

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ
Escuela de Posgrado**



**Impacto del egreso excepcional de suboficiales de la Escuela
de Educación Superior Técnica Profesional PNP, en Lima
Metropolitana del 2019 al 2023**

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Maestro
en Gobierno y Políticas Públicas

que presenta:

Robert Torres Enríquez

William Tuesta Chávez

Asesor:

Noam Dante Valentín López Villanes


Lima, 2025

Informe de similitud

Yo, Noam Dante Valentín López Villanes, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del trabajo de investigación titulado Impacto del egreso excepcional de suboficiales de la Escuela de Educación Superior Técnica Profesional PNP, en Lima Metropolitana del 2019 al 2023, de los autores Robert Torres Enríquez y William Tuesta Chávez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 10 de setiembre de 2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 29 de octubre de 2025

| | |
|--|--|
| Apellidos y nombres del asesor: López Villanes, Noam Dante Valentín | |
| DNI: 45845715 | Firma:  |
| ORCID: 0000-0002-1821-5021 | |

Resumen

La inseguridad es un problema creciente en varios países y en Perú, debido al aumento de los índices de delincuencia. Frente a ello la Policía Nacional del Perú viene implementado la estrategia del egreso excepcional o anticipado de suboficiales, para aumentar la cantidad de policías en la prevención del delito y cerrar las brechas de recursos humanos en la institución. Sin embargo, esta estrategia ha suscitado preocupación por la excelencia de la formación de los nuevos policías, ya que la falta de una planificación adecuada puede afectar a su capacidad para responder a los continuos problemas de seguridad. Para hacer frente a este problema, se propone implementar una “plataforma virtual de formación policial y aprendizaje híbrido”, que combine recursos formativos virtuales y presenciales para ofrecer a los nuevos policías un acceso flexible y adaptado a los materiales de aprendizaje. El objetivo principal de esta innovación es garantizar que los nuevos policías adquieran las competencias necesarias para desempeñar sus funciones con eficacia. A largo plazo, se espera que esta solución no sólo mejore la prestación de los servicios policiales, sino que también aumente los niveles de satisfacción de la comunidad en la Policía Nacional del Perú, aportando de esta manera a mejorar la calidad de vida de las personas en un escenario más seguro para todos.

Palabras clave: Formación policial, egreso excepcional, plataforma virtual.

Abstract

Insecurity is a growing problem in several countries and in Peru, due to the increase in crime rates. In response to this, the Peruvian National Police has been implementing the strategy of exceptional or early dismissal of non-commissioned officers, in order to increase the number of personnel in crime prevention and close the human resources gaps in the institution. However, this strategy has raised concerns about the excellence of the training of new police officers, as the lack of adequate planning may affect their ability to respond to ongoing security problems. To address this problem, it is proposed to implement a “virtual police training and hybrid learning platform”, combining virtual and face-to-face training resources to offer new police officers flexible and tailored access to learning materials. The main objective of this innovation is to ensure that new police officers acquire the necessary skills to perform their duties effectively. In the long term, it is expected that this solution will not only improve efficiency in the delivery of police services, but also increase the level of community satisfaction in the Peruvian National Police, thus contributing to improve the quality of life of the people in a safer scenario for all.

Key words: Police training, exceptional graduation, virtual platform.

Índice de contenido

| | |
|---|-----|
| Carátula..... | i |
| Informe de similitud..... | ii |
| Resumen ejecutivo | iii |
| Abstract..... | iv |
| Índice de contenido | v |
| Índice de tabla..... | vii |
| Índice de figuras..... | ix |
| Introducción | 1 |
| Capítulo I. Definición y descripción del problema..... | 6 |
| 1.1. Construcción y redacción formal del problema: | 6 |
| 1.2. Marco conceptual del problema | 10 |
| 1.2.1. Policía Nacional del Perú:..... | 10 |
| 1.2.2. Prevención del delito: | 11 |
| 1.2.3. Egreso excepcional, graduación anticipada o acelerado:..... | 12 |
| 1.2.4. Déficit de personal policial: | 13 |
| 1.2.5. Brechas de recursos humanos: | 15 |
| 1.2.6. Formación policial: | 17 |
| 1.2.7. Suboficiales:..... | 18 |
| 1.2.8. Escuela de Educación Superior Técnica Profesional PNP: | 18 |
| 1.2.9. Sistema disciplinario policial:..... | 19 |
| 1.2.10. Infracciones administrativas disciplinarias:..... | 19 |
| 1.2.11. Sanciones disciplinarias:..... | 20 |
| 1.2.12. Imagen Institucional: | 20 |
| 1.3. Desarrollo de la arquitectura del problema | 20 |
| Capítulo II. Causas del problema público..... | 27 |
| 2.1. Marco teórico sobre las causas del problema..... | 27 |
| 2.1.1. Causas del problema..... | 28 |
| 2.2. Análisis causal del problema..... | 34 |
| Capítulo III: Diseño del prototipo..... | 40 |
| 3.1. Definición del desafío de innovación..... | 40 |
| 3.2. Desafío de innovación..... | 42 |
| 3.3. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación..... | 42 |
| 3.3.1. Plan de desarrollo profesoral en Colombia..... | 42 |
| 3.3.2. Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021–2028 - Chile..... | 44 |
| 3.3.3. Implementación de tecnologías en la formación policial de Honduras ... | 45 |

| | |
|---|----|
| 3.4. Generación y priorización de nuevas ideas | 46 |
| 3.5. Diseño del prototipo final..... | 57 |
| 3.5.1. Descripción del prototipo final | 57 |
| 3.5.2. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación..... | 58 |
| 3.5.3. Diseño del prototipo..... | 59 |
| 3.5.4. Testeo del prototipo | 62 |
| 3.5.5. Presentación del prototipo final | 65 |
| Capítulo IV: Análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo..... | 67 |
| 4.1. Análisis de deseabilidad | 67 |
| 4.2. Análisis de factibilidad..... | 68 |
| 4.3. Análisis de viabilidad | 68 |
| Conclusiones | 76 |
| Referencias bibliográficas..... | 80 |
| Anexos | 84 |
| ANEXO 01: Matriz de ordenamiento bibliográfico | 84 |
| ANEXO 02: Transcripción de Entrevistas..... | 93 |

Índice de tabla

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Comparativa del currículo regular vs el currículo excepcional | 8 |
| Tabla 2. Comparativa de graduados regulares vs egresos excepcionales | 9 |
| Tabla 3. Matriz de consistencia del diseño de investigación del problema | 21 |
| Tabla 4. Evolución de la victimización y déficit policial Lima Metropolitana y Callao (2015-2025)..... | 22 |
| Tabla 5. Normas sobre salida anticipada y su relación con el problema público | 26 |
| Tabla 6. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas. | 34 |
| Tabla 7. Porcentaje de victimización y egresos excepcionales PNP | 36 |
| Tabla 8. Índice de jerarquización de las causas | 40 |
| Tabla 9. Elementos de análisis de la experiencia – Colombia..... | 43 |
| Tabla 10. Elementos de análisis de la experiencia..... | 44 |
| Tabla 11. Implementación de tecnologías en Honduras | 46 |
| Tabla 12. Matriz para ordenar las ideas producidas | 47 |
| Tabla 13. Matriz ordenada en categorías | 49 |
| Tabla 14. Matriz de ideas priorizadas | 51 |
| Tabla 15. Matriz de prioridades más relevantes | 52 |
| Tabla 16. Matriz de conceptualización de nuevas ideas | 53 |
| Tabla 17. Matriz para desarrollar mejor la propuesta | 53 |
| Tabla 18. Matriz de proceso mejorado de desing thinking..... | 55 |
| Tabla 19. Descripción del concepto final | 56 |
| Tabla 20. Mapa del recorrido del usuario en la Plataforma virtual | 59 |
| Tabla 21. Mapa del Role Playing..... | 60 |
| Tabla 22. Prototipo de alta fidelidad..... | 61 |
| Tabla 23. Pasos para el testeo del prototipo..... | 63 |

| | |
|--|----|
| Tabla 24. Tabla de deseabilidad..... | 67 |
| Tabla 25. Estructura curricular de recuperación | 69 |
| Tabla 26. Costos Específicos con Proveedores Identificados..... | 73 |
| Tabla 27. Presupuesto requerido para la ejecución del presupuesto..... | 74 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Diagrama de Ishikawa o espina de pescado | 39 |
| Figura 2: Flujograma del prototipo final..... | 65 |
| Figura 3: Plataforma virtual de aprendizaje híbrido | 65 |
| Figura 4: Navegación del prototipo final | 66 |

Introducción

Los diversos países y naciones del mundo enfrentan una gran problemática relacionada a seguridad ciudadana, donde los ciudadanos se sienten cada vez más vulnerados frente a los actos delincuenciales, y en el caso de Perú, este fenómeno se viene acrecentando en forma alarmante, el cual afecta negativamente en las diferentes actividades que desarrollan las personas que viven en comunidad, impactando en el nivel de vida y tranquilidad de los ciudadanos, y por consiguiente en el orden interno. Frente a esta problemática, aunado a ello el déficit de personal policial en las calles, el Estado viene implementando diversas estrategias como el egreso excepcional o anticipado de suboficiales de las Escuelas de Educación Superiores Técnicas Profesionales de la Policía Nacional del Perú (EESTP-PNP). Si bien esta medida tiene por finalidad cerrar brechas en recursos humanos, al cortar el proceso educativo de los futuros policías, se cuestiona la efectividad y el impacto en la prestación de los servicios policiales y la confianza de la población.

En base a esta interrogante sobre la efectividad de esta estrategia y el problema público identificado en la seguridad ciudadana, este proyecto de innovación se enfoca en el impacto del egreso excepcional de suboficiales de la EESTP-PNP en Lima Metropolitana entre 2019 y 2023. No obstante, se busca aumentar la presencia policial en las calles frente al incremento alarmante de la inseguridad y la baja confianza ciudadana en la institución policial, esta estrategia de egreso excepcional o anticipado sin haber culminado su proceso de formación viene generando preocupaciones sobre la calidad educativa que se brinda a los suboficiales en su proceso de formación. La interrupción del proceso formativo al aplicar esta medida extraordinaria podría afectar los niveles de preparación que deben tener los efectivos policiales para hacer frente a la criminalidad y a los desafíos del servicio policial. En este contexto este proyecto de innovación busca responder: ¿Cuál es el impacto del egreso excepcional en la seguridad ciudadana? Al plantear esta pregunta, se busca establecer si esta estrategia de incrementar el número de policía en las calles es efectiva para hacer frente a la criminalidad y el impacto en el nivel de satisfacción de la población hacia la institución

policial, contribuyendo de esta manera a la elaboración de planes y proyectos de iniciativas gubernamentales más efectivas que beneficien a los peruanos a nivel nacional.

Asimismo, la elaboración de la arquitectura del problema público del proyecto de innovación, que se centra en el "Impacto del egreso excepcional de suboficiales de la EESTP-PNP en Lima Metropolitana del 2019 al 2023", analiza las dimensiones y la magnitud del problema en Lima Metropolitana, el proceso de egreso excepcional de suboficiales, los actores involucrados y sus características geográficas. Esto es con la finalidad de entender cómo este egreso excepcional o anticipado sin haber culminado el proceso de formación, afecta la excelencia en la prestación del servicio policial y la confianza de la ciudadanía hacia la policía.

Con relación a la metodología empleada, la presente investigación se realiza bajo un enfoque mixto que combina la revisión documental y recolección de datos cualitativos, guiada por preguntas de investigación y entrevistas a actores clave, directores de escuelas de formación y suboficiales egresados, para obtener información directa sobre sus experiencias. Esta metodología proporciona una base consistente para evaluar el impacto que genera el egreso excepcional y contribuir a soluciones y políticas públicas más efectivas en beneficio de la ciudadanía.

Conforme al Plan Estratégico Mariano Santos – 2030, se evidencia que en la actualidad la PNP registra un elevado déficit de personal y una insuficiencia en la cobertura de los diferentes servicios policiales, no existiendo una planificación estratégica para cubrir las necesidades de personal y cerrar las brechas en recursos humanos, siendo ésta una causa fundamental para que el Estado opte por el egreso excepcional o anticipado, a fin de satisfacer de forma inmediata la demanda de seguridad, no tomando en cuenta que esta medida podría afectar los estándares de calidad de los futuros policías. Esta estrategia trae consigo que los suboficiales de reciente egreso no se encuentren adecuadamente preparados para hacer frente a la problemática de inseguridad ciudadana y criminalidad, comprometiendo la capacidad operativa de la institución y la eficiencia frente a la inseguridad ciudadana que mucho daño hace a la sociedad, aumentando la desconfianza hacia las fuerzas del orden.

Para identificar las causas del egreso excepcional o anticipado, se ha realizado un análisis a las entrevistas efectuadas a especialistas en el tema y a la revisión de datos relevantes. Esta información recopilada nos revela que al interrumpir o cortar la formación regular de los suboficiales sin un estudio técnico y pedagógico, resulta en una formación incompleta que dificulta el accionar policial frente a las situaciones complejas que se presentan en el servicio policial. Esta realidad al no tener policías debidamente capacitados y entrenados perpetúa un ciclo de ineficacia en el combate contra la delincuencia, debiendo tener presente que es recomendable tener policías adecuadamente formados para controlar la violencia que se viene incrementando en forma alarmante.

Si bien no se puede eliminar o anular esta estrategia de egreso excepcional, tenemos un gran desafío de innovación que se basa en buscar alternativas de solución para una mejor planificación de esta medida, incidiendo en la formación de los futuros policías y de esta manera tener efectivos mejor preparados bajo los estándares de calidad y no se comprometa su preparación. Actualmente, la PNP no cuenta con una estrategia debidamente planificada para no comprometer la preparación de los futuros policías frente a la interrupción de su proceso formativo por el egreso excepcional o anticipado, lo que repercute en la satisfacción de los ciudadanos ante a los servicios prestados y mejora la percepción de seguridad de la ciudadanía. Por lo tanto, para tener una institución policial debidamente formado y capacitado que garantice el orden público, que combata la delincuencia y atienda de manera satisfactoria las necesidades de la población, es necesario desarrollar medidas debidamente estructuradas que asegure una formación integral y adecuada. Este planteamiento busca optimizar la calidad del servicio, reforzar la vinculación entre la PNP y la población, garantizando un accionar efectivo frente a las necesidades de la ciudadanía.

En este sentido, aprovechando las bondades que nos muestra la tecnología, para el proceso formativo de los nuevos policías se pretende implementar la "Plataforma de Formación Policial Virtual y Aprendizaje Híbrido". Esta alternativa tecnológica combina la enseñanza virtual y presencial, ofreciendo acceso flexible de acuerdo con las disponibilidades de tiempo las 24 horas del día a recursos educativos interactivos y un sistema de evaluación

motivador para los estudiantes a seguir progresando en su aprendizaje. Este proyecto innovador de plataforma virtual busca modernizar la formación académica de los suboficiales, mejorando el desarrollo profesional de los futuros agentes del orden y el desarrollo de las capacidades para enfrentar los retos y dificultades del servicio policial promoviendo la protección de los derechos fundamentales de las personas. En síntesis, este proyecto busca mejorar el proceso de aprendizaje y capacitación para tener policías mejor preparados capaces de brindar un servicio policial que satisfaga las necesidades de la población.

Asimismo, este prototipo de innovación de implementación de una plataforma virtual híbrida, integrando metodologías, busca modernizar la formación y capacitación de los nuevos policías, combinando sesiones presenciales con módulos en línea. Esta herramienta permite a los futuros policías a tener acceso de cualquier lugar y momento a contenido educativo relevante y actualizado de manera flexible. Esta alternativa de solución brinda información que se enfoca en mejorar la formación y capacitación, permitiendo obtener conocimientos teóricos y prácticos suficientes para el mejor desempeño en la labor policial, adaptándose a las exigencias del entorno actual, donde la prioridad es que la población desarrolle sus actividades diarias, libre de riesgos y peligros.

El prototipo de esta plataforma virtual incluye un diseño visual atractivo con herramientas que permiten realizar el seguimiento del aprendizaje, fomentando un sentido de logro y motivación, brinda un acceso amigable y fácil de navegar. La plataforma incorpora herramientas interactivas de aprendizaje, como aplicativos virtuales, foros de discusión y chat en vivo, que facilitan la interacción entre docentes, instructores y alumnos, mejorando y enriqueciendo el proceso de aprendizaje.

Conforme a lo anteriormente indicado, este prototipo cuenta con un proceso de evaluación y ajuste en forma continua, suministrado por las respuestas de los usuarios. En las sesiones de prueba, se recoge información sobre el uso de la plataforma y la satisfacción que genera en los participantes, lo cual va a permitir visualizar las áreas donde debemos realizar las modificaciones necesarias para mejorar el diseño y la funcionalidad. Esta

manera de diseñar la plataforma virtual asegura que se cumpla con los estándares técnicos y se alinee con las demandas y expectativas de los usuarios finales, garantizando su efectividad educativa y continuidad del aprendizaje a largo plazo.

Por último, en el cuerpo y contenido del presente proyecto de innovación, se ha realizado una estructura organizada en cuatro capítulos que abordan de manera integral el problema del “Impacto del egreso excepcional de suboficiales de la EESTP-PNP en Lima Metropolitana del 2019 al 2023”. El primer capítulo aborda la definición y descripción del problema, incluyendo la construcción formal del mismo y un marco conceptual que abarca conceptos clave como el egreso excepcional de suboficiales, déficit de personal y otros. En el capítulo segundo, se analizan las principales causas que generan el problema identificado, proporcionando un marco teórico y un análisis de estos. Posteriormente el capítulo tres se centra en el diseño del prototipo, definiéndose el reto de innovación que se pretende afrontar y se presentan practicas similares realizadas en otros países, posteriormente se desarrolla y testeó del prototipo final. Al finalizar, en el capítulo cuatro se realiza el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del trabajo de investigación, garantizando que la propuesta sea innovadora, práctica y sostenible en el tiempo.

En resumen, la implementación de esta plataforma virtual para la formación y capacitación de los nuevos policías representa una transformación y un avance significativo de la forma tradicional como se lleva a cabo la etapa formativa en los centros de educación y formación de suboficiales de la PNP, alineándose con las necesidades actuales de la sociedad, promoviendo una policía más eficiente y confiable ante la comunidad. Por tanto, es fundamental proseguir con este tipo de iniciativas tecnológicas innovadoras que busquen mejorar la formación, la excelencia del servicio policial y, por consiguiente, incrementar la confianza y los índices de la seguridad ciudadana.

Capítulo I. Definición y descripción del problema

1.1. Construcción y redacción formal del problema:

Conforme a lo vertido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el principal problemas que se registra en los diferentes países del mundo es la inseguridad ciudadana, Esta situación de inseguridad y de conformidad a los estándares recomendados por esta organización, exige contar con un número suficiente de efectivos policiales debidamente formados y capacitados adecuadamente para llevar a cabo su objetivo principal de prevenir el delito de manera efectiva (2,8 policías por cada 1,000 habitantes). Sin embargo, conforme lo señalado en el Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 “Mariano Santos Mateos” en el Cuadro de Asignación de Puestos PNP, existe un 30% de déficit de personal, evidenciando una brecha de personal policial por cubrir (MS-30 PNP, 2021).

De la misma forma el Barómetro de las Américas - LAPOP, (2023), recoge que el Perú está entre los países con más baja confianza en la policía, siendo este hecho estable en el tiempo, habiendo fluctuado estos índices entre 20 y 30%. En el año 2023, se registró que el 29% de los peruanos reportaban confiar en la institución policial, sin embargo, representan 3 puntos porcentuales menos de lo que se registró en el año 2021.

Asimismo, otro estudio realizado concluyó que el 50% de las personas que viven fuera de la ciudad de Lima consideraron que la seguridad en su provincia está peor que en los últimos 12 meses, de igual forma los residentes que viven en la provincia de Lima, el 78% consideraron que la seguridad en la capital está peor que hace doce meses, según información del Instituto de Estudios Peruanos (Instituto de Estudios Peruanos, 2024).

Ante esta necesidad apremiante de enfrentar la creciente inseguridad que mucho daño hace a la sociedad, el Estado Peruano viene impulsando la implementación del egreso excepcional de los suboficiales de las EESTP-PNP. Este proceso implica la suspensión temporal del programa de formación regular de los suboficiales, que tiene como finalidad cerrar rápidamente la brecha actual de recursos humanos en la institución policial y aumentar

la cantidad de policías para la prevención del delito y ofrecer mayor seguridad a las personas frente a sus demandas (Decreto Supremo N° 002-2024-IN, 2024).

Cabe mencionar que el egreso excepcional o anticipado de suboficiales, es una medida extraordinaria implementada por el Estado por razones específicas y debidamente sustentadas por motivos de interés nacional, con la finalidad de satisfacer las exigencias de la población, aumentando el número de policías para la prevención del delito y reforzar la presencia policial en lugares con altos índices de criminalidad y como una respuesta rápida en atención a demandas coyunturales por la alarmante inseguridad ciudadana.

Frente a los riesgos y peligros propios de la función policial, es fundamental que los nuevos policías cuenten con una formación y capacitación de calidad, para enfrentar los desafíos y riesgos de su trabajo, dotándolos de habilidades técnicas, operativas, legales y éticas. Según Vega, (2023), una educación en forma integral mejora las competencias de las personas para realizar actividades de prevención, sin cometer abusos dentro del marco del respeto y la protección de los derechos humanos, lo cual es necesario para construir sociedades pacíficas, justas y democráticas. Si esta formación se interrumpe o se hace de manera incompleta, los policías pueden no contar con los conocimientos y herramientas apropiados para actuar de manera efectiva y de manera humanitaria, siendo necesario una educación integral que englobe todos estos aspectos para un mejor servicio a la comunidad.

Por lo tanto, es necesario evaluar si la medida del egreso excepcional, diseñada para satisfacer las demandas de seguridad, está efectivamente contribuyendo a mejorar la seguridad ciudadana, específicamente en disminuir los elevados índices de criminalidad y delincuencia que afronta nuestro país, o por el contrario, podría estar generando consecuencias negativas significativas que afectan el cumplimiento óptimo del desempeño policial por parte de los suboficiales de reciente egreso y por ende un bajo desempeño en la realización de sus obligaciones como garante del cumplimiento de la Ley.

Definición del Problema

Conforme a la problemática identificada, el título del presente trabajo de investigación se ha delimitado de la siguiente forma: "Impacto del egreso excepcional de suboficiales de la

Escuela de Educación Superior Técnica Profesional PNP (EESTP-PNP) en Lima Metropolitana del 2019 al 2023".

En base a este título determinado, en el presente trabajo de innovación se propone dar una explicación a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto del egreso excepcional de suboficiales de la Escuela de Educación Superior Técnica Profesional PNP (EESTP-PNP) en Lima Metropolitana del 2019 al 2023?

Esta investigación es importante porque aborda un problema social relevante. Al analizar esta práctica de egreso excepcional de suboficiales llevada a cabo por el Estado Peruano, se pretende generar conocimiento que permita evaluar los resultados de esta estrategia en la seguridad ciudadana y ayudar a las autoridades competentes a adoptar decisiones basadas en evidencia sobre su aplicación en el futuro. Asimismo, contribuir a mejorar la formación y el desempeño de los suboficiales, sin descuidar los aspectos técnicos, operativos, legales y ético-conductuales operativas, mejorando la utilización de los recursos educativos de la formación policial.

A continuación, se presenta información comparada, relacionada con la malla curricular regular vs la excepcional (Tabla 1).

La malla regular asegura una formación integral en áreas jurídicas, técnicas, éticas y de gestión, con prácticas preprofesionales que consolidan competencias.

La malla excepcional se concentra en lo operativo básico, recortando ética, derecho, gestión y prácticas reales, lo que genera brechas formativas.

Tabla 1. Comparativa del currículo regular vs el currículo excepcional

| Aspecto | Currículo Regular (Plan normado D.L. 1318 / D.S. 022-2017-IN) | Currículo Excepcional (Decretos de egreso anticipado) |
|------------------------------|---|---|
| Duración | 3 años (6 semestres académicos). | -2 años o menos (4.º o 5.º semestre, según necesidad). |
| Estructura | - 1 año de estudios generales. - 2 años de especialización. - Incluye teoría, práctica, ética y disciplina. | - Se omite el ciclo final de especialización. - Egreso antes de completar los módulos avanzados. |
| Contenidos académicos | - Derecho, criminología, investigación criminal. | - Se reducen contenidos en ética, disciplina, gestión y derechos humanos. - |

| Aspecto | Currículo Regular (Plan normado D.L. 1318 / D.S. 022-2017-IN) | Currículo Excepcional (Decretos de egreso anticipado) |
|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas policiales, orden público, uso de la fuerza. - Ética, disciplina, derechos humanos. - Administración policial, gestión pública. | Se prioriza instrucción básica operativa y despliegue en campo. |
| Prácticas preprofesionales | Realizadas en el último año en unidades operativas, con acompañamiento docente. | Se reducen o eliminan; egresados pasan directo al servicio activo. |
| Evaluación | Integral: exámenes teóricos, prácticos, disciplinarios y de desempeño. | Se acortan evaluaciones; prioriza requisitos mínimos y cursos básicos aprobados. |
| Perfil de egreso | Suboficial con competencias técnicas, legales, éticas y operativas completas. | Suboficial con competencias operativas básicas, pero con vacíos en ética, disciplina y especialización. |
| Régimen disciplinario en formación | 3 años bajo régimen interno estricto: inculca hábitos de disciplina y respeto jerárquico. | Periodo acortado: menor tiempo de exposición al régimen disciplinario. |
| Respaldo normativo | Ley N° 1151, D.L. 1318 y D.S. 022-2017-IN (plan oficial). | Decretos supremos coyunturales (ej. D.S. 002-2024-IN, D.S. 006-2025-IN) por déficit de personal. |
| Consecuencias | Formación integral que busca profesionalización plena. | Aumento rápido del número de efectivos, pero con riesgo de brechas en desempeño, disciplina y confianza ciudadana. |

En la siguiente Tabla 2 se muestra los egresos *excepcionales* los cuales responden a situaciones de crisis o demandas urgentes, siendo significativamente más altos en ciertos periodos (5 741 en mitad de 2024; 4 517 en agosto 2025), pero son eventos puntuales y no recurrentes. En relación con los *egresos regulares*, aunque sujeto a variaciones, se proyecta en torno a 6 000 suboficiales al año, como meta institucional sostenida para mantener y renovar el personal policial.

Los egresos excepcionales actúan como un mecanismo rápido de respuesta frente al aumento de criminalidad, pero no reemplazan el plan formativo regular de tres años que garantiza una formación más sólida.

Tabla 2. Comparativa de graduados regulares vs egresos excepcionales

| Periodo / Tipo de Egreso | Cantidad de Graduados | Descripción |
|---------------------------------------|---|---|
| Egreso excepcional – junio/julio 2024 | 5 741 suboficiales egresados de forma anticipada (anticipado) | Autorizado por el Decreto Supremo N° 002-2024-IN como medida ante la creciente inseguridad ciudadana. |

| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| Egreso excepcional – octubre 2024 | 469 alumnos egresados anticipadamente (Técnico Profesional, Tarapoto – Santa Lucía) | Incluye además 266 cadetes de oficiales. Medida excepcional contemplada en el mismo contexto. (infobae) |
| Egreso excepcional – agosto 2025 | 4 517 alumnos de promoción “Honorable” 2024-I egresados de forma excepcional | Decreto Supremo N° 006-2025-IN autoriza graduación excepcional por “causas de interés nacional”. |
| Egreso regular (estimado anual) | ~6 000 suboficiales | Meta establecida para reducir el déficit de personal, según el Plan Estratégico de Capacidades al 2030 de la PNP. |

1.2. Marco conceptual del problema

De acuerdo con la matriz de consistencia:

- Variable independiente: Egreso excepcional de suboficiales de la EESTP-PNP.
 - Dimensiones: proceso de egreso, actores involucrados, características geográficas de aplicación.
- Variable dependiente: Impacto en la seguridad ciudadana y desempeño policial.
 - Dimensiones: sanciones disciplinarias, excelencia en formación, confianza ciudadana, imagen institucional.

Se ha desarrollado el marco teórico de acuerdo con las dimensiones de las variables de la investigación.

Este soporte teórico enfatiza que la solución no es solo aumentar el número de policías, sino garantizar que estén adecuadamente formados para enfrentar desafíos de criminalidad.

1.2.1. Policía Nacional del Perú:

Conforme a lo establecido en la (*Ley de la Policía Nacional del Perú - DECRETO LEGISLATIVO - N° 1267*), indica que:

La Policía Nacional del Perú es una institución del Estado con calidad de órgano ejecutor, que depende del Ministerio del Interior; con competencia administrativa y autonomía operativa para el ejercicio de la función policial en todo el territorio nacional, en el marco de lo previsto en el artículo 166 de la Constitución Política del Perú." (Título preliminar artículo II).

Asimismo, mencionado Decreto Legislativo en su título preliminar artículo III, estable que “La función policial se materializa mediante la ejecución del servicio policial, requiriéndose del personal policial conocimientos especializados que permita la excelencia del servicio a prestar”.

1.2.2. Prevención del delito:

Según (UNODC, 2011) la prevención del delito se entiende como un enfoque integral que busca reducir o evitar que los delitos ocurran y por ende que sus consecuencias negativas no afecten a las personas y la comunidad, con el objetivo de minimizar la realización de hechos que violen lo establecido por la Ley. Esta planificación debe ser abordada desde las múltiples causas que lo generan y factores que intervienen en la proliferación de la delincuencia, realizando un trabajo colaborativo tanto a nivel institucional como comunitario. La prevención del delito busca influir en forma positiva en las condiciones que incitan a la criminalidad y la inseguridad, así como también promueven un ambiente de seguridad comunitaria y contribuyen a que las personas vivan en paz y tranquilidad, libres de peligros.

Conforme con el (CIPC, 2010) la prevención del delito es una actividad multidisciplinaria que implica una labor conjunta entre el gobierno, las autoridades competentes, las instituciones judiciales y públicas, el sector privado, así como de la ciudadanía que puedan participar en forma voluntaria, para hacer frente a la delincuencia y criminalidad, realizando acciones preventivas, debiéndose de abordar las causas y factores de riesgo que contribuyen al delito y la victimización.

Asimismo (Dammert, 2024) indica que la prevención del delito se refiere a las diferentes acciones y estrategias que se realizan en forma conjunta para prevenir las conductas delictivas y disminuir los factores de riesgo que las originan. Asimismo, indica que en el contexto de las transformaciones policiales en América Latina, se debe promover entornos seguros con la participación de los vecinos y ciudadanía en general para reducir las causas o riesgos, destacándose la importancia de adoptar un enfoque preventivo en la labor policial, priorizando la identificación y mitigación de sus causas.

Conforme a lo vertido, la prevención del delito implica un conjunto de acciones y estrategias que deben ser implementadas desde los gobiernos con la coparticipación de todas las entidades comprometidas y la colaboración de la población en general, con la finalidad de prevenir y evitar que los actos delictivos se cometan. Dentro de las acciones a realizar tenemos el patrullaje preventivo, vigilancia en áreas peligrosas, trabajo conjunto con la comunidad para identificar cuáles son sus principales problemas que se registran y de qué manera poder mitigarlos. El objetivo principal de la prevención del delito es reducir la oportunidad que puedan tener los delincuentes y anticiparse a situaciones peligrosas que se podrían presentar. La prevención del delito es una función fundamental del trabajo policial para mantener un ambiente de paz y tranquilidad, donde los ciudadanos puedan vivir en paz y tranquilidad, libres de riegos y peligros que comprometan su seguridad.

1.2.3. Egreso excepcional, graduación anticipada o acelerado:

Según (Randall, 1953), indica que John Dewey (1859-1952): Filósofo y pedagogo estadounidense, destacaba que la educación debe responder a las demandas de la sociedad, debiendo ser un proceso adaptativo y flexible. Este autor bajo un enfoque educativo progresista defendía la idea de la graduación excepcional como una respuesta a necesidades emergentes o excepcionales.

De la misma forma el (European Centre for the Development of Vocational Training., 2023), indica que la graduación anticipada es una estrategia positiva que se adopta frente a situaciones de emergencia para cubrir especialmente brechas de recursos humanos, debiendo para este tipo de estrategias garantizar que la educación impartida satisfaga el logro de las competencias requeridas a través de docentes capacitados, evaluaciones rigurosas, apoyo individualizado y teniendo en consideración la vulnerabilidad de los estudiantes más vulnerables. En tal sentido la implementación de esta estrategia de aceleración y de reducción de tiempo de estudios, debe ser responsable, cuidadosa y flexible a las circunstancias específicas de cada caso, a fin de enfrentar los desafíos como la posible falta de adquisición de todas las competencias y capacidades necesarias para desempeñarse en el campo laboral.

El (*Decreto Supremo N° 022-2017-IN, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318, Decreto Legislativo que regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú, 2017*), indica que:

Son graduados de la ENFPP quienes hayan obtenido el Despacho de Alférez de la PNP o el Despacho de Sub Oficial de Tercera de la PNP, luego de haber obtenido el grado académico de Bachiller o Bachiller Técnico otorgado por la ENFPP a nombre de la Nación, respectivamente. Excepcionalmente y mediante Decreto Supremo debidamente sustentado, podrá autorizarse el otorgamiento de los despachos antes mencionados sin haber obtenido el grado académico de Bachiller o Bachiller Técnico otorgado por la ENFPP a nombre de la Nación, respectivamente, por causas de interés nacional. (artículo 96)

Según (Herrera, 2020) el egreso excepcional se refiere a la graduación anticipada o acelerada de un estudiante debido a circunstancias extraordinarias o situaciones críticas que se presentan y que necesitan urgentemente una respuesta rápida. Esta medida implica la finalización de los estudios antes de completar todos los requisitos habituales, con el objetivo de abordar necesidades urgentes o crisis específicas.

Conforme a estos conceptos, el egreso excepcional se refiere a la estrategia que adopta el estado para permitir que los alumnos de las EESTP-PNP se gradúen en forma anticipada sin haber culminado su periodo de formación seis (06) semestres académicos. Esta medida extraordinaria se realiza con la finalidad de cubrir brechas de recursos humanos por causas de interés nacional.

1.2.4. Déficit de personal policial:

Muñoz (2021) indica que el déficit de personal se refiere cuando una organización o institución no cuenta con personal o recursos humanos suficientes para alcanzar sus propósitos y objetivos que se han trazado y por lo tanto no logran un funcionamiento óptimo para realizar eficazmente con sus funciones y responsabilidades. En el contexto policial, el déficit o escasez de personal se refleja cuando no se cuenta con los efectivos policiales disponibles para poder cubrir con las demandas de la ciudadanía, especialmente en la

prevención del delito, el cumplimiento de las leyes, mantenimiento y restablecimiento del orden público y la seguridad ciudadana, situación que impacta en la capacidad de respuestas y la excelencia de servicio que se otorga a la comunidad. Esta situación negativa de falta de personal que se registra en las diversas unidades policiales genera dificultades para el desarrollo de la labor policial de manera adecuada y oportuna, lo que a su vez genera resultados adversos ante las necesidades de la ciudadanía y en la satisfacción de sus demandas.

Por su parte Cordner, (2019) indica que el déficit de personal en las instituciones policiales se evidencia en la capacidad de respuesta en sus operaciones diarias. Cordner también indica que el déficit o escasez de recursos humanos afecta la capacidad de las diferentes unidades policiales para progresar y adaptarse a las complicaciones que se presentan en aras de preservar la seguridad ciudadana. La falta de personal suficiente compromete la respuesta inmediata a incidentes y el patrullaje rutinario, asimismo obstaculiza la implementación de estrategias más avanzadas y proactivas. Las nuevas tendencias de una policía comunitaria más cercana a la población, que requieren una interacción más sostenida y constante con los ciudadanos, se ven afectadas por este déficit de personal. Además, limita a sus integrantes a participar en programas de capacitación y especialización por la excesiva carga laboral, restringiendo el perfeccionamiento permanente necesarios para abordar la gran problemática de la seguridad ciudadana. Esta situación genera una situación negativa donde la falta de personal restringe el cabal cumplimiento de las funciones policiales y el desarrollo de estrategias más eficaces e innovadoras, al mismo tiempo los efectivos pueden sentirse estresados y agotados por la carga del trabajo adicional, dificultando la capacidad de la institución a mantener a sus servidores y el reclutamiento de nuevos talentos.

En la actualidad conforme al Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030, el déficit de personal en la PNP representa un problema significativo para la seguridad ciudadana a nivel nacional, evidenciando los temores concernientes a la falta o escasez de personal en la institución indicadas por Cordner y Muñoz. Esta escasez de agentes en las diferentes unidades de la PNP afecta la capacidad de actuar de forma rápida e inmediata a

situaciones de emergencias y al patrullaje preventivo que se realiza para contrarrestar el accionar delictivo. Asimismo, impacta en la excelencia del servicio brindado, la innovación y la satisfacción de los ciudadanos, limitando la creación de nuevas estrategias de mayor cercanía a los ciudadanos y con mejores sistemas de prevención del delito.

Esta problemática de insuficiencia de personal genera dificultades para hacer frente de manera eficiente los embates de la seguridad ciudadana, delincuencia, crimen organizado, narcotráfico entre otros que afectan el bienestar social y el progreso sostenible de la comunidad. Además, esta situación compromete la productividad de la PNP e incide significativamente sobre la presencia policial en zonas marginales que muchas veces es limitada, el cual puede llevar a un aumento de la criminalidad y a la percepción de inseguridad en la comunidad. Para afrontar este déficit o escasez de recursos humanos, es necesario que el Estado implemente estrategias para un mejor reclutamiento, selección y retención del talento humano, fortalecer el sistema de formación proporcionando programas de capacitación con tecnología y herramientas modernas para mejorar las capacidades, habilidades y competencias acorde a las necesidades actuales y desarrollar políticas que fomenten la colaboración de la población en la seguridad ciudadana.

1.2.5. Brechas de recursos humanos:

Conforme a lo indicado por (Cordner, 2019) la problemática de brechas de recursos humanos en el ámbito policial debe ser abordado desde una perspectiva integral y estratégica. Según este autor, las brechas abarcan mucho más que simplemente la escasez numérica de personal, sino también existen otros aspectos que contribuyen como es la falta de competencias, conocimientos y habilidades específicas necesarias que requiere una institución policial moderna. Cordner argumenta que estas brechas en recursos humanos afectan gravemente la capacidad de las policías para la adopción e implementación de métodos avanzados, como la policía comunitaria. Esto debido a que la falta o escasez de personal calificado en comunicación, resolución de problemas y construcción de relaciones con la comunidad, limita la capacidad de trabajar en forma efectiva con la población. Además, indica que las brechas de recursos humanos también dificultan la implementación de

programas de capacitación en nuevas competencias al no contar con instructores o tiempo disponible para la formación de los nuevos cuadros. Cordero resalta que cerrar las brechas en recursos humanos no solo se refiere a aumentar la cantidad de efectivos policiales, sino también es necesario que este incremento esté apoyado por una mejora en la excelencia de la formación educativa acorde a las necesidades o demandas de la seguridad ciudadana, siendo este un proceso continuo que permita estar al día con las nuevas innovaciones tecnológicas y adaptación a nuevas estrategias.

Según (Mathis & Jackson, 2011) indica que para abordar de manera efectiva las brechas de recursos humanos las organizaciones deben ser proactivas, con la finalidad de poder anticiparse y disminuir las brechas de personal, debiendo prever y planificar las necesidades futuras de personal e implementar y mejorar los procesos de captación, admisión y selección, de tal manera que se identifique y se realice la elección de los mejores postulantes, garantizando que se cuente con los recursos humanos suficientes para el cumplimiento íntegro de la labor policial.

Asimismo, (World Health Organization, 2021) indica que el término "brechas de recursos humanos" no solo están relacionados al número o cantidad de personal, sino también, al nivel de habilidades y competencias para realizar las diferentes tareas o actividades, así como con la distribución en forma equitativa o eficiente del personal y la falta de formación y capacitación que muchas veces no son suficientes para proporcionar un servicio de forma efectiva y oportuna.

En la misma línea de lo opinado por los autores, las brechas de recursos humanos que representa una dificultad para la finalidad de la PNP, no sólo se trata de la falta o escasez de personal policial, sino también a la desigualdad distributiva del personal y a la insuficiencia en la excelencia de formación y capacitación de los mismos, si bien es cierto que para cerrar estas brechas se viene implementando la estrategia del egreso excepcional o anticipado sin haber culminado su proceso de formación, es de suma importancia adoptar medidas proactivas e innovadoras, como la planificación estratégica del capital humano, mejorar los sistemas de captación, admisión y formación, mejora continua de programas de educación

continua y el uso de tecnología moderna acorde a los avances tecnológicos para mejorar los diferentes procesos.

1.2.6. Formación policial:

La formación de los futuros policías según (Aponte, 2021) debe ser entendido como un proceso educativo que abarca todos los aspectos. No debe limitarse únicamente a la parte intelectual o a la adquisición de conocimientos técnicos o teóricos sobre las diferentes leyes o parte normativa, también tiene que considerar al individuo como persona, incluyendo aspectos físicos, emocionales, incorporación de valores éticos, habilidades interpersonales entre otros, con la finalidad de ir promoviendo su crecimiento en todos los aspectos de la vida e ir preparándolo para que pueda afrontar y desempeñar sus funciones en el servicio policial de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía. Esta etapa formativa no sólo debe darse al momento de formar a los agentes policiales, sino que debe ser continuada a lo largo de toda la carrera profesional. De esta manera se va a garantizar que se encuentren actualizados y preparados para hacer frente a los retos que se presentan día a día en la seguridad ciudadana, teniendo siempre presente el respeto a los derechos humanos y la justicia social.

De acuerdo con (Newburn, 2022) la labor que desempeña la policía es muy importante en la sociedad. Por ello resulta indispensable que sus efectivos se encuentren debidamente preparados para hacer frente de forma positiva a la delincuencia y al crimen. Esta preparación debe estar destinada a fortalecer su capacidad operativa, así como a mejorar la percepción de la ciudadanía sobre su legitimidad, generando confianza en las personas y promoviendo una relación de cooperación activa o binomio entre la ciudadanía y la institución policial. En ese sentido la formación policial debe ser desarrollada en forma continua manteniendo a los policías actualizados con la finalidad de garantizar la seguridad y la atención a las necesidades sociales, garantizando elevados estándares de profesionalismo, conducta ética, eficiencia y capacidad de respuesta frente a los retos emergentes, entre otros.

Conforme a las perspectivas de los autores, tenemos que tener presente la importancia de tener una formación policial sólida e integral, para que los miembros de la Policía Nacional del Perú fortalezcan sus capacidades operativas y puedan desarrollar sus

funciones cotidianas con eficacia y profesionalismo. Esta formación debe proporcionar conocimientos especializados, actitudes, desarrollar habilidades interpersonales y éticas, para ser capaz de poder interactuar con la ciudadanía de forma justa y respetuosa. Asimismo, es necesario que sea constante para mantenerlos actualizados con tecnología moderna y mejorar la capacidad de respuesta, la eficiencia y el buen servicio a la comunidad, contribuyendo a una vida en paz y tranquilidad.

1.2.7. Suboficiales:

Conforme al (*Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú*, 2012), los suboficiales son miembros de la PNP que conforman el cuerpo operativo y ejecutivo de la institución. Están encargados de realizar funciones de prevención, seguridad, investigación y otras tareas policiales de acuerdo con su grado y especialidad. Los suboficiales se ubican jerárquicamente por debajo de los Oficiales, desempeñando un papel crucial en la implementación de funciones policiales cotidianas. Su carrera comienza en el grado de Suboficial de Tercera y puede ascender hasta Suboficial Superior. Sus responsabilidades principales incluyen la ejecución de operaciones y servicios policiales, y la interacción directa con la ciudadanía en tareas de seguridad, prevención, investigación, orden público, de acuerdo con su grado y especialización dentro de la institución.

1.2.8. Escuela de Educación Superior Técnica Profesional PNP:

Conforme a lo establecido en el (*Decreto Legislativo N° 1267 - Ley de la Policía Nacional del Perú*, 2016) indica que:

La Formación Profesional Policial, como parte de la etapa de educación superior del sistema educativo, es el proceso que tiene como finalidad la preparación, actualización, especialización y perfeccionamiento del Cuerpo Policial. La Formación Profesional Policial se ofrece a través de las Escuelas de la Policía Nacional del Perú. (artículo 32)

Las Escuelas de Formación Profesional Policial están facultadas a otorgar a Nombre de la Nación, los grados académicos y los títulos profesionales equivalentes a los

otorgados por las universidades y las escuelas e institutos de educación superior del sistema educativo, para los Oficiales y Sub Oficiales de la Policía Nacional del Perú; según corresponda. (artículo 33)

Asimismo el (*Decreto Supremo N° 022-2017-IN, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318, Decreto Legislativo que regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú, 2017*), indica:

Las unidades académicas de pregrado de la ENFPP son sus escuelas de Oficiales y Sub Oficiales. A través de ellas, se desarrollan los programas académicos que integran la dimensión académica y profesional policial, con la formación en los principios, valores y doctrina de la PNP. La formación ofrecida por la ENFPP, a través de las Escuelas de Sub Oficiales, conduce al otorgamiento, a nombre de la Nación, del grado de Bachiller Técnico y Título Profesional Técnico equivalentes a los otorgados por los institutos y escuelas de educación superior del país, además del despacho de Sub Oficial de Tercera de la PNP. (Artículo 59)

1.2.9. Sistema disciplinario policial:

En el contexto del (*Decreto Supremo N° 003-2020-IN, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30714, Ley que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, 2020*), “El Sistema Disciplinario Policial es el conjunto de órganos del Ministerio del Interior y de la Policía Nacional del Perú que actúan de manera integrada en materia de investigación y sanción disciplinaria”. (Artículo 19)

1.2.10. Infracciones administrativas disciplinarias:

El (*Decreto Supremo N° 003-2020-IN, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30714, Ley que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, 2020*) indica que las infracciones administrativas disciplinarias son aquellas acciones o conductas que contravienen las normas y disposiciones establecidas en el reglamento, cometidas por los miembros de la PNP. Estas transgresiones se clasifican en categorías según su nivel de gravedad y pueden resultar en sanciones disciplinarias, con el propósito de cautelar los

bienes jurídicos protegidos por la PNP como el servicio policial, la disciplina policial, la ética policial y la imagen institucional.

1.2.11. Sanciones disciplinarias:

La Ley N° 30714 Ley que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, indica que “las sanciones son medidas disciplinarias escritas que se imponen luego de seguirse el debido procedimiento como consecuencia de una conducta que constituye infracción prevista en la presente norma” (artículo 29).

Las sanciones disciplinarias son medidas correctivas que se adoptan con la finalidad de prevenir y corregir la repetición de comportamientos inapropiados en los miembros de la PNP y velar por el cumplimiento de las reglas y regulaciones previstas en la ley, Las sanciones promueven el comportamiento ético y profesional, garantizando el apropiado funcionamiento de la PNP.

1.2.12. Imagen Institucional:

La Ley N° 30714 Ley que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, indica que:

La Imagen Institucional se refiere a cómo se percibe el trabajo del personal de la PNP por parte de la sociedad. Es crucial para construir y mantener la confianza y la legitimidad entre la institución, sus miembros y la comunidad. Esta imagen debe mostrar un compromiso con la disciplina y un servicio eficaz y oportuno, lo que ayuda a generar una opinión favorable sobre la institución en la población (artículo 5 numeral 4).

La imagen institucional de la PNP es muy importante y fundamental porque busca establecer y mantener vínculos de confianza y legitimidad entre la policía, sus miembros y la comunidad, fomentando un ambiente colaborativo para trabajar en forma conjunta en la prevención del delito y la seguridad ciudadana.

1.3. Desarrollo de la arquitectura del problema

Para el presente trabajo de innovación titulado “Impacto del egreso excepcional de suboficiales de la EESTP-PNP en Lima Metropolitana del 2019 al 2023”, se realizó la

construcción de los elementos de la estructura del problema; asimismo, se procedió a la elaboración de la arquitectura de este.

Tabla 3. Matriz de consistencia del diseño de investigación del problema

| Dimensión de la arquitectura | Preguntas | Objetivos | Hipótesis | Fuentes de dato | Herramientas |
|---|---|--|---|--|--|
| Magnitud del problema. | 1: ¿Cuál es el número de sanciones A/D impuestas a los suboficiales de egreso excepcional de la ESTP PNP en Lima Metropolitana del 2019 al 2023? | Determinar el número de sanciones A/D impuestas a los suboficiales de egreso excepcional de la ESTP PNP en Lima Metropolitana del 2019 al 2023. | Los suboficiales de egreso excepcional, al no culminar su proceso de formación, no se encuentran preparados para enfrentar los desafíos del servicio policial y se ven inmersos en la comisión de infracciones AD | - Archivo IG PNP. - Archivo Dirección de Recursos Humanos PNP. | -Análisis de informe policial. -Revisión de estadísticas. |
| Proceso de egreso excepcional de suboficiales de la Escuela Superior Técnica Policial PNP | 2: ¿Cómo se desarrolla el proceso de egreso excepcional de suboficiales de la EESTP-PNP en Lima Metropolitana del 2019 al 2023? | Describir el proceso de egreso excepcional de suboficiales de la EESTP-PNP en Lima Metropolitana del 2019 al 2023 | Existe una alta incidencia de sanciones disciplinarias impuestas a los suboficiales de tercera de egreso excepcional. | - Publicación de Decretos Supremos - Informes sustentatorios | - Revisión de documentos - Entrevistas a actores claves. |
| Actores en el proceso de egreso excepcional de suboficiales de la ESTP PNP. | ¿Quiénes son los actores que participan en el proceso de egreso excepcional y en los procesos A/D de los suboficiales PNP en Lima Metropolitana del 2019 al 2023? | Determinar los actores que participan en el proceso de egreso excepcional y en los procesos administrativos disciplinarios de los suboficiales PNP en Lima Metropolitana del 2019 al 2023. | Personal policial | - Director de Educación y Doctrina PNP - Directores de las ESTP-PNP - Suboficiales egresados | Entrevista. Entrevista. Entrevista. |
| Características geográficas, y de lugares de los actores en el proceso de egreso | ¿Cuáles son las características geográficas, y de lugares de los actores en el proceso de | Determinar las características geográficas, y de lugares de los actores en el proceso de egreso | La mayor existencia de sanciones administrativas disciplinarias se | - Jefes de unidades IG - Jefe PNP | Entrevista. Entrevista |

excepcional de egreso excepcional de registra en las suboficiales de excepcional de suboficiales de la Comisarías PNP la ESTP PNP. en la ESTP PNP Lima en Lima Metropolitana del del 2019 al 2023? del 2019 al 2023?

1.3.1. Evolución histórica de la magnitud del problema

A continuación, se presenta la tabla 4, que cruza la tasa de victimización en Lima Metropolitana (INEI) con el déficit policial y los egresos excepcionales autorizados por decretos supremos en cada año.

La victimización (INEI) muestra una tendencia oscilante que baja en 2020–2021 por la pandemia, pero se dispara otra vez a más de 30% en 2023.

El déficit policial es persistente: aunque aumenta el número de efectivos (110,000 en 2015 a 141,000 en 2025), sigue lejos de la cobertura requerida por el estándar ONU y el propio Plan Estratégico de la PNP.

Los egresos excepcionales (2024–2025) son la respuesta del Estado a este déficit, aunque la reducción en victimización es marginal (de 32.7% en 2023 a 29.4% en 2025).

Evolución de la inseguridad (victimización INEI, %) en Lima Metropolitana y Callao.

Déficit policial, medido como: efectivos disponibles vs. requeridos (según MININTER / estándar ONU de 300 policías por cada 100,000 habitantes).

Tabla 4. Evolución de la victimización y déficit policial Lima Metropolitana y Callao (2015-2025)

| Año / Periodo | Victimización (%) Lima y Callao (INEI) | Efectivos PNP apróx. | Déficit / Contexto |
|---------------|--|----------------------|--|
| 2015 | 34.6 | 110,000 | Déficit alto: ratio nacional ~330 policías/100,000 hab. pero con gran concentración en Lima. |
| 2016 | 30.8 | 112,000 | Se mantiene déficit, con brechas en regiones. |
| 2017 | 29.1 | 115,000 | Aumenta leve el número de efectivos, pero sigue por debajo de |

| Año / Periodo | Victimización (%) Lima y Callao (INEI) | Efectivos PNP apróx. | Déficit / Contexto |
|---------------------------------|--|---|--|
| 2018 | 28.4 | 118,000 | requerimientos del Plan Estratégico MININTER. Ratio nacional ~340/100,000 hab. |
| 2019 | 30.9 | 120,000 | Inseguridad vuelve a subir; se reconoce necesidad de reformas de formación policial. |
| 2020 | 27.9 | 122,000 | Pandemia redujo movilidad, victimización baja coyunturalmente. |
| 2021 | 22.2 | 125,000 | Continúa baja coyuntural por restricciones COVID-19. |
| 2022 | ~28.0 | 127,000 | Reapertura postpandemia, repunte de delitos. |
| Ene–J 2023 | 32.7 | 130,000 | MININTER reconoce déficit estructural de 20,000 efectivos. |
| Jul 2024 (D.S. 002-2024-IN) | 30.6 | 136,000 (5,741 egresados anticipados) | Egreso excepcional masivo para cubrir déficit. |
| Oct 2024 (D.S. 012-2024-IN) | 29.6 | 136,500 (266 cadetes oficiales 469 suboficiales Tarapoto) | Refuerzo adicional en contexto de alza delictiva. |
| Dic 2024 | 29.3 | 137,000 | Aún por debajo de meta institucional (140,000 efectivos). |
| Ago. 2025 (D.S. 006-2025-IN) | 29.4 | 141,500 (4,517 egresados excepcionales) | Se intenta cerrar déficit estructural; victimización no baja significativamente. |

1.3.2. Opinión de los actores afectados (percepción ciudadana)

Los Informes Técnicos del INEI incluyen indicadores de percepción de inseguridad y confianza en instituciones (vía su módulo de seguridad ciudadana), con metodología y márgenes de error definidos. Esto permite medir la opinión ciudadana con respaldo oficial y comparar en el tiempo.

- Suboficiales egresados excepcionalmente, expresan que su formación fue incompleta, sobre todo en áreas de ética, práctica operativa y entrenamiento en situaciones complejas. Algunos mencionan sentirse en desventaja respecto a promociones regulares.
- Directores de escuelas, reconocen que el egreso anticipado fue una decisión de emergencia, útil para aumentar efectivos, pero advierten que genera brechas en la calidad formativa y que faltó planificación estratégica.

- Especialistas en seguridad ciudadana, señalan que el egreso excepcional pone en riesgo la legitimidad y la confianza hacia la PNP, ya que los ciudadanos evalúan no solo la cantidad de policías, sino su capacidad profesional y conducta ética.

1.3.3. Opinión de la ciudadanía (fuentes oficiales)

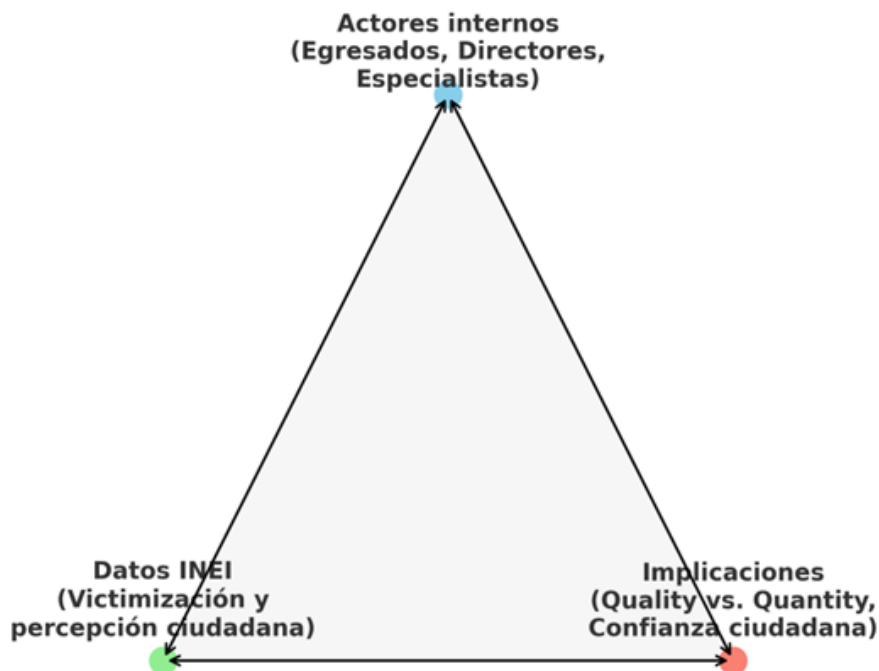
De acuerdo con el INEI – Estadísticas de Seguridad Ciudadana:

- En Lima Metropolitana y Callao, la percepción de inseguridad se ha mantenido alta (más del 70% de la población se siente insegura en su distrito, 2023–2024).
- La confianza en la PNP es baja en comparación con otras instituciones, y se asocia a hechos de corrupción y mal desempeño (boletines INEI de seguridad ciudadana).
- La victimización bajó ligeramente entre 2023 y 2024 (de 32,7% a 29,3%), pero la percepción de inseguridad no se redujo en la misma proporción, lo que indica una brecha entre hechos y confianza subjetiva.

1.3.4. Triangulación

- **Coincidencia.** Tanto los entrevistados en la investigación como las estadísticas del INEI muestran que no basta con tener más policías en las calles; la ciudadanía sigue percibiendo inseguridad y desconfianza.
- **Complemento.** Los testimonios de suboficiales/directores dan la explicación cualitativa (“formación incompleta”, “falta de planificación”) a lo que los datos cuantitativos revelan (alta percepción de inseguridad, baja confianza).
- **Implicación.** La opinión ciudadana valida la preocupación de los actores entrevistados: el egreso excepcional mejora el número de efectivos, pero no resuelve el problema de fondo de legitimidad y eficacia.

Los actores internos (egresados, directores, especialistas) ven riesgos en la calidad de la formación. La ciudadanía, según INEI, mantiene niveles altos de percepción de inseguridad, aunque la victimización baje, en tal sentido la innovación planteada (plataforma híbrida) puede cerrar esta brecha al mejorar la calidad y confianza ciudadana.

Figura 1*Triangulación de Opiniones y Datos INEI*

1.4. Marco normativo e institucional

Para un mejor entendimiento de la problemática identificada, y en busca de una solución innovadora, en el presente ítem se desarrolla la base normativa existente para definir en forma clara las responsabilidades, roles y funciones de la entidad comprometida en abordar esta problemática relacionada a la seguridad. Esta descripción normativa nos permitirá analizar las herramientas con las que cuenta la institución policial, para implementar estrategias y cómo éstas se alinean con las políticas públicas. Estas normas muestran un cambio de enfoque: de un modelo de formación planificado (D.L. 1318 y D.S. 022-2017-IN) hacia una respuesta coyuntural vía decretos supremos (2024–2025).

El problema público no es solo el déficit policial, sino la calidad de la formación sacrificada en los egresos excepcionales, lo que repercute en la confianza ciudadana y en la seguridad pública a mediano plazo. Este marco normativo e institucional nos permitirá presentar un trabajo de investigación en base a normas legales que lo respalden.

Tabla 5. Normas sobre salida anticipada y su relación con el problema público

| Norma / Dispositivo legal | Contenido principal | Relación con la salida anticipada de suboficiales |
|---|--|---|
| D.L. 1318 (2017) – Ley que regula la formación de la PNP | Establece el marco de funcionamiento de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional (EESTP-PNP), con una formación regular de 3 años (6 semestres) para suboficiales. | Define la malla curricular regular. La salida anticipada rompe con este esquema, generando un problema público: tensiones entre cantidad vs. calidad en la formación policial. |
| D.S. 022-2017-IN – Reglamento de la formación en la EESTP-PNP | Detalla la estructura académica, régimen disciplinario, procesos de admisión y egreso de la formación regular. | El currículo oficial incluye módulos de ética, derechos humanos y prácticas preprofesionales. El egreso excepcional, al omitirlos, afecta la calidad educativa y la disciplina institucional. |
| D.S. 002-2024-IN – Autorización de egreso excepcional de cadetes y alumnos de la PNP | Autoriza la salida anticipada de promociones completas (más de 5,700 suboficiales y cadetes) por “razones de necesidad pública y déficit de personal policial”. | Es la primera norma que abre formalmente la vía del egreso excepcional masivo. Genera debate público sobre si la medida soluciona el déficit policial o lo agrava en el largo plazo por menor calidad de formación. |
| D.S. 012-2024-IN – Egreso excepcional de cadetes de la Escuela de Oficiales PNP | Autoriza el egreso excepcional de 266 cadetes de oficiales de la PNP. | Refuerza la política de recurrir a egresos acelerados como solución inmediata al déficit de oficiales, acentuando el cuestionamiento sobre la sostenibilidad de la medida. |
| D.S. 006-2025-IN – Egreso excepcional de la promoción 2024-I de las EESTP-PNP | Autoriza la graduación de 4,517 alumnos bajo la modalidad excepcional. | Escala el problema público: consolida la salida anticipada como política de Estado coyuntural, profundizando la tensión entre la necesidad de más policías y la posible pérdida de legitimidad y confianza ciudadana. |

Capítulo II. Causas del problema público

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

En este capítulo se llevará a cabo un análisis detallado de textos existentes relacionado con el egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la ESTP PNP en Lima Metropolitana del 2019 al 2023. Este fenómeno se presenta anualmente en el marco de una disposición gubernamental, impulsada por el Comando Policial, que busca dar una respuesta rápida a la escasez de personal y cerrar las brechas de recursos humanos frente a la creciente demanda pública de aumentar la cantidad de agentes para la prevención del delito, permitiendo que los suboficiales finalicen su formación de manera anticipada.

La finalidad de este estudio es determinar y estudiar cuales son las principales causas que contribuyen para que Estado opte por esta estrategia de egreso excepcional o anticipado de suboficiales PNP, sin haber culminado su proceso de formación. Para ello, se revisarán investigaciones académicas anteriores y teorías que guardan relación con el tema, asimismo se entrevistarán a expertos, con el propósito de establecer las posibles variables de las causas directas o indirectas de este contexto.

Para establecer una estructura teórica que respalde el desarrollo de soluciones innovadoras que aborden la problemática relacionada a la interrupción del proceso de formación de suboficiales, se realizará un análisis detallado de la estrategia del egreso excepcional, con la finalidad de tener a un conocimiento integro y detallado de las circunstancias que promueven esta medida. Tener una mejor comprensión de las causas de este fenómeno nos ayudará a plantear una solución innovadora y de impacto en la parte formativa. Asimismo, se contribuirá a la generación de información en base a evidencias que servirá para futuras decisiones informadas en la implementación de iniciativas gubernamentales que permitan cerrar las brechas de recursos humanos en la PNP, basados en la excelencia de la formación policial.

2.1.1. Causas del problema

Causa 1: Déficit de personal en la Policía Nacional del Perú

De acuerdo con el (MS-30 PNP, 2021), se demuestra que la institución policial en su Cuadro de Asignación de Puestos (CAP), cuenta con un déficit o escasez de recursos humanos en un 30%, específicamente en la cobertura de suboficiales. Esta carencia en la cantidad de efectivos policiales dificulta una correcta distribución y promoción del personal policial de manera equitativa o eficiente dentro de la estructura organizacional, no cubriéndose todas las necesidades de la institución. Por ello, con la finalidad de revertir esta situación y cerrar la brecha de recursos humanos, se viene implementando en forma progresiva la estrategia del egreso excepcional o anticipado sin haber culminado su proceso formativo.

Sub causa 1: Déficit de personal – Alta rotación de personal policial

En línea con (Darmawan & Bagis, 2024) la alta rotación del personal puede contribuir de manera significativa al déficit de personal en una institución. Este fenómeno aumenta los costos, disminuye la productividad, afecta la calidad del servicio y desmotiva a los trabajadores actuales. Por consiguiente, es prioritario que las organizaciones implementen estrategias efectivas para prevenir y reducir la rotación del personal, con el objetivo de reducir el impacto adverso en el equipo y en la operación general

Sub causa 2: Déficit de personal – Cambios en la densidad poblacional

El (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024b), destaca un aumento significativo en la densidad poblacional en Perú, lo que refleja un proceso de urbanización y crecimiento demográfico. Este crecimiento o concentración de la población en determinadas zonas o ciudades puede generar desorden y una mayor exigencia de servicios de seguridad, siendo necesario contar con mayor número de recursos humanos, particularmente en instituciones encargadas de garantizar el orden público, como la policía.

Sub causa 3: Déficit de personal – Débil gestión del Talento Humano

De acuerdo con (Pacheco-Pinos & Castellanos-Herrera, 2022) las organizaciones con el fin de optimizar la eficiencia y la operatividad y por ende garantizar el cumplimiento de sus

objetivos y propósitos, deben realizar una buena selección del recurso humano que se adecúe a la cultura de la organización, que se encuentre bien capacitados para realizar sus tareas, debiendo mantenerlos motivados con oportunidades de crecimiento y formación continua para el desarrollo de sus habilidades. Por ello una débil gestión del talento humano, puede traducirse en un déficit de personal, afectar la calidad del servicio brindado y causar desmotivación, generando efectos negativos en el desarrollo de sus labores asignadas.

Sub causa 4: Déficit de personal – Incapacidad del gobierno

Según (Ponce de León, 2021) el déficit o el número insuficiente de personal para cubrir las demandas de la población, es un problema serio que afecta significativamente la capacidad del gobierno para brindar los servicios esenciales como salud, educación y seguridad, así como también el potencial de respuesta en forma rápida ante a las emergencias que se presentan. Esta situación limitada, se ha visto evidenciada durante la pandemia del COVID 19, donde por falta de planificación y financiamiento no era posible realizar la contratación y retención de profesionales capacitados, dificultando el acceso y comprometiendo la vida de las personas. Esta incapacidad del gobierno genera resultados adversos en la satisfacción de las necesidades de la población en general.

Causa 2: Falta de planificación estratégica

Conforme a (Chiavenato, 2019) la planificación estratégica es fundamental para todas las organizaciones, en razón que permite anticiparse a los problemas y amenazas que se pudieran registrar en el futuro, y aprovechar las oportunidades para enfrentar situaciones que pudieran convertirse en crisis. Contar con una Planificación permite tener una visión clara de los objetivos y metas establecidas, permitiendo la mejor toma de decisiones y la orientación de esfuerzos. Asimismo, brinda la capacidad de poder adaptarse con mayor facilidad a los cambios constantes del entorno, nos permite mejorar la asignación, distribución del personal promoviendo el uso de estrategias basadas en evidencias. Esta planificación contribuye a ofrecer servicios de calidad en beneficio de la sociedad en un contexto cada vez más dinámico, competitivo y en permanentes transformación.

Sub causa 1: Limitada prospectiva estratégica

En concordancia con lo mencionado anteriormente, (Torres et al., 2021) señala que es necesario y fundamental identificar las oportunidades de crecimiento que se nos presentan y contar con los equipos que nos permitan reducir los riesgos para proyectar el desarrollo institucional con la finalidad de poder anticiparse a los posibles escenarios que se puedan presentar y anticiparse en el futuro. Esta planificación debe estar alineada con la misión de la entidad y orientada a la toma de decisiones más acertadas y racionales en el presente, sustentadas en evidencias y análisis. Una mala visión estratégica nos puede llevar a consecuencias negativas y por lo tanto afectar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales como la falta de preparación, pérdida de oportunidades, el aumento de riesgos ante situaciones problemáticas y por ende desmotivación del personal.

Sub causa 2: Desorganización y falta de enfoque estratégico

(Antonorsi, 2023) también advierte que la ausencia de planificación estratégica puede provocar desorden y confusión tanto en las instituciones como en el desarrollo de un país. Esta falta de planificación se traduce en esfuerzos duplicados, uso ineficiente de recursos y dificultades para alcanzar metas y objetivos claros. Sin una visión estratégica es difícil anticiparse a los cambios lo cual expone a las instituciones a crisis inesperados limitando su capacidad de crecimiento. Además, la falta de un plan claro puede tener repercusiones negativas y generar desmotivación en el personal, incertidumbre sobre el rumbo a seguir, falta de claridad para evaluar el avance logrado y por consiguiente una distribución desigual de los recursos y oportunidades, afectando el desarrollo social y económico de manera impactante.

Sub causa 3: Globalización, entorno cambiante y desafíos

De acuerdo a (Ramos et al., 2022) La planificación estratégica en el sector público, donde la situación es cambiante, complejo e incierto; es esencial y necesario para facilitar una toma de decisiones de manera eficaz, toda vez que nos proporciona una estructura organizada. Permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios y crisis, respondiendo rápidamente a las emergencias, asimismo ayuda a gestionar y coordinar de

mamera eficiente entre las partes interesadas las alternativas de solución, para hacer frente a los peligros y riesgos. Este proceso para poder adaptarse a los imprevistos debe ser flexible, fomentar la interacción y participación de los involucrados, lo cual garantizará el crecimiento sostenible en beneficio de la sociedad; así como, el impacto social y medioambiental. La planificación estratégica está centrada en garantizar que las decisiones que se tomen deben responder a mitigar las exigencias de la población y por consiguiente a mejorar su bienestar y felicidad.

Sub causa 4: Falta de respaldo político

Conforme indica (Arce, 2021) La falta de apoyo político influye negativamente a la hora de mejorar los servicios, limitando la capacidad de los funcionarios para implementar cambios significativos y eficaces. Sin apoyo político, luchan por obtener los recursos necesarios, se ven obligados a priorizar las tareas burocráticas sobre las iniciativas innovadoras y son más susceptibles a la influencia de intereses divergentes, que pueden desviar la atención de las exigencias reales de la ciudadanía. Esto conduce a una gobernanza reactiva que erosiona la calidad y la igualdad de acceso a los servicios básicos que brinda el Estado.

Sub causa 5: Exigencias de líderes políticos y sociedad civil de respuestas rápidas

Conforme a lo opinado por el (Group, 2022) La presión política sobre las responsabilidades militares y policiales se refleja en las demandas y expectativas de los líderes políticos y de la sociedad civil organizada, que a menudo exigen respuestas rápidas y eficaces a las crisis locales, como el aumento de la violencia o las protestas sociales. Estas presiones pueden conducir a una falta de claridad de objetivos y prioridades, lo que dificulta la aplicación de políticas de seguridad eficaces para proteger a los ciudadanos y consolidar la presencia del Estado.

Sub causa 6: Inestabilidad política

Conforme a (Iazzetta, 2020) La inestabilidad política en varios países sudamericanos genera un entorno imprescindible y dificulta el avance de las políticas públicas, en razón que

los mandatos presidenciales cortos o interrumpidos hace que la aplicación efectiva de reformas y políticas a largo plazo queden incompletas o se abandonen por el cambio de gobierno. Esta falta de continuidad y estabilidad del sistema político afecta negativamente en el progreso permanente del país y el bienestar de la comunidad, contribuyendo a la falta de justicia social y al debilitamiento de las instituciones. Además, la dependencia de un liderazgo fuerte puede conducir a una concentración de poder que proporcione estabilidad temporal pero no contribuya al fortalecimiento institucional necesario para el desarrollo sostenible de la región.

Causa 3: Alta demanda de seguridad

El (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024a) la demanda de seguridad en Perú se manifiesta como una necesidad creciente de protección frente a la criminalidad, evidenciada por el elevado número de denuncias por delitos, especialmente aquellos relacionados con el patrimonio, que representaron el 71,9% del total en el primer trimestre de 2024. Esta situación refleja la preocupación de la población por su bienestar y la seguridad de sus bienes, lo que indica que los ciudadanos buscan respuestas efectivas de las autoridades para salvaguardar su integridad, libertad y seguridad en un entorno donde la violencia y la delincuencia constituyen desafíos importantes.

Sub causa 1: Inseguridad ciudadana

El (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024a) revela un aumento continuo en las denuncias por delitos en Perú, alcanzando un total de 124,951 entre enero y marzo de 2024, con Lima Metropolitana concentrando el 34.9% de estas denuncias, es decir, 43,655 casos. Esta estadística nos muestra la creciente problemática de la criminalidad en nuestro país, el cual no sólo genera un ambiente de inseguridad que limita el uso de los espacios públicos, sino que también afecta el crecimiento económico y la confianza que pueden tener en las instituciones. Frente a este flagelo, es necesario implementar medidas o estrategias para contrarrestar la inseguridad ciudadana, pudiendo incluir el aumento de policías en las calles, videovigilancia, programas de participación voluntaria de la ciudadanía entre otros,

que incentiven la prevención, la represión del delito y mejora de cohesión social para mejorar la seguridad ciudadana.

Sub causa 2: Aumento de la criminalidad – uso de medios tecnológicos

De acuerdo con (Pascual, 2020), la evolución de la tecnología, información y comunicaciones, entre ellos la inteligencia artificial que es provechoso para analizar datos y tomar decisiones informadas, también puede ser explotado por organizaciones delincuenciales y criminales para mejorar su actividad delictiva y evadir la vigilancia de la policía. Este avance tecnológico también es aprovechado por quienes cometen delitos. En la actualidad muchas de estas herramientas tecnológicas son utilizadas para facilitar las actividades criminales, como por ejemplo trazar rutas para el narcotráfico, fraudes económicos con la utilización de base de datos e inclusive la utilización de drones para realizar vigilancias o transporte de objetos. El acceso a información sensible y a sistemas digitales les permite encontrar donde fallan los sistemas de seguridad y en base a esta ventaja planifican y ejecutan sus acciones de forma más organizada y más difícil de detectar.

Sub causa 3: Aumento de la criminalidad - Populismo punitivo

Según (Rodríguez de la Torre, 2022) cuando las leyes penales se modifican por presión de los políticos o bajo la lógica de populismo punitivo, pueden terminar siendo ineficaces o poco efectivas. Si no se evalúa bien el impacto y su equilibrio de estas medidas, es posible dejar de lado las verdaderas causas de la delincuencia, reduciendo su efectividad a largo plazo. Además, este tipo de enfoque populista quita recursos a programas de prevención. Aplicar leyes de forma desigual genera una sensación de miedo en la sociedad, lo que podría incentivar nuevas formas de criminalidad. Muchas de estas medidas pueden ir en contra de la Constitución, lo que conduce a una falta de credibilidad y confianza en el sistema de justicia, generando un ambiente en el que la delincuencia no sólo no disminuye, sino que incluso puede aumentar.

Sub causa 4: Corrupción

En base a (Gragera & Sansó-Rubert, 2020) La corrupción en las instituciones públicas crea un entorno favorable para el crecimiento de las actividades delictivas, ya que la

infiltración de redes delictivas en las esferas política y administrativa erosiona la gobernanza y la confianza pública. Esto se traduce en un comportamiento corrupto, que no sólo cuestiona la integridad de la toma de decisiones del gobierno, sino que también facilita las actividades de los grupos delictivos, permitiéndoles actuar con impunidad y establecer vínculos con funcionarios corruptos. Así pues, la corrupción no es sólo una cuestión moral y política, sino que alimenta un ciclo de criminalidad que socava la seguridad y el Estado de derecho y crea una situación en la que el crimen organizado aprovecha las lagunas del sistema para prosperar.

2.2. Análisis causal del problema

Tabla 6. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas.

| Pregunta causal | Hipótesis | Fuentes de dato | Herramientas | Método de análisis |
|--|--|---|--|---------------------|
| ¿Qué genera el egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la EESTP-PNP en Lima Metropolitana? | Las causas del egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la EESTP-PNP en Lima Metropolitana, son el déficit de personal, la falta de planificación estratégica y la alta demanda de seguridad. | EM COMGEN ENFP Directores de Escuelas Papers académicos | Entrevistas - Revisión de archivos - Entrevistas Entrevistas Revisión de información | Rastreo de procesos |

Causa 1: Déficit de personal:

El déficit o escasez de personal en la PNP representa una situación preocupante que se traduce en una brecha significativa en la cobertura de suboficiales para los servicios policiales. Esta problemática ha generado que el gobierno implemente la estrategia de egreso excepcional o graduación anticipada de efectivos policiales sin haber culminado su proceso de formación, con el objetivo de abordar de manera rápida la falta o déficit de recursos humanos en la institución, y satisfacer de manera inmediata las necesidades de seguridad de la comunidad.

El crecimiento alarmante de la delincuencia y criminalidad que se registra en las diferentes ciudades del país, han intensificado la presión sobre las autoridades para que prioricen la necesidad de mayor cantidad de efectivos en las calles, sin tener en cuenta la

calidad de su formación. Este tipo de reacción, aunque entendible por la necesidad de contar con más personal en las fuerzas del orden, obliga a tomar decisiones que interrumpen la formación normal de los futuros suboficiales.

Esta estrategia puede llevar a que se sumen a la policía personas que aún no han terminado su formación. Eso limita su preparación para enfrentar los retos del servicio y, con el tiempo, puede afectar la imagen que la ciudadanía tiene de la institución. Si la gente percibe que la policía no está bien capacitada, se pierde confianza y se vuelve más difícil trabajar juntos.

Para enfrentar este problema, es clave encontrar un equilibrio: no basta con aumentar rápidamente el número de policías, también hay que asegurarse de que estén bien preparados para cumplir su labor con eficacia. Una opción sería implementar programas de capacitación intensiva y complementaria para quienes egresan de forma excepcional, de modo que puedan afrontar los retos del servicio. Además, sería útil crear un sistema que evalúe su desempeño en el campo, con controles de calidad, supervisión y seguimiento constantes.

En resumen, la falta de personal en la PNP es un problema complejo que necesita una solución integral. No se trata solo de poner más policías en las calles, sino también de asegurar que estén bien formados, para que la ciudadanía pueda confiar en ellos y sentirse segura.

Causa 2: Falta de planificación estratégica

La ausencia de una planificación estratégica por parte del gobierno ha afectado seriamente la forma en que se aplica la graduación anticipada de suboficiales en la PNP. Esto ha generado un ambiente desordenado y reactivo, donde las decisiones se toman con apuro y sin evaluar bien sus consecuencias a futuro. Como se señaló en las entrevistas, “no ha existido ni existe un plan para preparar a los alumnos ante la reducción del tiempo de formación”. Esta carencia de un enfoque claro y prospectivo impide que se consideren las implicaciones de permitir que los suboficiales se gradúen sin completar su formación, lo que puede resultar en una fuerza policial mal preparada y menos efectiva.

La presión por satisfacer la demanda inmediata de recursos humanos en la PNP, sin un plan estratégico que garantice la calidad de la formación, puede poner en riesgo la seguridad pública y socavar la percepción de la ciudadanía en las instituciones del Estado. La problemática de la delincuencia y criminalidad con altos niveles de violencia que afronta el Perú condiciona a la Institución policial realizar egresos excepcionales sin ningún criterio técnico pedagógico". Esta situación no solo afecta la capacidad operativa de los suboficiales, sino que también puede llevar a decisiones erróneas en situaciones de alta presión, comprometiendo así la seguridad de la ciudadanía.

También preocupa que no se haya evaluado el impacto de la graduación anticipada, lo que muestra una debilidad dentro de la institución. No se ha medido si los suboficiales que egresan antes de tiempo están realmente preparados en lo técnico y operativo. Esto evidencia la urgencia de aplicar un enfoque más ordenado, que no solo se enfoque en aumentar el número de efectivos, sino en asegurar que estén bien formados.

En conclusión, la falta de una planificación clara está afectando el trabajo y los resultados de la PNP, y mantiene un ciclo de poca eficiencia y respuesta limitada frente a las demandas de seguridad de la ciudadanía. Por eso, es necesario adoptar un enfoque más ordenado y activo, que no solo aumente el número de policías, sino que también asegure que estén bien preparados. Así se podrá fortalecer la confianza y el respeto de la población hacia la institución.

Tabla 7. Porcentaje de victimización y egresos excepcionales PNP

| Año / Periodo | Tasa de Victimización Lima Metropolitana (%) | Egresos Excepcionales PNP | Fuente |
|----------------------|---|----------------------------------|--|
| 2015 | 34.6 | — | INEI, Victimización en el Perú 2015–2021 (serie histórica) |
| 2016 | 30.8 | — | Ídem |
| 2017 | 29.1 | — | Ídem |
| 2018 | 28.4 | — | Ídem |
| 2019 | 30.9 | — | Ídem |
| 2020 | 27.9 | — | Ídem |
| 2021 | 22.2 | — | Ídem |

| Año / Periodo | Tasa de Victimización Lima Metropolitana (%) | Egresos Excepcionales PNP | Fuente |
|---------------------|--|---|-------------------------------------|
| 2022 | ~28.0 (estimado boletines INEI) | — | INEI, Boletines Seguridad Ciudadana |
| Ene–Jun 2023 | 32.7 | — | INEI, Boletín Ene–Jun 2023 |
| Dic 2023 – May 2024 | 30.6 | D.S. 002-2024-IN → egreso excepcional masivo (julio 2024: ~5,700 efectivos) | MININTER / El Peruano |
| Jun–Nov 2024 | 29.6 | D.S. 012-2024-IN → 266 cadetes oficiales (octubre 2024); +469 suboficiales Tarapoto | MININTER / Infobae |
| Jul–Dic 2024 | 29.3 | — | INEI, Boletín Jul–Dic 2024 |
| Nov 2024 – Abr 2025 | 30.0 | D.S. 006-2025-IN → egreso excepcional de 4,517 suboficiales (ago 2025) | MININTER / El Peruano |
| Dic 2024 – May 2025 | 29.4 | — | INEI, Boletín Dic 2024–May 2025 |

Causa 3: Alta Demanda de Seguridad e incremento de la criminalidad

La creciente demanda de seguridad por el incremento alarmante de la delincuencia y criminalidad en Perú han llevado al gobierno a implementar la estrategia de egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP, sin haber culminado su ciclo de formación. Esta decisión tiene como finalidad satisfacer en forma inmediata las necesidades y presión de la población relacionado a la seguridad, incrementando la cantidad de agentes en la prevención del delito y de esta manera tener un mejor trabajo frente a la inseguridad que afecta a la población. Sin embargo, esta medida tiene profundas repercusiones en la excelencia de la formación de los nuevos efectivos, lo que podría comprometer su capacidad y profesionalismo para enfrentar situaciones difíciles propios de la labor policial y, en última instancia, afectar la eficacia de las intervenciones policiales.

Como se menciona en las entrevistas, la presión por satisfacer la demanda inmediata de incrementar la cantidad de agentes en la PNP ha llevado a decisiones apresuradas, donde la situación crítica de la delincuencia y criminalidad que vive actualmente nuestro país

condiciona a la PNP realizar egresos excepcionales sin ningún criterio técnico pedagógico. La ausencia de un enfoque técnico y educativo en la graduación anticipada puede hacer que el personal no esté lo suficientemente preparado. Esto significa que podrían no tener las habilidades ni el conocimiento necesario para enfrentar con eficacia los retos de seguridad que vive el país.

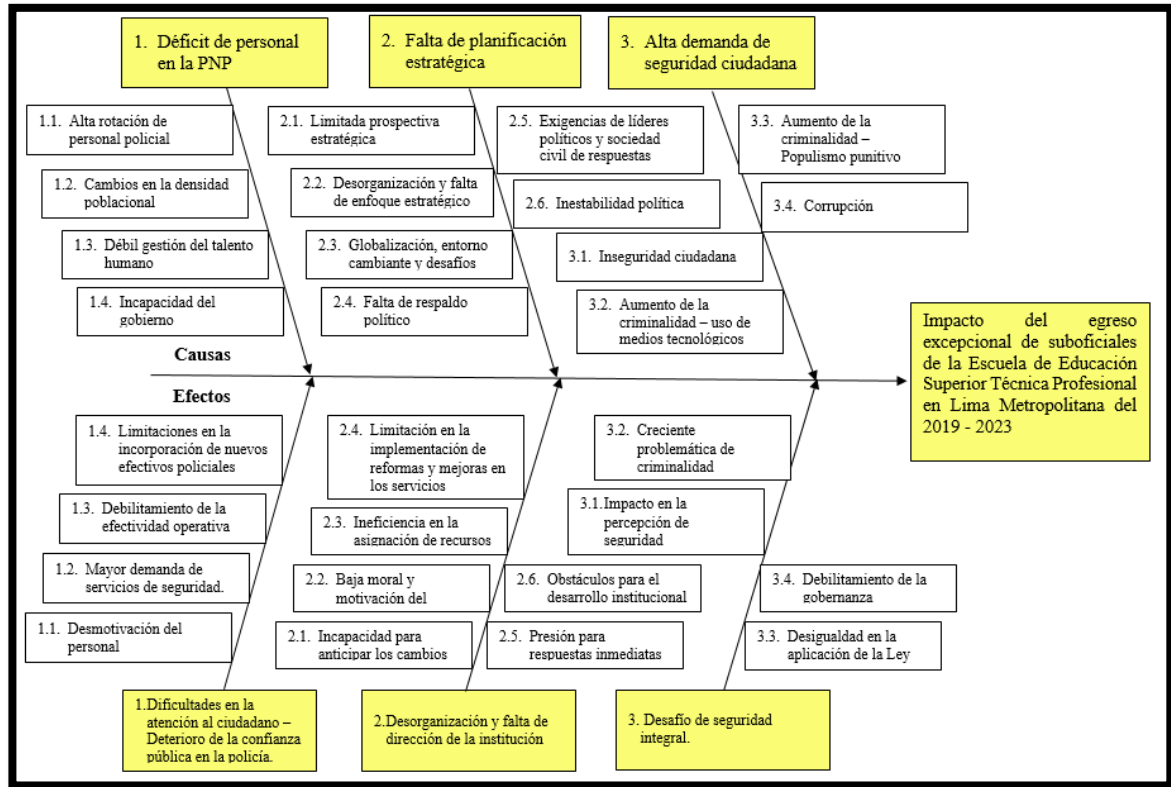
La graduación anticipada interrumpe la formación normal de los suboficiales, quienes no llegan a completar el programa presencial. Esto afecta la continuidad del aprendizaje y deja vacíos importantes en su preparación. Como resultado, los nuevos policías podrían no estar listos para enfrentar situaciones difíciles en el terreno, lo que aumenta el riesgo de errores en decisiones clave durante intervenciones peligrosas, poniendo en riesgo tanto a los ciudadanos como a los propios agentes.

Además, La estrategia de graduación anticipada muestra una reacción apresurada frente a la crisis de seguridad, enfocándose más en aumentar el número de policías que en asegurar su buena formación. Esta medida puede terminar siendo contraproducente, ya que la violencia y la inseguridad no se resuelven solo con más presencia policial, sino con agentes bien preparados, con las habilidades necesarias para enfrentar los retos de su labor. La calidad en la formación es clave para que los suboficiales no solo sean más, sino también estén realmente capacitados para servir con eficacia a la ciudadanía y a sus comunidades.

Si bien es cierto que, en la actualidad se vive un clima de inseguridad existiendo una alta demanda de efectivos policiales en las calles, es importante tener en cuenta que la solución no está solo en sumar más efectivos rápidamente. También se necesita asegurar que cada uno reciba una formación completa y de calidad. De lo contrario, se corre el riesgo de tener una institución con policías en las calles que no estén preparados para actuar con seguridad, criterio y responsabilidad. La urgencia no debe dejar de lado la preparación

Figura 2

Diagrama de Ishikawa o espina de pescado



Capítulo III: Diseño del prototipo

3.1. Definición del desafío de innovación

Teniendo en consideración la problemática evidenciada, relacionada al impacto del egreso excepcional de suboficiales de la EESTP, en el presente capítulo se pretende desarrollar una alternativa o estrategia de solución innovadora que permitan reducir los riesgos y garantizar que los futuros policías que egresen bajo esta modalidad cuenten con las capacidades suficientes para fortalecer la seguridad ciudadana y asegurar la continuidad de los servicios brindados para la satisfacción de las necesidades de la población. Para ello se priorizarán los factores relevantes como la formación, capacitación, uso de tecnología, entre otros, con la finalidad de mantener la reputación y la credibilidad de la PNP.

Jerarquización de causas

Tabla 8. Índice de jerarquización de las causas

| Causas | Dimensión 1 Nivel de impacto en el problema | Dimensión 2: Posibilidades de modificación por parte de la organización | Dimensión 3: Se encuentra en el marco normativo de la organización desde el cual pretendo generar la investigación | Total |
|------------------------------------|--|---|--|-------|
| Déficit de personal | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Falta de Planificación estratégica | 3 | 3 | 2 | 8 |
| Alta demanda de seguridad ciud. | 2 | 1 | 1 | 4 |

Análisis de la Jerarquización de Causas

En el cuadro de jerarquización indicado en el punto anterior, se han identificado tres causas principales que afectan de manera significativa el egreso excepcional de suboficiales PNP. A partir de ello, y en base al puntaje asignado se realiza un análisis enfocado en la causa de "Falta de Planificación Estratégica", considerada como una de la más importante para enfrentar el proceso de transformación actual.

Descripción de la Causa priorizada: Falta de Planificación Estratégica

Según la tabla presentada líneas arriba, esta causa “Falta de Planificación estratégica” ha sido evaluada con un nivel de impacto de 3, una posibilidad de modificación también de 3 y un puntaje de 2 en relación con el marco normativo de la organización, lo que en suma da un total de 8 puntos. Este resultado muestra que la falta de planificación estratégica no solo influye de manera importante en el problema identificado, sino que además puede ser abordada y mejorada mediante acciones internas dentro de la institución policial.

Análisis de Dimensiones

Dimensión 1: Nivel de Impacto en el Problema (3) La ausencia de una planificación estratégica afecta directamente la capacidad de respuesta de la Policía Nacional del Perú para atender las diversas necesidades de la población especialmente las de seguridad ciudadana. Cuando no se cuenta con una planificación clara, se vuelve complicado distribuir los recursos de forma eficiente, establecer metas concretas y definir cómo debemos actuar con rapidez frente a situaciones complejas. Esta situación puede llevar a respuestas poco efectivas en momentos de crisis y por ende generar descontento entre los ciudadanos.

Dimensión 2: Posibilidades de Modificación por Parte de la Organización (3) Esta dimensión tiene un alto potencial de mejora, lo que indica que la PNP está en condiciones de realizar cambios en su estructura y en la forma en que se planifica. Algunas acciones posibles de realización incluyen formar un equipo especializado en planificación estratégica, capacitar al personal en métodos de planificación y utilizar herramientas tecnológicas que pueden aplicar planes y estrategias tanto a corto, como a mediano y largo plazo. Existe la posibilidad para mejorar la gestión interna y fortalecer el trabajo operativo.

Dimensión 3: Se Encuentra en el Marco Normativo de la Organización (2) La planificación estratégica forma parte del marco legal de la PNP y está reconocida dentro de las normas institucionales, lo que significa que cualquier intento por mejorar esta área puede apoyarse en las políticas y normas ya establecidas. Esto crea un entorno favorable para aplicar cambios e innovaciones que ayuden a fortalecer la forma en que se planifica dentro de la institución policial. Es posible impulsar cambios desde dentro de la institución.

3.2. Desafío de innovación

Problema público:

El egreso excepcional de suboficiales de la PNP, sin una preparación adecuada de su formación, representa un riesgo importante para la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía. Esta situación puede afectar la confianza y la legitimidad de la población hacia la policía y debilitar la percepción de seguridad en la sociedad.

Causa seleccionada: Falta de planificación estratégica en la formación de suboficiales.

Desafío de innovación:

¿Cómo podemos mejorar la planificación en la formación de suboficiales de la PNP para garantizar que el egreso excepcional no afecte la calidad del servicio que se brinda a la comunidad?

Este desafío de innovación busca orientar los esfuerzos hacia una mejora en la forma en que se organiza y ejecuta la formación policial. Si se logra una planificación más clara y efectiva, los efectivos policiales estarán mejor preparados para responder a las necesidades de seguridad de la población, fortaleciendo así el binomio entre la institución y la ciudadanía.

3.3. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

Para enfrentar el impacto y la búsqueda de soluciones innovadoras relacionadas al egreso excepcional de suboficiales de la EESTP PNP, es necesario observar como otras instituciones policiales han abordado desafíos similares mediante enfoques innovadores. A continuación, se presentan algunas experiencias destacadas desarrolladas en otros países, de las cuales podemos obtener ideas y lecciones aprendidas que podrían ser adaptadas y aplicables en el egreso excepcional de suboficiales y mejorar la calidad del servicio policial.

3.3.1. Plan de desarrollo profesoral en Colombia

El Plan de Desarrollo Profesoral 2024-2028 es un esfuerzo integral que se viene implementando en la Policía Nacional de Colombia para mejorar los estándares de educación, asegurando que los docentes estén debidamente preparados para enfrentar los retos del entorno educativo y del servicio público.

Tabla 9. Elementos de análisis de la experiencia – Colombia

| Elementos | Subelementos |
|--|--|
| Detalle del Plan analizado | <p>Objetivos de la experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la calidad educativa de los docentes. - Promover la profesionalización del cuerpo docente. - Fomentar los DD.HH. en la formación policial. <p>Alcance de la experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de programas de formación continua, diplomados, y especializaciones. - Inclusión de estrategias de evaluación. <p>Público objetivo de la experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Docentes de la Dirección de Educación Policial. - Personal administrativo y académico involucrado en la formación y capacitación. <p>Periodo de implementación de la experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2024 - 2028, con evaluaciones periódicas para ajustar y mejorar los programas. <p>Rol de las entidades de su implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Educación Policial. - Instituciones educativas y expertos en pedagogía. - Entidades gubernamentales y ONGs. |
| Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos) Razones por las que se indica que es una innovación | <ul style="list-style-type: none"> - De manera integral: Aborda la innovación en la formación docente, la actualización, el uso de nuevas tecnologías y la integración de enfoques pedagógicos modernos. - Nuevas metodologías de enseñanza y evaluación que responden a las necesidades del contexto actual. - Uso de TIC en el proceso educativo. - Enfoque en la formación en DD.HH. |
| Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia | <p>En el público objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en las competencias pedagógicas y profesionales. - Aumento en la satisfacción laboral y el compromiso. - Desarrollo de una cultura de aprendizaje continuo y actualización profesional. <p>En la entidad pública</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la calidad educativa. - Mejora en la acreditación de programas académicos y reconocimiento institucional. - Fortalecimiento de la imagen policial. |
| Dificultades identificadas | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad institucional: Limitaciones en la infraestructura y recursos para implementar todos los programas de formación. - Capacidades de personal: Necesidad de formar a formadores en nuevas metodologías y tecnologías. - Voluntad política: Dependencia de decisiones gubernamentales para el financiamiento y apoyo a largo plazo. - Presupuesto: Restricciones financieras que pueden limitar la implementación de programas de formación y actualización. |

3.3.2. Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021–2028 - Chile

Una de las innovaciones implementadas en la Dirección de Educación Policial de Carabineros de Chile, en el marco del Plan de Desarrollo Policial 2021-2028 "Carabineros del Centenario", es la adopción de un modelo de formación dual. Este modelo integra la educación teórica con la práctica en el terreno, permitiendo a los Carabineros no solo adquirir conocimientos fundamentales, sino también desarrollar habilidades específicas a través de experiencias reales en el ejercicio de sus funciones. Además, se está priorizando la formación continua y el perfeccionamiento profesional. Esto incluye la actualización constante de los programas de capacitación para asegurar que los agentes estén alineados con el marco normativo vigente y en materia de derechos humanos y ética policial, garantizando así una fuerza policial más competente y preparada para enfrentar los desafíos contemporáneos

Tabla 10. Elementos de análisis de la experiencia

| Elementos | Subelementos |
|---|--|
| Detalle del Plan analizado | Objetivos de la experiencia: <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la formación integral. - Promover la especialización. - Incorporar principios de derechos humanos. Alcance de la experiencia <ul style="list-style-type: none"> - Todas las regiones de Chile, abarcando a todos los Carabineros en formación y en servicio. Público objetivo de la experiencia <ul style="list-style-type: none"> - Aspirantes a Carabineros. - Carabineros en servicio. Periodo de implementación de la experiencia <ul style="list-style-type: none"> - 2021-2028: Plan de Desarrollo Policial, con un enfoque a largo plazo para asegurar la sostenibilidad y efectividad de las innovaciones. Rol de las entidades de su implementación <ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Educación Policial. - Universidades y centros de formación. - Ministerio del Interior y Seguridad Pública. |
| Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos) | Componentes específicos: <ul style="list-style-type: none"> - Metodología de enseñanza: Implementación de un modelo de formación dual (teoría y práctica). - Ética y derechos humanos: Inclusión de estos temas en todos los niveles de formación. - Uso de tecnología: Incorporación de herramientas tecnológicas en la enseñanza. |

| | |
|---|---|
| Razones por las que se indica que es una innovación | <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque moderno y adaptado: La combinación de teoría y práctica es un cambio significativo, adaptándose a las necesidades actuales de la sociedad. - Colaboración interinstitucional: La participación de entidades académicas y gubernamentales. - Énfasis en DD.HH. |
| Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia | <p>En el público objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la preparación y competencias de los Carabineros, evidenciada en evaluaciones de desempeño. - Aumento en la satisfacción de los efectivos con respecto a su formación, reflejando un mayor compromiso y motivación. <p>En la entidad pública</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la legitimidad de Carabineros ante la sociedad, mejorando la percepción pública de la institución. - Incremento en la efectividad de las operaciones policiales, contribuyendo a una mayor seguridad en las comunidades. |
| Dificultades identificadas | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad institucional: Necesidad de recursos humanos y materiales adecuados para implementar el modelo de formación dual de manera efectiva. - Capacidades de personal: Formación y actualización de instructores para el nuevo modelo educativo, lo que requiere tiempo y recursos. - Voluntad política: Apoyo continuo de las autoridades para asegurar la implementación efectiva del plan y la asignación de recursos necesarios. - Presupuesto: Limitaciones financieras que pueden afectar la inversión en infraestructura, recursos educativos y capacitación del personal. |

3.3.3. Implementación de tecnologías en la formación policial de Honduras

Conforme a la revista Aportes para la construcción de un modelo policial latinoamericano - La experiencia de Honduras, la Policía Nacional de Honduras para responder a las exigencias de seguridad, ha implementado plataformas de e-learning que facilitan el acceso a recursos educativos y permiten una formación más flexible. Esto incluye la creación de un Sistema Integral de Gestión Académica que centraliza la información y recursos, la capacitación de instructores en el uso de herramientas digitales, y la promoción de metodologías de aprendizaje activo como el trabajo colaborativo en línea y simulaciones virtuales. Además, se utilizan herramientas de evaluación en línea para monitorear el progreso de los suboficiales y se desarrollan aplicaciones móviles que brindan acceso a información crítica en tiempo real.

Tabla 11. Implementación de tecnologías en Honduras

| Elementos | Subelementos |
|--|---|
| Análisis de la experiencia: Implementación de plataformas de e-learning y un Sistema Integral de Gestión Académica. | Objetivos de la experiencia: <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de la educación policial. - Facilitar el acceso a recursos educativos. - Promover metodologías de aprendizaje activo. Alcance de la experiencia <ul style="list-style-type: none"> - Abarca la formación de suboficiales y la capacitación de instructores en el uso de herramientas digitales. Público objetivo de la experiencia <ul style="list-style-type: none"> - Alumnos, Suboficiales de la Policía Nacional y sus instructores. Periodo de implementación de la experiencia <ul style="list-style-type: none"> - Desde 2020 hasta la actualidad, con adaptaciones continuas. Rol de las entidades de su implementación <ul style="list-style-type: none"> - Policía Nacional de Honduras. - Universidad Nacional de Policía - DCAF como apoyo técnico y académico. |
| Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos) | De manera integral, abarcando múltiples aspectos de la formación y gestión académica: <ul style="list-style-type: none"> - Integración de TICs en la educación. - Uso de metodologías de aprendizaje activo. - Evaluaciones en línea y aplicaciones móviles. |
| Razones por las que se indica que es una innovación | <ul style="list-style-type: none"> - Introducción de tecnologías digitales en la formación policial. - Mejora en la accesibilidad y flexibilidad del aprendizaje. - Enfoque en la formación continua y evaluación constante. |
| Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia | En el público objetivo <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en las competencias y habilidades de los suboficiales. En la entidad pública <ul style="list-style-type: none"> - Aumento en la eficiencia y efectividad del servicio policial. |
| Dificultades identificadas | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad institucional limitada para implementar cambios. - Necesidad de capacitación continua del personal. - Voluntad política variable para sostener la innovación. - Presupuesto restringido para tecnologías y formación. |

3.4. Generación y priorización de nuevas ideas

A continuación, con la finalidad de abordar el problema público identificado. Se ha creado un banco de ideas utilizando técnicas como la lluvia de ideas entre otros, en un marco de co-creación, lo que permite integrar diversas perspectivas y fomentar la creatividad. Esta metodología estructurada facilitará la selección de las propuestas más viables y efectivas, estableciendo los fundamentos para la creación de soluciones innovadoras que respondan adecuadamente al reto planteado. Asegurando que el egreso excepcional no comprometa la excelencia del servicio policial y, en última instancia, beneficie a la ciudadanía.

Tabla 12. Matriz para ordenar las ideas producidas

| Nombre de la idea | Descripción de la idea | Fuente o autor de la idea |
|--|---|----------------------------------|
| Implementación de simuladores de realidad virtual | Entrenamiento táctico mediante simuladores para preparar a los policías ante emergencias. | Expertos |
| Sistema de mentoría personalizado | Asignación de oficiales experimentados para guiar a nuevos suboficiales en su formación. | Expertos |
| Programa de inmersión comunitaria | Integración de suboficiales en la comunidad para entender mejor sus necesidades. | Expertos |
| Evaluación continua por competencias | Sistema de evaluación que asegura la calidad del servicio policial mediante retroalimentación constante y ajustes en la formación | Expertos |
| Integración de tecnologías avanzadas | Implementar plataformas de aprendizaje en línea y herramientas digitales que faciliten la enseñanza y el aprendizaje | Plan desarrollo profesoral Chile |
| Colaboración interinstitucional para proyectos de innovación | Establecer alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación y ONG para desarrollar proyectos conjuntos que aborden problemáticas sociales. | Expertos |
| Integración de Tecnología educativa | Implementar plataformas de aprendizaje en línea que ofrezcan cursos interactivos y recursos multimedia sobre temas relevantes para la labor policial. | DNEP Honduras |
| Sistema de evaluación 360 grados | Evaluación del desempeño que incluye opiniones de superiores, pares y ciudadanos, promoviendo una visión integral. | Expertos |
| Plataforma integral de formación policial virtual | Desarrollar una plataforma de formación policial de aprendizaje interactivo con sistema de calificación y puntaje. | Creación propia |
| Programa de especialización temprana | Formación especializada desde el inicio para servicios policiales más efectivos, adaptando el currículo a las necesidades del entorno. | Expertos |
| Capacitación en derechos humanos | Formación específica en derechos humanos y trato a la ciudadanía. | PN Colombia |

| | | |
|--|---|----------|
| Fomento de la ética | Promoción de una cultura de ética y de responsabilidad. | Expertos |
| Creación de redes de apoyo | Establecimiento de redes entre egresados para compartir experiencias y recursos. | Expertos |
| Implementación de laboratorios forenses didácticos | Capacitación práctica en investigación criminal mediante laboratorios. | Expertos |
| Capacitación en ciberseguridad | Formación en delitos informáticos para mejorar la respuesta ante crímenes digitales. | Expertos |
| Programa de cultura física y defensa personal adaptativa | Capacitación en defensa personal y acondicionamiento físico para suboficiales. | Expertos |
| Sistema de seguimiento post-egreso | Aseguramiento de la calidad del servicio mediante seguimiento a suboficiales egresados. | Expertos |
| Programa de formación en nuevas tecnologías | Capacitación en el uso de tecnología moderna para combatir el crimen. | Expertos |
| Simulaciones de escenarios | Realización de simulaciones de situaciones reales para preparar a los suboficiales. | Expertos |
| Programa de capacitación en primeros auxilios avanzados | Formación en atención médica de emergencia para mejorar la respuesta ante crisis. | Expertos |
| Inclusión de simuladores de situaciones de riesgo | Uso de simuladores para preparar a los suboficiales ante escenarios complejos. | Expertos |
| Promoción de la transparencia | Creación de mecanismos de rendición de cuentas en el desempeño policial. | Expertos |
| Capacitación en gestión de conflictos | Capacitación en mediación y resolución de conflictos para mejorar la relación con la comunidad. | Expertos |
| Fomento de la investigación | Incentivar a los suboficiales a participar en proyectos de investigación sobre seguridad. | Expertos |

| | | |
|---|---|----------|
| Desarrollo de una plataforma de aprendizaje híbrido | Crear una plataforma que combine formación presencial y no presencial, utilizando tecnologías de educación. | PN Chile |
|---|---|----------|

Con la finalidad de ofrecer una visualización clara y concisa de las ideas propuestas, se presenta un nuevo cuadro estructurado en cinco categorías. Esta organización no solo permite una mejor comprensión de cada categoría, sino que también facilita el análisis detallado y el desarrollo de las iniciativas. Al clasificar las ideas de manera sistemática, se optimiza el proceso de identificación de áreas clave y se promueve una discusión más efectiva sobre su implementación, asegurando que cada propuesta reciba la atención necesaria para su evaluación y posible ejecución.

Tabla 13. Matriz ordenada en categorías

| Ideas conformadas en base a ideas específicas | Ideas específicas |
|--|--|
| Formación y capacitación | <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de simuladores de realidad virtual: Entrenamiento táctico mediante simuladores para preparar a los policías ante emergencias. - Sistema de mentoría personalizado: Asignación de oficiales experimentados para guiar a nuevos suboficiales en su formación. - Evaluación continua por competencias: Sistema de evaluación que asegura la calidad del servicio policial mediante retroalimentación. - Programa de especialización temprana: Formación especializada desde el inicio para servicios policiales más efectivos. - Capacitación en derechos humanos: Formación específica en derechos humanos y trato a la ciudadanía. - Capacitación en ciberseguridad: Formación en delitos informáticos para mejorar la respuesta ante crímenes digitales. - Programa de capacitación en primeros auxilios avanzados: Formación en atención médica de emergencia para mejorar la respuesta ante crisis. - Capacitación en gestión de conflictos: Capacitación en mediación y resolución de conflictos para mejorar la relación con la comunidad. |
| Tecnología y Herramientas digitales | <ul style="list-style-type: none"> - Integración de tecnologías avanzadas: Implementar plataformas de aprendizaje en línea y herramientas digitales que faciliten la enseñanza y el aprendizaje. |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una plataforma de aprendizaje híbrido: Crear una plataforma que combine formación presencial y no presencial, utilizando tecnologías de educación. - Integración de Tecnología educativa: Implementar plataformas de aprendizaje en línea que ofrezcan cursos interactivos y recursos multimedia sobre temas relevantes para la labor policial. - Plataforma integral de formación policial virtual: Desarrollar una plataforma de formación policial de aprendizaje interactivo con sistema de calificación y puntaje. |
| Innovación y colaboración | <ul style="list-style-type: none"> - Colaboración interinstitucional para proyectos de innovación: Establecer alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación y ONG para desarrollar proyectos conjuntos que aborden problemáticas sociales. - Creación de redes de apoyo: Establecimiento de redes entre egresados para compartir experiencias y recursos. - Fomento de la investigación: Incentivar a los suboficiales a participar en proyectos de investigación sobre seguridad. - Implementación de laboratorios forenses didácticos: Capacitación práctica en investigación criminal mediante laboratorios. |
| Evaluación y seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> - 360 Sistema de evaluación grados: Evaluación del desempeño que incluye opiniones de superiores, pares y ciudadanos. - Sistema de seguimiento post-egreso: Aseguramiento de la calidad del servicio mediante seguimiento a suboficiales egresados. - Programa de especialización temprana: Formación especializada desde el inicio para servicios policiales más efectivos, adaptando el currículo en necesidades del entorno. |
| Cultura y ética en el servicio policial | <ul style="list-style-type: none"> - Programa de inmersión comunitaria: Integración de suboficiales en la comunidad para entender mejor sus necesidades. - Fomento de la ética: Promoción de una cultura ética y responsable en la labor servicio policial. - Promoción de la transparencia: Creación de mecanismos de rendición de cuentas en el desempeño policial. - Programa de cultura física y defensa personal adaptativa: Capacitación en defensa personal y acondicionamiento físico para suboficiales. |

Teniendo como base la dificultad planteada y el cambio transformador, se presenta cinco ideas priorizadas que abordan la necesidad de optimizar la planificación estratégica en la formación de suboficiales de la PNP. Estas propuestas buscan garantizar un egreso excepcional que no comprometa la seguridad ciudadana. Cada idea incluye una descripción

y una justificación que destacan su relevancia y potencial impacto en la mejora de la formación policial. Al implementar estas iniciativas, se espera fortalecer las capacidades de los suboficiales y adaptarlos a los retos contemporáneos relacionados a la seguridad, promoviendo así una relación de confianza con la comunidad.

Tabla 14. Matriz de ideas priorizadas

| Idea | Descripción | Justificación |
|---|---|---|
| Desarrollo de un currículo adaptado a las necesidades actuales | Crear un currículo que incluya módulos sobre temas contemporáneos de seguridad, derechos humanos, manejo de crisis y habilidades interpersonales. Incluir la participación de expertos en seguridad y representantes de la comunidad. | Un currículo actualizado asegura que los suboficiales estén preparados para enfrentar los desafíos actuales en seguridad, mejorando su capacidad de respuesta y credibilidad. |
| Creación de una plataforma de formación policial virtual | Implementar una plataforma en línea que ofrezca cursos, recursos y materiales de estudio accesibles para los suboficiales. | Facilitar el acceso a la formación continua permite a los suboficiales actualizar sus conocimientos y habilidades de manera flexible. |
| Evaluación y seguimiento post-egreso | Implementar un sistema de evaluación que incluya encuestas de satisfacción, análisis de desempeño y retroalimentación de la comunidad sobre el servicio brindado por los suboficiales. | Monitorear el desempeño de los suboficiales tras su egreso asegura que se mantenga la calidad del servicio, permitiendo que se realicen ajustes en la formación según las necesidades. |
| Desarrollo de una plataforma de aprendizaje híbrido | Crear un sistema que combine formación presencial y virtual, permitiendo a los suboficiales participar en clases en línea y sesiones prácticas en el campo. Incluir recursos multimedia y actividades interactivas. | Un enfoque híbrido maximiza el aprendizaje al combinar la flexibilidad del aprendizaje en línea con la práctica, para el desarrollo de habilidades en situaciones reales, mejorando la preparación de los suboficiales. |
| Integración de tecnologías avanzadas | Incorporar tecnologías como simuladores de realidad virtual, inteligencia artificial y análisis de datos en la formación de suboficiales. Desarrollar módulos específicos que utilicen estas tecnologías para el entrenamiento. | La integración de tecnologías avanzadas en la formación permite a los suboficiales practicar en entornos controlados y recibir retroalimentación instantánea, mejorando su preparación y capacidad de respuesta ante situaciones complejas. |

Priorización de grupo de ideas

Seguidamente se formula una tabla que permitirá visualizar de manera clara cuales son las prioridades más relevantes para asegurar que los suboficiales completen su formación, facilitando la toma de decisiones sobre su implementación.

Tabla 15. Matriz de prioridades más relevantes

| Idea | Deseabilidad | Factibilidad | Viabilidad | Impacto | Disrupción | Total |
|--|--------------|--------------|------------|---------|------------|-------|
| Desarrollo de un currículo adaptado a las necesidades actuales | X | X | X | X | - | 4 |
| Creación de una plataforma de formación policial virtual y aprendizaje híbrido | X | X | X | X | X | 5 |
| Evaluación y seguimiento post-egreso | X | X | - | X | - | 3 |
| Integración de tecnologías avanzadas | X | - | - | X | X | 3 |

Conceptualización de nuevas ideas

"Plataforma de Formación Policial Virtual y Aprendizaje Híbrido". Esta iniciativa está diseñada para beneficiar a los alumnos de las escuelas de formación policial y a los miembros policiales de diversas unidades a nivel nacional. La solución consiste en una plataforma digital que combina formación virtual y presencial, permitiendo el acceso a cursos, talleres y recursos educativos en línea, así como sesiones presenciales programadas. La plataforma incluirá módulos interactivos, videos, foros de discusión, evaluaciones en línea y aplicaciones interactivas que enriquecerán la experiencia de aprendizaje. Esta herramienta permitirá que los policías puedan seguir formándose de manera constante, aprovechando mejor su tiempo de estudio, ajustándose a las necesidades del servicio de cada unidad. La idea es que estén

mejor preparados para enfrentar los desafíos de la seguridad pública y que puedan estar mejor conectados y más cercanos con la comunidad.

Tabla 16. Matriz de conceptualización de nuevas ideas

| Ítem | Contenido |
|---|---|
| Denominación de la solución | Plataforma de Formación Policial Virtual y Aprendizaje Híbrido |
| Población beneficiada de la solución | Alumnos de las escuelas de formación policial y agentes que pertenecen a diferentes unidades policiales en todo el país. |
| Descripción de la propuesta | Se plantea crear una plataforma digital que combine clases en línea con sesiones presenciales. A través de esta herramienta, tanto los instructores, alumnos, como los policías podrán acceder a cursos, talleres y materiales educativos desde cualquier lugar. La plataforma contará con contenidos interactivos como videos, foros, evaluaciones y módulos temáticos. También se incluirán sistemas para hacer seguimiento al progreso de cada participante. |
| Resumen del beneficio | Esta iniciativa innovadora busca facilitar el acceso a la capacitación continua, mejorando las habilidades y conocimientos de los alumnos y del personal policial. Al combinar lo virtual con lo presencial, se aprovecha mejor el tiempo de formación y se responde a las necesidades específicas de cada escuela de formación o unidad policial. El resultado será contar con policías mejor preparados para hacer frente a la inseguridad ciudadana. |

Técnicas para desarrollar mejor la idea

En la siguiente parte se mostrarán algunas formas de analizar y mejorar la propuesta de la "Plataforma de Formación Policial Virtual y Aprendizaje Híbrido". Estas herramientas ayudaran a revisar la idea con más detalle, asegurando que se ajuste a lo que realmente necesitan los alumnos y el personal policial en formación. El objetivo es hacer que esta propuesta sea lo más útil posible, buscando innovar la manera en que se forman los futuros policías y por ende contribuir a una mejor seguridad a nivel nacional.

Tabla 17. Matriz para desarrollar mejor la propuesta

| Técnica | Descripción |
|---------------------------------------|--|
| Las Nueve Cajas de Osterwalder | <ol style="list-style-type: none"> Propuesta de Valor: Plataforma digital que ofrece formación híbrida (presencial y virtual) disponible todo el día, todos los días. Incluye en sistema de calificación que motiva a seguir aprendiendo. Dirigida a: Alumnos de escuelas de formación policial y agentes que trabajan en distintas unidades del país. Medios de acceso: Página web y aplicación móvil para ingresar a los cursos y materiales educativos. |

-
4. **Relación con los usuarios:** Atención personalizada y soporte técnico a través de foros y chats.
 5. **Cómo se financia:** A través de suscripciones anuales, apoyo del Estado y alianzas con instituciones educativas.
 6. **Costos principales:** Desarrollo de la plataforma, mantenimiento y capacitación de instructores.
 7. **Actividades esenciales:** Crear contenido educativo, administrar la plataforma, evaluar a los participantes y actualizar cursos.
 8. **Recursos necesarios:** Tecnología para la plataforma, equipo especializado en educación policial y materiales de enseñanza.
 9. **Aliados estratégicos:** Ministerios de educación e interior, universidades, y entidades relacionadas con la seguridad pública.
-

Design Thinking

- **Conocer al usuario:** Realizar entrevistas y encuestas a los alumnos y personal policial para entender sus necesidades y dificultades en el proceso de formación.
 - **Definir el problema:** Identificar que aspectos de la capacitación actual necesitan mejorar.
 - **Generar ideas:** Pensar en formas de combinar lo virtual con lo presencial, asegurando que la plataforma sea fácil de usar, esté disponible todo el tiempo y motive el aprendizaje con un sistema de puntajes.
 - **Crear un modelo:** Diseñar una versión inicial de la plataforma interactiva con funciones principales.
 - **Probar y mejorar:** Recoger opiniones de los usuarios sobre cómo funciona la plataforma y hacer ajustes según sus comentarios.
-

Elevator Pitch

"Imagina una plataforma educativa diseñada especialmente para alumnos y agentes policiales disponible todo el día, todos los días. Esta herramienta combina clases virtuales con presenciales, y además incluye un sistema de puntajes que motiva a seguir aprendiendo. Los alumnos y policías podrán acceder a cursos y materiales desde cualquier lugar, en el momento que les resulte más conveniente sin afectar el servicio policial. Contarán con el respaldo de especialistas en educación y formación policial, buscamos que cada miembro de la PNP esté mejor preparado para enfrentar la inseguridad ciudadana. Súmate a esta iniciativa que busca fortalecer la formación policial y contribuir a comunidades más seguras. "

Proceso mejorado de Design Thinking

A continuación, se presentan las fases del proceso de diseño centrado en el usuario, con descripciones adaptadas para facilitar su comprensión y aplicación en el contexto de la formación policial.

Tabla 18. Matriz de proceso mejorado de desing thinking

| Fase | Descripción Mejorada |
|---|---|
| Conociendo al usuario | Se trata de crear perfiles detallados de quienes usaran la plataforma, como "Alumno Pérez" y "Suboficial Diaz". En estos perfiles se incluyen sus motivaciones, preocupaciones y necesidades específicas. Esto ayuda a entender mejor a los usuarios y a diseñar soluciones que realmente sirvan. |
| Mapeo de Experiencias | Aquí se identifican todos los momentos en que los usuarios interactúan con la plataforma. Se revisa cada paso del recorrido para detectar que funciona bien y qué se podría mejorar, especialmente en aspectos como la facilidad de uso y el apoyo técnico. |
| “Y si...? (What if) | En esta fase se imaginan situaciones difíciles que podrían ocurrir, como problemas técnicos durante una clase. A partir de eso, se proponen ideas innovadoras para resolverlos, cómo ofrecer ayuda en tiempo real o grabar automáticamente las sesiones para que nadie se pierda la clase. |
| Contar historias (Storytelling) | Se crean relatos que muestran como la plataforma ha ayudado a mejorar la formación de los alumnos y agentes. Por ejemplo, se puede contar la experiencia de un grupo de alumnos que aplicó lo aprendido en una situación de emergencia. |
| Redefinir el valor de la propuesta | Con lo aprendido en las fases anteriores, se ajusta la propuesta de valor. Se destaca que la plataforma no solo ofrece cursos, sino que también crea un espacio donde los policías puedan compartir experiencias, aprender unos de otros y fortalecer sus habilidades en el trabajo. |

Presentación del concepto final

La propuesta final consiste en una plataforma educativa pensada en la formación de policías, que combina clase virtuales y presenciales. Esta herramienta busca mejorar el proceso de aprendizaje, adaptándose a las condiciones actuales y a las necesidades reales del personal policial. La plataforma estará disponible todo el día, todos los días, permitiendo que cada usuario avance a su propio ritmo. Contará con materiales interactivos, un sistema de puntaje que motiva el progreso, y herramientas para evaluar y dar retroalimentación. Todo esto con el objeto de modernizar la formación policial, preparar mejor a los agentes para hacer frente a la inseguridad ciudadana promoviendo el respeto por los derechos fundamentales. Además, se usarán indicadores de desempeño para medir si la plataforma realmente está ayudando a mejorar la capacitación y el trabajo de los alumnos y policías, asegurando resultados concretos y útiles para la institución.

Tabla 19. Descripción del concepto final

| Ítem | Contenido |
|---|--|
| Nombre de la propuesta | Plataforma de Formación Policial Virtual y Aprendizaje Híbrido |
| ¿Qué ofrece esta solución? | Es una herramienta digital que combina clases en línea con sesiones presenciales, pensada para la formación de los alumnos y capacitar a los policías. Utiliza materiales educativos interactivos, sistema de evaluación y puntajes que ayudan a seguir el progreso de cada participante. |
| ¿Cómo funciona? | La plataforma está disponible todo el día, todos los días. Ofrece cursos con contenido multimedia, evaluaciones en línea y un sistema que permite a cada alumno o policía avanzar según su propio ritmo. Las clases presenciales complementan lo aprendido en línea. |
| ¿A quién está dirigido? | A los alumnos en formación, al personal policial en servicio, y también a los instructores y administrativos que participan en el proceso de capacitación. |
| ¿Para qué es la solución? | Su objetivo es modernizar y mejorar la excelencia de la formación policial, asegurando que los agentes estén mejor preparados para enfrentar desafíos de seguridad y promoviendo el respeto a los derechos fundamentales. |
| ¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño (KPI)? | <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de finalización de cursos. - Porcentaje de agentes que aplican lo aprendido en su trabajo. - Mejora en evaluaciones de desempeño en situaciones reales. - Satisfacción de los participantes. - Puntajes promedio en evaluaciones. |
| ¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe? | Agrega valor al proporcionar un acceso flexible a la formación y capacitación, recursos actualizados y un enfoque práctico que mejora la retención del conocimiento y la aplicación en el campo, además de un sistema de calificación que motiva el aprendizaje. |
| ¿Por qué se indica que su propuesta es innovadora? | Porque combina metodologías de enseñanza tradicionales con tecnología moderna, permitiendo un aprendizaje más dinámico y adaptado a las necesidades actuales de la seguridad pública, además de un sistema de puntaje que incentiva la competencia y el progreso. |
| ¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución? | Los riesgos incluyen la resistencia al cambio por parte de algunos instructores y efectivos policiales, problemas técnicos en la plataforma, y la necesidad de asegurar la calidad del contenido educativo. |
| ¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno? | Mejora la preparación de los agentes, lo que puede resultar en una reducción de los niveles de inseguridad, un aumento en la credibilidad de la PNP, y una promoción del respeto a los derechos fundamentales en el accionar policial. |
| ¿Cuáles son las acciones clave del usuario? | <ul style="list-style-type: none"> - Ingresar a la plataforma para seguir cursos de formación. - Participar en actividades interactivas y evaluaciones. - Poner en práctica lo aprendido en su trabajo diario. - Compartir opiniones y sugerencias sobre contenidos. |

| | |
|--|---|
| | - Revisar su avance y puntaje dentro de la plataforma. |
| ¿Cuáles son las principales acciones de la organización? | - Desarrollar y mantener la plataforma. - Crear contenido educativo relevante y actualizado. - Capacitar a los instructores en el uso de la plataforma. - Evaluar el impacto de la formación en el desempeño. - Implementar y gestionar el sistema de calificación y puntaje. |
| ¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos? | - Escuelas de formación y capacitación de la PNP. - Equipos encargados de tecnología e informática. - Instructores y especialistas en educación policial. - Universidades e instituciones educativas. |
| ¿Quiénes son sus aliados estratégicos externos? | - Organizaciones que promueven derechos humanos. - Empresas tecnológicas que brindan soporte y desarrolla. - Otros que apoyan proyectos de mejora institucional. |

3.5. Diseño del prototipo final

La versión final de la Plataforma de Formación Policial Virtual y Aprendizaje Híbrido ha sido pensada como una herramienta completa, fácil de usar y atractiva para quienes lo van a utilizar. Durante su desarrollo se identificaron las funciones más importantes para que la navegación sea sencilla y el acceso a los materiales educativos sea rápido y cómodo. Se priorizó que la plataforma funciones bien en distintos dispositivos, permitiendo que los estudiantes puedan conectarse desde cualquier lugar en el momento que les resulte más conveniente.

Un aspecto clave en este proceso fue el trabajo en equipo. Diseñadores, especialistas, docentes y usuarios, incluyendo alumnos y suboficiales de la PNP, quien colaboraron en forma activa para mejorar la propuesta. Gracias a esta participación, se pudieron detectar puntos débiles, ajustar los contenidos y adaptar las funciones a las necesidades reales de los usuarios. Esto permitió crear una plataforma que no solo se ve bien, sino también funciona de manera eficiente y responde a lo que los alumnos y agentes realmente esperan. Así se asegura que el prototipo sea útil, duradero y capaz de apoyar de forma efectiva la formación policial.

3.5.1. Descripción del prototipo final

La creación de la Plataforma de Formación Policial Virtual y Aprendizaje Híbrido surge como una propuesta moderna para mejorar la preparación de los futuros agentes. En un momento que la seguridad ciudadana es una prioridad, es clave contar con un sistema de

formación que sea fácil de usar y que se adapte a las nuevas exigencias del entorno. Esta plataforma combina clases presenciales con sesiones en línea, permitiendo que los alumnos y agentes accedan a conocimientos teóricos y prácticos de forma flexible. El objetivo principal es ofrecer acceso constante a contenidos actualizados que les ayuden a crecer profesionalmente y a fortalecer sus habilidades en el trabajo diario.

Además, se busca que el aprendizaje sea más activo y participativo, promoviendo la interacción entre alumnos, docentes e instructores. La idea es que puedan compartir experiencias, resolver dudas y aplicar lo aprendido en situaciones reales. En esta etapa del diseño, se está trabajando en una versión detallada y visualmente clara de la plataforma, que sea fácil de entender y atractiva para los usuarios. Se apunta que funcione bien, cumpla con lo que se necesita y se mantenga útil a lo largo del tiempo.

3.5.2. *Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación*

Para crear la versión final de la plataforma, se siguieron varias etapas importantes que aseguraron que la herramienta sea útil, funcional y adaptada a los que realmente necesitan los usuarios. Todo comenzó con una fase de investigación, donde se recogió información sobre lo que esperan y necesitan los alumnos y suboficiales. Se realizaron entrevistas que ayudaron a identificar qué aspectos de la formación actual se pueden mejorar y qué características debería tener la nueva plataforma. Esta retroalimentación fue clave para definir el rumbo del diseño.

Luego se desarrolló un primer modelo de la plataforma, sencillo pero útil para visualizar las ideas principales. Este prototipo inicial permitió probar conceptos y ajustar detalles importantes. Más adelante, se creó una versión más completa en formato digital, donde se aplicaron dinámicas como el juego de roles para detectar posibles dificultades que los usuarios podrían tener al hacer uso de la plataforma. Durante el proceso se hicieron pruebas en campo y se organizaron grupos focales para escuchar directamente a los usuarios. Gracias a estas actividades, se identificaron nuevas necesidades y se incorporaron recursos interactivos que enriquecen la experiencia de aprendizaje.

Este enfoque integral no solo buscó crear una plataforma accesible y fácil de usar, sino que también reunió conocimientos de distintas áreas, dando como resultado una propuesta innovadora que apunta a transformar la formación policial en un entorno moderno, dinámico y efectivo.

3.5.3. Diseño del prototipo

Para crear el modelo de la plataforma virtual, se siguieron varios pasos importantes, comenzando por entender cómo sería la experiencia del usuario. Se elaboró un mapa que muestra todo el recorrido que hace una persona al usar una plataforma, desde que se registra hasta que termina un curso. Esto ayudó a identificar los momentos clave de interacción y a definir las funciones más importantes para que el aprendizaje sea fácil, cómodo y fluido. Posteriormente se realizaron pruebas con el método de juego de roles, donde los instructores y alumnos simulaban distintos perfiles de usuario. Esto permitió evaluar qué tan fácil era usar las herramientas de enseñanza y cómo se conectaban los estudiantes con los contenidos. Gracias a estas pruebas, se detectaron puntos que se podrían mejorar y se hicieron los ajustes necesarios en el diseño para que el prototipo fuera no solo funcional, sino visualmente agradable.

Finalmente, se desarrolló un modelo completo que incluye todo lo necesario: módulos de aprendizaje, espacios para discusión y herramientas para evaluar el progreso. Este proceso, basado en la colaboración y en escuchar a los usuarios, permitió construir una plataforma que realmente responde a las necesidades de formación del personal policial y que pueda implementarse de manera efectiva.

Tabla 20. Mapa del recorrido del usuario en la Plataforma virtual

| Fase | Interacción Clave | Funcionalidades Necesarias | Resultados Esperados |
|------------------------------|--|---|---|
| Fase 1: Registro y Acceso | Registro en Plataforma virtual (correo institucional o personal) | Formulario fácil de llenar y, confirmación por correo electrónico | Usuario registrado y listo para comenzar. |
| | Inicio de Sesión | Opción de "Recordar contraseña", ayuda para recuperarla | Acceso sin problemas a la plataforma |

| | | | |
|--|--------------------------------------|--|--|
| Fase 2: Exploración de la Plataforma | Panel Personalizado | Vista clara de cursos, avance académico y notificaciones | Usuario informado de su situación académica. |
| | Navegación por Cursos | Listado con descripciones claras, acceso a materiales | Usuario conoce los cursos disponibles |
| Fase 3 Inscripción y Aprendizaje | Acceso al Contenido del Curso | Estructura de curso clara, herramientas interactivas | Usuario comprometido con el aprendizaje |
| | Participación en Foros y Actividades | Foros organizados, herramientas para comentar | Interacción activa con instructores y compañeros |
| | Realización de Tareas y Evaluaciones | Plataforma para enviar tareas, evaluaciones automáticas | Usuario evaluado y retroalimentado |
| Fase 4 Evaluación y Finalización | Revisión de Calificaciones | Acceso a historial de calificaciones, comentarios detallados | Usuario consciente de su desempeño |
| | Finalización del Curso | Generación automática de certificados, opción de descarga | Usuario certificado y motivado para continuar |
| Fase 5 Retroalimentación y Mejora Continua | Encuesta de Satisfacción | Encuesta breve y fácil de completar | Retroalimentación para mejorar la plataforma |
| | Acceso a Cursos Futuro | Algoritmo de recomendación, notificaciones sobre nuevos cursos | Usuario motivado a seguir aprendiendo |

Este mapa del viaje del usuario en la plataforma virtual destaca las interacciones clave y las funcionalidades esenciales para optimizar la experiencia de aprendizaje en la plataforma. Cada fase está diseñada para facilitar el ingreso, la participación y la realización de los cursos, asegurando que los estudiantes tengan una interacción agradable y satisfactoria.

Tabla 21. Mapa del Role Playing

| Elemento | Descripción | Objetivos | Resultados Esperados |
|----------------------------|--|--|---|
| Definición de Roles | <ul style="list-style-type: none"> - Instructores: guían a los estudiantes. - Estudiantes: interactúan con el contenido. | <ul style="list-style-type: none"> - Clarificar las responsabilidades de cada participante. - Facilitar la interacción realista. | <ul style="list-style-type: none"> - Comprensión clara de los roles y su impacto en la experiencia de aprendizaje. |

| | | | |
|----------------------------------|---|--|--|
| | - Soporte Técnico: resuelven problemas. | | |
| Escenarios de Simulación | - Registro y acceso a la plataforma. - Navegación por la plataforma virtual. - Participación en foros. - Realización de tareas. - Evaluación de calificaciones. | - Evaluar la usabilidad en diferentes contextos. - Identificar problemas específicos en la interacción. | Identificación de áreas de mejora en la plataforma y en la experiencia del usuario. |
| Materiales Necesarios | - Guiones detallados para cada rol y escenario. - Dispositivos con acceso a la plataforma virtual. - Formularios de evaluación para observadores. | - Proveer a los participantes con la información necesaria para la simulación. - Facilitar la observación y el análisis. | Documentación clara de las observaciones y retroalimentación para futuras mejoras. |
| Proceso de Implementación | - Preparación: definir roles y guiones. - Ejecución: realizar la simulación. - Evaluación: retroalimentación y discusión. - Iteración: ajustes y nueva simulación. | - Asegurar que todos los participantes estén listos y que la simulación se realice de manera efectiva. - Recoger información valiosa para la mejora continua. | Mejora continua de la plataforma basada en la retroalimentación y la experiencia de los usuarios |

La técnica de Role Playing es una herramienta valiosa que fue utilizada para evaluar y mejorar la usabilidad de la plataforma de aprendizaje virtual. Al simular interacciones en un entorno controlado, se pueden advertir zonas donde hay que mejorar para que la experiencia con los estudiantes sea más agradable, asegurando que la plataforma cumpla con las necesidades de todos los involucrados.

Tabla 22. Prototipo de alta fidelidad

| Elemento | Descripción | Objetivos | Resultados Esperados |
|----------------------------------|---|--|--|
| Definición de Componentes | - Interfaces de usuario que simulan la experiencia real. - Funcionalidades completas del sistema (navegación, interacción, feedback). - Integración de elementos multimedia (videos, audios). | - Proporcionar una representación realista de cómo funcionará el producto final. - Permitir a los usuarios interactuar con el prototipo como lo harían con el producto final. | Validación de la funcionalidad y usabilidad del prototipo en un entorno cercano a la realidad. |

| | | | |
|----------------------------------|---|---|---|
| Herramientas Utilizadas | <ul style="list-style-type: none"> - Software de diseño de interfaces - Herramientas de prototipado interactivo - Equipos de prueba (dispositivos móviles, computadoras). | <ul style="list-style-type: none"> - Crear un prototipo que simule la experiencia del usuario final. - Facilitar la interacción y la recolección de datos durante las pruebas. | Prototipo funcional que permite la calificación de la práctica del estudiante y la zona de mejoras. |
| Proceso de Implementación | <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la interfaz y funcionalidades basadas en la retroalimentación previa. - Desarrollo del prototipo utilizando herramientas de alta fidelidad. - Pruebas con usuarios reales para evaluar la funcionalidad. - Recopilación de datos y retroalimentación para ajustes. | <ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que el prototipo refleje con precisión el producto final. - Identificar y corregir problemas funcionales antes del lanzamiento. | Prototipo validado que satisface las demandas de los estudiantes y está listo para la implementación. |
| Evaluación y Ajustes | <ul style="list-style-type: none"> - Realización de sesiones de prueba con usuarios. - Análisis de la retroalimentación y observaciones. - Iteración del prototipo basado en los resultados obtenidos. | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la operatividad y el aprendizaje del estudiante. - Asegurar que el prototipo se ajuste a las necesidades y expectativas del usuario final. | Prototipo refinado que maximiza la satisfacción del usuario y minimiza los errores funcionales. |

Esta figura proporciona un marco detallado del prototipo de alta fidelidad en el nivel funcional. Cada elemento se desglosa para mostrar su importancia en el proceso de diseño y prueba, asegurando que el prototipo no solo sea visualmente atractivo, sino también funcional y alineado con las expectativas del usuario.

3.5.4. Testeo del prototipo

El testeo del prototipo se ha llevado a cabo en las diversas fases, cada una diseñada para evaluar diferentes aspectos de la plataforma de formación virtual. En la primera fase, se realizó una confirmación del prototipo, donde se presentó a los participantes una descripción detallada de la plataforma y sus objetivos. Esto permitió a los usuarios entender el propósito del testeo y cómo se espera que interactúen con la herramienta. Se establecieron criterios claros para evaluar la efectividad del prototipo en la modernización y mejora de la formación policial.

En la siguiente fase, se realizaron sesiones de prueba con un grupo seleccionado de seis usuarios, que incluía: un instructor, un profesor, tres alumnos y un suboficial PNP (Anexo D). Como resultado se comprobó la usabilidad y accesibilidad de la plataforma, los contenidos fueron valorados como actualizados y pertinentes, y se identificaron puntos de mejora en aspectos técnicos y pedagógicos. Durante estas sesiones, los participantes exploraron la plataforma, completando módulos de formación y utilizando las herramientas disponibles, como foros de discusión y recursos interactivos. Se recogió retroalimentación a través de encuestas y entrevistas, lo que permitió obtener información valiosa sobre la usabilidad de la plataforma, la excelencia del contenido y el agrado general de los estudiantes.

Finalmente, en la fase de análisis de resultados, se realizó una revisión minuciosa de la retroalimentación recopilada, con el objetivo de detectar zonas donde se deben realizar ajustes identificar áreas de mejora y realizar los ajustes indispensables para mejorar funcionabilidad y operatividad de la plataforma. Este proceso iterativo permitió refinar el prototipo, asegurando que se alineara de manera efectiva con los requerimientos y aspiraciones de los destinatarios objetivos. Al implementar las modificaciones sugeridas, se garantizó que la plataforma no solo fuera efectiva en la capacitación del personal policial, sino que también ofreciera una experiencia de aprendizaje atractiva y accesible. Este enfoque metódico y centrado en el usuario fue fundamental para el éxito del testeo y la posterior implementación de la solución.

Tabla 23. Pasos para el testeo del prototipo

| Paso | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------------|---|
| Paso 1: Confirmar el prototipo | <ul style="list-style-type: none"> - Descripción del Prototipo: Plataforma de formación para personal policial que integra aprendizaje híbrido utilizando plataforma virtual. - Objetivos: Modernizar la formación policial, asegurando que los agentes estén mejor preparados para enfrentar desafíos de seguridad y promoviendo el respeto a los derechos fundamentales. - Preguntas Clave: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Es efectiva para la capacitación? 2. ¿Es viable la integración con la plataforma virtual? |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> 3. ¿Existen limitaciones para su uso? 4. ¿El personal aceptará la plataforma? 5. ¿Es necesaria capacitación sobre su uso? |
| Paso 2: Desarrollar las hipótesis | - La puesta en práctica de la plataforma virtual mejorará la formación de los agentes, aumentando su efectividad en el campo y promoviendo el respeto a los derechos fundamentales. |
| Paso 3: Desarrollar preguntas generales del testeo | - Preguntas para evaluar: <ul style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tan efectiva es la plataforma virtual para mejorar habilidades? 2. ¿Qué aspectos son útiles y cuáles necesitan mejoras? 3. ¿Cómo se percibe la usabilidad de la plataforma? 4. ¿Qué barreras existen para la adopción? |
| Paso 4: Planificar el proceso de testeo | - Actores y Usuarios: Identificar usuarios finales (alumnos y personal policial) y actores clave (instructores, expertos). - Logística: Definir lugar, tiempo y recursos necesarios para la prueba. |
| Paso 5: Diseño de métodos | - Métodos de Testeo: Utilizar encuestas, entrevistas y grupos focales. - Herramientas: Implementar herramientas digitales como Google Forms para la recolección de datos. |
| Paso 6: Implementar y adaptar | - Ejecución del Testeo: Realizar el testeo con usuarios seleccionados, asegurando comprensión del propósito. - Recolección de Datos: Recoger información sobre fallos y propuestas de mejora. |
| Paso 7: Decisiones | - Análisis de Resultados: Evaluar la efectividad del prototipo en la preparación de los agentes para enfrentar desafíos de seguridad y en estricto respeto a los derechos fundamentales de las personas. - Relevancia: Asegurar que el testeo responde a las preguntas planteadas. - Credibilidad: Validar que las opiniones son verificables. - Carga Apropiable: Confirmar que hay datos suficientes. - Calidad: Asegurar que el método es confiable. - Oportunidad: Obtener resultados en un tiempo adecuado. |
| Retroalimentación y Evolución del Prototipo | - Modificaciones: Realizar adaptaciones basadas en resultados. - Nuevas Pruebas: Testear nuevamente las adaptaciones. - Llevar a Piloto: Implementar un piloto en pequeña escala para evaluación más amplia. |

3.5.5. Presentación del prototipo final

Figura 1: Flujo de trabajo del prototipo final

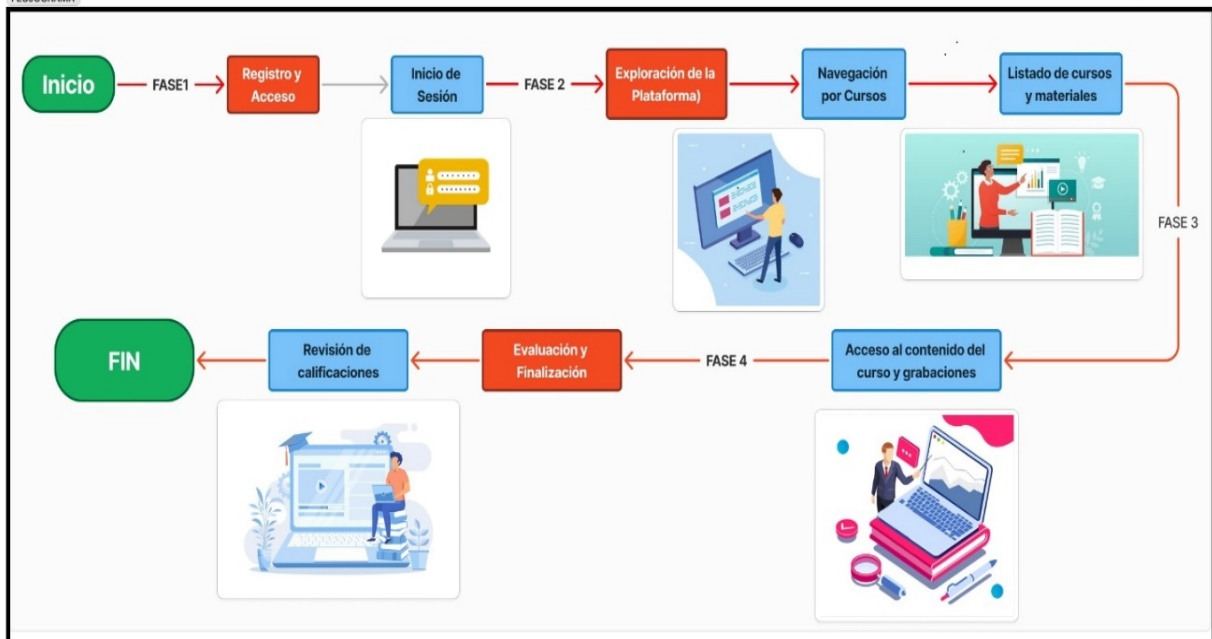


Figura 2: Plataforma virtual de aprendizaje híbrido

Figura 3: Navegación del prototipo final



Capítulo IV: Análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo

4.1. Análisis de deseabilidad

La Plataforma de Formación Policial Virtual está enfocada a evaluar la manera como es que esta herramienta puede realmente satisfacer los requerimientos de aprendizaje en la etapa formativa del personal perteneciente a la policía, de igual forma pretende potenciar su desempeño para cumplir con su finalidad fundamental establecida en la Constitución y la ley. A través de un procedimiento de investigación, así como la recolección de información, se ha podido identificar que la plataforma no solo obedece a una necesidad irrefutable de modernización en la capacitación, también pretende alinearlos con las expectativas de sus usuarios finales.

En esta plataforma, para su diseño se ha tenido en cuenta características específicas relacionadas al entorno policial y las demandas de formación existentes en la actualidad. Por ello ha sido necesario realizar un trabajo de campo que incluyó entrevistas y encuestas a algunos agentes policiales, así como, instructores entre otros actores relevantes, permitiendo poder recoger algunas percepciones respecto a las herramientas de formación que existen y expectativas hacia esta nueva plataforma. Los resultados apuntan a un deseo generalizado de querer contar con un sistema de formación que sea más accesible, interactivo y adaptado a la realidad de la labor policial.

A continuación, presentamos una tabla que resume el análisis de deseabilidad, categorizando a los diferentes participantes que se encuentran comprometidos en la etapa de formación de los futuros policías, con su respectivo nivel respecto a la plataforma:

Tabla 24. Tabla de deseabilidad

| Actores | Nivel de influencia | Nivel de deseabilidad |
|---|----------------------------|------------------------------|
| Alumnos | Alto | Alto |
| Suboficiales | Alto | Alto |
| Profesores e instructores | Alto | Alto |
| Directores de las escuelas de formación | Medio | Alto |
| Jefes de unidades | Medio | Medio |
| Personal especializado en TICs | Medio | Medio |
| Unidades de supervisión y control | Bajo | Bajo |

Como podemos observar en el análisis de deseabilidad, la Plataforma de Formación Policial Virtual posee un potencial elevado para ser considerado y empleado por los alumnos, suboficiales y docentes, quienes se consolidan en principales personajes en la etapa de formación. La identificación de necesidades como de las expectativas de los usuarios es esencial para el desarrollo del diseño e implementación de la plataforma virtual, lo que implica que su adaptación podría generar un significativo impacto en el ciclo de formación y en el cumplimiento de las metas y objetivos de la PNP.

Además, optimizando la calidad en su formación y las capacidades de los futuros agentes del orden, se anticipa que la plataforma contribuirá a elevar significativamente la calidad en el desempeño del servicio policial de manera íntegra. Esto, a su vez, podría generar un impacto significativo en las personas, ya que una fuerza policiaca adecuadamente capacitada y con un desempeño eficiente y eficaz, puede afrontar con eficiencia los desafíos y retos que propone la seguridad pública, generando una mayor confianza y reconocimiento por parte de la comunidad. Por lo tanto, implementar esta plataforma virtual no solo será para el beneficio de los agentes y la institución policial, sino que también tendrá repercusiones de manera favorable en la seguridad y bienestar de la ciudadanía.

4.2. Análisis de factibilidad

4.2.1 Enfoque Escalonado: Primera Fase para Personal de Egreso Excepcional

La implementación se estructura mediante un enfoque escalonado que aborda directamente el centro del problema público: los suboficiales de egreso excepcional que no completaron su formación académica.

Fase 1: Piloto de Recuperación Académica (6 meses)

Población objetivo específica:

- 463 suboficiales de egreso excepcional de Lima Metropolitana (promoción "Líderes de la Paz" 2024)
- Criterio de selección: Personal con menos de 12 meses en servicio activo
- Distribución: 40% en comisarías, 35% en unidades especializadas, 25% en servicios administrativos

Tabla 25. Estructura curricular de recuperación

| Módulo | Contenido Específico | Horas | Modalidad | Justificación |
|--|--|--------------|--------------------------------|---|
| Procedimientos Operativos Complementarios | Técnicas de intervención truncadas por egreso | 80 | 60H virtual + 20H presencial | Competencias operativas críticas faltantes |
| Investigación Criminal Avanzada | Manejo de evidencias, entrevistas especializadas | 60 | 45H virtual + 15H laboratorios | Especialidad no completada en egreso excepcional |
| Marco Ético y DDHH | Uso progresivo de la fuerza, atención a víctimas | 40 | 30H virtual + 10H simulacros | Formación ética truncada identificada por Crnl. Troya |

Cronograma de Implementación Detallado:

- Meses 1-2: Desarrollo de contenidos con instructores EESTP + validación por DIREDDOC
- Mes 3: Piloto con 25 suboficiales (1 comisaría) + métricas de usabilidad
- Mes 4: Escalamiento a 100 suboficiales (5 comisarías del Cercado)
- Meses 5-6: Evaluación de resultados + ajustes para Fase 2 (resto de Lima Metropolitana)

4.2.2 Análisis de Barreras con Estrategias Específicas*Barreras Políticas Identificación basada en entrevistas:*

- Rotación de autoridades cada 18-24 meses (General Lostaunau: "cambio de gobierno redefine políticas")
- Competencia presupuestal entre DIREDDOC, DIRTIC y DIREJEPER
- Resistencia de sectores tradicionales a innovación tecnológica

Estrategias de mitigación documentadas:

- Aseguramiento normativo: Modificación del artículo 96 del DS 022-2017-IN para incluir "complementación académica híbrida obligatoria"
- Respaldo sectorial: Integración en PNMSC 2030 Política Nacional Multisectorial de Seguridad Ciudadana al 2030 como línea de acción específica
- Garantía internacional: Convenio BID como respaldo técnico-financiero ante cambios políticos

Barreras Técnicas Limitaciones cuantificadas por DIRTIC-PNP:

- Bajo nivel de conectividad de comisarías de Lima con ancho de banda < 10 Mbps
- Existencia de equipos informáticos con > 5 años de antigüedad
- Bajo nivel de personal especializado en e-learning nivel Lima Metropolitana

Soluciones técnicas viables:

- Conectividad: Convenio con operador de internet para ancho de banda prioritario (costo: S/ 36,000/año)
- Infraestructura: Aprovechamiento infraestructura de servidores y nube de DIRTIC Lima + servicios en la nube
- Plataforma optimizada: Moodle LTS con requisitos mínimos (5 Mbps, 4GB RAM, navegador básico)

Barreras Normativas Vacíos legales específicos:

- DS 022-2017-IN: Artículo 59 no contempla modalidad híbrida post-egreso excepcional
- Manual del Estudiante ENFPP: Sin protocolo de seguimiento académico remoto
- Ausencia de marco para convalidar horas virtuales con tiempo de servicio

Propuestas normativas concretas:

- RD DIREDDOC: "Directiva de Complementación Académica Híbrida Post-Egreso Excepcional"
- RM MININTER: Marco para convenios educativos con universidades
- Modificación reglamentaria: Inclusión de "educación policial híbrida" en DS 022-2017-IN

Barreras Culturales Resistencias identificadas:

- Instructores mayores de 45 años prefieren metodología 100% presencial (encuesta propia)
- Percepción: "lo virtual no desarrolla temple policial" (testimonio Crnl. Troya)
- Mandos medios reacios a liberar 2 horas diarias para capacitación

Estrategias de cambio cultural:

- Programa de sensibilización: 40 horas para 50 instructores clave en metodologías híbridas
- Casos de éxito: Testimoniales de suboficiales que mejoraron evaluaciones con e-learning
- Sistema de reconocimientos: Resolución de felicitación trimestral para instructores innovadores

4.3. Análisis de viabilidad

La "Plataforma de Formación Policial Virtual y Aprendizaje Híbrido" se basa en una sólida capacidad que existe en el ámbito policial, lo que va a permitir el aprovechamiento de recursos, conocimiento y experiencias previas para la implementación a una solución efectiva en la formación técnica profesional del personal. Este recurso humano con el que cuenta no solo posee el conocimiento técnico esencial para desarrollar y gestionar la plataforma, sino

que también conoce y es consciente de las demandas específicas del desarrollo profesional del personal policial. La integración de habilidades tecnológicas con la experiencia en el ámbito policial facilitará una implementación más efectiva y acorde con las realidades que presenta el servicio, garantizando de este modo que la plataforma sea pertinente y valiosa para los efectivos en su diaria labor.

Además; la inversión en productos tecnológicos actualizados es un aspecto crucial para el éxito del proyecto. Lo cual va a permitir que la plataforma opere sin problemas y brinde un aprendizaje productivo a los estudiantes, mejorando la calidad de la formación y facilitando la integración de recursos multimedia interactivos. La disponibilidad en el entorno de tecnología de punta es esencial para desarrollar un entorno de aprendizaje dinámico y atractivo, que responda a las necesidades del personal policial.

Para la implementación de este proyecto de innovación la Dirección de Educación y Doctrina de la PNP tiene dentro de su presupuesto partidas para realizar este tipo de inversiones, lo que garantiza el desarrollo e implementación del proyecto. Además, mediante contratos y convenios con entidades o empresas privadas, se puede mejorar significativamente el servicio de formación. El Plan de Gobierno Digital del Ministerio del Interior 2020-2024 también respalda esta iniciativa, ya que incluye una sección dedicada a los proyectos principales de gobierno digital, donde se enumeran y explican las iniciativas específicas alineadas con los objetivos estratégicos de transformación digital del ministerio. Esto no solo refuerza la viabilidad del proyecto, sino que también asegura que esté en consonancia con las políticas gubernamentales actuales.

Finalmente, se debe señalar que los resultados que se esperan de la implementación de esta plataforma serán positivos en beneficio de los estudiantes. Lo que se pretende es optimizar la educación en las escuelas de formación, mejorando las competencias y habilidades del personal policial, el cual se traducirá en un mejor desempeño en sus funciones. Al integrar la formación virtual y presencial, se optimizará el tiempo de capacitación

y se adaptará a las necesidades específicas de cada unidad, resultando en un personal más preparado para enfrentar los grandes retos y necesidades que plantea los problemas de seguridad. En resumen, la implementación de esta plataforma virtual es viable y se sustenta en la competencia del personal, la inversión en tecnología y un enfoque estratégico para asegurar su sostenibilidad y efectividad.

4.3.1. Análisis de Costos de Mercado Detallado

Tabla 26. Costos Específicos con Proveedores Identificados

| Componente | Costo unitario (S/.) | Justificación de Mercado | Proveedor/Referencia |
|---------------------------|----------------------|---|-------------------------------|
| Plataforma Moodle LMS | S/ 18,000/año | Licencia empresarial 1000+ usuarios | Partners educativos en moodle |
| Servidores dedicados | S/ 25,000 | HP ProLiant DL380 Gen10 (2 unidades) | HP Inc. Perú |
| Desarrollo contenido | S/ 150,000 | 300 horas @ S/500 (especialista senior) | Consultoría Específica |
| Ancho de banda dedicado | S/ 36,000/año | 100 Mbps simétrico empresarial | Operador de internet |
| Capacitación instructores | S/ 45,000 | 50 docentes x 40 horas a S/22.50 | Universidad PUCP |

Total Año 1: S/ 274,000 (implementación) Total Año 2: S/ 89,000 (operación)

4.3.2 Unidades Policiales Responsables de Permisos y Aprobaciones

Nivel 1: Aprobación Técnica

- DIRTIC-PNP (Director) *Responsabilidad:* Autorización técnica de infraestructura y seguridad informática

Nivel 2: Aprobación Académica

- DIREDDOC-PNP (Director) *Responsabilidad:* Aprobación curricular y metodológica

Nivel 3: Aprobación Administrativa

- DIREJEPER-PNP (Director) *Responsabilidad:* Autorización de uso de tiempo de servicio para capacitación

Nivel 4: Aprobación Institucional

- Estado Mayor General PNP (Jefe) *Responsabilidad:* Alineación con Plan Estratégico Institucional

Tabla 27. Presupuesto requerido para la ejecución del presupuesto

| Acciones por realizar | Primer año | Segundo año | Total | % | |
|---|-------------------|--------------------|----------------|-------------|-----|
| Diligenciamiento de autorizaciones y permisos | 5,000 | 2,00 | 7,000 | 5% | |
| Capacitación | Presencial | 5,000 | 5,000 | 10,000 | 21% |
| | Virtual | 5,000 | 5,000 | 10,000 | |
| | Mixta | 5,000 | 5,000 | 10,000 | |
| Implementación | Programador | 30,000 | 20,000 | 50,000 | 72% |
| | Equipamiento | 25,000 | 10,000 | 35,000 | |
| | Licencias | 10,000 | 5,000 | 15,000 | |
| Acompañamiento y monitoreo | 8,000 | 4,000 | 12,000 | 9% | |
| Contingencias | 5,000 | 3,000 | | 6% | |
| Mejora continua | 5,000 | 2,00 | | 5% | |
| T o t a l | 103,000 | 61,000 | 164,000 | 100% | |

Nota: Los precios son estimaciones y deben ajustarse según el contexto específico del proyecto.

La implementación de la "Plataforma de Formación Policial Virtual y Aprendizaje Híbrido" se llevará a cabo con el apoyo del personal especializado de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (DIRTIC-PNP). Los profesionales de esta Dirección Policial no solo aportarán con sus conocimientos en la creación de la plataforma, sino que también hará posible la incorporación de tecnologías emergentes que optimicen la experiencia educativa en línea. La colaboración con la DIRTIC asegurará que la plataforma cumpla con los más altos estándares de seguridad y funcionalidad, garantizando ambientes de aprendizaje seguros, confiables y accesible para todos los efectivos policiales. Esta sinergia fortalecerá la estabilidad de la plataforma, así como aumentará la satisfacción de los usuarios en su uso diario.

Además, se contempla la posibilidad de llevar a cabo contratos con empresas privadas con la finalidad de robustecer tecnológicamente la implementación de la plataforma. Esto

incluye la compra de software especializado, licencias de uso, y equipamiento como servidores y dispositivos móviles que faciliten el acceso a la formación. Al asociarse con el sector privado, se busca obtener tecnología de vanguardia, aprovechar la experiencia de estas empresas que cuentan con una amplia experiencia y credibilidad en el desarrollo de soluciones educativas. Esta sinergia entre el sector público y privado permitirá crear un sistema de formación sólida y adaptada a las necesidades específicas del personal policial, mejorando así su formación académica y preparación para desarrollar sus funciones conforme a las demandas de la ciudadanía.

Conclusiones

1. Al desarrollar la investigación "Impacto del egreso excepcional de suboficiales de la EESTP PNP en Lima Metropolitana de 2019 al 2023", se ha identificado una situación delicada en la formación académica de los suboficiales, quienes por necesidad pública se incorporan al servicio activo policial sin haber concluido sus estudios técnico-profesionales. Esta inadecuada formación y preparación para enfrentar los retos inherentes a la labor policial no solo afecta su desempeño en situaciones de emergencia, sino que también afecta de manera significativa la excelencia de la labor policial al servicio de la población. Esta situación fomenta la desconfianza en las fuerzas del orden y afecta negativamente la imagen de la policía, elevándose los índices de percepción de inseguridad ciudadana.
2. Uno de los motivos principales por la que se viene dando este egreso o salida rápida de suboficiales, que afecta su formación académica, es por la falta de efectivos policiales en la Policía Nacional del Perú para atender los diferentes servicios que se presta a la ciudadanía. Esta carencia se encuentra reconocida en el Plan Estratégico de Capacidades, denominado MS-30 PNP, y limita la capacidad de respuesta de los agentes frente al aumento de inseguridad. Por eso, es urgente aumentar el número de policías en las calles, debiendo asegurar que reciban una formación completa y de calidad, que les permita enfrentar de manera efectiva la preocupante ola delincencial y criminalidad que día a día se registra a nivel nacional.
3. Otro factor que influye en el problema del egreso acelerado de suboficiales es la falta de planificación por parte del gobierno peruano. No se ha definido una estrategia clara para manejar este proceso, lo que ha generado un ambiente desordenado donde las decisiones se toman sin base técnica ni se evalúan las consecuencias. Esto dificulta que la formación policial se adapte correctamente, y como resultado, se tiene efectivos policiales que no cuenta con las habilidades necesarias, lo que afecta tanto la seguridad pública como la confianza de la ciudadanía. Además, no se ha realizado ningún seguimiento ni evaluación sobre los resultados del egreso excepcional o anticipado de suboficiales PNP, por lo tanto, no podemos asegurar que esta estrategia esté dando buenos resultados. Es necesario que frente a esta

necesidad debemos asegurarnos que los futuros policías reciban una formación adecuada que les permita realizar bien su trabajo especialmente en situaciones complejas y de esta manera aportar a la seguridad de la ciudadanía.

4. La Delincuencia y la criminalidad viene siendo uno de los principales problemas que tienen que afrontar los gobiernos de turno, quienes frente al clamor de la población toman acciones apresuradas sin un análisis técnico previo. Una de las decisiones es el egreso excepcional de suboficiales de la Policía Nacional del Perú, disponiendo que los jóvenes alumnos que se encuentra en periodo formativo interrumpan sus estudios y salgan al servicio policial sin una capacitación adecuada, lo cual podría poner en riesgo la seguridad en razón que salen al servicio sin haber culminado sus estudios. Por ello es importante que frente a esta decisión se garantice que reciban una educación de calidad, con la finalidad de poder atender las necesidades de la población, especialmente en la lucha contra el crimen y la delincuencia.

5. Si bien el egreso excepcional es una necesidad por el elevado déficit de personal policial, en el presente trabajo se plantea un reto innovador para mejorar la formación de los alumnos y suboficiales de la PNP. El objetivo es que esta estrategia del egreso excepcional no afecte la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía. Para ello se propone la creación de una plataforma virtual con herramientas tecnológicas que permitan una educación flexible y completa en la cuales se combine lo virtual con lo presencial. Estas plataformas estarán disponibles todo el día y todos los días con acceso a contenido digitales y espacios de aprendizaje interactivo, con la finalidad de que los agentes estén mejor preparados para atender a la necesidades y emergencias de la población. Es importante mejorar el sistema educativo para que los futuros policías salgan bien preparados.

6. El prototipo final de esta plataforma virtual está diseñada para renovar y fortalecer el proceso formativo de los alumnos, con acceso a contenidos teórico y prácticos de forma fácil y flexible según sus horarios y necesidades. Esta herramienta permitirá el acceso a bibliotecas digitales, repositorios de investigación, foros, reuniones virtuales y clases grabadas, disponible en distintos dispositivos. Esta innovación no solo busca mejorar las

habilidades y conocimientos del personal, sino también asegurar que la educación se mantenga en forma continua y se adapte a las exigencias y necesidades de los integrantes de la institución policial.

7. Como parte de esta propuesta innovadora, se ha desarrollado un prototipo final de una plataforma Virtual de formación policial con modalidad híbrida, diseñada para un fácil acceso. Asimismo, cuenta con un sistema de evaluación, seguimiento y sistema de notas de cada usuario, lo que ayuda a mantener motivados y comprometidos en el aprendizaje. Al combinar lo virtual con lo presencial se busca ofrecer una mejor formación ajustada a las necesidades del personal policial y estén mejor calificados para enfrentar los retos actuales contra la delincuencia y la criminalidad que mucho daño hacen a nuestro país.

8. La construcción del sistema se llevó de forma progresiva, realizando inicialmente entrevistas a efectivos policiales entre ellos alumnos, docentes, instructores, expertos en educación con la finalidad de tener idea cuales son las necesidades más resaltantes en el ámbito formativo. En base a esta información se empezó a crear un prototipo que incluía módulos virtuales y materiales multimedia. Posteriormente se realizó pruebas reales con usuarios reales, quienes iban aportando con información útil para ir corrigiendo y mejorando el diseño. Luego de su validación se lanzó la versión final, asegurando que la plataforma tuviera soporte técnico, buena organización en todos sus contenidos y que se encuentren disponibles para los usuarios.

9. Como parte del trabajo de innovación, se realizó un estudio relacionado a las necesidades específicas de los alumnos que se encuentra en los centros de formación, expresando muchos de ellos que desearían complementar sus estudios con el uso de herramientas digitales flexibles y de fácil acceso, combinando lo virtual con lo presencial. Este pedido de educación más dinámica y adoptada al contexto actual demuestra que la plataforma tiene grandes posibilidades de ser aceptada y bien recibida por los usuarios en formación.

10. La factibilidad de esta plataforma se respalda en la experiencia sólida del equipo de la Dirección de Educación de la PNP, lo que asegura un enfoque pedagógico adecuado. A esto

se suma el trabajo conjunto con especialistas en tecnología educativa, quienes aportan herramientas que enriquecen el proceso de aprendizaje. Además, existe la posibilidad de contar con el apoyo de empresas privadas especializadas que permitan aprovechar mejor los recursos disponibles y desarrollar una solución robusta, adaptada a las necesidades reales de la formación policial. Un cronograma bien planificado, con etapas progresivas, garantiza que la implementación se realice de forma ordenada y eficiente. El cumplimiento de las normas legales también refuerza la confianza en la plataforma. En conjunto, todos estos factores colocan a la institución en una posición favorable para renovar su sistema de formación y fortalecer el trabajo policial en beneficio de toda la ciudadanía.

11. La Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones Policía Nacional del Perú cuenta con profesionales con habilidades técnicas que no solo pueden desarrollar y administrar el sistema, sino que también conocen y comprenden las necesidades de formación desde el interior de la institución policial. Gracias a ello podríamos decir que la propuesta presentada es viable, asimismo la Dirección de Educación y Doctrina Policial cuenta con el presupuesto para poner en marcha esta iniciativa, más aún se encuentra respaldado por el Plan de Gobierno Digital del Ministerio del Interior 2020–2024 y por lo tanto alineada con las políticas públicas. Por ello permite confiar en que la plataforma propuesta será de mucha utilidad en la formación de los futuros policías.

12. La implementación de la Plataforma Virtual de Formación Policial con enfoque híbrido, se proyecta como una solución en la parte formativa a largo plazo. Comienza con un diagnóstico de necesidades de formación, posteriormente la parte técnica a cargo de la DIRTIC PNP, así como la capacitación de los docentes e instructores, para seguidamente establecer un plan piloto en la EESTP PNP de Puente Piedra y su posterior lanzamiento de forma oficial en las diferentes escuelas de formación, garantizando la actualización permanente con recursos financieros adicionales. Con estas acciones, se busca que la plataforma se mantenga vigente, útil y alineada con las necesidades reales del personal policial.

Referencias bibliográficas

- Aponte. (14 de Abril de 2021). *Estrategia pedagógica para la formación policial*. Recuperado el 05 de Junio de 2024, de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1049&context=doct_educacion_sociedad
- Cátedra de Impacto Social. (2023). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social*. Recuperado el 24 de Junio de 2024, de chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/78400/1/20235129722283_Informe%20Catedra%20Social%202020%20%281%29.pdf
- Cedefop. (2023). *Directrices europeas para la validación del aprendizaje no formal y formal*. (2. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Productor) doi:10.2801/89649
- Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad. (2010). *Prevención de la Criminalidad y Seguridad Cotidiana*. Recuperado el 10 de Junio de 2024, de Tendencias y perspectivas: https://cipc-icpc.org/wp-content/uploads/2019/09/prevencion_de_la_criminalidad_y_la_seguridad_cotidiana_ESP_01.pdf
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2021). *Ética y buen gobierno en tiempos de pandemia*. Recuperado el 03 de Agosto de 2024, de Colección Experiencias Escuela CLAD: <https://bit.ly/36kJmHL>
- Dammert, L. (Abril de 2024). *TRANSFORMACIONES POLICIALES EN AMÉRICA LATINA: APRENDIZAJES Y DESAFÍOS*. Recuperado el 28 de Junio de 2024, de <https://www.researchgate.net/profile/Lucia->

Dammert/publication/381547829_TRANSFORMACIONES_POLICIALES_EN_AMERICA_LATINA_APRENDIZAJES_Y_DESAFIOS/links/667334a31846ca33b83da137/TRANSFORMACIONES-POLICIALES-EN-AMERICA-LATINA-APRENDIZAJES-Y-DESAFIOS.pdf

Decreto Legislativo N° 1149. (2012). *Ley de la Carrera y Situación del personal de la Policía Nacional del Perú*. Recuperado el Mayo de 12 de 2024, de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/876803-10>

Decreto Legislativo N° 1267. (16 de Diciembre de 2017). *Ley de la Policía Nacional del Perú*. Recuperado el 16 de Mayo de 2024, de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1464781-2>

Decreto Legislativo N° 1618. (21 de Diciembre de 2023). *Ley que actualiza el sistema de seguridad ciudadana*. Recuperado el 03 de Junio de 2024, de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2247004-1>

Decreto Supremo N° 003-2020-IN. (12 de Marzo de 2020). *Reglamento de la Ley 30714*. Recuperado el 29 de Mayo de 2024, de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1864483-1>

Decreto Supremo N° 022-2017-IN. (04 de Julio de 2017). *Decreto Supremo N° 022-2017-IN*. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de Reglamento de la Formación profesional de la Policía Nacional del Perú: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1540144-2>

Decreto Supremo N° 022-2017-IN. (04 de Julio de 2017). *Reglamento que regula la formación profesional policial*. Recuperado el 18 de Julio de 2024, de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1540144-2>

Fernandez Martinez, W. (20 de Febrero de 2017). *Egreso anticipado de los alumnos de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú*

2012-2014. Recuperado el 03 de Junio de 2024, de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7900>

IEP. (Enero de 2024). *Informe de Opinión Enero 2024*. Recuperado el 03 de Junio de 2024, de Situación de seguridad: <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2024/01/IEP-Informe-de-Opinion-Enero-2024-informe-completo-2.pdf>

LAPOP. (2023). *Barómetro de las Américas*. Recuperado el 03 de Junio de 2024, de Pulso de la democracia en el Perú: <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2024/04/Barometro-de-las-Americas.-Pulso-de-la-democracia-en-Peru-2023.pdf>

MININTER. (18 de Abril de 2024). *Decreto Supremo*. Recuperado el Mayo de 2024, de Egreso anticipado: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2281071-3>

Miñan, M. (2024). *www.conceptopedia.de*. Recuperado el 01 de Julio de 2024, de Concepto de prevención del delito: https://conceptopedia.de/prevencion-del-delito-definicion-ejemplos-tipos/#concepto_de_prevencion_del_delito

Organización Mundial de la Salud. (Enero de 2021). *Impacto del COVID-19 en los recursos humanos en salud*. Recuperado el 10 de Junio de 2024, de <https://www.jstor.org/stable/resrep56209.10>

PLAN MS 30. (Setiembre de 2021). *Plan Estratégico de capacidades PNP al 2030 Mariano Santos Mateo*. (PNP, Editor, & PNP, Productor) Recuperado el 20 de Mayo de 2024, de https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/porta1/doc/481doc_INTERIOR%20PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030__.pdf

PLAN MS-30. (Setiembre de 2021). Recuperado el Mayo de 2024, de https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/porta1/doc/481doc_INTERIOR%20PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030__.pdf

- Rojas, O. E. (12 de Junio de 2020). *Responsabilidad social y pedagógica*. Recuperado el 18 de Junio de 2024, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36240/HerreraRosasOmarEdelberto2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rosas, J. G. (2021). *Intervención Policial en la resolución de conflictos*. Recuperado el 16 de Junio de 2024, de <https://escuelapolicia.com/wp-content/uploads/2021/04/Intervencion-policial-en-la-resolucion-de-conflictos-jg.pdf>
- UNICEF. (21 de Marzo de 2023). Recuperado el 12 de Julio de 2024, de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unicef.org/evaluation/media/3326/file/Evaluaci%C3%B3n%20de%20impacto%20en%20UNICEF.pdf>
- UNODOC. (2011). *Manual sobre la aplicación eficaz de las Directrices para la prevención del delito*. Recuperado el 30 de Mayo de 2024, de [Prevenición del Delito: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook_on_the_Crime_Prevention_Guidelines_Spanish.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook_on_the_Crime_Prevention_Guidelines_Spanish.pdf)

Anexos

ANEXO A. Matriz de ordenamiento bibliográfico

| Denominación del artículo | Autor | Revista / Fuente | Año de publicación | Link | Causa identificada |
|--|-----------------------|---------------------------------------|--------------------|---|--|
| Plan Estratégico de capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 Mariano Santos Mateos | PNP | PEMS-30 | 2021 | www.policia.gob.pe/di-rseciu/documentos/PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030.pdf | Déficit de Personal |
| Vigésimo séptimo informe anual 2023 | Defensoría del Pueblo | INDH | Mayo 2024 | https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2024/05/vigesimo_septimo_informe_anual_2023.pdf | Incremento de personal y capacitación |
| Sistema de salud en el Perú y el COVID 19 | Zoila PONCE DE LEON | Políticas y debates públicos / PUCP | Mayo 2021 | La salud en tiempos de covid-VF5.pdf | Déficit de Personal |
| Esfuerzo para prevenir y reducir la intención de rotación de empleados en la hospitalidad. | Akhmad Darmawan | Revista de Gestión Social y Ambiental | 2024 | Rotación de personal EBSCO-FullText-2024-07-17.pdf | Déficit de personal – Rotación de personal |
| Situación de la población Peruana 2024 – Una mirada de la diversidad étnica | INEI | Informe / INEI | Julio 2024 | https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6616587/5751291-situacion-de-la-poblacion-peruana-2024-una-mirada-de-la-diversidad-etnica.pdf | Déficit de personal – Cambios en la densidad poblacional |

| | | | | | |
|---|---|---|---------------------------------|---|--|
| Principio de administración de recursos humanos en unidad de talento humano | Andrea Isabel Pacheco-Pinos; Silvio José Castellanos-Herrera | Artículo – Fundación KOINONIA / FK | 2022 | file:///C:/Users/User/Downloads/adminfunda,+33.pdf | Déficit de Personal – Gestión del Talento Humano |
| Prácticas del talento humano socialmente responsables en las medianas y grandes empresas de Ibagué, Colombia. | Rubio Guerrero, Germán; López Posada y otros | Facultad de Ciencias económicas /Academia Premier | 2023 | https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/viewer/pdf/6crzrkjfff | Capacitación y desarrollo profesional |
| Planeación Estratégica – Fundamentos y Aplicaciones | Idalberto Chiavenato | Libro / Tercera edición | 2016 ISBN: 978-1-4562-5663-0 | Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf | Falta de planificación estratégica |
| Planeación prospectiva estratégica de recursos humanos | MsC. Mayly Torres Álvarez Dr C. Yosvani Orlando Lao León y otros | Artículo / Scielo | 2021 | http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v15n1/2306-9155-rdir-15-01-88.pdf | Planificación estratégica |
| Planificación y estrategia: Fundamentos para tiempos confusos | Blanco, Marcel Antonorsi | Artículo Debates IESA / Business Source Complete | 2024 | https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/viewer/pdf/7iqq7fjmyv | Falta de planificación estratégica |
| Globalización y planificación estratégica en el sector público: | Juana Rosa Ramos Vera, Teodoro Lupa Quisocala y | Artículo / Revista de Filosofía – Universidad | 2022 | https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/viewer/pdf/dqrgdnmymb | Planificación estratégica – Globalización |

| | | | | | |
|---|---|--|------------|---|--|
| Reflexiones en un escenario de riesgo. | María R. Alfaro Bardales | d del Zulia / Serbiluz | | | n entornos cambiantes |
| La gestión de personas: construyendo equipos humanos que perduren después de la pandemia. | Joana Miñarro Remohy | Artículo Capital Humano /EBSCO | 2020 | https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/viewer/pdf/a4z4ngjzd5 | Planificación estratégica – gestión proactiva y estratégica |
| Estadísticas de la Criminalidad, Seguridad Ciudadana y Violencia. | INEI | Informe / INEI | Junio 2024 | https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6601150/5738344-estadisticas-de-criminalidad-seguridad-ciudadana-y-violencia-enero-marzo-2024.pdf | Inseguridad Ciudadana – Aumento continuo de denuncias de delitos |
| Inteligencia artificial al servicio de la criminalidad ¿Mito o realidad? | Daniel Sansó-Rubert Pascual | Centro de Iniciativas Culturales –CICEES / JSTOR | 2020 | https://www.jstor.org/stable/10.2307/27135848 | Aumento de la criminalidad |
| Consecuencias Prácticas del Populismo Punitivo en la Eficacia de la Reacción Penal Frente a la Criminalidad | Wini Maite Rodríguez de la Torre | Artículo / Revista Vox Juris – EBSCO | 2022 | https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/viewer/pdf/twrg5yerbr | Aumento de la Criminalidad / Populismo punitivo |
| Corrupción en la democracia española: Una aproximación desde los aspectos | Julia Pulido Gragera, Daniel Sansó-Rubert | Artículo - URVIO, Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad | 2020 | https://revistas.flacsoandes.edu.ec/urvio/article/view/4131/3278 | Aumento de la criminalidad / Corrupción |

| | | | | | |
|---|----------------------------------|---|------|---|--|
| criminales y políticos | | | | | |
| Inestabilidad política, deterioro institucional y debilidad del sistema de partidos. Lecciones del caos peruano | Aldo Fernando PONCE UGOLINI | Artículo / Política y Gobierno Centro de Investigaciones y Docencia Económicas (CIDE) | 2023 | http://politicaygobierno.cide.edu/index.php/pyg/article/view/1665/1108 | Presión política y social – Frecuente inestabilidad política |
| Un sistema de salud de más calidad / Ideología, política y gestión sanitaria | Hugo E. Arce | Prometeo Editorial / JSTOR | 2021 | https://www.jstor.org/stable/jj.14736591.6 | Presión política y social / Falta de respaldo político |
| Atrapados por el conflicto/ Objetivos de seguridad en la teoría y en la práctica | International Crisis Group | International Crisis Group/JSTOR | 2022 | https://www.jstor.org/stable/resrep43550.6 | Presión Política y social |
| Giros políticos y desafíos democráticos en América Latina | Osvaldo Iazzetta | Artículo CLACSO / JSTOR | 2020 | https://www.jstor.org/stable/j.ctv1gm02pn.12?seq=10 | Inestabilidad política |
| Impacto del COVID-19 en los recursos humanos en salud | Organización Mundial de la Salud | Artículo OMS/ JSTOR | 2021 | https://www.jstor.org/stable/resrep56209.10 | Brechas de recursos humanos |

| Denominación de la causa | Descripción de la explicación | Autores que plantean esta causa |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------|

| | | | |
|---|---------|--|------------------------------|
| Déficit Personal | de | El Plan estratégico de Capacidades PNP MS-30, identifica que la PNP registra una brecha de recursos humanos de 30% para la cobertura de los servicios policiales. Esta situación dificulta la distribución jerárquica del personal de suboficiales a las diferentes Unidades policiales. Asimismo, limita la promoción al grado inmediato lo que limita el desarrollo profesional y la motivación en los efectivos policiales. Para revertir esta escasez de personal en los últimos años se viene implementando el egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales en forma sostenible. | PNP |
| Incremento personal y capacitación | de y | Con la finalidad de garantizar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales de las personas y contribuir al bienestar general de la ciudadanía, La Defensoría del Pueblo señala que es de suma importancia aumentar la cantidad de servidores públicos y mejorar sus capacidades para enfrentar la diversa problemática, en el presente caso relacionado a temas de atención en salud. Esta problemática se ve evidenciado por las demandas y necesidades que presenta la población. La gestión de contar con mayor número de servidores y mejor capacitados que permitan la implementación de políticas efectivas, garantizará una gestión transparente enfocado en el bienestar general asegurando el ejercicio de los derechos humanos. | INDH – Defensoría del Pueblo |
| Déficit personal | de | El gobierno de turno al no tener la cantidad suficiente de recursos humanos en las instituciones del estado, limita su capacidad para poder atender las necesidades y emergencias de la población. Este déficit de personal se ha visto evidenciado durante la pandemia COVID 19, donde las instituciones por la falta de profesionales se vieron rebasadas en su capacidad de atención para enfrentar esta crisis. El déficit de personal genera mala atención para la provisión de los servicios elementales o básicos. | Zoila PONCE DE LEON |
| Déficit personal rotación personal | de – de | El déficit de personal en las instituciones también es generado por la excesiva rotación del personal, lo cual disminuye la productividad, desmotiva al personal y también afecta la excelencia del servicio que se brinda. Por lo que es de importancia implementar estrategias para prevenir y reducir la rotación del personal en las instituciones. | Akhmad Darmawan |
| Déficit personal Cambios en la densidad poblacional | de – la | El INEI en su informe "Situación de la Población Peruana, 2024", indica que se registra un crecimiento significativo en la densidad poblacional en Perú, existiendo un aumento demográfico. Lo que se puede inferir que frente a un aumento demográfico es necesario incrementar los | INEI 2024 |

| | | |
|--|---|--|
| | recursos humanos en las instituciones dedicadas al orden público y seguridad ciudadana para tener una respuesta más efectiva frente a la delincuencia y criminalidad. | |
| Déficit de Personal – Gestión del Talento Humano | Una gestión adecuada de recursos humanos debe ser implementada con estrategias que garanticen una buena selección del personal y una formación y capacitación continua, con la finalidad de contar con personal calificado y competente. Contar con personal idóneo genera un ambiente motivador y colaborativo, potenciando su productividad y rendimiento. | Andrea Isabel Pacheco-Pinos; Silvio José Castellanos-Herrera |
| Capacitación y desarrollo profesional | Las organizaciones deben invertir en la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores, con la finalidad de mejorar sus habilidades y competencias. Esta capacitación permitirá que los empleados puedan liderar y generar innovación, adaptándose a los continuos cambios del mercado y de la tecnología. La capacitación del personal es una estrategia de éxito a mediano y largo plazo.. | Rubio Guerrero, Germán;López Posada y otros |
| Falta de planificación estratégica | Las organizaciones deben establecer una dirección clara y precisar sus objetivos a largo plazo. Para ello, deben realizar una planificación estratégica para adaptarse a un mundo cambiante, tener una asignación eficiente de sus recursos, identificar sus oportunidades de innovación y garantizar sus supervivencia y continuidad en un mercado competitivo y dinámico. | Idalberto Chiavenato |
| Planificación estratégica | Las organizaciones deben anticiparse al futuro y prepararse ante los posibles escenarios, con una prospectiva estratégica que le permita en el presente tomar las mejores decisiones basadas en evidencias. Al identificar tendencias, oportunidades de crecimiento y amenazas en el entorno, se minimizan riesgos, se fomenta la innovación y se promueve la adaptabilidad de la organización, contribuyendo a su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. | MsC. Mayly Torres Álvarez Dr C. Yosvani Orlando Lao León Dra. C. Milagros Caridad Pérez Pravia |
| Falta de planificación estratégica | La desorganización y crisis en las instituciones y en la vida de un país se debe a la falta de una planificación estratégica, lo que dificulta anticiparse a los cambios del entorno y por consiguiente no permite alcanzar las metas y objetivos trazados, perdiendo las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Además, la ausencia de un plan claro puede desmotivar a los trabajadores y a los integrantes de la comunidad. | Blanco, Marcel Antonorsi |

| | | |
|--|---|--|
| Globalización y planificación estratégica en el sector público: Reflexiones en un escenario de riesgo. | La planificación estratégica en el sector público, es primordial para facilitar la toma de decisiones informadas. Permite a las organizaciones adaptar estrategias a las nuevas realidades y enfrentar la incertidumbre mediante una evaluación de los riesgos. Este proceso prioriza políticas públicas y define objetivos claros, asegurando que las decisiones respondan a las demandas de la población y mejoren su calidad de vida. | Juana Rosa Ramos Vera, Teodocio Lupa Quisocala y María Renee Alfaro Bardales de Ontaneda |
| Planificación estratégica – gestión proactiva y estratégica de personas en las administraciones públicas | La gestión proactiva y estratégica proporciona una dirección definida hacia el logro de objetivos, al mismo tiempo que fomenta un ambiente en el que el trabajo en equipo se convierte en un elemento esencial. Este enfoque colaborativo facilita la alineación de esfuerzos entre los miembros de la organización y contribuye a destruir la cultura de autosuficiencia, promoviendo un ambiente de trabajo basado en la confianza y colaboración. Como resultado, se construye una organización capaz de adaptarse a los cambios y de responder de manera efectiva a las demandas de su entorno. | Joana Miñarro Remohy |
| Inseguridad Ciudadana | El INEI en el informe “Estadísticas de criminalidad, seguridad ciudadana y violencia, enero-marzo 2024” evidencia un crecimiento permanente en las denuncias por delitos en Perú (contra el patrimonio, robos, hurtos, contra la seguridad pública). Este escenario resalta el incremento de la criminalidad en el país, especialmente en Lima Metropolitana, siendo necesario la implementación de estrategias para hacer frente a esta problemática de inseguridad. | INEI 2024 |
| Aumento de la criminalidad | Las organizaciones criminales para la realización de sus ilícitos penales y evadir la vigilancia de las autoridades, pueden utilizar tecnologías avanzadas. Estas organizaciones pueden tener la capacidad de acceder a bases de datos o volúmenes de información que le permite eludir los sistemas de seguridad, facilitando así la planificación y ejecución de delitos de forma más elaborada y difícil de detectar. | Daniel Sansó-Rubert Pascual |
| Aumento de la Criminalidad / Populismo punitivo | El crecimiento de la criminalidad se va favorecido por la creación y modificación de leyes penales impulsadas por intereses políticos y el populismo punitivo. Estas medidas sin criterios técnicos y muchas veces inconstitucionales impulsadas por intereses, normaliza la impunidad al aplicar leyes de manera desigual, y puede incentivar más actividades delictivas, generando desconfianza y falta de credibilidad en el sistema judicial. | Wini Maite Rodríguez de la Torre |

| | | |
|--|---|--|
| Aumento de la criminalidad / Corrupción | La corrupción en las instituciones públicas genera un ambiente apropiado para el crecimiento de la delincuencia y criminalidad, debido a que la infiltración de criminales en el ámbito político y administrativo compromete la integridad y la transparencia. La corrupción mantiene un periodo de criminalidad que afecta la seguridad y el estado de derecho aprovechando las vulnerabilidades institucionales | Julia Pulido Gragera, Daniel Sansó-Rubert |
| Presión política y social – Frecuente inestabilidad política | La inestabilidad política es una problemática que afecta significativamente la gobernanza en un país, esto se origina en la debilidad de los partidos políticos, caracterizado por su corta vida y rivalidades intensas, permitiendo que las autoridades sean cambiadas, dificultando la continuidad de políticas públicas e intensificado el debilitamiento y desconfianza institucional. | Aldo Fernando PONCE UGOLINI Aldo F. PONCE |
| Presión política y social / Falta de respaldo político | La falta de respaldo político influye significativamente en la implementación de políticas para mejorar los servicios básicos que el estado puede ofrecer, ya que restringe la capacidad de los funcionarios para llevar a cabo innovaciones exitosas. Sin apoyo político, se enfrentan dificultades para gestionar recursos suficientes, se ven obligados a priorizar tareas burocráticas sobre reformas eficaces, lo que puede manipular la atención pública de las verdaderas demandas de la ciudadanía. | Hugo E. Arce |
| Presión Política y social | Frente a crisis locales como el aumento de la violencia, los líderes políticos y la sociedad civil presionan al gobierno a tener respuestas rápidas. Esta situación puede llevar que las Fuerzas Armadas realicen acciones en contextos no militares en apoyo a la policía, complicando su capacidad operativa al no estar preparados para enfrentar situaciones como el control de disturbios y por no tener una planificación estratégica, dificultando la implementación efectiva de políticas públicas en temas de seguridad ciudadana. | International Crisis Group |
| Inestabilidad política | La inestabilidad política obstaculiza el progreso de las instituciones públicas, ya que la destitución de los presidentes o autoridades políticas dificulta implementar reformas a largo plazo. Esta situación, marcada por la presión de grupos sociales, genera inseguridad y dificulta el fortalecimiento de un sistema democrático estable. | Osvaldo Iazzetta |
| Brechas de recursos humanos | Las "brechas de recursos humanos" está relacionado a las insuficiencias en la cantidad, calidad, distribución y capacitación del personal con las demandas de la población, lo que puede resultar en un déficit o escasez de personal, falta de disponibilidad para atender los servicios, | Organización Mundial de la salud |

| | | |
|--|--|--|
| | y condiciones laborales inadecuadas que afectan la capacidad del sistema para dar respuesta rápida y efectiva. | |
|--|--|--|

ANEXO B. Transcripción de Entrevistas

General ® PNP Miguel A. LOSTAUNAU FUENTES - Experto en Seguridad y Políticas

Públicas

Muy buenos días, señor Tnte. Gral PNP, en situación de retiro, Miguel A. LOSTAUNAU FUENTES, quien se desempeñó como jefe del Estado Mayor General de la PNP y Director General de Seguridad Ciudadana del Vice Ministerio de Orden y Seguridad del Ministerio del Interior durante los años 2022 y 2023 respectivamente. El objetivo de esta investigación es analizar el egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la Policía Nacional del Perú en la Región Policial de Lima. Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y será utilizada exclusivamente con fines académicos. Su participación es muy valiosa para el éxito de esta investigación, y agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad en sus respuestas.

1. Durante los últimos años se han venido produciendo egresos anticipados de suboficiales de la Policía Nacional del Perú ¿A qué motivos, razones o necesidades respondería la decisión del egreso excepcional o graduación anticipada de los suboficiales de la PNP?

La principal causa es la problemática de la violencia e inseguridad que vive nuestro país que condiciona a la Institución policial realizar egresos excepcionales sin ningún criterio técnico pedagógico todo ello bajo una decisión política del Poder Ejecutivo buscando mostrar a la ciudadanía alguna medida para enfrentar el fenómeno criminal que afecta al país, todo ello con la interrogante de no saber si los efectivos que egresan poseen las capacidades, aptitudes y actitudes para responder adecuadamente a los requerimientos de la ciudadanía y de la PNP.

2. ¿Existe o a existido en la institución algún plan de mediano o largo plazo para abordar el déficit de personal, más allá del egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP?

Existe un Plan desarrollado por la DIREHUM para llegar el 2030 con 170,000 efectivos de acuerdo a lo planteado por el MS-30 dentro de un proceso regular de formación para lo cual se debe aumentar las capacidades de las escuelas y continuar con la reforma educativa policial la misma que a la fecha no se ha implementado y aplicado.

3. ¿Qué medidas se adoptaron o se estarían adoptando para asegurar que la calidad de la formación, planeado inicialmente para desarrollarlos en seis semestres académicos (tres años), no se vea comprometida con la estrategia del egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP?

Realmente ninguna que asegure el cumplimiento de los objetivos del proceso educativo que permita al egresado poseer todas capacidades, cualidades establecidas en el Perfil del Policía Peruano. Toda vez que al egresar de manera excepcional se encontraría pendiente el concluir los seis semestres académicos necesarios lo cual se haría de manera virtual, lo cual no asegura una calidad educativa.

4. ¿Cómo se ha evaluado o se estaría evaluando el impacto del egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP, respecto a sus capacidades técnicas y operativas, para un desempeño óptima en el servicio policial?

Ninguna evaluación, toda vez que es una debilidad institucional el no evaluar el impacto de algunas acciones como el egreso excepcional, solo asumiéndose que ya se encuentran

en el servicio y que coadyuven al control de la inseguridad ciudadana en el país.

5. ¿Cómo se podría mejorar la planificación estratégica para anticipar y responder a las necesidades de seguridad de la población y cierre de brecha de personal?

Dentro del proceso de reforma educativa se debería trabajar en las siguientes líneas de acción para cerrar las brechas de personal. Primero. - Retomar lo determinado en el MS-30 que indica que el 2030 la PNP debe poseer 170,000 efectivos. Segundo. - Tener claro que no es con más policías que se va a controlar el tema de la violencia e inseguridad ciudadana, sino con policías adecuadamente formados bajo un modelo de policía: profesional, comunitario, solución de problema y basado en inteligencia. Tercero. - Incrementar las capacidades de las escuelas para albergar un mayor número de alumnos y cadetes. Cuarto. - Continuar con el proceso de cierre de escuelas que aseguren la calidad educativa de los egresados. Quinto.- Reformular la malla curricular para que responda a los nuevos escenarios que la violencia e inseguridad ciudadana exige a la PNP para ello seguir con el apoyo del BID, UE, INL. Sexto. - Que la PNP priorice la atención de recursos: personal, presupuesto, equipamiento que permita tener las mejores condiciones para formar a los futuros policías. Y por último Forjar alianzas o convenios con Gobiernos Regionales o municipalidades para que aporten recursos para la educación policial

6. ¿Qué lecciones se pueden aprender de otros países que han enfrentado problemas similares en sus fuerzas policiales?

Bueno citando casos como Chile (Carabineros), y Colombia (PNC) que son países que tienen condiciones similares a nuestro país y que se pueden destacar.

En dichos países se priorizo la educación de calidad para lo cual no solo policías acompañaban el proceso educativo, sino se incorporaron las universidades, centros de investigación con equipos de profesionales civiles que coadyuvaron a tener una mirada diferente de como formar a los futuros policías. Teniendo claro que esta una generación diferente de jóvenes por lo cual el modelo educativo policial de años atrás no funciona adecuadamente.

Agradecemos sinceramente su participación en nuestro estudio sobre el egreso anticipado de suboficiales PNP en Lima Metropolitana. Sus opiniones son esenciales para comprender mejor los desafíos de seguridad en su comunidad. Si tiene más comentarios en el futuro, no dude en contactarnos. ¡Gracias por su valiosa contribución!

Coronel PNP Fredy Edgar SALAZAR MATOS – Jefe DIVACA –DIREDDOC PNP

Año 2024.

Muy buenos días Crnl PNP Freddy Edgar SALAZAR MATOS Jefe de la División Académica de la Dirección de Educación y Doctrina de la Policía Nacional del Perú. El objetivo de esta investigación es analizar el egreso y graduación de manera excepcional de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú en la Región Policial de Lima. Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y será utilizada exclusivamente con fines académicos. Su participación es muy valiosa para el éxito de esta investigación, y agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad en sus respuestas.

1. Durante los últimos años se han venido produciendo egresos de manera excepcional de

suboficiales de la Policía Nacional del Perú ¿A qué motivos, razones o necesidades respondería la decisión del egreso y graduación de manera excepcional de los suboficiales de la PNP?

Entiendo que obedecen a varios criterios; el Interés Nacional y Seguridad Ciudadana que es una de las principales razones para el egreso y graduación de manera excepcional, específicamente para combatir la inseguridad ciudadana y la actividad criminal que afectan gravemente a la población. El Perú ha experimentado un aumento en los índices de criminalidad y violencia, lo que genera una percepción de inseguridad entre los ciudadanos, otra razón es el Déficit de Efectivos Policiales para cubrir la demanda de servicios necesarios para garantizar la seguridad pública, esto incluye tanto la presencia policial en las calles como la participación en programas de prevención y control del delito, también podemos considerar la Necesidad de Reforzar la Lucha Contra el Crimen, la delincuencia común y organizada es un problema de especial relevancia en nuestro país, afectando los derechos fundamentales de los ciudadanos. Por lo tanto, es esencial contar con más efectivos policiales capacitados que puedan contribuir a la lucha contra el crimen y reducir los índices de inseguridad, finalmente podemos señalar a las Estrategias de Seguridad Nacional, concordante con la Política Nacional Multisectorial de Seguridad Ciudadana al 2030 (PNMSC 2030) el cual establece objetivos prioritarios para prevenir y controlar el delito, lo que requiere aumentar las acciones de prevención y mejorar los servicios de seguridad ciudadana. El egreso y graduación de manera excepcional de suboficiales es una estrategia para cumplir con estos objetivos.

Motivo por el cual, la Sra. Dina Ercilia Boluarte Zegarra, Presidenta Constitucional de la República, firmó el Decreto Supremo N°022-2024-IN de fecha 19ABR2024, autorizando el egreso y graduación de manera excepcional por motivos de interés nacional de cuatrocientos sesenta y tres (463) cadetes de la Escuela de Oficiales PNP de la Promoción “PERSEVERANCIA”; así como de cinco mil doscientos setenta y ocho (5,278) alumnos de las EESTP PNP a nivel nacional de la Promoción 2023-2025 “LIDERES DE LA PAZ” en este año 2024.

2. ¿Qué medidas se adoptaron o se estarían adoptando para asegurar que la calidad de la formación, planeado inicialmente para desarrollarlos en seis semestres académicos (tres años), no se vea comprometida con la estrategia del egreso y graduación de manera excepcional de suboficiales de la PNP?

Se vienen adoptando medidas como; Modalidades de Estudio Flexibles, que implica los estudios a distancia o semipresenciales que permiten a los cadetes y alumnos completar el resto de su formación académica de manera remota o virtual. Esto garantiza que los estudiantes puedan continuar con su educación y completar los créditos restantes mientras cumplen con sus funciones en servicio activo; asimismo, la realización de Prácticas Preprofesionales, cuyo objetivo se fija en las experiencias formativas en situaciones reales de trabajo y las prácticas preprofesionales que pueden ser convalidadas con el servicio activo. Esto permite que los suboficiales adquieran experiencia práctica y habilidades en el campo mientras completan su formación académica, y por último tenemos el Uso de Tecnología Educativa, mediante la implementación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) que facilita el aprendizaje a distancia y proporciona recursos educativos de calidad para que los estudiantes puedan continuar con su formación de manera efectiva.

3. ¿Existe o a existido en la institución algún plan de mediano o largo plazo para abordar el déficit de personal, más allá del egreso y graduación de manera excepcional de suboficiales de la PNP?

Si existen, entre las que se cuenta la Política Nacional Multisectorial de Seguridad Ciudadana al 2030 (PNMSC 2030), la cual establece un enfoque multidimensional e integral para abordar el problema de la seguridad ciudadana. La PNMSC 2030 propone reducir los niveles de victimización y mejorar la seguridad pública mediante la implementación de estrategias que incluyen la prevención del delito, la mejora de servicios de seguridad y la reducción de delitos patrimoniales y violentos. De igual forma la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro, que fue aprobada mediante Decreto Supremo N°008-2017-IN, y busca mejorar las condiciones de seguridad y convivencia pacífica en territorios focalizados, basándose en la colaboración multisectorial para prevenir el crimen y la violencia, asimismo, la Directiva de Policía Comunitaria por Sectores, que tiene como objetivo descentralizar los servicios policiales y optimizar el ejercicio de la función policial, esta directiva fomenta la participación comunitaria y la colaboración con autoridades locales para mejorar la eficacia de la policía.

4. ¿Cómo el egreso y la graduación de manera excepcional de suboficiales de la PNP, afecta en el desarrollo normal de la currícula académica para la formación integral de los suboficiales?

Afecta interrumpiendo el Programa Académico Presencial, ya que los suboficiales que egresan anticipadamente no completan el programa académico en su modalidad presencial, lo cual podría afectar la continuidad y profundidad del aprendizaje. Sin embargo, se ha implementado la modalidad remota o virtual para completar los créditos restantes, asegurando así que los estudiantes puedan concluir su formación académica. Afecta al Enfoque en Competencias, en este caso el currículo se adapta para priorizar la enseñanza de competencias esenciales que los suboficiales necesitarán en el campo. Esto implica una reestructuración de los contenidos para asegurar que los estudiantes adquieran las habilidades más importantes antes de su egreso. Afecta en la Reducción de Experiencia Práctica Directa ya que el egreso y graduación de manera excepcional podría limitar el tiempo dedicado a experiencias prácticas directas en un entorno académico. Para compensar esto, se permite que las experiencias formativas en situaciones reales de trabajo sean convalidadas con el servicio activo, lo que proporciona a los suboficiales la oportunidad de aplicar sus conocimientos en el campo. Afecta en la Adaptación de Modalidades de Enseñanza, por lo que se tienen que emplear tecnologías de la información y comunicación para facilitar el aprendizaje a distancia. Permittiéndonos que los suboficiales continúen sus estudios de manera flexible y adaptada a su nueva realidad laboral, garantizando que no se pierda la continuidad educativa. Finalmente se tienen que ajustar las Evaluaciones y Seguimiento Académico implementando sistemas de evaluación continua y seguimiento académico para asegurar que, a pesar de las adaptaciones, los suboficiales mantengan un nivel de desempeño adecuado y que la calidad de la formación no se vea comprometida.

5. ¿Cómo se ha evaluado o se estaría evaluando el impacto del egreso y graduación de manera excepcional de suboficiales de la PNP, respecto a sus capacidades técnicas y operativas, para un desempeño óptimo en el servicio policial?

Se evalúan mediante las acciones siguientes:

- Evaluación Continua de Competencias: A pesar del egreso y graduación de manera excepcional, se implementan mecanismos de evaluación continua para garantizar que los suboficiales mantengan un nivel de competencias técnicas y operativas adecuadas. Esto incluye evaluaciones prácticas y teóricas que permiten identificar áreas de mejora y fortalecer las capacidades de los oficiales.

- Convalidación de Experiencias Formativas: Las prácticas preprofesionales y experiencias formativas en situaciones reales de trabajo son convalidadas con las horas del servicio activo, lo que proporciona a los suboficiales la oportunidad de aplicar y mejorar sus habilidades en un entorno real. Esto asegura que adquieran experiencia práctica relevante antes y después de su graduación.
- Uso de Modalidades de Enseñanza a Distancia: La modalidad de enseñanza a distancia permite que los suboficiales continúen su formación académica mientras están en servicio. Esto garantiza que sigan desarrollando sus capacidades técnicas y operativas, incluso después del egreso de manera excepcional.

Agradecemos sinceramente su participación en nuestro estudio sobre el egreso y graduación de manera excepcional de suboficiales PNP en Lima Metropolitana. Sus opiniones son esenciales para comprender mejor los desafíos de seguridad en su comunidad. Si tiene más comentarios en el futuro, no dude en contactarnos. ¡Gracias por su valiosa contribución!

Coronel PNP Herbert TROYA ACHA – director de la EESTP Puente Piedra – Año

2023

Muy buenos días Sr. Coronel PNP Herbert TROYA ACHA - Director de la Escuela de Educación Superior Técnica Profesional PNP de Puente Piedra durante el año 2023, el objetivo de esta investigación es analizar el egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP en la Región Policial de Lima. Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y será utilizada exclusivamente con fines académicos. Su participación es muy valiosa para el éxito de esta investigación, y agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad en sus respuestas.

1. ¿Cómo director de la EESTP PNP Puente Piedra, durante el año 2023, ha sido parte del proceso de egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP?

Si he participado en el egreso de la promoción “Protectores de la Democracia”, con una permanencia en la Escuela de 17 meses, cuyo egreso se efectuó para el procedimiento de egreso excepcional.

2. ¿Sí para el proceso de egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP, la Dirección de Educación y Doctrina Policial, cuenta o ha contado con una estrategia o plan, ¿diseñado para adaptar la formación de los suboficiales PNP frente a la reducción del tiempo para su formación?

Por mi experiencia y conocimiento al integrar el Consejo Superior Administrativo Disciplinario (CONSAD) donde se proponen aspectos administrativos del Sistema Educativo Policial, no ha contado ni cuenta con una Estrategia o Plan para adaptar de los alumnos frente a la reducción del tiempo de formación y lo explico de la siguiente manera:

Cada incorporación de alumnos se formula un Plan Académico de formación por el periodo de Seis semestres académicos, el primer mes denominado integración, luego del cual los que superan ese periodo se incorporan a 6 periodos académicos de 16 semanas de duración con una semana de descanso entre periodo académico además que el Tercer periodo académico se selecciona el personal por especialidades (Investigación Criminal – Orden Público y Seguridad), a partir del cuarto periodo se incorpora las prácticas pre profesionales todos los días sábados y se proyecta para un horizonte de Seis (06) Periodos académicos o Dos (02) conforme lo Establece el Manual del Alumno; el egreso

excepcional se dio por una disposición de la Comandancia General a propuesta del Ministerio del Interior, bajo el sustento de déficit de personal policial en las calles. Cuando se toma la decisión, simplemente se dispone el término del cuarto periodo académico, pero nunca se ha formulado un Plan de egreso excepcional, el suscrito como parte de la gestión de la EESTP Puente Piedra, se formuló un plan de adiestramiento del personal para el servicio policial, estableciendo en 15 antes del egreso un ciclo de adiestramiento con unidades especializadas para la especialidad de investigación criminal convocando a DEPINCRI, DIRINCRI, DIRCRI (Escena del Crimen), DIRIN y para la especialidad de Orden Público y Seguridad con División de Emergencia, Escuadrón Verde, Comisarias entre otros, pero esto no se encuentra regulado.

3. ¿Sí la EESTP PNP de Puente Piedra, cuenta con la capacidad técnica, logística, recursos humanos e infraestructura instalada, para llevar a cabo en forma óptima el proceso de egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP?

La EESTP Puente Piedra se encuentra con una capacidad regular en materia técnica, logística, RRHH e infraestructura para la formación integral de los alumnos en un lapso de un año, ya que no se puede considerar un egreso excepcional porque no está regulado; es preciso hacer mención que las instalaciones de la EESTP Puente Piedra son antiguas y además que se encuentran hacinados al encontrarse temporalmente la Escuela de Oficiales de la PNP desde el año 2019, para el acompañamiento psicológico se contaba con Tres (03) Psicólogos, con el equipo tuvimos que tocar las puertas de la Universidad Privada del Norte con la finalidad de que 15 egresados de psicología realicen su internado; sin embargo, lo ideal es que exista un psicólogo por cada 100 alumnos.

4. ¿Cómo el egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP, afecta el desarrollo normal de la curricula académica para la formación integral de los suboficiales?

Tiene una gran afectación en la formación de los futuros suboficiales de la PNP, teniendo en cuenta que no se cumple el plan académico e incluso contradice con los principios de acreditación del SINEACE, teniendo en cuenta que uno de los elementos a tener en cuenta es el seguimiento posterior de los egresados luego de haber culminado su periodo de formación durante los 2 años siguientes; sin embargo, cuando se produce un egreso excepcional, no todo el personal continua su complementación académica y por lo tanto no se puede medir si se ha cumplido con los objetivos del Plan académico.

5. ¿Qué competencias y habilidades se consideran esenciales que podrían verse afectadas por un egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP?

Teniendo en cuenta que existe el Perfil del policía peruano, al egresar de manera excepcional se afecta la identidad doctrinal, porque no se termina de impregnar la doctrina policial en el alumno, la disciplina por convicción porque el corto tiempo no llega a calar en el alumno esta competencia de vital importancia en nuestra institución, otro determinar su salud mental si es que se encuentra apto para el desempeño profesional con inteligencia emocional para situaciones de presión y riesgo.

6. ¿Qué estrategias se han implementado o se están implementando para mitigar los efectos negativos que implica la interrupción del proceso regular de formación de suboficiales PNP?

No se ha implementado ninguna estrategia, pues el egreso excepcional responde a posición política del sector interior o la Comandancia General de la PNP y a la DIREDOC le comunican dicha decisión, y se cumple sin importar el impacto, activándose lo establecido por el reglamento del Decreto Legislativo N°318 – regula el Sistema Educativo Policial, en la cual se dispone de cursos de complementación académica virtual, que ya no lo ejecuta

la cada Escuela Técnica donde estudió el alumno sino la DIREDOC la que dispone en que escuela lleva la complementación académico, lo que genere mayor incertidumbre porque esos efectivos nunca se puede hacer el seguimiento, además que dicha complementación es voluntaria y no todo el personal llega a culminar su formación académica.

7. ¿En su calidad de director de la EESTP PNP de Puente Piedra, al darse el proceso de egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales de la PNP, los graduados cuentan con las capacidades técnicas y operativas para desempeñarse de manera óptima en el servicio policial?

Desde mi opinión, no, teniendo en consideración que no se ha culminado su formación académica, cursos importantes no se llegan a complementar como investigación del delito o procedimientos operativos en orden público; además no se ha culminado su etapa de identidad doctrinaria que se logra en la etapa de formación académica, además que se trunca el proceso de prácticas que corresponde a tres periodos y no uno los días sábados, pues solo hacen 40 horas de prácticas profesionales y no las 120 horas que lo harían al culminar su periodo de formación regular.

8. ¿Cómo se viene monitoreando el desempeño funcional y operativo de los suboficiales PNP que egresaron de manera excepcional o tuvieron una graduación anticipada?

No se puede monitorear, como lo expliqué en la pregunta 6, teniendo en consideración que su complementación académica no lo hace necesariamente en la Escuela de origen sino que la DIREDOC dispone que escuelas realizan complementación académica, de esta forma si no es su Escuela solo cumple con la formalidad y no una continuidad de la formación académica para un seguimiento, además, cuando culminan su formación en su legajo de formación estarán dos hasta tres Escuelas técnicas, ejemplo un alumno de la EESTP de Puente Piedra egresa de manera excepcional con 4 periodos académicos, su quinto periodo si decide continuar la DIREDOC puede disponer llevarlo en la EESTP San Bartolo y su sexto periodo puede la DIREDOC que lo lleve a cabo de manera virtual en la EESTP de Huaraz y ese es negativo.

9. Frente a los continuos egresos excepcionales o graduaciones anticipadas, ¿la gestión de la EESTP PNP de Puente Piedra, ha desarrollado o desarrolla alguna prospectiva para hacer frente a la incertidumbre de un escenario futuro?

Al no existir una estrategia, el suscrito como Director en su oportunidad, desarrollé un Plan de Instrucción y adecuación para el servicio policial, en la que en un periodo de Un (1) mes de acuerdo a la especialidad se convocó a equipos de instrucción de las unidades operativas y especializadas de la PNP con la finalidad de dar un entrenamiento de aproximación al servicio policial, poniendo énfasis en procedimientos de intervención, documentación de inteligencia, tiro policial, uso de la fuerza, entre otros con la finalidad de mejorar su interacción de la etapa de formación al servicio policial.

10. Quiere aportar algo más a su entrevista.

Si quiero complementar diciendo, revisando la estadística de la EESTP de Puente Piedra, ninguna promoción desde el año 1999 que se reabrió la Escuela hasta la fecha ha culminado su formación académica, por lo tanto, se debe de institucionalizar bajo una estrategia bien definida la formación, profesional presencial de 1 y 6 meses de formación presencial y una formación virtual obligatoria en la misma Escuela de egreso, con la finalidad de cumplir con el Plan académico de formación integral y poder hacer el seguimiento y las correcciones de la formación académica y no acudir a procesos excepcionales que distorsionan la formación y causa un efecto negativo en la formación integral de los futuros suboficiales.

Agradecemos sinceramente su participación en nuestro estudio sobre el egreso excepcional o graduación anticipada de suboficiales PNP en Lima Metropolitana. Sus opiniones son esenciales para comprender mejor los desafíos de seguridad en su comunidad. Si tiene más comentarios en el futuro, no dude en contactarnos. ¡Gracias por su valiosa contribución!

ANEXO C. Comparativa malla regular vs malla excepcional

| Área / Módulo | Malla Regular (3 años – 6 semestres) | Malla Excepcional (egreso anticipado) | Diferencia clave |
|---|---|---|---|
| Formación general | Matemáticas, comunicación, historia, realidad nacional, informática básica. | Sí se cursan. | Se mantienen íntegros. |
| Ciencias jurídicas | Derecho penal, procesal, constitucional, criminología, derechos humanos. | Solo cursos introductorios. | Se reducen los módulos avanzados en derecho y DD.HH. |
| Ciencias policiales | Investigación criminal, criminalística, orden público, tránsito, inteligencia policial. | Solo nociones básicas y técnicas operativas inmediatas. | Se omiten técnicas avanzadas y especialización investigativa. |
| Ética y valores | Ética policial, deontología, responsabilidad pública, formación cívica. | Se reduce o se omite en el egreso anticipado. | Gran vaciamiento de formación ética. |
| Prácticas operativas | Entrenamiento físico, defensa personal, tiro, conducción vehicular policial. | Sí, pero reducidas en intensidad. | Se prioriza instrucción básica. |
| Prácticas preprofesionales | Servicio supervisado en comisarías/unidades especializadas (último año). | Eliminadas. | No se realizan prácticas reales antes del servicio. |
| Gestión y administración | Gestión pública, administración policial, TIC aplicadas a la seguridad. | Omitidas. | Se pierde formación en gestión institucional. |
| Proyecto integrador / titulación | Trabajo final y evaluación integral (académica, ética, disciplinaria). | No se realiza. | Graduación acelerada sin consolidación académica. |
| Duración total | 6 semestres (3 años). | 4–5 semestres (2 años o menos). | Se reduce entre 30–40% de la malla. |

ANEXO D. Informe del trabajo de campo

INFORME N° 01-2024-PUCP-PAMOID PNP.

- Asunto** : Fases de testeo del prototipo de la Plataforma de Formación Policial Virtual.
- Ref.** : Proyecto de Innovación – Plataforma de Formación Policial Virtual.

I. ANTECEDENTES

En el marco del Proyecto de Innovación “Plataforma de Formación Policial Virtual”, se ha previsto la realización de un proceso de testeo del prototipo, con la finalidad de garantizar su efectividad, usabilidad y pertinencia en la modernización de la formación policial.

II. OBJETIVO

Evidenciar las fases desarrolladas en el testeo del prototipo, detallando la metodología aplicada, los participantes involucrados, los resultados obtenidos y los ajustes implementados.

III. METODOLOGÍA

El testeo se realizó en tres fases secuenciales:

- A. Confirmación del prototipo
- Presentación a los participantes de la descripción detallada de la plataforma, objetivos y criterios de evaluación.
 - Orientación sobre el propósito del testeo y los indicadores de desempeño esperados.
- B. Sesiones de prueba con usuarios
- Participantes: instructores, docentes, alumnos y suboficiales de la PNP.
 - Actividades realizadas: exploración de módulos, foros de discusión, uso de recursos interactivos.
 - Herramientas de recolección de información: encuestas estructuradas y entrevistas individuales.
- C. Análisis de resultados
- Revisión de retroalimentación recibida.
 - Identificación de áreas de mejora.
 - Implementación de ajustes técnicos, académicos y funcionales.

IV. RESULTADOS

- Se comprobó la usabilidad y accesibilidad de la plataforma.
- Los contenidos académicos fueron valorados como pertinentes y actualizados.
- Se detectaron oportunidades de mejora en aspectos técnicos y pedagógicos.

- La experiencia de aprendizaje fue percibida como moderna y atractiva, contribuyendo al objetivo de modernización de la formación policial.

V. CONCLUSIONES

- El testeo cumplió con los objetivos propuestos y permitió validar el prototipo.
- Las fases ejecutadas garantizaron un proceso iterativo y centrado en el usuario.
- El prototipo de la plataforma se encuentra lista para su implementación y escalamiento, contando con los ajustes sugeridos.

VI. RECOMENDACIONES

- Continuar con fases periódicas de retroalimentación tras la implementación.
- Establecer un sistema permanente de soporte técnico y académico.
- Documentar futuras sesiones con registros audiovisuales y actas de participación.

Es cuanto se cumple con informar, adjuntándose el acta de testeo del prototipo de la plataforma virtual de formación policial.

Chorrillos, 04 de diciembre de 2025.



OA - 242832
William TUESTA CHAVEZ
CORONEL PNP