

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
Escuela de Posgrado



Atención al Ciudadano en las Comisarías de la Policía Nacional del Perú del
Distrito de La Victoria 2023 -2024

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

Hilton Aguilar Escobedo
Adelmo Oswaldo Chuquillanqui Ospina

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 “Atención al ciudadano en las comisarías de la Policía Nacional del Perú del distrito de La Victoria 2023 2024”, de los autores: Hilton Aguilar Escobedo y Adelmo Oswaldo Chuquillanqui Ospina deo constancia de lo siguiente:

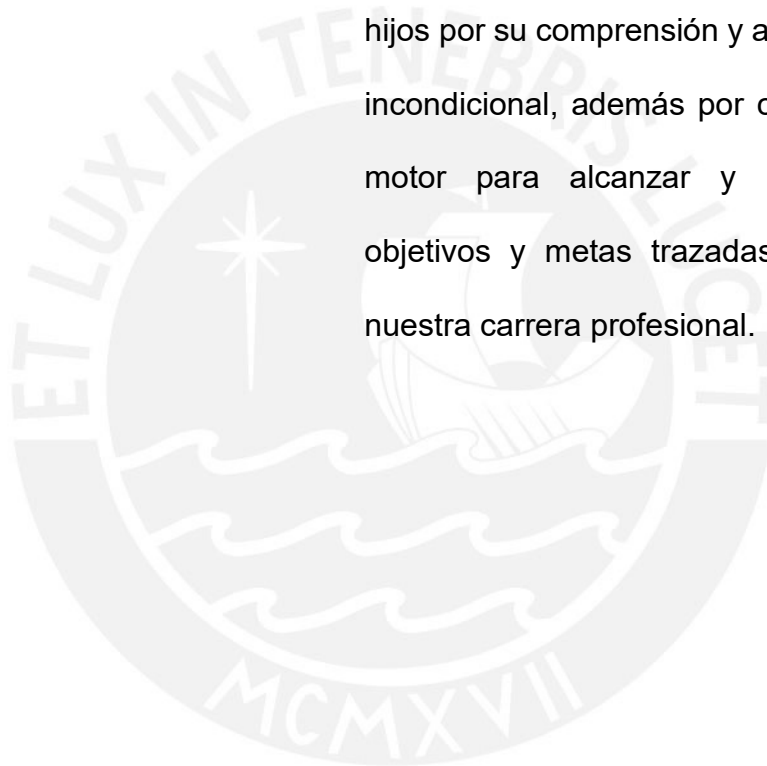
- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/11/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de Investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 05 de Noviembre del 2025

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

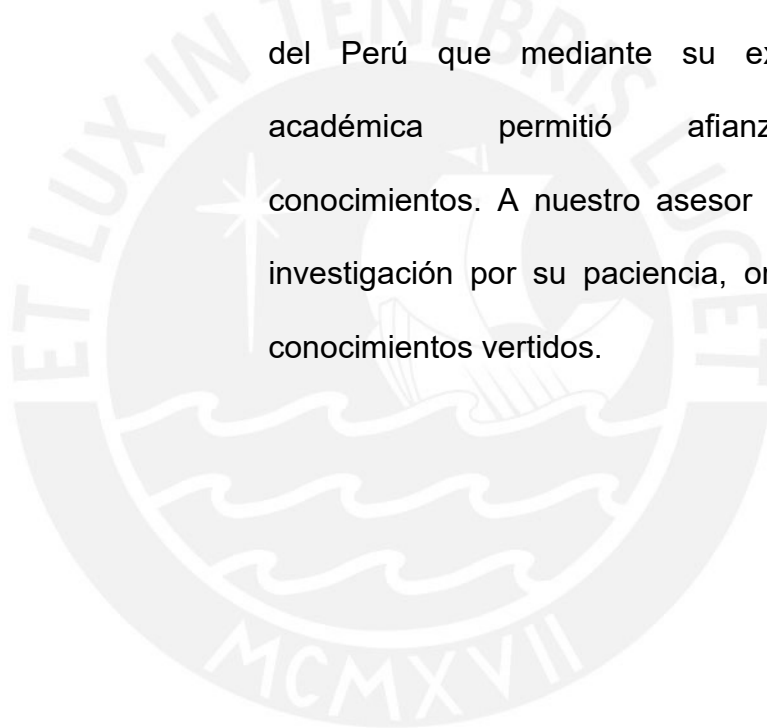
Dedicatoria

A nuestras adoradas y amadas esposas e hijos por su comprensión y apoyo de manera incondicional, además por convertirse en el motor para alcanzar y lograr nuestros objetivos y metas trazadas a lo largo de nuestra carrera profesional.



Agradecimiento

A la heroica Policía Nacional del Perú que a través de la escuela de POSGRADO hizo posible la oportunidad de perfeccionarnos a fin de desarrollar nuestra función con profesionalismo en beneficio de la ciudadanía. A la Pontificia Universidad Católica del Perú que mediante su excelente planta académica permitió afianzar nuestros conocimientos. A nuestro asesor del proyecto de investigación por su paciencia, orientación y sus conocimientos vertidos.



Resumen

La presente propuesta innovadora aborda la problemática de la deficiente atención ciudadana en las sedes policiales de la PNP, centrándose en el distrito de La Victoria durante el período del año 2023 al 2024. Las investigaciones indican que este escenario mina la credibilidad en la Institución Policial, provocando reticencia en la población para denunciar o relacionarse con las comisarías.

La interacción con el público en estas dependencias evidencia múltiples falencias: esperas prolongadas, trato poco empático y a veces autoritario, burocracia ineficiente, personal sin formación adecuada en la atención a los usuarios del servicio policial y escasez de recursos tecnológicos para agilizar gestiones. Estas carencias generan desconfianza, percibiendo a las comisarías como poco eficaces y opacas, lo que obstaculiza la colaboración ciudadana y compromete la seguridad.

El análisis del origen del problema revela tres aspectos clave: insuficiente capacitación policial, que impacta negativamente en la atención al ciudadano; falta de herramientas tecnológicas modernas que entorpecen la optimización de procesos; y conductas inapropiadas del personal, caracterizadas por falta de empatía y desconocimiento de protocolos.

Se plantea la implementación de una plataforma digital "Comisaría en Línea", concebida para mejorar la interacción ciudadano-comisaría mediante tecnología avanzada. Este prototipo contempla: un sistema de denuncias online con monitoreo instantáneo, chat interactivo para consultas, geolocalización de sedes policiales con notificaciones automáticas, y opciones para agendar citas y realizar sondeos de satisfacción.

Esta plataforma busca acortar tiempos de espera, elevar la calidad de atención, incrementar la transparencia y restaurar la confianza en la policía. Se prevé que su

implementación traiga consigo: mayor accesibilidad a servicios policiales desde cualquier dispositivo conectado, respuestas más ágiles a solicitudes ciudadanas, incremento en el registro de denuncias y mejora en la imagen pública de la PNP.

El proyecto se considera económicamente factible gracias a diversas fuentes de financiación, incluyendo partidas presupuestarias específicas, fondos para seguridad ciudadana, colaboración internacional y alianzas con el sector privado. Además, cuenta con el respaldo técnico de la Dirección de TIC de la PNP, asegurando su viabilidad operativa a largo plazo.



Abstract

This innovative proposal addresses the problem of deficient citizen attention in the police headquarters of the PNP, focusing on the district of La Victoria during 2023-2024. Research indicates that this scenario undermines the credibility of the police institution, causing reluctance in the population to report or interact with police stations. The interaction with the public in these offices shows multiple shortcomings: long waits, unempathetic and sometimes authoritarian treatment, inefficient bureaucracy, staff without adequate training in customer service and a shortage of technological resources to speed up procedures. These shortcomings generate mistrust, perceiving police stations as ineffective and opaque, which hinders citizen collaboration and compromises security.

An examination of the origins of the problem reveals three key aspects: insufficient police training, which has a negative impact on the quality of service; lack of modern technological tools that hinder the optimization of processes; and inappropriate staff behavior, characterized by lack of empathy and lack of knowledge of protocols.

The implementation of a digital platform "Online Police Station" is proposed, designed to improve citizen-police interaction through advanced technology. This prototype includes: an online complaints system with instant monitoring, interactive chat for queries, geolocation of police headquarters with automatic notifications, and options to schedule appointments and conduct satisfaction surveys.

This platform seeks to shorten waiting times, raise the quality of care, increase transparency and restore trust in the police. Its implementation is expected to bring with it: greater accessibility to police services from any connected device, more agile responses to citizen requests, an increase in the registration of complaints and an improvement in the public image of the PNP.

The project is considered economically feasible thanks to various sources of funding, including specific budget lines, funds for citizen security, international collaboration and partnerships with the private sector. In addition, it has the technical support of the ICT Directorate of the PNP, ensuring its long-term operational viability.



ÍNDICE GENERAL

Caratula	i
Informe de similitud	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Índice general	ix
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiv
Introducción	1
CAPITULO I. Definición y Descripción del Problema Público	2
1.1 Redacción formal del problema público	2
1.2 Marco Conceptual del problema público	7
1.2.1 Atención al ciudadano	9
1.2.2. La Denuncia	9
1.2.3 Calidad de servicio	9
1.2.4 Empatía	9
1.2.5 Ciudadano	10
1.2.6 Servicio policial	10
1.2.7 Personal policial	11
1.2.8 Formación profesional policial	11
1.2.9 La ciudad 2.0	11
1.2.10 Comisarfa	11

	xi
2.2.1.5 Causa secundaria: Falta de compromiso de los lideres policiales	37
2.2.2 Causa 2. Limitados canales agiles para utilizar la tecnología y sistemas informáticos.	37
2.2.2.1 Causa secundaria: Ausencia de plataformas digitales para la atención.	38
2.2.2.2 Causa secundaria: Uso de sistemas obsoletos	38
2.2.3 Causa 3. Deficiente programación en capacitación del personal policial	38
2.2.3.1 Causa secundaria: Desconocimientos de protocolos y procedimientos	39
2.2.3.2 Causa secundaria: Dificultades en la comunicación efectiva	40
2.2.3.3 Causa secundaria: Capacitación del personal en uso de nuevas tecnologías.	40
CAPITULO III. Proyecto de Innovación	40
3.1 Desafío de innovación	40
3.1.1 Priorizar causas	41
3.2 Objetivo del desafío	43
3.3 Generación y priorización de nuevas ideas	44
3.3.1 Experiencias similares al desafío	45
3.4. Generación y priorización de ideas	49
3.5 Agrupación y priorización de ideas	51
3.6 Conceptualización de nuevas ideas	54
3.7 Diseño del prototipo final	60
3.7.1 Diseño del prototipo	60
3.7.2 Testeo del prototipo	65

3.8 Concepto y prototipo final de innovación	xii 68
3.8.1 Concepto final del prototipo de innovación	68
3.8.2 Prototipo de alta resolución	76
CAPITULO IV. Análisis de Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del prototipo	83
4.1 Análisis de deseabilidad	83
4.2 Análisis de factibilidad	84
4.3 Análisis de viabilidad	85
CONCLUSIONES	87
Referencias bibliográficas	88
Anexos	92
LISTA DE TABLAS	
Tabla 1: Cantidad de efectivos PNP por comisarías	13
Tabla 2: Cantidad de denuncias recepcionadas por años	14
Tabla 3: Equipos electrónicos comisarías “La Victoria y Apolo	18
Tabla 4: Antigüedad equipos electrónicos	18
Tabla 5: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público	25
Tabla 6: Marco normativo frente al problema identificado	26
Tabla 7: Marco institucional frente al problema identificado: Deficiente atención al ciudadano en las comisarías de la Policía Nacional del Perú del distrito de la Victoria 2023-2024	27
Tabla 8: Políticas públicas generales frente al problema identificado	28
Tabla 9: Políticas públicas específicas frente al problema identificado	29
Tabla 10: Índice de jerarquización de las causas	41
Tabla 11: Causas seleccionadas	41
Tabla 12: Experiencias similares al desafío 1	45

Tabla 13: Experiencias similares al desafío 2	xii 46
Tabla 14: Experiencias similares al desafío 3	48
Tabla 15: Técnicas de generación de ideas	50
Tabla 16: Agrupación y priorización de ideas	52
Tabla 17: Ideas priorizadas	53
Tabla 18: Jerarquización de las ideas tecnológicas	54
Tabla 19: Proceso de conceptualización de la nueva idea	55
Tabla 20: Concepto final de la plataforma virtual	57
Tabla 21: Prototipado	60
Tabla 22: Definición de los Niveles de Prototipado	61
Tabla 23: Pasos para el Testeo del Prototipo	62
Tabla 24: Preguntas del testeo	65
Tabla 25: Toma de decisiones	68
Tabla 26: Concepto final del prototipo	68
Tabla 27: Análisis de deseabilidad	84
Tabla 28: Análisis de viabilidad	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Confianza en la PNP	2
Figura 2: confianza en la ayuda de la PNP	3
Figura 3: Aspectos negativos que destacan en la PNP	4
Figura 4: Que aspectos cree que la Policía Nacional debe mejorar	4
Figura 5: Confiaría su seguridad y familia a la PNP	5
Figura 6: Población víctima que no denunció un hecho delictivo	14
Figura 7: Tiempo que llevo hacer la denuncia	16
Figura 8: Resultado de las denuncias	16
Figura 9: Grado de satisfacción de la víctima al denunciar	17
Figura 10: Conexión de internet en comisarías	19
Figura 11: Actividades académicas especialización 2023	21
Figura 12: Actividades académicas capacitación 2023	22
Figura 13: Actividades académicas especialización 2024	22
Figura 14: Actividades académicas capacitación 2024	22
Figura 15: Diagrama de Ishikawa sobre el análisis causal del problema público	34
Figura 16: Desafío de innovación	43
Figura 17: Implementación del QR en Arequipa	46
Figura 18: Implementación del QR en CIA PNP El Alto en Sullana	48
Figura 19: Implementación del QR en Piura	49
Figura 20: Bosquejo de la Plataforma virtual	58
Figura 21: Diseño inicial del prototipo	63
Figura 22: Flujograma del proceso	64
Figura 23: Prototipo de alta resolución plataforma virtual “Comisaría en Línea”	76
Figura 24: Registro en la plataforma virtual	78

Figura 25: Tramite en línea o presencial en la plataforma virtual	xv 78
Figura 26: Seleccionar el trámite en la plataforma virtual	79
Figura 27: Selección de la opción denuncias en la plataforma virtual	80
Figura 28: Ventana, recepción de la denuncia en la plataforma virtual	81
Figura 29: Ventana, notificaciones en la plataforma virtual	81
Figura 30: Ventana, formatos policiales en la plataforma virtual	82



INTRODUCCIÓN

El proyecto innovador que se presenta aborda una cuestión fundamental en la gestión gubernamental: la atención inadecuada que reciben los habitantes en las sedes policiales del distrito victoriano entre 2023 y 2024. Esta indagación, realizada como parte de estudios avanzados en administración pública en una prestigiosa casa de estudios limeña, pretende desentrañar los motivos de esta situación y plantear ideas novedosas para elevar la calidad de la atención policial.

La investigación se cimenta en un minucioso examen del escenario vigente, respaldado por cifras y entrevistas que evidencian una alarmante desconfianza de la población hacia la institución encargada del orden. Se analizan las aristas del asunto, contemplando la envergadura de las carencias en el trato al público, los procedimientos implicados y los protagonistas esenciales del sistema. Este trabajo aspira a desentrañar las raíces del problema y proponer alternativas creativas que transformen positivamente la interacción entre la ciudadanía y las instituciones policiales en la localidad estudiada. Se busca así contribuir a la recuperación de la confianza pública en una institución vital para el bienestar social.

El proyecto propone un enfoque innovador centrado en la implementación de tecnologías de la información y la mejora de las capacidades del personal policial. La solución propuesta, denominada "COMISARÍA EN LÍNEA", busca transformar la interacción entre los ciudadanos y las comisarías, ofreciendo una plataforma digital que permita realizar trámites y denuncias de manera eficiente y transparente.

Esta iniciativa no solo aspira a mejorar la atención al ciudadano, sino también a fortalecer la confianza ciudadana en la PNP, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más segura y una atención más eficiente y cercana al ciudadano.

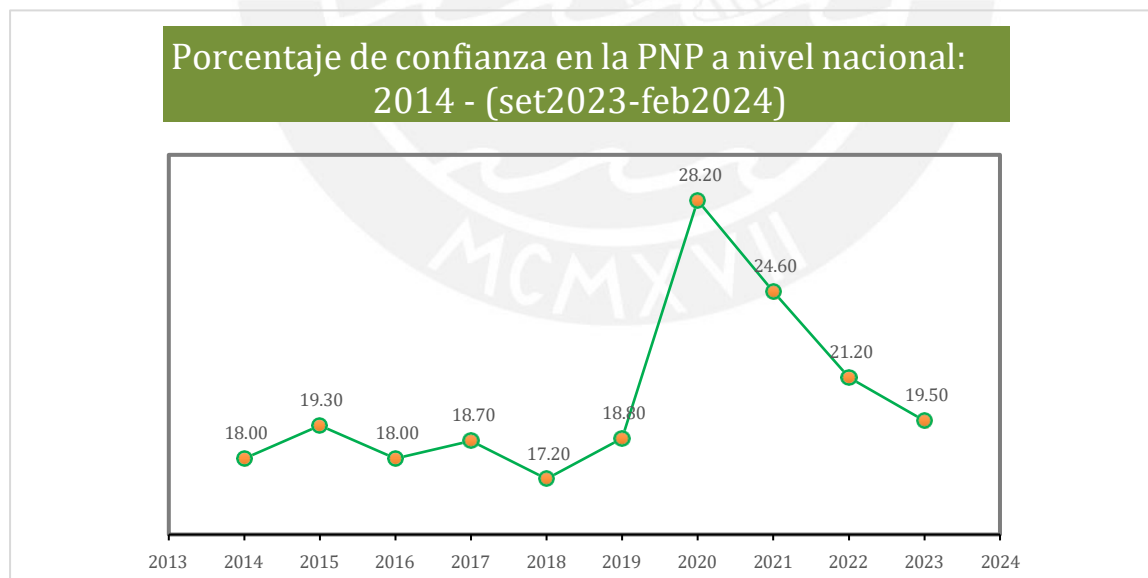
Capítulo I. Definición y Descripción del Problema Público

1.1. Redacción Formal del Problema Público

El INEI ha señalado que la problemática que se atraviesa en cuanto a la inseguridad ciudadana es multifactorial, donde las denuncias formales de actos delictivos son considerablemente menores a los índices reales de victimización. Esto se debe principalmente porque la Institución Policial ha perdido credibilidad, en vista que los ciudadanos perciben que no recibirán una atención adecuada ni una respuesta efectiva a sus demandas al acudir a una comisaría.

Según los porcentajes de confianza en la Institución Policial a nivel nacional, como se puede observar en la Figura 1, se ha desarrollado un estudio desde setiembre 2014 hasta febrero 2024 sobre la confianza que tiene la población a nivel nacional y que durante el año 2020, se alcanzó el pico más alto de confianza 28.2% y posteriormente hacia febrero del 2024 descendió hasta 19.5 lo cual se debe tener en cuenta y tomar medidas urgentes e inmediatas a fin de establecer los motivos de este descenso y revertir estas cifras.

Figura 1 Confianza en la PNP

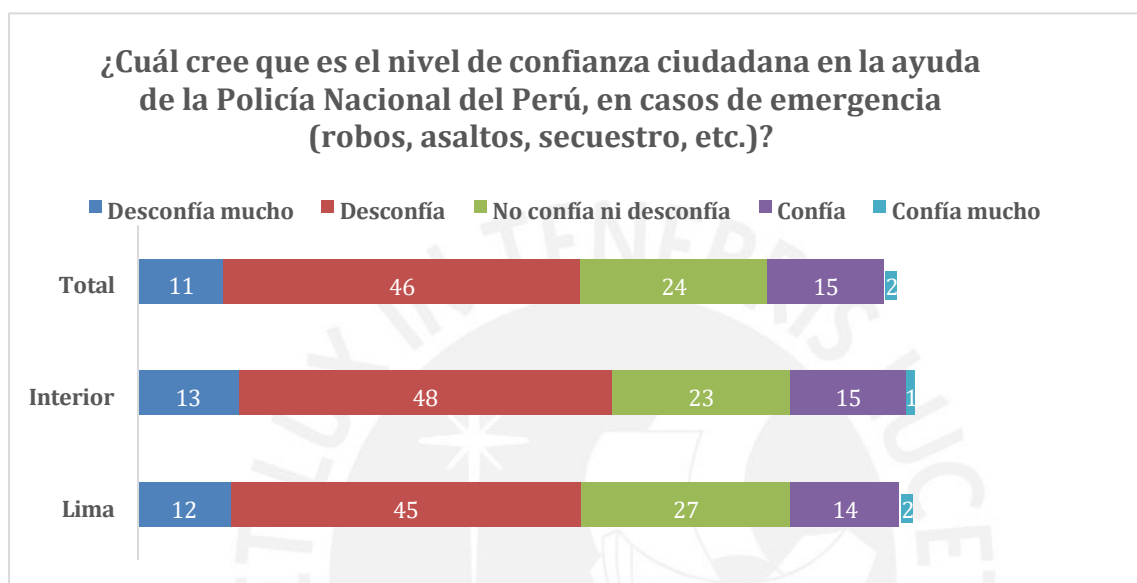


Nota. Tomado de *Reporte de opinión ciudadana. Semestre móvil diciembre 2023 – mayo 2024*, por Observatorio de Seguridad Ciudadana, Ministerio del Interior del Perú, 2024, <https://observatorio.mininter.gob.pe/sites/default/files/proyecto/archivos/Server%20Reporte%20Opinion%20Ciudadana-Semestre%20movil-dic2023-may2024.pdf>

En cuanto al nivel de confianza se aprecia en la Figura 2, la pregunta “cuál es el nivel de confianza ciudadana en ayuda de la Policía Nacional del Perú” en casos de emergencia,

la mayor parte de los ciudadanos expresa “alta desconfianza” el 59% de peruanos encuestados dijo que “desconfía mucho” y solo el 17% expreso que “confía” y “confía Mucho”. Esto demuestra la exigencia y premura para tomar decisiones para contrarrestar y revertir estas cifras elevando y mejorando el desempeño de cada uno de los integrantes de la Institución Policial.

Figura 2 Confianza en la ayuda de la PNP



Nota. Adaptado de *¿Qué piensan los ciudadanos? Desempeño policial y satisfacción ciudadana 2023 (Encuesta Nacional Urbana)*, por IPSOS, 2023, Ministerio del Interior del Perú.

En cuanto a los aspectos negativos que resaltan los ciudadanos de la Policía, en la figura 3, se observa que el principal aspecto negativo que señalan los encuestados sobre el comportamiento de los policías es su falta de honestidad, seguido a ello, también resaltan su actitud prepotente y abusiva, son ineficientes, poco empáticos, hostiles nada serviciales.

Figura 3 Aspectos negativos que destacan en la PNP

Nota. Adaptado de *¿Qué piensan los ciudadanos? Desempeño policial y satisfacción ciudadana 2023 (Encuesta Nacional Urbana)*, por IPSOS, 2023, Ministerio del Interior del Perú.

Cuando a los ciudadanos se les consulta sobre “qué aspectos cree que la Policía Nacional del Perú deben mejorar” en la figura 4 se observa que una mayoritaria proporción del 45% responde que se requiere eficacia y rapidez en sus acciones, el 36% un mejor trato con el público y empatía, y con el 32% en tercer lugar el ciudadano exige respeto y honestidad, como se aprecia la cifra recoge la expectativa ciudadana de respuestas a 13 ítems.

Figura 4 Aspectos que debe mejorar la PNP

Nota. Adaptado de *¿Qué piensan los ciudadanos? Desempeño policial y satisfacción ciudadana 2023 (Encuesta Nacional Urbana)*, por IPSOS, 2023, Ministerio del Interior del Perú.

Finalmente, en la figura 5 se muestran los resultados de la encuesta que señala que el 46% “desconfía” y el 13% de los ciudadanos “desconfía mucho”, el 17% de los ciudadanos “confiaría” y “confiaría mucho” su seguridad y la de su familia a la Policía Nacional, es decir, un alto porcentaje de ciudadanos (59%) no confiaría su seguridad ni la de su familia en la PNP.

Figura 5 Confiaría su seguridad y familia a la PNP



Nota. Adaptado de *¿Qué piensan los ciudadanos? Desempeño policial y satisfacción ciudadana 2023 (Encuesta Nacional Urbana)*, por IPSOS, 2023, Ministerio del Interior del Perú.

Como se puede apreciar por las estadísticas presentadas realmente existe y estamos frente a un problema público en la que la sociedad se encuentra perjudicada al no recibir por parte de una entidad del estado (Policía Nacional del Perú) un beneficio que le corresponde por ley.

Por lo tanto, esto se traduce como un conjunto de falencias y problemas en el servicio que se brinda a la población en las comisarías de la policía Nacional del Perú, como tiempos de espera excesivos para ser atendido o para realizar trámites, trato poco cordial o irrespetuoso, falta de empatía, total indiferencia, son prepotentes, abusivos, hostiles, desatentos, sumado a ello que son deshonestos y corruptos el personal policial, además de la falta de información clara y accesible sobre los procedimientos y requisitos, instalaciones inadecuadas o mal mantenidas que no proporcionan un ambiente cómodo y seguro, procesos burocráticos complicados que dificultan la realización de denuncias o trámites, escasa capacitación del personal en habilidades de atención al público y resolución de conflictos, percepción de corrupción o favoritismo en la atención, falta de sensibilidad hacia las necesidades específicas de grupos vulnerables, deficiente manejo de quejas y reclamos de

los ciudadanos, limitada disponibilidad de recursos tecnológicos para agilizar los procesos. Esta situación trae como consecuencia la disminución de la confianza por parte de la ciudadanía en la Institución Policial, reticencia de los ciudadanos a denunciar delitos o buscar ayuda policial, y una percepción general de ineficacia en la Policía Nacional,

El problema que se identifica es la atención al ciudadano visualizándose en especial cuando acuden a las comisarías ya sea para denunciar un hecho delictivo, solicitar algún servicio o simplemente para una orientación, no obtienen respuestas satisfactorias, por el contrario, perciben que no han recibido una atención de calidad. Por lo tanto, no se estaría generando valor público de confianza y por ende percepción de seguridad ciudadana. en ese sentido establecemos como problema público de la siguiente manera:

Problema

“Atención al ciudadano en las comisarías de la Policía nacional del Perú del distrito de La Victoria”

Definición del problema público:

“Deficiente atención al ciudadano en las comisarías de la Policía Nacional del Perú del distrito de La Victoria”

La defensoría del pueblo (2019) destacó la importancia crucial de brindar un servicio de excelencia a la población. Esto conlleva asegurar que quienes acuden a las dependencias policiales vivan una experiencia satisfactoria, más allá del mero registro de sus denuncias, incluyendo contención emocional. La meta es cultivar una imagen positiva del quehacer policial, incentivando así que las personas vuelvan a acudir en situaciones análogas.

Esta visión integral del servicio policial busca transformar la interacción ciudadano institución, pasando de un enfoque meramente administrativo a uno centrado en las necesidades y el bienestar del denunciante. Al priorizar no solo la eficiencia procesal sino también el trato humano y empático, se aspira a reconstruir los lazos de confianza entre la comunidad y las instituciones policiales, elemento fundamental para la efectividad del sistema de seguridad ciudadana.

1.2. Marco Conceptual del Problema Público

Toda entidad, organización o empresa está delimitada por dos tipos de poblaciones o clientes, externos e internos, el cliente externo o ciudadano viene hacer la razón de ser la esencia de toda organización que brinda servicios en nuestro caso las comisarías, por lo tanto, debemos analizar ese ámbito porque es este quien va a recibir los servicios, entonces es delimitar que tipo de servicio se les va a brindar, que goce de la aceptación de ambos públicos, para lo cual se debe realizar un análisis que servirá además para diferenciar y sentar las bases que el producto que se ofrece (servicios) sean únicos y exclusivos que otro mercado no posee. Esta investigación se puede llevar a cabo, realizando entrevistas a estos actores, a expertos sobre este tema, análisis documental y encuestas estadísticas (Prieto, 2002, pag.37).

En las entidades que brindan servicios tienden a cometer errores que se repiten a menudo cuando se formaliza o se presta algún tipo de servicio, entendiéndose que no solo se tiene que transferir o vender un producto, sino que tiene que ir adherido de iniciativas a fin de resaltar y superar las perspectivas de los clientes como la cortesía, gentileza y confiabilidad, para lo cual tiene que tener siempre presente que lo primordial es que el cliente no solo aprecie que es atendido sino que se sienta que es extraordinariamente atendido. Por lo tanto, se debe someter a un análisis y evaluación para determinar los errores que no se debe cometer cuando se brinda el servicio de atención al cliente, concibiendo que estos hacen que la organización entidad o empresa tenga éxito o fracase. (Murillo, 2018 pag 16)

Según Ramírez (2019) Los servicios que brindan las instituciones que se traducen en la atención al ciudadano, se conceptualizan como las acciones, actividades y técnicas que llevan a cabo, con la finalidad de satisfacer a las personas que solicitan el producto, esto no solo involucra brindar un excelente servicio sino de forma adicional un buen trato, cortés amable, con una disposición de respuesta inmediata capaz de satisfacer las demás necesidades, con transparencia y veracidad de la información proporcionada. La atención al ciudadano es el primer eslabón es fundamental para crear alianza y confianza entre las entidades, organizaciones, el estado con la ciudadanía, generando así el disfrute pleno de sus derechos ciudadanos y el alcance imparcial a los servicios.

En Colombia, el Manual de Atención y Servicio al Ciudadano (2023) para las Unidades de Policía Comunitaria se enfoca en mejorar la imagen institucional y aumentar la confianza ciudadana. Su objetivo es adaptarse a las diversas realidades del territorio nacional. El manual identifica características clave para brindar una atención de calidad: Trato amable, para generar confianza en el ciudadano. Capacidad de escucha activa y contacto visual.

Compromiso y empatía con los problemas del ciudadano. Habilidad para resolver conflictos. Orientación y ofrecimiento de alternativas. Estas características buscan que el efectivo policial pueda atender adecuadamente las necesidades del ciudadano y brindar un servicio de calidad adaptado al contexto local.

En el contexto chileno, la fuerza policial nacional, conocida como Carabineros, tiene la responsabilidad fundamental de salvaguardar el orden, la seguridad y los derechos ciudadanos en todo el país. Para cumplir eficazmente con este mandato, la institución ha establecido metas estratégicas enfocadas en elevar la calidad de su servicio a través de todos sus canales de interacción con la población, ya sean estos presenciales, telefónicos o por escrito.

Estas iniciativas tienen como propósito principal fortalecer la imagen institucional y aumentar la confianza del público en la labor policial. Como resultado de la implementación de estas estrategias, se ha observado un incremento notable en el volumen de interacciones entre los ciudadanos y la institución.

Adicionalmente, se ha puesto un énfasis particular en perfeccionar el manejo de las quejas y consultas presentadas por quienes acuden a los servicios policiales. Este enfoque busca elevar los niveles de satisfacción de los usuarios y, consecuentemente, reforzar la confianza en la eficacia y profesionalismo de la Institución Policial chilena.

La Policía Nacional del Perú cuenta con la Resolución Ministerial N° 586-2019-IN, aprobada el 25 de abril de 2019, que establece el Manual para brindar una atención de calidad a la ciudadanía en dependencias policiales. Este manual se basa en cinco principios transversales: enfoque en el ciudadano, cultura de calidad, compromiso, mejora continua y eficiencia. Estos principios tienen como objetivo proporcionar un trato adecuado y brindar

información que responda a las necesidades de los ciudadanos cuando acuden a las comisarías u otras dependencias policiales.

A continuación, desarrollares algunos conceptos básicos o términos doctrinarios relacionados con el problema público y con el proyecto de innovación a fin de, mejorar la atención al ciudadano en las comisarías del distrito de La Victoria

1.2.1 Atención al Ciudadano

Servicio que prioriza empatía, eficiencia y transparencia en la interacción con los usuarios. Según la Ley de la PNP (2016) es el servicio que brinda el personal policial que está involucrado o que acuda en caso de ser necesario o requerido a brindar el servicio de atención al ciudadano, se presentan distintos niveles: atención por la línea 105, atención por las unidades motorizados y la atención brindada en forma directa a la comisaría PNP.

1.2.2. La Denuncia

Según la Ley de la Policía Nacional del Perú (2016) la denuncia es un proceso que se debe atender de inmediato, es la notificación o aviso a la policía sobre la ocurrencia de algún tipo de delito o falta, por la cual algún ciudadano es víctima o afectado o sea testigo de algún hecho delictivo, asimismo para Orellana (2012), son declaraciones escritas realizadas por voluntad del ciudadano en pleno uso de sus derechos haciéndose responsable del contenido que se manifieste dentro de dicho documento, siendo indispensable que se den requisitos de identificación y señalamiento de algún hecho o acción por la cual se haya visto vulnerado el ciudadano en su quehacer cotidiano o alterado su bienestar diario.

1.2.3. Calidad de Servicio

Lehtinen y Lehtinen (1982), definen a la calidad del servicio como la atención brindada y es el indicador con el que el usuario del servicio o cliente califica al proceso de la experiencia vivida, luego de haber obtenido o recibido un servicio adecuado e idóneo, percepción positiva derivada de un trato amable, información clara y procesos ágiles.

1.2.4. Empatía

Según Balart (2018), la empatía es una forma de coincidir del personal con los clientes o usuarios de manera que se halle atento a los requerimientos y necesidades de los mismos

de manera que se les pueda brindar un servicio satisfactorio, que los trabajadores sepan atender, escuchar, guiar y tener una buena comunicación de manera que sienta que su problema o necesidad ha sido totalmente cubierta, es demostrar capacidad para escuchar, comprender y ponerse en el lugar de la ciudadanía para ayudar a resolver sus solicitudes, requerimientos, consulta y/o reclamos.

1.2.5. Ciudadano

Constitución Política del Perú (1993), la definición legal de un ciudadano abarca a todos los peruanos mayores de 18 años que están registrados para votar. Esta definición destaca la importancia de la participación ciudadana activa y subraya la necesidad de que los servicios públicos sean accesibles y receptivos a todos los ciudadanos, independientemente de su origen o circunstancias. Asegurar que todos los ciudadanos puedan ejercer plenamente sus derechos es crucial para una democracia próspera.

1.2.6 Servicio “Policial”

El conjunto de labores y responsabilidades que ejecuta la Institución Policial activa conforma el servicio policial, según lo establecido en el D. Leg. 30714 (2017) Estas tareas buscan cumplir la misión institucional y los deberes legales asignados a la fuerza del orden. Los esfuerzos de la policía se enfocan en:

- Preservar la estabilidad interna
- Velar por la seguridad de los ciudadanos
- Hacer cumplir las leyes

Esto se realiza en consonancia con los principios constitucionales y el marco jurídico vigente.

La labor policial requiere una actitud de disponibilidad constante para:

- Atender los requerimientos de la población
- Solucionar problemas de seguridad
- Mantener un ambiente de paz social

En el desempeño de sus funciones, se espera que los agentes demuestren:

- Vocación de servicio
- Compromiso con su labor

- Profesionalismo en sus acciones

Esta descripción refleja la naturaleza y alcance del servicio policial como pilar fundamental para el mantenimiento del orden y la seguridad en la sociedad.

1.2.7. Personal Policial

D. Leg. N° 1267 Ley PNP (2016) La Policía Nacional del Perú está compuesta por Oficiales y Suboficiales de Armas y Servicios, así como por cadetes y alumnos de las escuelas de formación policial.

1.2.8. Formación Profesional Policial

D. Leg. N° 1267 Ley PNP (2016) La formación profesional policial es un proceso integral y continuo que forma parte del sistema educativo superior. Su objetivo principal es preparar, actualizar, especializar y perfeccionar a los miembros de la Institución Policial. Este proceso formativo busca dotar a los efectivos policiales de las competencias, conocimientos y valores necesarios para desempeñar sus funciones con excelencia, ética y compromiso. La formación profesional policial es fundamental para asegurar que el personal de la Policía Nacional del Perú pueda brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, adaptándose a los desafíos cambiantes de la seguridad y el orden público.

1.2.9. La ciudad 2.0

Destaca el potencial transformador de las tecnologías digitales para mejorar la participación ciudadana. Al conectar a la población con su gobierno a través de plataformas y herramientas en línea, Ciudad 2.0 busca fomentar un modelo de gobernanza más inclusivo y receptivo. Esto requiere un enfoque estratégico para el desarrollo de la infraestructura digital, asegurando el acceso equitativo y promoviendo la alfabetización digital entre los ciudadanos (Fernández, 2017).

1.2.10. Comisaría

La comisaría está considerada como la célula básica de la Policía Nacional, especializada en la prevención, investigación y denuncia de delitos dentro de su jurisdicción. Su labor es fundamental para el mantenimiento del orden público, aunque su competencia no se extiende a la investigación de crímenes organizados, tarea reservada a unidades especializadas, además es el primer contacto con la ciudadanía. (Mininter, 2017, p. 94).

1.2.11. Plataforma Digital

“Las plataformas digitales son infraestructuras digitales que permiten la interacción entre dos o más grupos de usuarios, generalmente consumidores y productores, facilitando el intercambio de bienes, servicios o información” (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019, p. 3).

1.3. Arquitectura del Problema Público

Una vez analizado la redacción formal del problema, el marco conceptual del problema ya estamos en la condición de afirmar que verdaderamente existe un problema público relacionado a la atención al ciudadano.

Según el Manual para brindar una atención de calidad a la ciudadanía en dependencias policiales (MININTER, 2019):

“Lo que el ciudadano más valora al momento de ser atendido durante la provisión de un servicio y que están muy relacionados con sus expectativas son:

Trato. Es cuando la atención es amable, cortés, empática y profesional.

Información. Es el lenguaje claro, sencillo y oportuno que se proporciona.

Resultados de la gestión. Es la aplicación adecuada y sencilla del procedimiento, normativa vigente.

Tiempo. Es el tiempo empleado por la ciudadanía desde la espera de su turno de atención hasta la culminación de su gestión.

Probidad y confianza que proyecta la dependencia policial a través de las acciones de los efectivos policiales y servidores civiles.

Ambiente. Es la idoneidad del espacio físico y mobiliario para una adecuada atención.

1.3.1 Dimensión Magnitud del Problema de Atención al Ciudadano

La dimensión de la magnitud del problema se refiere al alcance y severidad de las deficiencias en la atención ciudadana. Abarca aspectos como el trato del personal, la claridad de la información proporcionada y la efectividad en la resolución de problemas. Se puede evaluar mediante indicadores como el número de quejas recibidas, los tiempos de espera para ser atendido y la cantidad de ciudadanos insatisfechos con el servicio en las comisarías. La falta de una atención adecuada genera desconfianza hacia la Policía Nacional, lo que puede

resultar en una menor colaboración de la comunidad con las instituciones policiales, afectando la eficacia de la seguridad ciudadana y perjudicando la imagen de la Institución Policial en la sociedad. En este sentido la presente investigación se centra en las comisarías de La Victoria y Apolo del distrito de la victoria y para tener claro los servicios que brindan las comisarías desarrollaremos las funciones más importantes.

1.3.1.1. Funciones de una Comisaría.

Según el Ministerio del Interior (2017), las funciones de una comisaría son:

- ✦ Seguridad y Orden Público: Mantener la seguridad ciudadana y restablecer el orden público cuando sea necesario.
- ✦ Protección y Asistencia a la Comunidad: Ofrecer protección y asistencia a la población, con especial atención a grupos vulnerables.
- ✦ Prevención y Lucha contra el Delito: Prevenir, investigar y combatir el delito, respetando los derechos humanos.
- ✦ Colaboración Institucional: Colaborar con otras instituciones en la aplicación de medidas judiciales y sociales.
- ✦ Servicios a la Comunidad: Gestionar el tráfico, participar en la defensa civil y colaborar con las juntas vecinales.

Las comisarías de la Victoria y Apolo cuentan con más personal policial, esto se debe a que en sus respectivas jurisdicciones se encuentran enclavadas los centros comerciales de gran magnitud como el Centro comercial de Gamarra, por consiguiente, durante el día congregan gran cantidad de personas denominadas población flotante, ver Tabla 1.

Tabla 1

Cantidad de efectivos PNP por comisarías

N°	Comisaría	Cantidad de efectivos
01	La Victoria	126
02	Apolo	160
03	San Cosme	49
04	Yerbateros	77

Total 412

Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de cada comisaría.

Seguidamente de acuerdo con la estadística proporcionada por la División centro 2 se da a conocer la cantidad de denuncias recepcionadas por ambas comisarías de los años 2023 – 2024, ver Tabla 2.

Tabla 2 Cantidad de denuncias recepcionadas por años

Comisarías	Años	
	2023	2024
01 La Victoria	12,729	11,815
02 Apolo	7,473	10,719
Total	20,202	22,534

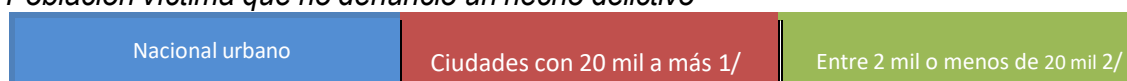
Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de cada comisaría.

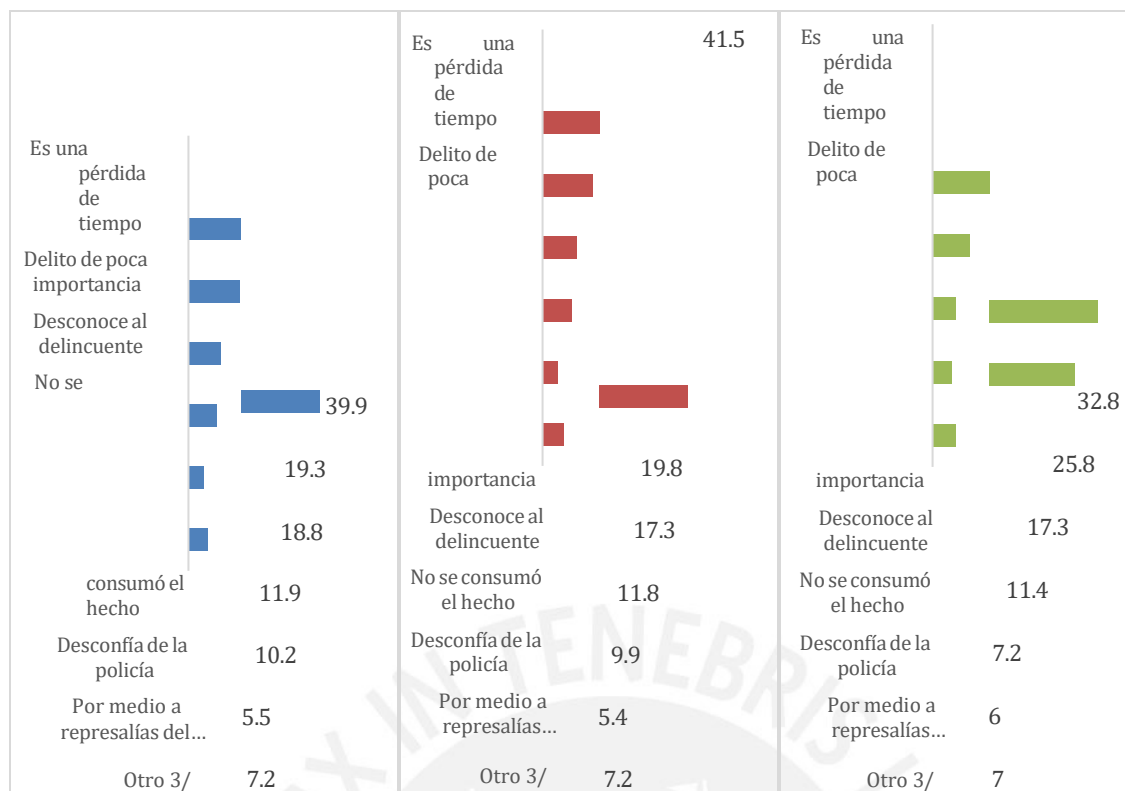
La información vertida en el cuadro muestra que el año 2023 entre las dos comisarías se han recepcionado en total 20,202 denuncias y el año 2024 hasta el momento se ha atendido 22,719, de donde se deduce en concordancia con el problema planteado, que la misma cantidad de ciudadanos acudieron y fueron atendidos, haciéndose notar que por cada mes se atienden en la comisaria de la Victoria un promedio de 984 denuncias aprox., y en Apolo 908, no siendo extensa la diferencia, entonces se puede dilucidar que es una gran cantidad de personas que acuden a las comisarías y según las estadísticas descritas la actitud del personal al momento de la atención tiene que ser tomado en cuenta para reducir la percepción negativa del ciudadano.

Por otro lado, la cifra estadística de las ciudadanos víctimas de un hecho delictuoso que no denuncian se muestra a continuación ver Figura 6.

Figura 6

Población víctima que no denunció un hecho delictivo

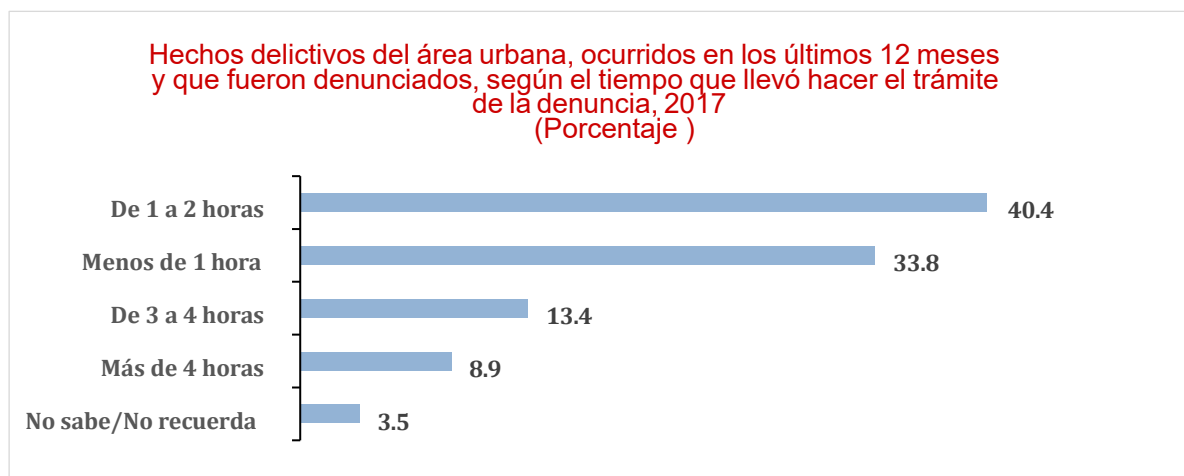




Nota. Elaboración propia con datos de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023). Estadísticas de seguridad ciudadana 2023.

Analizando las cifras entre los motivos principales por los que la población víctima de algún hecho delictivo no denuncia es porque piensan que es una pérdida de tiempo esta alternativa tiene el más alto porcentaje, del cual se puede deducir que el accionar del PNP no es efectiva, a parte de la pésima atención que reciben porque pérdida de tiempo puede ser igual a demora en la atención, mal trato falta de empatía, no se proactivos y por último carecer de ser eficacia.

A continuación, se presenta la estadística del INEI realizada el 2017 sobre cuánto tiempo le tomo hacer una denuncia o trámite en una comisaría al ciudadano que ha sido víctima de un hecho delictivo, ver Figura 7.

Figura 7 Tiempo que llevo hacer la denuncia

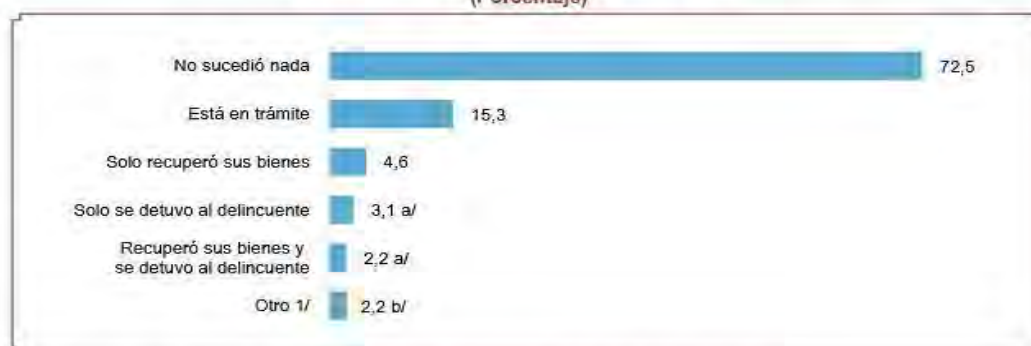
Nota. a/ Estimación con coeficiente de variación mayor al 15% y menor o igual al 25%. Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e informática-Encuesta Nacional Especializada sobre Victimización 2017.

Esta estadística nos da un panorama de que al acudir a una comisaría para realizar una denuncia el tiempo para ser atendido con mayor preponderancia es de dos horas, seguido de menos de una hora y lo que no se debe permitir es que el tiempo de demora sea más de 3 horas, en todo caso la atención al ciudadano debe ser lo más pronto posible, porque de lo contrario se puede relacionar con el cuadro anterior donde refieren que no hacen la denuncia porque es una pérdida de tiempo.

Asimismo, se llevó a cabo una encuesta con la finalidad de conocer sobre los resultados de los hechos denunciados, ver Figura 8.

Figura 8 Resultado de las denuncias

HECHOS DELICTIVOS DEL ÁREA URBANA, OCURRIDOS EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES Y QUE FUERON DENUNCIADOS, SEGÚN RESULTADO DE LA DENUNCIA, 2017 (Porcentaje)



1/ Incluye: otorgaron indemnización a las víctimas, la víctima desistió de la denuncia, conciliaron, entre otros.

a/ Estimación con coeficiente de variación mayor al 15% y menor o igual al 25%.

b/ Estimación con coeficiente de variación mayor al 25%.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional Especializada sobre Victimización 2017.

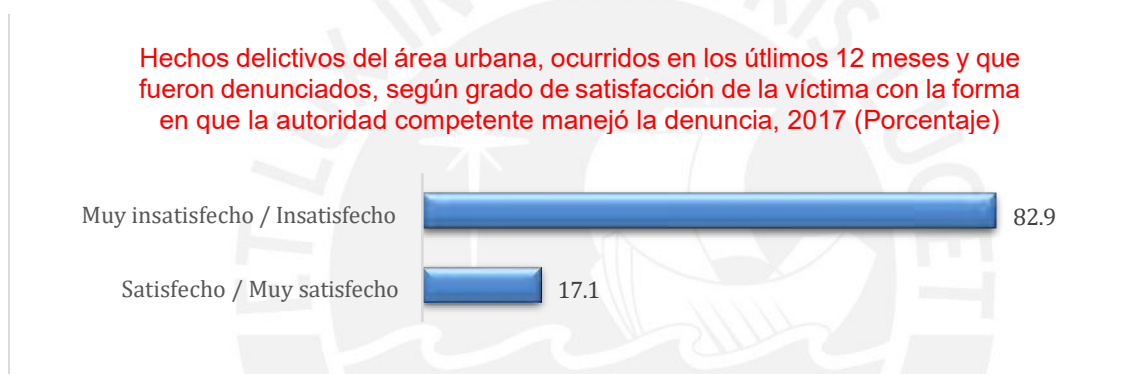
Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Encuesta Nacional Especializada sobre Victimización 2017.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1538/libro.pdf

Como se puede apreciar es una la cifra alarmante y porque no decirlo de descontento del ciudadano al conocer que después de haber sido víctima de un hecho delictivo y denunciado no haya sucedido nada la cifra lo dice un 72.5 % afirma esta alternativa.

Por último, se realizó la encuesta con la finalidad de medir el grado de satisfacción de la víctima o ciudadano con la forma en que las autoridades policiales manejaron las denuncias, ver Figura 9.

Figura 9 Grado de satisfacción de la víctima al denunciar



Nota. Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional Especialista sobre Victimización 2017

Realmente estas cifras son la capitulación o consolidación de los cuadros estadísticos anteriores donde queda demostrado en todo sentido que nuestra labor no esta siendo la adecuada, que debemos tomar decisiones o medidas urgentes para revertir estas cifras, como observamos el 82% de los encuestados está muy insatisfecho o insatisfecho con el desempeño de nuestra función, quiere decir que no estamos llegando a brindar nuestros servicios de una manera eficiente, entonces el problema que hemos planteado “Deficiente atención al ciudadano en las comisarías PNP del distrito de la victoria” realmente tiene una importancia preponderante ante esta situación.

1.3.1.2. Equipos electrónicos de la Comisaría “Apolo y La Victoria”.

Las comisarías sometidas a estudio cuentan en la actualidad con 23 equipos de cómputo operativos detalladas de acuerdo con su antigüedad de afectación, información que fue recabada de la sección de logística de ambas comisarías, ver Tabla 3 y 4.

Tabla 3

Equipos electrónicos

Equipos de cómputo	Comisaría	
	La Victoria	Apolo
Operativo	23	23
Inoperativo	12	9
Total	35	32

Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de cada comisaría.

Tabla 4 *Antigüedad equipos electrónicos*

Equipos de cómputo	Comisaría	
	La Victoria	Apolo
2015	21	13
2018	18	8
2022	6	6
2023	---	5
Total	35	32

Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de cada comisaría.

1.3.1.3. Conexión a Internet en las Comisarías PNP.

Las comisarías a nivel nacional hasta del 2017 la última data indica que el 64.2% cuentan con internet, estando incluidas en este porcentaje las comisarías de La Victoria y de Apolo, ver Figura 10.

Figura 10

Conexión de internet en comisarías



Nota: conexión adecuada a internet se refiere al servicio permanente ya sea a través de líneas dedicadas, ADSL, Inalámbrico (USB), señal satelital o cableado estructurado.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Censo Nacional de Comisarías 2012 – 2017.

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). *Censo Nacional de Comisarías 2012–2017.*

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1570/libro.pdf

1.3.2. Dimensión Proceso de Atención al Ciudadano

El proceso de atención al ciudadano en las comisarías del distrito de La Victoria es un aspecto crucial que requiere un análisis detallado para comprender las deficiencias actuales y proponer mejoras efectivas. Este proceso abarca desde el primer contacto del ciudadano con la Institución Policial hasta la resolución de su solicitud o denuncia. Los estudios realizados revelan factores clave que influyen en la calidad percibida del servicio: El buen trato por parte del personal policial La atención oportuna y sin demoras excesivas. La eficiencia en la gestión de trámites y denuncias. Estos elementos están directamente relacionados con la confianza y credibilidad que los ciudadanos depositan en la autoridad policial (Fuentes, 2021).

Es importante destacar que la calidad del servicio debe evaluarse de manera integral, considerando no solo la satisfacción del ciudadano, sino también el bienestar y la motivación del personal policial. La experiencia del usuario al interactuar con la institución determina en

gran medida el valor que se le asigna al servicio recibido, para mejorar este proceso, es fundamental: Establecer protocolos claros de atención al ciudadano. Capacitar continuamente al personal en habilidades de comunicación y empatía. Implementar sistemas tecnológicos que agilicen los trámites. Crear mecanismos de retroalimentación para identificar áreas de mejora.

La optimización del proceso de atención no solo beneficiará a los ciudadanos, sino que también contribuirá a fortalecer la imagen y legitimidad de la Policía Nacional del Perú en la comunidad.

La Policía Nacional del Perú cuenta con un manual integral de atención ciudadana, enfocado en las comisarías, que busca elevar la calidad del servicio. Este manual estandariza la atención en todas las dependencias policiales, especialmente comisarías y departamentos de investigación criminal, a nivel nacional. Su objetivo es que todo el personal, policial y civil, que atiende al público, garantice el orden interno, la seguridad ciudadana y el cumplimiento de la ley. La atención debe ser empática, amable, transparente y eficiente. (Resolución Ministerial, 2019)

Este manual representa un esfuerzo significativo por parte del Ministerio del Interior y la Policía Nacional del Perú para mejorar la calidad de atención al ciudadano, buscando aumentar la satisfacción y confianza en la Institución Policial. Proporciona una guía completa para el personal que interactúa con la ciudadanía, continuación se enumera algunas acciones para la atención de calidad al ciudadano:

- Tratar a la ciudadanía con amabilidad y respeto, calidez y educación en todo momento y en igualdad de condiciones para todos.
- Actuar con profesionalismo, demostrando experiencia, conocimientos y capacidad para realizar las gestiones solicitadas por la ciudadanía y ofrecer la solución más efectiva.
- Actuar con empatía frente a la ciudadanía, demostrando para ponerse en su lugar a fin de ayudarlo a resolver todas las situaciones que puedan afectarlo.

- Evitar hacer juicios o apreciaciones amorales en torno a la ciudadanía o la denuncia presentada.
- Asegurar la continuidad de la atención durante todo el horario de funcionamiento de la dependencia policial.
- Asignar el rol de orientador y de atención a la ciudadanía a uno o más efectivos policiales por turno de trabajo, los cuales deberán reemplazar al servidor civil que efectúa esas funciones.
- Establecer mecanismos y procedimiento para garantizada y facilitar la atención preferencial de las mujeres embarazadas, personas mayores, niños o niñas y personas con discapacidad

1.3.2.1. Capacitación del Personal Policial.

La capacitación del personal es un espacio que se debe tomar en cuenta de inmediato por cuanto representa una de las causas por la cual no se está brindando una atención de calidad al ciudadano en vista que existe un Manual de atención al ciudadano donde se encuentra detallado de forma pormenorizada como se debe atender al ciudadano, sin embargo no se está plasmando materializando cuando se interactúa al momento de la atención, esto se demuestra con la programación de los cursos tanto de capacitación como de especialización donde no figura ninguna asignatura o actividad académica relacionada con la Atención al ciudadano años 2023 – 2024, ver Figura 11, 12, 13 y 14..

Figura 11 Actividades académicas especialización 2023

Especialidades	Actividades	Trimestral – 2023			
		1	2	3	4
Apoyo a la función policial	11	X	X	X	X
Criminalística	4	X	X	X	X
Inteligencia	2	X	X	X	X
Investigación Criminal	25	X	X	X	X

Nota. Tomado del Plan de Trabajo Académico 2023 EFC PNP

Figura 12 Actividades académicas capacitación 2023

Programación de las actividades académicas de capacitación en las Direcciones Policiales Lima y Callao

Especialidades	Actividades	Trimestral - 2023			
		1	2	3	4
Apoyo a la función policial	36	X	X	X	X
Criminalística	9	X	X	X	X
Inteligencia	8	X	X	X	X
Investigación Criminal	77	X	X	X	X
Orden y Seguridad	114	X	X	X	X
Total	244				

Nota. Tomado del Plan de Trabajo Académico 2023 EFC PNP

Figura 13 Actividades académicas especialización 2024

Programación de las actividades académicas de **especialización**

Especialidades	Actividades	Trimestral - 2024			
		1	2	3	4
Apoyo a la función policial	11	X	X	X	X
Criminalística	6	X	X	X	X
Inteligencia	2	X	X	X	X
Investigación Criminal	8	X	X	X	X
Orden y Seguridad	33	X	X	X	X
Total	60				

Nota. Tomado del Plan de Trabajo Académico 2023 EFC PNP

Figura 14 Actividades académicas capacitación 2024

Programación de las actividades académicas de capacitación en las Direcciones Policiales Lima y Callao

Especialidades	Actividades	Trimestral - 2024			
		1	2	3	4
Orden y Seguridad	116	X	X	X	X
Criminalística	17	X	X	X	X
Inteligencia	8	X	X	X	X
Investigación criminal	96	X	X	X	X
Apoyo a la función policial	55	X	X	X	X
Total	292				

Nota. Tomado del Plan de Trabajo Académico 2023 EFC PNP

1.3.3. Dimensión Actores del Proceso

Esta dimensión nos hace conocer a la red de actores involucrados en el proceso de atención al ciudadano (personal policial, ciudadanos y autoridades) y sus respectivos intereses dentro del distrito. Se debe identificar quiénes son los responsables de la atención al ciudadano, cuáles son sus motivaciones, cuáles son sus objetivos, cuáles son sus limitaciones, etc. También se debe analizar la dinámica de las relaciones entre los diferentes actores, los posibles conflictos de intereses, las presiones que reciben, etc. Las comisarías cuentan con un Manual de Organización y Funciones (MOF 2024) que contiene la visión, misión, funciones, estructura orgánica, responsabilidades de los diferentes cargos, niveles y atribuciones de cada efectivo que labora en una comisaría.

1.3.3.1. Funciones del Comisario.

El jefe de la dependencia policial tiene como tarea primordial dirigir y articular las labores de las distintas áreas bajo su mando, evaluando de manera continua su rendimiento y efectividad. Sus responsabilidades abarcan:

- Establecer la condición jurídica de los individuos aprehendidos según la normativa vigente.
- Garantizar que las féminas detenidas y los menores bajo custodia sean alojados en instalaciones apropiadas durante el proceso indagatorio.
- Impulsar y monitorear iniciativas de proximidad y diálogo con los residentes del sector.
- Colaborar activamente en el Consejo Local de Seguridad y ejecutar las decisiones vinculadas al quehacer policial.
- Instruir y estructurar a los grupos vecinales en aspectos relacionados con la protección comunitaria.

Esta descripción refleja las múltiples facetas del rol del máximo responsable de la comisaría, enfatizando su papel en la gestión interna, el trato adecuado a detenidos, la vinculación con la comunidad y la coordinación interinstitucional para mejorar la seguridad local (Ministerio del Interior, 2017).

1.3.3.2. Funciones del Área de Atención al Público.

En la visita a ambas comisarías se verificó que no existe un ambiente destinado al área de atención al público, sin embargo, en el MOF se detalla las siguientes funciones:

- ✦ Brindar atención inmediata y sin discriminación a todas las personas que acuden a la comisaría.
- ✦ Mostrar amabilidad y preocupación genuina por los problemas de los ciudadanos, priorizando la atención a grupos vulnerables como adultos mayores, mujeres embarazadas y personas enfermas.
- ✦ Ofrecer orientación clara y asistencia de calidad, proporcionando el apoyo necesario a quienes lo requieran.
- ✦ Proporcionar primeros auxilios y un espacio cómodo a personas que puedan sentirse mal como consecuencia de los problemas reportados.
- ✦ Realizar cualquier otra tarea relacionada con la atención al público que sea asignada por los superiores.
- ✦ Estas funciones buscan garantizar un servicio empático, eficiente y centrado en las necesidades de los ciudadanos que acuden a las comisarías (Ministerio del Interior, 2017).

Tabla 5 Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

DIMENSIÓN DE LA ARQUITECTURA DEL PROBLEMA	PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	FUENTES DE DATO	HERRAMIENTAS
Magnitud del problema en las comisarías PNP en el distrito de la Victoria	1. ¿Cuál es el nivel de entrega de la calidad del servicio de atención al ciudadano de las comisarías del distrito de la Victoria?	Determinar el nivel de entrega de la calidad del servicio de atención al ciudadano de las comisarías del distrito de la Victoria	Se estima que la gran cantidad de atenciones al ciudadano en las comisarías del distrito de la Victoria son ineficientes.	Archivos centrales MINITER Personal que labora en las comisarías	Revisión de documentos Entrevistas
Proceso de atención al ciudadano en las comisarías PNP, distrito de la victoria	2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de atención al ciudadano en las comisarías del distrito de la Victoria?	Describir el proceso de atención al ciudadano en las comisarías del distrito de la Victoria	El proceso de atención al ciudadano en las comisarías del distrito de la Victoria está compuesto por etapas.	Jefe DIVTER Personal PNP que labora en las comisarías del distrito de la Victoria Documentos Oficiales	Entrevista Entrevista Revisión de documentos
Actores en el proceso de atención al ciudadano en las comisarías del distrito de la victoria	3. ¿Quiénes son los actores que participan del proceso de atención al ciudadano en las comisarías del distrito de la Victoria?	Determinar quiénes son los actores que participan del proceso de atención al ciudadano en las comisarías del distrito de la Victoria	Los actores que participan en el proceso de atención al ciudadano: el comisario, el personal que labora en las comisarías del distrito de la Victoria y el ciudadano que acude a las mismas.	Jefe DIVTER Personal PNP que labora en las comisarías PNP del distrito de la Victoria Ciudadanos Serenazgo	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista

1.4. Marco Institucional y Normativo Relacionado con el Problema Público.

El análisis del marco institucional y normativo relacionado con las limitaciones en la capacitación del personal policial brindada por la Escuela de Educación Continua PNP, y su impacto en la calidad del servicio policial en la comisaría referente a la atención al ciudadano, requiere una comprensión integral de las políticas que regulan la formación policial en el Perú. Este marco establece las directrices para la formación y capacitación de los Oficiales y suboficiales de la Policía Nacional del Perú, así como las responsabilidades de las instituciones involucradas en este proceso, ver Tablas 6, 7, 8 y 9.

Tabla 6 Marco normativo frente al problema identificado

Problema identificado: Limitaciones en la atención al ciudadano que acuden a las comisarías de la Policía Nacional del Perú PNP del distrito de la Victoria durante los años 2023 – 2024	
Norma	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cuáles son los componentes de la norma? ● ¿Cómo se relaciona con el problema público y en que artículos específicos?
Constitución Política del Perú de 1993.	La Constitución Política del Perú (1993) establece a la Policía Nacional como la institución responsable de mantener y restablecer el orden interno, garantizando la seguridad del patrimonio público y privado. Este rol fundamental se relaciona directamente con la calidad del servicio ciudadano que se brinda en las comisarías, ya que una policía efectiva depende de cumplir con estos mandatos constitucionales. La falta de un servicio adecuado socava la confianza pública y el propósito mismo de la institución según lo definido por la Constitución.
Decreto Legislativo N° 1267 la Ley de la PNP.	El Decreto Legislativo 1267 (Ley de la PNP) establece la estructura organizativa y las funciones de la Policía Nacional del Perú. De manera crucial, define la comisaría como la unidad operativa fundamental responsable de la aplicación de la ley local, prevención del delito y la participación en la comunidad. El énfasis de la ley en el rol de la comisaría destaca la importancia de garantizar una interacción ciudadana efectiva y respetuosa a este nivel. Las deficiencias en este sentido contradicen directamente la intención de la ley.

Decreto Legislativo 1318 - Ley de la Formación Profesional Policial	El Decreto Legislativo N° 1318, modificado por el Decreto Legislativo N° 1608, regula la formación profesional de la PNP. Este marco normativo tiene como objetivo modernizar y mejorar continuamente la formación policial, reconociendo la importancia de una Institución Policial profesional, competente y eficaz. Establece que la formación debe incluir no solo aspectos técnicos y operativos, sino también valores y competencias como la integridad, el respeto a los derechos humanos, y la comunidad en general.
Declaración Universal de los Derechos Humanos.	La Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) consagra el principio de igualdad y dignidad para todos los individuos, independientemente de su origen. En el contexto de los servicios policiales, esto significa que todos los ciudadanos merecen ser tratados con justicia, respeto e imparcialidad, libres de discriminación. Los enfoques innovadores para la entrega de servicios públicos deben priorizar la creación de sistemas que aseguren un acceso equitativo a la justicia y la protección para todos.
Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General	Regula la actuación de la Administración Pública, Art. IV: Principios del procedimiento administrativo, incluyendo el principio de servicio al ciudadano.
Decreto Supremo N° 0262017-IN, Reglamento del DL N° 1267	N° Reglamenta la estructura orgánica y funciones de la PNP, Art. 28°: Las comisarías son órganos desconcentrados básicos de la PNP encargados de la prevención, seguridad e investigación, así como brinda protección y servicios a la comunidad.

Tabla 7

Marco institucional frente al problema identificado: Deficiente atención al ciudadano en las comisarías de la Policía Nacional del Perú del distrito de la Victoria 2023-2024.

Entidad/ Comisión	Funciones generales	Funciones específicas respecto al problema	Base normativa
Ministerio del Interior	Formular, dirigir, ejecutar y supervisar la política general del Estado en materia de orden interno y orden público	Supervisar el funcionamiento de la PNP y mejorar los servicios policiales	Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

Policía Nacional del Perú	Mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a las comunidades	Brindar servicios policiales de calidad a través de las comisarías	DL N° 1267, Ley de la PNP
Inspectoría General de la PNP	Preservar, controlar y supervisar la disciplina, la imagen institucional, la ética y la calidad del servicio policial	Supervisar la calidad de atención en comisarías	DS N° 026-2017-IN, Reglamento del DL N° 1267
Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la PNP	Fortalecer la imagen institucional y las relaciones de la PNP con la comunidad	Implementar estrategias para mejorar la percepción ciudadana sobre la PNP	DS N° 026-2017-IN, Reglamento del DL N° 1267

Tabla 8

Políticas públicas generales frente al problema identificado

Política pública general	Objetivo	Componentes	Planteamientos respecto al problema
Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	Orientar, articular e impulsar el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamiento estratégico 2. Presupuesto por resultados 3. Gestión por procesos 4. Servicio civil meritocrático 5. Gobierno abierto 	<p>Establece</p> <p>Lineamientos para mejorar la calidad de los servicios públicos y la atención al ciudadano</p>

Tabla 9 Políticas públicas específicas frente al problema identificado

Política pública específica	Objetivo	Componentes	Planteamientos respecto al problema
Plan Estratégico Institucional 2020-2024 de la PNP	Reducir la inseguridad ciudadana a nivel nacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prevención del delito 2. Investigación y combate del delito 3. Orden público y seguridad ciudadana 4. Modernización de la gestión 	Establece como objetivo mejorar la calidad de los servicios policiales y la atención al ciudadano
Programa Presupuestal 030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	Reducir los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Patrullaje por sector 2. Operaciones policiales 3. Comunidad organizada 4. Comisarías con condiciones básicas 	Incluye actividades para mejorar la infraestructura y equipamiento de comisarías para brindar mejor atención

Capítulo II. Causas del Problema Público

2.1. Marco Teórico de las Causas del Problema

El análisis de las causas del problema que afectan la atención al ciudadano que acude a las comisarías de la PNP del distrito de la Victoria se fundamenta en un conjunto de teorías que explican las raíces y factores que contribuyen a la persistencia de este problema. Estas teorías permiten una comprensión integral de los elementos estructurales, institucionales y contextuales que inciden en la calidad del servicio que brindan los efectivos policiales del mencionado distrito durante los años 2023-2024.

2.1.1. Teoría de la Aptitud

Según Robert J. Sternberg (2020), concibe las aptitudes como potenciales latentes para desarrollar destrezas cruciales en diversos ámbitos vitales. Estas no son inmutables, sino que representan la capacidad dinámica del individuo para evolucionar y ajustarse a diferentes escenarios.

Este enfoque postula que la aptitud engloba la facultad integral de una persona para actuar con intencionalidad, razonar lógicamente y manejar eficazmente su entorno. Se considera global pues caracteriza el comportamiento holístico del individuo, y agregada ya que comprende elementos o habilidades que, si bien no son totalmente autónomos, se distinguen cualitativamente.

Desde esta perspectiva, la aptitud no se limita a una destreza aislada, sino que abarca un conjunto de capacidades interrelacionadas. Implica la habilidad de establecer objetivos y trabajar eficientemente para alcanzarlos. Además, involucra la capacidad de procesar información, solucionar problemas y tomar decisiones fundamentadas en el análisis y la lógica.

2.1.2. Teoría de la Actitud

Según Albarracín y Shavitt (2023),
"Las actitudes son evaluaciones integradas de objetos de pensamiento. Son construcciones psicológicas que emergen de procesos cognitivos, afectivos y

comportamentales, y que ejercen una influencia dinámica sobre estos mismos procesos. Las actitudes son maleables y sensibles al contexto, pudiendo variar en función de factores situacionales y temporales, al tiempo que mantienen cierta estabilidad frente a las situaciones. Representan una interfaz crítica entre la percepción del mundo social y la reacción a él, guiando el procesamiento de información, la toma de decisiones y el comportamiento, lo que resulta indispensable para los efectivos policiales quienes tienen que desarrollar la actitud, para lograr un cambio en la atención al ciudadano” (p. 455).

2.1.3. El Proceso de Atención al Ciudadano

Según Cepeda (2022), investigadora de la Universidad de Chile:

"El proceso de atención al ciudadano es un conjunto integrado y sistemático de acciones, protocolos y canales de comunicación diseñados e implementados por las instituciones públicas para interactuar de manera efectiva, eficiente y empática con los miembros de la comunidad. Este proceso abarca desde el primer contacto hasta la resolución final de las necesidades o solicitudes del ciudadano, incorporando principios de transparencia, accesibilidad, y calidad del servicio. Su objetivo fundamental es fortalecer la relación entre el Estado y la ciudadanía, promoviendo la participación activa, la confianza institucional y la satisfacción del usuario en el marco de una gobernanza moderna y centrada en las personas. Los efectivos policiales que laboran en las comisarías PNP de la Victoria son los responsables de desarrollar este proceso de forma eficiente y eficaz teniendo siempre presente que la prioridad es el ciudadano” (p. 12).

2.1.4. Teoría: "Modelo de Servicio Público Centrado en el Ciudadano"

Rivas (2021), propone un modelo que busca transformar la manera en que las instituciones públicas interactúan con los ciudadanos. Su teoría se basa en cinco pilares fundamentales:

- ✦ *Empatía institucional*: Capacitar a los funcionarios para entender y responder a las necesidades emocionales de los ciudadanos.

- ✦ *Simplicidad en los procesos*: Reducir la burocracia y simplificar los trámites, permitiendo que los ciudadanos realicen la mayoría de los trámites en línea, con formularios sencillos y lenguaje claro.
- ✦ *Accesibilidad multicanal*: Ofrecer diversos canales de atención adaptados a diferentes necesidades y preferencias, proporcionando atención por teléfono, chat en línea, aplicaciones móviles y oficinas físicas con horarios extendidos.
- ✦ *Retroalimentación continua*: Establecer mecanismos para recoger y actuar sobre las opiniones de los ciudadanos. Mediante encuestas de satisfacción después de cada interacción y un sistema de sugerencias con seguimiento visible.
- ✦ *Transparencia y rendición de cuentas*: Mantener a los ciudadanos informados sobre el estado de sus solicitudes y el desempeño general del servicio, mediante un portal web donde los ciudadanos puedan rastrear el progreso de sus trámites y ver estadísticas de tiempos de respuesta.

La Dra. Rivas Quintero argumenta que este modelo no solo mejora la calidad del servicio, sino que también fortalece a la Institución Policial al crear una relación más cercana y positiva entre el policía y los ciudadanos. Este enfoque práctico y centrado en el ciudadano representa un cambio significativo respecto a los modelos tradicionales de administración pública, poniendo el énfasis en la experiencia del usuario y en la creación de valor público a través de interacciones de alta calidad.

2.2. Análisis Causal del Problema

En el marco de los principios democráticos, la consideración de los derechos fundamentales y el reconocimiento del valor intrínseco de las personas constituyen elementos medulares para garantizar la operatividad equitativa y clara de las entidades estatales. La interacción entre estas instituciones y la población no solo demuestra su adhesión al marco legal vigente, sino también su compromiso con los principios éticos que sustentan la convivencia social.

El examen exhaustivo del entorno operativo y la recopilación de testimonios de los principales involucrados ha permitido detectar tres causas determinantes, ver figura 15



Figura 15 Diagrama de Ishikawa sobre el Análisis Causal del Problema Público



2.2.1. Causa 1: Comportamiento actitudinal del personal policial

Según Ruiz (2021), el comportamiento actitudinal del personal policial se refiere al conjunto de respuestas observables y evaluables que los miembros de Policía Nacional exhiben en el desempeño de sus funciones, las cuales están fundamentadas en sus actitudes, valores y creencias. Este comportamiento se manifiesta en la forma en que los agentes interactúan con los ciudadanos, colegas y superiores, así como en su disposición hacia el cumplimiento de normas y procedimientos institucionales. Incluye aspectos como el nivel de compromiso con la misión policial, la ética profesional, la capacidad de adaptación a situaciones de estrés, y la predisposición al servicio público. El comportamiento actitudinal es un factor crítico que influye en la eficacia operativa, la imagen institucional y la legitimidad percibida de la Policía Nacional en la sociedad.

2.2.1.1. Causa Secundaria “Horarios de trabajo extensos y poco flexibles”

Según Martínez (2023) Los horarios de trabajo extensos y poco flexibles se refieren a un modelo de organización temporal del trabajo caracterizado por jornadas laborales prolongadas que exceden significativamente las horas estándar establecidas, combinadas con una rigidez en la distribución de estas horas que limita la capacidad del trabajador para ajustar sus tiempos de entrada, salida o pausas. Este esquema laboral se distingue por su falta de adaptabilidad a las necesidades individuales de conciliación entre vida personal y profesional, así como por su potencial para generar fatiga acumulada, estrés crónico y disminución de la productividad a largo plazo. En el contexto contemporáneo, este modelo se considera cada vez más obsoleto frente a las demandas de flexibilidad, autonomía y equilibrio trabajo-vida personal que caracterizan a las nuevas generaciones de trabajadores y las tendencias emergentes en gestión del capital humano.

2.2.1.2. Causa Secundaria “Estrés laboral”.

La tensión ocupacional, como señalan estudios recientes (Rodríguez, 2022), surge cuando existen desajustes entre las demandas laborales y los

recursos personales disponibles. Esta condición se manifiesta como una reacción negativa del organismo ante situaciones donde las exigencias profesionales superan las habilidades, herramientas emocionales o necesidades básicas del trabajador.

Investigaciones contemporáneas destacan que esta problemática trasciende lo individual, afectando la estructura organizacional mediante mecanismos como la reducción de calidad en servicios/productos y el deterioro del clima laboral. La comprensión integral de estos factores resulta crucial para diseñar estrategias preventivas que equilibren demandas laborales con capacidades humanas

2.2.1.3. Causa Secundaria “Falta de incentivos/motivación”.

Según Sánchez (2023), la falta de incentivos/motivación en el contexto laboral se refiere a una condición organizacional caracterizada por la ausencia o insuficiencia de estímulos, tanto extrínsecos como intrínsecos, que impulsen al trabajador a desempeñar sus funciones con entusiasmo, compromiso y eficacia. Este fenómeno se manifiesta en una disminución del esfuerzo voluntario, una reducción en la iniciativa y la creatividad, y un declive en el sentido de pertenencia hacia la organización. La falta de incentivos puede ser resultado de políticas de compensación inadecuadas, ausencia de reconocimiento, limitadas oportunidades de crecimiento profesional, o un clima organizacional que no fomenta la autonomía y el desarrollo personal. Esta situación no solo afecta el bienestar y la satisfacción del empleado, sino que también impacta negativamente en la productividad, la calidad del trabajo y la retención del talento en la organización.

2.2.1.4. Causa Secundaria “Procesos burocráticos innecesarios”.

Según Cuervo (2022), los procesos burocráticos innecesarios se refieren a aquellos procedimientos, trámites y requisitos administrativos en una organización que no aportan valor significativo al resultado final, pero que

consumen tiempo, recursos y esfuerzo tanto de los empleados como de los usuarios o clientes. Estos procesos se caracterizan por su redundancia, complejidad excesiva, falta de propósito claro o desconexión con los objetivos organizacionales actuales. Suelen ser el resultado de la acumulación histórica de normas y prácticas que no han sido adecuadamente revisadas o actualizadas, o de una cultura organizacional resistente al cambio. Los procesos burocráticos innecesarios no solo disminuyen la eficiencia operativa, sino que también pueden generar frustración, desmotivación y pérdida de confianza tanto en los miembros de la organización como en los ciudadanos o clientes que interactúan con ella, obstaculizando la innovación y la adaptabilidad organizacional.

2.2.1.5. Causa Secundaria “Falta de compromiso de los líderes policiales”.

Según Ortega (2023), la falta de compromiso de los líderes policiales se refiere a una condición organizacional en la que los altos mandos y directivos de las instituciones policiales demuestran una insuficiente dedicación, implicación y responsabilidad hacia sus funciones de liderazgo y los objetivos institucionales. Este fenómeno se manifiesta en una desconexión entre las acciones de los líderes y las necesidades reales de la Institución Policial y la comunidad a la que sirven. Se caracteriza por una limitada visión estratégica, escasa iniciativa para impulsar mejoras organizacionales, resistencia a la innovación y al cambio, y una tendencia a priorizar intereses personales o políticos sobre el bienestar institucional. La falta de compromiso de los líderes policiales puede resultar en una disminución de la moral y motivación de los subordinados, una erosión de la cultura organizacional, y una reducción en la eficacia y legitimidad del servicio policial ante la sociedad.

2.2.2. Causa 2: Limitados canales ágiles para utilizar la tecnología y sistemas informáticos

Según Rodríguez (2023), la limitada tecnología y sistemas informáticos se refiere a una condición organizacional caracterizada por la insuficiencia o inadecuación de los recursos

tecnológicos y las infraestructuras de información necesarias para soportar eficientemente los procesos operativos y estratégicos de una entidad. Esta situación se manifiesta en la obsolescencia de hardware y software, la falta de integración entre sistemas, la baja capacidad de procesamiento y almacenamiento de datos, y la incapacidad para adoptar tecnologías emergentes.

Como resultado, la organización experimenta dificultades para responder ágilmente a las demandas del entorno, aprovechar las oportunidades del mercado digital y mantener su competitividad en un contexto de rápida evolución tecnológica.

2.2.2.1. Causa secundaria: Ausencia de plataformas digitales para la atención.

Según Ramírez (2023),

“La ausencia de plataformas digitales para la atención se refiere a la carencia de sistemas tecnológicos integrados que permitan a las instituciones públicas ofrecer servicios en línea, gestionar trámites y proporcionar información de manera remota y eficiente a los ciudadanos. Esta falta de infraestructura digital limita la accesibilidad, la eficiencia y la transparencia en la prestación de servicios públicos, obstaculizando la modernización de la administración pública y la satisfacción de las crecientes demandas ciudadanas en la era digital” (p. 178).

2.2.2.2. Causa secundaria: Usos de sistemas obsoletos

Según Martínez (2022),

“El uso de sistemas obsoletos se refiere a la persistencia en la utilización de tecnologías, procesos o metodologías que han quedado desfasadas en relación con las alternativas más modernas y eficientes disponibles en el mercado. Esta práctica implica el mantenimiento de infraestructuras y aplicaciones que ya no cumplen adecuadamente con las necesidades actuales de la organización, lo que puede resultar en ineficiencias operativas, vulnerabilidades de seguridad y dificultades para la integración con nuevos sistemas, obstaculizando así la innovación y la mejora continua en el sector público” (p. 215).

2.2.3. Causa 3: Deficiente Formación y Capacitación al Personal Policial.

Al respecto se detallan dichas falencias y el impacto en la atención al ciudadano:

Falta de Profesionalización y Perfil Inadecuado. Según la defensoría del pueblo (2014) para dar cumplimiento a sus funciones “se requiere una profesionalización del personal policial (p. 13).

Déficit en la Formación y Capacitación. Asimismo, La Defensoría del Pueblo (2014) recomienda la profesionalización del personal policial en el componente educativo, con énfasis en formación, capacitación, especialización y la obligatoriedad de una capacitación permanente, especialmente por las nuevas modalidades de criminalidad y de conflictividad social.

Carencia de Formación en Policía Comunitaria. Aunque la normativa peruana, como la Ley N° 27933 del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana y el Decreto Legislativo N°1267 de la Policía Nacional del Perú, reconoce la importancia de la participación comunitaria para la prevención del delito, actualmente no existe en el país una carrera técnica o universitaria orientada a formar promotores para las Oficinas de Participación Ciudadana (OPC). Este vacío formativo limita la profesionalización del personal, afecta la continuidad de los programas y reduce la efectividad de las acciones preventivas, comprometiendo los resultados esperados en materia de seguridad ciudadana.

Según Martínez (2022), “La deficiente en capacitación al personal se refiere a la planificación inadecuada o ineficaz de las actividades formativas destinadas a los empleados de una organización. Este fenómeno se caracteriza por la falta de alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa y las necesidades reales de desarrollo de los trabajadores, resultando en programas de capacitación que no logran mejorar significativamente las competencias del personal ni contribuir al desempeño organizacional. Incluye aspectos como la selección inapropiada de contenidos, la temporización inadecuada de las actividades, la falta de consideración de los estilos de aprendizaje de los participantes, y la ausencia de mecanismos efectivos para evaluar el impacto de la capacitación” (p. 120).

2.2.3.1. Causa Secundaria: Desconocimiento de Protocolos y Procedimientos

Según Martínez (2021),

“El desconocimiento de protocolos y procedimientos se refiere a la falta de comprensión o ignorancia por parte del personal de una organización sobre las normas, guías y pasos establecidos para llevar a cabo tareas específicas o responder a situaciones determinadas. Esta carencia de conocimiento puede resultar en acciones

inconsistentes, errores operativos y una disminución en la calidad del servicio prestado" (p. 127).

2.2.3.2. Causa Secundaria: Dificultades en la Comunicación Efectiva.

Según Rodríguez (2022),

"Las dificultades en la comunicación efectiva se refieren a los obstáculos o barreras que impiden la transmisión clara y precisa de información, ideas o emociones entre dos o más partes. Estos impedimentos pueden ser de naturaleza lingüística, cultural, tecnológica o psicológica, y resultan en malentendidos, interpretaciones erróneas o falta de comprensión mutua, lo que afecta negativamente la calidad de las interacciones y la eficiencia de los procesos organizacionales" (p. 143).

2.2.3.3. Causa Secundaria: Capacitación del Personal en el Uso de Nuevas Tecnologías.

Según Martínez (2023),

"La capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías se refiere al proceso sistemático y planificado mediante el cual se dota a los empleados de una organización de los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para utilizar eficazmente las herramientas y sistemas tecnológicos emergentes en su entorno laboral. Este proceso no solo abarca el aprendizaje técnico, sino también el desarrollo de una mentalidad adaptativa y una cultura de innovación continua, permitiendo a la organización mantenerse competitiva en un entorno digital en constante evolución" (p. 156).

Capítulo III. Proyecto de Innovación

3.1. Desafío de Innovación

Teniendo en consideración la definición de la Real Academia Española, es toda nueva creación o modificación de un producto para ser introducido en un mercado o para ser usado por los clientes tanto internos como externos de una organización, empresa u entidad, por lo tanto, una innovación debe estar marcada por la habilidad de descubrir conexiones, encontrar

oportunidades y tomar ventaja de las mismas, en este contexto es de vital importancia incorporar la tecnología ya que desempeña un rol sumamente importante, porque ayuda a llevar soluciones innovadoras (Acuña, 2019).

3.1.1. Priorizar causas

Después de haber identificado las causas del problema público “Deficiente atención al ciudadano en las comisarías PNP del distrito de la Victoria”, a través del análisis causal, se procederá a seleccionar una o varias de estas, a fin de abordarlas a través de la innovación con la finalidad de eliminar o reducir la causa o causas del problema, para lo cual utilizamos los criterios de: a) impacto de la causa del problema, b) las posibilidades de modificación, y, c) ámbito jurídico de la organización desde el cual se pretende desarrollar la intervención, en ese sentido se va a estructurar una tabla con la causas identificadas y someterlas a una valoración o jerarquización en base a estos criterios (ver tabla 10)

Tabla 10 Índice de jerarquización de las causas

Dimensiones	Valores
Nivel de impacto en el problema	Alto impacto = 3
	Regular impacto = 2
	Bajo impacto = 1
Posibilidades de modificación por parte de la organización	Alta posibilidad de modificación =3
	Regular posibilidad de modificación=2
	Baja posibilidad de modificación =1
Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Totalmente = 2
	Es compartida = 1
	No está en el ámbito = 0

Teniendo en consideración estos criterios de jerarquización procedemos a utilizarlas para someterlas a las causas seleccionadas como más sólidas que inciden en el problema público, ver Tabla 11.

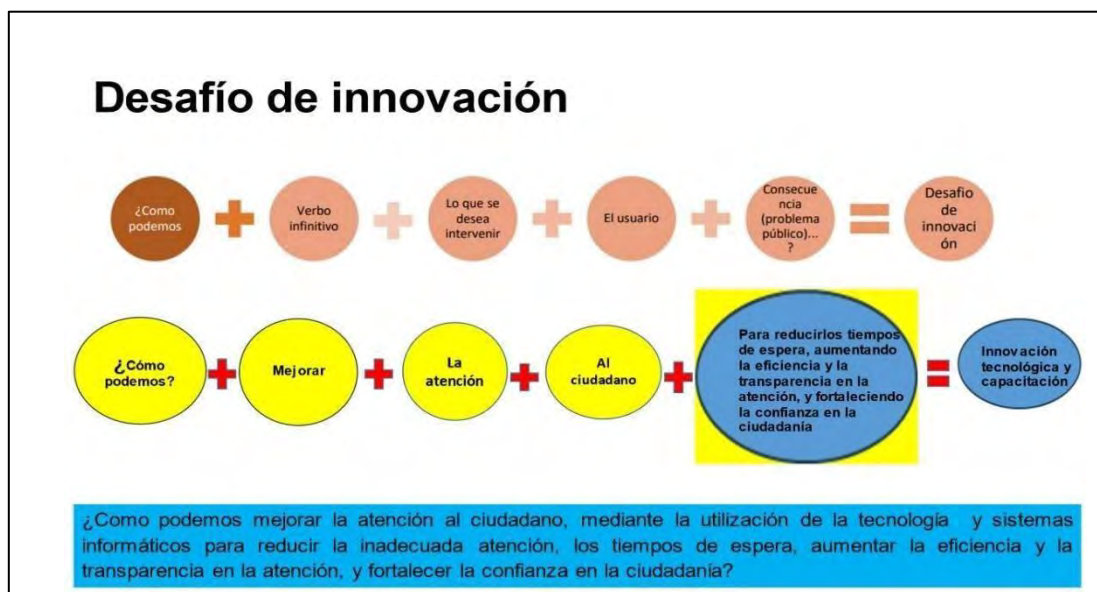
Tabla 11 Causas seleccionadas

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
Deficiente programación para la capacitación al personal policial	2	2	2	6
Comportamiento Actitudinal del personal policial	2	2	2	6
Limitados canales ágiles para utilizar la tecnología y sistemas informáticos	2	2	2	6

Una vez que se ha llevado a cabo la jerarquización, procedemos a identificar la causa priorizada planteándose al respecto lo siguiente:

- *Problema público.* Deficiente atención al ciudadano en las comisarías de la Policía Nacional del Perú del distrito de la victoria 2023 - 2024
- *Causa seleccionada.* Limitados canales ágiles para utilizar la tecnología y sistemas informáticos para mejorar la atención al ciudadano.
- *Desafío de innovación.* ¿Cómo podemos mejorar la deficiente atención al ciudadano en las comisarías PNP mediante la utilización de la tecnología y sistemas informáticos en las comisarías lo cual debe ser complementado con una adecuada programación de capacitación del personal donde se incluya asignaturas que intensifiquen desarrollar capacidades sobre la atención al ciudadano, que facilite el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones sobre todo brindar una atención óptima al ciudadano que acude a una comisaría, mejorando así la eficacia operativa de la Policía Nacional del Perú en la ciudad de Lima?, ver Figura 16.

Figura 16
Desafío de innovación



3.2. Objetivo del Desafío:

Esta iniciativa busca transformar radicalmente el servicio en las dependencias policiales del distrito mediante la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas y reformas actitudinales del personal. El eje estratégico consiste en:

- Optimizar procesos operativos mediante plataformas digitales interconectadas
- Reducir en un 40% los tiempos de gestión en trámites ciudadanos ^{a/}
- Implementar protocolos de atención basados en inteligencia emocional • Establecer mecanismos de transparencia en todas las interacciones ^{a/} Se estima reducir un 40% los tiempos de gestión en trámites de ciudadanos, tomando como referencia el caso de éxito de la comisaría virtual de Chile. Según el Consejo para la Transparencia de Chile (2020), la Comisaría Virtual permitió una gestión más eficiente de los trámites ciudadanos, se logró reducir el número de carabineros que atendían trámites de manera presencial y se ahorró tiempo a los ciudadanos respecto a traslados. Se optimizó los tiempos de trámites se pudo atender picos de hasta 2 millones de trámites en un día.

Alcance transformador

La intervención focaliza dos dimensiones críticas:

1. Modernización tecnológica

- Desarrollo de interfaces ciudadanas multiplataforma
- Sistemas de gestión documental con blockchain
- Integración de chatbots con procesamiento de lenguaje natural

2. Transformación actitudinal

- Programa continuo de coaching en inteligencia emocional
- Sistema de evaluación 360° para personal operativo
- Incentivos por desempeño vinculados a métricas de satisfacción ciudadana

Marco de acción institucional

La ejecución se sustenta en tres pilares organizacionales:

- Liderazgo comprometido: Designación de oficiales especializados en transformación digital
- Infraestructura adaptable: Creación de centros de comando digital intercomisarial
- Sostenibilidad formativa: Alianzas con centros tecnológicos para capacitación permanente

Resultados esperados

- Incremento del 65% en percepción positiva ciudadana
- Reducción del 30% en denuncias por maltrato institucional
- 90% de trámites digitalizados en ventanilla única virtual

Este enfoque integral busca posicionar a las comisarías como centros de excelencia en servicio público, combinando innovación tecnológica con desarrollo humano del personal policial.

3.3. Generación y priorización de nuevas ideas

La generación y priorización de nuevas ideas constituye un proceso ordenado consecuente estructurado donde se armoniza los conceptos positivos y negativos para arribar a soluciones innovadoras a problemas concretos o definidos. Este proceso involucra no solo la creación abundante de ideas, sino también la forma de producir ideas originales distintas a

las demás, que con la destreza pericia y practica se selecciona aquellas con mayor potencial de impacto y viabilidad mediante criterios predefinidos (Hernández y Sampieri, 2018, p. 387).

En ese contexto para desarrollar esta etapa tendremos en cuenta dos pasos: primero enfocado en identificar y describir experiencias que enfrentaron similares desafíos, lo que permitirá obtener inspiración , el segundo incluye acciones orientadas a recopilar ideas desde diferentes actores o fuentes, para posteriormente ordenarlas y finalmente priorizar y seleccionar las que muestren ser eficaces frente al desafío de innovación, en este sentido procederemos a estructurar una matriz de experiencias similares (ver tabla 12 y 13)

3.3.1. Experiencias similares al desafío

Tabla 12 Experiencias similares al desafío 1

Elementos	Sub-elementos
Descripción de la experiencia Implementación de una plataforma en la región policial de Arequipa, para informar lugares turísticos a nivel nacional.	Objetivos de la experiencia Implementar una plataforma virtual QR para brindar orientación y asistencia a turistas en Arequipa. Alcance de la experiencia (nacional, regional, local) Local, enfocado en la ciudad de Arequipa Público objetivo de la experiencia Turistas nacionales e internacionales que visitan Arequipa. Periodo de implementación de la experiencia Continúa implementándose durante el presente año 2023-2024 Rol de las entidades encargadas de la implementación La Comisaría PNP Turismo de Arequipa es la entidad principal encargada de la implementación y gestión de la plataforma (QR Turismo, 2023).
Aspectos que aborda del desafío de innovación (Indique componentes específicos)	De manera integral o parcial Aborda de manera integral el desafío de mejorar la experiencia y seguridad turística mediante el uso de tecnología digital.
Razones por las que se indica que es una innovación	Utiliza tecnología QR para proporcionar información y asistencia de manera rápida y accesible. Moderniza los servicios policiales turísticos mediante una solución digital.
	Mejora la interacción entre la policía y los turistas a través de una plataforma virtual.

Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<p>En el público objetivo Acceso más fácil y rápido a información turística y de seguridad.</p> <p>Mayor sensación de seguridad y apoyo durante su visita a Arequipa.</p> <p>En la entidad pública Mejora en la eficiencia de los servicios de asistencia turística. Posicionamiento de la Policía de Turismo como una entidad innovadora y orientada al servicio.</p>
Dificultades identificadas	<p>Capacitación institucional: necesidad de capacitación en el uso de redes sociales y creación de contenido digital</p> <p>Resistencia al cambio: Posible resistencia inicial a adoptar nuevas formas de comunicación tanto en el personal policial como de los turistas.</p> <p>Presupuesto: limitaciones en recursos para equipos de grabación o software de edición y mantenimiento</p>

Figura 17 Implementación del QR en Arequipa



Tabla 13 Experiencias similares al desafío 2

Elementos	Subelementos
-----------	--------------

Descripción de la experiencia	<p>Objetivos de la experiencia</p> <p>Mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión policial mediante la implementación de un sistema digital para identificar mototaxistas formales en Piura y reducir la inseguridad ciudadana.</p> <p>Alcance de la experiencia (nacional, regional, local) Local jurisdicción de la comisaría del Alto en Sullana Piura.</p> <p>Público objetivo de la experiencia Ciudadanos que tomen los servicios de mototaxi mediante este aplicativo verifican la identidad tanto del conductor como del vehículo y otros.</p> <p>Periodo de implementación de la experiencia El año en curso 2024</p> <p>Rol de las entidades encargadas de la implementación La Comisaría PNP Del Alto Piura es la entidad principal encargada de la implementación y gestión de la plataforma (QR Turismo, 2023).</p>
Aspectos que aborda del desafío de innovación (Indique componentes específicos).	<p>De manera integral o parcial</p> <p>Aborda de manera local el desafío para identificar mototaxistas formales en Piura y reducir la inseguridad ciudadana.</p> <p>Utiliza tecnología QR para identificar mototaxistas a los conductores de estos vehículos, ello con el fin de reducir la inseguridad ciudadana.</p>
Razones por las que se indica que es una innovación.	<p>Utiliza tecnología QR para identificar mototaxistas a los conductores de estos vehículos, ello con el fin de reducir la inseguridad ciudadana.</p>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<p>En el público objetivo</p> <p>Acceso más fácil y rápido para identificar a los conductores de estos vehículos. Mayor sensación de seguridad al verificar que es un vehículo formal.</p> <p>En la entidad pública</p> <p>Mejora en la eficiencia de los servicios de asistencia al ciudadano. Posicionamiento de la Policía y de esta comisaría como una entidad innovadora y orientada al servicio.</p>
Dificultades identificadas	<p>Capacitación institucional: necesidad de capacitación en el uso de redes sociales y creación de contenido digital</p> <p>Resistencia al cambio: Posible resistencia inicial a adoptar nuevas formas de comunicación tanto en el personal policial como de los ciudadanos.</p> <p>Presupuesto: limitaciones en recursos para equipos de grabación o software de edición y mantenimiento</p>

Figura 18 Implementación del QR en CIA PNP El Alto en Sullana



Tabla 14 Experiencias similares al desafío 3

Elementos	Sub-elementos
Descripción de la experiencia Implementación de QR para evaluar la atención al ciudadano.	Objetivos de la experiencia Mejorar la comunicación entre la policía regional de Piura y la comunidad, aumentar la conciencia sobre temas de seguridad, y humanizar a los oficiales de policía. Alcance de la experiencia (nacional, regional, local) Regional Piura Público objetivo de la experiencia principalmente jóvenes y adultos la población en general de la región de Piura Periodo de implementación de la experiencia En curso, desde el presente año 2024. Rol de las entidades encargadas de la implementación La Policía Regional de Piura es responsable de la creación y publicación del contenido en todas las comisarías de la región
Aspectos que aborda del desafío de innovación (Indique componentes específicos)	De manera integral o parcial De manera parcial: Aborda el desafío de modernizar la comunicación policial utilizando plataformas de redes sociales en la región policial de Piura.
Razones por las que se indica que es una innovación	La utilización de una plataforma por parte de la unidad policial representa una innovación en la forma en que las instituciones policiales se comunican con el público. Esta plataforma permite llegar a audiencias más jóvenes y presentar información de manera más atractiva y accesible.

Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<p>En el público objetivo</p> <p>Aumento en la interacción de la policía, con la ciudadanía, mayor conciencia sobre temas de atención al ciudadano y una percepción más positiva del personal policial.</p> <p>En la entidad pública una mejora en las relaciones públicas, mayor alcance en la comunidad, y una imagen de modernización y accesible de la Institución Policial.</p>
Dificultades identificadas	<p>Capacidad institucional: necesidad de capacitación en el uso de redes sociales y creación de contenido digital</p> <p>Resistencia al cambio: Posible resistencia inicial a adoptar nuevas formas de comunicación tanto en el personal policial como de la comunidad</p> <p>Presupuesto: limitaciones en recursos para equipos de grabación o software de edición</p>

Figura 19 Implementación del QR en Piura



3.4. Generación y priorización de ideas

Para generar ideas existen técnicas para su producción siendo algunas las siguientes:

a) lluvia de ideas, b) la ideación 3x3x3, c) sombreros para pensar d) impulsores de mejora, y, e) plataforma de recojo de ideas, llegándose a elegir la técnica de “Lluvia de ideas” (ver tabla 14)

La lluvia de ideas es una técnica grupal que estimula la producción de ideas creativas mediante el juicio crítico inmediato, fomentando la generación libre de ideas donde las

personas participantes expresan todo lo que se les ocurre sobre un tema o problema determinado, por muy ilógico que pueda parecer inicialmente. Este proceso creativo se basa en el principio de que la cantidad genera calidad y que el juicio diferido aumenta la fluidez ideativa, basándose en cuatro principios fundamentales como: suspender el juicio crítico, liberar la imaginación, buscar la cantidad y modificar y mejorar las ideas (Osborn, 2009, p. 83).

Tabla 15 *Técnicas de generación de ideas*

No.	Nombre de la idea	Descripción de la idea	Fuente o autor de la idea
1	Aplicación móvil para denuncias	Desarrollo de una app para reportar incidentes y seguir casos en tiempo real.	Experto en innovación
2	Sistema de citas previas	Implementación de un sistema para agendar visitas y reducir tiempos de espera.	Personal administrativo PNP
3	Capacitación en habilidades blandas	Formación continua en empatía y comunicación para el personal policial.	Psicólogo organizacional
4	Quioscos digitales en comisarías	Instalación de quioscos para autoatención y trámites rápidos.	Experto en tecnología
5	Programa de incentivos para personal	Recompensas por altos niveles de satisfacción ciudadana alcanzados por el personal.	Especialista en RRHH
6	Protocolo estándar de atención al ciudadano	Creación y difusión de un protocolo uniforme para la atención al público.	Experto en servicio al cliente
7	Encuestas digitales de satisfacción	Implementación de encuestas electrónicas post-atención con incentivos por participación.	Analista de datos
8	Plataforma online para seguimiento de casos	Desarrollo de un portal web para que los ciudadanos sigan sus trámites y denuncias.	Desarrollador web
9	Talleres comunitarios sobre derechos ciudadanos	Organización de talleres educativos sobre derechos y procedimientos policiales.	ONG de derechos humanos
10	Integración de sistemas documentales	Uso de tecnología para mejorar la gestión documental interna y agilizar procesos.	Experto en gestión documental
11	Foros abiertos con la comunidad	Creación de espacios regulares para el diálogo entre ciudadanos y policía.	Líder comunitario
12	Análisis con IA de patrones delictivos	Uso de IA para identificar patrones en denuncias y mejorar la asignación de recursos.	Científico de datos
13	Campañas sobre seguridad ciudadana	Campañas educativas sobre la importancia del rol ciudadano en la seguridad ciudadana.	Especialista en comunicación

14	Unidades móviles itinerantes	Despliegue periódico de unidades móviles que ofrezcan servicios policiales en áreas remotas.	Oficial de policía rura
15	Sistema anónimo de retroalimentación	Creación de canales anónimos para recibir retroalimentación ciudadana sobre servicios policiales.	Experto en participación ciudadana
16	Programa de intercambio policial internacional	Participación en programas internacionales para aprender prácticas efectivas en atención al ciudadano.	Oficial de cooperación internacional
17	Alianzas con universidades y ONG	Colaboraciones para desarrollar e implementar proyectos piloto innovadores.	Académico universitario
18	Centro telefónico especializado	Establecimiento de un centro telefónico dedicado a brindar información y orientación a los ciudadanos.	Experto en atención al cliente
19	Rediseño físico de comisarías	Mejorar el diseño interno de las comisarías para ser más acogedoras y accesibles.	Arquitecto especializado
20	Digitalización completa de documentos	Convertir todos los documentos necesarios a formato digital accesible desde cualquier dispositivo.	Especialista en transformación digital
21	Sistema de reconocimiento facial	Implementar tecnología avanzada para mejorar la seguridad y eficiencia en identificaciones.	Ingeniero en sistemas de seguridad
22	Realidad aumentada en apps móviles	Integrar RA en apps móviles para guiar a los ciudadanos dentro de las comisarías.	Desarrollador de aplicaciones móviles
23	Red social interna entre comisarías	Crear una plataforma interna donde las comisarías puedan compartir experiencias exitosas.	Especialista en gestión del conocimiento
24	Manual interactivo online	Desarrollo de un recurso digital interactivo que explique los procedimientos policiales comunes.	Diseñador instruccional
25	Jornadas abiertas al público	Organizar eventos donde los ciudadanos puedan conocer el funcionamiento interno de las comisarías.	Oficial de relaciones públicas PNP

3.5. Agrupación y priorización de ideas

Luego de haber generado la cantidad suficiente de ideas mediante la técnica de lluvia de ideas y teniendo la consideración el problema público: ¿Cómo podemos mejorar la atención al ciudadano, mediante la utilización de la tecnología y sistemas informáticos para reducir la inadecuada atención, los tiempos de espera, aumentar la eficiencia y la transparencia en la atención al ciudadano que acude a la comisaría, y de esta manera fortalecer la confianza en la ciudadanía?, se procede a agrupar y priorizar las ideas por áreas temáticas o por

complementariedad, con el objetivo de simplificar la comprensión y el análisis de las ideas, luego ordenar los grupos de más a menos prioritarios en base a criterios de priorización, para lo cual para mejor ilustración se estructura una tabla (ver tabla 16)

Tabla 16 Agrupación y priorización de ideas

No.	Categoría	Idea	Descripción
1	Digitalización y Modernización Tecnológica	Aplicación móvil para denuncias	Desarrollo de una app para reportar incidentes y seguir casos en tiempo real.
		Sistema de citas previas	Implementación de un sistema para agendar visitas y reducir tiempos de espera.
		Quioscos digitales en comisarías	Instalación de quioscos para autoatención y trámites rápidos.
		Plataforma online para seguimiento de casos	Desarrollo de un portal web para que los ciudadanos sigan sus trámites y denuncias.
		Integración de sistemas documentales	Uso de tecnología para mejorar la gestión documental interna y agilizar procesos.
		Análisis con inteligencia artificial de patrones delictivos	Uso de IA para identificar patrones en denuncias y mejorar la asignación de recursos.
		Digitalización completa de formularios y documentos administrativos	Convertir todos los documentos necesarios a formato digital accesible desde cualquier dispositivo.
		Sistema avanzado de reconocimiento facial para identificación rápida	Implementar tecnología avanzada para mejorar la seguridad y eficiencia en identificaciones.
		Uso de realidad aumentada en aplicaciones móviles	Integrar RA en apps móviles para guiar a los ciudadanos dentro de las comisarías.
2	Mejora de la Atención y Experiencia Ciudadana	Manual interactivo online sobre procedimientos comunes	Desarrollo de un recurso digital interactivo que explique los procedimientos policiales comunes a los ciudadanos.
		Protocolo estándar de atención al ciudadano	Creación y difusión de un protocolo uniforme para la atención al público.
		Encuestas digitales de satisfacción	Implementación de encuestas electrónicas post-atención con incentivos por participación.
		Centro telefónico especializado en orientación ciudadana	Establecimiento de un centro telefónico dedicado a brindar información y orientación a los ciudadanos.

		Rediseño físico acogedor con áreas específicas para grupos vulnerables Jornadas abiertas al público dentro de las comisarías	Mejorar el diseño físico interno de las comisarías para ser más acogedoras y accesibles. Organizar eventos donde los ciudadanos puedan conocer el funcionamiento interno y servicios ofrecidos por las comisarías.
3	Desarrollo de Capacidades del Personal	Capacitación en habilidades blandas Programa de incentivos para personal Programa internacional de intercambio policial para mejores prácticas en atención ciudadana	Formación continua en empatía y comunicación para el personal policial. Recompensas por altos niveles de satisfacción ciudadana alcanzados por el personal. Participación en programas internacionales para aprender prácticas efectivas en atención al ciudadano.
4	Participación y Educación Ciudadana	Talleres comunitarios sobre derechos ciudadanos Foros abiertos con la comunidad Campañas sobre seguridad ciudadana y rol del ciudadano Sistema anónimo de retroalimentación ciudadana online/offline	Organización de talleres educativos sobre derechos y procedimientos policiales. Creación de espacios regulares para el diálogo entre ciudadanos y policía. Campañas educativas sobre la importancia del rol ciudadano en la seguridad ciudadana. Creación de canales anónimos para recibir retroalimentación ciudadana sobre servicios policiales.
5	Innovación y Mejora Continua	Alianzas con universidades y ONG para proyectos piloto Unidades móviles itinerantes para zonas alejadas Red social interna entre comisarías para compartir mejores prácticas	Colaboraciones con instituciones académicas y ONG para desarrollar e implementar proyectos piloto innovadores. Despliegue periódico de unidades móviles que ofrezcan servicios policiales en áreas remotas. Crear una plataforma interna donde las comisarías puedan compartir experiencias exitosas.

Después de haber agrupado las ideas por áreas temáticas o por complementariedad se procede a identificar las ideas más sólidas, en este caso se identificaron cuatro ideas (ver tabla 17 y 18).

Tabla 17 Ideas priorizadas

Nombre de la idea	Descripción de la idea	Fuente o autor de la idea
-------------------	------------------------	---------------------------

Plataforma virtual para atención al ciudadano	Desarrollo de una plataforma para reportar incidentes y seguir casos en tiempo real.	Innovación tecnológica
Sistema anónimo de retroalimentación ciudadana	Canales anónimos para recibir feedback sobre servicios policiales.	Participación ciudadana
Capacitación continua del personal	Formación en empatía y comunicación para el personal policial.	Gestión de recursos humanos
Digitalización completa	Convertir documentos a formato digital accesible desde cualquier dispositivo.	Modernización administrativa

Tabla 18 Jerarquización de las ideas tecnológicas

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Plataforma virtual para atención al ciudadano	X	X	X	X	X	5
Sistema anónimo de retroalimentación ciudadana	X		X		X	3
Capacitación continua del personal	X		X	X	X	4

Como se puede apreciar del resultado de la jerarquización o valorización de las ideas se ha obtenido, que la implementación de una plataforma virtual multifuncional para mejorar la atención al ciudadano en las comisarías de la Policía Nacional del Perú sería excelente e ideal.

3.6. Conceptualización de nuevas ideas

En la fase preliminar se ha llegado a producir abundantes ideas relacionadas con el problema materia de investigación, agrupándolos por categorías para luego priorizar las más idóneas, obteniéndose como resultado que es ideal una plataforma virtual por mostrarse como efectiva frente al desafío de innovación, en esta etapa a fin de materializar la idea seleccionada desarrollaremos dos pasos: el primer paso implica el proceso de conceptualización de la nueva idea y el segundo paso la presentación del concepto final.

Tabla 19 *Proceso de conceptualización de la nueva idea*

Componente	Descripción
Nombre del Concepto	Comisaría en línea
Descripción General	Una plataforma virtual diseñada para permitir a los ciudadanos reportar incidentes o denuncias y realizar seguimientos de sus casos en tiempo real, mejorando la eficiencia y accesibilidad de los servicios policiales.
Características Principales	<p>Interfaz fluida y fácil de usar</p> <p>Funcionalidad de geolocalización para identificar la ubicación del incidente o el lugar de la persona que solicita el servicio Notificaciones en tiempo real sobre el estado de la denuncia</p> <p>Opciones de comunicación directa con la comisaría asignada</p> <p>Acceso a recursos y guías sobre procedimientos policiales</p>
Atributos y Valores	<p>Transparencia: Proporciona información clara sobre el progreso del caso.</p> <p>Accesibilidad: Disponible para dispositivos Android e iOS.</p> <p>Seguridad: Protección de datos personales y opción para denuncias anónimas.</p> <p>Eficiencia: Reducción de tiempos de espera y visitas físicas a comisarías.</p>
Beneficios Esperados	<p>Mejora en la percepción ciudadana sobre la eficiencia policial.</p> <p>Aumento en el número de denuncias reportadas debido a la facilidad de uso.</p> <p>Reducción en el tiempo de respuesta policial gracias a la información en tiempo real.</p>
Usuarios Objetivo	<p>Ciudadanos que desean reportar incidentes o denuncias sin necesidad de acudir físicamente a una comisaría.</p> <p>Personal policial que gestiona y responde a las denuncias.</p>
Tecnología Utilizada	<p>Desarrollo nativo para Android e iOS.</p> <p>Integración con sistemas internos de gestión policial.</p> <p>Uso de servicios de geolocalización y notificaciones push.</p>
Prototipo Inicial	Un diseño funcional básico que permite a los ciudadanos registrar una denuncia, recibir actualizaciones, y comunicarse con la comisaría asignada. Este prototipo será testeado para recoger retroalimentación antes de su lanzamiento completo.

Una vez llevado a cabo la categorización de las causas de este problema público y al tener consideración el antecedente descrito, se presenta la decisión de implementar la

innovación designada con el nombre de “comisaría en línea”, esta propuesta se fundamenta en los cuadros estadísticos descritos en el marco conceptual del problema, donde se evidencia de forma clara y precisa la deficiente atención que brindan las comisarías a los ciudadanos cuando acuden a las comisarías solicitando llevar a cabo una denuncia por haber sido víctimas de algún ilícito penal, o simplemente algún incidente o una orientación, obteniendo como respuesta, un mal trato, siendo atendidos por policías prepotentes, abusivos, poco empáticos, hostiles, desatentos, nada serviciales, indiferentes y lo peor deshonestos o corruptos, lo cual se trasluce en una excesiva demora para ser atendidos, o ser objeto a lo que se conoce como peloteo o rebote es decir pasan de policía a policía de oficina en oficina re victimándose y así pasan las horas, ocasionando con estas actitudes malestar y frustración en el ciudadano por ende baja confianza en la Institución Policial, siendo todo lo contrario lo que el ciudadano espera recibir en una comisaría entendiéndose que la comisaría es la célula básica de la PNP, por ende es el primer contacto con el ciudadano cuya finalidad principal es prestar ayuda y protección a las personas y la comunidad, mantener y restablecer el orden interno y público, así como prevenir y combatir la delincuencia en sus diversas modalidades (Ley, 1267)

Por tal motivo la implementación de la innovación de una plataforma virtual denominada “COMISARÍA EN LÍNEA”, permitirá al ciudadano la interacción y seguimiento en tiempo real de sus denuncias, sin la necesidad de acudir a las comisarías, así como también mejorarlas dificultades, como demora para ser atendidos, respuesta inmediata, cero corrupción, mejor trato al ciudadano, contacto directo con la comisaría, ubicación del lugar donde se encuentra la víctima, disminución de la cifra negra de recepción de denuncias (personas que no denuncian los robos y hurtos del que son víctimas, porque no confían en la PNP), incremento de denuncias por parte de las víctimas y otras bondades que se informará en la plataforma.

Presentación del concepto final de implementación de la plataforma virtual denominada “comisaría en línea” conforme al siguiente detalle, ver Tabla 20 y Figura 21.

Tabla 20 *Concepto final de la plataforma virtual*

Pregunta	Descripción
1. ¿Cuál es el nombre del concepto?	Plataforma “Comisaría en línea”
2. ¿Cuál es el objetivo principal del concepto?	Facilitar a los ciudadanos la posibilidad de reportar incidentes, denuncias y realizar seguimientos de sus casos en tiempo real, mejorando así la eficiencia y accesibilidad de los servicios policiales.
3. ¿Cuáles son las características principales del concepto?	<ul style="list-style-type: none"> - Interfaz fluida y fácil de usar - Funcionalidad de geolocalización para identificar la ubicación del incidente o víctima - Notificaciones en tiempo real sobre el estado de la denuncia - Opciones de comunicación directa con la comisaría asignada - Acceso a recursos y guías sobre procedimientos policiales
4. ¿Qué beneficios ofrece a los usuarios?	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la percepción ciudadana sobre la eficiencia policial - Aumento en el número de denuncias reportadas debido a la facilidad de uso - Reducción en el tiempo de respuesta policial gracias a la información en tiempo real
5. ¿Quiénes son los usuarios objetivo?	<ul style="list-style-type: none"> - Ciudadanos que desean reportar incidentes sin necesidad de acudir físicamente a una comisaría - Personal policial que gestiona y responde a las denuncias
6. ¿Qué tecnología se utilizará?	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo nativo para Android e iOS - Integración con sistemas internos de gestión policial - Uso de servicios de geolocalización y notificaciones push
7. ¿Cómo se implementará el concepto?	A través de un desarrollo iterativo que incluye fases de diseño, prototipado, pruebas piloto y despliegue completo, con retroalimentación continua de usuarios finales para ajustes necesarios.
8. ¿Qué recursos son necesarios para su implementación?	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de desarrolladores de software - Infraestructura tecnológica para soporte y mantenimiento - Capacitación al personal policial sobre el uso del sistema

9. ¿Cuáles son los posibles riesgos y cómo se mitigarán?

- Riesgo: Brechas de seguridad en datos personales
 Mitigación: Implementación de protocolos robustos de encriptación y autenticación.

- Riesgo: Baja adopción por parte del personal policial
 Mitigación: Programas intensivos de capacitación y sensibilización sobre beneficios.

10. ¿Qué impacto se espera lograr con este concepto?

Se espera una mejora significativa en la eficiencia del servicio policial, un aumento en la confianza ciudadana hacia las instituciones policiales, y una reducción en los tiempos de respuesta ante incidentes reportados.

11. ¿Cómo se medirá el éxito del concepto?

A través de indicadores como el número de denuncias procesadas a través de la aplicación, tiempos promedio de respuesta, niveles de satisfacción ciudadana medidos por encuestas, y reducción en visitas físicas a las comisarías.

12. ¿Cómo se comunicará el concepto a los usuarios finales?

Mediante campañas informativas en medios digitales y tradicionales, talleres comunitarios, y colaboración con líderes locales para promover el uso entre ciudadanos.

13. ¿Cuál es el plan a largo plazo para este concepto?

Escalar la aplicación a nivel nacional, integrando nuevas funcionalidades basadas en inteligencia artificial para predicción y prevención del crimen, y expandir su uso a otras áreas relacionadas con servicios ciudadanos.

Figura 20 Bosquejo de la Plataforma virtual



Esta plataforma virtual tal como se ha detallado en las tablas precedentes desarrollará funciones como:

- Chat en vivo:** Un sistema de chat en tiempo real que permita a los ciudadanos comunicarse directamente con un agente policial para realizar consultas, reportar incidentes o denuncias y solicitar orientación o asistencia.
- Reserva de citas:** que permita a los ciudadanos registrar sus solicitudes, quejas o sugerencias y/o entrevistas con el comisario y/o jefe de División.
- Boletín interactivo:** Una sección con preguntas frecuentes, guías y tutoriales sobre diversos temas relacionados a la seguridad ciudadana, trámites policiales y procedimientos.
- Encuestas y *feedback*:** Herramientas para recolectar opiniones y sugerencias de los ciudadanos mediante encuestas, sobre los servicios policiales, lo que permitirá identificar áreas de mejora, así como la retroalimentación.
- Geolocalización de comisarías:** Un mapa interactivo que muestre la ubicación de todas las comisarías, sus horarios de atención y los servicios que ofrecen.
- Notificaciones:** Un sistema de notificaciones *push* que permita a los usuarios recibir alertas sobre incidentes en su zona, cambios en los servicios policiales o información importante.
- Integración con redes sociales:** La plataforma estará integrada con las redes sociales de la Policía Nacional del Perú para ampliar su alcance y facilitar la comunicación.

En este sentido la operacionalización de la plataforma virtual “COMISARÍA EN LÍNEA” deberá obtener los siguientes resultados.

- Mayor accesibilidad:** Los ciudadanos podrán acceder a los servicios policiales desde cualquier dispositivo con conexión a internet, a cualquier hora del día.
- Respuesta más rápida:** Los tiempos de respuesta a las solicitudes de los ciudadanos se reducirán significativamente.
- Mayor transparencia:** La plataforma permitirá a los ciudadanos conocer el estado de sus solicitudes en tiempo real y de esta manera tener mayor confianza en la Institución Policial.
- Mejora de la imagen institucional:** Una plataforma moderna y eficiente contribuirá a mejorar la percepción que tienen los ciudadanos sobre la Policía Nacional del Perú.
- Optimización de recursos:** Al automatizar muchos de los procesos, se liberará tiempo a los agentes policiales para que puedan dedicarse a otras tareas más estratégicas.

Por otro lado, se tendrá que llevar a cabo de forma complementaria por parte de los líderes, jefes o comisarios una Capacitación continua: Ofrecer programas de capacitación

en comunicación efectiva de manera regular y actualizada. Sensibilización: Fomentar una cultura de servicio al ciudadano basada en la empatía, el respeto y la transparencia. Protocolos claros: Establecer protocolos claros y sencillos para la atención de denuncias y consultas. Uso de lenguaje claro: Utilizar un lenguaje claro y sencillo, evitando tecnicismos y jerga policial. Evaluación periódica: Evaluar periódicamente la efectividad de las estrategias de comunicación y realizar los ajustes necesarios. La puesta en ejecución de forma progresiva la innovación que se está proponiendo.

3.7. Diseño del prototipo final

La idea seleccionada para implementar el desafío de innovación se ha mostrado viable, idóneo y eficaz, los que motivo que se desarrolle y se conceptualice permitiendo identificar las particularidades específicas de la idea, en este contexto desarrollaremos dos pasos: diseñar el prototipo y testear y presentar el prototipo final.

3.7.1 Diseño del prototipo

Un prototipo es un concepto o un primer modelo que se va a representar de manera parcial o completa, es una versión inicial de un producto o sistema que se crea para probar y refinar ideas antes de la producción final (Smith, 2023, p. 15).

En este sentido para entender el contexto del problema público de atención al ciudadano en las comisarías de la PNP es necesario establecer las diferencias entre prototipado y pilotaje, Este enfoque asegura que las soluciones sean probadas rigurosamente antes de su implementación completa, permitiendo ajustes basados en retroalimentación real tanto de ciudadanos como del personal policial involucrado, ver Tabla 21.

Tabla 21 Prototipado

Criterio	Prototipado
Existencia del producto	Se trata de un proceso que crea una representación de un concepto.
Objetivo	El objetivo principal es el testeo de la propuesta. Se prueba y ajusta para identificar fallos y oportunidades de mejora. Participan potenciales usuarios para obtener retroalimentación rápida.

Momento	Se realiza al inicio del proceso de diseño.
Búsqueda de la perfección	Invita a fallar y buscar alternativas para resolver errores en la propuesta.
Tiempo	Implica un ejercicio reiterado de ensayo y error respecto a la propuesta, no un experimento puntual.
Publicidad	Nula o muy limitada.
Perfil de riesgo	Muy bajo, debido a su naturaleza experimental y controlada.

Una vez establecido las diferencias entre prototipado y pilotaje, se procederá a determinar los niveles de prototipado en el contexto del problema público de atención al ciudadano en las comisarías de la PNP, teniendo en consideración que este enfoque iterativo permitirá refinar continuamente el concepto basado en retroalimentación directa, asegurando que el producto final esté alineado con las necesidades tanto de los ciudadanos como del personal policial antes de su implementación completa (ver tabla 22).

Tabla 22 Definición de los Niveles de Prototipado

Nivel	Descripción
Baja Resolución	Se centra en representar conceptos básicos mediante bocetos o <i>wireframes</i> Ideal para explorar ideas iniciales y obtener retroalimentación rápida sobre el flujo y diseño general. Utiliza herramientas simples como papel, lápiz o software básico de diseño.
Media Resolución	Implica la creación de maquetas interactivas que simulan la experiencia del usuario. Permite probar aspectos específicos del diseño de interfaz y usabilidad. Se utilizan herramientas digitales como <i>Figma</i> o Adobe XD para crear prototipos más detallados y funcionales.
Alta Resolución	Se asemeja al producto final en términos de diseño visual y funcionalidad. Incluye programación básica para simular el comportamiento real del producto. Herramientas como InVision o desarrollo inicial en código son utilizadas para crear una experiencia cercana al producto final. Este nivel es crucial para pruebas exhaustivas con usuarios reales antes del pilotaje completo.

Sobre los pasos para el testeo del prototipo en el contexto del problema público de atención al ciudadano en las comisarías de la Policía Nacional del Perú, este es un proceso que asegura que el prototipo sea probado rigurosamente antes de avanzar a etapas más avanzadas, garantizando que cumpla con las expectativas tanto de los ciudadanos como del personal policial involucrado en su uso diario, ver Tabla 23.

Tabla 23 Pasos para el Testeo del Prototipo

Paso	Descripción
1. Confirmar el prototipo y su nivel	Verificar que el prototipo está listo para ser probado y confirmar su nivel de fidelidad (conceptual, sensorial, funcional). Esto ayuda a definir qué aspectos serán evaluados.
2. Desarrollar las hipótesis	Formular hipótesis claras sobre cómo se espera que el prototipo funcione. Por ejemplo, "Los ciudadanos podrán registrar denuncias en menos de 5 minutos usando la aplicación".
3. Desarrollar preguntas del testeo	<p>Crear preguntas específicas para guiar el proceso de testeo, como "¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr? • ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real? • ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual</p> <p>(económico, político, social, etc.)? • ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave? • ¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?".</p>
4. Planificar el proceso de testeo	Establecer un plan detallado que incluya quiénes participarán, dónde se llevará a cabo, cuánto tiempo durará cada sesión y cómo se recopilarán los datos.
5. Diseñar herramientas	Crear herramientas necesarias para el testeo, como guías de entrevista, cuestionarios y formularios de retroalimentación, aLINEAdas con las preguntas del testeo.
6. Implementar y adaptar	Realizar las sesiones de testeo con usuarios reales, recopilando datos sobre su interacción con el prototipo. Adaptar el prototipo en tiempo real si es necesario para abordar problemas críticos.

7. Tomar decisiones	Analizar los datos recopilados para identificar patrones y áreas que requieren ajustes. Basado en este análisis, decidir cómo refinar el prototipo antes de avanzar al siguiente nivel o iteración del diseño.
---------------------	--

Teniendo en consideración los conceptos vertidos en las tablas precedentes procederemos a plantear el diseño inicial de la plataforma virtual para la atención al ciudadano en las comisarías de la PNP. Del distrito de la Victoria, así como también desarrollaremos las acciones llevadas a cabo para realizar el testeo del prototipo.

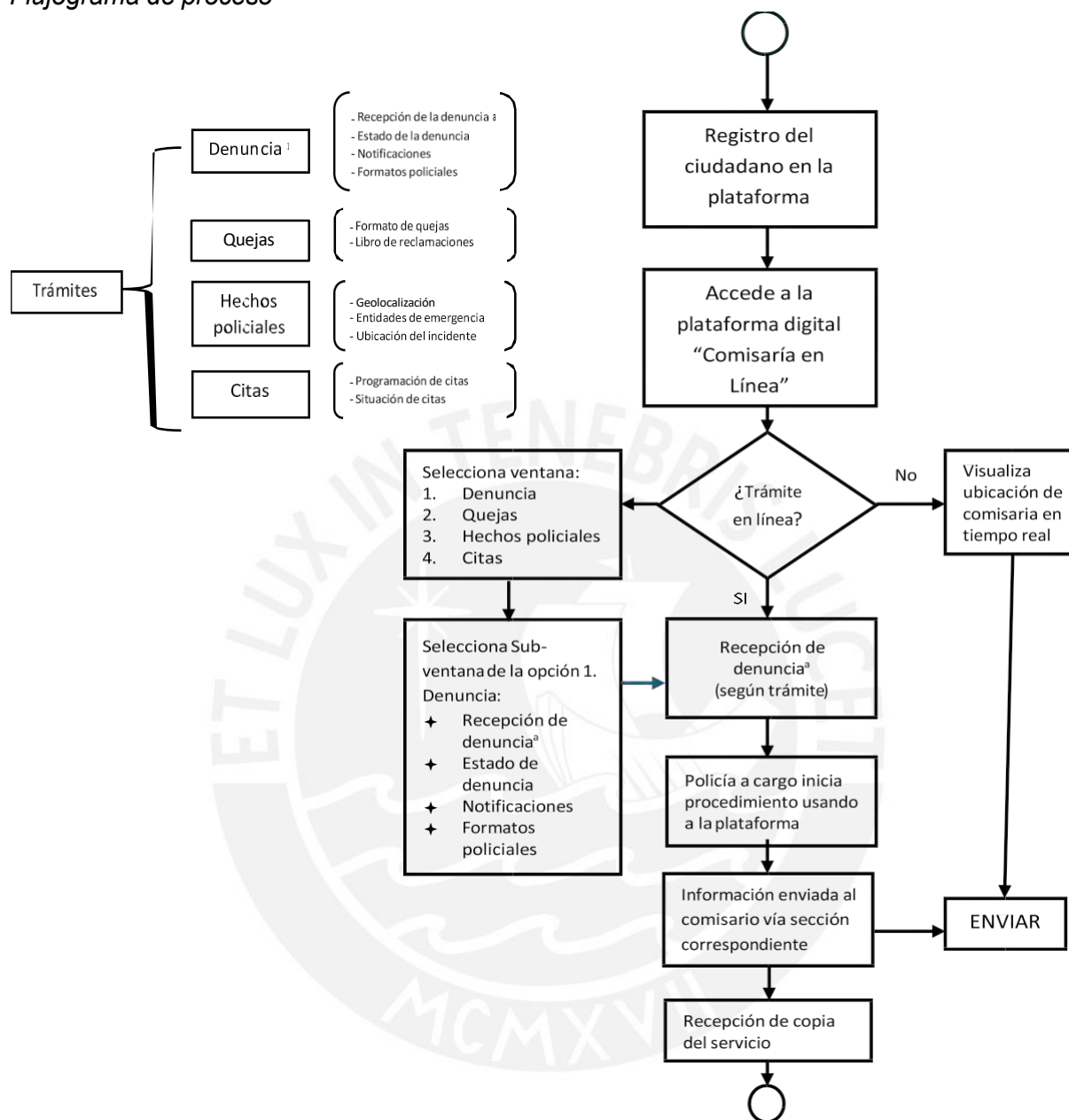
Figura 21 *Diseño inicial del prototipo*



El prototipo presentado señala el principio del proceso que debe llevar a cabo el ciudadano, como se puede apreciar es de fácil entendimiento, amigable, sencillo práctico y directo, diseñado para hacer simple su uso, no obstante, para que los usuarios puedan comprender las particularidades y el procedimiento de su operabilidad expondremos seguidamente el flujograma del proceso:

Figura 22

Flujograma de proceso



De conformidad al flujograma se describe o especifica al ciudadano las bondades o características con que cuenta la plataforma, desde el momento que ingresa ya sea para denunciar o reportar un hecho o para recibir una orientación, presentando 5 opciones o ventanas: 1. Denunciar un hecho, 2. Chat en tiempo real, 3. Hechos policiales, 4. Geolocalización y 5. Citas, conteniendo cada una de estas ventanas varias sub ventanas, las cuales son de fácil acceso para el usuario, esta plataforma facilitara al ciudadano para que de forma remota o desde el lugar donde se encuentre pueda interactuar con la misma.

3.7.2. Testeo del Prototipo

Confirmar el nivel del prototipo

El prototipo será sometido a los exámenes o evaluaciones necesarias a fin de buscar su perfeccionamiento y de esta manera afianzar su viabilidad, entre estas destacaremos las interrogantes que se formularan y que se someterá el diseño como ensayo del piloto de la plataforma virtual de atención al ciudadano de las comisarías PNP del distrito de la Victoria.

Hipótesis

Este proyecto de innovación tiene a bien plantear como hipótesis al siguiente postulado: Si se llevara a la práctica la implantación de la plataforma virtual, los ciudadanos tendrían acceso e interactuarían sin necesidad de trasladarse a las comisarías, porque tendrían la opción de comunicarse directamente con un agente policial para realizar consultas, reportar incidentes o denuncias y solicitar orientación o asistencia, permitiría registrar sus solicitudes, quejas o sugerencias y/o entrevistas con las autoridades policiales, mantenerse informado con las guías y tutoriales sobre diversos temas relacionados a la seguridad ciudadana, además que se recolectaría opiniones y sugerencias de los ciudadanos mediante encuestas, sobre los servicios policiales, lo que permitirá identificar áreas de mejora así como la retroalimentación, dispondrán de un mapa interactivo que muestre la ubicación de las comisarías, sus horarios de atención y los servicios que ofrecen y otras bondades, obteniéndose como resultado que los ciudadanos podrán acceder a los servicios policiales desde cualquier dispositivo con conexión a internet, a cualquier hora del día, los tiempos de respuesta a las solicitudes de los ciudadanos se reducirán significativamente, la plataforma permitirá a los ciudadanos conocer el estado de sus solicitudes en tiempo real y de esta manera tener mayor confianza en la Institución Policial, esta plataforma moderna y eficiente contribuirá a mejorar la percepción que tienen los ciudadanos sobre la Policía Nacional del Perú y por ende resaltar la imagen institucional, ver Tabla 24.

Tabla 24 Preguntas del testeo

Pregunta de testeo	Justificación
¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr la satisfacción del ciudadano en los servicios que brinda la comisaría?	Esta pregunta es fundamental para evaluar si el prototipo cumple con su objetivo principal de mejorar la atención al ciudadano. La satisfacción del usuario es un indicador clave del éxito de la innovación en servicios públicos.
¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?	Es crucial determinar si la implementación del prototipo es técnica y operativamente posible dentro de las capacidades actuales de la Policía Nacional del Perú. Esto incluye aspectos como infraestructura tecnológica, habilidades del personal y procesos existentes.
¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?	Esta pregunta busca evaluar si el prototipo es sostenible a largo plazo, considerando factores externos como presupuesto disponible, voluntad política y aceptación social. La viabilidad es esencial para asegurar la continuidad de la innovación.
¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas (actores)?	El apoyo de los diferentes actores involucrados (policías, ciudadanos, autoridades) es crucial para el éxito de la implementación. Esta pregunta ayuda a identificar posibles resistencias o aliados para el proyecto.
¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?	La escalabilidad es importante para maximizar el impacto de la innovación. Esta pregunta evalúa si el prototipo puede expandirse a más comisarías o incluso a nivel nacional, aumentando así su beneficio potencial.

Diseño de herramientas de acuerdo con el tipo de actor participante

Para el desarrollo de este proyecto se llevó a cabo la etapa de diseño y testeo, que se aplicó al producto de innovación planteado, teniendo en consideración el problema formulado como “Deficiente atención al ciudadano en las comisarías PNP del distrito de la Victoria” que es materia de la presente investigación, seguidamente se procedió a realizar la construcción de la arquitectura del problema de investigación y con la finalidad de respaldar esta proposición, se ha llegado a determinar la legislación vigente, luego se profundizó una investigación sobre las causas inmersas o imputadas al problema, describiéndolas en el marco causal a fin de redactar formalmente un modelo causal.

Asimismo; una vez realizado la jerarquización y priorización de las causas se formuló el desafío de innovación en base a una causa priorizada lo que ocasionó o trajo como consecuencia que se elabore un prototipo cuyo fin principal era insertar innovación, ofreciendo dotar de esta manera de una prospectiva practica y concreta de las ideas seleccionadas, cabe resaltar que el trayecto transcurrido para realizar este procedimiento se puso en práctica la táctica de generación de lluvia de ideas.

A continuación, después de haber arribado luego de discusiones de algunos considerandos o puntos de vista sobre la fase de conceptualización, se procedió poner en funcionamiento la evolución o desarrollo de un prototipo, con un nivel de progreso de intermedio a elevado, en nuestro caso una plataforma virtual denominada “COMISARÍA EN LÍNEA” para la atención al ciudadano, utilizando la táctica de juego de roles con la finalidad de ubicar o detectar algunos inconvenientes que pudieran resultar durante el uso de la mencionada plataforma.

Una vez que el proyecto de innovación se encuentra ya en esta fase resulta de vital importancia someterlo a la técnica del testeo al prototipo, para lo cual se ha formulado las interrogantes o preguntas que deben contestar los actores directamente involucrados en el problema sobre la deficiente atención al ciudadano en las comisarías y que han sido seleccionadas con antelación, como herramienta para el testeo se ha previsto la entrevista estructurada que deriva del enfoque cualitativo, dejándose notar que aportara de manera preponderante y significativa en la investigación. Finalmente es necesario resaltar que la entrevista estructurada será llevada cabo teniendo como participantes principales los comisarios de las comisarias tanto de la Victoria como de Apolo, porque son los directamente responsables de cada una de sus jurisdicciones así como de las situaciones positivas o negativas que susciten en sus respectivas comisarias, además por son los que ejercen el liderazgo ante sus subordinados y porque son ellos los indicados a intervenir para resolver los inconvenientes de cualquier índole, también se incluirán el personal policial que realiza la función de atención al público en vista que son el primer contacto con el ciudadano, esperando que estos actores tengan la libertad de expresarse

y nos puedan brindar sus inquietudes, requerimientos, opiniones o dudas relacionado al proyecto de innovación, asimismo también se incluirán a oficiales, ciudadanos y expertos a fin de decepcionar sus experiencias o conocimientos y de esta manera recolectar información de ambos sectores.

Implementación y adaptabilidad

La evaluación a la que fue sometida el prototipo de innovación nos dio a conocer la obligación de llevar a cabo algunos reajustes, los actores que fueron seleccionado opinaron que analizado el flujo grama se advirtió que de cada comando principal se desprendía sub actividades, pero estas no terminaban en un resultado solo daban a conocer la actividad por lo que era necesario aumenta una actividad con la cual se obtendría un resultado, además también indicaron que si el usuario o ciudadano tendría alguna duda o consulta no podría realizarlo quedando estancada la actividad, recomendando agregar un emoticón con la figura de WhatsApp para todas las actividades de tal manera que se haría a consulta de manera directa, con estos reajustes se lograría brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.

Toma de decisiones

Una vez que se han tomado en cuenta los aportes de los especialistas se procedió a realizar las correcciones tal como se describe a continuación, ver Tabla 25.

Tabla 25 *Toma de decisiones*

Antes del testeo	Corrección despues de testeo
Se advirtió que los comandos o ventanas principales tenían sub-ventanas y que estas ventana principal a fin de cerrar el ciclo de la actividad no llegaban a terminar con la actividad	Se agregó una actividad más a cada comando o ventana principal a fin de cerrar el ciclo de la actividad
Cuando se ingresaba al sistema para llevar a cabo una actividad si existía alguna duda o consulta no se podía realizar.	Se incluyó un emoticón de WhatsApp en cada actividad a fin de que el usuario de tener alguna duda o consulta lo realizará de forma directa en tiempo real.

3.8. Concepto y prototipo final de innovación

3.8.1. Concepto final del prototipo de innovación

Tabla 26 *Concepto final del prototipo*

¿Cómo se denomina?	Comisaria en línea
¿En qué consiste la solución?	Esta solución se puede describir de la siguiente manera:
¿Cómo describiría su solución?	<ul style="list-style-type: none">• Es una plataforma digital que permite a los ciudadanos realizar denuncias, gestionar citas y acceder a servicios policiales de forma remota y eficiente.• Incluye los siguientes componentes principales:• Módulo de denuncias• Sistema de citas• Chat en vivo• Geolocalización de comisarías• Boletín informativo• Busca mejorar la atención al ciudadano en las comisarías de la Policía Nacional del Perú, reduciendo tiempos de espera, mejorando la accesibilidad a los servicios y aumentando la satisfacción ciudadana.• Permite la interacción y seguimiento en tiempo real de denuncias sin necesidad de acudir físicamente a las comisarías.• Apunta a resolver problemas como demoras en la atención, mal trato al ciudadano y falta de confianza en la Institución Policial.• Se complementa con capacitación al personal policial en atención al ciudadano y uso de nuevas tecnologías.

¿Para quién es la solución?	<p>Los ciudadanos que necesitan acceder a servicios policiales o realizar denuncias.</p> <p>Específicamente, el público objetivo son los ciudadanos que requieren interactuar con las comisarías para presentar denuncias, quejas o programar citas. La plataforma busca mejorar la atención y experiencia de estos usuarios al acceder a los servicios de la Policía Nacional del Perú.</p>
-----------------------------	--

¿Para qué es la solución?	<p>La solución propuesta, denominada "COMISARÍA EN LÍNEA", tiene los siguientes propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la atención al ciudadano en las comisarías de la Policía Nacional del Perú, reduciendo tiempos de espera y mejorando la accesibilidad a los servicios policiales. 2. Permitir la interacción y seguimiento en tiempo real de denuncias sin necesidad de acudir físicamente a las comisarías. 3. Resolver problemas como demoras en la atención, maltrato al ciudadano y falta de confianza en la Institución Policial. 4. Modernizar y mejorar significativamente la calidad del servicio policial a la ciudadanía. 5. Incrementar la eficiencia, transparencia y satisfacción ciudadana en la atención brindada en comisarías. 6. Fortalecer la confianza de la población en la Policía Nacional del Perú.
<p>¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para identificar que la propuesta ha resultado exitosa?</p> <p>Para identificar si la propuesta de "Comisaría en Línea" ha resultado exitosa, se pueden considerar los siguientes indicadores claves de desempeño (KPI):</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción en los tiempos de espera para ser atendido en las comisarías 2. Aumento en el número de denuncias procesadas digitalmente 3. Incremento en el nivel de satisfacción ciudadana con el servicio policial 4. Disminución en el número de quejas sobre la atención en comisarías 5. Aumento en el uso de la plataforma digital por parte de los ciudadanos 6. Reducción en la carga administrativa del personal policial 7. Mejora en los tiempos de respuesta a solicitudes ciudadanas 8. Incremento en la confianza ciudadana hacia la Policía Nacional del Perú 9. Aumento en el número de casos resueltos gracias a la información proporcionada por la plataforma

10. Mejora en la percepción de transparencia y accesibilidad de los servicios policiales

Estos KPI permitirían medir de manera objetiva el impacto y efectividad de la implementación de "Comisaría en Línea" en la mejora de la atención al ciudadano y el fortalecimiento de la relación entre la policía y la comunidad.

¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?

La plataforma virtual "COMISARÍA EN LÍNEA" agregaría los siguientes valores a los usuarios respecto a lo que existe actualmente:

1. Mayor accesibilidad: Los ciudadanos podrán acceder a los servicios policiales desde cualquier dispositivo con conexión a internet, a cualquier hora del día.
2. Respuesta más rápida: Los tiempos de respuesta a las solicitudes de los ciudadanos se reducirán significativamente.
3. Mayor transparencia: La plataforma permitirá a los ciudadanos conocer el estado de sus solicitudes en tiempo real.
4. Mejora de la imagen institucional: Una plataforma moderna y eficiente contribuirá a mejorar la percepción que tienen los ciudadanos sobre la Policía Nacional del Perú.
5. Optimización de recursos: Al automatizar muchos de los procesos, se liberará tiempo a los agentes policiales para que puedan dedicarse a otras tareas más estratégicas.
6. Interacción y seguimiento en tiempo real de denuncias sin necesidad de acudir físicamente a las comisarías.
7. Disminución de la "cifra negra" de denuncias no realizadas por falta de confianza en la PNP.
8. Mejor trato al ciudadano y contacto directo con la comisaría.

Estos valores agregados buscan mejorar significativamente la experiencia del ciudadano al interactuar con los servicios policiales, haciéndola más eficiente, accesible y satisfactoria.

¿Por qué se indica que propuesta es innovadora?

La propuesta de "COMISARÍA EN LÍNEA" se indica como innovadora por las siguientes razones:

1. Introduce una nueva idea en el marco de los servicios policiales existentes: Una plataforma digital que permite a los ciudadanos interactuar y realizar trámites con las comisarías de manera remota.
2. Busca resolver un problema público concreto: La deficiente atención al ciudadano en las comisarías de la Policía Nacional del Perú.
3. Aprovecha las nuevas tecnologías: Utiliza una plataforma web y móvil, geolocalización, y sistemas de información integrados.
4. Transforma la forma tradicional de interacción entre la policía y los ciudadanos: Permite realizar denuncias, seguimientos y trámites sin necesidad de acudir físicamente a las comisarías.
5. Tiene el potencial de generar valor público: Al mejorar la eficiencia, transparencia y satisfacción ciudadana en la atención brindada por las comisarías.
6. Incorpora elementos de co-creación: Al considerar las necesidades y feedback de los ciudadanos en su diseño e implementación.
7. Propone una solución integral: Aborda múltiples aspectos de la atención ciudadana como denuncias, citas, información, quejas, etc.

¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución (internos y externos)?

Se pueden inferir algunos riesgos potenciales internos y externos:

Riesgos internos:

- Resistencia al cambio por parte del personal policial para adoptar la nueva plataforma digital
- Falta de capacitación adecuada del personal en el uso del nuevo sistema
- Problemas técnicos o de infraestructura tecnológica para implementar la plataforma
- Dificultades en la integración con sistemas policiales existentes

Riesgos externos:

- Baja adopción o uso por parte de los ciudadanos
Problemas de seguridad y privacidad de los datos sensibles manejados
- Cambios en las prioridades o políticas gubernamentales que afecten el proyecto
- Falta de presupuesto o recursos para el mantenimiento y actualización continua del sistema.
- Es importante señalar que esta es una inferencia basada en riesgos comunes en proyectos tecnológicos similares, ya que el documento no proporciona una evaluación explícita de riesgos para esta solución específica.

¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno?

La solución propuesta "COMISARÍA EN LÍNEA" tendría los siguientes impactos positivos en su entorno:

1. Mayor accesibilidad: Los ciudadanos podrán acceder a los servicios policiales desde cualquier dispositivo con conexión a internet, a cualquier hora del día.
2. Respuesta más rápida: Los tiempos de respuesta a las solicitudes de los ciudadanos se reducirán significativamente.
3. Mayor transparencia: La plataforma permitirá a los ciudadanos conocer el estado de sus solicitudes en tiempo real.
4. Mejora de la imagen institucional: Una plataforma moderna y eficiente contribuirá a mejorar la percepción que tienen los ciudadanos sobre la Policía Nacional del Perú.
5. Optimización de recursos: Al automatizar muchos de los procesos, se liberará tiempo a los agentes policiales para que puedan dedicarse a otras tareas más estratégicas.
6. Fortalecimiento de la confianza ciudadana en la Policía Nacional del Perú.
7. Disminución de la "cifra negra" de denuncias no realizadas por falta de confianza en la PNP.
8. Mejor trato al ciudadano y contacto directo con la comisaría.

Estos impactos positivos buscan mejorar significativamente la experiencia del ciudadano al interactuar con los servicios policiales, haciéndola más eficiente, accesible y satisfactoria.

¿Cuáles son las principales acciones del usuario?

Las principales acciones del usuario en el aplicativo "Comisaría en Línea" son:

1. Realizar denuncias:
 - Recepción de la denuncia
 - Consultar el estado de la denuncia
 - Recibir notificaciones sobre la denuncia
 - Acceder a formatos policiales
2. Utilizar el chat:
 - Comunicarse por chat en vivo
 - Acceder al boletín informativo
 - Participar en encuestas
 - Consultar la ubicación de comisarías
3. Presentar quejas:
 - Llenar el formato de quejas
 - Acceder al libro de reclamaciones
4. Reportar hechos policiales:
 - Georreferenciar incidentes
 - Contactar entidades de emergencia
 - Indicar la ubicación del incidente
5. Gestionar citas:
 - Programar citas
 - Consultar el estado de las citas

Estas acciones permiten al ciudadano interactuar de forma digital con las comisarías, facilitando trámites y mejorando la atención policial.

¿Cuáles son las principales acciones de la organización?

Las principales acciones de la organización (en este caso la Policía Nacional del Perú) para implementar la plataforma "Comisaría en Línea" serían:

1. Desarrollar e implementar la plataforma digital que incluye:
 - Sistema de chat en tiempo real
 - Módulo de denuncias en línea
 - Sistema de citas
 - Geolocalización de comisarías
 - Boletín informativo y encuestas
 2. Integrar la plataforma con los sistemas policiales existentes.
 3. Capacitar al personal policial en el uso del nuevo sistema y en atención al ciudadano.
 4. Implementar protocolos claros para la atención de denuncias y consultas.
-

-
5. Establecer mecanismos de evaluación periódica de la efectividad del sistema
 6. Realizar campañas de difusión para dar a conocer el nuevo servicio a la ciudadanía
 7. Brindar soporte técnico y mantenimiento continuo a la plataforma
 8. Gestionar el cambio cultural dentro de la institución para adoptar este nuevo modelo de atención ciudadana.

Estas acciones buscan mejorar significativamente la calidad de atención al ciudadano, reducir tiempos de espera, aumentar la eficiencia y transparencia, y fortalecer la confianza en la Policía Nacional del Perú.

¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos?

Los principales aliados estratégicos internos para el proyecto de innovación "Comisaría en Línea" serían:

- Personal policial de las comisarías, quienes serán los usuarios directos del sistema y deberán estar capacitados en su uso.
 - Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de la Policía Nacional del Perú, que sería responsable del desarrollo e implementación técnica de la plataforma.
 - Alta dirección de la Policía Nacional del Perú, cuyo respaldo es fundamental para la implementación del proyecto.
 - Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional de la PNP, que podría apoyar en los aspectos de gestión del cambio.
 - Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la PNP, para las estrategias de difusión del nuevo servicio. Estos actores internos serían clave para el éxito en el diseño, implementación y adopción de la plataforma "Comisaría en Línea" dentro de la Institución Policial.
-

¿Quiénes son sus aliados estratégicos externos?

Los principales aliados estratégicos externos para el proyecto de innovación "Comisaría en Línea" serían:

- Ciudadanos usuarios de los servicios policiales, quienes serían los beneficiarios directos del sistema.
 - Desarrolladores de software y proveedores tecnológicos, que serían responsables de implementar la plataforma digital.
 - Organizaciones de la sociedad civil y ONG enfocadas en seguridad ciudadana, que podrían aportar conocimientos y retroalimentación.
 - Universidades y centros de investigación, para colaborar en el desarrollo e implementación de proyectos piloto innovadores.
 - Gobiernos locales, que podrían apoyar en la difusión y adopción del sistema en sus jurisdicciones.
 - Medios de comunicación, para dar a conocer la nueva plataforma a la ciudadanía.
 - Estos actores externos serían clave para el éxito en el diseño, implementación y adopción de la plataforma "Comisaría en Línea", complementando los esfuerzos internos de la Policía Nacional del Perú.
-

3.8.2. Prototipo de alta resolución

Figura 23

Prototipo de alta resolución plataforma virtual "COMISARÍA EN LÍNEA"



Si el usuario no posee una cuenta personal debe registrarse para obtener una, siguiendo las siguientes indicaciones:

Para su registro el usuario o ciudadano que desea interactuar con la comisaria por cualquier motivo deberá indicar sus datos personales como:

- Nombre completo
- Documento Nacional de identidad (DNI)
- Correo electrónico
- Número de celular

Los datos de la cuenta personal creada serán enviados al correo electrónico que obra en el registró.

Luego el usuario podrá ingresar siguiendo el paso dos.

Figura 24
Registro en la plataforma virtual

Figura 25 Tramite en línea o presencial en la plataforma virtual

3

Una vez que ingresa el usuario a la plataforma como se puede apreciar tendrá dos opciones:

- Si elige presencial se visualizará un mapa interactivo donde se ubicarán las comisarias de Lima metropolitana, teniendo la opción de elegir la comisaria mas cercana, obteniendo dirección exacta de ubicación.
- Si elige en línea visualizará ventanas de comando para interactuar.

→

Figura 26

Seleccionar el trámite en la plataforma virtual

Cuando el usuario eligió “En línea” para interactuar se apertura otra ventana con los comandos debiendo elegir qué actividad quiere realizar, recordemos que es una plataforma virtual en línea y en tiempo real, todos estos comandos tienen varias actividades para instrucción desarrollaremos solo el comando “DENUNCIAS”



Al pulsar la barra denuncias se apertura la ventana con las siguientes alternativas: Recepción de denuncias, estados de la denuncia, notificaciones, formatos policiales, debiendo de seleccionar el usuario con cuál de estas

actividades quiere interactuar.

Figura 27*Selección de la opción denuncias en la plataforma virtual*

Finalmente, al pulsar la barra recepción de denuncias se visualiza la última actividad donde el ciudadano podrá realizar en este caso su denuncia, es preciso recordar que antes del testeo en la actividad anterior terminaba la interacción del usuario y por sugerencia de los expertos se adicionó una actividad más a cada comando terminando el ciclo de estos.

También por recomendación de los expertos se adicionó como se puede apreciar en cada ventana aperturada el emoticón de WhatsApp a fin de que en caso el usuario tenga alguna duda o consulta podría hacer uso y comunicarse en línea con un chatbot y de ser necesario derivado en tiempo real con la comisaria para absolver sus consultas.

Figura 28

Ventana, recepción de la denuncia en la plataforma virtual


The screenshot shows the 'Recepción De La Denuncia' (Reception of the Complaint) form. At the top, there is a dark green header with the text 'COMISARÍA EN LÍNEA' and the logos for 'POLICÍA NACIONAL DEL PERU' and 'PUCP'. Below the header, a navigation menu includes 'Seleccionar Trámite', 'Denuncias', 'Chat', 'Quejas', 'Hechos Policiales', and 'Citas'. The main content area features a large green circle with the number '6' on the left and the title 'Recepción De La Denuncia' in the center. The form consists of several input fields: 'Nombres' and 'Apellidos' (names and surnames), 'DNI', 'Celular' (cell phone), and 'Email' (email address), 'Fecha del incidente' (date of the incident) and 'Hora del incidente' (time of the incident), 'Lugar del incidente (dirección o ubicación)' (location of the incident), and a larger text area for 'Descripción detallada del hecho' (detailed description of the fact). A prominent green 'ENVIAR' (SEND) button is located below the form. At the bottom center, there is a yellow 'Regresar' (RETURN) button. In the bottom right corner, there is a green 'En Línea' (Online) button and a small note: 'Ver la Configuración para el dispositivo'.

Figura 29 Ventana, notificaciones en la plataforma virtual

The screenshot shows the 'Notificaciones' (Notifications) form. It features the same dark green header and navigation menu as Figure 28. The main content area has a large green circle with the number '7' on the left and the title 'Notificaciones' in the center. The form includes input fields for 'Nombres' and 'Apellidos', 'DNI', 'Celular', and 'Email', and a larger text area for 'Mensaje' (Message). A green 'ENVIAR' button is positioned below the form, and a yellow 'Regresar' button is at the bottom center.

Figura 30 Ventana, formatos policiales en la plataforma virtual

COMISARÍA EN LÍNEA

 **POLICÍA**
NACIONAL DEL PERÚ

Seleccionar Trámite Denuncias Chat Quejas Hechos Policiales Citas

 **PUCP**

8 **Formatos policiales**

Nombre(s) Apellido(s)

DNI Celular Email

Mensaje

ENVIAR

◀ Regresar



POLICÍA EN LÍNEA

Hola, ¿En que puedo ayudarte?

Indique su consulta...

Activar Windows
e a Configuración para activar Windows

En Línea

Capítulo IV: Análisis de la Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Prototipo

4.1. Análisis de Deseabilidad

La aplicación de este prototipo, impactaría de forma preponderante y contundente en mejorar la atención al ciudadano en las comisarías, proporcionado a las personas que han sido víctimas de un hecho delictivo, a los ciudadanos que deseen realizar alguna consulta u orientación una plataforma digital dinámica, ágil y sencilla de fácil acceso, contribuyendo de esta manera a una visión positiva de la labor desarrollada por los efectivos policiales, tratando o atendiendo así una necesidad o requerimiento existente.

Contemplamos que la puesta en marcha de esta plataforma cuenta con la aceptación agrado y beneplácito de la ciudadanía y de los efectivos policiales, porque es un canal práctico y amigable para ambos, conteniendo pasos sencillos, además, porque evitaría las aglomeraciones en las instalaciones de las dependencias policiales, mejorando la atención al ciudadano en las comisarías, reduciendo tiempos de espera y mejorando la accesibilidad a los servicios policiales, permitiendo la interacción y seguimiento en tiempo real de denuncias sin necesidad de acudir físicamente a las comisarías, resolviendo problemas como demoras en la atención, mal trato al ciudadano y falta de confianza en la Institución Policial, modernizando y mejorando significativamente la calidad del servicio policial hacia la ciudadanía, además de Incrementar la eficiencia, transparencia y satisfacción ciudadana en la atención brindada, por ultimo estaríamos a la altura del avance de la tecnología y de la modernización de los procesos de atención al ciudadano.

Asimismo, al mejorarse la atención al ciudadano definitivamente se agregará valor público por la satisfacción de los usuarios al interactuar con la plataforma, causando impactos positivos en los ciudadanos porque podrán acceder a los servicios policiales desde cualquier dispositivo, a cualquier hora del día, permitiendo conocer el estado de sus solicitudes en tiempo real, los tiempos de respuesta a las solicitudes se reducirán significativamente, mejor trato y contacto directo, aumentado las denuncias y reduciendo la cifra negra (denuncias no realizadas) fortaleciendo de esta manera la confianza en la PNP.

Finalmente es preciso resaltar que se ha recabado las impresiones de los efectivos policiales, ciudadanos, expertos y otros actores involucrados en la atención al ciudadano en las comisarías, referente a la plataforma virtual “COMISARÍA EN LÍNEA” seguidamente en la tabla se muestra la evaluación de utilidad, clasificada según la información recopilada de cada uno de estos actores.

Tabla 27 *Análisis de deseabilidad*

Actor	Nivel de influencia	Nivel de deseabilidad
Comisarios	Alto	Alto
Jefes de Sección de atención de denuncias y al ciudadano	Alto	Alto
Efectivos policiales y trabajan en las comisarías	Medio	Alto
Ciudadanos de la Victoria	Medio	Alto
Expertos	Alto	Medio

4.2. Análisis de Factibilidad

La Policía Nacional de Perú en su organización cuenta con la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones, que administra los sistemas informáticos de la institución, quien tendría la responsabilidad de implementar la plataforma virtual de atención al ciudadano “Comisaría en LÍNEA” prototipo propuesto que además deberá estar integrado con los demás sistemas que operan en la PNP.

En consulta con la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (DIRTIC) se estima que el proyecto tenga un período de desarrollo e implementación de 08 meses, incluyendo la provisión de infraestructura, desarrollo y la puesta en marcha del aplicativo.

Una vez puesta en marcha la plataforma, los responsables de su operatividad y gestión serán los comisarios, el jefe del área así como los efectivos encargados de la operacionalidad,

en vista que cada uno representa un actor importante en el proceso de atención al ciudadano, transformándose en instrumentos de control permanentes tanto de la información al momento de la interacción con el sistema como de las resoluciones o repuestas inmediatas y del feed back con el usuario, garantizándose por estas razones su funcionamiento y sostenibilidad, garantizándose además que el prototipo tiene el diseño para incrementar mejoras permanentes de acuerdo a las necesidades y avance de la tecnología.

Por otro lado, la implementación, funcionamiento y mantenimiento permanente del prototipo se ven asegurados por el personal que prestan servicios en la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la PNP, teniendo además la oportunidad o alternativa de contratar servicios externos a través del presupuesto asignado a la Unidad Ejecutora N°02-26 DIREFIN - PNP asimismo, en cuanto a infraestructura es de público conocimiento que las comisarías merecen atención a parte que irán mejorando progresivamente pero la situación actual si garantizan su implementación inmediata de la plataforma en vista que si se cuenta con los servicios que se necesita para su funcionamiento.

4.3. Análisis de Viabilidad

La sistematización de la Policía Nacional del Perú se encuentra a cargo de la Dirección de Tecnologías de la información y comunicaciones, la cual tiene dependencia de la Unidad ejecutora N°02-26 Dirección de economía y finanzas de la PNP (MEF, 2022) por lo tanto existe presupuesto para la obtención de bienes y servicios e impulsar y potenciar la gestión administrativa. Asimismo, se cuenta con el Programa Presupuestal 0030: "Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana" de donde se podría asignar un porcentaje para modernización de servicios policiales.

Asimismo, a través de la unidad ejecutora 037-1724 Perú Seguro financiado por el BID para el suministro del primer tramo del "Modelamiento de procesos y diseño del sistema informático de gestión Policial de Comisarías PNP" existe más de dos millones de soles para la integración de las etapas restantes, siendo una de ellas la gestión de denuncias que se desprende del programa Barrio Seguro, por lo que se considera que el prototipo que se plantea

guarda relación directa con este programa ya que se trata de mejorar la atención al ciudadano en la comisarías.

Por otro lado, la implementación no ocasionará costo adicional a los responsables directos de su uso vale decir al comisario y personal policial, porque estaría presupuestado tanto la implementación y mantenimiento tampoco se requerirá pago alguno por parte de los usuarios que interactúan con la plataforma siendo totalmente gratuito, es preciso recalcar que los programas presupuestales mencionados tienen congruencia con el prototipo, partiendo de la premisa que el valor público que se pretende generar es de beneficio inmediato hacia el ciudadano.

Al respecto se ha elaborado la siguiente estructura de costos:

Tabla 28 *Análisis de viabilidad*

Componente	Descripción	Costo estimado (Mil S/.)
Hardware	Servidores, equipos de cómputo, dispositivos móviles	300
Software	Licencias, desarrollo de plataforma web y móvil	500
Aplicación	Diseño UX/UI, desarrollo de módulos	200
Seguridad	Firewalls, encriptación, autenticación	150
Conectividad	Infraestructura de red, ancho de banda	100
Capacitación	Formación del personal policial	100
Gestión del Proyecto	Coordinación y supervisión	150
Contingencias	Reserva para imprevistos (10%)	150
Campaña informativa	Marketing digital, afiches, volantes, radio, etc	200
Personal externo		
• Soporte técnico	Atiende incidencias y fallas de la <i>app</i>	72
• Mantenimiento	Actualiza la plataforma y monitorea el rendimiento	96
Total		2,018

CONCLUSIONES

El proyecto aborda un problema crítico de deficiente atención al ciudadano en las comisarías del distrito de La Victoria, respaldado por datos estadísticos y las entrevistas que muestran bajos niveles de confianza ciudadana en la Policía Nacional del Perú.

La implementación de la plataforma virtual "Comisaría en Línea" representa una solución innovadora que aprovecha la tecnología para mejorar la accesibilidad, eficiencia y transparencia de los servicios policiales. El prototipo propuesto ofrece múltiples funcionalidades como denuncias en línea, chat en tiempo real, geolocalización de comisarías, sistema de citas y hechos policiales, que abordan directamente las principales causas del problema identificado.

El análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad sugiere que el proyecto tiene un alto potencial de éxito, contando con el respaldo institucional necesario y alineándose con las políticas de modernización del Estado.

La implementación de "Comisaría en Línea" no solo mejoraría la atención al ciudadano, sino que también contribuiría a fortalecer la confianza en la Institución Policial y mejorar la percepción de seguridad ciudadana. El proyecto requiere una inversión inicial significativa, pero se justifica por los beneficios esperados en términos de eficiencia operativa y satisfacción ciudadana.

Es crucial complementar la implementación tecnológica con programas de capacitación para el personal policial, asegurando así una adopción efectiva y un cambio cultural hacia un servicio más centrado en el ciudadano. El éxito del proyecto dependerá de un monitoreo continuo y una evaluación rigurosa de su impacto, permitiendo ajustes y mejoras basados en la retroalimentación de los usuarios y el personal policial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acuña, E. (2019). *Desafíos de la innovación: ¿Tenemos una organización innovadora?* ANDA Perú, 16–19.
- Albarracín, D., & Shavitt, S. (2023). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 74, 453–484. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032920-051845>
- Balart, M. J. (2018). La empatía: La clave para conectar con los demás. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, 132, 68–71.
- Cepeda, L. (2022). El proceso de atención al ciudadano en la administración pública: Un enfoque centrado en el usuario. *Revista Chilena de Administración Pública*, 39, 5–28.
- Consejo para la Transparencia de Chile. (2020). *Informe de fiscalización focalizada: Comisaría Virtual*. <https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/2020/12/Informe-FF-Comisari%CC%81a-Virtual-1.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*.
- Cuervo, A. (2022). Procesos burocráticos innecesarios en la administración pública: Un análisis crítico. *Revista de Gestión Pública*, 11(2), 215–238.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.
- Diario Oficial El Peruano. (2003). *Ley N.º 27933. Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe>
- Diario Oficial El Peruano. (2016). *Decreto Legislativo N.º 1267. Ley de la Policía Nacional del Perú*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe>
- Diario Oficial El Peruano. (2017). *Decreto Legislativo N° 30714. Código de Ejecución Penal*.
- Defensoría del Pueblo. (2018). *Reporte de la Defensoría del Pueblo sobre la atención ciudadana en entidades públicas*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Defensoría del Pueblo. (2019). *Informe anual sobre la calidad de atención en comisarías*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Fernández, E. (2017). Gobierno electrónico y participación ciudadana. *Revista*

- Iberoamericana de Ciencias Sociales*, 6(11), 124–142.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Encuesta Nacional Especializada sobre Victimización 2017: Principales resultados*. INEI.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1519/libro.pdf
- IPSOS. (2023). *¿Qué piensan los ciudadanos? Desempeño policial y satisfacción ciudadana 2023 (Encuesta Nacional Urbana)*. Ministerio del Interior del Perú.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1982). *Service quality: A study of quality dimensions*. Service Management Institute.
- Martínez, A. (2021). *Gestión de la calidad en el sector público: Retos y oportunidades*. Editorial Académica Española.
- Martínez, L. (2022). *Modernización tecnológica en la administración pública: Desafíos y oportunidades*. Editorial Tecnos.
- Martínez, L. (2023). *Innovación y transformación digital en la gestión pública*. Editorial Tecnos.
- Ministerio del Interior. (2017). *Manual de Organización y Funciones de las Comisarías*. Lima: MININTER.
- Ministerio del Interior del Perú. (2019). *Resolución Ministerial N° 586-2019-IN: Aprobar Manual para brindar una atención de calidad a la ciudadanía en dependencias policiales, con énfasis en Comisarías y Depincris*. <https://www.mininter.gob.pe/> (o la URL específica si la tienes)
- Ministerio del Interior. (2019). *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía de las entidades de la Administración Pública (Resolución Ministerial N° 586-IN)*. Lima:

MININTER.

Murillo, S. (2018). Atención al cliente en el sector público: Un enfoque integral. *Revista de Administración Pública*, 53(2), 15–32.

Observatorio de Seguridad Ciudadana, Ministerio del Interior del Perú. (2024). *Reporte de opinión ciudadana. Semestre móvil diciembre 2023 – mayo 2024*.
<https://observatorio.mininter.gob.pe/sites/default/files/proyecto/archivos/Server%20Reporte%20Opinion%20Ciudadana-Semestre%20movil-dic2023-may2024.pdf.pdf>

Orellana, O. (2012). *Criminología moderna y contemporánea*. Editorial Porrúa.

Ortega, J. (2023). Liderazgo y compromiso en las instituciones policiales: Un análisis crítico. *Revista de Ciencias Policiales*, 8(2), 145–168.

Osborn, A. F. (2009). *Imaginación aplicada: Principios y procedimientos para pensar creando* (3ª ed.). Editorial Vértice.

Prieto, J. (2002). *El servicio en acción: La única forma de ganar todos*. Ecoe Ediciones.

QR Turismo. (2023, abril 20). QR Turismo Arequipa [Video].
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=X0F46ZQExA0>

QR Turismo. (2023, abril 20). QR en CIA PNP El Alto en Sullana [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=kGNR933aYBE>

Ramírez, C. (2019). La atención al ciudadano como pilar de la gestión pública moderna. *Revista de Administración Pública*, 54(1), 67–89.

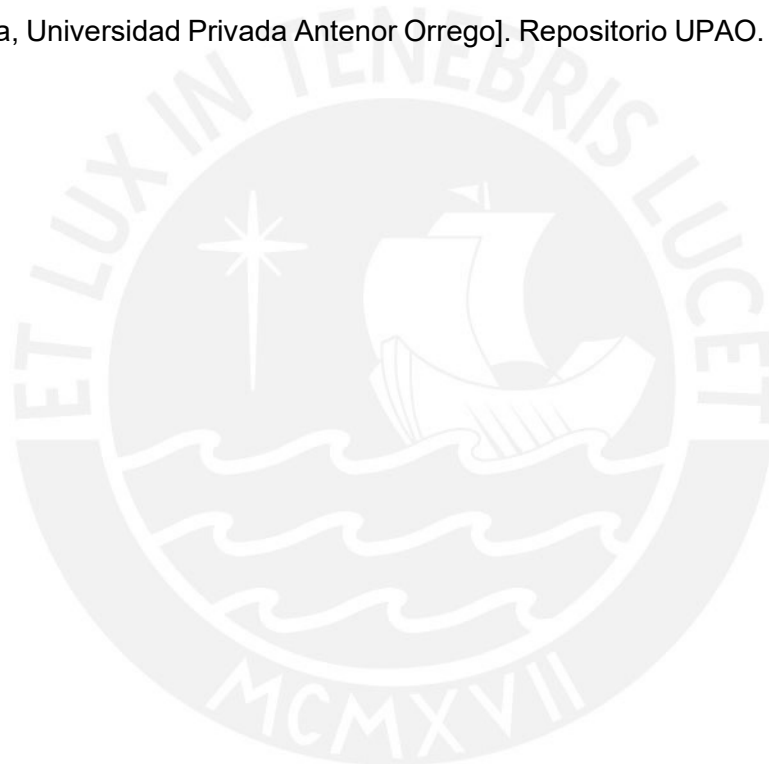
Ramírez, L. (2023). *Transformación digital en la administración pública: Retos y oportunidades*. Editorial Tecnos.

Rivas, M. (2021). Modelo de Servicio Público Centrado en el Ciudadano: Una propuesta innovadora. *Revista de Gestión Pública y Políticas Públicas*, 10(2), 78–96.

Rodríguez, A. (2022). *Comunicación organizacional en el sector público: Desafíos y oportunidades*. Editorial Académica Española.

Rodríguez, E. (2023). Tecnología y sistemas informáticos en la administración pública: Un análisis de su impacto en la eficiencia organizacional. *Revista de Gestión Tecnológica*, 15(3), 210–228.

- Ruiz, J. (2021). Comportamiento actitudinal del personal policial: Factores determinantes y su impacto en el servicio. *Revista de Psicología Policial*, 7(1), 45–62.
- Sánchez, M. (2023). Motivación e incentivos en el sector público: Estrategias para mejorar el desempeño laboral. *Revista de Recursos Humanos en el Sector Público*, 12(3), 178–195.
- Sternberg, R. J. (2020). *Human intelligence: An introduction*. Cambridge University Press.
- Zavaleta, F. (2014). Influencia de la Calidad del Servicio al Cliente en el Nivel de Ventas de Tiendas de Cadenas Claro Tottus - Mall, de la Ciudad de Trujillo 2014 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio UPAO.



ANEXOS

Anexo A: ¿Qué piensan los ciudadanos? Desempeño policial y satisfacción ciudadana 2023 (Encuesta Nacional Urbana). Ministerio del Interior del Perú.

Documento no público, se comparte enlace privado: [clic aquí](#)



Anexo B

Guía de entrevistas de jefes DEPINCRI (dimensiones y causas)

Disponible en enlace privado [clic aquí](#)



Anexo C

Fotografías de entrevistas estructuradas

Disponible en enlace privado [clic aquí](#)

Anexo D

Entrevista dirección DIRTIC

Disponible en enlace privado [clic aquí](#)

