

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Creación de un laboratorio de incubación de ideas para mejorar
la toma de decisiones en la Policía Nacional del Perú

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Magíster
en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

Oscar Guillermo Castillo Mendivis

Asesor:

Rafael Alberto Miranda Ayala

Lima, 2022

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene su origen en la idea de modernizar la gestión de la Policía Nacional de Perú, generando mayores canales de participación y tomando más en cuenta las opiniones y experiencias de los efectivos policiales que tienen contacto con la ciudadanía en el día a día. El presente documento tiene por finalidad la generación de una propuesta frente a la reducida recepción de aportes y comentarios provenientes de oficiales y suboficiales por parte del Comando de la PNP para el desarrollo de cambios estratégicos en la institución

La estructura del presente proyecto de innovación está compuesta por cuatro capítulos. El primero, denominado definición y descripción del problema, en el cual se define el marco conceptual del problema, la arquitectura de este y el marco normativo relacionado con el mismo. El segundo, causas del problema, contiene el marco teórico y las causas del problema identificado y desarrollado. En el tercero, se definirá el diseño innovador frente al presente problema y finalmente en el cuarto capítulo se analizará la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto de innovación.

Entre los resultados más importantes del estudio se determinará la importancia de contar con un laboratorio de incubación de ideas para mejorar la toma de decisiones en la Policía Nacional del Perú que permita tomar en cuenta la opinión y propuesta de los diferentes efectivos policiales a nivel nacional.

Palabras clave: Policía Nacional del Perú, Innovación, Incubadora de Ideas, Modernización policial.

ÍNDICE

Carátula	I
Resumen	II
Lista de Tabla	VI
Lista de Figuras	VII
Introducción	1
CAPÍTULO I.- DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1 Redacción formal del problema	3
1.2.- Marco Conceptual del problema	3
1.2.1. Comunicaciones y Gestión del Conocimiento Institucional	3
1.2.2. Innovación para la generación de nuevas ideas	5
1.3.- Arquitectura del problema	6
1.3.1.- Afectación al ciudadano	16
1.3.2.- Medidas adoptadas por la institución	18
1.4. Marco Normativo	20
1.4.1. Competencia de las entidades involucradas	24
CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA	27
2.1.- Marco Teórico sobre las causas del problema	27
2.1.1. Sobre el Manejo de Información en las instituciones	27
2.1.2. El enfoque Botton Up para la toma de decisiones institucionales	27
2.2.- Causas del Problema	28
2.2.1.- Deficiente gestión del Conocimiento	28
2.2.2.- Inadecuada gestión de la comunicación	30
2.2.3.- Sistema de toma de decisiones poco participativo (Top Down)	31
2.2.4.- Árbol De Problemas	31
2.2.5.- Árbol de Medios	32
	III

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO DE SOLUCIÓN	34
3.1.- Problema Reformulado y desafío de innovación	34
3.2.- Experiencia previa al desafío de innovación	35
3.3.- Concepto final de la innovación	36
3.4.- Prototipo final de la innovación	37
3.5. Prototipo de la solución	39
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD	45
4.1.- Análisis de deseabilidad	45
4.2.- Análisis de factibilidad	45
4.3.- Análisis de Viabilidad	46
4.3.1.- Viabilidad Organizacional	46
4.3.2.- Viabilidad Normativa	47
CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	55

ANEXO

Anexo 1: ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL



Lista de Tabla

Tabla 1: Población de 15 a más años de edad, víctima de algún hecho delictivo	11
Tabla 2: Población de 15 años a mas, víctima de algún hecho delictivo cometido con arma de fuego por ámbito de estudio.....	14
Tabla 3: Cuadro de distribución del personal de la policía nacional del peru-2015 ...	16
Tabla 4: Matriz de innovación	43
Tabla 5: Matriz de costos e indicadores	44
Tabla 6: Análisis de viabilidad	47



Lista de Figuras

Figura 1: Población de 15 años a más víctima de algún hecho delictivo a nivel nacional	13
Figura 2: Árbol de problemas.....	31
Figura 3: Árbol de objetivos	32
Figura 4: Pantalla Inicial de la Plataforma Virtual	37
Figura 5: Proceso de Evaluación de Ideas	39



Introducción

Una constante preocupación en el comando de la Policía Nacional del Perú es la percepción de un aparente distanciamiento entre la institución policial y la sociedad; por lo que se hace necesario buscar mecanismos que permitan acortar esta brecha. El objetivo de la propuesta consiste en la presentación de una alternativa que permita acortar estas brechas y atenuar el problema que actualmente viene atravesando la institución policial en nuestro país, la misma que es sometida a transformaciones estructurales y modificaciones en su accionar operativo, que toman por sorpresa tanto al personal que integra la institución, como a la colectividad en general. Estas transformaciones son producto de decisiones de carácter político en las que no participan los actores directos como el personal policial, ni se toma en cuenta el clamor del público objetivo que son los ciudadanos, ya que las acciones tomadas anteriormente no han reflejado disminución de la delincuencia ni los índices de percepción de inseguridad en la sociedad.

Las cifras oficiales que publica el INEI (2017) expusieron que, en todo el país en el año 2016, fue contabilizados 2,435 “muertes violentas, asociadas a hechos delictivos dolosos” (Nota N° 153, 2017). Asimismo, durante los primeros seis meses del año 2017, ya han sido registradas un total de 163,498 denuncias relacionadas con hechos punibles (Informe técnico N°2, 2017), panorama que nos evidencia que aún no hay políticas efectivas para contrarrestar el accionar de la criminalidad en el Perú y que los cambios que se efectúan al interior de la institución policial no están dando los resultados que se esperan.

El presente Proyecto de Innovación propone generar una herramienta que permita capturar y acopiar las ideas que puedan brindar todos aquellos que conforman la Policía Nacional del Perú, buscando mecanismos idóneos, para motivar al personal policial a desarrollar iniciativas y, para que de manera práctica y sencilla, aporten ideas innovadoras y creativas, que puedan ser utilizadas como propuestas que puedan brindar herramientas decisorias a la Alta Dirección y que permitan innovar los procesos administrativos y operativos que realiza a diario la Policía Nacional, haciendo más efectiva su lucha contra las diferentes modalidades delincuenciales

y generar el estado de bienestar deseado por la ciudadanía para desarrollar con mayor seguridad sus actividades.

Cabe añadir que es previsible que estas ideas vienen acompañadas de la sensibilidad que el policía adquiere en su diaria convivencia con el ciudadano, por lo tanto, son las que van a generar mayor impacto y alcanzar sus objetivos con mayor rapidez, puesto que el policía es la vía directa para llegar a la sociedad por su contacto directo mediante sus intervenciones, o porque son los receptores de las necesidades de la misma.

Para tal efecto y ante el problema planteado, el estudio considera que es importante generar un laboratorio de incubación de ideas para que los funcionarios policiales, sistematicen las experiencias de su quehacer diario, resultando como resultado de ésta, una solución o propuestas de mejora en lo que respecta a la seguridad ciudadana.

Para poder captar el insumo principal y darle funcionalidad a este laboratorio de incubación de ideas se diseñara e implementara una pantalla de captura de información, cuyos datos se almacenen en un banco de información (Banco de Ideas) y que vinculado al portal de la Policía Nacional Águila 6 invite a todo el personal policial sin ninguna excepción a que propongan ideas basadas en la práctica y experiencia policial adquirida día a día y de esta manera capitalizarlas y convertirlas en el insumo para que en el laboratorio de incubación mediante una evaluación y un proceso adecuado de perfeccionamiento, se conviertan en propuestas de acción que respondan a la realidad y puedan ser consideradas en la toma de decisiones de la alta Dirección de la Policía Nacional.

Para lograr los objetivos del presente trabajo y evidenciar la problemática de partida, se va utilizar una metodología mixta puesto que se realizará un análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Se procesarán datos estadísticos y documentación pasiva de los repositorios de data de las existentes en las distintas sedes la Policía Nacional, bibliografía y resultados de entrevistas al personal relacionado con el tema de interés.

CAPÍTULO I.- DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Redacción formal del problema

El presente trabajo parte de la identificación de una nula participación del personal policial y de la sociedad civil en los diferentes procesos de cambios, reorganizaciones, reestructuraciones, etc., que han sido realizados por los gobiernos de turno. Estos se han dado en la medida en la que se han priorizado intereses particulares (por lo general son decisiones de carácter político) y no los problemas que realmente atañen a la institución policial; pues una vez implementadas no se traducen en resultados positivos en el combate de la delincuencia, ni generan en la sociedad el impacto adecuado que permita reducir los índices de percepción de inseguridad. Es por ello que se trabajará como problema central la “Reducida recepción de aportes y comentarios provenientes de oficiales y suboficiales por parte del Comando de la PNP para el desarrollo de cambios estratégicos en la institución, durante la última década”.

1.2.- Marco Conceptual del problema

1.2.1. Comunicaciones y Gestión del Conocimiento Institucional

El portal de la Asociación Española Para la Calidad dice que la gestión del conocimiento debe tener bases en una oportuna organización, la cual debe contar con las acciones específicas y capacidad para la adquisición de conocimiento, así como también de organizar, aumentar y su distribución a todos los niveles de la organización. Habilidad y Capacidad vendrían a ser el conjunto de elementos fundamentales que permitirán a las organizaciones lograr ser competitivas.

Adicionalmente, la Revista N° 5 de Gestión de la tecnología, Daedamun (2003) define lo que es gestión del conocimiento como “los cambios del entorno y la complejidad requieren habilidades que impliquen la creación, adquisición, así como retener, mantener, utilizar y procesar todo aquel conocimiento existente y lograr una transformación oportuna veraz y disponible para todos los miembros de la organización, y con esto sus actividades sean más efectivas” (Osio, 2013, p. 4)

Sin embargo, gestionar el conocimiento va de la mano con gestionar las comunicaciones puesto que ningún conocimiento puede integrarse y distribuirse efectivamente en una organización si no están bien administrados los canales de comunicación interna. Gestionar las comunicaciones en una institución significa caminar a pasos apresurados para lograr el éxito o las metas trazadas, puesto que agrupa acciones que son vitales para la consecución de la misma como son eficiencia, organización y coordinación.

Según la PMBOK Guide 5th, “la gestión de las comunicaciones, en todos los proyectos debe existir procesos básicos los cuales deben garantizar cierta idoneidad y sincronización, la cual amerita actividades de recolección, distribución, recuperación y su respectiva disposición de la información contentiva del proyecto” (Gbenedji, s/f). Al respecto en el portal ITM Platform donde se publicó “Gestión de la comunicación en los Proyectos”, la cual consiste “Procedimiento metódico que permite la implementación y el seguimiento de toda comunicación e información que circula dentro de la organización, por cualquiera de sus canales, dentro y hacia afuera” (Delgado, 2016).

Con relación a la Policía Nacional Colombiana, estos afirman que “la gestión de la comunicación, es un factor altamente necesario por lo tanto constituye un bastión principal para el éxito organizacional y logro policial, el cual se ve reflejado al disminuir los índices delincuenciales y la felicidad de los ciudadanos”. (Policía Nacional de Colombia, 2010, p.15). Esta comunicación debe considerar dos contextos: al interior de la Institución y fuera de ella con la sociedad. A nivel interno:

“Toda comunicación debe ser compartida, con la intención de lograr un diálogo enriquecedor entre todos los niveles de la organización, propiciando discusiones favorables que incentiven el desempeño del personal, llevándolas incluso al compartir social y cultural, espacios que son vitales para los diálogos que inviten a la tolerancia, así como también a la diversidad de pensares entre los individuos, más aun en la formación del carácter policial e instaurarlo como una doctrina emancipadora, afianzando

la pertenencia, reciprocidad y compromiso con la Fuerza Policial”. (PNC, 2010, p. 24).

Desde una perspectiva externa, y respecto a la relación con la sociedad, la Policía Nacional de Colombia (2014) afirma que es importante estar siempre en comunicación con la comunidad, dándoles información relevante sobre los perfiles, funciones y aquellos logros obtenidos por la fuerza policial. Todo esto con la finalidad de dar a conocer las decisiones y actuaciones de carácter institucional, esto conllevará a la construcción de una cultura legal y convivencia, las cuales con absoluta seguridad redundará en el crecimiento de confianza hacia la institución. Fomentar este enfoque resulta de importancia para contar con un mejor servicio.

1.2.2. Innovación para la generación de nuevas ideas

Presentar ideas nuevas e innovadoras en el sector público significa un reto particular, pues las actividades en este ámbito deben ir orientadas a solucionar problemas públicos. Al respecto, se tendrá en cuenta que “En el ámbito del sector público, todo aquello que permita la generación e implementación de nuevas ideas y eleve la calidad de vida de las sociedades, debe llamarse innovación” (Pasco, 2016, p. 3).

En complemento a esta definición, Ramírez Alujas explica que:

“Una definición más simplificada del concepto innovación, específicamente en el sector público, sería que el producto de sus ideas incida acertadamente en su valor hacia dicho sector. Por lo tanto, esas ideas deben ser originales y aplicables, redundando en mejoras sustanciales de los procesos, aportando un impacto positivo en el nuevo valor público...” (Ramírez-Alujas, 2007)

En ese orden de ideas, la innovación radica en la aplicación de procesos mejorados, los cuales posibiliten la prestación de mejores servicios, como ya lo tiene considerado el Ministerio del Interior del Perú, el cual ha venido promoviendo el concurso “Mi comisaría, mi orgullo” el cual tiene como propósito

“brindar un servicio de calidad y eficiente al ciudadano” (NOTA DE PRENSA MININTER N° 1341, 2017).

La comunidad de Policías de América desarrolla el concepto de buenas prácticas policiales como el “Conjunto de actividades encaminadas a preparar y actualizar las estrategias para anticipar tendencias delictivas y contrarrestar sus efectos negativos contra la vida, la cultura, la economía, la integridad y la interacción entre los ciudadanos (AMERIPOL, 2016).

Se puede concluir, entonces, que es menester en las instituciones policiales gestionar el conocimiento y el talento del personal policial orientado a una búsqueda constante de técnicas y procedimientos que conlleven a generar ideas innovadoras que permitan desarrollar buenas prácticas policiales en favor de la comunidad a partir de propuestas que nazcan de la propia comunidad policial.

Una de estas técnicas es la que se propone en el presente trabajo que orienta a la creación de un Laboratorio de Incubación de Ideas para mejorar la labor policia especialmente en la toma de decisiones entendiendo como “laboratorio de incubación de ideas al espacio donde investigadores, empresas y usuarios comunes, miembros de las empresas e instituciones trabajan conjuntamente para desarrollar ideas innovadoras y generar proyectos. Se trata de empoderarlos con nuevas técnicas de trabajo a través de diferentes talleres de co-creación y con una dinámica de Design Thinking”, de manera similar a los espacios de incubación desarrollados por la Universidad Autónoma de Barcelona, según puede observarse en su página web.

1.3.- Arquitectura del problema

Zamorano (S/f) afirma que “el 20 de abril de 1982, el comisionado por el Congreso Aureo Zegarra Pinedo, entregó al Congreso de la República, un Proyecto de Ley que sugería la reestructuración absoluta de la policía, solicitando la integración de las 3 fuerzas en una sola, cuyo nombre sería Policía Nacional”. Dicha propuesta logró consolidarse en el 1988, luego que el expresidente Alan García Pérez, modificara ciertos artículos en la Constitución

Política de 1979, esto se realizó en su primer mandato, la ley que amparo tal decisión fue N°24949 de fecha 6 de diciembre del citado año.

Es así que el 6 de diciembre de 1988 se logra modificar el artículo 277 de la Constitución Política de 1979, creándose la Policía Nacional del Perú. Este nuevo artículo mencionaba que “Las Fuerzas Policiales están constituidas por la Guardia Civil, la Policía de Investigaciones y la Guardia Republicana tienen por finalidad fundamental mantener el orden interno, preservar, conservar el orden público, garantizar el cumplimiento de las leyes, la seguridad de las personas y los patrimonios públicos y privado, así como prevenir y combatir la delincuencia”.

Años después, y sin haberse terminado de consolidar la reforma de la unificación de las fuerzas policiales, se continuaron con las modificaciones a la institución policial, creándose aún mayor incertidumbre. Según Canaval, en el mandato del expresidente Alberto Fujimori, fue implantada cierta doctrina con contenidos lineamientos militares, considerando las actuaciones, así como también las normas y formación que estos recibían; en ese orden de ideas las promociones y ascensos fueron condicionados desde la perspectiva política, afectándose además la entrega de provisiones y obstaculizando la toma de decisiones. Adicionalmente a los factores ya mencionados, se suman las deficientes condiciones y calidad de vida y entorno laboral de todos los funcionarios policiales, conllevando esto a tomar medidas por parte de los gobiernos locales, a fin de mitigar las carencias existentes en sus localidades. (Canaval, 2015, p. 58-59)

García señala lo siguiente:

Con relación a las acciones tomadas en el mandato de Alberto Fujimori, donde se formularon y ejecutaron cambios sustanciales, específicamente en el artículo 277° de la Constitución Política de 1979, donde se eliminó tácita y textualmente que las “misiones específicas de las Fuerzas Policiales eran establecidas por las leyes orgánicas” en consecuencia al no estar citadas en la Constitución de 1993, ocasionó un debilitamiento sostenido en la Institución Policial Peruana, dando paso a la interpretación personal de algunos personajes del ámbito jurídico. Podría considerarse

como una brecha jurídica que ha permitido cierta manipulación por parte de actores políticos hacia la Policía Nacional del Perú. Teniendo como ejemplo ¿La Policía Nacional es una institución o una entidad?, ¿Su estructura organizativa y funcionamiento se rige por ley orgánica o ley ordinaria? (García, 2015, p. 27).

Otro ejemplo de este tipo de reformas poco planificadas se da a principios del mandato del presidente Alejandro Toledo, quien ejecutó una “reestructuración de la Policía Nacional del Perú teniendo sus inicios en el año 2001, todo esto se gestó en la transición del Gobierno de coalición del Partido Perú Posible y el Partido Frente Independiente Moralizador (FIM)” (García, 2015, p. 30).

El entonces ministro Alfonso Rospigliosi, fue el encargado de la implementación de esta reforma

“aquellos que en sus inicios recibieron asesorías de especialistas policiales y apoyo gremial, en un tiempo posterior lograron fortalecer su posición. Con la intención de ejecutar la reforma policial, se requirió la creación de la Comisión Especial de Reestructuración, para lo cual fueron convocados un nutrido grupo de profesionales, de diferentes ámbitos y ramas, así como también exfuncionarios de las diferentes fuerzas, tales como Guardia Civil, Policía de Investigaciones, Guardia Republicana y Sanidad. Dicha comisión, fue establecida bajo la Resolución Suprema N° 0965-2001-IN, con publicación del 4 de octubre del 2001 en el diario El Peruano, el inicio de gestión estuvo acompañado de grandes expectativas sin embargo no lograron consolidar nada de lo propuesto, incluso ni siguiera la Reforma Policial” (Jiménez, 2013).

Al respecto, el destino de dicho proyecto llegó al escritorio de dos especialistas vinculados al ministro Rospigliosi, “los cuales quisieron replicar un modelo existente en España, denominado Policía Comunitaria, siendo esto otro de los graves errores, dadas las notables diferencias culturales y sociales, así como del entorno” (Jiménez, 2014).

Años después, en octubre del 2011, durante el mandato del presidente Ollanta Humala, se llevó a cabo una medida considerada perjudicial para todo el personal PNP. Esta consistió en la jubilación de 29 generales los cuales conformaban el 50% de los comandaban esa institución, siendo informados de esa decisión esa misma mañana.

En ese orden de ideas el comandante EP (r) Óscar Valdés Dancuart para ese momento ministro del Interior, expreso que las acciones tomadas en la jubilación de los Generales, era justificada considerando que era parte de una “reingeniería necesaria ya que la Fuerza Policial es el instrumento utilizado por el Estado, en el combate radical de toda actividad delincuencia, y para tal propósito era un requisito indispensable romper esquemas” (Caretas, octubre 2011).

Prosiguiendo esta lista de ejemplos, se tiene el caso del gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski, quien por intermedio del ministro del Interior Dr. Carlos Basombrío inició una nueva reforma policial a la cual llamo en su Plan de Gobierno “La Refundación de la Policía Nacional”.

Basombrío, dio inicio a sus labores en el ministerio, generando cierta resistencia con la Policía, ya que toco el tema del “escuadrón de la muerte”. Sin embargo, la inseguridad que permanece en las ciudades y el crecimiento de la actividad criminal, hizo que baje su nivel de aceptación, ya que ofreció de manera ligera soluciones en un año” (Pealtamira, 2016).

Siendo en ese entonces una de las acciones tomadas por el ministro Basombrío, aprobar la jubilación a 39 oficiales Generales de la PNP, justificando su acción como parte de un proceso de modernización y refundación de la PNP, la cual se anunció en la campaña del presidente Kuczynski " (Perú21, 2016).

Con relación al tema ministro Basombrío, que dicha decisión fue el producto de discusiones netamente vinculantes con el proceso modernización y renovación, no existiendo motivaciones personales (Pealtamira, 2016).

Los hechos antes enumerados muestran, de forma clara, cuál ha sido la forma de llevar a cabo las llamadas reorganizaciones o reestructuraciones en la Policía Nacional, y tal como se puede notar poca o casi nada ha sido la participación del

personal policial, más bien estas acciones han sido diseñadas y ejecutadas por actores políticos, sin la orientación de efectivos policiales idóneos. Se podría decir que estas se han ejecutado sin contar con un procedimiento técnico, y sin planificar acorde a las actividades propias de la función policial, por lo que no se han obtenido los resultados que se buscaban ni se ha generado el impacto deseado tanto en la sociedad como en el público interno constituido por el total de efectivos policiales.

Estos procesos de reformas abarcan muchos ámbitos de la organización policial tanto estructurales como funcionales, e influyen, en otros aspectos como movimiento de personal, pases al retiro de sub oficiales, reducción de unidades policiales, cambios en la metodología de actuación, etc. Estas intervenciones generan una interrupción en los procesos administrativos y operativos y crean desconcierto y desmoralización entre el personal policial, situación que es aprovechada por los sujetos al margen de la ley para realizar sus actos delincuenciales que afectan el diario vivir de la ciudadanía y elevan año a año los índices de delitos y de percepción de inseguridad conforme se muestra en el cuadro siguiente:

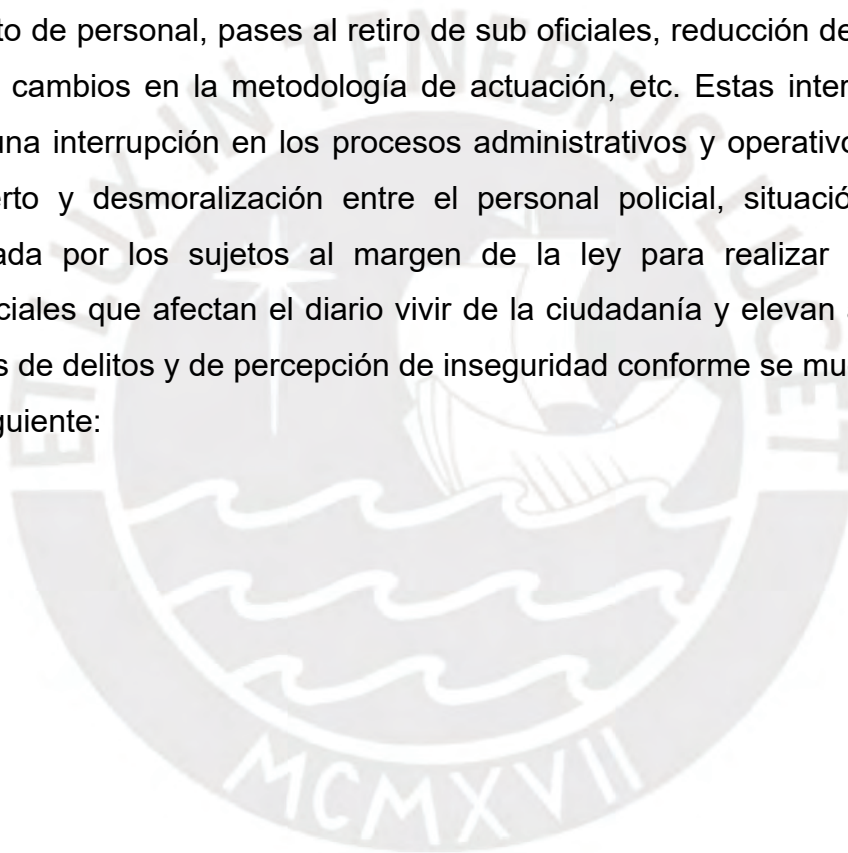


Tabla N° 1**Población de 15 a más años de edad, víctima de algún hecho delictivo.**

Semestre móvil	Nacional urbano	Ciudades de 20 mil a más habitantes	Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes
Indicadores semestrales			
Abr 2016-Set 2016	29,0	32,1	21,2
May 2016-Oc 2016	28,8	31,9	20,6
Jun2016-Nov 2016	28,3	31,3	20,5
Jul 2016-Dic 2016	27,0	29,8	19,7
Ag 2016-Ene 2017	26,4	28,9	20,1
Set 2016- Feb 2017	26,5	29,0	19,9
Oct 2016-Mar 2017	26,3	28,8	19,8
Nov 2016-Abr 2017	26,3	28,8	20,0
Dic 2016-May 2017	27,0	30,0	19,7
En 2017- Jun 2017	26,9	29,7	19,5
Feb 2017- Jul 2017	27,1	30,2	19,0
Mar 2017-Ago 2017	27,3	30,2	19,8
Ab 2017- Set 2017	27,4	30,4	19,5
May 2017- oct 2017	27,3	30,2	19,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados de INEI (2017a)

Conforme se aprecia en el cuadro 1, aproximadamente el 27% de los pobladores considerados habitantes nacionales urbanos, el 30% en las ciudades y 20% en los centros poblados urbanos, han sido víctimas de hechos delincuenciales.

Como se puede apreciar, las reformas aplicadas en la policía no han tenido efecto en la reducción del índice de actos delictivos que perturban a la comunidad y por lo tanto se mantiene la percepción de inseguridad ciudadana. Aparentemente, las bandas delincuenciales y organizaciones criminales actúan casi con plena libertad y la policía se sigue percibiendo como una institución ajena de esta realidad o peor aún a merced de estos delincuentes.

Es por estas razones que la efectividad de la acción policial se ve mermada, y a veces en condiciones inferiores a la acción delincencial; los espacios geográficos con alto índice de criminalidad no son cubiertos, ni se pone atención al clamor popular, porque las políticas de cambios y reestructuraciones no están orientadas a mirar la problemática social, sino al acomodo de la institución para otros fines, razón por la cual se están generando las condiciones propicias para que a diario se den hechos que impactan sobremanera a la población, tales como bandas armadas que ingresan a restaurantes y centros comerciales provistos de armas de fuego y roban todo lo que está a su alcance, o pseudos vehículos de transporte público que son utilizados como carnada para que los ciudadanos los aborden y luego ser asaltados en el interior, y lo que es más grave la naciente modalidad de primero dispararle a la víctima y luego despojarlos de todas sus pertenencias; todo esto genera un clima de caos e inseguridad extrema.

Lo antes dicho se puede evidenciar con la información estadística que se muestran a continuación (Figura N°1).

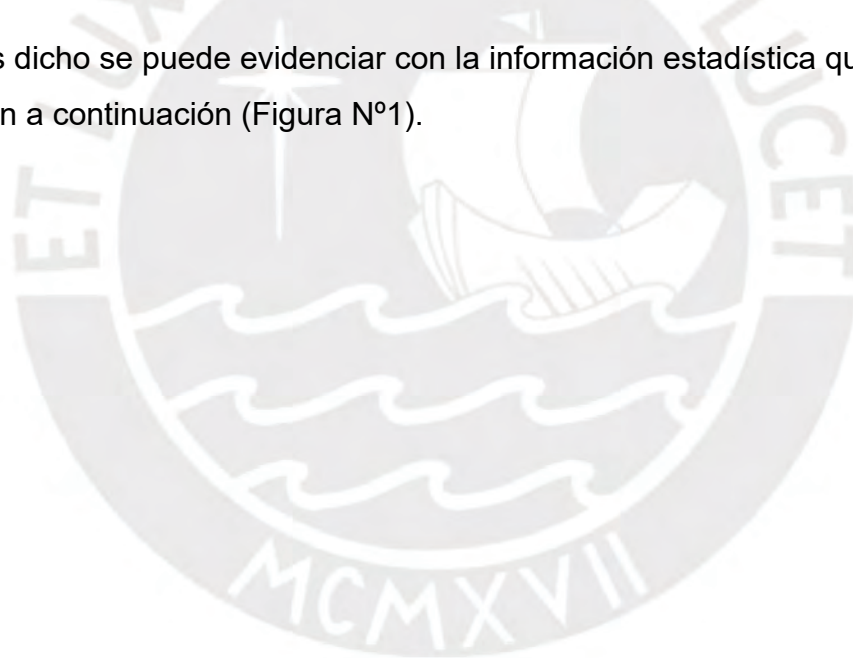
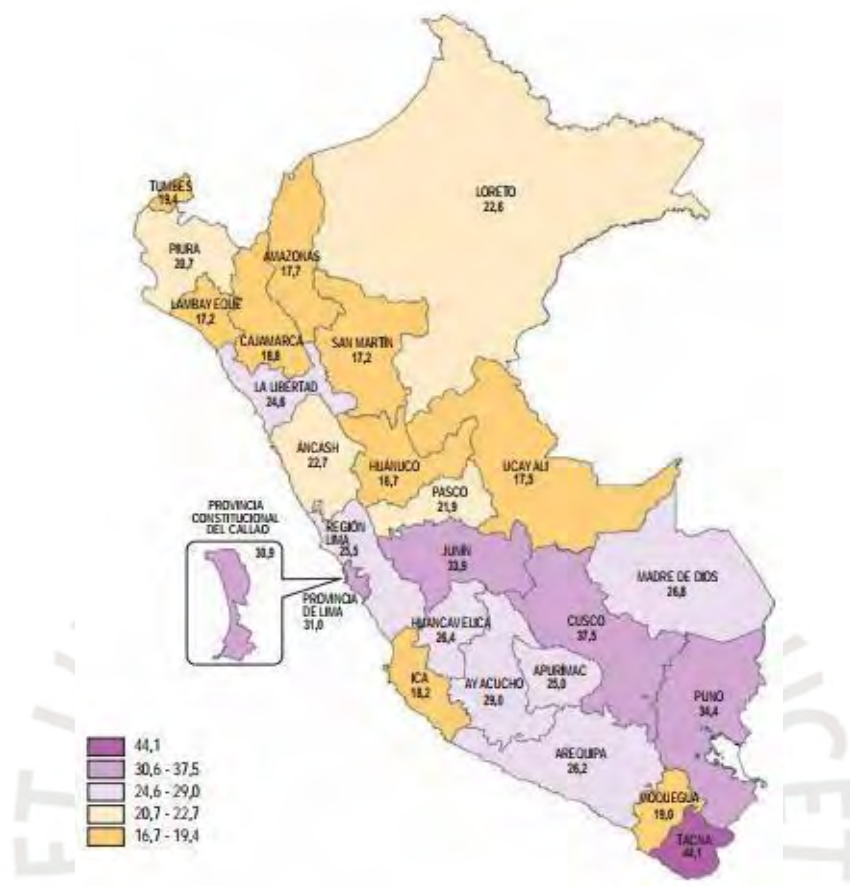


Figura N° 1 Población de 15 años a más víctima de algún hecho delictivo a nivel nacional Meses marzo-agosto 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017

Según estadísticas obtenidas por el INEI (2017b) en el lapso (marzo - agosto 2017), la zona que ha registrado mayor índice de actos delincuenciales es: Tacna (44,1%). Tumbes con (19,4), Moquegua con (19,0%), Cajamarca con (18,8%), Ica con (18,2%), Amazonas (17,7%), Ucayali (17,5%), San Martín (17,2%), Lambayeque (17,2%) y Huánuco (16,7%). En comparación con el año 2016 en el mismo lapso (marzo - agosto 2016), se pudo observar según cifras que Tacna es la región que ha sufrido mayor incremento en los actos delictivos (de 39,4% a 44,1%), en contraposición se tiene al departamento de Madre de Dios (de 37,6% a 26,8%).

Tabla N^a 2

Población de 15 años a más, víctima de algún hecho delictivo

cometido con arma de fuego por ámbito de estudio.

Semestre móvil	Nacional urbano	Ciudades de 20 mil a más habitantes	Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes
Indicadores semestrales			
Feb 2016-Jul 2016	8,4	8,8	7,0
Mar 2016-Ago 2016	8,8	9,3	6,9
Abr 2016-Set 2016	9,2	9,8	6,9
May 2016-Oct 2016	9,4	10,1	7,0
Jun 2016-Nov 2016	9,4	9,8	7,8
Jul 2016- Dic 2016	9,7	10,1	7,9
Ago 2016- En 2017	10,3	10,8	8,6
Set 2016-Feb 2017	10,4	10,8	8,8
Oct 2016-Mar 2017	10,5	10,8	8,7
Nov 2017- Abr 2017	10,4	11,0	8,0
Dic 2017- May 2017	10,3	10,8	8,6
Ene 2017-Jun 2017	9,6	9,9	8,6
Feb 2017- Jul 2017	9,1	9,4	7,6
Mar 2017- Ago2017	8,9	9,3	7,5

Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados de INEI (2017a)

Con relación a los resultados del análisis semestral (marzo - agosto 2017), de víctima de actos delictivos con edades de 15 años a más, en todo el país, fue de 8,9% cuyos actos delictivos fueron cometidos con armas de fuego. Sin embargo, se podría concluir que en los centros poblados de más de 20 mil a más habitantes es de 9,3%, y en los centros poblados cuya población oscila entre 2 mil y 20 mil es de 7,5% (INEI, 2017a). Las estadísticas mostradas confirman que el

descontento ciudadano respecto a la inseguridad se ve justificado, ya que las reformas emprendidas no han dado cambios positivos.

Por otro lado, dado el carácter castrense de la Policía Nacional y lo jerárquico de su organización, para realizar sus funciones requiere de órdenes, mandatos y disposiciones generalmente emanadas del alto mando policial. Esta forma de trabajo cumple con la normatividad vigente; pero resulta siendo unilateral, toda vez que la toma de decisiones se realiza de arriba hacia abajo en la escala jerárquica, y muchas veces no surten el efecto deseado, porque la información no llega con claridad a los escalones ejecutores, situación que obliga a que los mandos intermedios tomen decisiones en pleno desarrollo de las acciones, y en muchas ocasiones recibiendo el asesoramiento del personal que tiene bajo su mando.

Es común por lo tanto recibir sugerencias, opiniones, e ideas rescatables y de mucha utilidad que parte del personal de menor graduación en la institución, pero que están basadas en la experiencia adquirida en su diario quehacer policial las que son aplicables a los procesos administrativos y operativos, sin embargo estas se diluyen en el camino o con el paso del tiempo, y no se genera una metodología para capitalizarlas, evaluar su aplicabilidad, ponerlas en ejecución y hacer de ellas el insumo para una verdadera transformación que tantas veces se ha intentado.

Según estadísticas reflejadas en el año 2004, provenientes del Instituto de defensa legal, adscrito al Ministerio del Interior, dio a conocer que cuentan con “90.093 efectivos; de los cuales el 9% son oficiales policías, el 73% suboficiales policías, el 4% oficiales de servicios, el 0,1% personal con estatus de oficial y el 14% especialistas de servicios” (Instituto de defensa legal, 2004: 54), distribuidos a lo largo y ancho del país y en las diferentes especialidades que requieren los servicios a la sociedad, los mismos que están clasificados de la siguiente manera

A la fecha, esto constituye cerca de cien mil potenciales cerebros que podrían generar ideas para optimizar el servicio policial, con propuestas innovadoras y creativas, lo que constituiría un recurso efectivo para la planificación y tomas de decisiones; sin embargo exige la necesidad de buscar mecanismos de incentivo

y motivación eficientes, para invitar a la gente a pensar y a crear, así como también medios adecuados para canalizar y capturar esas ideas, para procesarlas y convertirlas luego en el insumo idóneo y necesario que permita obtener propuestas de innovación de la actividad policial en sus diferentes aspectos.

En la página web Lampadia, se presenta información sobre el número de efectivos policiales asignados a las diferentes unidades, destacando que la unidad de Regiones y frentes policiales incluye a las comisarías, información que se ha tomado para elaborar en cuadro 3.

Tabla N° 3

CUADRO DE DISTRIBUCION DEL PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU-2015

Unidad	N° de efectivos
Unidad administrativa	6 815
Unidades especializadas	29 399
Regiones y frentes policiales	73 835
Sanidad	5 947
Educación y doctrina	1 979
TOTAL	117 975

Fuente: Lampadía (2016)

1.3.1.- Afectación al ciudadano

Frente al descontento, no es difícil darse cuenta cuáles son las aspiraciones de la sociedad respecto a la policía; el ciudadano quiere una policía de reacción inmediata. Se requiere una institución que esté presente ante su llamado de la manera más rápida posible, ya hay poca disposición para ir a la comisaría a realizar sus denuncias ni trámite alguno. La población, requiere un servicio digitalizado que le brinde mayor facilidad, quiere una policía más cercana que le brinde la seguridad que busca, no quiere ni le interesa la captura de bandas ni organizaciones que siendo importantes no satisfacen sus aspiraciones; el

ciudadano lo que quiere es que se detenga al arrebatador que constantemente roba en la esquina de su casa, o en el paradero de buses que frecuenta, quiere además que erradiquen de su barrio al vendedor de drogas o de cosas robadas, quiere que se le ponga límites a las cantinas de su vecindario porque sabe que son focos de delincuencia, o no quiere sufrir daños materiales como consecuencia del accionar de las pandillas. Estos hechos de tramite más sencillo que ir tras las organizaciones criminales, o bandas delincuenciales, son las acciones que irán generando mayor confianza de la ciudadanía en el accionar de las fuerzas policiales y reducirá su percepción de inseguridad, para ello se requiere de respuestas rápidas y efectivas coherentes con las cambiantes modalidades de como los delincuentes cometen los delitos.

“La comunidad solamente le interesa los buenos resultados de las actuaciones policiales para tener una percepción sobre sus actuaciones. En consecuencia, los factores relacionados con variables porcentuales de incremento o disminución de los actos delictivos, la pérdida de valores de la sociedad, desempleo, o falta de oportunidades en el sector, no les interesa. A estos les interesa conocer hasta qué punto está seguro en su entorno o comunidad, que en su día a día no vaya a ser víctima de actos delincuenciales, y de suceder lo menos que espera saber es que sean capturados y sean juzgados por sus actos” (Salomón,2004, p. 7).

No es posible o al menos será difícil lograr una policía moderna, innovada, acorde al tiempo presente y a la problemática que se atraviesa, una policía que satisfaga los requerimientos ciudadanos y que su labor impacte favorablemente; si se insiste en buscar ideas propuestas por lo general por actores externos. No se puede dejar pasar, desatender o ignorar propuestas que por su practicidad y viabilidad son aplicables y pueden solucionar problemas tanto de mayor o menor envergadura, pero que sin embargo son tan importantes para el ciudadano.

Si se insiste en buscar soluciones mediante propuestas de carácter político y sin orientación técnica adecuada, se tendrá a dos actores principales interactuando ante esta problemática sin un punto de concordancia, como son la Policía Nacional y la sociedad en general, que, pese a todo, no están involucrados en el diseño ni en la generación de las políticas; se ven actores externos

interactuando en la arena política, cuando esto debe darse y coordinarse en la arena social, se están por lo tanto tergiversando los actores. Finalmente, no se nota impacto alguno en la sociedad ni se está generando el valor que deben traer consigo estas políticas que últimamente se han implementado, por lo tanto se seguirá viendo elevarse los índices de criminalidad en el país y más personas siendo víctimas de acciones delincuenciales, y, por ende, se percibirá que la inseguridad sigue en ascenso.

1.3.2.- Medidas adoptadas por la institución

En la estructura funcional de la PNP, los lineamientos institucionales son responsabilidad de la Dirección General, las cuales son establecidas para lograr el desarrollo óptimo tanto administrativo como operativo de toda la institución. La Sub Dirección de la PNP, y demás divisiones son las que materializan estas políticas. Pero el desarrollo de planes y estrategias, para optimizar el servicio policial es función de la Dirección de Planeamiento Institucional, siendo el ente sobre el cual recae las responsabilidades de asesorar, dirigir el planeamiento estratégico y lograr la articulación con el planeamiento estratégico del Sector Interior, esta División planifica, propone, formula, coordina, y evalúa, el plan operativo respectivo en materia de ordenamiento interno, lo referente al orden público y todo lo respectivo a la seguridad ciudadana; con base a las líneas emanadas por el Ministerio del Interior y las órdenes del Director General PNP.

Según el Manual de organización y funciones de la Oficina de Asesoramiento Inmediato de la Dirección General de la PNP (2016). Esta oficina se encarga de Asesorar técnica y profesionalmente al Director General de la PNP en lo que respecta a sus funciones, atribuciones y facultades conferidas en la normatividad vigente. Así también, desarrolla iniciativas de gestión administrativa, operativa, legislativa y de otros aspectos de competencia del Director General de la PNP, a la vez que proporciona información técnica y administrativa para facilitar la toma de decisiones lógicas, objetivas e inmediatas.

Esta Dirección cuenta con la División de Modernización y Desarrollo Institucional, la cual tiene como responsabilidad la coordinación, desarrollo y la evaluación de todas aquellas acciones que permitan la aplicación exitosa de la modernización

y desarrollo organizacional de la PNP, con base a los lineamientos previamente establecidos (art. 59. Decreto Supremo N° 026-2017-IN, 2017).

Esta división tiene, entre otras funciones, las siguientes:

- 1) Lograr la implementación bajo una buena supervisión de la denominada modernización y desarrollo organizacional, considerando también la simplificación administrativa, y todas aquellas mejoras continuas y sustanciales que incidirán en una atención de calidad de parte de la PNP hacia la ciudadanía. Todo conforme con los lineamientos de ministerio y su director. (art. 59. Decreto Supremo N° 026-2017-IN, 2017).
- 5) Direccionar y coordinar los procesos de implementación de proyectos, actividades y servicios que estén orientados hacia modernización de la gestión en la PNP (art. 59. Decreto Supremo N° 026-2017-IN, 2017).
- 6) Consolidar la implementación de los procesos de mejoramiento y gestión de la calidad, así como en los servicios que le son prestados a la comunidad en general, policial y civil que labora en la institución, todo de acuerdo con las líneas emanadas por el Ministerio del Interior y las disposiciones del Director General de la Policía Nacional del Perú (art. 59. Decreto Supremo N° 026-2017-IN, 2017).

En una entrevista sostenida con el Jefe de Planeamiento Institucional de la PNP, el Coronel PNP., José Carlos Méndez Lengua, hace hincapié inicialmente sobre la anterior estructura institucional donde existía la Dirección de Investigación y Desarrollo de la Policía Nacional encargada de proponer normas de carácter administrativo así como revisar y evaluar los convenios referentes a diversos temas policiales, pero siempre orientada a la toma de decisiones con temas vinculados a la Dirección General, esta dirección por su estructura y rol funcional reunía las condiciones para adicionar en su estructura una área que recepcione, evalúe y optimice las ideas que provenían del personal policial, y se pudo haber materializado de una mejor manera, propuestas relacionadas a la innovación en los procesos administrativos y operativos de la PNP, los cuales para ese

momento, se hubiesen consolidado en acciones positivas en pro del bienestar del ciudadano.

El coronel Méndez señala que, si hoy en día tratáramos de vincular el tema propuesto a alguna Dirección de la Policía, podemos darnos cuenta que aún no se ha asumido ese rol. Es por ello que la propuesta de innovación mediante la captación de las ideas que proponga el propio personal, de todos los niveles, se convierte en una necesidad, en razón que impulsa a realizar los cambios innovadores en base a ideas creativas, para hacer de la Policía Nacional, una institución moderna, a la par de las instituciones y organismos que se desarrollan en base al conocimiento, la innovación y la creatividad, bajo la nueva propuesta de apertura a la colaboración. Finalmente, añadió que no podemos alejarnos del contexto y debemos buscar los mecanismos que nos inserten en la realidad actual y logremos el objetivo de ser una institución moderna, Innovada y eficiente; que cumpla los requerimientos de la sociedad, con propuestas acorde al momento crítico que atravesamos con respecto a la seguridad ciudadana.

La Policía Nacional dentro de su organización cuenta con los recursos necesarios para implementar un proyecto como el que se propone para que las ideas y propuestas no se pierdan y se queden en frustradas intenciones, sino que por el contrario causen el impacto debido en la comunidad y den respuesta a los requerimientos sociales, creando espacios donde el personal pueda desarrollar y fortalecer sus ideas bajo la tendencia moderna de la “Cocreación”, y de esta forma poner en marcha una óptima transformación policial.

1.4. Marco Normativo

La función policial se fundamenta en un marco normativo que ampara y da legalidad a su actuación orientada a cumplir su finalidad fundamental.

Con base a su rol funcional: “garantizar, mantener y restablecer el orden interno; prevenir, investigar y combatir los delitos y faltas; prestar protección y ayuda a las personas, y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado; vigilar y controlar las fronteras; velar por el cumplimiento de las normas administrativas de su competencia” (Art. 166 de la Constitución Política del Perú)

Las bases legales que dan fuerza y rigor a los procesos de innovación y modernización, en el Perú, están respaldadas en los artículos 2 y 4 de la Ley 28303, Ley marco de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica. Donde el artículo que hace referencia a la “Declaratoria de interés nacional: El desarrollo, promoción, consolidación, transferencia y difusión de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTel), son de necesidad pública y de preferente interés nacional, como factores fundamentales para la productividad y el desarrollo nacional en sus diferentes niveles de gobierno” (art. 2) y el referido a los principios fundamentales “La innovación y la creatividad que promuevan el bienestar colectivo, la producción y la aplicación de nuevos conocimientos” (art. 4).

Con base a la normativa indicada previamente y el denominado amparo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, refrendada en Decreto Supremo W 004-2013-PCM, siendo este el eje transversal para la procura de la gestión pública en el Perú, donde se obligan por decreto a todos los entes que conforman el Poder Ejecutivo Nacional, a la formulación de planes y el emprendimiento de acciones hacia la modernización, con la única finalidad de prestar un mejor servicio a los ciudadanos. Por lo tanto, el Ministerio del Interior y la Policía Nacional del Perú se encuentran adoptando, todas esquemas e instrumentos necesarios para lograr una alineación exitosa según los requerimientos normados y establecidos.

Al interior de la Policía Nacional la Ley del Régimen Educativo Decreto Legislativo N.º 1318, el cual condiciona todo lo referente a la capacitación de los miembros de la PNP, en cuyo Título Preliminar, Artículo 6.- Objetivos; La Formación Profesional Policial tiene como objetivos: literal d) Promover la investigación e innovación de los contenidos que imparte, la cual provea la educación continua y con los más altos estándares de calidad. Las normas antes señaladas promueven la innovación y la modernidad con base en la creatividad de sus actores mediante fundamentos técnicos y científicos para posicionar a la Institución Policial en la modernidad, acorde a las necesidades de la sociedad y basada en fundamentos éticos y morales.

Además, el Artículo 6 contempla la Estructura Orgánica de la PNP, y que dentro de ella los órganos de asesoría los cuales dependerán del Director General de PNP, demostrando esto que ya no es línea dependiente de la Dirección de Investigación y Desarrollo, el cual tenía como responsabilidad la elaboración de propuestas para la toma de decisiones de alto nivel. (Decreto Legislativo N° 1267).

En el Artículo 9 de dicha Ley de la Policía Nacional N° 1267, en las funciones de la Dirección General:

“La Dirección General es la instancia de más alto nivel de la Policía Nacional del Perú, teniendo entre sus competencias la planificación, organización, dirección y supervisión de todas las actividades, gestión administrativa y operativa de la Policía Nacional del Perú, contextualizando esas acciones en una mejor prestación del servicio, atención a los ciudadanos y el empleo óptimo de los recursos, de acuerdo con los lineamientos emanados del Ministerio del Interior”.

Entre las funciones de la Dirección General relacionadas al presente trabajo, se encuentran los siguientes numerales:

“Núm. 3. Evaluación constante de los indicadores de eficacia y eficiencia de la PNP a través de los comandos, para así lograr el mayor rendimiento institucional.

Num.4. Dirigir y controlar de manera asertiva todas las actuaciones referidas a las políticas, planes y programas relacionados con el orden interno, público y de seguridad ciudadana, que sean competencias propias y que se desprendan de los lineamientos Gobierno Nacional.

Num.5. Aprobar, dirigir y supervisar todas aquellas líneas estratégicas de carácter institucional que se encuentren en el marco de sus competencias. Núm. 6 Participar en la formulación de políticas en materia de orden interno y seguridad pública y las demás que el Sector Interior le asigne.

Núm. 7. Gerenciar todo el desarrollo posible, dentro de la institución según lo establece la Constitución Política del Perú y la normatividad legal y administrativa vigente”. (Art.9, Ley N° 1267, 2016).

Para cumplir con estos mandatos, la Dirección General cuenta con un grupo de asesores cuyas funciones son:

“Artículo 13.- Comité de Asesoramiento. –La Alta Dirección de la Policía Nacional del Perú cuenta con un Comité de Asesoramiento especializado para la conducción de las estrategias diseñadas para cumplir con las políticas en materia de orden interno, orden público y seguridad ciudadana establecidas por el Ministerio del Interior. Realiza análisis, estudios o documentos técnicos requeridos por la Alta Dirección de la Policía Nacional del Perú y la Alta Dirección del Ministerio del Interior; así como, absuelve las consultas que se le formulen, proponiendo alternativas de solución” (Ley N° 1267, 2016).

Por otro lado, se ha promulgado la Ley de Modernización de la Gestión del Estado, cuyo objetivo es establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización en todas las instituciones del Estado. La misma indica como finalidad fundamental “la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos” (Ley N° 27658, 2002).

En cuanto al alcance, siendo una política de Estado, es obligatoria a todas las entidades que lo conforman. Tiene como objetivo “establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, en todas sus instituciones e instancias.” (Ley N° 27658, 2002).

Entre los instrumentos encontramos la Política Nacional de Modernización como principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. La PNMGP está dirigida a todas las entidades públicas del Poder Ejecutivo nacional, Organismos Autónomos,

así como a los Gobiernos Regionales y Locales, sin afectar las autonomías que les confiere la ley (PCM, 2002).

Por último, se tiene el Plan Bicentenario al 2021. Este documento en su Eje Estratégico 3: Estado y Gobernabilidad. Reforma del Estado, refiere lo siguiente:

“funcionamiento eficiente de la gestión pública conlleva relaciones, dinámicas y sinergias con la sociedad que parten de una decisión política de articulación con las demandas sociales en una construcción conjunta, lo cual implica un cambio de actitudes en todos los ciudadanos. Para ello es necesario implementar estrategias que democratizen el Estado, de manera que en el futuro la participación ciudadana, la rendición de cuentas, la transparencia, la eficiencia, la evaluación y la retroalimentación en las políticas públicas se conviertan en prácticas cotidianas y mejoradas, y los pobladores ejerzan su ciudadanía activa en la defensa de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones, y desarrollen sus capacidades para la vigilancia, supervisión y demandas hacia sus gobernantes” (CEPLAN, 2011, p. 108).

1.4.1. Competencia de las entidades involucradas

Ante el clamor popular por el incremento del índice delincencial que azota al país en los últimos meses, el Sector Interior solicitó facultades legislativas para diseñar y promulgar políticas que coadyuven a neutralizar la delincuencia y el crimen organizado, pero estas políticas solo estuvieron orientadas al cambio estructural y de la normatividad interna de la Policía Nacional y su articulación con los diferentes sectores que integran el Plan de Seguridad Ciudadana, pero no se han legislado políticas sobre el accionar contra la delincuencia organizada y bandas delincuenciales, ni aquellas que generen herramientas o instrumentos para dar una efectiva solución a esta problemática.

En el tema de la inseguridad ciudadana, aun cuando es cierto que está en la agenda política nacional, aparentemente sólo se han realizado ciertas acciones a nivel local, ya que a raíz de la promulgación del Decreto Legislativo N° 1316, se exige a los alcaldes y gobernadores formular planes de seguridad ciudadana y que estos se articulen con los Planes que formula la Policía Nacional, de lo

contrario se les impondrá sendas sanciones; por esta exigencia municipios se encuentran realizando denodados esfuerzos por colaborar con el combate a la delincuencia, pero que finalmente muchos de estos aportes no resultan viables.

Actualmente, solo se está operativizando el Plan denominado “Barrio Seguro”, que es una estrategia de aproximación del policía al ciudadano para reducir el índice de inseguridad y hacer del vecino un ente colaborador dentro de la estrategia de lucha contra la inseguridad ciudadana.

Por otro lado, el denominado Plan de Recompensas, orientado a la delación de cabecillas de bandas y organizaciones criminales o delincuentes de alta peligrosidad, a cambio de la entrega de considerables sumas de dinero, no ha ayudado mucho a combatir la delincuencia común, puesto que no involucra el accionar de este tipo de delincuentes en su mayoría arrebatadores, asaltantes mediante la modalidad del cogoteo o raqueteros pero que su accionar es de mayor violencia y peligrosidad.

En esta línea y siguiendo el objetivo de fortalecer la institución policial para un efectivo combate a la delincuencia se lanzó el concurso “Mi Comisaría, Mi Orgullo” que, tal como se indica en la página web Mi comisaria mi orgullo, es un concurso en el que pueden participar todas las comisarías del Perú, auspiciado por el Ministerio del Interior y el Interbank a fin de reconocer la labor y promover las buenas prácticas a nivel de comisarías. De esta manera, se trata de premiar iniciativas innovadoras orientadas a prevenir el delito, acercarse a la comunidad y modernizar los servicios de atención al público desarrollados por los efectivos policiales que laboran en las comisarías de todo el Perú. Sin embargo, es evidente que las iniciativas, deben ir de la mano con la sociedad civil y otras instituciones estatales involucradas en el tema necesitando cumplir criterios de eficiencia y calidad del servicio ofrecido.

Los temas bases para su evaluación fueron la Innovación para optimizar el grado de satisfacción de la ciudadanía, inclusión del enfoque de derechos y de género; y Eficiencia, tiempo de respuesta promedio a un pedido o llamado de emergencia.

Cabe mencionar que, a mediados del 2016, el Ministerio del Interior distinguió a personal policial y civil por haber obtenido el premio en Buenas Prácticas en Gestión Pública, esta certificación fue recibida por segundo año consecutivo por el Ministerio del Interior y la Policía Nacional, en esta oportunidad, en la categoría Sistemas de Gestión Interna, con la propuesta “Mejora de la Identificación con Interoperabilidad” (MININTER, 2016). Esta propuesta busca agilizar el proceso de consulta de información referente a identificación personal, autenticación de documentos y obtención de referencias de personas y armas inmersas en denuncias; logrando reducir tiempo y recursos en la labor policial y una mejor atención al ciudadano. Estos hechos evidencian que si es posible tener iniciativas destacadas en beneficio de la ciudadanía (MININTER, 2016).

En los últimos meses, la concepción de estas políticas vienen dando un giro considerable, ya que en los meses de abril y julio, la Alta Dirección del Ministerio del Interior, ha dado el encargo a la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional, para que forme grupos de trabajo entre toda la población estudiantil, para que se desarrollen temas que propongan cambios y actualicen los procedimientos en diversas actividades del quehacer policial, llámense en educación, Inteligencia, Investigación criminal, criminalística y orden público, habiéndose notado tras las reuniones donde se exponen las propuestas encargadas, que si es posible generar cambios y políticas a partir del elemento policial y éstas resultan siendo de mayor nivel técnico y de fácil aplicación, pues van directo al problema, que es por demás conocido por los policías.

La pregunta y la opción que queda por resaltar es ¿No será esta acción del ministro Basombrío una oportunidad para sentar las bases y propiciar que las ideas innovadoras nazcan del propio personal policial? y en ese contexto llevar a cabo la materialización del proyecto de innovación que se plantea, y poder crear un Laboratorio de incubación de Ideas para optimizar la función policial.

CAPITULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

2.1.- Marco Teórico sobre las causas del problema

2.1.1. Sobre el Manejo de Información en las instituciones

De acuerdo con Sabino Ayestaran (2017), el conocimiento y manejo de información, dentro de una institución, es uno de los pilares fundamentales para la correcta organización de esta. Se entenderá a la gestión del conocimiento como la capacidad de las personas y la organización para transformar la información en conocimiento (Rivero, 2010). Sin embargo, este conocimiento debe de transmitirse de forma adecuada, y utilizando los mensajes más idóneos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Es por ello que, la gestión de las comunicaciones también ocupa un papel relevante dentro del problema público de reducidos mecanismos o procesos internos de la PNP para evidenciar las buenas prácticas y las competencias del personal para mejorar la función policial.

2.1.2. El enfoque Botton Up para la toma de decisiones institucionales

Por otro lado, estos cambios deben de ir acompañados de un enfoque participativo en la toma de decisiones. Es necesario desarrollar un nuevo modelo en la institución policial que sea menos jerárquico, yendo desde un enfoque Top Down hacia un enfoque Botton Up.

Con esta última idea, se hace referencia a un modelo de decisión basado en la participación de los actores de la política, y no solo de una “burocracia decisora”. Vaquero (2007) sostiene que el enfoque bottom-up comienza a partir del nivel más bajo del proceso de implementación fortaleciendo la comprensión de la organización como un elemento esencial para el análisis de la implementación. Es así que se toma en cuenta, principalmente, el rol de los ejecutores de los actores presentes en la ejecución de la política, construyendo esta de abajo hacia arriba.

Benjamín Revuelta (2007) resume que:

“Elmore (1978) sostiene que mientras más rígida sea la estructura legal, o mientras mayor sea el uso de múltiples instrumentos de política

convencional, existe menor posibilidad de lograr una implementación exitosa. Elmore analiza la implementación a través de cuatro modelos organizacionales: a) Implementación como administración de sistemas, en donde los problemas de administración son producto de las deficiencias en planeación, especificación y control; b) Implementación como un proceso burocrático, en cual refiere a la rutina de la actividad de los burócratas y los problemas derivados al momento de introducir nuevas políticas. Este modelo sugiere la observación del comportamiento de los burócratas con objeto de intentar adaptarlos a los objetivos de la política. c) Implementación como desarrollo organizacional. Este enfoque determina cómo la falta de consenso y obligación entre los responsables de la implementación es una de las razones fundamentales para su fracaso. Así, la expectativa de beneficios se maximiza mientras los actores permanezcan en la arena de negociación. El éxito o fracaso de la implementación es relativo y está relacionado con los intereses de cada uno de los participantes.”

2.2.- Causas del Problema

2.2.1.- Deficiente gestión del Conocimiento

Gestionar conocimiento implica la capacidad las personas y organizaciones para transformar la información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad y, en consecuencia, incentiva la toma de decisiones. Pero, además, gestionar conocimiento implica proponer, escribir, almacenar y difundir, de tal manera que todos nos sintamos en capacidad de alimentarnos de esos conocimientos para mejorar la gestión (Rivero, 2010).

Este concepto tal como está planteado no es la forma como fluye el conocimiento al interior de la institución policial, por el contrario, es una suerte de transmisión de información que llega hasta los comandos intermedios, y es de rápida utilización, para luego diluirse en el tiempo sin dejar enseñanza alguna ni rastros de su interacción con los problemas del día a día.

En ese sentido, se considera que la información mal gestionada es una de las razones por las cuales todo intento de mejora al interior de la policía, no llega a concretarse. Una estrategia planteada, será mejor aceptada si es socializada con

quienes la ejecutarán, mejor aún si es una decisión consensuada entre los diferentes niveles de la policía y más aún con quienes son los directos involucrados. No haciéndose la gestión de esta forma, las decisiones se perciben como unilaterales y que responden a intereses no institucionales, por ejemplo, cuando se observa que policías que se encuentran desarrollando importantes proyectos para la mejora institucional u otros que por su conocimiento y experiencia se consideran fundamentales para la marcha de las Unidades, son pasados a retiro repentinamente.

Quizá lo antes expuesto sea uno de los factores que no permiten establecer aun la necesidad de actualizar el conocimiento, en base a la necesidad de la organización policial, teniendo en cuenta la importancia que tiene el conocimiento dentro de las estrategias que se vienen implementado en forma permanente para posicionarla dentro del esquema de una institución moderna, que se transforme y progrese acorde al desarrollo y evolución del entorno y se ajuste a los presupuestos conforme señala la Dra. Cristina Martínez en su tratado sobre “Instituciones Modernas y la Vida Individual”, donde caracteriza a las empresas modernas como aquella que se relacionan con mayor facilidad con el desarrollo social, que se transforman permanentemente, satisfacen las necesidades de las personas, desarrollan mayor calidad en sus productos, y sobre todo atienden al público con mayor eficiencia(Martínez & Arróspide, 2017).

Por otro lado, en la Policía Nacional no se conoce de procesos que permitan localizar o identificar conocimientos valiosos para capitalizarlos, digitalizarlos y realizar mapas del conocimiento en la manera que sea posible, por lo que parece hacerse necesario generar espacios para captar conocimiento de fuentes externas de las convencionales. Esto además supone un cambio del paradigma: “El conocimiento es poder y no debe compartirse”, al interior de la institución que probablemente requiera de programas de sensibilización. La organización tiene que actualizar sus conocimientos para lograr la excelencia en la ejecución de su proyecto central y para responder a las demandas cambiantes de sus clientes Sabino Ayestaran (2017).

2.2.2.- Inadecuada gestión de la comunicación

"La comunicación en una empresa, o comunicación organizacional, es un factor determinante en el éxito de una empresa; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos" (Bello, 2013). Asimismo, Guzmán (2004) explica que dentro de una institución, es relevante las formas de comunicación y en prestar atención a cómo la información es transmitida.

Estos principios no están desarrollados en la Institución Policial, desde la perspectiva que no se difunde el conocimiento tampoco se difunde aquellas ideas inspiradoras y motivadoras que inducen al personal a pensar y repensar la institución para encontrar mejoras adecuadas. Si la comunicación interna es nula entonces se pierde el objetivo de informar sucesos, pero sobre todo de controlar, motivar, liderar.

Este proceso de gestionar comunicación mediante la cual no solo se debe transmitir información sino también conocimiento, es una vía adecuada para la toma de decisiones, pero tiene que ser transmitida de forma eficaz y eficiente, clara y concisa, objetiva e imparcial.

La gestión de la comunicación es uno de los puntos más críticos e importantes en una institución ya que de ella depende el desarrollo de las actividades y proyectos institucionales. Sin embargo, en la policía este proceso no es efectivo y no cuenta con los métodos para serlo, bajo estas circunstancias el riesgo de llegar a situaciones incorrectas se incrementa, Generando situaciones de "malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales malinterpretados con las excusas de: yo pensé que...a mí me dijeron que...yo no sabía que.... Uno de los principales obstáculos, es no reconocer que existen barreras. Lo cual va de la mano con la falta de consciencia con relación a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional. (Pascual, 2013)

2.2.3.- Sistema de toma de decisiones poco participativo (Top Down)

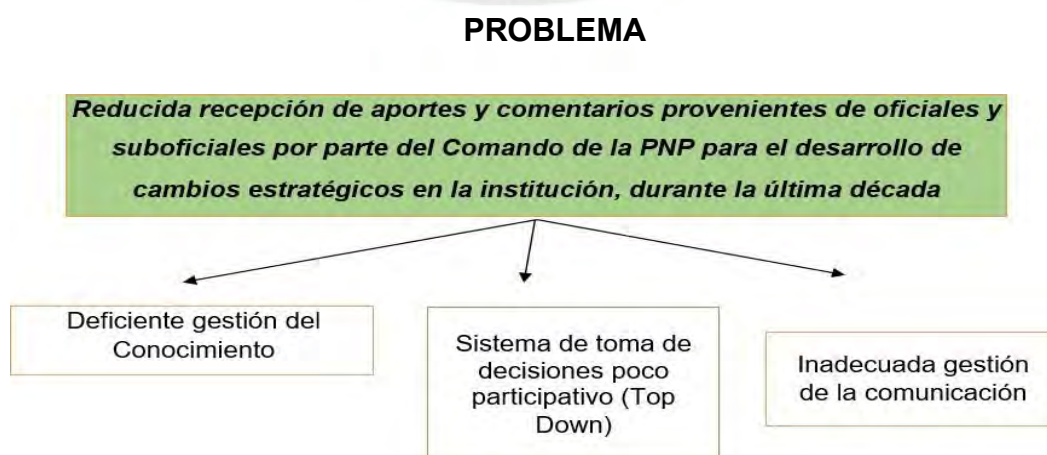
La Policía Nacional , al ser una institución jerarquizada se diseñan y se adoptan políticas a nivel de lo que se llama el Alto Mando, donde se encuentra el Director General o Los Generales Jefes de Dirección y estas a manera de ordenes son difundidas a los escalones inferiores a manera de órdenes, es por esta razón que es difícil desarrollar o tomar decisiones basadas en opiniones de todos los niveles de la institución o al menos con participación de los que según el problema van a ser los ejecutores.

Muchas veces este tipo de toma de decisiones unilaterales o de orden jefatura no se desarrollan o ejecuta acorde a su concepción, porque no son entendidas en forma cabal por los ejecutantes, o en otro caso no está provista de las herramientas necesarias para encarar un problema de índole policial porque no se ha desarrollado o no se ha entendido bien el problema y la solución que se le pretende dar no es la adecuada y en muchos casos ha agravado los conflictos.

Cuando estas decisiones unilaterales son orientadas a buscar la seguridad y el bienestar de la sociedad tampoco dan los resultados adecuados ya que no se tiene toda la información necesaria que permita determinar cuál es la falencia o que es lo que desea el ciudadano, no lográndose finalmente los objetivos deseados ni el impacto proyectado.

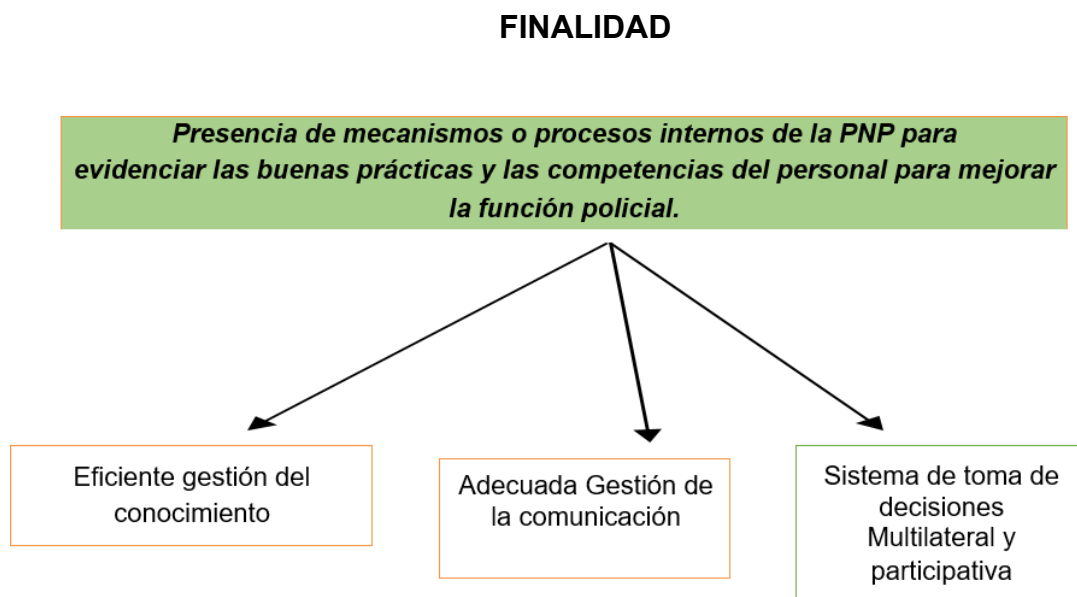
2.2.4.- Árbol De Problemas

Figura N°2 Árbol de problemas



2.2.5.- Árbol de Medios

Figura N°3 Árbol de Objetivos



Medio 1.- Eficiente Gestión del conocimiento

La solución debe ir orientada a buscar una eficiente gestión del conocimiento dentro de la Policía Nacional del Perú, con miras a tener espacios desde donde se pueda proponer, almacenar y difundir nuevas propuestas de cambio dentro de la institución. Como es sabido, existe una gran cantidad de personal policial, con la experiencia suficiente para generar propuestas de cambio y mejora, sin embargo, esta información no es aprovechada ni registrada para que pueda hacerse viable.

Es necesario contar con un banco que permita registrar, sistematizar y almacenar las propuestas de cambio de la institución. Pues, en una organización, independientemente de la capacidad instalada, son las personas que integran la organización las principales bases y fuentes de datos, de allí la importancia que tienen en el desarrollo organizacional. La tecnología ayuda a recuperar la información que tenemos almacenadas en las bases de datos, pero esta información es pasada. Es muy importante saber cómo se han resuelto los problemas sociales en el pasado, pero esas soluciones muchas veces no son útiles en el presente, mucho menos en el futuro. De ahí que parte la necesidad

de que las organizaciones a partir de sus integrantes construyan conocimiento propio en base a su experiencia y al bagaje adquirido, y que al compartirla e interactuarla con otros con creatividad y transparencia ayudan a la generación de conocimientos idóneos para enfrentar los nuevos retos (Ayestaran, 2013).

Medio 2.- Existe una estrategia de comunicaciones que permite una efectiva interacción entre sus miembros

Toda decisión de reforma, debe ser bien informada a todas las instancias del cuerpo policial. En este sentido, las futuras reformas deberían apuntar a contar con mensajes clave y medios de información hacia el personal al que va dirigido, en este caso al personal de la Policía Nacional del Perú.

La nueva gestión del conocimiento de la institución policial y debe apuntar a general procesos y mecanismos que eviten los malos entendidos al interior de la organización, y las órdenes confusas. Tal como ya se ha mencionado, gestionar comunicación no solo debe implicar transmitir información sino también conocimiento, pues es una vía adecuada para la toma de decisiones, pero tiene que ser transmitida de forma eficaz y eficiente, clara y concisa, objetiva e imparcial.

Medio 3.- La toma de decisiones se realiza en forma participativa, toma en cuenta las opiniones del personal involucrado y de los mandos intermedios.

Tal como se ha explicado en líneas anteriores, la gran mayoría de reformas y propuestas de cambio al interior de la Policía Nacional del Perú con poca o casi nada participación del personal policial, y con acciones diseñadas y ejecutadas por actores políticos, sin la orientación de efectivos policiales idóneos. Las decisiones de cambio han sido tomadas por un grupo reducido de Directivos Públicos y solo han sido acatadas por los mandos medios y bajos de la institución.

Es por lo ya mencionado que la propuesta de solución debería orientarse a generar mayores espacios de participación en la toma de decisiones. Las propuestas de cambio deberían de tomar en cuenta la experiencia y opiniones del personal policial, por lo que es relevante la gestión de mayores canales de

toma de opinión y mediante los cuales se puedan recoger los aportes de más efectivos. La participación permitirá contar con la información necesaria que permita determinar cuál es la falencia o que es lo que desea el ciudadano, no lográndose finalmente los objetivos deseados ni el impacto proyectado; gracias a la experiencia de campo de los aportantes de ideas.

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO DE SOLUCIÓN

3.1.- Problema Reformulado y desafío de innovación

El planteamiento de la solución a este problema, mediante un Proyecto Innovador, ha tomado en cuenta tener como soporte los tres medios identificados, se orientará a optimizar la gestión del conocimiento, buscará alternativas de comunicación efectivas y permitirá adoptar decisiones consensuadas teniendo en consideración la opinión y propuestas de todo el personal involucrado en la decisión y aquellas opiniones que por su naturaleza guardan relación con el problema a enfrentar.

El principal componente de la nueva solución tendrá como componente principal un Sistema de toma de decisiones Multilateral y participativa. Este medio, identificado en el capítulo anterior, será el centro de la solución y se complementará con una mejor gestión del conocimiento y una mejor comunicación entre el centro de decisión de la PNP y sus efectivos policiales. Debido a la gran cantidad de efectivos policiales, distribuidos a nivel nacional, se buscará tener apoyo de las herramientas tecnológicas, con el objetivo de incentivar un sistema de toma de decisiones bajo un enfoque Botton Up.

La solución propuesta en este Proyecto es generar un Laboratorio de Incubación de Ideas. Con esta herramienta se busca que, mediante una pantalla de captura de información, y un proceso de almacenamiento en un banco de información (Banco de Ideas), vinculada al portal de la Policía Nacional Águila 6, invite a todo el personal policial sin ninguna excepción a que propongan ideas basadas en la práctica y experiencia policial adquirida día a día. De esta manera se busca que las ideas sean capitalizadas y convertidas en el insumo para que, en el

laboratorio de incubación mediante una evaluación y un proceso adecuado de perfeccionamiento, se generen ideas innovadoras y útiles que sirvan a la alta Dirección de la Policía Nacional para la toma de decisiones con resultados efectivos.

Con este Proyecto, se quiere dar relevancia y explotar el bien intangible más importante que poseen los seres humanos como es el conocimiento, para con ello desafiar y transformar lo establecido, lo cotidiano, lo normal, lo usualmente común, como vía para concentrarnos en fortalecer nuestras capacidades, ideas y talento humano. Para tal fin se debe buscar los mecanismos que rescaten las ideas y la creatividad, generando un espacio que desarrolle en el policía y en el ciudadano un entusiasmo por el conocimiento y la innovación. De esta forma se busca sellar un pacto entre la sociedad, y la Policía Nacional.

3.2.- Experiencia previa al desafío de innovación

Teniendo como referencia el desafío planteado en el presente trabajo, se ha buscado una experiencia anterior, del país de Chile, que buscó responder a un problema similar.

Respecto a las reformas policiales en el Perú, Costa y Neild (2007) explican que las reformas policiales se han caracterizado por su naturaleza parcial y frágil, por el hecho de que dependen altamente de figuras de liderazgo y generalmente no se sostienen en gobiernos sucesivos. Estos mismos autores explican que ante este contexto surgen también los discursos anti-reforma, los cuales también son apoyados por medidas de mayor represión y “mano dura” por parte de la población. Este panorama deja muy poco margen de éxito para verdaderas reformas administrativas en la policía, además de hacer uso reducido de las nuevas tecnologías de la información.

Respecto al problema público a tratar en el presente trabajo, se ha optado tomar como referencia el caso de los carabineros de las fuerzas del orden chilenas. Oviedo (2007) relata el camino de modernización e innovación de estos en los últimos años, llegando a explicar que se instauró una necesidad de formar un observatorio de buenas prácticas al interior de su institución.

El presente autor explica como ventajas del observatorio que, a través de este, “se precisarán las prácticas propias de Carabineros que cumplen con criterios de focalización, eficiencia y coherencia. El observatorio permitirá transferir a las distintas realidades comunales con las adaptaciones del caso aquellas que demuestren ser efectivas para resolver problemas de seguridad de la comunidad. Por otra parte, el observatorio cumplirá el rol de facilitar el aprendizaje al interior de la organización y, con ello, contribuirá a los procesos de cambio y mejoramiento institucional. Se espera que, a futuro, ejerza un rol preponderante en el direccionamiento de los procesos de capacitación del personal.” (Oviedo, 2007).

3.3.- Concepto final de la innovación

Para definir a la innovación en el sector público utilizaremos el concepto inicial planteado por Tello (2019). Este autor usa como base los conceptos de Mulgan y Albury (2003), quienes explican que esta consiste en “la creación en implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados eficacia, eficiencia y calidad”. En ese sentido, el enfoque de nuestra propuesta genera un cambio en el sentido del funcionamiento de la entidad. Esta propone una lógica participativa a la toma de decisiones, siguiendo un enfoque Botton Up y una mejora en la gestión del conocimiento y de las comunicaciones internas de la institución.

Según resume Tello (2019), Mulgan (2007) explica que la innovación son nuevas ideas funcionando para la creación de valor público. En ese sentido, el presente trabajo toma un problema existente y propone un nuevo portal web participativo, en beneficio de la Policía Nacional del Perú (PNP). Mediante este se busca aprovechar los recursos actuales, con miras a mejorar el desempeño policial y el servicio de seguridad hacia los ciudadanos.

3.4.- Prototipo final de la innovación

3.4.1. Diseño y estructura del sitio web “PORTAL DE INNOVACIÓN”

Al acceder a la página web de la Policía Nacional, se encontrará un link que nos redireccionará al acceso del Portal de Innovación, donde estará el formulario web que capturará las ideas y las almacenará en el Banco de Ideas. Al ingresar se dará la Bienvenida al Portal de Innovación, con un mensaje motivador, y encontraras las casillas de captura de texto donde se pueda ingresar ideas, proyectos, investigaciones, prototipos, etc.

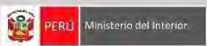
Estos, serán evaluados y permitirá recibir apoyo y asesoramiento especializado y desarrollar el componente innovador, tecnológico y creativo de tus ideas. Este impulso podrá transformar esas ideas en propuestas originales y de mucho valor para orientar o dirigir el buen rumbo de la institución, o para convertirlas en bienes o servicios que resuelvan problemas de orden público, seguridad y la conflictividad social muy latente en esta última década. De esta forma se busca fomentar el desarrollo y el buen vivir de la sociedad.

Figura N°4 Pantalla Inicial de la Plataforma Virtual

LOGIN

DNI

COD

 PERU Ministerio del Interior

El siguiente portal web esta diseñado para el registro de ideas innovadoras mas no para la captacion de reclamos y o sugerencias.
PORTAL DE INNOVACION 2018*

Una vez capturada la idea o el proyecto será evaluado para ver el potencial creativo e innovador y su aplicabilidad en el campo del orden y la seguridad, para buscar las herramientas en unos casos y el financiamiento en otros para su desarrollo y aplicación.

El mecanismo utilizado no será por concurso ni competencia, simplemente será una ventana abierta permanentemente para recibir las propuestas de los usuarios en el momento que lo deseen.

3.4.2. Evaluaremos tu proyecto

En esta etapa de evaluación, aparte del personal que trabaja en forma permanente en la oficina de Evaluación y desarrollo de Proyectos de innovación, (nombre tentativo), se convocara a personas expertas en el área del conocimiento correspondiente, quienes conjuntamente con el personal evaluador podrán solicitar algunas aclaraciones o sugerir cambios y algunas modificaciones de mejora; si finalmente la innovación muestra viabilidad y posibilidad de desarrollo o implementación pasara la etapa de asesoramiento, financiamiento y desarrollo, previa convocatoria del autor de la propuesta.

Una vez postulado, la propuesta pasará automáticamente a etapa de evaluación. Los mejores evaluadores en el área de conocimiento correspondiente a tu proyecto la calificarán, finalmente se comunicarán los resultados pudiendo sugerir cambios o aclaraciones los cuales deberán ser efectuados o contestados hasta quince (15) días hábiles luego de su notificación. Si un proyecto tiene un factor innovador y una calificación favorable entre los evaluadores, luego de cumplir acertadamente el proceso pasará a la siguiente fase en donde recibirá asesoramiento presencial y se materializará tu proyecto.

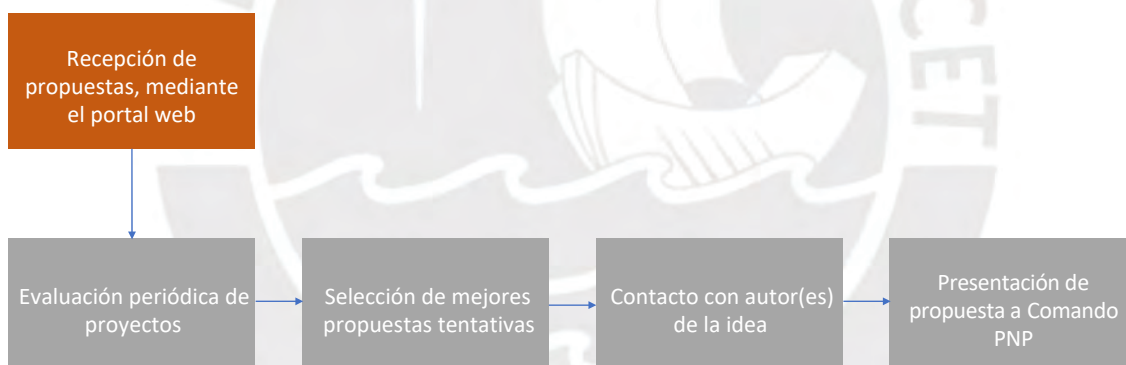
3.4.3 Agentes de innovación

Muchas veces las necesidades y requerimientos de los ciudadanos no llegan al nivel de los decisores, pero ese clamor, es recepcionado en todo momento por el policía de servicio de calle, de patrullaje o aquel que está atendiendo en algún departamento de la Comisaría, y los convierte así en el nexos o la puerta de ingreso para hacer llegar todos sus requerimientos y necesidades, este medio

de captación de información también permitirá que los policías hagan notar sus falencias y necesidades para aportar al Comando institucional el insumo que les permitirá adoptar las medidas adecuadas.

Consultados los técnicos de la Dirección de Telemática, consideran adecuada esta implementación puesto que sería una forma efectiva de llegar al nivel de decisión y ver que sus propuestas están haciendo eco en las decisiones de comando. Por otro lado, se ha evaluado como fuente de incentivo, la bolsa de becas que llega a la institución, donaciones del Comité de Damas de la Policía Nacional y de la organización civil sin fines de lucro “Amigos de la Policía Nacional”.

Figura N°5 Proceso de Evaluación de Ideas



3.5. Prototipo de la solución

Sobre el Proyecto

Para desarrollar este sistema de gestión de la información en plataforma web utilizando tecnología HTML5, ASP .net, SQL Server, se han previsto 5 etapas:

Arquitectura de la información

La arquitectura del sistema será basada en capas, modelo vista-controlador MVC con 3 capas una capa controladora, otra vista y la del modelo, por ser la más ágil.

Maquetación y diseño web

Definidos los objetivos, los resultados que se esperan lograr, así como los contenidos y la estructura de navegación web, se procede a la maquetación y diseño del sitio web. Como resultado de estas acciones se obtendrá un prototipo, el que un aprobado requerirá de maquetación y diseño.

Diseño del formulario Web de captura de datos.

Se buscará un diseño amigable que contenga la información necesaria para que le haga fácil al usuario su utilización, se establecerán campos de captura de datos con la cantidad de caracteres suficientes para que los Proyectos o ideas innovadoras se detallen explícitamente. Se tratará en lo posible que los campos donde se ingresen otros datos, que no sean la propuesta del usuario, se utilicen menús desplegables.

Programación y puesta a punto

Una vez aprobado el diseño, debe pasarse a código web para garantizar la calidad y validez del mismo.

Se asegurará de que la web se vea correctamente en todos los navegadores web principales, así como en dispositivos móviles. Para ello se utilizará la técnica de mejora progresiva, esto es, la web estará optimizada para navegadores modernos sin dejar de lado otros navegadores no tan actualizados.

Lanzamiento online y revisión

Una vez se ha validado la web, se procederá a subirla al servidor para su lanzamiento online. Después de 7 días para su revisión, el proyecto se dará como finalizado.

Programación e implementación del formulario web para su periodo de pruebas.

En esta etapa mediante rutinas y métodos de programación se vincula el formulario web de captura de datos con la base de datos "Banco de Ideas", de tal manera que la información ingresada quede almacenada en la estructura que se analice y diseñe previamente en la base de datos. Se realizará las pruebas correspondientes para verificar que la información quede permanentemente almacenada, así mismo que su interacción permita en los registros efectuar modificaciones.

Etapa Post Implementación

Ubicación de la Unidad idónea donde funcionara este laboratorio Se debe seleccionar la unidad responsable de la administración del sistema, siendo la propuesta la creación del Departamento de desarrollo de Proyectos de innovación como parte de la Dirección de Modernización y Desarrollo Institucional.

Selección de personal idóneo

Se coordinará con la Dirección de Personal de la PNP, la Dirección de Telemática y la Dirección de Educación y Doctrina, para la selección de personal idóneo para la administración de este sistema.

Periodo de capacitación al personal seleccionado

El personal seleccionado recibirá un ciclo de capacitación a cargo de profesionales en la materia y de aquellos entendidos en la concepción de esta nueva oficina, para que cumplan con su función en forma profesional y óptima

Prueba piloto del sistema de captura de información.

Una vez que el sistema sea liberado por los Analistas, Diseñadores y programadores se instalaran en los discos duros de la División seleccionada, y se vinculara con el portal web Águila 6, donde se efectuaran pruebas de interconexión, almacenamiento, transmisión de datos, interacción con el formulario web de captura de datos, etc.

Coordinación con las entidades que proveerán los incentivos

Por intermedio de la Dirección de Bienestar y la Dirección de Educación, se coordinará con las entidades de carácter civil que apoyan la labor de la Policía Nacional como: Amigos de la Policía, Comité de Damas, Comités Cívicos, Legión de Honor, etc., para que proporcionen los fondos que se utilizarán como incentivos que motiven al personal policial a hacer uso de este portal de innovación, aportando con sus sugerencias.

Presentación al alto mando del proyecto desarrollado.

Una vez efectuadas las pruebas y se halla verificado que el sistema funciona óptimamente, se efectuara una demostración al Alto Mando Institucional para su oficialización dentro de la Policía Nacional.

Sensibilización al comando para la creación del laboratorio de incubación de ideas. – Instrumento legal de creación.

Se hace necesario sensibilizar y motivar a todo el personal policial a fin de que se elabore la normatividad necesaria para oficializar la creación de la nueva oficina para el Desarrollo de Proyectos de Innovación, quien debe liderar este proyecto y asegurar su difusión al cien por ciento a todo el personal policial, motivándolos a su participación.

Generación del Manual Digital, de utilización de la aplicación

Se confeccionará un manual de uso del sistema, para uso del personal encargado del mantenimiento de la base de datos y quienes interactúen con esta.

Liberación del proyecto al público usuario.

Se habilitará el acceso en el portal águila 6 y se interconectará con todas las unidades de la Policía Nacional para su uso remoto desde cualquier terminal de cualquier área a nivel nacional.

Tabla N°4 Matriz de innovación

Medio involucrado	Cambio innovador para lograr el medio	Quien es el responsable del cambio	Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio
Gestión del conocimiento	Formulario Web de captura de información	Programadores de DIRTEL	- Análisis - Diseño - Programación - Implementación
Gestión de las comunicaciones	Acceso y uso indiscriminado de los efectivos policiales al portal web	Personal de DIRTEL	Jefe del laboratorio de incubación de ideas

3.5.1.- Indicador para la solución del problema

- Número de accesos a la página de captura de información
- Número de propuestas recepcionadas
- Cantidad de propuestas seleccionadas
- Cantidad de propuestas implementadas
- Aporte en la reducción del índice de inseguridad
- Aporte en la reducción del índice de criminalidad

3.5.2.- Medición de indicadores

Los indicadores establecidos para el presente trabajo de innovación serán medidos mediante los métodos cualitativos y cuantitativos, a fin de recabar información interna y externa a la institución.

La evaluación de las propuestas seleccionadas e implementadas se podrá obtener a través de los reportes que se soliciten al administrador del portal web.

En lo que refiere a la evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios, este será medido a través de encuestas de la población y otros instrumentos de estadísticas propias.

3.5.3.- Matriz de Costos e Indicadores

Tabla N°5 Matriz de costos e indicadores

CAMBIO INNOVADOR	MEDIO INVOLUCRADO	ACTIVIDADES	COSTO	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	INDICADOR
CREACIÓN DE UN LABORATORIO DE INCUBACIÓN DE IDEAS	Asignación de personal para el puesto	Capacitar al personal profesional para el desempeño de las funciones asignadas.	Sin costo para el estado	1 Mes	Número de capacitaciones realizadas
	Implementación del portal de innovación	Arquitectura de la información	Sin costo para el estado	15 días	Rendimiento optimo
		Arquitectura y diseño web	Sin costo para el estado	15 días	Rendimiento optimo
		Programación y puesta a punto	Sin costo para el estado	1 Mes	Rendimiento optimo
		Lanzamiento online y revisión.	Sin costo para el estado	15 días	Rendimiento optimo
	Cantidad de aportes	Lectura permanente de la base de datos	Sin costo para el estado	permanente	Número de documentos atendidos

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD

4.1.- Análisis de deseabilidad

El prototipo de innovación (portal web de innovación) incidiría considerablemente en la en el manejo de conocimiento, respecto a las nuevas propuestas de mejora para la Policía nacional del Perú. Asimismo, fruto del proceso de investigación y recojo de información, nuestro prototipo revalorizará la opinión del efectivo policial y le dará mayor importancia a su experiencia de campo. Se considera que tanto el aplicativo como la gestión de la información que produzca permitirá una mejor relación entre autoridades y servidores policiales, así como facilitará la obtención de nuevas propuestas de cambio.

Consideramos que la propuesta detallada durante el presente proyecto será de mucha utilidad para Comando Institucional de la PNP, pues fue ideada pensando en la importancia de la institución policial para el país. Teniendo en cuenta la necesidad de que esta se modernice y cuente con los mejores estándares de gestión para brindar el mejor servicio posible a la ciudadanía.

Asimismo, mediante el presente proyecto se revalorizará la labor y la opinión de los efectivos policiales a nivel nacional. Mediante lo propuesto se fomentará un enfoque participativo en la PNP y se dará mayor importancia a la experiencia de campo de los actores que participan directamente en las políticas de seguridad ciudadana en el Perú.

4.2.- Análisis de factibilidad

La implementación de Propuesta Innovadora está relacionada a actividades que se desarrollaran por la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones, como la generación de nuevas tecnologías y de innovaciones para el mejoramiento de la gestión de la PNP. La Policía Nacional del Perú cuenta con los recursos necesarios, a nivel humano y económico, para orientar sus esfuerzos en la creación del prototipo propuesto en el presente trabajo.

Por otro lado, el Policía Nacional del Perú cuenta con la suficiente capacidad normativa para emitir la reglamentación o directiva correspondiente del presente

proyecto de innovación, competencias que le faculta la Ley de la Policía Nacional del Perú y su reglamento; la misma que guarda relación en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Es importante resaltar también la capacidad tecnológica que posee la Policía Nacional del Perú a través de la Dirección de Tecnología e Información, el cual tiene posee sistemas y equipos informáticos que pueden compartirse (servidores, ordenadores y otros) y personal de soporte técnico (programadores, ingenieros) a nivel nacional para su correcto funcionamiento y mantenimiento, para implementar satisfactoriamente el presente proyecto.

La Policía Nacional del Perú está en la capacidad, a través de sus diversas unidades orgánicas, de establecer convenios interinstitucionales con la Presidencia de Consejo de Ministros y otras instituciones privadas para llevar adelante la presente propuesta. Asimismo, existe la posibilidad vincular el proyecto con los objetivos de la cooperación internacional que recibe el país y la propia región. Todo ello teniendo en cuenta el papel relevante que ocupa la seguridad ciudadana en la opinión pública peruana.

4.3.- Análisis de Viabilidad

4.3.1.- Viabilidad Organizacional

El proyecto es viable a nivel institucional, toda vez que la Institución policial se encuentra frente a una serie de cambios referidos a su estructura y funciones en el marco de la Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”. Por lo que este proyecto puede incluirse en el plan estratégico, sin desarticularse de la normatividad, políticas y planes nacional y sectoriales en vigencia. El marco normativo vigente permite la inclusión de este tipo de iniciativas.

Asimismo, este proyecto permitiría la mejora de la gestión de la institución policial, facilitando el mejor cumplimiento de las funciones descritas en el Reglamento de Organización y Funciones de la PNP. La presente iniciativa propone crear una la oficina de Evaluación y desarrollo de Proyectos de innovación. Esta se encontraría en la Dirección de Planeamiento Institucional de la Secretaría Ejecutiva de la PNP. Dentro de esta última también se encuentran

las Direcciones de Administración, Recursos Humanos, Apoyo a la Policía y Tecnología de la Información y Comunicaciones; lo cual facilitaría la presentación y escalamiento de la nueva propuesta innovadora del personal PNP.

La Secretaría Ejecutiva de la PNP está en las condiciones de albergar a esta nueva oficina y de considerar las nuevas propuestas planteadas en el portal web. Los costos demandados de la creación de la nueva oficina y la implementación del aplicativo web serán retornados en la mejora del servicio policial y en la mejor relación con los efectivos PNP, al ver que sus ideas son tomadas en cuenta por la institución.

4.3.2.- Viabilidad Normativa

Existe viabilidad normativa para el proyecto, enmarcado en la Estrategia para la mejora de la calidad de atención prestada a la ciudadanía en el Ministerio del Interior y la Policía Nacional del Perú 2017-2019) aprobada mediante Resolución Ministerial N° 173-2017-IN. Por lo que no será necesario de generar normatividad específica, sino incluir dentro la estructura existente, bajo el enfoque de procesos, la necesidad de desarrollar este y otros proyectos de innovación bajo la Dirección de Modernización y Desarrollo Institucional.

Tabla N°6 Análisis de Viabilidad

Viabilidad Económica	Viabilidad Normativa	Viabilidad Organizacional
La implementación de la presente propuesta demanda costos mínimos para el Estado, ya que las actividades a realizarse están dentro de la competencia funcional de los involucrados	Se tiene el marco normativo necesario la implementación de un laboratorio de incubación de ideas.	Organizacionalmente se adecua al marco de modernización e innovación tecnológica para mejorar los procesos en la PNP.

CONCLUSIONES

El objetivo del presente proyecto es optimizar la gestión del conocimiento, buscar alternativas de comunicación efectivas que permitirá adoptar decisiones consensuadas teniendo en consideración la opinión y propuestas de todo el personal involucrado en la decisión y aquellas opiniones que por su naturaleza guardan relación con el problema a enfrentar.

El producto resultante de procesar las ideas captadas como insumo para este proyecto orientado a implementar un laboratorio de incubación de ideas, en forma interactiva, ayudara también a conocer y aplicar herramientas nuevas, desarrollar procesos innovadores y buenas prácticas a la labor policial, sin transgredir la normatividad vigente, orientándose a atender mejor las necesidades sociales insatisfechas o inadecuadamente satisfechas, generando el impacto deseado, tanto en la sociedad como al interior de la institución.

La implementación de un programa de incentivos y una adecuada difusión hacia el público usuario permitirá el uso masivo y permanente de este portal y por ende se podrá captar el máximo de propuestas donde se pueda encontrar soluciones efectivas para lograr una adecuada toma de decisiones cuando se tenga que implementar cambios y modificaciones a los procesos administrativos y operativos en la institución policial del Perú.

De hacerse efectivo este proyecto y las decisiones para enfrentar la delincuencia sean basadas en el talento, conocimiento y la experiencia del personal policial, es bastante probable que los resultados no solo redundarán en acciones efectivas que vayan acorde al problema de inseguridad o criminalidad que actualmente enfrentan, sino que también revertirá en buenas prácticas policiales en su interacción con la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ameripol comunidad de Policías de América (S/f). Buenas practicas policiales “Un modelo de intervención efectivo y trascendente para las américas”. Consulta: 01 febrero 2018.
www.ameripol.org/portalAmeripol/appmanager/portal/desk?_nfpb=true&_pageLabel=portals_portal_page_m2p1p2&content_id=48019
- Asociación española para la calidad QAEC (S/f). Gestión del conocimiento. Consulta: 01 febrero 2018. <https://www.aec.es/web/guest>
- Bello, E. (2013). La comunicación en la empresa. Consulta: 02 diciembre 2017. <https://prezi.com/z1jo4s9xeny2/la-comunicacion-en-la-empresa/>
- Canaval, F. (2015). “Cambios internos en la Policía Nacional del Perú implementados en el gobierno de Alberto Fujimori”. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en políticas públicas y gestión. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de posgrado.
- Caretas (2011). “Apretón policial”. Caretas. Lima. Edición N° 2202 13 de octubre 2011. Consulta: 08 de diciembre 2017. <http://www2.caretas.pe/Main.asp?T=3082&S=&id=12&idE=966&idSTo=0&idA=55142#.WuZJPnrwblU>
- Costa, G., & Neild, R. (2007). La reforma policial en Perú. URVIO, Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad, (2), 112-126.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”. Lima: CEPLAN, pp 108. Consulta: 10 diciembre 2017. <https://www.ceplan.gob.pe/>
- Congreso de la Republica (2002). Ley N° 27658. Ley marco de la modernización de la gestión del estado. Lima 30 de Enero. Consulta: 11 diciembre 2017. http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E643

[4B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://4B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)

- Congreso de la Republica (2016). Ley N° 1267. Ley de la Policía Nacional del Perú. Lima 16 de Diciembre. Consulta: 11 diciembre 2017.
<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-policia-nacional-delperu-decreto-legislativo-n-1267-1464781-2/>
- Congreso de la Republica (2017). Ley N° 1318 Decreto legislativo que regula la formación profesional de la Policía Nacional del Perú. Lima 03 de enero. Consulta: 11 diciembre 2017.
<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-queregula-la-formacion-profesional-de-l-decreto-legislativo-n-1318-1469782-1/>
- Delgado, J. (2016). Comentario del 18 de Agosto a ITM Platform. Gestión de la comunicación en los Proyectos. Consulta: 12 de febrero del 2018._
<http://www.itmplatform.com/es/blog/gestion-de-la-comunicacion-en-losproyectos/>
- Elmore, R. F. (1978). Organizational models of social program implementation. Public policy, 26(2), 185.
- García, J. (2015). “Demandas del siglo XXI con institución policial del siglo XX” La influencia del ordenamiento jurídico en el funcionamiento de la Policía Nacional del Perú: un análisis de las facultades legislativas para reformar la institución policial”. Tesis para optar el grado de Magister en Ciencia Política y Gobierno, mención en Gestión Pública. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de posgrado.
- Gbenedji, G. (s/f). Gestión de las comunicaciones del proyecto. PMBOK 5th. Gestionar las comunicaciones. Consulta: 11 febrero 2018.
<https://www.gladysgbenedji.com/gestion-de-las-comunicaciones-delproyecto/>
- Guzmán, C. A. (2004). Diseño y comunicación de instrumentos de medición del rendimiento en el marco de la nueva gestión pública. Spanish Journal of Finance

and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad, 33(123), 991-1023.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017a). Informe técnico N°5. Estadísticas de seguridad ciudadana. Encuesta Nacional de Programas Presupuestales. Consulta: 08 de diciembre 2017.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informetecnico-n05_estadisticas-seguridad-ciudadana-mar-ago2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017b). “En el año 2016 la tasa de homicidios fue de 7,7 muertes por cada 100 mil habitantes”. Nota de prensa N153.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notade-prensa-n153-2017-inei-2.pdf>.
- Instituto de Defensa Legal (2004). “Perfil del policía peruano”. Lima. http://www.fes-seguridadregional.org/images/stories/docs/0555-001_g.pdf
- Jimenez, B. (2013). Se aprueba decreto supremo manifiestamente inconstitucional y abusivo contra los policías. Diciembre. Consulta: 11 de Diciembre 2017.
<http://acero1313.blogspot.pe/2013/12/se-aprueba-decretosupremo.html>
- Jiménez, B. (2014). El quinquenio perdido del gobierno de Alejandro Toledo en el tema de seguridad ciudadana (2001-2006). 22 de febrero. Consulta: 11 de diciembre 2017. <http://elpacificador2008.blogspot.pe/2014/02/elquinquenio-perdido-del-gobierno-de.html>
- Lampadia (2016). Comentario del 14 de Enero a “Necesitamos una Policía Nacional del mejor nivel”. **La reforma policial I**. Consulta: 04 de Agosto 2018.
<http://www.lampadia.com/analisis/politica/la-reforma-policial-i/>
- Martínez C. & Arrospide J. (2017). Innovación, Transparencia y Comunicación en Grupo y Organizaciones. Consulta: 30 de mayo 2018.
<https://books.google.com.pe/books>

- Ministerio del Interior-Ecuador (S/f). Buenas prácticas fortalecen la gestión de la Policía Nacional con la comunidad. Consulta: 02 marzo 2018. <http://www.ministeriointerior.gob.ec/buenas-practicas-fortalecen-la-gestion-de-la-policia-nacional-con-la-comunidad/>
- Ministerio del Interior (MININTER) (2016). Mininter distinguió a personal policial y civil por obtener premio buenas prácticas en gestión pública. 25 de julio. Consulta: 10 de diciembre 2017. <https://www.mininter.gob.pe/content/mininter-distingui%C3%B3-personal-policial-y-civil-por-obtener-premio-buenas-pr%C3%A1cticas-en-gesti%C3%B3n>
- Ministerio del Interior – Perú (2017). Decreto Supremo N° 026-2017-IN. Lima 15 de octubre. Consulta: 10 de diciembre 2017. <http://www.gacetajuridica.com.pe/boletin-nvnet/ar-web/DS0262017IN.pdf>
- Ministerio del Interior – Perú (2017). Ministerio del interior incentiva buenas prácticas de servicio al ciudadano en comisarías. Consulta: 10 de diciembre 2017. <https://www.mininter.gob.pe/content/ministerio-del-interior-incentivabuenas-pr%C3%A1cticas-de-servicio-al-ciudadano-en-comisar%C3%ADas>
- Ministerio del Interior – Perú (2017). Resolución N° 173-2017-IN. Estrategia para la Mejora de la Calidad de la Atención Prestada a la Ciudadanía en el Ministerio del Interior y la Policía Nacional del Perú 2017-2019. Lima 22 de marzo. Consulta: 10 de diciembre 2017. <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-estrategia-para-la-mejora-de-la-calidad-de-la-a-resolucion-ministerial-n-173-2017-in1500493-1/>
- Mulgan, G. (2007). Ready or not?: taking innovation in the public sector seriously. Nesta.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. Strategy Unit, Cabinet Office, 1, 40.
- Osio (2013). Gestión del conocimiento. Gestión de la Tecnología. N° 5. Noviembre. Barquisimeto. Consulta: 02 Enero 2018.

<https://issuu.com/mariaosio/docs/revista/5>

- Oviedo, E. (2007). Modernización policial: el caso de Carabineros de Chile. URVIO, Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad, (2), 71-84.
- Pasco Herrea, J. (2016). Innovaciones para aumentar la transparencia y promover un gobierno abierto en el sector educación: el caso de la Oficina General de Transparencia, Ética Pública y Anticorrupción del Ministerio de Educación de Perú. XXI. Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago, Chile, 8 - 11 nov. Consulta: 12 de febrero 2018.
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE2C263BA36F2AA4052581540001D500/\\$FILE/pasco.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE2C263BA36F2AA4052581540001D500/$FILE/pasco.pdf)
- Pascual, C. (2013). La comunicación efectiva en las empresas. Junio. Consulta 15 de diciembre 2017.
<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas/>
- Pealtamira (2016). Ministro de interior peruano Carlos Basombrío: si no tiene propuestas propias, tómelas prestadas. Análisis político y económico. Pensar desde el sur para el sur. Lima. 16 setiembre 2016. Consultado: 01 de diciembre 2017.
<https://surhoy.org/2016/09/16/ministro-carlos-basombrio-sino-tiene-propuestas-propias-tomelas-prestadas/>
- PERÚ21 (2016). Ministerio del Interior pasó al retiro a 39 generales de la Policía Nacional [Video]. Consulta: 10 de diciembre 2017
<https://peru21.pe/lima/ministerio-interior-paso-retiro-39-generales-policianacional-video-227297>
- Policía Nacional de Colombia (2010). Lineamiento de política 6 gestión estratégica e integral de la comunicación en la policía nacional. Colombia.
<http://www.policia.edu.co/documentos/tomos/Tomo%206%20Gestion%20Estrategica.pdf>

- Policía Nacional del Perú (2016). Manual de organización y funciones de la Oficina de Asesoramiento Inmediato de la Dirección General de la PNP.
- Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Consulta: 20 de diciembre 2017. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Ramírez-Alujas (2012). “Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa”. Estado, Gobierno, Gestión Pública Revista Chilena de Administración Pública. Chile. N°19 pp. 5 / 50 . Consulta: 22 de diciembre 2017. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5604772.pdf>
- Rivero A. S. (2010) “La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Aprendizaje Organizacional”. Consulta: 8 de Diciembre del 2017. <http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestionconocimiento.shtml>
- Salomón L. (2004). El desempeño policial y la satisfacción de la ciudadanía. Programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD). Honduras.
- Tello Huaquisto, M. A. (2019). Rediseño del sistema de evaluación del desempeño policial, efectuado a los Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú.
- Universidad Autónoma de Barcelona. (S/f). Espacios de incubación. Consulta 23 de Febrero del 2018. <http://rrppmaster.uab.es/que-es-el-designthinking/>
- Vaquero, B. R. (2007). La implementación de políticas públicas. Dikaion, 21(16), 135-156.
- Zamorano, J. (S/f). Historia de la policía peruana en el siglo XX. Consulta: 09 diciembre 2017. <http://www.monografias.com/trabajos84/historia-policiaperuana-siglo-xx/historia-policia-peruana-siglo-xx3.shtml#ixzz5E1Z1zX6b>

ANEXOS

Anexo 1

ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

