido a la presión de los familiares a pertenecer a la PNP por intereses personales y/o carencia de vocación profesional, y valores.

En esa línea, De La Jara y Bazán nos dicen que la situación de la ausencia de un perfil llega a ser tan grave que el mercado de postulantes ha cambiado, a tal punto que “la gran mayoría de [nuevos alumnos] carecía de vocación. Incluso afirman que delincuentes estarían ingresando a la PNP” (s/f.:47).

Los entrevistados señalan que el perfil profesional de un policía debe desarrollar la toma de decisiones, vocación de servicio, templanza, capacidad de superación, honor, responsabilidad, proactividad, dinamismo, visión y servicio a la comunidad de forma desinteresada, pero la ausencia formal de este perfil da cabida a la presencia de actitudes que debilitan a la institución policial.

Articulando la información obtenida de los entrevistados con los planteamientos expuestos por diferentes autores se deriva que todo proceso de aprendizaje en la formación profesional es un elemento básico en los sistemas de trabajo, que las habilidades y capacidades del personal, les permiten; reconocer, afrontar problemas, generar cambios en los procesos laborales, asumir responsabilidades, sin embargo lo expuesto por el personal policial comprometido en la formación de suboficiales PNP, determina que las acciones de aprendizaje, operativas y de gestión que realiza no alcanza a desarrollar habilidades técnico específicas necesarias en el personal de suboficiales.

## 2.2. Cursos

Como se analizó en el acápite anterior, el no tener un perfil del tipo de policías que se quieren formar genera diversos problemas, entre ellos el tipo y la cantidad de cursos impartidos. Este problema, al igual que los otros no es reciente, en el

2002 , el Informe Final de la Comisión de Reestructuración de la Policía Nacional concluía en lo siguiente:

“El proceso formativo es teórico en exceso y el contenido de las materias no es determinado con criterios técnicos que tengan en cuenta las necesidades operativas y administrativas de la Institución.”

Al revisar el plan de estudios de la escuela de suboficiales se constata que la cantidad de créditos supera en 104% el mínimo exigido por el marco legal. Esto se puede contrastar con las entrevistas realizadas a los instructores policiales y jefes de los departamentos académicos 2017 de las Escuelas de San Bartolo y Puente Piedra, respecto al proceso de formación de los alumnos PNP orientado, al logro de la competitividad. Los entrevistados coinciden en señalar que existen demasiadas asignaturas dentro de la malla curricular en el proceso de formación de alumnos(as) que impiden el desarrollo normal de las asignaturas básicas. Dentro del plan de estudio, los cursos de especialidad policial no están acorde con los contenidos académicos actuales de otras instituciones públicas y privadas (materias comunes), lo cual dificulta un proceso de convalidación en el futuro.

Ahora bien, será el plan de estudio de las escuelas de formación el que defina la manera en la que “se organizan los módulos formativos correspondientes a un programa de estudios que ordenados y secuenciados permiten alcanzar las competencias previstas” (Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú, 2015:34).

Desde 1999 hasta 2016, la formación académica comprendía dos (2) semestres de formación general y cuatro (4) semestres de especialización para los suboficiales. Según la PNP, cada semestre tiene una duración mínima de 16 semanas con un total de 2,768 horas lectivas para los suboficiales, para el período de ejecución del plan de estudio y 2 semanas para el proceso de nivelación y evaluación del trabajo educativo, haciendo un total de 18 semanas lectivas de formación. La carga horaria estipula el número de horas efectivas por semana y por semestre. Por eso, esto será determinado en base a los

requerimientos de las estrategias de aprendizaje y el perfil técnico profesional apropiadas para las escuelas de formación.

Tabla 1. Cantidad de créditos y horas lectivas – Escuela de Suboficiales

Título	Carrera profesional	Especialidad funcional	Créditos académicos					Horas académicas				
			Estudios Generales	Estudios Específicos	Total	Créditos por año	Créditos por semestre	Horas Teóricas	Horas Prácticas	Total	Horas por año	Horas por semestre
Profesional Técnico (Escuelas de Suboficiales)	Ciencias Administrativas y Policiales	Orden Público y Seguridad Ciudadana	SI	SI	244.6875	1.5625	40.78125	782	4266	48	16	8
		Investigación Criminal	SI	SI	244.6875	1.5625	40.78125	782	4266	48	16	8

Fuente: Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina de la Policía Nacional del Perú (2016). Elaboración propia.

El plan de estudio de acuerdo con la naturaleza de la carrera y/o especialidad funcional, considera horas adicionales para talleres o actividades extracurriculares con el fin de afianzar la formación específica policial. Según los planes de estudio de la institución policial, cada nivel tiene un objetivo:

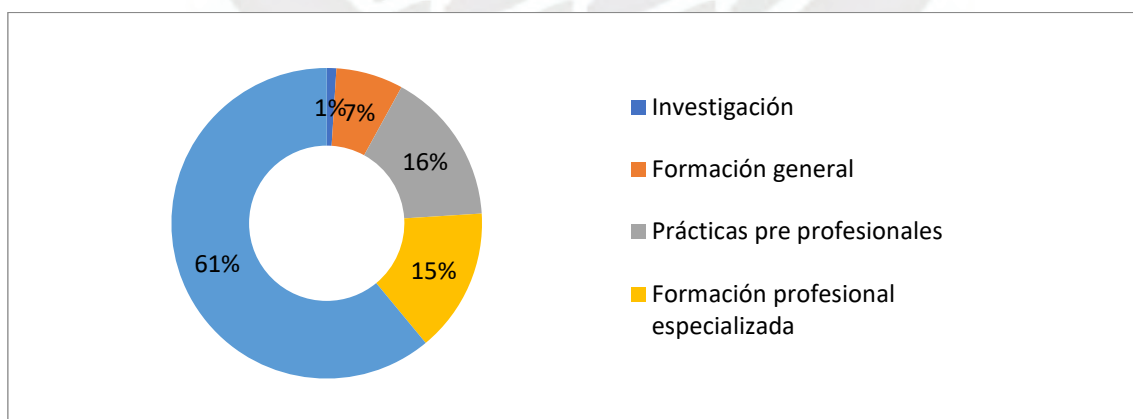
- **Formación General:** brinda las bases científicas y humanísticas. Será transversal a toda su formación al ejecutar y desarrollar competencias tanto individuales y sociales que le servirán para potenciar la capacidad de actuar de forma eficiente y con sentido ético en la esfera policial. Esta formación se ejecuta mediante los módulos transversales que reflejan aprendizajes comunes a todas las especialidades.
- **Formación de Investigación:** la investigación criminal compone una función esencial y obligatoria de la Escuela de Formación. Esta promueve y realiza la producción de conocimiento y el desarrollo de tecnologías de

acuerdo a las necesidades sociales, poniendo especial énfasis en la realidad nacional.

- **Formación Profesional (Básica y Especializada):** creada para el desarrollo de capacidades que permitan desempeñar de manera eficiente al agente policial en su respectivo puesto de trabajo. Por lo que está integrado por un conjunto de módulos profesionales. Dichos módulos profesionales despliegan capacidades para adquirir y procesar conocimientos científicos y tecnológicos para organización, la planificación, la ejecución, el control y la innovación de procesos para conseguir las competencias que conformen un buen desempeño laboral.
- **Formación Complementaria:** es el aprendizaje de nuevos conocimientos tanto en la formación complementaria y durante el trabajo, elaborando funciones, ejecutando los distintos conocimientos y teorías desarrolladas durante toda la formación profesional.

Al analizar de manera detenida la distribución de los créditos, tenemos lo siguiente:

Gráfico 2. Áreas académicas del plan de estudio de las escuelas de Suboficiales



Fuente: Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina de la Policía Nacional del Perú (2016). Elaboración propia.



Como muestra el gráfico, el área de investigación es la que menos porcentaje de créditos tiene, según el Plan Educativo Anual – 2017, una de sus debilidades más importantes como institución es que sus planes de estudio y mallas curriculares son elaborados sin ningún sustento técnico, lo que genera que no se les otorgue la importancia debida a algunas asignaturas como la investigación policial. Esto se constata con las entrevistas realizadas a algunos jefes de comisarías, los que señalan que perciben que los suboficiales egresados de la escuela de formación salen con más conocimientos teóricos que prácticos, indicando que la experiencia se desarrolla con el transcurrir del servicio policial dentro de las diferentes especialidades.

Del mismo modo, en las entrevistas realizadas a nivel de fiscalía, encontramos como respuesta recurrente que los fiscales han observado que muchos suboficiales poseen faltas ortográficas y de redacción, ante ello sugieren que se ponga énfasis en el tema de redacción de documentos, sobre todo los relacionados a actas para que estos errores no interfieran con la laborar de la fiscalía, sobre todo teniendo en cuenta que a veces se trabaja en zonas de alta peligrosidad y no se pueden elaborar nuevamente las actas. Además de tener presente que las actas son lo que dan origen a un caso y éstas no pueden tener enmendaduras ni correcciones que permitan que la defensa de un detenido las tache y cuestione y que el juez las excluya del proceso porque el caso se perdería.

### 2.3. Docentes

Un primer problema identificado en la formación profesional policial de pregrado y posgrado es la inexistencia de un cuerpo docente permanente o de planta. En la actualidad, la Policía Nacional del Perú no cuenta con un cuerpo permanente de docentes que le permita poseer una capacidad instalada de reflexión, producción y actualización permanente sobre la doctrina institucional y los contenidos de los programas académicos ofrecidos a todos sus miembros.

La falta de una plana docente permanente y estable, la institución policial se ha visto obligada a contratar a policías y personal civil para que cumplan la función

de docentes en alguna escuela policial, por lo general con incentivos económicos poco atractivos y sin previa capacitación en técnicas pedagógicas.

Para mejorar esta situación, las Escuelas de Suboficiales han desarrollado mecanismos de control para la elección de mejores docentes, sin embargo esto no ha podido garantizar una elección imparcial. Por lo tanto siguen existiendo errores, sesgos y problemas en la convocatoria y selección del personal docente, generando que se contraten a docentes poco capacitados y no idóneos para los puestos vacantes. Además, la naturaleza jerárquica de la policial es un obstáculo para el desarrollo del proceso de selección docente. Los entrevistados que laboran en las escuelas de suboficiales concuerdan en que el área académica no posee profesionales capacitados y competentes en el área educativa que gestionen la captación, selección y posterior evaluación de los docentes.

Esto lleva a que los docentes seleccionados tengan una baja calidad en la enseñanza lo que se traduce en profesores que no están preparados para impartir clases, no solo por su déficit en dinámicas pedagógicas, sino porque mucho de ellos enseña sin ser especialistas.

*Había un profesor de criminología y este no sabía nada recuerdo. Él era psicólogo, pero esa era su plaza segura. Todos los semestres le renovaban el contrato, solo porque tenía contactos, no porque fuese bueno [...] yo me pregunto qué les enseñaría a sus alumnos, con qué aprendizajes saldrían esos alumnos (Entrevistado 1).*

El testimonio nos muestra, cómo profesores poco preparados son los encargados de formar a los futuros policías. Por su parte, De La Jara y Bazán (2017), sostiene que el problema se agudiza porque, salvo excepciones, los profesores no presentan un plan de trabajo, lo que hace aún más difícil hacer el seguimiento a los cursos que se dictan. Entonces, la formación estará condicionada al tipo de docente que les toque por semestre.

Por otro lado, De la Jara y Bazán (2017) exponen que la Escuela de Oficiales de la PNP tiene poca capacidad para atraer a docentes altamente capacitados.

Pese a los aumentos en el presupuesto, a los docentes no se les pagaría mensualmente, sino en una sola armada al concluir el semestre. La situación de las escuelas de suboficiales no dista mucho, incluso se encuentran casos más dramáticos en los que los docentes tienen retrasos en sus pagos hasta por un año.

En consecuencia, es problemático no tener un cuerpo docente permanente o de planta que permita desarrollar una capacidad instalada de reflexión, producción y actualización permanente sobre la doctrina institucional y los contenidos de los programas académicos ofrecidos. Ahora bien, al analizar la cantidad de profesores de procedencia civil dentro de las escuelas, se puede ver que la cantidad es mínima. Solo el 30% del total es civil, esto puede explicarse por la necesidad de que policías formen a policías, sin embargo es necesario también si se busca desmilitarizar y formar a una policía más cercana a la comunidad tener docentes civiles de diferentes áreas (De la Jara y Bazán 2017).

Dado el bajo control que ha existido durante este periodo del desempeño docente en las escuelas policiales, también existen acusaciones de corrupción en la aprobación de los cursos. Un alumno entrevistado mencionó que existen casos en las que los alumnos le pagan a los profesores para que los aprueben, o para justificar sus faltas. Esta información fue corroborada por uno de los miembros de la PNP entrevistados, quien explicó que existen incluso denuncias hechas por alumnas en las que se acusa a algunos docentes de proponerles relaciones sexuales a cambio de aprobarla en los cursos.

*Hay veces en las que a un compañero no le va bien en un curso y este le paga al profe para que cambie las notas y lo apruebe. También hay veces que el alumno no va a clases, pero le ponen asistencia y en el registro sale como si nunca hubiese faltado. Esas prácticas son muy recurrentes (Entrevista 6).*

En suma, el tema de la docencia en las escuelas policiales durante los últimos años ha sido precario. Este es probablemente un tema fundamental de cualquier reforma de la formación policial. El elemento central del aprendizaje se concentra

en la enseñanza, en la adecuada selección de contenidos por especialistas, y métodos pedagógicos adecuados, y un trato personal a los estudiantes que motive el aprendizaje, la autoestima, la creatividad y la vocación policial.



### **CAPÍTULO III**

## **PROBLEMAS PRESUPUESTALES PARA LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ**

La descentralización de la formación policial a inicios de la década de 2000 buscó mejorar el reclutamiento de personal y expresar la diversidad cultural del país. El objetivo era que la PNP pueda adaptarse con mayor facilidad a las difíciles condiciones geográficas del territorio (Costa y Basombrío, 2004). Sin embargo, el crecimiento explosivo entre los años 2005 y 2011 rebasó estos criterios y ha planteado un problema serio de sostenibilidad y calidad de las escuelas de suboficiales en el interior del país (Defensoría del Pueblo 2009 y 2014).

Según la totalidad de nuestros entrevistados, el crecimiento geográfico de las escuelas de suboficiales no se ha dado necesariamente con un plan que garantice la calidad y sostenimiento de estas escuelas. Según el informe de la Defensoría del Pueblo (2014), una parte significativa de las escuelas en el interior del país han sido creadas sin poder brindar los estándares mínimos de infraestructura que se requieren para albergar estudiantes y brindar formación. Por ello, el objetivo del presente capítulo es explicar los problemas presupuestales y de infraestructura más significativos de las escuelas de suboficiales y su impacto en la formación del capital humano de la PNP.

#### **3.1. Problemas infraestructurales**

El 2014, la Defensoría del Pueblo presentó un diagnóstico sobre las condiciones en las que operan las escuelas de formación de la PNP. Dicho diagnóstico fue realizado sobre la base de las visitas de supervisión ejecutadas a 19 de las 28 escuelas de suboficiales, además del análisis de quejas vinculadas con dicha materia recogidas por la Defensoría del Pueblo (Defensoría del Pueblo 2014).

El informe alertaba en el 2014 de los serios problemas de infraestructura (dormitorios, servicios higiénicos, cocina y comedor). A su vez, recomendaba al Ministerio del Interior atender con suma urgencia las escuelas de Puente Piedra

(Lima), Sullana, Tumbes, Tarapoto, Puno, Andahuaylas, Huancavelica (Defensoría del Pueblo 2014). Estas escuelas poseen dormitorios, baños, comedores en mal estado o están construidas con materiales nocivos para los alumnos. Existen casos como el de la escuela de Puno que no cuenta con un local propio por lo que tiene que funcionar en ambientes del Gobierno Regional y la Municipalidad del centro poblado de Salcedo (Defensoría del Pueblo 2014).

*Muchos de los dormitorios están corroídos por las filtraciones y porque son muy antiguas. Son edificios muy antiguos. La escuela de Puente Piedra le pertenecía a los de la Guardia Republicana, son edificios del siglo pasado. Ojalá, mejoren las instalaciones. (Entrevista 6).*

El diagnóstico sobre la infraestructura concluía señalando que de las 19 escuelas visitadas, solo el 10% se encontraban en buen estado (Escuela de Chimbote y Tacna), en regular estado el 53% y el 37% en mal estado de conservación y mantenimiento (Defensoría del Pueblo 2014). En la misma línea al inspeccionar los dormitorios, de las 19 escuelas, el 32% se encuentra en buenas condiciones, 58% en regular estado y el 10% en malas condiciones. Dentro de las escuelas que poseen dormitorios en muy mal estado, esta la escuela de Sullana, cuyos dormitorios tienen graves problemas de filtración de agua en el techo, así como puertas en pésimas condiciones, cables deteriorados y expuestos (Defensoría del Pueblo 2014).

Otro punto que recomienda mejorar la Defensoría, en base a sus visitas, es la sobrepoblación de los dormitorios, que albergan un número mayor de estudiantes al de su capacidad real (Defensoría del Pueblo 2014). La sobrepoblación en los dormitorios ha llevado a que los espacios sean reducidos, obstaculizando el tránsito de los alumnos y alumnas.

Por otro lado, la Defensoría del Pueblo, advertía también de las condiciones de los servicios higiénicos. De todas las escuelas visitadas, solo el 26% se encuentran en buen estado, mientras que todas las demás tenían deficiencias relacionadas con la conservación y mantenimiento (Defensoría del Pueblo 2014).

Ahora bien, han pasado 4 años desde el diagnóstico elaborado por la Defensoría del Pueblo (2014) y según las evidencias existen deficiencias y problemas que persisten. Se sostiene esto no solo en base a los testimonios recogidos, sino también por la propia experiencia del investigador. En el 2017 se inició una reforma que doto de mejores condiciones a algunas escuelas técnicas como al de Puente Piedra y San Bartolo<sup>2</sup>, sin embargo, estos esfuerzos parecen insuficientes si analizamos a las escuelas de sub oficiales en su conjunto.

Finalmente, señalamos que los gastos de inversión institucional, no justifican los resultados obtenidos como saldo a favor de la institución, si se invierte poco, obtienes un producto deficiente, y es lo que se viene presentando en la actualidad. En el estado no se invierte en calidad sino en cantidad. Si se quiere una policía altamente eficaz, no basta solo saber cómo se forman y capacitan los policías, sino también se les debe de brindar los insumos necesarios. Debe de tenerse en consideración que el producto que brinda la policía es un servicio al ciudadano (en la empresa el cliente, fin y razón de la cadena de suministro) y está dado en función a los hombres y mujeres que la integran; entonces el buen servicio al ciudadano no podrá brindarse si el capital humano de la PNP no se está formando en condiciones adecuadas.

### 3.2. Problemas con los equipos

Para tener una policía profesionalizada que pueda responder a los problemas de la nueva criminalidad se requiere ciertos estándares de desempeño en su formación (Alcocer 2016). Por lo tanto, la profesionalización está vinculada a la comprensión y el uso de herramientas de los nuevos modelos policiales que buscan formar a un personal policial cada vez más especializado. Para lograrlo, es necesario que la institución encargada de formar a los agentes del orden cuente con los insumos necesarios. Sin embargo, otro problema identificado es la carencia de materiales y equipos para que los alumnos y alumnas tengan una formación óptima.

---

<sup>2</sup>Escuela Técnico Superior de la PNP exclusivo para mujeres.

*Yo necesitaba un espacio para hacer mis clases. Así que junté mi dinero y construí un espacio agradable, traje mis láminas y las puse en la pared, no teníamos ni un reloj en la pared. Para mis clases necesitaba un equipo de sonido, yo lo compré con mi dinero. Cuando me retiré, dejé todo lo que había comprado, no me llevé nada porque sé que los chicos lo necesitan. Todo lo hice por ellos, es lo único que te queda cuando tienes vocación de enseñar pero el Estado no te apoya (Entrevista 3).*

El testimonio presentado resume uno de los problemas padecidos por las escuelas técnicas y de oficiales de la PNP. Los entrevistados manifiestan que no se cuenta con equipos de multimedia en las aulas disponibles, falta actualizar el material educativo (cómputo, video, biblioteca), el uso de internet a señal abierta para uso de todos los alumnos es limitado y no se cuenta con una sala de conferencias con gran capacidad de asistentes donde se puedan realizar diversas conferencias académicas y otro tipo de reuniones con propósitos de discusión, difusión, y/o intercambio de conocimientos.

Los prospectos de admisión señalan que las Escuelas de Suboficiales “cuentan con ambientes adecuados a las exigencias de un proceso formativo de calidad, aulas implementadas, centros de documentación, salas de estudios, cafeterías, salas de recepciones, dormitorios, comedor, zonas de uso múltiple e instalaciones deportivas, y otras edificaciones para uso académicos, recreativo y administrativo” (Prospecto de Admisión ESO-PNP 2015-II). Sin embargo, en la práctica “el ejercicio de estos derechos están únicamente circunscritos al uso de la infraestructura básica de la escuela, pues los ingresantes deben llevar además de sus prendas y útiles de estudio- camarotes, colchones, sábanas, ropero, carpeta unipersonal, entre otros” (Defensoría del Pueblo, 2014: 19).

*Cuando llegué a la Escuela tuve que colaborar para comprar algunos equipos. Por ejemplo cuando practicamos tiro necesitamos unas bolsas, varias veces hemos tenido que hacer chanchas [recaudar dinero] para comprar esas bolsas y practicar. Lo mismo con nuestras camas, faltaba colchones y tenemos que ver como se solucionan las cosas. La gente cree*



*que aquí dentro los alumnos no tenemos necesidades, no saben que también se sufre (Entrevista 5).*

Además, según lo señalado por las autoridades de la Dirección de Educación y Doctrina de la PNP, debido a la masificación del número de escuelas de Sub Oficiales sin una planificación que garantice los recursos económicos suficientes para el correcto mantenimiento y equipamiento de éstas, la realidad es heterogénea por región, a pesar de que en todas las escuelas se deben brindar las mismas condiciones. Ha sido recurrente la construcción de estos centros educativos sin considerar presupuesto de mantenimiento lo cual ha conllevado al progresivo deterioro de las instalaciones educativas (Defensoría del Pueblo 2014).

*Algo fundamental que todo policía debe de saber es a manejar un arma, instrumento que usará en todos los momentos de su vida de servicio, pero lo que pasa es que faltan no solo balas sino también armas para practicar. Los alumnos tienen que saber usar un arma, eso implica saber disparar, armar y desarmar un arma. Pero como no se tiene la cantidad suficiente hacemos réplicas de madera de las armas para hacer simulaciones. Con eso al menos ellos se dan una idea de cómo agarrar un arma, pero no es lo mismo, los pesos son distintos, la fuerza que se necesita es distinta y a la larga eso es un problema que se hará presente cuando ellos estén en las calles y tengan que afrontar situaciones reales (Entrevista 4).*

Si bien el presupuesto asignado ha sido creciente desde el año 2005 a la fecha, también lo ha sido el número de escuelas de suboficiales y la población de estudiantes que atender. En el año 2005, el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) destinado a Educación fue de S/33,369,178 del cual se logró ejecutar el 87,76% mientras que para el año 2016 el PIM fue de S/91,760,943 y se logró ejecutar el 96,92%. Para el año 2017, se ha destinado S/88,330,036.

Tabla 2. Presupuesto designado para la formación policial  
(2005 – 2017)

<b>Año</b>	<b>PIM (S/.)</b>	<b>Devengado (S/.)</b>	<b>Ejecución (%)</b>
2017*	88,330,036.00	771,620.00	0.87%
2016	91,760,943.00	88,936,171.00	96.92%
2015	99,934,613.00	85,361,802.00	85.42%
2014	62,472,901.00	61,486,460.00	98.42%
2013	S. I.	S. I.	S. I.
2012	S. I.	S. I.	S. I.
2011	64,613,442.00	57,981,207.00	89.74%
2010	66,479,772.00	63,985,526.00	96.25%
2009	57,217,201.00	57,171,904.00	99.92%
2008	56,037,016.00	52,931,954.00	94.46%
2007	52,766,940.00	52,672,919.00	99.82%
2006	38,581,277.00	37,773,012.00	97.91%
2005	33,369,178.00	29,284,251.00	87.76%

Fuente. MEF (2018). Elaboración propia.

De lo señalado en la presente sección se deriva que la formación de la escuela de suboficiales de PNP adolece de serios defectos, entre los que resalta el limitado presupuesto que se refleja en la capacidad de mantenimiento y mejorar de la infraestructura y la adquisición de materiales. En consecuencia, se recomienda reformas que se resumen en dos grandes partes. En primer lugar, se sugiere la modernización de la formación policial, para esto ejecutar una reforma radical en la metodología de formación y con esto sus contenidos, con el objetivo de otorgar a los policías el mejor nivel profesional posible y las prácticas técnicas más modernas. En segundo lugar, la cuantificación de la brecha existente entre las Condiciones Reales de Funcionamiento (CRF) y las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) de las unidades académicas de las Escuelas de Formación Policial en todo el país.

## CONCLUSIONES

La presente investigación ha cubierto los años 2016 – 2017 en los que se buscaba determinar las acciones de aprendizaje, operativas y de gestión que realiza la PNP para desarrollar las habilidades del personal de suboficiales, que permitan la implementación de estrategias para el control del delito. Siguiendo la metodología planteada en la introducción, a continuación se exponen las principales conclusiones:

1. Durante el periodo de investigación, las escuelas de Suboficiales PNP no contaba con un perfil de policía que se necesitaba formar. Esta ausencia imposibilitó la elaboración de una estrategia idónea de plan de estudio que contenga las necesidades de la institución policial sobre los policías que se requiere para la lucha contra el delito.
2. Un segundo problema identificado en la formación profesional policial de las Escuelas de Suboficiales, es la inexistencia de un cuerpo docente permanente o de planta. Esta ausencia ha generado e imposibilitado que los alumnos desarrollen una capacidad instalada de reflexión, producción y actualización permanente sobre la doctrina institucional y los contenidos de los programas académicos ofrecidos a todos sus miembros. A raíz de esta ausencia de un cuerpo docente estable, quienes han estado cumpliendo el rol de docentes han sido policías y civiles contratados que brindan las clases, en la mayoría de los casos sin ninguna capacitación previa en técnicas pedagógicas.
3. Como consecuencia de lo anterior, un tercer problema es la desactualización de los programas curriculares y un exceso de contenidos teóricos. Además, el contenido de las materias no es determinado con criterios técnicos que tengan en cuenta las necesidades operativas y administrativas de la Institución, sino en base al criterio individual del docente encargado del curso. Todo esto ha generado que los alumnos de las Escuelas de Suboficiales de la PNP lleven 204% más créditos que un estudiante de un Instituto de

Educación Superior promedio. Finalmente, la labor de investigación en los centros de formación de la Policía Nacional del Perú, ha sido bastante limitada. En la formación profesional de pregrado, con cargo a una investigación más profunda, existen indicios de un sesgo hacia el desarrollo físico del estudiante más que al desarrollo de habilidades para hacer uso del método científico para la investigación académica.

4. En cuarto lugar, respecto a las condiciones en las que operan las Escuelas de Suboficiales, se concluye que estas cuentan con insuficientes recursos económicos principalmente para el mantenimiento de su infraestructura educativa y equipamiento a nivel nacional. La situación de la infraestructura (dormitorios, servicios higiénicos, cocina y comedor), no poseen los estándares mínimos que se requieren para albergar estudiantes y brindar formación. Sumado a esto, se ha identificado un incremento en la cantidad de escuelas de suboficiales de la PNP a nivel nacional, este incremento se ha realizado sin una planificación que garantice los recursos económicos suficientes para el correcto mantenimiento y equipamiento de éstas, la realidad es heterogénea por región, a pesar de que en todas las escuelas se deben brindar las mismas condiciones. El presupuesto de las Escuelas de Suboficiales no ha permitido atender del todo, a las necesidades del proceso educativo de los estudiantes.

Por los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que las acciones de aprendizaje, operativas y de gestión que realiza la PNP para desarrollar las habilidades del personal de suboficiales, no permiten la implementación de estrategias para el control del delito.

## RECOMENDACIONES

Para mejorar la condición en las que se encuentran principalmente las escuelas de suboficiales se recomienda:

1. Aprobar nuevos programas académicos para la formación de Sub Oficiales.
2. Cuantificar la brecha de calidad de las Escuelas Nacionales de Formación Policial, para fortalecer su infraestructura y equipamiento. Luego, se tendrá que implementar soluciones para cerrar dicha brecha, tal como el financiamiento de PIPS o gestión de Obras por Impuestos, racionalización de la oferta, reorganización de los programas académicos, etc.
3. Definir la planificación estratégica (montos y plazos) y promover la institucionalización y relevancia de la Formación Profesional Policial a través de la aprobación de una Política de la Formación Profesional Policial.
4. Mejorar el proceso de selección de postulantes para el ingreso a la PNP a través de diversas estrategias: tercerización, reducción del número de vacantes, entre otras; en base a la brecha de calidad identificada.
5. Restituir la competencia del MINITER en materia de “proponer y supervisar las políticas de educación en el Sector” definida en el DL 1135 derogado. A la fecha no existe una unidad orgánica dentro del MININTER encargada de supervisar la formación profesional de la PNP. Se plantea: modificar el DL 1266 – Ley de Organización del Mininter, para incluir la competencia respectiva, y/o la creación de una Comisión permanente o temporal desde el MININTER.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARAGÓN, Antonio y RUBIO Alicia

2005 “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz”. *Contaduría y Administración División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración*.

ARAUJO, Nicolás y COMIN, Aldo

1998 *Reestructuración productiva y calificaciones. Desafíos y respuestas empresarias en el complejo petroquímico brasileño*.

ARCE, María Gabriela

2008. La profesionalización del recurso humano policial, aspectos curriculares que se deben contemplar. *Revista Educación* 32(1), pp. 27-44, ISSN: 0379-7082.

ARIAS, Fernando y HEREDIA, Víctor

2012 *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño*. México, D.F., México: Trillas.

PEREDA, Sivia & Berrocal, Francisco

2001 *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

BALCÁZAR, Patricia et al.

2013 *Investigación cualitativa*. Universidad Autónoma de México.

BECKER, Gary et al.

2002 *El cuadro de mando de recursos humanos. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.

BECKER, Gary

1975 *Human Capital: a theoretical and empirical analysis Is, whit special reference to education*. New York: Estados Unidos: National Bureau of Economic Reserch.

BERNAL, Antonio

2011 Postmodernización y Educación. Notas para el debate de una narrativa pedagógica centrada en la identidad. *Educación XX1*, 14 (2):285-302.

CARDONA, Marleny at al.

2007 *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Semillero de Investigación en Economía.

CARRERAS, Juan Antonio

2010 *El perfil psicológico de un policía*. Revisado el 21 de noviembre del 2018. <https://carris.wordpress.com>

CASTILLO, Freddy

2015 *Deficiencias en el procedimiento de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú durante el periodo 2010 – 2013* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.

CISNEROS, Manuel

2015 *Evaluación de los cursos de capacitación y su impacto en el desempeño policial en la dirección de policía fiscal de la policía nacional del Perú, efectuado por la Escuela de Educación Continua – Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina PNP, durante el primer semestre del año 2013* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos, CIDH

2009 *Informe sobre seguridad ciudadana y derechos humanos*. Washington DC.

COSTA, Gino y BASOMBRÍO, Carlos.

2004 *Liderazgo civil en el Ministerio del Interior. Testimonio de una experiencia de reforma policial y gestión democrática*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

CUESTA, Armando.

2001 *Gestión de Competencias*. Editorial Academia La Habana.

DE LA JARA Y BÁZAN.

2007 *¿Cómo se forman los policías? Perspectiva de derechos humanos y policía comunitaria*. Lima: IDL.

Defensoría del Pueblo.

2014 *Aportes para el fortalecimiento de las Escuelas de formación de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Defensoría del Pueblo.

DIRECCIÓN NACIONAL DE APOYO A LA GESTIÓN SUBDIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO, DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO  
2015 *Plan institucional de formación y capacitación para el desarrollo de competencias – 2015*. Bogotá, Colombia.

DRNEVICH, P. & KRIAUCIUNAS, A.

2011 Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254-279.

NORZA, Eryvn, et al.

2013 *Hurto de automotores y estrategias contra el delito: una mirada desde la academia, el victimario y la Policía*, Observatorio del Delito. Dirección de Investigación Criminal e INTERPOL, Bogotá, D. C., Colombia

FERNÁNDEZ, J.

2001 Elementos que consolidan el concepto de profesión. Notas para su reflexión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 2 (3), 23-34.



FERNÁNDEZ, Walter

2015 *Egreso anticipado de los alumnos de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú 2012- 2014* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.

FORTUNE, A. & MITCHELL, W.

2012 Unpacking firm exit at the firm and industry levels: The adaptation and selection of firms capabilities. *Strategic Management Journal* 33: 794- 819.

FRÜHLING, Hugo

2004, El Desafío De La Reforma Policial en América Latina. *Revista Electrónica Agenda Pública*, 5 (8).

GARCÍA, José Manuel

(s/f.) *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Universidad del Istmo, Campus Ixtepec, Oaxaca México.

GUGLIELMETTI, Pedro.

1998. *Gestión de la capacitación en las organizaciones- pautas metodológicas*. Lima, Perú: Ministerio de Salud.

HERNÁNDEZ, Martí Lahera

2006 *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Acimed. <http://www.tdx.cesca.es/TESISUV/AVAILABLE/TDX-0125105-120455//pons.pdf>.

HUBERMAN, Susana.

2010 *Capacitación: ¿Gasto o inversión?*. Revisado el 23 de julio del 2018.

<https://www.gestiopolis.com/capacitacion-inversion-o-gasto/>.

LABARCA, G.

1999. *Formación y empresa: El entrenamiento y la capacitación en el proceso de reestructuración productiva*. Montevideo: Cinterfor.

#### LATINO BARÓMETRO

2014 *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas – 2014: Gobernabilidad democrática a través de 10 años del Barómetro de las Américas*.

Ministerio de Economía y Finanza-MEF

2018 *Portal Transparencia de la Policía Nacional del Perú - PNP*. Revisado el 24 de julio de 2018.

[http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte\\_transparencia\\_enlaces.aspx?id\\_entidad=13185&id\\_tema=1&ver=D#.Wx4F7TQvyM8](http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13185&id_tema=1&ver=D#.Wx4F7TQvyM8)

PEREDA, S. & BERROCAL, F.

2001. *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

PEREDA, Santiago, BERROCAL, Francisca y Pedro SANZ

2003 Los Perfiles de Exigencias En La Ocupación del Profesional De Recursos Humanos. *Psicología desde el Caribe*, 12, pp. 13-38

Policía Nacional del Perú.

2002 Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú. Extraído de: [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_per\\_org\\_pnp.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_org_pnp.pdf)

PONS, María Amparo

2004 *Determinación Salarial: Educación y Habilidad. Análisis teórico y empírico del caso español*. Valencia, España: Universitat de Valencia.

RAMIREZ, Michel, Flores, Taxis y José AGUILAR

2013 *El papel del capital humano y el aprendizaje en las microempresas de base social en Baja California*. Universidad Autónoma de Baja California.

RAMOS A.

2005 *El Compromiso Organizacional y su relación con el desempeño docente de los Profesores del Programa Universitario de Inglés de la Universidad de Colima*. Tesis para optar el grado de Maestría en Pedagogía. México:Universidad de Colima.

REGAN, N. AND GHOBADIAN, A.

2004 Testing the homogeneity of SMEs. The impact of size on managerial and organizational processes. *European Business Review*.

SALAZAR, J., GUERRERO, J., MACHADO, Y. Y CAÑEDO, R.

2009 Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20(4), 67-75.

SALDAÑA, Edwin

2012. *Formadores de capital humano capaz de afrontar los retos de una Policía Nacional más humana*. Bogotá, Colombia: Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional de Colombia.

SCHULTZ THEODORE W.

1960 Capital Formation by education. *The Journal of political economy*, 68 (6).

SIERRA, Juan Carlos

2014 *La Seguridad ciudadana y el enfoque humanístico en la policía nacional de Colombia*. Bogotá, Colombia.

SILÍCEO, Alfonso

2004 *Capacitación y desarrollo personal*. Limusa Noriega, editores.

VÁSQUEZ, Claudia.

2018 *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Revisado el 12 de octubre del 2018.

<https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>.

VILALTA, Carlos

2009. *El miedo al crimen en México. Estructura lógica, bases empíricas y recomendaciones iniciales de política pública*.

VILLALOBOS, Guadalupe y PEDROZA, René.

2009 Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico, tiempo de educar. *Universidad Autónoma del Estado de México*, 10(20), pp. 273-306.

VOGLER, Richard.

2003 La perspectiva angloamericana sobre la policía y el Estado de Derecho. *Implicaciones para Latinoamérica*, pp. 15-42.