

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



Análisis de la insuficiente propuesta educativa de la ESCFOCON  
para el desarrollo de competencias del personal policial de las  
comisarías de Lima Metropolitana en el periodo 2021-2023

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

*Rafael Eliseo Saenz Valladares*

*José Manuel Vega Silva*

**Asesor:**

*César Manuel Bazán Ramírez*

Lima, 2023

## Informe de Similitud


Yo, **César Manuel Bazán Ramírez**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Investigación titulado Análisis de la insuficiente propuesta educativa de la ESCFOCON para el desarrollo de competencias del personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana en el periodo 2021-2023 de los autores Rafael Eliseo Saenz Valladares, José Manuel Vega Silva; dejo constancia de lo siguiente:

-El mencionado documento tiene un índice de puntuación de **similitud de 19%** Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el **06-05-2024**.

-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, 15 de mayo de 2024

Apellidos y nombres del asesor: César Manuel Bazán Ramírez	
DNI: 10064586	Firma: 
ORCID: 0009-0003-4898-6083	

## Resumen

Los policías saben que no cuentan con un programa de formación, capacitación y especialización que responda a las necesidades de la población. Por un lado, una encuesta de la Policía Nacional del Perú (PNP, 2022) detectó que 95,0% de los efectivos consideran necesario recibir capacitaciones continuas, para desarrollar sus funciones. Asimismo, 96,3% menciona que dichas capacitaciones contribuirían a mejorar la prestación de sus servicios. Por otro lado, el estudio del INEI (2023) detectó que solo 22% de los encuestados a nivel nacional siente suficiente o bastante confianza en la PNP.

Es así que el proyecto de innovación descrito en este documento analiza y afronta la escasa y desactualizada capacitación ofrecida al personal policial de comisarías.

Su investigación se centra en la Escuela de Formación Continua (ESCFOCON), reconociendo su rectoría en la formación y preparación de efectivos policiales. Para evidenciar la problemática se revisaron documentos normativos y de gestión y se analizaron 3.000 encuestas, 20 entrevistas y 10 grupos focales a efectivos policiales y/o expertos en gestión pública.

Finalmente, la solución del proyecto de innovación plantea un modelo educativo centrado en el desarrollo de competencias del personal policial de Lima Metropolitana que corrija, innove y dinamice su formación. Lo que demanda replantear tanto la planificación educativa como la gestión de los recursos administrativos y pedagógicos.

**Palabras claves:** *formación, propuesta educativa, competencias, capacitaciones, incentivos, diseño curricular, formación continua.*

## Abstract

The innovation project described in this document focuses on the scarce and outdated police training for those officers working at police stations. Police officers do not have the training they need to meet the needs of citizen security. In this sense, a PNP survey found out that 95.0% of personnel consider it necessary to receive continuous training to carry out their functions. Likewise, 96.3% mention that training would improve the provision of police services. On the other hand, a national INEI (2023) study noticed that only 22% of the population trust Peruvian Police forces.

Recognizing its leadership in the training and preparation of police officers, this document focuses on the School of Continuing Training (ESCFOCON). Their methodology is mixed since it is based on 3,000 technical surveys, 20 interviews and 10 focus groups with police officers and experts.

Based on those results, the solution proposed is an educational model that corrects, innovates and energizes police training.

**Keywords:** *training, educational proposal, competencies, duties, incentives, curriculum design, continuing education.*

## ÍNDICE

Carátula	i
Informe de Similitud	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	ix
Lista de Siglas y Acrónimos	x
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO</b>	4
1.1. Redacción formal del problema público	4
1.2. Marco conceptual del problema público	9
1.2.1. Capacitación de personal	9
1.2.2. Capacitación del personal policial	9
1.2.3. Capital humano	10
1.2.4. Currículo por competencias	10
1.2.7. Diseño curricular	11
1.2.8. Educación policial	12
1.2.9. Gestión por competencias	12
1.2.10. Perfil docente	13
1.2.11. Presupuesto	14
1.2.12. Proceso de capacitación	14
1.3. Arquitectura del problema público	15
1.3.1. Magnitud del problema	18
1.3.2. Proceso de capacitación	18
1.3.3. Actores claves en el proceso de capacitación	20
1.3.4. Características, funciones y necesidades de capacitación	24
1.4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema público	26
1.4.1. Marco normativo	26
1.4.2. Marco institucional	29
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO</b>	30

2.1.	Marco teórico sobre las causas del problema público	30
2.1.1.	Modelo educativo	31
2.1.2.	Gestión educativa	31
2.1.3.	Incentivos educativos	32
2.1.4.	Diseño de programas académicos	32
2.1.5.	Diagnóstico curricular	33
2.1.6.	Diseño y programación curricular	33
2.1.7.	Implementación de programas educativos	34
2.1.8.	Capacidad administrativa	34
2.1.9.	Factores organizacionales	35
2.2.	Causas del problema público	35
2.2.1.	Inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua para las comisarías PNP	35
2.2.2.	Deficiente diseño de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables de la PNP	38
2.2.3.	Deficiente implementación de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables de la PNP	39
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>DISEÑO DEL PROTOTIPO DE INNOVACIÓN</b>		
3.1.	Desafío de innovación	41
3.2.	Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	44
3.2.1.	Modelo de Haberfeld del “Pentágono del Liderazgo Policial” en los EUA	44
3.2.2.	Agencia de la Unión Europea para la Formación Policial	46
3.2.3.	Centro de Formación Profesional de la Policía Criminal Federal de Alemania	48
3.3.	Proceso de la conceptualización y prototipado	50
3.3.1.	Proceso de conceptualización	50
3.3.2.	Proceso de prototipado	53
3.4.	Concepto y prototipo final de innovación	59
3.4.1.	Concepto final de innovación	59
3.4.2.	Prototipo de alta resolución	65
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO</b>		
4.1.	Análisis de deseabilidad	74
4.2.	Análisis de factibilidad	75
4.3.	Análisis de viabilidad	76

Conclusiones	79
Recomendaciones	83
Referencias bibliográficas	84
Anexos	89



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público	16
Tabla 2:	Diagrama de Ishikawa de causas y efectos del problema público	30
Tabla 3:	Análisis estadístico de los planes de trabajo formulados por la ESCFOCON-PNP durante el periodo 2021-2023, en relación al personal policial asignado a Lima y Callao	37
Tabla 4:	Cursos realizados por la ESCFOCON para la Región Policial Lima, según tipo de unidad policial	38
Tabla 5:	Índice de jerarquización de causas	41
Tabla 6:	Jerarquización de causas	43
Tabla 7:	Modelo de Haberfeld del “Pentágono del Liderazgo Policial” en los EUA	46
Tabla 8:	Agencia de la Unión Europea para la Formación Policial	47
Tabla 9:	Centro de Formación Profesional de la Policía Criminal Federal de Alemania	48
Tabla 10:	Generación de ideas	51
Tabla 11:	Agrupación de ideas	52
Tabla 12:	Priorización de ideas	52
Tabla 13:	Descripción del bosquejo del concepto	53
Tabla 14:	Prototipo a nivel conceptual	54
Tabla 15:	Prototipo a nivel sensorial	54
Tabla 16:	Componentes del prototipo	55
Tabla 17:	Prototipo a nivel funcional	56
Tabla 18:	Desarrollo de hipótesis	57
Tabla 19:	Cuestionario de preguntas para el testeo	58
Tabla 20:	Elementos del SICAP	60
Tabla 21:	Estructura del contenido educativo	60
Tabla 22:	Cursos	61
Tabla 23:	Talleres (workshops) o conferencias (webinars)	61
Tabla 24:	Simulaciones	62
Tabla 25:	Descripción del concepto	62
Tabla 26:	Matriz de análisis de deseabilidad	74
Tabla 27:	Cotización de la implementación del prototipo	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Flujograma del SICAP	64
Figura 2:	Flujograma del EVICAP	65
Figura 3:	Ingreso a la página web del EVICAP	68
Figura 4:	Pestaña de la página web de información sobre el EVICAP	69
Figura 5:	Pestaña de la página web de programas y cursos	70
Figura 6:	Pestaña de talleres virtuales	71
Figura 7:	Pestaña de simulaciones	72
Figura 8:	Pestaña de registro de estudiante en el EVICAP	73



## LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BJA	Oficina Federal de Policía Criminal
CEF	Comisarías Especializadas de Familia
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CEPOL	Agencia de la Unión Europea para la Formación Policial
DEPINCRI	Departamentos de Investigación Criminal
DIRREHUM	Dirección de Recursos Humanos
DIVTAHUM	División de Talento Humano
DIVMOREHUM	División de Movimiento de Recursos Humanos
DIVPOL	División Policial
DLeg.	Decreto Legislativo
DS	Decreto Supremo
ESCFON	Escuela de Formación Continua
EMPACT	Plataforma Multidisciplinaria Europea contra las Amenazas Criminales
ENFPF	Escuela Nacional de Formación Profesional Policial
EUA	Estados Unidos de América
EUIPO	Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea
EVICAP	Escuela Virtual de Capacitación del Personal Policial
IA	Inteligencia Artificial
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MINEDU	Ministerio de Educación
NPC	Personaje no Jugador
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEDN	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional hacia el 2050

PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PNMGP	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
PNSC	Plan Nacional de Seguridad Ciudadana
PNP	Policía Nacional del Perú
RCP	Reanimación Cardiopulmonar
RR.HH.	Recursos Humanos
SICAP	Sistema Integral de Capacitación Policial
SO	Sub Oficiales
UE	Unión Europea
USIL	Universidad San Ignacio de Loyola
VTC	Centro Virtual de Entrenamiento



## Introducción

La Policía Nacional del Perú (PNP) es la institución encargada de velar por el orden público y la seguridad ciudadana, garantizando el cumplimiento de las leyes, luchando contra la delincuencia y el crimen organizado, y ejerciendo el control de las fronteras.

A pesar de los grandes esfuerzos de la PNP, un alto porcentaje de la población está insatisfecha con su trabajo. Este documento argumenta que eso ocurre porque la formación, capacitación y especialización que reciben los policías de comisaría tiene mucho por mejorar.

Resulta necesario, entonces, identificar oportunidades de mejora en la Escuela de Formación Continua (ESFOCON) – responsable de capacitar a todo el personal policial.

Tras identificar las fortalezas y debilidades de sus programas educativos, este trabajo plantea una nueva propuesta educativa que cubra sus falencias y desarrolle las competencias del personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana en el período 2021-2023.

La arquitectura del problema público está compuesta por cuatro dimensiones. La primera consiste en la magnitud del problema, situación que se ve reflejada en qué en las comisarías, menos de la mitad del personal está capacitado mediante la modalidad indicada. La segunda dimensión es el proceso de capacitación de formación continua al personal PNP de las comisarías, que sigue estas fases: requerimiento de capacitaciones, evaluación del requerimiento, aprobación del programa, convocatoria de participantes, implementación del programa, y evaluaciones y certificación de participantes.

La tercera dimensión se enfoca en los actores del proceso de capacitación en formación continua del personal PNP de las comisarías, involucrados directa o indirectamente en la capacitación al personal. La cuarta dimensión se relaciona con las características, funciones y necesidades de capacitación del personal PNP en las comisarías. Las que se dividen en niveles, según distintos tipos de delitos.

La metodología en esta investigación aplica técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. Se revisaron los planes de estudio de diversos programas académicos para la especialización y el perfeccionamiento profesional policial. También Para conocer el diseño y los roles de los actores clave, se diseñaron y recogieron entrevistas y encuestas.

El problema público en cuestión presenta tres causas. La primera es el inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua para las comisarías PNP porque ocasiona que los equipos de las comisarías estén poco capacitados para el óptimo cumplimiento de sus funciones. La segunda causa es el deficiente diseño de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables de la PNP. Esta situación se ve reflejada en el personal de la PNP, que no cuenta con efectivos con las competencias requeridas para realizar sus funciones.

La tercera causa es la deficiente implementación de capacitaciones, por parte de los órganos educativos responsables de la PNP. Esta situación trae como consecuencia que el volumen del personal de la PNP en las comisarías que han recibido capacitaciones en formación continua sea bajo y preocupante, para el correcto desempeño de sus funciones como oficiales de la ley.

En ese sentido, el desafío de innovación planteado consiste en mejorar el diseño de capacitaciones por parte de la ESCFOCON y las DIVPOLES para realizar una propuesta educativa que cumpla óptimamente con el desarrollo de competencias en el personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana.

El concepto de Innovación que propone esta investigación es la Escuela Vital de Capacitación del Personal Policial (EVICAP), que se orienta a masificar, flexibilizar, actualizar y profesionalizar los programas de capacitación dirigidos al personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana.

El prototipo de Innovación Escuela Vital de Capacitación del Personal Policial (EVICAP) está compuesto por ocho componentes. El primero es la plataforma virtual de aprendizaje avanzado. Se trata de una propuesta educativa de capacitación masiva que permite a los policías acceder de manera remota. El segundo componente son los cursos multimedia interactivos, que permiten el logro de competencias relevantes a través de la participación activa durante el desarrollo de contenidos mediante diversas dinámicas.

El tercer componente es la comunidad policial, elemento que permite la participación mediante foros y actividades colaborativas. El cuarto componente se enfoca en las simulaciones en tiempo real, y consiste en la emulación de situaciones y tareas reales mediante entrenamiento práctico. El quinto componente es la Inteligencia artificial, cuyo aporte se refleja en el desarrollo de contenidos de acuerdo a los intereses y necesidades de cada efectivo policial.

El sexto componente consiste en entrenadores virtuales con IA, elemento que permite tener un guía personalizado para el desarrollo de contenidos. El séptimo en módulos de formación especializada, que garantizan que los efectivos policiales tengan acceso a diferentes campos de formación y que puedan recibir contenido integrado y secuenciado en materias específicas. Por último, el octavo componente es el acceso desde dispositivos móviles, cuyo beneficio radica en el acceso rápido y fácil a los contenidos desde cualquier sitio y momento.

De esta forma, la investigación se divide en cuatro capítulos y conclusiones. El primer capítulo define y describe el problema público, el segundo capítulo presenta el marco teórico y las causas del problema, el tercero conceptualiza y prototipa la propuesta de innovación y el cuarto presenta su análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad. El proyecto culmina con las conclusiones.

## CAPÍTULO I

### DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO

#### 1.1. Redacción formal del problema público

La Policía Nacional del Perú (PNP) es la institución encargada de proteger, conservar y reponer el orden interno, así como velar por la seguridad ciudadana; proporcionar seguridad y ayuda a la población. Resguarda el cumplimiento y protección de las normas legales y el patrimonio privado y público; realiza labores preventivas y de investigación de actividades delictivas; enfrenta al crimen organizado y la delincuencia; custodia y ejerce control en las zonas fronterizas.

La PNP dispone de una estructura orgánica en la cual, la comisaría, conforme al Art. 237 del DS.026-2017-IN, representa el núcleo esencial desconcentrado de la estructura policial; cuya función está vinculada con el planeamiento, articulación, ejecución, comunicación y control de la labor y operaciones policiales asociados con la prevención, el orden, la protección y la innovación investigativa ante las denuncias ciudadanas (DS.026-2017-IN, 2017).

Ello está enmarcado en la lucha contra los delitos comunes y la seguridad ciudadana; por lo tanto, dicha dependencia policial tiene una importancia relevante, ya que son los responsables de otorgar seguridad a la población y al patrimonio del Estado, asimismo de resguardar el ejercicio de los DD.HH. y libertades ciudadanas, manteniendo el orden público, interno y la seguridad ciudadana.

No obstante, conforme a los indicadores de gestión para la seguridad ciudadana realizada en Lima Sur, el 94.8 % de la población tiene poca o ninguna confianza en la PNP. Asimismo, en los resultados de la encuesta, en torno a la situación de seguridad Lima Sur, la insatisfacción con la seguridad ciudadana es 80.2%, lo que probablemente tiene relación con el nivel de preparación al personal policial que labora en dicha jurisdicción policial (Lima Como Vamos, 2018).

Tal realidad también se ha evidenciado en un trabajo de investigación realizado por los Departamentos de Investigación Criminal (DEPINCRI) sobre la atención policial de calidad con respeto de derechos fundamentales. Dicho estudio concluyó que 80% de las DEPINCRIS no conocen este protocolo de Atención Policial de Calidad; que 40% no ha sido capacitado en atención al público; y el 33% de las dependencias no disponen de personal suficientemente capacitado para prestar atención a los niños y adolescentes (ENFPP PNP, 2021).

De igual manera, en la investigación realizada por la Defensoría del Pueblo (2018) a las Comisarías Básicas y Comisarias Especializadas de Familia (CEF), se obtuvo como resultados que: en el 39% de comisarías básicas y el 35% de las CEF, los efectivos encargados de la labor de atención ciudadana no han sido capacitados; el 25% de los comisarios no recibieron capacitación para asumir dicho cargo; asimismo, apenas el 48% del personal nombrado para el área de delitos de las comisarías básicas ha recibido capacitación en el último año.

Por su parte, la investigación realizada por Vega (2018) concluye que, al interior de la Comisaria de Villa el Salvador, en los últimos diez años, se aprecia que solo un mínimo porcentaje de Suboficiales Superiores recibieron capacitación (5%); apenas el 30% de Suboficiales Técnicos participaron en algún programa de capacitación; finalmente, del total de Suboficiales (S1-S3), solo el 10% se capacitó (Vega, 2018).

Por ello, teniendo en consideración que el recurso humano es clave y en el caso de la PNP, mediante ellos se ofrece el servicio a la sociedad, resulta necesario conocer el rol de la Escuela de Formación Continua (ESFOCON), quien según el artículo 56 del Decreto Legislativo 1318, Ley de Régimen Educativo de la PNP, es la responsable de desarrollar los programas de Capacitación y Especialización de la PNP, y si se viene cumpliendo adecuadamente con lo establece el Art. 32-Dec.Leg.1318, sobre avalar la competencia y eficacia del efectivo policial para la realización de sus labores, especialmente a efectivos de la DIVPOL Sur 2, teniendo

además en consideración que conforme al Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la PNP, la capacitación y especialización es un derecho del personal. (Congreso de la República, 2017)

Sin embargo, de acuerdo al plan de trabajo aprobado anualmente por la ESFOCON (2019-2020), se aprecia que los cursos de capacitación y especialización ofrecidos a los miembros de la PNP a nivel nacional se realizan en base a los requerimientos de las Unidades de Planeamiento Educativo de las Direcciones y Regiones Policiales, seguido por una convocatoria abierta al personal policial. De esa manera, deja la participación de los efectivos a su libre voluntad, ofreciendo por su participación y aprobación en dichos cursos un puntaje como incentivo que le servirá para poder realizar el ascenso al grado inmediato superior. Esto genera que el personal policial, en muchos casos, solo realicen dichos cursos por obtener dicho puntaje.

La situación antes descrita causa muchas veces que los efectivos realicen cursos que no tienen nada que ver con la función que desempeñan, con el plan de mejorar sus competencias, conocimientos, habilidades y pericias, para ofrecer un mejor servicio de calidad a la población.

Por tal motivo, el fortalecimiento permanente de competencias del talento humano es un acto fundamental para modernizar a la entidad policial y realizar una administración más eficiente y eficaz, impactando positivamente en los niveles de aceptación ciudadana. Para tales fines, los programas de estudio policial llevados a cabo por la Escuela Nacional de Formación Profesionales de Policía (ENFPP) se dividen en:

- Programas de Formación, que abarcan la enseñanza pregrado para los cadetes de las Escuelas de Suboficiales y los alumnos de la Escuela de Oficiales.
- Programas de Capacitación y Especialización, a cargo de la Escuela de Formación Continua de la ENFPP, cuya finalidad es ofrecer las competencias principales y prioritarias para los efectivos policiales en actividad según las actividades que realizan.

- Programas de Perfeccionamiento, destinados a los policías con el grado de Oficiales, que son impartidos mediante Escuela de Posgrado de la ENFPP.

Asimismo, el surgimiento de ciertos desafíos y riesgos, productos del entorno nacional y extranjero, ocasionan que este programa pueda sufrir constantemente variaciones. Por tal razón, es fundamental que la PNP, mediante la ENFPP, elabore directrices que incentiven la innovación producto de la implementación de nueva información, tecnología y evidencia empírica exitosa.

La ENFPP es el área encargada de la preparación, enseñanza, especialización y optimización de los miembros de la PNP. Asimismo, tiene como función promover la doctrina de institucional policial, mediante la realización de programas de estudio, y labores que impulsen el desarrollo de los policías, en pleno respeto por la mística, tradición, cultura, principios y creencia. (Decreto Legislativo 1318, 3 de enero del 2017)

Fortalecer las cualidades policiales implica elevar el grado de motivación e identificación de los policías con la institución, lo que impacta de manera positiva con el desempeño laboral. De mejorar la oferta formativa, el personal reafirmará su compromiso y lealtad con el trabajo en cuanto encuentre mejores incentivos para ejercer su labor.

Finalmente, la promoción de los Lineamientos de Formación, Capacitación, Especialización y Perfeccionamiento de la PNP produce un interés general para perfeccionar las capacidades del recurso humano en las clases y de producto final que se ofrece a la ciudadanía. (Decreto Legislativo 1318, 3 de enero del 2017)

La propuesta educativa para las comisarias, ya que la ESFOCON solo asigna 1 curso de capacitación por año, y ninguno de especialización para cada DIVPOL, que en promedio tiene 10 comisarías y en ellas trabajan alrededor de 1.000 efectivos policiales entre oficiales y sub oficiales.

Son las oficinas de planeamiento educativo de cada DIVPOL, las que formulan su requerimiento de cursos para las comisarías de su jurisdicción. Sin embargo, el personal afronta los siguientes problemas:

- Alta rotación del efectivo policial a cargo de las oficinas
- Falta de apoyo para la implementación de los cursos en cada de una de sus DIVPOLES (no cuentan con auditorio, mobiliario, equipos).
- No cuentan con apoyo del área de recursos humanos ni para identificar a los efectivos que no han sido capacitados y focalizar los cursos en ellos.
- Las oficinas de planeamiento educativo DIVPOL solicitan la ejecución de otros cursos (violencia de género, investigación, inteligencia); sin embargo, solo se les designa patrullaje, indicando que los demás cursos son realizados por las unidades especializadas
- Refieren que los efectivos policiales cuando solicitan permiso para realizar cursos en las unidades especializadas, el comisario, jefe DIVPOL o jefe de Región policial Lima no les autoriza por:
  - Déficit de personal.
  - Si les dan permiso, al término del curso ya no retornan y generan déficit de personal.
  - Debido a que consideran que los cursos para los cuales solicitan permiso no se corresponden las funciones que realizan en la comisaría.
  - Refieren que tienen problema con la contratación de los docentes, se inscriben y pocos cumplen adecuadamente con su docencia, debido a lo poco que les pagan y a la demora en sus pagos.

- Cuando se necesita personal para que realicen curso, los comisarios designan a gente que no tiene el perfil y que tampoco al término del curso realizará esas funciones.

Por lo tanto, el problema público que se identifica es ***la insuficiente propuesta educativa de la ESCFOCON para desarrollar las competencias del personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana en el periodo 2021-2023.***

## **1.2. Marco conceptual del problema público**

Para tener una comprensión adecuada sobre el problema público, se desarrollan los siguientes conceptos:

### **1.2.1. Capacitación de personal**

Según Wayner (2010), la capacitación está diseñada para permitir que los elementos de una organización reciban enseñanzas y capacidades requeridas para las áreas de trabajo. En tal sentido, las capacitaciones tienen como finalidad la preservación y mejora de la labor que el personal realiza actualmente. Los trabajadores que recién se incorporan tienen que adquirir nuevas destrezas que podrían asimilarlo fácilmente debido a la motivación que produce iniciar un nuevo trabajo.

### **1.2.2. Capacitación del personal policial**

Para Fyfe, J. et al (1997), la capacitación policial es un desarrollo evolutivo que no culmina al graduarse del centro de estudio policial. Los altos mandos de la institución tienen que garantizar que cada efectivo haya recibido el entrenamiento adecuado para cumplir con sus responsabilidades en sus respectivas áreas a lo largo de su etapa en actividad. Caso contrario, se asume un riesgo significativo, pues los efectivos policiales pierden sus cualidades y disminuye su capacidad de respuesta ante nuevas formas de actividad delictiva en el largo plazo. Por lo

tanto, esta capacitación debe ser dinámica y constante porque los problemas de la policía y los medios aceptados para enfrentarlos cambian permanentemente.

### **1.2.3. Capital humano**

Existen numerosos estudios en torno a este concepto. Gary Becker lo define como la suma de habilidades productivas, que una persona logra desarrollar con el tiempo, gracias a la acumulación de conocimiento. Lo que le permite acceder a mejores ingresos y oportunidades laborales. (Quintero, 2019)

Desde una perspectiva individual, Becker sostiene que cada individuo genera su propio capital humano y destaca que las ventajas de la inversión en educación, incluyendo tiempo y dinero, no se obtienen de manera instantánea porque los rendimientos son gradualmente crecientes. (Quintero, 2019)

### **1.2.4. Currículo por competencias**

Se sostiene que la educación superior universitaria, fundamentada en enfoques basados en competencias, emerge como una respuesta a las nuevas tendencias del mundo globalizado. Esto se logra mediante la implementación de un plan de estudios centrado en competencias que involucra la intervención activa de profesores y estudiantes, con la finalidad de alcanzar el perfil de graduado deseado. A través de este enfoque, se busca la formación completa del estudiante, dotándolo de competencias que le capaciten para un desempeño exitoso en su futura carrera profesional (García, 2011).

Adicionalmente, Huerta et al. (2017) revisa los trabajos de varios autores reconocidos en la academia para identificar estas cualidades esenciales de un currículo basado en competencias: el perfil ideal buscado, tanto en términos de habilidades genéricas como específicas, la adopción de una estructura modular, la promoción del crecimiento en todas las áreas, la fusión de diversas capacidades, criterios de evaluación establecidos y la aplicación del

método pedagógico centrado en el proceso de enseñanza y aprendizaje. (Huerta et al, 2017, págs. 87-88)

### **1.2.5. Curso de capacitación**

Los programas de capacitación son iniciativas planificadas por la organización con el propósito de instruir a los empleados en línea con sus objetivos . Estos programas están destinados tanto a los recién llegados como al personal existente, con el objetivo de familiarizarlos con la cultura y mantenerlos al día con las últimas novedades y conocimientos relevantes. (Hotmart, 2023)

### **1.2.6. Curso de especialización**

Los cursos de especialización en Formación Profesional son una modalidad educativa diseñada para enriquecer las habilidades de los graduados de Formación Profesional, fomentando así el aprendizaje continuo a lo largo de la vida. Estos cursos posibilitan la profundización y expansión de los conocimientos y competencias adquiridos durante la formación de grado medio o superior. (Gradomania, 2021)

### **1.2.7. Diseño curricular**

Miguel Zabalza (2000) describe el diseño curricular como un documento que establece directrices específicas, enfoques educativos y propuestas para abordar procesos orientados a la consecución de objetivos educativos.

Según Montes de Oca (2016), en el diseño curricular basado en competencias, la labor del docente se apoya en tres dimensiones: ético-valórica, académica y profesional. Estas dimensiones deben estar en consonancia con la estructura del perfil basado en competencias, cuyo propósito es fomentar las cualidades, aptitudes, competencia y habilidades que permitan al estudiante enfrentar de manera exitosa las demandas y retos propios de su futura profesión. Todo ello se alinea con los requisitos del entorno globalizado en el que nos encontramos.

### **1.2.8. Educación policial**

En la literatura especializada, se encuentran diversas interpretaciones y definiciones relacionadas con la educación policial. Londoño et al. (2018), establece una distinción entre la preparación formativa y la educacional policial. Para el autor, la formación se refiere al proceso de adquirir conocimientos y habilidades necesarias para realizar tareas propias de la profesión, mientras que la educación policial es el sistema compuesto por aspectos culturales, habilidades y comportamientos que se adquieren de manera reflexiva y analítica, permitiendo asumir decisiones correctas y resolver controversias en el campo educativo (Londoño et al, 2018).

Por otro lado, Bulla y Guarín (2015) consideran que la educación policial es un proceso pedagógico que comienza con la identificación del talento humano en la etapa de selección, seguida por la formación preprofesional en la cual se asumen las capacidades y enseñanzas adecuadas para el cumplimiento eficaz de la actividad policial. Este proceso se complementa con la capacitación, así como la especialización y profesionalización a lo largo de la carrera. Bulla y Guarín (2015) también resaltan la relevancia de la educación como un pilar fundamental en la mejora, optimización e innovación de la gestión del conocimiento de la PNP, contribuyendo así a la modernización y actualización continua de la entidad.

### **1.2.9. Gestión por competencias**

De acuerdo con Ramírez (2020), quien emplea los aportes de David McClelland, el enfoque en las competencias induce comportamientos motivacionales en las personas. Lo que, a su vez, contribuye a una mayor competitividad en el ámbito organizacional. Esto se logra mediante la obtención de habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes.

Por otro lado, la gestión por competencias se basa en las características individuales de cada persona, las cuales pueden ser evaluadas objetivamente en función de un perfil medible. Esta evaluación guarda una relación crucial con el puesto de trabajo y resulta esencial para el progreso y avance de la persona dentro de la organización (La Vanguardia, 2015). Su principal

objetivo es implementar un estilo de liderazgo que abarque todos los aspectos y permita una administración eficiente del talento humano.

De este modo, la gestión por competencias consiste en la identificación y el desarrollo de capacidades, conocimientos, comportamientos y actitudes de los miembros de una determinada organización con el propósito de conseguir los objetivos previamente establecidos. (Miranda, 2012, como se cita en Lora et al., 2020, p.85) Asimismo, la gestión por competencias se entiende como un modelo de gestión que permite que las organizaciones alineen sus objetivos y estrategias con las personas que las integran. (Alles, 2002, como se cita en Lora et al., 2020, p.85)

#### **1.2.10. Perfil docente**

El perfil docente implica las características, habilidades y competencias detalladas que permiten a un individuo abordar eficazmente las responsabilidades docentes. Esto abarca atributos personales, comportamientos y actitudes relacionadas con su compromiso con el éxito de todos sus estudiantes, la apreciación de la diversidad y el reconocimiento de las diferencias individuales. Además, implica la capacidad de adaptarse continuamente a nuevas estrategias y conocimientos para abordar los desafíos que surgen en su labor diaria. (Gobierno Vasco, 2021)

El perfil del docente se describe como la amalgama de conocimientos, habilidades y competencias que un docente específico necesita para ejercer su profesión de acuerdo con las condiciones socioculturales del entorno en el que trabaja. (Hernández-Pérez & Castro-Valdés, 2020) En resumen, el perfil docente en educación policial abarca tanto competencias técnicas como pedagógicas, y busca formar oficiales y suboficiales capaces cumplir con sus funciones y promover valores fundamentales en el ámbito policial.

### **1.2.11. Presupuesto**

Un presupuesto es un informe que desglosa los gastos e ingresos estimados de una entidad, ya sea pública o privada, durante un período específico. La creación y aplicación de un presupuesto involucran cuatro etapas esenciales: su elaboración, la aprobación por parte de los responsables pertinentes, la ejecución y el seguimiento. Los presupuestos gubernamentales están sujetos a regulaciones legales. (Concepto, s.f.)

### **1.2.12. Proceso de capacitación**

Las organizaciones capacitan a su personal para mejorar su rendimiento colectivo. De acuerdo con Obando (2020), el proceso de capacitación está compuesto por cuatro fases. En la primera, se realiza un diagnóstico formado por el conjunto de falencias identificadas en el tiempo, que merecen ser resueltas. En esta etapa, se determinan los objetivos organizacionales, cualidades requeridas, la problemática productiva y las respuestas obtenidas de la evaluación del desenvolvimiento.

En la segunda etapa, se diseña el proyecto del programa que tendrá la capacitación para resolver la problemática anteriormente detectada. Al mismo tiempo, se realiza la Programación de la capacitación, definiendo al público objetivo, el proceso de la capacitación, los métodos de enseñanza, los temas específicos, así como el lugar la fecha de esta.

En la tercera etapa, la implementación consiste en realizar y gestionar el programa. Se involucra labores como la dirección y puesta en práctica el programa a través de los ejecutivos y/o personas encargadas para realizar la capacitación respectiva.

En la cuarta etapa, se realiza la evaluación, en el cual se examinan las respuestas obtenidas de la capacitación. La evaluación de control o de resultados debe estar compuesta por el monitoreo durante el tiempo, la evaluación y estimación de las respuestas, el contraste entre el momento inicial con el actual, y para concluir, se analizan los costos y beneficios.

### 1.3. Arquitectura del problema público

En primer lugar, se presenta los elementos de la arquitectura del problema en la siguiente tabla:



**Tabla 1**

*Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público*

<b>Dimensión de la arquitectura del problema</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Fuentes de dato</b>	<b>Herramientas</b>
Magnitud del problema de capacitación en formación continua para el personal PNP de las comisarías	¿Cuál es estado de capacitación en formación continua del personal PNP de las comisarías?	Determinar el estado de capacitación en formación continua del personal PNP de las comisarías.	El estado de capacitación en formación continua del personal PNP de las comisarías presenta que menos de la mitad de este personal se encuentra capacitado en la modalidad señalada, y las capacitaciones no cubren sus necesidades de formación profesional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bases de datos del INEI.</li> <li>2. Informes de capacitación de personal PNP.</li> <li>3. Personal administrativo del ESCFOCON</li> <li>4. Personal PNP de las comisarías.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis estadístico</li> <li>2. Revisión documental</li> <li>3. Entrevistas</li> <li>4. Focus group</li> <li>5. Encuesta</li> </ol>
Proceso de capacitación en formación continua al personal PNP de las comisarías	¿Cómo se desarrolla el proceso de capacitación en formación continua del personal PNP de las comisarías?	Describir el proceso de capacitación en formación continua del personal PNP de las comisarías.	<p>El proceso de capacitación en formación continua del personal PNP de las comisarías se desarrolla en las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Requerimiento de capacitaciones.</li> <li>-Evaluación del requerimiento.</li> <li>-Aprobación del programa de capacitación.</li> <li>-Convocatoria de participantes para el personal PNP de comisarías.</li> <li>-Implementación del programa de capacitación.</li> <li>-Evaluaciones y certificación de participantes.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informes de capacitación de personal PNP</li> <li>2. Personal administrativo del ESCFOCON</li> <li>3. Personal PNP de las comisarías</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas</li> <li>3. Focus group</li> <li>4. Encuesta</li> </ol>
Actores en el proceso de capacitación en formación continua del personal PNP de las comisarías	¿Quiénes son los actores involucrados directa e indirectamente en el proceso de capacitación del personal PNP de las comisarías?	Determinar a los actores involucrados directa e indirectamente en el proceso de capacitación del personal PNP de las comisarías.	<p>Los actores involucrados directa e indirectamente en el proceso de capacitación del personal PNP de las comisarías son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal PNP de las comisarías, quienes reciben las capacitaciones.</li> <li>-Unidades de planeamiento de las DIVPOLES, quienes realizan los requerimientos.</li> <li>-La ESCFOCON, encargada de evaluar los requerimientos y aprobar los cursos.</li> <li>-Comisarios, quienes autorizan las capacitaciones de su personal PNP.</li> <li>-Jefe de DIVOPOL, quien implementa las capacitaciones en su jurisdicción.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informes de capacitación de personal PNP</li> <li>2. Personal administrativo del ESCFOCON</li> <li>3. Personal PNP de las comisarías</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas</li> <li>3. Focus group</li> <li>4. Encuesta</li> </ol>

Características, funciones y necesidades de capacitación del personal PNP en las comisarías	¿Cuáles son las características, funciones y necesidades de capacitación en formación continua del personal PNP de las comisarías?	Describir las características, funciones y necesidades de capacitación en formación continua del personal PNP de las comisarías.	Las comisarías PNP se dividen en varios niveles, cuyas características varían. En términos generales, las capacidades del personal PNP de comisarías están vinculadas competencias de orden público y seguridad ciudadana sobre delitos patrimoniales, contra la persona y contra el espacio público.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bases de datos del INEI.</li> <li>2. Informes de capacitación de personal PNP.</li> <li>3. Personal PNP de las comisarías.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis estadístico</li> <li>2. Revisión documental</li> <li>3. Focus group</li> <li>4. Encuesta</li> </ol>
---	--	--	---	---	--



A continuación, se desarrollan las cuatro dimensiones de la arquitectura del problema seleccionado:

### **1.3.1. Magnitud del problema**

Para responder a la hipótesis de esta dimensión se realizó una encuesta al personal policial de varias comisarías del Perú, obteniendo más de 3,100 respuestas (Anexo 2). En ella, se recogió que más de la mitad de los efectivos policiales (52,2%) no han recibido programas de capacitación por parte de la ESCFOCON-PNP. Asimismo, menos de la tercera parte de los encuestados (31,8%) afirmó haber participado de algún curso de capacitación o especialización en los últimos dos años, del 2021 en adelante, mientras que el 13,2% menciona haberlo hecho entre el 2019 y el 2020, y el 13,7%, entre el 2021 y el 2023. Más del 40% del personal encuestado no ha formado parte de ningún programa educativo en los últimos siete años el 20% dice no haber recibido nunca una capacitación. (ENFPP PNP, 2021)

62,7% de aquellos que participaron en la encuesta señalan no haber tomado ningún curso de capacitación o especialización organizado por algún área especializada de la PNP en Lima. Al consultarles sobre las principales dificultades para participar de capacitaciones, más de la tercera parte (37,8%) afirma que no tienen el permiso de su jefe inmediato en las comisarías, mientras que el 26,9% y el 26% dice que realizar las capacitaciones demanda gastos económicos de los que no puede hacerse cargo y que no tiene tiempo suficiente, respectivamente. Casi el total de los encuestados (95%) es contundente al considerar que es necesario recibir capacitaciones para desarrollar óptimamente sus funciones en las comisarías. (ENFPP PNP, 2021)

### **1.3.2. Proceso de capacitación**

El proceso de capacitación continua del efectivo de la PNP de las comisarías se desarrolla en las siguientes seis fases:

-Requerimiento de capacitaciones: La División Policial (DIVPOL) elabora un documento de requerimiento de capacitación dirigido a la ESCFOCON, en el que detalla las necesidades formativas del personal policial de las comisarías de su jurisdicción. Y para el que toma como base las funciones que cumple este personal y el estado de competencias que poseen los recursos humanos de su organización

-Evaluación del requerimiento: La ESCFOCON evalúa el requerimiento de capacitación realizado y enviado por la DIVPOL con el objetivo de analizar, normativa y casuísticamente, si las necesidades formativas que se solicitan guardan una relación con las funciones que realizan en las comisarías y con las características del contexto y la problemática de la delincuencia y orden público de su jurisdicción.

-Aprobación del programa de capacitación: Si la ESCFOCON considera, en su evaluación, que el requerimiento se encuentra bien fundamentado y se justifica, con lo que señala la normativa institucional sobre las comisarías y el rol de estas en el desarrollo de las políticas públicas en materia de seguridad, entonces, el requerimiento se aprueba.

-Convocatoria de participantes para el personal PNP de comisarías: Una vez que se diseña el programa de capacitación y se aprueba su diseño curricular, exteriorizándolo como propuesta educativa, la ESCFOCON realiza y publica una convocatoria para que se inscriban voluntariamente los efectivos de comisarías que desean participar en el programa de capacitación como estudiantes.

-Implementación del programa de capacitación: Una vez establecido el universo de personal policial participante en la capacitación, la ESCFOCON desarrolla el programa en coordinación con la DIVPOL. Esta se encarga de proveer de la infraestructura y los equipos donde se capacitarán los efectivos policiales. Asimismo, en esta etapa también está incluida la selección y contratación de personal docente para dictar el curso.

-Evaluaciones y certificación de participantes: Al finalizar el programa de capacitación, los estudiantes rinden una evaluación para garantizar la obtención de los aprendizajes requeridos. De pasar la evaluación con suficiencia, los participantes reciben una certificación del logro de las competencias desarrolladas por la capacitación, por lo cual pueden postular a un cargo superior, favoreciendo las posibilidades de ascenso.

### **1.3.3. Actores claves en el proceso de capacitación**

- **ENFPP PNP**

Su finalidad es la formación, adecuación, innovación, concentración dentro de un área específica y el mejoramiento de la PNP del sistema educativo superior, normando la instrucción profesional, reconociendo la alta preparación de pregrado, posgrado y formación continua que son llevadas a cabo en las Escuelas de la PNP.

- **Escuela de Formación Continua**

Su labor es elaborar los cursos y programas de enseñanza especializada, integral, renovado y constante de los efectivos policiales. Las funciones de la Escuela de Formación Continua son:

- Elaborar la articulación del programa académico, vinculado con el aprendizaje continuo y de instrucción.
- Aportar en la articulación de planes formativos, según las políticas de la institución, las políticas nacionales y el contexto exterior en el campo de la formación policial.
- Consolidar los procesos de mejora permanente de la calidad, acorde a la demanda institucional, de la ciudadanía y a las nuevas tendencias de las tecnologías emergentes y marco normativo vigente.

- Tiene a su cargo la Unidad Académica de Conductores Policiales y la Unidad Académica de la Policía Montada, que también desarrollan cursos de capacitación y especialización en los ámbitos de su competencia.
- Desarrolla el Plan de Trabajo Académico. Se trata de una herramienta de planificación por año que establece las acciones para la preparación, aprendizaje, especialización y actualización realizada en las áreas respectivas de la Escuela.
- Desarrolla el Plan de Trabajo Anual, que define las acciones a realizar para lograr cumplir con los objetivos del Plan Estratégico Educativo de la ENFPP.

- **DIVPOLES**

Las Divisiones Policiales (DIVPOLES) representan unidades desconcentradas técnicas, especializadas y operativas. Su alcance geográfico abarca uno o más distritos o provincias del departamento de Lima. Realizan labores como la estructuración, comunicación, realización y evaluación de operativos policiales para prevenir, notificar y combatir actividades delictivas, bajo supervisión legal de un integrante de la Fiscalía de la Nación. Sus funciones tienen como finalidad resguardar el orden y velar por la protección de los ciudadanos. Asimismo, articulan programas de prevención, sistemas de alerta temprana en coordinación con la población y conforme al marco normativo.

Las Divisiones Policiales están subordinadas a la Región Policial Lima y son dirigidas por un Oficial Superior en actividad de la Policía Nacional del Perú, con el rango de coronel.

El inciso 22 del artículo 277 del Reglamento de la Ley de la Policía Nacional del Perú señala lo siguiente, con respecto a la función de las DIVPOLES en la capacitación del efectivo policial que se encuentre a su cargo, lo cual incluye a las comisarías de su jurisdicción: “Las DIVPOLES tienen como función coordinar con la Región Policial Lima, para la gestión de las capacitaciones, especializaciones y actualizaciones de los efectivos policiales de la División al mando, junto con la ENFPP.”

- **DIRREHUM PNP**

Se establecen los perfiles ocupacionales en las diversas divisiones de la PNP, así como se desarrollan programas de formación para el personal y se realiza la asignación anual de los efectivos a diferentes dependencias o unidades policiales. La formación del personal es llevada a cabo por la División de Desarrollo del Talento Humano (DIVTAHUM) perteneciente a la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) de la PNP. Luego, los efectivos son seleccionados y destinados a las comisarías y unidades correspondientes por la División de Movilización de Recursos Humanos (DIVMOREHUM) de la DIRREHUM-PNP, siguiendo criterios establecidos en los perfiles previamente elaborados por la DIVTAHUM-PNP.

- **COMISARÍA PNP**

La misión que cumple la Comisaría de la PNP es asegurar el orden público, la paz, la seguridad ciudadana para aportar con el desarrollo dentro de su jurisdicción. Sus labores son:

- Asegurar, preservar y recobrar la seguridad ciudadana y el orden público dentro de su circunscripción territorial.
- Brindar seguridad, apoyo y orientación al público en general, principalmente a niños, adolescentes, mujeres, adultos mayores, personas con capacidades diferentes y población vulnerable en situación de peligro, evitando actividades delincuenciales y contribuyendo con las medidas educativas y sociales adecuadas.
- Evitar, enfrentar y denunciar el crimen, dentro del respeto a la Constitución y las normas jurídicas vigentes, así como los reglamentos y directrices de la PNP, en respeto de los DD.HH.
- Realizar la identificación plena de personales con finalidades policiales.
- Resguardar el cumplimiento de las leyes y la seguridad el patrimonio nacional y privado.
- Ejercer el control del cumplimiento de las normas

- Vigilar el acatamiento de las leyes de tránsito y realizar investigaciones y denuncias en casos de accidentes de tránsito.
- Coordinar y brindar capacitaciones a las juntas vecinales en asuntos de seguridad.
- Intervenir en la Defensa Civil y en el desarrollo de la nación.
- Emitir copias certificadas conforme a las leyes vigentes.
- Prestar atención a las solicitudes del Ministerio público, así como autoridades judiciales y políticas, en todos sus niveles, según sus atribuciones conforme al marco jurídico vigente.

A nivel nacional, Las Comisarías de la PNP están formadas por la siguiente estructura interna:

**a. Sección de Investigación Policial**

Investigación de delitos y faltas

Investigación de accidentes de tránsito

Oficina de Prevención de violencia contra la mujer e integrantes del grupo familiar

**b. Sección de Orden y Seguridad Policial**

Oficina de guardia y atención al público

Oficina de seguridad

Patrullaje preventivo

**c. Estudiantes**

Según el Artículo 13 del Decreto Legislativo N°1318-Ley de Régimen Educativo de la PNP (3 de enero del 2017), los estudiantes son aquellos que cumplen con los requisitos estipulados en el marco normativo del proceso de admisión, superan con satisfacción el proceso de selección y están debidamente matriculados dentro de estas.

#### **d. Región Policial Lima**

La Región Policial Lima es un organismo desconcertado, así como operativo y técnico, que tiene como alcance territorial en el departamento de Lima. Tiene como labor la realización y desarrollo de estrategias policiales establecidos en los Planes Generales de Operaciones, elaborados para enfrentar todo tipo de actividad delictiva. Asimismo, asegura el debido cumplimiento de las normas, el orden interno y la seguridad ciudadana dentro de su jurisdicción.

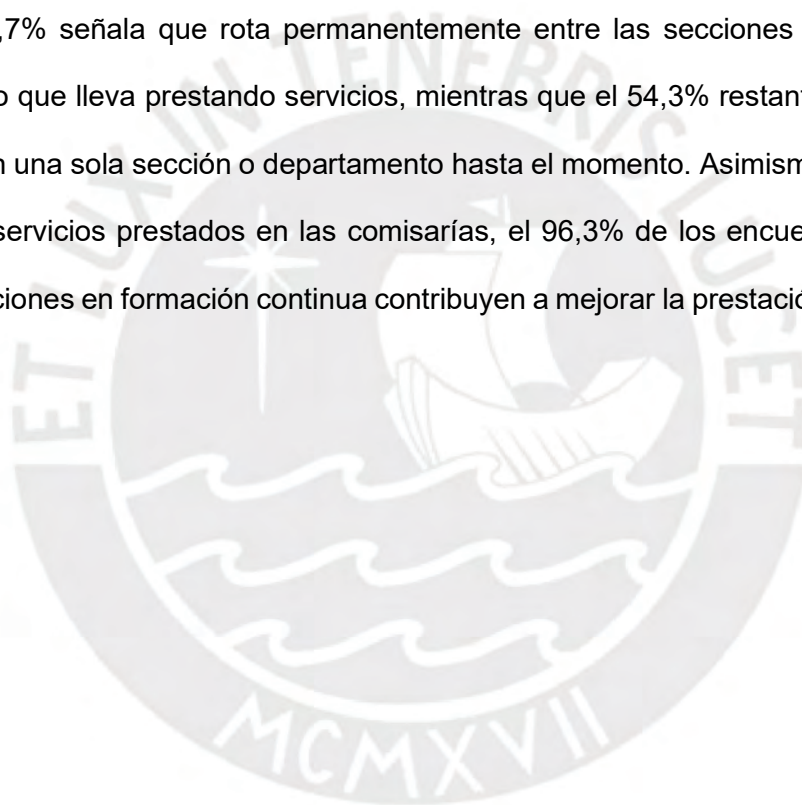
La Región Policial de Lima cuenta con cinco áreas orgánicas para la adecuada ejecución de la labor policial. En primer lugar, se encuentran las Divisiones Policiales, formada por áreas especializadas, cuya presencia estratégica es relevante en la lucha contra la delincuencia. En segundo lugar, la División de Emergencia, cuya finalidad es brindar apoyo ciudadano ante situaciones críticas. En tercer lugar, la División de Servicios Especiales se especializa en la gestión de operativos policiales que requieran de destrezas estratégicas y técnicas ante situaciones complejas. En cuarto lugar, la División de Operaciones Especiales Escuadrón Verde enfrenta situaciones de riesgo. Además, cuenta con recursos como el entrenamiento especializado y la capacidad técnica para enfrentar determinadas situaciones. En quinto lugar, la División Regional de Inteligencia de Lima, realiza labores estratégicas y analíticas, recopila información necesaria y gestiona el conocimiento para prevenir y actuar ante actos delictivos.

#### **1.3.4. Características, funciones y necesidades de capacitación**

Según la encuesta propia hecha a policías, la mencionada anteriormente (Anexo 1), el personal de las comisarías está compuesto cerca de la mitad (49,5%) por suboficiales de tercera, seguidos estos por los suboficiales de segunda (15,9%), los suboficiales de primera (7%) y los suboficiales técnicos de tercera (4,3%). Además, más de la mitad (55,2%) de los encuestados lleva 5 años o menos prestando servicios en comisarías, mientras que el 23,1% lo hace desde hace 6 a 10 años y el 21,7% lleva 11 o más años realizando ese trabajo. Por el área de la comisaría en la que los encuestados prestan servicios, se tiene que un contundente 58,2%

trabaja en prevención (patrullaje), seguidos por el 18,9% que se desempeña en investigación (delitos contra el patrimonio, el individuo y las áreas públicas) y el 9,7% que lo hace en el área administrativa.

Pese a lo descrito en el párrafo anterior, menos de la tercera parte (31,9%) señala haber recibido capacitación en prevención, solo el 3,6% recibió capacitaciones de temas administrativos, al igual que el 3%, 0,5% y 0,5% en los casos de escena del crimen, control de multitudes y temas de familia, respectivamente. Con respecto a la rotación en áreas de la comisaría, el 45,7% señala que rota permanentemente entre las secciones o departamentos durante el tiempo que lleva prestando servicios, mientras que el 54,3% restante afirma haberse desempeñado en una sola sección o departamento hasta el momento. Asimismo, en función a la finalidad de los servicios prestados en las comisarías, el 96,3% de los encuestados considera que las capacitaciones en formación continua contribuyen a mejorar la prestación de los servicios policiales.



## 1.4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema público

### 1.4.1. Marco normativo

Norma	¿Cuáles son los componentes de la norma? ¿Cómo se relaciona con el problema público y en que artículos específicos?
Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana	Se han determinado un conjunto de planes estratégicos, actividades e instrumentos para la labor articulada entre diversas instituciones estatales, en todos los niveles de gobierno, para el control de la actividad delincinencial y su prevención (Ley N° 27933, 2003).
Decreto Legislativo 1267-Ley de la Policía Nacional del Perú	<p>Artículo III.- Función Policial La función de la PNP es realizada conforme a sus atribuciones establecida en el art. 166 de la Constitución Política del Perú, siendo ejercida por las fuerzas estatales. Para concretar dicha función, es fundamental proporcionar a los efectivos policiales una preparación especializada que garantice la calidad de su labor prestada. (Decreto Legislativo N° 1267, 15 de octubre del 2017)</p> <p>Artículo VII.- Principios Institucionales Los principios que rigen la labor de la PNP en cumplimiento de sus labores y atribuciones son la eficiencia y eficacia, pues se concentra en proporcionar un servicio de calidad (Decreto Legislativo N° 1267, 15 de octubre del 2017, artículo VII, inciso 8).</p> <p>Artículo 5.- Derechos del personal policial Los efectivos policiales tienen como derecho el acceso a la enseñanza especializada, profesional, la capacitación y progreso de acuerdo con el marco legal vigente (Decreto Legislativo N° 1267, 15 de octubre del 2017, artículo 5).</p> <p>Capítulo IV - Formación Profesional Policial La formación profesional de los efectivos de la PNP es considerada como etapa superior dentro del sistema de educación, pues está orientada a la formación, capacitación, aprendizaje especializado y profesional de los policías. Esta preparación es realizada por las Escuelas de la PNP. (Decreto Legislativo N° 1267, 15 de octubre del 2017, artículo 32)</p>
Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo No 1318, Decreto Legislativo que regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú Decreto Supremo No 022-2017-IN	<p>Artículo 57.- Funciones de la Escuela de Formación Continua Las atribuciones y labores de la Escuela de Formación Continua son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Articular el desarrollo académico asociado con la educación continua y la preparación según los lineamientos de la División Académica;</li> <li>b) Administrar, coordinar y realizar la entrega del material de estudio y los recursos para impartir las clases junto con las Divisiones Académica y Administrativa.</li> <li>c) Colaborar en el perfeccionamiento de programas formativos según las políticas de la institución policial, las políticas de la nación y el contexto mundial en materia de educación policial.</li> <li>d) Realizar gestiones y coordinaciones sobre temas administrativos para el adecuado mantenimiento de las unidades académicas en conjunto con la División Administrativa de la ENFPF;</li> <li>e) Ejecutar los programas de mejora contante en la calidad educativa, previa aprobación de la Dirección de la ENFPF;</li> <li>f) Emitir certificación académica a nombre de la ENFPF.</li> <li>g) Elaborar el Plan de Trabajo Anual para su posterior aprobación por parte de la Dirección de la ENFPF, tales como el Plan de Trabajo Académico aprobado por la División Académica;</li> <li>h) Otras tareas asignadas por el director de la ENFPF. (Decreto Supremo N° 022-2017-IN, 5 de julio del 2017)</li> </ol>

Decreto Legislativo N° 1149- Ley de la Carrera del personal de la Policía Nacional del Perú	<p>TÍTULO II: DE LA CARRERA DEL PERSONAL. CAPÍTULO I: PROCESOS TÉCNICOS</p> <p>Artículo 14.- Procesos técnicos</p> <p>Procesos técnicos de la carrera policial: inicio de la carrera; subespecialización, capacitación y perfeccionamiento; empleo y cargo; evaluación del desempeño; incentivos; ascensos; vacaciones, licencias y permisos; y, término de la carrera (Decreto Legislativo N°1149, 11 de diciembre del 2012).</p> <p>Artículo 20.- Subespecialización, capacitación, reentrenamiento, maestría institucional y perfeccionamiento policial</p> <p>Los cursos de capacitación son ejecutados por la Escuela de Formación Continua de la PNP, realizados por Oficiales y Suboficiales de armas y de servicios.</p> <p>Artículo 21.- Programas de capacitación, especialización, perfeccionamiento profesional y maestría</p> <p>Los programas de capacitación son diseñados e implementados, en cualquiera de las modalidades (presencial, virtual o mixta), por la Dirección de Educación y Doctrina de la ESCFOCON, a partir de la política y planes educativos desarrollados.</p> <p>(Decreto Legislativo N°1149, 11 de diciembre del 2012)</p>
Resolución Ministerial N° 0590-2021-IN	<p>Para el "Fortalecimiento del Sistema Educativo y de La Carrera Policial", el perfil de la PNP debe estar formado por una preparación especializada, pues se solicita que dispongan de preparación profesionalizada en diversos ámbitos, como es el caso de la seguridad, la investigación delictiva, el uso de TIC, entre otros. (Resolución Ministerial N° 0590-2021-IN, 27 de julio del 2021)</p> <p><b>Objetivos generales:</b></p> <p>Articular programas de formación integral y adecuada para los efectivos de la PNP, con mallas curriculares articuladas según las normas legales actuales, y con la tecnología y el cuerpo docente adecuado para responder de manera creativa y ética las demandas de la sociedad, fomentando valores que aseguren la cultura de paz.</p> <p>Asegurar la sostenibilidad de los programas de formación y capacitación a través de métodos que incentiven potenciar las competencias y con evaluaciones frecuentes con la intervención de las divisiones operativas y especializadas para lograr ciertos propósitos propuestos por la institución. (Resolución Ministerial N° 0590-2021-IN, 27 de julio del 2021)</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Incentivar programas integrales para los efectivos policiales, garantizando la adquisición de información y cualidades según su área especializada;</p> <p>Contribuir con el perfeccionamiento constante de los programas educativos según las políticas nacionales y de la institución, respetando los DD.HH.;</p> <p>Articular programas educativos basado en enfoque por competencia, según la especialidad y perfil del efectivo policial, especialmente en la modalidad virtual.</p> <p>Fomentar el uso de recursos tecnológicos y comunicativos;</p> <p>Estandarizar o uniformizar el diseño de la malla curricular y el plan de estudio basado en el enfoque de competencias, que evalúe las capacidades solicitadas para la población y la entidad policial;</p> <p>Mejorar las estructuras de la formación continua para incrementar las capacidades de los efectivos e incidir positivamente en la confianza hacia la institución. (Resolución Ministerial N° 0590-2021-IN, 27 de julio del 2021)</p>
El Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019 – 2023 (PNSC)	<p>Constituye un instrumento principal para diseñar las acciones estratégicas en función a los objetivos. Su formulación se respalda en la necesidad de comprender el estado actual de los indicadores asociados a la cantidad de crímenes y faltas cometidas contra la ciudadanía (Dec. Sup. N°013-2019-IN, 20 de junio del 2019).</p>
Plan MS 30	<p>Establece la preparación de la PNP, pues es una serie de acciones y capital educativo cuyo fin es fomentar las aptitudes, conocimientos y capacidades de la PNP mediante Programas de Especialización, Capacitación, Reentrenamiento, Actualización y Adaptación (Res. Com. Gen. de la PN N° 280-2021-CG PNP/EMG, 29 de setiembre del 2021).</p>

<p>Resolución Ministerial No 116-2019-IN Lineamientos De Formación, Capacitación, Especialización Y Perfeccionamiento De La Policía Nacional Del Perú</p>	<p>La calidad en el programa formativo de la PNP es un factor fundamental, pues garantiza cumplir con las finalidades planteadas, así como las metas y objetivos, según las necesidades de la ciudadanía y los desafíos para preservar el orden y la seguridad (Res. Ministerial No 116-2019-IN, 17 de enero del 2019).</p>
<p>Resolución de presidencia ejecutiva N.º 141-2016-SERVIR- PE Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas</p>	<p>Su objetivo es configurar el diseño normativo del proceso de capacitación, el cual confirma el Subsistema de Gestión del Desarrollo y Capacitación del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (Res. N.º 141-2016-SERVIR-PE, 8 de agosto del 2016). Su finalidad es elaborar normas y procedimientos para la administración de las capacitaciones en cada etapa, ello para perfeccionar la labor de los servidores públicos al momento atender a la población (Res. N.º 141-2016-SERVIR-PE, 8 de agosto del 2016).</p>
<p>Decreto Legislativo 1149. Ley de la carrera de la Policía Nacional del Perú</p>	<p>Regula la carrera y contexto de los efectivos de la PNP, para asegurar su desarrollo profesional, con la finalidad de cumplir con los propósitos de la institución al servicio de la ciudadanía (Decreto Legislativo N° 1149, 11 de diciembre del 2012). El alcance del DLeg. es para Oficiales y Suboficiales de Armas y de Servicios de la PNP del Perú en actividad, disponibilidad y retiro (Decreto Legislativo N° 1149, 11 de diciembre del 2012). Los cadetes y alumnos de las escuelas se rigen por la Ley del Régimen Educativo de la PNP, entre otras leyes que se acoplen (Decreto Legislativo N° 1149, 11 de diciembre del 2012).</p>

## 1.4.2. Marco institucional

### Políticas públicas generales

Denominación de las Políticas Públicas Generales	¿Cuál es el objetivo de este documento de gestión? ¿Cuáles son sus componentes? ¿Cuáles son sus planteamientos con respecto al problema público abordado?
Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobada mediante Decreto Supremo No 103-2022-PCM	La situación futura deseada al 2030 consiste en contar con bienes, servicios y regulaciones de calidad que consigan resultados de política pública, con base en evidencia y que resuelvan las necesidades de los ciudadanos de forma oportuna y eficiente. Por tal razón, plantea como objetivo específico mejorar la gestión interna en las entidades públicas, en su octavo lineamiento, que señala el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios, directivos y servidores civiles (DS N° 103-2022-PCM, 21 de agosto del 2022).
Plan Estratégico de Desarrollo Nacional hacia el 2050	Texto documentario que orienta la política nacional que asume el gobierno en sus tres niveles. Está configurado por 5 ejes estratégicos, los cuales poseen objetivos estratégicos, lineamientos, acciones, programas y proyectos. En esa línea, el problema público es abordado en el cuarto lineamiento de nacional denominado "sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia". (DS N° 095-2022-PCM, 27 de julio del 2022)
Política General de Gobierno para el periodo 2023-2026	Según el DS N° 042-2023-PCM (25 de marzo del 2023), se aprueba un documento que establece los lineamientos y ejes de intervención del presente periodo de gobierno en el Perú. El 6 eje, denominado "Lucha contra la corrupción, orden público y seguridad, y defensa de la soberanía nacional", está relacionado con el problema público. Uno de los lineamientos de este eje puntualiza el fortalecimiento de la capacidad operativa de la PNP, con la finalidad de mejorar la prestación de servicios al ciudadano.

### Políticas públicas específicas

Políticas Públicas Específicas	¿Cuáles son sus componentes? ¿Cuáles son sus planteamientos con respecto al problema público abordado?
Política Nacional del Estado Peruano en Seguridad Ciudadana, aprobada mediante Decreto Supremo No 012-2013-IN	La visión es disponer de un país seguro y colaborativo donde los ciudadanos puedan desarrollar sus potenciales. Dentro de los seis objetivos estratégicos se ubica el reforzamiento de la PNP como una entidad moderna, eficaz y legítima. La política considera que esta visión se podrá llevar a cabo a través de sus actores, así como la implementación de una carrera profesionalizada de la policía sustentada en el mérito, las buenas prácticas y la especialización.
Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, aprobada mediante Decreto Supremo No 016-2015-MINEDU	El objetivo principal es asegurar el acceso a la educación superior a todos los jóvenes universitarios, promoviendo la igualdad de oportunidades para acceder a este sistema de educación integral y de calidad, así como la formación continua enfocándose en el desempeño de las competencias profesionales y los valores ciudadanos para integrar la academia con la realidad del país.

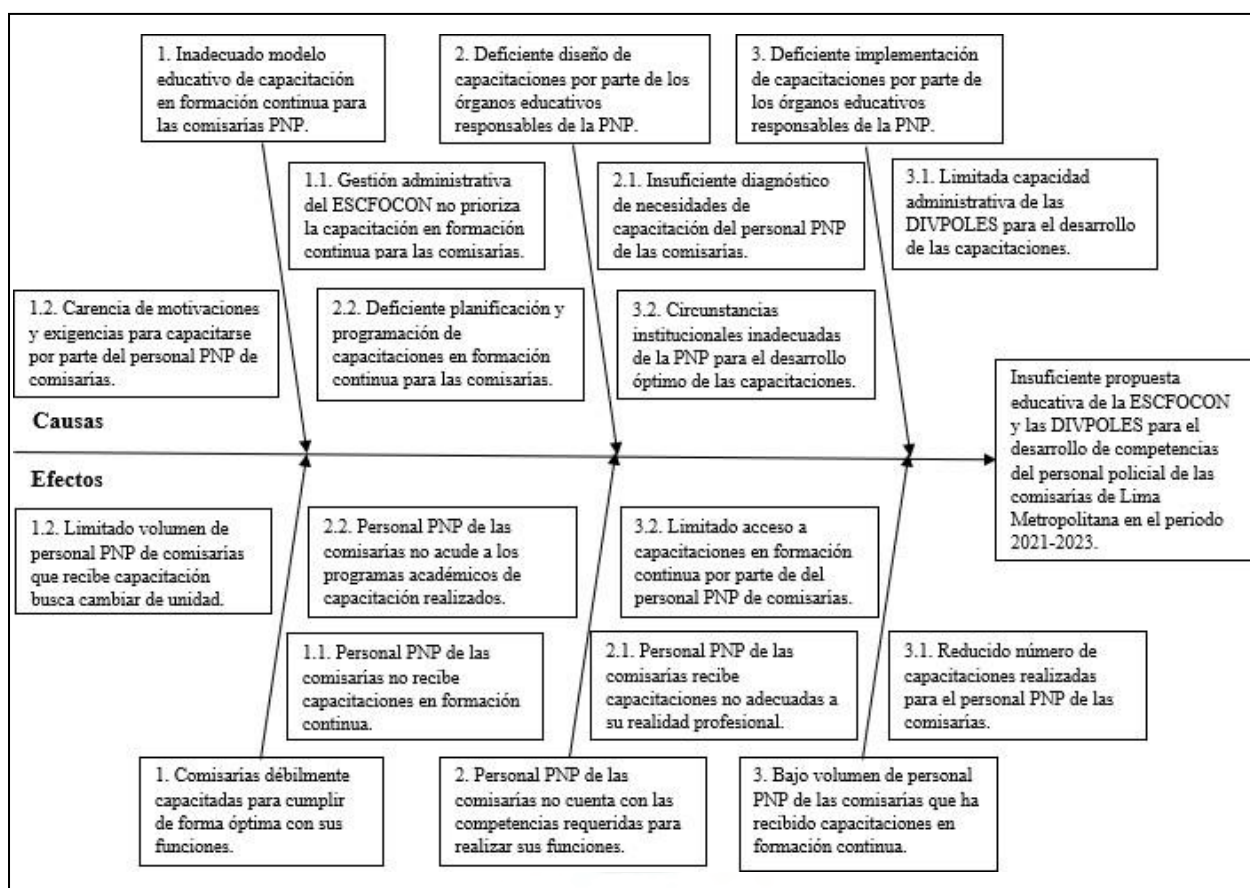
## CAPÍTULO II

### CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

A continuación, presentamos el diagrama de causas y efectos del problema público a partir del cual se desarrollará el presente capítulo:

**Tabla 2**

*Diagrama de Ishikawa de causas y efectos del problema público*



*Nota:* Elaboración propia.

#### 2.1. Marco teórico sobre las causas del problema público

Esta sección desarrolla conceptualmente los elementos teóricos que configuran el motivo del problema público identificado. Es así como se tienen conceptos como modelo educativo, gestión educativa, planificación educativa que, muchas veces, equivalen a planificación estratégica para programas educativos, gestión curricular, proceso curricular o diseño de

programas académicos, diseño curricular, programación curricular, modelo curricular – que suele ser equivalente a enfoque curricular, entre otros.

Lo cierto es que la ejecución de programas educativos, como el desarrollo de cualquier otro producto o servicio, consta de identificar qué se va a desarrollar, cómo se va a desarrollar, desarrollarlo, hacer un seguimiento a su desarrollo, y evaluarlo. Por lo tanto, en el presente apartado, más allá de la elección de los términos se tratará con claridad el papel de cada uno con respecto al problema.

### **2.1.1. Modelo educativo**

De acuerdo con Ortega (2017), un modelo educativo está formado por factores como los activos de una organización como su producción educativa, que incluye centralmente al currículo; su aspecto administrativo, donde se puede ubicar al presupuesto, los procesos y flujos de información. El modelo educativo propicia la interacción de bienes activos claves, directores, personal administrativo, plana docente y usuarios de los programas educativos.

A los elementos expuestos se le puede agregar los activos de tipo tangibles, como la infraestructura y los equipos. De este modo, un modelo educativo es no solo la presencia integrada de estos elementos sino también sus dinámicas establecidas de interacción dentro de una organización determinada.

### **2.1.2. Gestión educativa**

Según Cejas (2009), la gestión educativa puede ser comprendida como las diversas acciones interrelacionadas que se enfocan a la obtención de objetivos anteriormente definidos en un plan educativo, o un documento de gestión similar, de una institución educativa. Adicionalmente, se afirma que la gestión educativa se encuentra enmarcada en una planificación estratégica, así como también debe contar con una visión acorde con el entorno en las que se encuentra la institución educativa y sus capacidades reales y potenciales. Por último, el autor

señala que las acciones articuladas se llevan a cabo a través de tres componentes: procesos de gestión (institucionales, pedagógicos, administrativos), estructura organizativa (procedimientos administrativos, funciones y organigrama) y principios de la gestión.

### **2.1.3. Incentivos educativos**

En el marco de la formación continua, según Kirkpatrick (1999), una de las condiciones que se requieren para realizar una transferencia de la formación exitosa consiste en que los usuarios que van a recibir la formación deben ser recompensados por el cambio en sus competencias mediante la educación. En tal sentido, el autor menciona que dicha recompensa puede ser de tipo intrínseca (cuando se trata de sentimientos como la satisfacción o el orgullo) o extrínseca (elogios, reconocimiento o incentivos). También pueden presentarse ambos tipos de recompensas al mismo tiempo. En esta misma línea, Tejada y Ferrández (2021) mencionan que uno de los elementos facilitadores del mantenimiento como condición de la transferencia de la formación es que los usuarios reciban incentivos para superarse.

### **2.1.4. Diseño de programas académicos**

Con base en lo señalado por Magaña (2017), el diseño o desarrollo de programas académicos, también conocido como proceso curricular, consiste en el conjunto de procesos, sujetos y recursos indispensables para que se garantice el logro de la misión formativa que se establece por medio de un plan o proyecto educativo. Los elementos de este proceso son el currículo, los enfoques y las metodologías de enseñanza-aprendizaje, el docente y el estudiante, las tecnologías y los recursos didácticos. Asimismo, se compone de tres fases: actividades previas al diseño o rediseño curricular, diseño y desarrollo curricular, y actividades posteriores al diseño o rediseño curricular. El proceso curricular excede a la construcción de un plan de estudios, configurándose como la construcción, deconstrucción y reconstrucción constante e integral de la actividad formativa de una organización.

### **2.1.5. Diagnóstico curricular**

El diagnóstico curricular, también denominado como diagnóstico de estado de la organización o de las necesidades de los usuarios de los programas educativos, se obtiene por medio de un análisis comparativo de las funciones y el desempeño que realizan los recursos humanos, con las funciones y el desempeño que deberían efectuar tomando en cuenta la normativa institucional. Dentro de la planificación estratégica, el diagnóstico curricular es equivalente a la evaluación y valoración de las características situacionales de los usuarios que recibirán el programa educativo, tomándose también en cuenta los otros recursos de la organización de dichos usuarios. De este modo, los estudios de diagnóstico buscan sintetizar las falencias en el aprendizaje del público, con la finalidad de justificar el planteamiento en concreto de la misión y los objetivos educativos del currículo. (Aranda y Salgado, 2005)

### **2.1.6. Diseño y programación curricular**

En el caso estudiado por Gómez y De Castro (2011), el diseño y la proporción cerrada equiparan el análisis situacional a lo que hemos planteado como diagnóstico curricular, mientras que el diseño curricular está dividido entre el establecimiento de objetivos y la programación curricular, donde esta última consiste en plantear metodología, contenidos, habilidades, intensidad horaria semanal, materiales y organización del curso. En otras investigaciones, se menciona el concepto de programación curricular de aula, por el cual, el docente se hace responsable de tomar ciertas decisiones sobre la forma en la que se realizará el aprendizaje como, por ejemplo, determinar los contenidos y las evaluaciones. (Cuellar, 2015)

Para Tovar y Sarmiento (2011), el diseño o rediseño de la currícula está compuesto de tres fases: fundamentación, que sería equivalente a lo que se ha definido como diagnóstico, definición de ejes problemáticos, que se puede catalogar como una fase híbrida de examinación y estructuración, vinculada a la articulación de elementos pedagógicos como recursos y metodologías. Sin embargo, en este trabajo se definirá al diseño y la programación curricular

recogiendo los aportes de la literatura presentada. Por lo tanto, se entenderá por diseño curricular al establecimiento de objetivos formativos y competencias, contenidos curriculares, y el perfil del estudiante, entre otros elementos de constitución de un programa educativo. Mientras que, por su lado, la programación curricular es conceptualizada como el planteamiento de horarios, fechas, frecuencias y canales en los que se desarrollarán los contenidos curriculares.

#### **2.1.7. Implementación de programas educativos**

La implementación de programas educativos o implementación curricular consiste en desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje al interior de un programa educativo, en un determinado contexto y por determinados actores educativos. Según Gimeno Sacristán (2002), el proceso de implementación del currículum consiste en un conjunto complejo de prácticas articuladas que se desarrollan en distintos niveles de concreción y objetivación. El mismo autor, en tal sentido, identifica esas prácticas: regulación administrativa, actividades docentes, tareas académicas y certificación de los resultados de aprendizaje. Asimismo, la implementación de un programa educativo es entendida como el cumplimiento de las actividades predefinidas en el currículum del programa: programación de horarios y fechas, asignación de personal administrativo y académico responsable, entre otras. (Quiroz, 2018)

#### **2.1.8. Capacidad administrativa**

De acuerdo con Bojórquez et al. (2015), quien integra las conceptualizaciones de varios autores especializados, se entiende por capacidad administrativa a las habilidades y mecanismos que se requieren en la administración de una determinada organización para planear, ejecutar y monitorear el desarrollo de sus labores efectivamente posible. Además, la capacidad administrativa se encuentra comprendida por tres elementos: recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros. En la presente investigación, los recursos humanos serían el personal administrativo y la plana docente; los recursos materiales son la infraestructura y equipos disponibles para la realización de las capacitaciones; y los recursos financieros son el

total del presupuesto de las DIVPOLES designado a los programas educativos, especialmente de formación continua.

### **2.1.9. Factores organizacionales**

Siguiendo lo desarrollado por Castillo et al. (2013), es conveniente analizar a los factores organizacionales desde quince dimensiones. Estas van desde el cambio, que puede estar vinculada a la gestión del cambio, hasta la mejora continua. Algunas de estas dimensiones se encuentran íntimamente relacionadas al problema estudiado en la presente investigación, como el equipo de trabajo con el personal de la comisaría, la facultad de ofrecer al personal PNP una formación continua, la motivación con las razones del personal de comisarías para tomar capacitaciones, los objetivos y estándares con las proyecciones institucionales de la formación continua, y las relaciones laborales con la cooperación entre el comisario y su personal para garantizar la participación de estos en los programas académicos.

## **2.2. Causas del problema público**

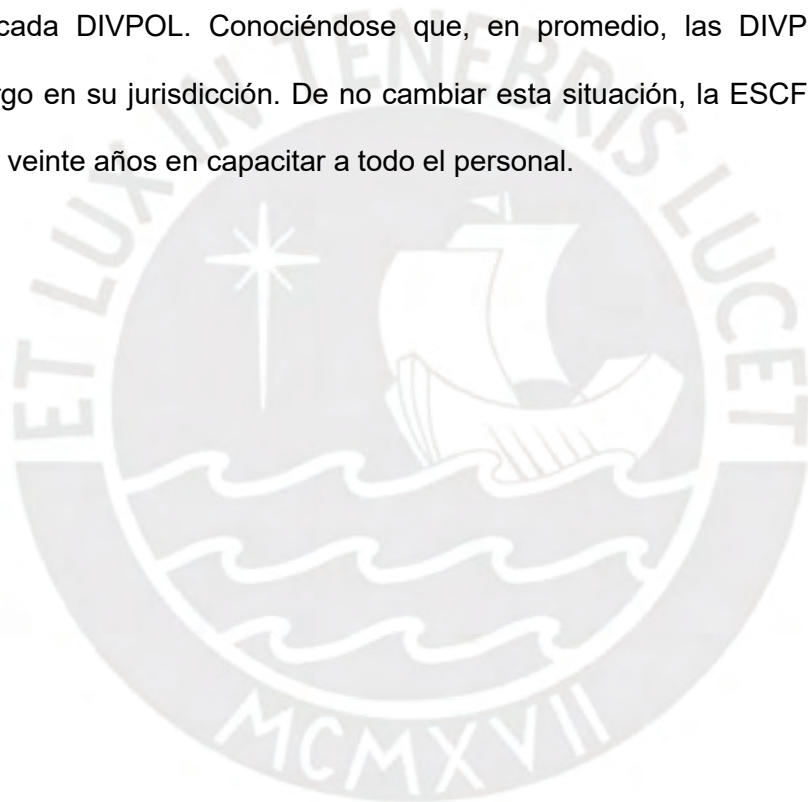
A continuación, se desarrollará el análisis de los factores de la problemática, las cuales fueron planteadas al inicio del presente capítulo. Para realizar este análisis, se tomará en cuenta la revisión documental de documentos institucionales de gestión, así como también los resultados de una encuesta aplicada y una dinámica de *focus group*.

### **2.2.1. Inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua para las comisarías PNP**

La ESCFOCON no realiza una óptima gestión educativa. Esto se debe a que la Escuela, por el lado de la planificación educativa que realiza como institución de este campo, no efectúa una correcta priorización de sus programas educativos para atender a las comisarías – aunque constituyan el primer nivel de respuesta del sistema de seguridad y es la unidad con mayor contacto con la ciudadanía.

En términos administrativos, la situación descrita se traduce en que la asignación presupuestal es desproporcionada en función al volumen de efectivos policiales que se encuentran prestando servicios en las comisarías, tal como se observa en la Tabla 3. Cabe puntualizar que esta gestión presupuestal es realizada por la ESCFOCON, teniendo que distribuir su presupuesto entre la propuesta académica en formación continua a todas las unidades de la PNP, resultado que se observa en la Tabla 4.

Además, se conoce que en lo que va del año 2023, la Escuela solamente ha programado un curso para cada DIVPOL. Conociéndose que, en promedio, las DIVPOLES tienen 10 comisarías a cargo en su jurisdicción. De no cambiar esta situación, la ESCFOCON demorará nada menos que veinte años en capacitar a todo el personal.



**Tabla 3**

*Análisis estadístico de los planes de trabajo formulados por la ESCFOCON-PNP durante el periodo 2021-2023, en relación al personal policial asignado a Lima y Callao*

UNIDADES	PERSONAL PNP	CURSOS			
		ESPECIALIZACION		CAPACITACION	
DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS, ESPECIALIZADAS	33700 (27)	N.º CURSOS	INVERSION	N.º CURSOS	INVERSION
				85 (45.4%)	S/. 2'386.800.00
REGPOL-CALLAO.	3463 (3)	3 (1.6%)	S/. 84, 240.00	11 (1%)	S/. 102,960.00 1
REGION POLICIAL LIMA	22532 (18)	9 (5%)	S/. 252, 720.00	141 (13%)	S/. 1'319.760.00 13
REGIONES y FRENTES POLICIALES	66761 (52)	90 (48%)	S/. 2'527.200.00	356 (34%)	S/. 3'332,160.00 34
<b>TOTAL</b>	<b>126,456</b>	<b>187 100%</b>	<b>S/. 5'250.960.00</b>	<b>1051/100</b>	<b>S/.9'837.360.00</b>
					15088320

*Nota:* Elaboración Propia.

Otro aspecto importante es la demanda educativa. La ESCFOCON es responsable de desarrollar el curso, pero luego de capacitarse, depende enteramente del efectivo policial si desea capacitarse o no. Para capacitarse, los efectivos policiales tienen como incentivo que el puntaje generado por su obtención de competencias le servirá para aumentar sus posibilidades de ascenso profesional en la institución. Sin embargo, no hay ningún castigo si no desea capacitarse. Si analizamos las motivaciones, se tiene que el personal posee un marcado desinterés en trabajar en las comisarías, prefiriendo hacerlo en otras unidades. Por lo que su interés en capacitarse en temas relacionados a sus funciones en esta unidad también disminuye.

El 70% del personal de las comisarías desearía ser cambiado a otra unidad, debido a que las comisarías no ofrecen incentivos para mantenerse ahí. A este análisis, se puede agregar que no solo la ESCFOCON es responsable de la gestión educativa, aunque es quien la dirige. Las DIVPOLES desempeñan funciones relevantes en el desarrollo de la capacitación y, sin embargo,

no la toman en cuenta como una responsabilidad institucional, desentendiéndose de su contribución a la educación y formación continua de su personal de comisarías.

**Tabla 4**

*Cursos realizados por la ESCFOCON para la Región Policial Lima, según tipo de unidad policial*

AÑO	CURSOS REALIZADOS EN LA REGION POLICIAL LIMA							
	ESPECIALIZACION				CAPACITACION			
	DIVPOL	DIVEME	DIVOPEV	DEPSEES P	DIVPOL	DIVEME	DIVOPEV	DEPSEES P
2021			1	1		6	1	8
2022	1		2		14	10	7	16
2023	1		1	2	19	19	10	31
TOTAL DE CURSOS	2		4	3	33	35	18	55
					23%	25%	13%	39%
TOTAL DE PERSONAL	16250	2640	1051	2591	16250	2640	1051	2591

*Nota:* Elaboración Propia.

### **2.2.2. Deficiente diseño de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables de la PNP**

Por un lado, las DIVPOLES no llevan a cabo un buen diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal policial. Dentro de las fases del diseño de programas académicos, la fase de diagnóstico curricular está a cargo de las DIVPOLES, pues son las que elaboran los requerimientos de formación continua, en base a las funciones y necesidades particulares de las comisarías de su jurisdicción. Asimismo, la ESCFOCON es la que programa los cursos, pero no los focaliza ni dirige la capacitación de forma especializada a determinadas jurisdicciones. Además, la convocatoria para participar de los cursos como estudiante es abierta. Como no es obligatorio estar capacitado, no están orientadas a cerrar las brechas de capacitación.

En lo que respecta a la programación, dentro del diseño curricular, resulta dificultoso que los cursos de capacitación se ejecuten en seis semanas continuas porque eso demanda que el

personal policial estudie todos los días (incluyendo sus días de franco). Lo que termina impactando negativamente en sus ingresos.

Otra falla de diseño dentro del diseño de programas de capacitación es que la DIRREHUM-PNP no está involucrada en la identificación del personal con carencias de capacitación, así como tampoco realiza un seguimiento de la capacitación del personal policial en general por parte del ESCFOCON. A esto se suma la alta rotación del personal, tanto en las DIVPOLES como en el ESCFOCON, mermando la posibilidad de tener capital humano especializado en gestión educativa en formación continua, tanto en el diagnóstico, como en el diseño curricular.

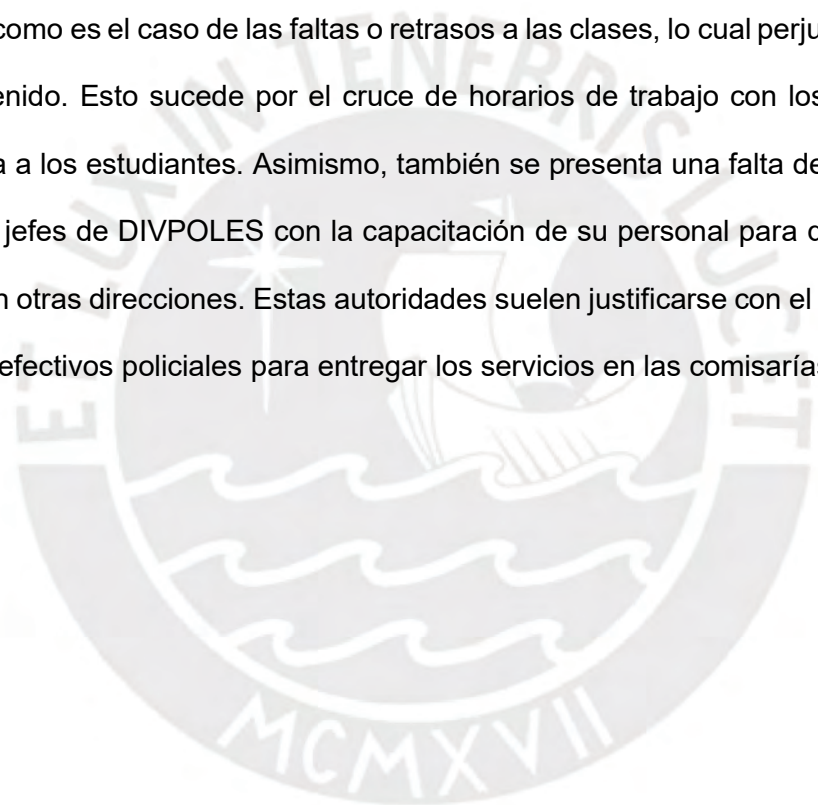
Estos factores también son respaldados por la población policial de las comisarías, tal como muestran los resultados de nuestra encuesta expuestos a continuación. Un amplio 67,6% de los participantes de la encuesta considera que la oferta de cursos para capacitarse y especializarse para policías en comisarías es insuficiente, así como también un 64,2% califica como inadecuado el proceso mediante el cual se convoca al personal policial para participar como estudiantes de los programas de capacitación de la ESCFOCON. En la misma línea, la amplia mayoría (92,7%) señala que las capacitaciones deben ser masivas, directas y sin convocatoria previa, mientras que solo el 59,2% menciona que los cursos recibidos por la ESCFOCON han cumplido con sus expectativas, considerándose satisfechos en sus necesidades formativas.

### **2.2.3. Deficiente implementación de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables de la PNP**

Las divisiones policiales, que son las unidades responsables de solicitar la capacitación por medio de requerimientos y de implementar las capacitaciones, afrontan varias limitaciones administrativas (Ej. carecen de aulas, auditorios, carpetas, escritorios, pizarras y computadoras, entre otros).

Adicionalmente, las DIVPOLES son las encargadas de conseguir los docentes para que enseñen los cursos de capacitación, pero presentan dificultades porque su propuesta salarial es bastante reducida. De llegar a enseñar, la demora en los pagos hace que no vuelvan.

Por otro lado, también se presentan factores organizacionales que dificultan la implementación de las capacitaciones. En este modelo educativo, la oferta factual de docentes se encuentra compuesta en su gran mayoría por oficiales o suboficiales que, además, se encuentran en actividad. Por lo que presentan dificultades que perjudican el desarrollo de las capacitaciones, como es el caso de las faltas o retrasos a las clases, lo cual perjudica a la entrega óptima del contenido. Esto sucede por el cruce de horarios de trabajo con los de estudio que también les pasa a los estudiantes. Asimismo, también se presenta una falta de compromiso de los comisarios y jefes de DIVPOLES con la capacitación de su personal para que participen de los programas en otras direcciones. Estas autoridades suelen justificarse con el hecho de que no disponen de los efectivos policiales para entregar los servicios en las comisarías.



## CAPÍTULO III

### DISEÑO DEL PROTOTIPO DE INNOVACIÓN

#### 3.1. Desafío de innovación

Reconociendo los factores que genera el problema público, la siguiente tabla ayuda a jerarquizar sus causas.

**Tabla 5**

*Índice de jerarquización de causas*

<b>Dimensiones</b>	<b>Valores</b>
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

*Nota:* Elaboración propia.

El inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua para las comisarías PNP genera directamente una insuficiente propuesta educativa en formación continua de la propia PNP, debido a que la gestión administrativa no da prioridad en la asignación presupuestal para la formación de la mayor cantidad de personal policial de comisarías.

Por su parte, la deficiente implementación de capacitaciones dificulta el uso de recursos necesarios para desarrollar la propuesta educativa, ya sea porque estos recursos son insuficientes o porque no son óptimos, por lo que tiene un nivel de impacto medio. Y, por último, un deficiente diseño de capacitaciones afecta negativamente a la calidad de la propuesta educativa, en razón de que la identificación y evaluación de necesidades de formación del personal policial de comisarías es impreciso, así como la planificación y programación de las capacitaciones no son adecuadas con respecto a la realidad profesional de los participantes.

Por otro lado, el inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua es una de las dos causas, con un alto nivel y mayor capacidad de modificación por la PNP, ya que desde la ESCFOCON se tienen facultades, y se puede obtener recursos, para modificar todos los aspectos estratégicos vinculados al desarrollo académico de la propuesta educativa.

El deficiente diseño de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables también posee una posibilidad alta de ser modificado por la institución, pues todos los aspectos de planificación y programación de la propuesta educativa están cubiertos por las capacidades pedagógicas y de gestión que posee la ESCFOCON. En cuanto a la deficiente implementación de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables, se llega a la conclusión de que existe una posibilidad regular de cambio, porque la aprobación y designación de recursos económicos para infraestructura y logística pueden encontrarse fuera de los atributos de las divisiones policiales.

De igual manera, considerando los parámetros reglamentarios o normativos, solo las causas de inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua y deficiente diseño de capacitaciones por parte de los órganos encargados están completamente ubicadas en el área normativa de la estructura policial. En el caso de la primera causa, la institución cuenta con las facultades normativas para realizar cambios en la forma en la cual va a entregar la propuesta educativa a nivel estratégico y de impacto de política pública. Por su parte, en función a la segunda causa, la normativa interna de la institución desarrolla las facultades de diagnóstico, planificación y programación de los programas de formación continua. Finalmente, la deficiente realización de capacitaciones por parte de los órganos responsables posee un ámbito normativo compartido entre la ESCFOCON, las DIVPOLES, la administración de la ENFPP y los órganos administrativos centrales de la PNP, como es el caso de la DIRREHUM, encargada de establecer lineamientos sobre la contratación de personal para la plana docente.

En síntesis, lo más conveniente para solucionar el problema público es intervenir sobre el inadecuado modelo educativo. Esto se debe, principalmente, a dos factores ya mencionados anteriormente. El primero es que los efectivos policiales no tienen una correcta accesibilidad a los programas de capacitación, por lo que se hace necesario apostar por un modelo virtual. El segundo consiste en que este cambio a la virtualidad abre la valiosa posibilidad de migrar de un modelo tradicional a uno centrado en competencias y en el aprendizaje activo de los efectivos, dotándoles no solo de la posibilidad de desarrollar los programas en los momentos más oportunos, sino que también de elegir entre una amplia gama de capacitaciones, construyendo su propio camino de especialización.

**Tabla 6**

*Jerarquización de causas*

<b>Causas</b>	<b>Dimensión 1: Nivel de impacto en el problema</b>	<b>Dimensión 2: Posibilidades de modificación por parte de la organización</b>	<b>Dimensión 3: Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención</b>	<b>Total</b>
Inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua para las comisarías PNP	3	3	2	8
Deficiente diseño de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables de la PNP	2	3	2	7
Deficiente implementación de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables de la PNP	2	2	1	6

*Nota:* Elaboración propia.

Según las percepciones de la tabla 6, la causa elegida es el “inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua para las comisarías PNP”, pues obtuvo el mayor puntaje según los criterios del índice de jerarquización, para diseñar la propuesta de solución al problema. En tal sentido, el desafío de innovación se constituye de la siguiente manera:

- **Problema público:** Insuficiente propuesta educativa de la ESCFOCON y las DIVPOLES para el desarrollo de competencias del personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana en el periodo 2021-2023.
- **Causa seleccionada:** Inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua para las comisarías PNP.
- **Desafío de innovación:** ¿Cómo rediseñar el modelo educativo de formación continua para que, en Lima Metropolitana, mejoren las competencias del personal policial en comisarías?

### **3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación**

A continuación, se muestran tres experiencias fundamentales para soluciones innovadoras en la capacitación en la formación policial:

#### **3.2.1. Modelo de Habermas del “Pentágono del Liderazgo Policial” en los EUA**

Los Departamentos Federales de la Policía en EE.UU. implementaron una experiencia que involucró la preparación formal de efectivos policiales en todo el país. En el 2012, el objetivo fue identificar y formar a los nuevos líderes policiales desde la etapa de reclutamiento hasta la admisión, abordando los desafíos dentro de la innovación policial. Este proyecto se sustentó en capacitaciones obligatorias y profesionales a cargo de expertos en primera línea. Asimismo, se convocó a especialistas para el mejoramiento de la calidad de servicio, reconociendo la relación entre la integridad profesional y las etapas previas a la preparación. Ello permitió acceder a una gran cantidad de capacitaciones a los policías pese a las limitaciones que podrían presentarse.

Del mismo modo, fomentó la interconexión entre los órganos policiales, creando vínculos de cooperación para una labor policial más actualizada, optimizando la eficiencia mediante el conocimiento. No obstante, se reconoció que la falta de uniformidad en los requisitos obstaculizó la implementación del programa y la maximización de sus beneficios. (Alcocer, 2019)



**Tabla 7**

*Modelo de Habermeld del “Pentágono del Liderazgo Policial” en los EUA*

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de experiencia: Instrucción formal o formación inicial en academia para reconocer a nuevos líderes desde el reclutamiento y la selección.</li> <li>- Alcance de la experiencia: Nacional (Estados Unidos)</li> <li>- Público objetivo de la experiencia: Personal policial de las agencias policiales de Estados Unidos, especialmente de policía comunitaria.</li> <li>- Periodo de implementación de la experiencia: año 2012</li> <li>- Rol de las entidades encargadas de su implementación: Departamentos Federales de Policía.</li> </ul>
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitaciones obligatorias, profesionales y frecuentes para recibir consultas sobre los cursos requeridos para clases formativas que pueden recibir por turnos los supervisores de primera línea.</li> <li>-Pertener a programas donde se realicen publicaciones frecuentes para la formación policial.</li> <li>-Integrar agrupaciones académicas especializadas.</li> <li>-Conseguir centros de educación superior o académica para trabajar en conjunto con las diversas áreas y ofrecer un valor agregado a las nuevas formas de entrenamiento y educación policial.</li> <li>-Convocar expertos con conocimientos en la formación académica en la policía como valor patriótico que mejora la calidad de sus servicios.</li> </ul>
Razones por las que se indica que es una innovación	El modelo del Pentágono de Liderazgo Policial de Habermeld facilita identificar la conexión entre la integridad profesional y las etapas de convocatoria, admisión y preparación de los efectivos policiales. Si se dispone de oficiales de carrera dentro de sus escuelas, y se concentra en formar y capacitar a su personal, está enseñando a los futuros policía los niveles profesionales que se inculcan y muestra relación entre la integridad y la institución policial.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<p>Público objetivo: Propició que más miembros de la policía puedan ingresar a capacitaciones personalizadas y especializadas pese a las dificultades de la capacidad estatal para ofrecerlo.</p> <p>Institución policial: Fomentó la interrelación entre organismos y la elaboración de vínculos para que la organización policial se encuentre actualizada sobre asuntos de formación y para fomentar la eficacia donde los conocimientos se transmiten a través de los mismos participantes, ante las dificultades económicas para contratar docentes externos.</p>
Dificultades identificadas	Falta de homogeneidad en requisitos establecidos entre Estados de la Federación Norteamericana.

*Nota:* Obtenido de Alcocer, 2019.

**3.2.2. Agencia de la Unión Europea para la Formación Policial**

En 2016, la Unión Europea, fomentando la colaboración en materia de seguridad, lucha contra el crimen organizados. Esta iniciativa fue llevada a cabo por la Escuela Europea de Policías (CEPOL), quien asumió el reto de llevar a cabo capacitaciones sobre crimen organizado, delitos cibernéticos, lucha antiterrorista, cooperación internacional, mediante cursos en línea y presenciales. Se destaca, también, su labor en el mecanismo EMPACT, dotando de preparación

especializada para luchas contra amenazas y coordinando objetivos estratégicos. (CEPOL, 2023)

**Tabla 8**

*Agencia de la Unión Europea para la Formación Policial*

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de la experiencia: Promueve la colaboración y el intercambio de información entre los responsables de la aplicación de la ley en países de la UE y, en determinados casos, con otras naciones, acerca de asuntos vinculados principalmente a la seguridad en la UE. Ello incluye normativas para luchar contra delitos mayores y crimen organizado.</li> <li>- Alcance de la experiencia: Países Miembro de la Unión Europea (UE)</li> <li>- Público objetivo de la experiencia: Agentes de los Estados miembros de la UE</li> <li>- Periodo de implementación de la experiencia: 2016 en adelante</li> <li>- Rol de las entidades encargadas de su implementación: Consejo de Administración de la UE</li> </ul>
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<p>-Realiza programas de capacitación en las áreas de crimen organizado, crimen cibernético, acciones contra terroristas, derechos fundamentales, intercambio de información, cumplimiento de la ley, liderazgo, educación superior e investigación, orden público y prevención, cooperación extranjera de acuerdo con las normas legales y misiones unidas.</p> <p>-Realiza actividades de entrenamiento y capacitación presencial, especialmente cursos. Desarrollo de webinars. Módulos y cursos en línea. Workshops en línea. Recursos en línea. Programas de intercambio.</p>
Razones por las que se indica que es una innovación	<p>CEPOL presenta las siguientes innovaciones:</p> <p>-CEPOL desempeña un papel crucial en el mecanismo EMPACT como plataforma mediante la provisión de formación especializada y la identificación de necesidades de formación dentro de cada amenaza común a la seguridad. Cada año, nuestra Agencia ofrece un paquete de formación integral para cada prioridad penal común de la UE que consta de actividades de formación in situ, en línea y de intercambio. Nuestra Agencia es responsable de la coordinación del objetivo estratégico horizontal común 6 de EMPACT “Creación de capacidades a través de la formación, la creación de redes y la innovación”.</p> <p>-La Centro Virtual de Entrenamiento (VTC) sobre derechos de propiedad intelectual es una iniciativa conjunta esfuerzo entre CEPOL y la Oficina de Propiedad Intelectual de la UE (EUIPO), apoyado por la Dirección General Comisionada de Fiscalidad Europea que ofrece recursos de aprendizaje y formación en materia de propiedad intelectual derechos de propiedad e infracciones. Este espacio virtual contiene un repositorio de recursos formativos que los formadores pueden utilizar en sus actividades de formación formal en este campo o los alumnos individuales pueden utilizar para aprender a su propio ritmo. Para algunos de los recursos VTC, CEPOL y EUIPO ofrecen un certificado de finalización para usuarios que completen exitosamente las unidades. El VTC sobre derechos de propiedad intelectual está dirigido a las fuerzas del orden y poder judicial, centrándose en la policía y las aduanas. (CEPOL, 2023)</p>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el público objetivo: Efectivos policiales capacitados con avances en el conocimiento aplicado de decenas de países de manera virtual o presencial.</li> <li>- En la institución policial: Información compartida de datos y mejoras de procedimientos en la función policial proveniente de experiencias y prácticas de países vecinos.</li> </ul>

Dificultades identificadas	Asimetría en la accesibilidad a los programas presenciales, a través de los cuerpos policiales de distintos países de la UE, que en algunos casos marca una diferencia importante y positiva con la experiencia virtual.
----------------------------	--

*Nota:* Obtenido de CEPOL, 2023.

### 3.2.3. Centro de Formación Profesional de la Policía Criminal Federal de Alemania

El Centro de Formación Profesional de la Policía Criminal Federal de Alemania, en el 2006, elaboró una experiencia para profesionalizar la formación de efectivos policiales. Su propósito fue implementar estándares avanzados y evaluaciones dentro de un sistema de control. Se evidenciaron que los agentes adquirieron conocimientos después de llevar los cursos en las evaluaciones continuas. A nivel institucional, se priorizó el enfoque de especialización, el cual aportó positivamente a la gestión, homogenización y planeamiento de estrategias avanzadas en la preparación policial. Sin embargo, existieron obstáculos en la etapa de implementación, debido a la falta de apoyo por parte de efectivos policiales superiores y las deficiencias halladas en el equipo técnico. (Alcocer, 2019)

**Tabla 9**

*Centro de Formación Profesional de la Policía Criminal Federal de Alemania*

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	- Objetivos de la experiencia: Implementar estándares avanzados y revisiones de la preparación profesional a través de un sistema de evaluación.
	- Alcance de la experiencia: Nacional (Alemania).
	- Público objetivo de la experiencia: Efectivos de la Policía de Alemania.
	- Periodo de implementación de la experiencia: 2006.
	- Rol de las entidades encargadas de su implementación: Centro de Formación Profesional de la Policía Criminal Federal de Alemania (Bundeskriminalamt-BKA).
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	El manejo de la preparación profesional es entendido por un sistema cíclico compuesto por cuatro etapas:
	1. Elaboración de encuestas y exploración de las capacitaciones basadas en las cualidades solicitadas, sustentadas en los objetivos BKA.
	2. Diseño y aplicación de un plan de estudios de acuerdo a las situaciones técnicas (estrategias avanzadas de educación) y requisitos que se soliciten en la articulación de métodos educativos profesionales.
	3. Seguimiento del proceso de preparación (habilidades eficientes) de los programas de formación, calificación de su efectividad y retroalimentación a partir de los resultados obtenidos.
	4. Evaluación que respalde los conocimientos obtenidos en una situación práctica.

Razones por las que se indica que es una innovación	<p>Empleo de los niveles de evaluación de la educación según Kirkpatrick para medir la transmisión de la capacitación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reacción: qué grado los integrantes evalúan positivamente la enseñanza.</li> <li>2. Aprendizaje: qué grado los integrantes obtienen información, capacidades, confianza y valores en el curso de formación.</li> <li>3. Comportamiento: aplicación de las enseñanzas en la práctica.</li> <li>4. Resultados: impacto y asimilación de los conocimientos adquiridos.</li> </ol>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Público objetivo: efectivos policiales captaron más los conocimientos impartidos a raíz de los cambios en los cursos gracias a la evaluación de los mismos.</li> <li>- Institución policial: se apoya en un esquema especializado que forma parte de una perspectiva integral u holística que brinda soporte al programa para gestionar, uniformizar y planificar las estrategias avanzadas dentro de la preparación profesional.</li> </ul>
Dificultades identificadas	La implementación fue obstaculizada por factores como una falta de apoyo de los colegas y superiores, así como una falta de equipo técnico.

*Nota:* Obtenido de Alcocer, 2019.

### 3.2.4. Capacitación Policial en México

La selección implica la elección de candidatos entre aquellos que han pasado la fase de reclutamiento y que poseen el perfil y la formación necesarios para ingresar a las Instituciones Policiales. Este proceso también abarca el período de los cursos de formación o capacitación.

El Programa Rector de Profesionalización define la formación inicial como un proceso de preparación que combina conocimientos jurídicos, sociales y técnicos, con el fin de capacitar al personal recién contratado de las Instituciones de Seguridad Pública. El objetivo es que los aspirantes adquieran las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para cumplir con las tareas específicas requeridas por las funciones y responsabilidades del área operativa a la que desean unirse.

La normativa legal establece que aquellos que deseen unirse a las fuerzas de seguridad pública deben completar y aprobar la formación inicial obligatoria. Según la ley, el acceso a estas instituciones solo es posible después de completar y pasar con éxito este entrenamiento inicial, el cual es proporcionado exclusivamente por las academias e institutos de formación designados por cada nivel de gobierno correspondiente. Esta formación inicial es de suma importancia, ya que, a través de ella, los candidatos obtienen los conocimientos, habilidades y aptitudes

esenciales para desempeñar de manera efectiva y eficiente las labores policiales. Además, representa el primer paso para ingresar legalmente al cuerpo policial y para participar en el sistema de profesionalización policial. (UNODC, 2019)

**Tabla 10**

*Capacitación policial en México*

<b>Elementos</b>	<b>Subelementos</b>
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de la experiencia: Mejorar el desempeño de los policías en México.</li> <li>- Alcance de la experiencia: Nacional (México).</li> <li>- Público objetivo de la experiencia: Efectivos de la Policía de México.</li> <li>- Periodo de implementación de la experiencia: 2009-2019.</li> <li>- Rol de las entidades encargadas de su implementación: La Policía Federal se encarga de liderar el proceso.</li> </ul>
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de ingreso a la carrera policial.</li> <li>- Vocación de servicio policial.</li> <li>- Mercado laboral del sector seguridad.</li> <li>- Escolaridad en la educación superior, media y básica.</li> <li>- Formación inicial y déficit de la profesionalización.</li> <li>- Corrupción policial.</li> </ul>
Razones por las que se indica que es una innovación	Implementa una solución integral para la profesionalización policial en México, el cual consiste en una capacitación y educación policial constante y monitoreada, con procesos ante, durante y post capacitación o recibimiento de programas educativos policiales. Esto incluye la certificación y la estandarización policial.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Público objetivo: Eficiencia y efectividad con base en la profesionalización, estándares y certificaciones a los efectivos policiales.</li> <li>- Institución policial: Certificación institucional y estandarización policial. Implementación del Certificado Único Policial (CUP) en toda la institución.</li> </ul>
Dificultades identificadas	Se han presentado dificultades en términos de coordinación e implementación uniforme de la innovación a través de todos los Estados de México.

*Nota:* Obtenido de UNODC, 2019.

### **3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado**

#### **3.3.1. Proceso de conceptualización**

Con el fin de generar conceptos que ofrezcan respuestas al desafío de innovación, se analizaron diversos casos relacionados con el tema en cuestión. La información recopilada se empleó para crear las tablas que se presentan a continuación.

**Tabla 11***Generación de ideas*

<b>Nombre de la idea</b>	<b>Descripción de la idea</b>	<b>Fuente o autor de la idea</b>
Suscripciones a publicaciones especializadas sobre capacitación	La institución se suscribe a publicaciones cuya especialidad es la formación continua o capacitación, preferentemente en el campo policial, con la finalidad de recoger alternativas sobre la mejora en las capacitaciones e implementarlas.	Personal docente
Membresía en asociaciones de capacitación profesional	La institución adquiere membresías en asociaciones especializadas en capacitación profesional, preferentemente en el campo policial, con el objetivo de obtener conocimientos y buenas prácticas alrededor de la mejora en la propuesta de capacitaciones.	Expertos
Adopción de una institución académica en colaboración	La institución se asocia en un convenio o alianza con otra institución académica o educativa, como una universidad, instituto o centro de investigación, con el fin de colaborar en el desarrollo de mejoras en la capacitación.	Personal docente
Adopción de expertos para consultoría en capacitación	La institución adquiere la consultoría de expertos en gestión educativa y académica, especialmente en el campo de formación continua y capacitación, para mejorar su propuesta educativa.	Área administrativa
Reclutamiento por medio de relación con la institución	Adhesión por parte de la institución educativa de efectivos policiales y miembros de la sociedad civil que, mediante una evaluación, presenten una relación de afinidad a los valores de la institución, para integrar la plana docente.	Área administrativa
Programas de capacitación por áreas temáticas	Desarrollo por parte de la institución educativa de programas de capacitación adecuadamente estructurados en áreas temáticas determinadas por la labor y carencias en la preparación de los estudiantes.	Personal docente
Actividades de entrenamiento y capacitación presencial	La institución realiza actividades de entrenamiento y capacitación presencial para desarrollar habilidades determinadas con miras a el logro de competencias relevantes en la función policial.	Personal docente
Desarrollo de webinars, workshops y cursos en línea	La institución desarrolla webinars (conferencias), workshops (talleres) y cursos en un entorno o escuela virtual de formación policial, otorgando una amplia variedad de contenidos para el aprendizaje remoto.	Área administrativa
Programas de intercambio de docentes y personal académico	La institución implementa programas de intercambio de docentes y personal académico con otras instituciones educativas o vinculadas al sector, ya sean nacionales o extranjeros, para compartir las buenas prácticas y experiencias.	Personal docente
Plataforma de creación de redes e innovación	Creación de una plataforma virtual cuyas funciones son la generación y fortalecimiento de redes de agentes especializados en una materia, para favorecer el impacto de la innovación en la materia.	Expertos
Centro virtual de entrenamiento	La institución desarrolla un centro virtual de entrenamiento para mejorar el desarrollo de habilidades prácticas policiales, de manera remota y asincrónica.	Expertos
Encuesta y análisis de la capacitación	La institución lleva a cabo técnicas de recolección de datos para realizar una evaluación y monitoreo de los productos y contenidos de capacitación que entrega.	Área administrativa
Malla curricular basada en requerimientos	Creación o actualización curricular de la propuesta educativa de la institución, de modo que sus contenidos son diseñados con base en requerimientos precisos que reflejen las necesidades de la población estudiantil.	Área administrativa

Medición del éxito y la transferencia de aprendizaje	La institución establece lineamientos, criterios y métricas a lo largo de la entrega de los contenidos educativos de capacitación, con la finalidad de establecer los niveles de éxito de la propuesta académica.	Expertos
Transferencia de capacitación por reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados	La institución desarrolla la capacitación en base a la percepción de los participantes de la capacitación que reciben, los conocimientos que adquieren, el desarrollo de lo aprendido en la práctica y el impacto en la solución del problema público.	Área administrativa

*Nota:* Elaboración Propia.

**Tabla 12**

*Agrupación de ideas*

Ideas conformadas en base a ideas específicas	Ideas específicas
Grupo de ideas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de webinars, workshops y cursos en línea</li> <li>- Plataforma de creación de redes e innovación</li> <li>- Centro virtual de entrenamiento</li> </ul>
Grupo de ideas de enfoque pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de capacitación por áreas temáticas</li> <li>- Actividades de entrenamiento y capacitación presencial</li> <li>- Programas de intercambio de docentes y personal académico</li> <li>- Encuesta y evaluación de la capacitación</li> <li>- Programa curricular (malla educativa) según lo solicitado</li> <li>- Medición del éxito y la transferencia de aprendizaje</li> <li>- Transferencia de capacitación por reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados</li> </ul>
Grupo de ideas relacionadas a cambios administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscripciones a publicaciones especializadas sobre capacitación</li> <li>- Membresía en asociaciones de capacitación profesional</li> <li>- Adopción de una institución académica en colaboración</li> <li>- Adopción de expertos para consultoría en capacitación</li> <li>- Reclutamiento por medio de relación con la institución</li> </ul>

*Nota:* Elaboración Propia.

**Tabla 13**

*Priorización de ideas*

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	TOTAL
Grupo de ideas tecnológicas	X	X	X	X	X	5
Grupo de ideas de enfoque pedagógico	X	X	X	X		4
Grupo de ideas relacionadas a cambios administrativos	X	X	X			3

*Nota:* Elaboración Propia.

De este modo, se ha seleccionado al grupo de ideas tecnológicas y se ha sintetizado las ideas en ese grupo la propuesta presentada a continuación en el bosquejo.

**Tabla 14**

*Descripción del bosquejo del concepto*

Item	Contenido
Denominación de la solución	Escuela Virtual de Capacitación del Personal Policial (EVICAP)
Población beneficiada de la solución	Personal policial PNP de las comisarías de Lima Metropolitana.
Descripción de solución	Creación de un entorno de aprendizaje interactivo y avanzado que aproveche las últimas tecnologías para brindar una formación efectiva y realista a los agentes de policía. Esta propuesta busca crear una experiencia de capacitación policial innovadora que sea altamente efectiva, realista y accesible, y se articulen de acuerdo con las exigencias que cambian en las fuerzas policiales en el mundo actual. Asimismo, busca brindar a los efectivos policiales de los instrumentos y aptitudes requerida para encarar los desafíos fluctuantes que exige el desempeño de sus funciones.
Descripción breve del beneficio aportado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientado a masificar los programas de capacitación.</li> <li>- Incrementar su accesibilidad y flexibilizar su enseñanza hacia los efectivos policiales.</li> <li>- Diagnóstico de capacidades de los efectivos policiales.</li> <li>- Identificación de necesidades de capacitación según cargo.</li> <li>- Evaluación de los resultados y el desempeño de los programas de capacitación.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración Propia.

### 3.3.2. Proceso de prototipado

A partir del bosquejo presentado en el apartado anterior, se ha realizado un proceso de prototipado a través de los tres niveles de resolución: bajo, medio y alto. Las siguientes tablas presentan al prototipo en los tres niveles señalados, culminando con el nivel funcional. Asimismo, se presentan los componentes del prototipo de manera detallada, los cuales configuran el nivel de alta resolución.

**Tabla 15***Prototipo a nivel conceptual*

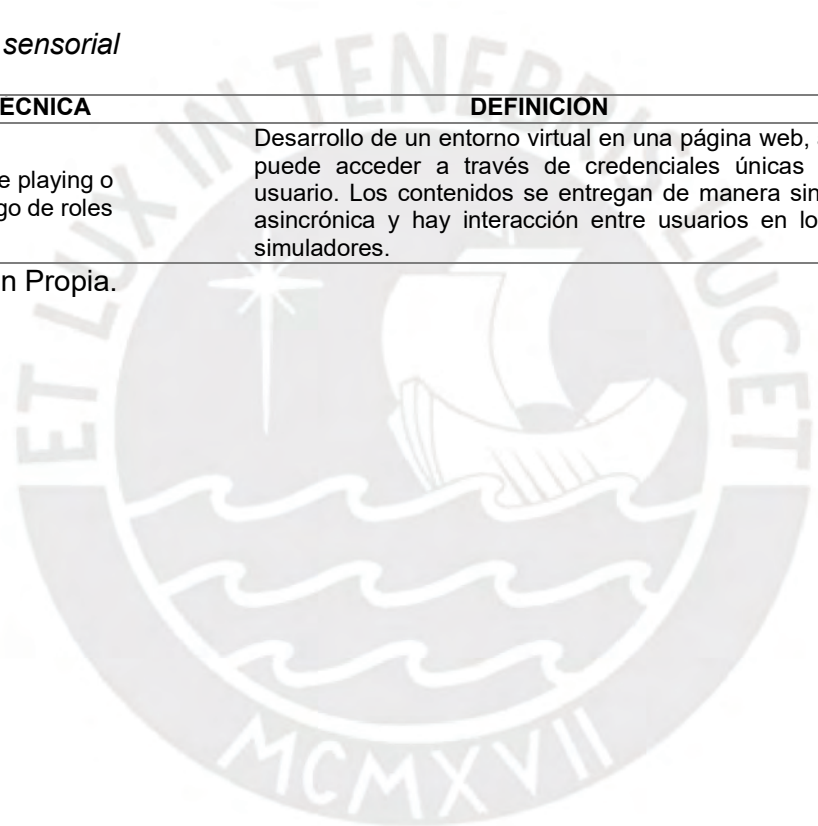
<b>NIVEL</b>	<b>TECNICA</b>	<b>DEFINICION</b>
Nivel conceptual	Viaje de usuario	Creación de un entorno de aprendizaje interactivo y avanzado que aproveche las últimas tecnologías para brindar una formación efectiva y realista a los agentes de policía. La Escuela está apoyada en un Sistema Integral de Capacitación Policial (SICAP) innovador, el cual debe abordar las necesidades de formación de manera completa y eficiente.

*Nota:* Elaboración Propia.

**Tabla 16***Prototipo a nivel sensorial*

<b>NIVEL</b>	<b>TECNICA</b>	<b>DEFINICION</b>
Nivel sensorial	Role playing o juego de roles	Desarrollo de un entorno virtual en una página web, al cual se puede acceder a través de credenciales únicas por cada usuario. Los contenidos se entregan de manera sincrónica y asincrónica y hay interacción entre usuarios en los foros y simuladores.

*Nota:* Elaboración Propia.



**Tabla 17***Componentes del prototipo*

<b>Componente</b>	<b>Definición</b>
Plataforma de Aprendizaje en Línea Avanzada	Desarrolla una plataforma en línea moderna que permita a los agentes de policía acceder a una amplia variedad de cursos, módulos y recursos de capacitación. La plataforma debe ser fácil de usar y accesible desde dispositivos móviles para fomentar el aprendizaje en cualquier momento y lugar.
Cursos multimedia interactivos	Desarrollar cursos en línea que incluyan videos interactivos, simulaciones, podcasts, documentos interactivos, presentaciones multimedia, evaluaciones y juegos educativos para mantener a los estudiantes comprometidos y facilitar un aprendizaje activo.
Comunidad Policial	Crea un espacio en línea donde los agentes puedan colaborar, compartir experiencias, discutir casos, buscar orientación de instructores y aprender unos de otros. Esto fomenta un sentido de comunidad, colaboración y apoyo entre colegas.
Simulaciones en tiempo real	Utilizar tecnología de transmisión en tiempo real para llevar a cabo ejercicios y simulaciones en grupo donde los estudiantes puedan participar desde sus ubicaciones remotas y recibir retroalimentación en tiempo real. Estas simulaciones deben ser personalizables y adaptativas, permitiendo a los agentes enfrentar desafíos específicos.
Inteligencia Artificial (IA)	Utilizar la inteligencia artificial para crear personajes no jugadores (NPC) en los escenarios de simulación. Estos NPC podrían responder de manera realista a las acciones de los estudiantes, lo que les brindaría una experiencia de capacitación más auténtica.
Entrenadores Virtuales con IA	Utiliza inteligencia artificial para crear entrenadores virtuales que proporcionen retroalimentación inmediata y consejos personalizados. Estos entrenadores virtuales pueden responder a las decisiones de los agentes y ofrecer orientación en tiempo real.
Módulos de formación especializados	Ofrecer módulos de capacitación especializados en áreas críticas como el manejo de situaciones de crisis, técnicas de investigación, gestión de recursos humanos, habilidades de comunicación y patrullaje policial.
Acceso desde dispositivos móviles	Asegurarse de que la plataforma de capacitación sea accesible desde dispositivos móviles para que los agentes puedan aprender en cualquier momento y lugar.
Evaluación continua	Implementar evaluaciones regulares y exámenes de conocimientos para medir el progreso de los estudiantes y garantizar que estén preparados para enfrentar los desafíos reales.
Acceso a Expertos	Proporciona a los agentes acceso a expertos en diversas áreas relacionadas con la policía, como investigadores forenses, psicólogos, abogados y comunicadores de crisis.

*Nota:* Elaboración Propia.

**Tabla 18***Prototipo a nivel funcional*

<b>NIVEL</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Nivel funcional	Prototipo de alta fidelidad (o alta resolución)	EVICAP es un entorno virtual moderno y dinámico con alto alcance, puesto en marcha con base a la tecnología adecuada para entregar servicios educativos y entrenamiento práctico que utilizan las escuelas virtuales más competitivas del mundo. Desarrolla programas sobretodos los temas y materias necesarias para la formación continua de efectivos policiales de comisarías, tanto a nivel teórico como práctico. Además de la impartición de clases, ayuda en el desarrollo de competencias individual y colectivo por medio de talleres y entrenamientos en simuladores.

*Nota:* Elaboración Propia.

Para el testeo del prototipo, se ha tomado el nivel funcional del mismo, aplicando un cuestionario en los actores clave. Cada componente del prototipo a nivel funcional provee de una o más hipótesis, las cuales, a su vez, permiten generar preguntas de testeo. Las siguientes tablas representan esta secuencia.

**Tabla 19***Desarrollo de hipótesis*

<b>Componente del prototipo</b>	<b>Hipótesis</b>
Plataforma de Aprendizaje en Línea Avanzada	1. El prototipo permite que la propuesta educativa de capacitación de la ESCFOCON llegue a muchos efectivos policiales de manera masiva.
	2. El prototipo permite que los efectivos policiales puedan acceder a los contenidos de capacitación en formación continua de forma remota.
Cursos multimedia interactivos	3. El prototipo permite el logro de competencias relevantes en su formación continua por parte de los efectivos policiales de comisaría.
	4. El prototipo permite que los efectivos policiales participen activamente durante el desarrollo de los contenidos mediante diversas dinámicas.
Comunidad Policial	5. El prototipo permite que los efectivos policiales participen del proceso de aprendizaje mediante los foros y actividades colaborativas.
Simulaciones en tiempo real	6. El prototipo garantiza que los efectivos policiales realicen un entrenamiento práctico a través de la emulación de situaciones y tareas reales.
Inteligencia Artificial (IA)	7. El prototipo permite que los efectivos policiales reciban contenidos de capacitación acorde a sus intereses y necesidades.
Entrenadores Virtuales con IA	8. El prototipo asegura que los efectivos policiales tengan un guía personalizado para el desarrollo de contenidos de capacitación en el entorno.
Módulos de formación especializada	9. El prototipo garantiza que los efectivos puedan acceder a contenido de capacitación de distintos campos de formación policial.
	10. El prototipo permite que los efectivos puedan recibir contenido de capacitación integrado y secuenciado en determinadas materias.
Acceso desde dispositivos móviles	11. El prototipo garantiza y facilita que los efectivos policiales puedan acceder a los contenidos desde cualquier lugar por medio de sus dispositivos móviles.
	12. El prototipo permite que los efectivos policiales puedan capacitarse a través de sus dispositivos móviles.
Evaluación continua	13. El prototipo permite que los efectivos policiales sean evaluados y guiados durante el desarrollo de los contenidos del entorno virtual.
	14. El prototipo permite conocer el progreso en la obtención de competencias determinadas por parte de los efectivos policiales.
Acceso a Expertos	15. El prototipo facilita que los efectivos policiales puedan recibir las experiencias y buenas prácticas de expertos nacionales e internacionales.

*Nota:* Elaboración Propia.

**Tabla 20****Cuestionario de preguntas para el testeo**

<b>Hipótesis</b>	<b>Preguntas de testeo</b>
El prototipo permite que la propuesta educativa de capacitación de la ESCFOCON llegue a más efectivos policiales de manera masiva.	1. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo permita que la propuesta educativa de capacitación de la ESCFOCON llegue a más efectivos policiales de manera masiva?
El prototipo permite que los efectivos policiales puedan acceder a los contenidos de capacitación en formación continua de forma remota.	2. ¿Hasta qué punto es probable que los efectivos policiales puedan acceder a los contenidos de capacitación en formación continua de forma remota?
El prototipo permite el logro de competencias relevantes en su formación continua por parte de los efectivos policiales de comisaría.	3. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo permita el logro de competencias relevantes en su formación continua por parte de los efectivos policiales de comisaría?
El prototipo permite que los efectivos policiales participen activamente durante el desarrollo de los contenidos mediante diversas dinámicas.	4. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo permita que los efectivos policiales participen activamente durante el desarrollo de los contenidos mediante diversas dinámicas?
El prototipo permite que los efectivos policiales participen del proceso de aprendizaje mediante los foros y actividades colaborativas.	5. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo permita que los efectivos policiales participen del proceso de aprendizaje mediante los foros y actividades colaborativas?
El prototipo garantiza que los efectivos policiales realicen un entrenamiento práctico a través de la emulación de situaciones y tareas reales.	6. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo garantice que los efectivos policiales realicen un entrenamiento práctico a través de la emulación de situaciones y tareas reales?
El prototipo permite que los efectivos policiales reciban contenidos de capacitación acorde a sus intereses y necesidades.	7. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo permita que los efectivos policiales reciban contenidos de capacitación acorde a sus intereses y necesidades?
El prototipo asegura que los efectivos policiales tengan un guía personalizado para el desarrollo de contenidos de capacitación en el entorno.	8. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo asegure que los efectivos policiales tengan un guía personalizado para el desarrollo de contenidos de capacitación en el entorno?
El prototipo garantiza que los efectivos puedan acceder a contenido de capacitación de distintos campos de formación policial.	9. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo garantice que los efectivos puedan acceder a contenido de capacitación de distintos campos de formación policial?
El prototipo permite que los efectivos puedan recibir contenido de capacitación integrado y secuenciado en determinadas materias.	10. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo permita que los efectivos puedan recibir contenido de capacitación integrado y secuenciado en determinadas materias?
El prototipo garantiza y facilita que los efectivos policiales puedan acceder a los contenidos desde cualquier lugar por medio de sus dispositivos móviles.	11. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo garantice y facilite que los efectivos policiales puedan acceder a los contenidos desde cualquier lugar por medio de sus dispositivos móviles?
El prototipo permite que los efectivos policiales puedan capacitarse a través de sus dispositivos móviles.	12. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo permita que los efectivos policiales puedan capacitarse a través de sus dispositivos móviles?
El prototipo permite que los efectivos policiales sean evaluados y guiados durante el desarrollo de los contenidos del entorno virtual.	13. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo permita que los efectivos policiales sean evaluados y guiados durante el desarrollo de los contenidos del entorno virtual?

El prototipo permite conocer el progreso en la obtención de competencias determinadas por parte de los efectivos policiales.	14. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo permita conocer el progreso en la obtención de competencias determinadas por parte de los efectivos policiales?
El prototipo facilita que los efectivos policiales puedan recibir las experiencias y buenas prácticas de expertos nacionales e internacionales.	15. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo facilite que los efectivos policiales puedan recibir las experiencias y buenas prácticas de expertos nacionales e internacionales?

*Nota:* Elaboración Propia.

### **3.4. Concepto y prototipo final de innovación**

#### **3.4.1. Concepto final de innovación**

A partir del testeado aplicado al prototipo de alta resolución, se ha visto conveniente realizar algunas modificaciones en el prototipo de innovación planteado.

En primer lugar, se establece la implementación de un Sistema de Información Integrado denominado SICAP, el cual tiene como principal objetivo gestionar los datos de los efectivos policiales de comisarías y la ruta de sus acciones en el EVICAP, sistematizando toda información relevante para la mejora continua a nivel pedagógico y de experiencia de usuario. En segundo lugar, también se plantea una estructura determinada para los contenidos desarrollados en la EVICAP, inspirada en otros entornos virtuales educativos con los cuales el usuario común se encuentra más familiarizado. De esta forma, se plantea el concepto final de innovación en la Tabla 22, junto a dos flujogramas de procesos, tanto para la implementación del SICAP, como de la EVICAP.

**Tabla 21**

*Elementos del SICAP*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Aprendizaje a lo Largo de la Carrera</b>	El sistema debe ofrecer capacitación continua a lo largo de la carrera de un agente. Esto implica no solo la formación inicial, sino también oportunidades de actualización y desarrollo profesional a medida que avanzan en sus carreras.
<b>Evaluación y Seguimiento</b>	Implementa un sistema de seguimiento y evaluación de rendimiento que mida el progreso de cada agente a lo largo de su formación. Esto puede incluir resultados e indicadores de desempeño de exámenes regulares, ejercicios prácticos y retroalimentación de instructores, entre otros inputs.
<b>Formación en Derechos Humanos y Ética</b>	Incluye un componente sólido de formación en derechos humanos, ética policial y diversidad cultural para garantizar que los agentes operen de manera justa y respetuosa en todas las situaciones.
<b>Análisis de Datos para la Toma de Decisiones</b>	Recopilar datos sobre el progreso de los estudiantes y su desempeño en las simulaciones. Implementa un sistema de análisis de datos que ayude a las fuerzas policiales a identificar tendencias y áreas de mejora en el rendimiento y la capacitación de los agentes.
<b>Aprendizaje adaptativo</b>	Emplear sistemas de aprendizaje automático que se adapten al progreso y las necesidades de cada estudiante. Esto permitiría una formación más personalizada y eficaz.

*Nota:* Elaboración Propia.

**Tabla 22**

*Estructura del contenido educativo*

<b>Academias</b>	<b>Rutas de Aprendizaje</b>	<b>Programas</b>
Prevención del delito	Patrullaje Policial	Patrullaje vehicular
		Patrullaje a pie
	Policía Comunitaria	Tecnologías en el patrullaje
		Programas sociales sectoriales
Investigación criminal	Enfoques y métodos de la investigación criminal	Enfoques de intervención comunitaria
		Caracterización de los grupos comunitarios y seguridad ciudadana
	Procedimientos operativos de la investigación criminal	Criminalística integral
		Psicología y sociología en la investigación policial
	Legislación relativa a la función policial	Tecnologías para la investigación criminal
		Procedimientos en la escena del crimen
Administración y gestión policial	Planificación y programación de acciones policiales	Procedimientos en la detención planificada
		Procedimientos para el rastreo en la investigación
	Manejo de crisis	Derechos humanos y derechos fundamentales
		Código Penal Peruano
Funciones especiales	Acciones policiales especiales	Ética y lucha contra la corrupción
		Planificación estratégica para la seguridad ciudadana
	Acciones policiales especiales	Gestión por procesos y resultados de las estrategias policiales
		Monitoreo y evaluación de impacto de las operaciones policiales
		Intervención al crimen organizado
		Manejo de disturbios
		Acciones en Estado de Emergencia
		Tráfico ilícito de drogas
		Estafa y fraude financiero
		Trata de personas, secuestro y extorsión

Nota: Elaboración Propia.

**Tabla 23**

*Cursos*

<b>Tipo de contenido</b>	<b>Propuestas</b>
<b>Cursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directrices legales y éticas para el uso de la fuerza</li><li>• Recopilación y preservación de evidencia</li><li>• Coordinación con otras agencias en situaciones de emergencia</li><li>• Principios éticos en la aplicación de la ley</li><li>• Protocolos de persecución y bloqueo</li><li>• Mantenimiento y seguridad de vehículos policiales</li></ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategias de prevención del delito a nivel comunitario</li><li>• Uso de sistemas de información policial</li><li>• Actualizaciones sobre las últimas herramientas y equipos de patrullaje</li><li>• Manejo de situaciones de alta tensión</li><li>• Participación ciudadana en la seguridad pública</li><li>• Prevención de corrupción y mala conducta</li></ul>

Nota: Elaboración Propia.

**Tabla 24**

*Talleres (workshops) o conferencias (webinars)*

<b>Tipo de contenido</b>	<b>Propuestas</b>
<b>Talleres o conferencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pruebas prácticas de identificación de sustancias</li><li>• Desarrollo de habilidades para obtener información efectiva</li><li>• Análisis y discusión de casos históricos</li><li>• Reconocimiento de materiales peligrosos</li><li>• Recursos para la gestión del bienestar mental</li><li>• Estrategias para el manejo seguro de multitudes</li></ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sesiones de lluvia de ideas y trabajo en equipo</li><li>• Tácticas de conducción evasiva y defensiva</li><li>• Escenarios de atención médica de emergencia</li><li>• Habilidades de comunicación para reducir tensiones</li><li>• Procedimientos en el manejo de sustancias químicas</li><li>• Técnicas de manejo del estrés en situaciones de alta presión</li></ul>

Nota: Elaboración Propia.

**Tabla 25**

*Simulaciones*

Tipo de contenido	Propuestas
<b>Simulaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulacros de persecuciones y bloqueos</li> <li>• Escenarios de entrevistas simuladas</li> <li>• Escenarios simulados para aplicar técnicas de reducción de delincuentes</li> <li>• Técnicas avanzadas de conducción</li> <li>• Entrenamiento en primeros auxilios básicos y avanzados</li> <li>• Uso de tácticas no letales en situaciones de disturbios</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento práctico en tácticas de defensa personal</li> <li>• Entrenamiento en tecnologías de vigilancia y reconocimiento</li> <li>• Reanimación cardiopulmonar (RCP) y uso de desfibriladores</li> <li>• Rol-playing para practicar la comunicación efectiva en situaciones críticas</li> <li>• Escenarios realistas para mejorar la respuesta en situaciones de tiroteos</li> <li>• Escenarios de patrullaje en todos los medios</li> </ul>

*Nota:* Elaboración Propia.

**Tabla 26**

*Descripción del concepto*

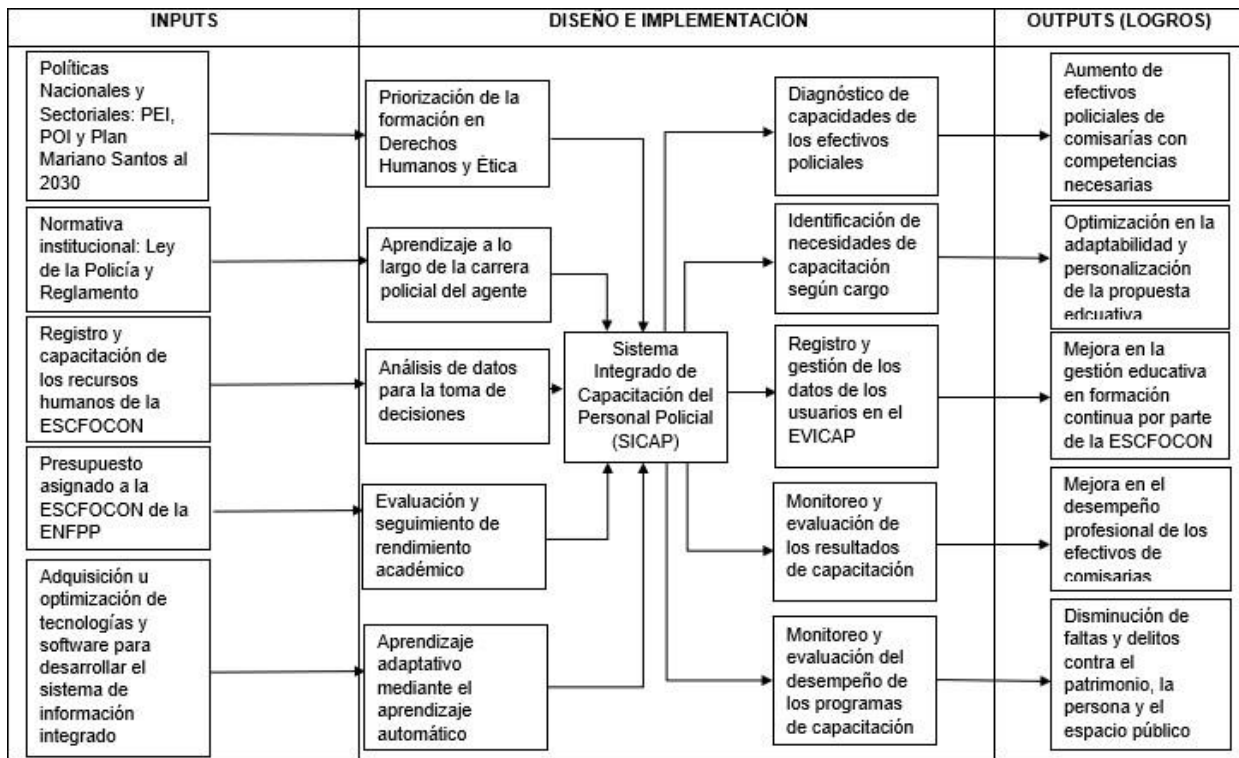
Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Herramienta tecnológica, plataforma digital y entorno educativo virtual: <i>Escuela Virtual de Capacitación del Personal Policial (EVICAP)</i> .
¿En qué consiste la solución? ¿Cómo describiría su solución?	Creación de un entorno de aprendizaje interactivo y avanzado que aproveche las últimas tecnologías para brindar una formación efectiva y realista a los agentes de policía. La Escuela está apoyada en un Sistema Integral de Capacitación Policial (SICAP) innovador, el cual debe abordar las necesidades de formación de manera completa y eficiente.
¿Para quién es la solución?	Para el personal policial de la Policía Nacional del Perú de las comisarías de Lima Metropolitana.
¿Para qué es la solución?	Para mejorar la propuesta educativa de capacitaciones proveída por la Escuela de Formación Continua de la Policía Nacional del Perú para el mencionado personal policial.
¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en ingles) para identificar que la	- Institucional: Aumento del porcentaje de efectivos capacitados por la ESCFOCON por medio de los

propuesta ha resultado exitosa?	<p>programas de capacitación impartidos por la EVICAP en su plataforma digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intermedio: Aumento del porcentaje de efectivos policiales de comisarías en Lima Metropolitana con las competencias necesarias para cumplir sus funciones óptimamente.</li> <li>- Final: Reducción del porcentaje de la población de Lima Metropolitana que percibe inseguridad ciudadana por delitos comunes con respecto a la población total.</li> </ul>
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	<p>El agregado público es permitir que permitir que más efectivos puedan acceder a más capacitaciones, adaptando el desarrollo de esta a sus necesidades particulares. Con la virtualidad, se reducen los costos de la realización de las capacitaciones y se pueden realizar programas más específicos de acuerdo a las competencias que requieren las áreas en las que labora el personal.</p>
¿Por qué se indica que su propuesta es innovadora?	<p>La propuesta es innovadora porque implementa una un entorno de aprendizaje virtual para las capacitaciones en formación continua policial. Este entorno incluye cursos multimedia, simulaciones en tiempo real y seguimiento por medio de entrenadores virtuales con inteligencia artificial.</p>
¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución (internos y externos)?	<p>Los riesgos son que el personal administrativo no se adapte al cambio en la modalidad de entrega de las capacitaciones, que los usuarios no tengan disposición a capacitarse por los medios propuestos y que se carezca de recursos para la implementación.</p>
¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno?	<p>Esta innovación mejora la generación y entrega de capacitaciones por parte de la ESCFOCON para los efectivos policiales de las comisarías, permitiendo la masificación de contenidos de calidad para más usuarios que obtienen las competencias necesarias.</p>
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	<p>El personal policial de las comisarías recibe los contenidos curriculares de las capacitaciones de la ESCFOCON por medio de la EVICAP, desarrollando las competencias respectivas para completar su formación respectiva.</p>
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	<p>Cooperación a nivel estratégico, administrativo y formativo.</p>
¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal policial de comisarías, los comisarios que dirigen las comisarías y las DIVPOLES de Lima Metropolitana.</li> </ul>
¿Quiénes son sus aliados estratégicos externos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismos de la sociedad civil ligados a la educación, capacitación, formación y desarrollo profesional de</li> </ul>

Nota: Elaboración Propia.

**Figura 1**

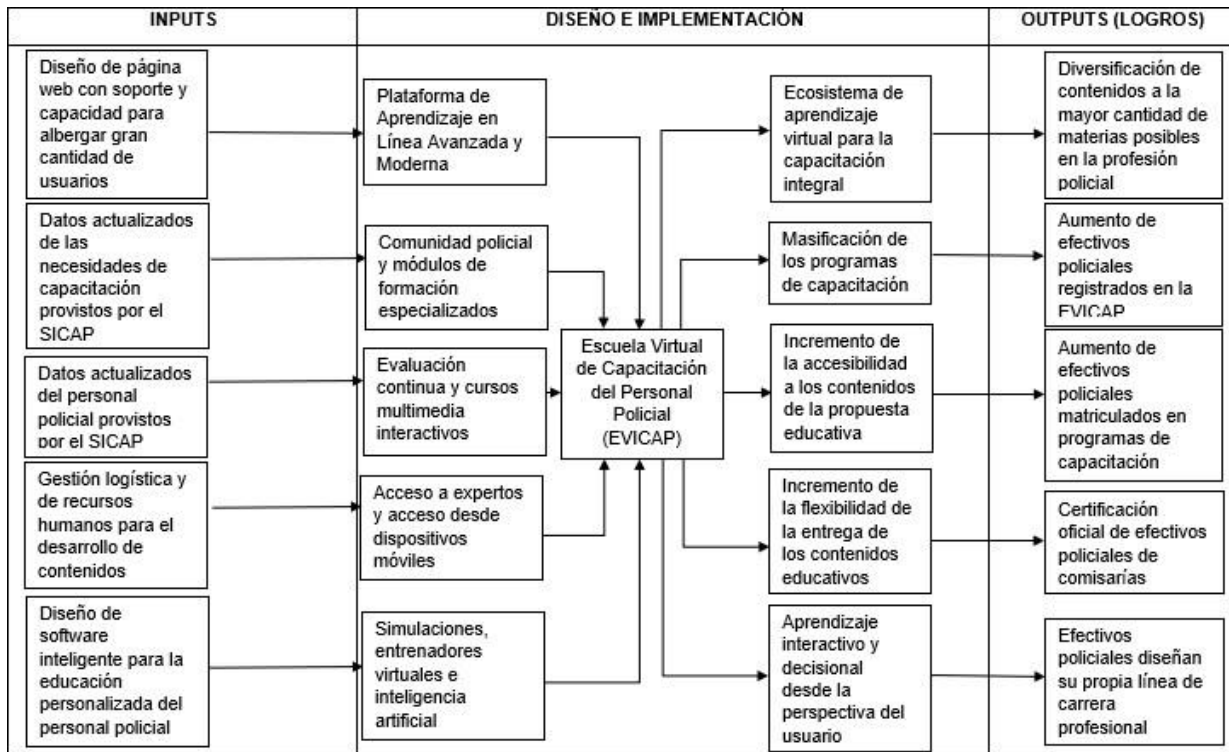
*Flujograma del SICAP*



Nota: Elaboración Propia.

**Figura 2**

*Flujograma del EVICAP*



Nota: Elaboración Propia.

### 3.4.2. Prototipo de alta resolución

El prototipo de alta resolución consiste en la implementación de la Escuela Virtual de Capacitación del Personal Policial (EVICAP), alojada en una página web y apoyada en el Sistema Integral de Capacitación Policial (SICAP). El EVICAP se presenta en una plataforma virtual, cuyo diseño se muestra en las figuras posteriores de este apartado. que se inspira en el desarrollo de videojuegos para plantear las simulaciones de escenarios de entrenamiento. En conjunto, el entorno prioriza la construcción personal y colaborativa de perfiles profesionales únicos, permitiendo un alto grado de exploración libre al estudiante en su formación profesional (Bayley et al, 2020).

Por su parte, el SICAP es un sistema integrado de datos o información que, como software, se encuentra a disposición del personal administrativo de la ESCFOCON y permanece conectado a la arquitectura de la página web del EVICAP. De este modo, cumple con su función de recoger, sistematizar y proveer al entorno virtual educativo de los datos de diagnóstico, necesidades, perfil e historial de capacitación de policías en comisarías. La existencia de este sistema es vital para el funcionamiento adecuado del EVICAP, considerándose la garantía de la adaptabilidad e integración del entorno en la formación continua de los efectivos policiales.

A modo de síntesis, previo a detallar la solución tecnológica, es importante resaltar en qué consiste este cambio de modelo educativo. El cambio consiste en pasar de una educación tradicional a una centrada en la generación de competencias desarrolladas con una participación activa de los efectivos policiales. Esta participación activa es constituida por las siguientes características: 1) el efectivo puede llevar los programas en los momentos más adecuados para sí mismo, 2) el efectivo puede desarrollar los programas que desee más sobre otros en el momento en el que lo desee, 3) el efectivo puede elegir el orden en el cual lleva los programas, y 4) los efectivos constantemente brindan una retroalimentación al sistema para su mejora continua y automatizada.

Por otro lado, los programas serán desarrollados con base en un enfoque por competencias, pero tendrán mayor alcance debido a que la virtualidad convertirá a los contenidos en más accesible para más efectivos policiales. Si bien es cierto, esto supondría otro proceso de reforma pedagógica en la institución, los programas actuales no han sido calificados necesariamente como de baja calidad, sino como insuficientes e inaccesibles, por lo que la solución de innovación se concentra en atacar este aspecto principalmente. Por lo tanto, la implementación de la plataforma soluciona los problemas de accesibilidad y al mismo tiempo supone un cambio en el modelo educativo: de una educación tradicional a una moderna, integrada y centrada en la construcción propia de la especialización por parte del efectivo policial.

Comenzando con el detalle de la plataforma, se aprecia que en la Figura 1 muestra la pantalla de ingreso a portal web donde se ubica el EVICAP. La pantalla de ingreso nos sitúa por defecto en la pestaña de inicio, la cual muestra una presentación que busca dar a conocer el alcance del entorno virtual y la variedad de alternativas dentro de su propuesta educativa. En la esquina superior izquierda se presenta el logo y las siglas del EVICAP y en la esquina ubicada en la parte superior derecha se encuentran las opciones del menú principal. “Saber más” permite acceder a la pestaña de información, al igual que el atajo que se encuentra en el centro de la pestaña.

En esa misma línea, “Educación” lleva al usuario a los contenidos de la propuesta educativa: programas, cursos, talleres y simulaciones. “Novedades” dirige a la página web a la sección de contenido nuevo y destacado: programas educativos, noticias o actualizaciones del entorno. Finalmente, el botón de “ingresar” tiene la función de permitir al usuario a colocar sus credenciales para acceder al desarrollo de los contenidos del entorno, solo los efectivos policiales cuentan con credenciales.

Además del botón de “Saber más”, también se presenta el botón de “Explorar”, el cual cubre la misma funcionalidad del botón “Educación”, llevando al usuario a la revisión del contenido planteado. Tal cómo se ha mencionado en el apartado anterior, el prototipo aborda, dentro del Sistema que sostiene al EVICAP, la evaluación final física como parte del desarrollo de competencias de los contenidos educativos del entorno. Por ello, como fondo visual, se presenta una imagen referencial a la evaluación presencial mediante simuladores físicos. Dentro de la dinámica visual de la página web, se presentarán, así como la mencionada, distintas imágenes o vídeos referentes al contenido proporcionado por el EVICAP.

### Figura 3

*Ingreso a la página web del EVICAP*



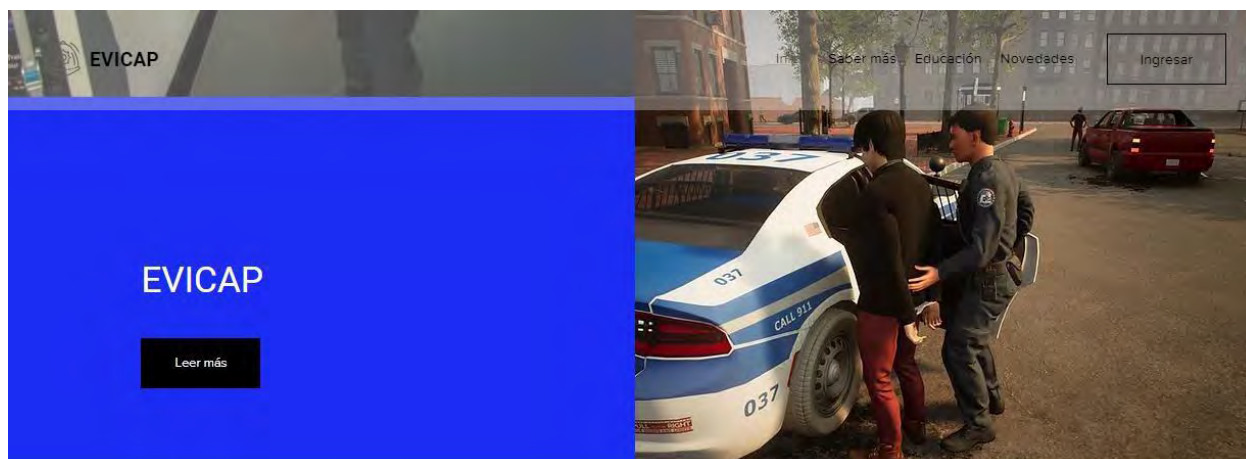
*Nota:* Elaboración Propia.

La Figura 3 corresponde a la pestaña de información de la página. En ella se presenta una descripción del EVICAP, abordando sus elementos conceptuales y su importancia en el cambio de modelo educativo de la ESCFOCON: educación remota, programas educativos predominantemente con contenido asincrónico, personalización de la formación policial y creación del entorno colaborativo de crecimiento profesional. Asimismo, también se menciona al Sistema de gestión de datos que sostiene la evolución y actualización del EVICAP.

Al consultar en el botón “Leer más”, se abre una nueva pestaña donde se describe a detalle el EVICAP y su sistema, señalando todos los aspectos de innovación que lo configuran y la importancia en la mejora de la capacitación en formación policial para el personal de comisarías. Esto incluye los elementos anteriormente mencionados y los relacionados al Sistema: diagnóstico de la realidad profesional policial, identificación de necesidades de capacitación, desarrollo de competencias y desempeño profesional.

## Figura 4

*Pestaña de la página web de información sobre el EVICAP*



*Nota:* Elaboración Propia.

La Figura 4 presenta la pestaña de programas y cursos que se encuentran disponibles en el EVICAP. En primer lugar, se presentan las cuatro especialidades o escuelas de formación académica: 1) prevención, 2) investigación, 3) administración y 4) funciones especiales. Estas escuelas obedecen a las funciones generales que realizan los efectivos policiales de comisarías. En segundo lugar, las escuelas están conformadas por rutas de aprendizaje, las cuales hacen referencia a un conjunto de contenidos ordenados que de ser completados por el usuario permiten la consecución de competencias integrales.

A su vez, las rutas de aprendizaje están compuestas por los programas, se trata de paquetes de contenidos que permiten el logro de competencias específicas. Por último, los programas son constituidos por cursos, cuyo objetivo es que el usuario obtenga habilidades y conocimientos sobre un tema o materia determinada. Los cursos contienen material visual, escrito e interactivo, donde destacan las clases, las presentaciones y documentos, los foros y las simulaciones. De este modo, los contenidos educativos se estructuran a través de escuelas, rutas, programas y cursos, orientados por la consecución de conocimiento, habilidades y competencias.

## Figura 5

Pestaña de la página web de programas y cursos



Nota: Elaboración Propia.

La Figura 5 muestra a los talleres virtuales, los que se imparten en un solo contenido. Los talleres serán desarrollados en modalidad sincrónica, pues su naturaleza es de interacción durante la entrega de conocimientos. Los talleres son denominados mundialmente como *workshops* y, además de desarrollarse en vivo, se especializan en abordar un tema en específico. Por lo general, los talleres esperan que los estudiantes lleguen con una base en la materia que se va a discutir, pues la participación de estos es fundamental para cumplir con la finalidad del evento.

Desde la percepción de los usuarios, estos accederán a los talleres para pulir o actualizarse en un tema puntual, del cual ya tienen conocimientos, pero conservan dudas. Al realizarse de manera remota, el EVICAP permite que los talleres puedan ser impartidos por expertos internacionales, por lo que la discusión puede contener la comparación entre experiencias de otros países. Los talleres se realizan en la misma página del EVICAP, sin recurrir a otros programas de reuniones virtuales.

## Figura 6

### Pestaña de talleres virtuales



*Nota:* Elaboración Propia.

La Figura 6 presenta a las simulaciones de entrenamiento policial, a las que se puede acceder de dos maneras distintas. La primera de ellas es a través de los programas educativos presentados anteriormente: rutas, programas y, especialmente, cursos. Las simulaciones se presentan como actividades a desarrollar dentro de los cursos, por lo cual forman parte de la obtención de habilidades, conocimientos y competencias; razón por la cual la aprobación de las tareas que se plantean dentro de ellas entra en la evaluación del curso y, por consiguiente, en el logro de la certificación.

La segunda manera de acceder a las simulaciones es de manera individual. Las simulaciones se encuentran de manera libre en una biblioteca del EVICAP, permitiendo el acceso de todos los estudiantes sin tener que acceder a un curso. Cada simulación contiene un *ranking* con las mejores puntuaciones por periodos de tiempo, y cada usuario puede conservar un historial de su performance en cada simulación. Cabe precisar que, además de las simulaciones virtuales, el prototipo también plantea un simulador físico, que se utilizará únicamente para la evaluación final de los cursos o programas que lo requieran.

Si bien es cierto que las simulaciones están inspiradas en el videojuego *Police Simulator*, en el presente prototipo adoptan un enfoque formativo y educacional, en contraposición con la finalidad lúdica y recreativa del videojuego. Asimismo, los escenarios se encuentran consistentemente limitados, es decir no se trata de un mundo abierto, sino de un espacio virtual definido con tareas y decisiones predeterminadas, manteniendo el foco en construir una secuencia de desarrollo de competencias. En tal sentido, las simulaciones son elementos fundamentales y centrales para el fortalecimiento, la familiarización y la generación de habilidades policiales en la práctica.

## Figura 7

*Pestaña de simulaciones*



*Nota:* Elaboración Propia.

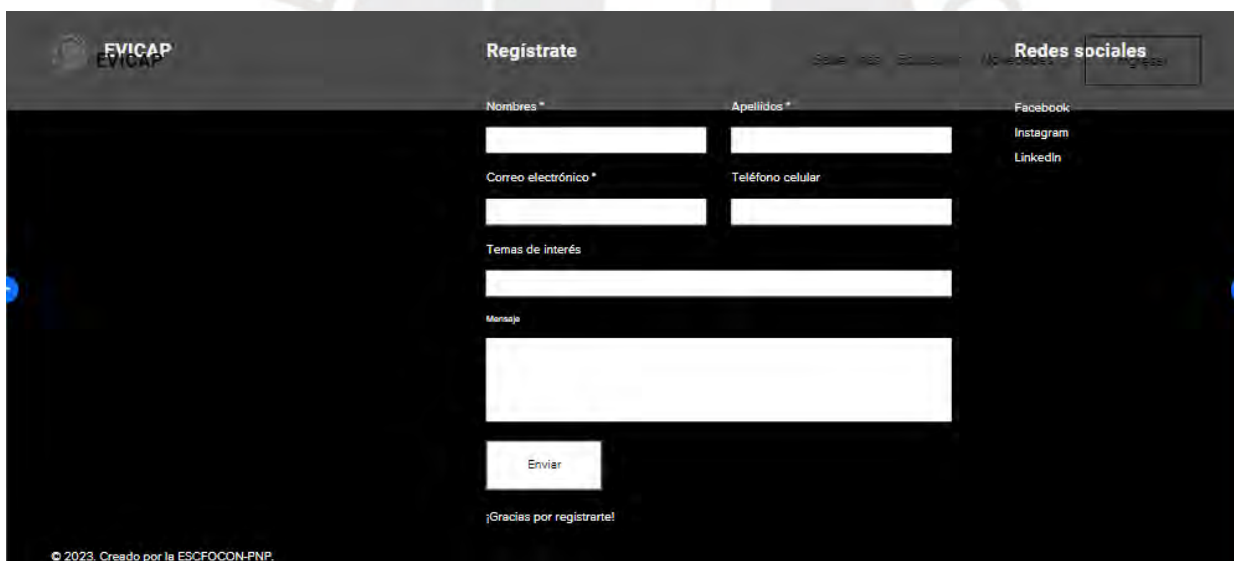
La Figura 7 presenta a la pestaña de registro de los efectivos policiales como estudiantes en el EVICAP. El efectivo policial ingresa sus datos: nombre, apellidos, correo electrónico institucional de la PNP, teléfono celular, temas de interés, y tiene la posibilidad de enviar un mensaje adicional para colocar alguna consulta personal. Consecuentemente, selecciona

“Enviar” y, automáticamente, el Sistema confirma los datos ingresados con la base de datos de la PNP, por lo que le envía al efectivo sus credenciales: usuario y contraseña, para acceder al EVICAP.

Una vez el efectivo cuenta con las credenciales, las ingresa en la primera pestaña para acceder a los contenidos del EVICAP. A partir de entonces, el efectivo policial puede explorar las opciones de programas educativos a través de las escuelas y rutas, las cuales son presentadas por medio de la priorización basada en los temas de interés seleccionados durante el registro. Por último, la pestaña muestra el acceso directo a las redes sociales del EVICAP, las cuales promocionan los contenidos, noticias y novedades que presenta el entorno.

### Figura 8

*Pestaña de registro de estudiante en el EVICAP*



The image shows a registration form for the EVICAP system. The form is titled "Regístrate" and is set against a dark background. It includes the following fields and elements:

- Logos:** EVICAP logo on the top left and "Redes sociales" on the top right.
- Form Fields:**
  - Names: "Nombres \*" and "Apellidos \*"
  - Contact: "Correo electrónico \*" and "Teléfono celular"
  - Interests: "Temas de interés"
  - Message: "Mensaje"
- Buttons:** "Enviar" button at the bottom.
- Social Media:** Links for Facebook, Instagram, and LinkedIn on the right side.
- Footer:** "¡Gracias por registrarte!" and "© 2023. Creado por la ESCFOCON-PNP."

*Nota:* Elaboración Propia.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

#### 4.1. Análisis de deseabilidad

El presente proyecto de innovación involucra a una extensa cantidad de personas, fundamentalmente dividida en cuatro actores claves: 1) efectivos policiales que cumplen funciones en las comisarías de Lima Metropolitana, los cuales concentran un gran volumen de recursos humanos, 2) las DIVPOLES de Lima Metropolitana, 3) la ESCFOCON, y 4) los comisarios de las comisarías de Lima Metropolitana. En tal sentido, por su relación con el prototipo, estos actores se dividen de la siguiente manera: La planificación y el diseño está a cargo de la ESCFOCON, la implementación a la ESCFOCON y DIVPOLES, y los usuarios son el personal de comisarías, con los comisarios como actor clave.

**Tabla 27**

*Matriz de análisis de deseabilidad*

<b>Actor</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Nivel de deseabilidad</b>
Personal PNP de las comisarías	Bajo	Alto
DIVPOLES	Medio	Medio
ESCFOCON	Alto	Medio
Comisarios	Bajo	Alto

*Nota:* Elaboración Propia.

Tal como se muestra en la tabla 23, los actores clave identificados presentan diversos niveles de influencia y deseabilidad en relación a la elaboración del prototipo en la institución policial. Los efectivos policiales de las comisarías tienen un nivel de influencia bajo, pues solo reciben el producto y no participan de ningún proceso de gestión educativa de las capacitaciones, pero su nivel de deseabilidad es alto. Ya que, justamente, los usuarios son los beneficiarios de la mejora y masificación del modelo educativo de capacitación y formación continua.

Por su parte, las DIVPOLES tienen un nivel de influencia medio, ya que en el modelo tradicional de entrega de capacitaciones forman parte crucial del desarrollo y entrega de requerimientos de capacitación de los miembros policiales de las comisarías. Asimismo, son partícipes de la implementación, ya que otorgan a la ESCFOCON las instalaciones físicas para llevar a cabo las capacitaciones, aunque no tienen injerencia en la planificación y programación de las mismas. Su deseabilidad es media porque puede existir una resistencia al cambio en su papel tanto en el diagnóstico como en la parte física de la implementación.

La ESCFOCON tiene un nivel de influencia alto, ya que sus representantes se encargan de la dirección y gestión educativa a nivel estratégico y operativo del desarrollo de la propuesta de capacitación y formación continua institucional de la PNP. Por otro lado, su nivel de deseabilidad es medio, ya que, al igual que en el caso de las DIVPOLES, puede existir una moderada resistencia al cambio. Aunque, a la larga, la mejora en el logro de competencias y la baja en los costos de capacitación, la favorece como unidad administrativa.

Finalmente, los comisarios tienen un nivel de influencia bajo, ya que la única comunicación que tienen con la ESCFOCON se realiza por medio de las DIVPOLES, pero no directamente. En términos de deseabilidad, el nivel que presentan los comisarios es alto, ya que el nuevo modelo educativo de entrega de capacitaciones permitiría más flexibilidad para que el personal a su cargo pueda optar por capacitarse sin perjudicar su horario labor en las comisarías. A eso, habría que añadir que dicho personal haría mejor su trabajo, justamente, por la nueva capacitación.

#### **4.2. Análisis de factibilidad**

La ESCFOCON es competente para ejecutar la propuesta a nivel directivo y ejecutivo. Además, se trata de una de sus competencias principales como parte del sistema de educación policial liderado por la ENFPP, el planeamiento, el establecimiento y el control de programas de capacitación policial en formación continua, según la Ley de la Policía del Perú y su Reglamento,

que detallan las facultades de todas las unidades de la PNP. Dicho esto, le tocaría adoptar el nuevo modelo educativo para la formación continua. Lo que podría generar reticencia al cambio.

La ESCFOCON cuenta con las capacidades base de gestión y tecnología para implementar la solución. Sin embargo, a nivel de software se podría necesitar la contratación de una consultoría para garantizar el alcance y la seguridad del entorno virtual educativo. A nivel de gestión y administración pública en educación, la ESCFOCON está compuesta por recursos humanos especializados y con experiencia en formación continua, tanto personal policial como de sociedad civil, como es el caso de psicólogos y pedagogos – que se encargarían de desarrollar la propuesta pedagógica de este proyecto de innovación. Sin embargo, en términos tecnológicos, los recursos humanos necesitarán de un apoyo de expertos externos para poder implementar la solución óptimamente.

En términos de tiempo, la ESCFOCON podrá culminar la implementación en doce meses, tiempo prudente para un desarrollo preciso y adecuado del prototipo en todos sus procesos y etapas. Asimismo, como limitación cultural, es probable que se tengan que plantear directivas de cultura organizacional para interiorizar el cambio de enfoque, ya que se ha identificado una resistencia moderada al cambio hacia un enfoque tecnológico. Como se ha explicado anteriormente, no existen limitaciones legales, pues además la nueva propuesta educativa buscará la certificación por medio del SINEACE e ISO, cumpliendo con criterios de calidad conforme a normativas de gestión educativa.

#### **4.3. Análisis de viabilidad**

La viabilidad se sustenta en la optimización de recursos a mediano y, sobre todo, a largo plazo. Entre otros elementos, se esperan los siguientes efectos que hacen viable la implementación del prototipo actualmente: reducción de gasto en mantenimiento de instalaciones y equipos físicos para la educación policial, así como en la contratación de docentes de manera más recurrente, reducción de gastos de tiempo y monetarios en los estudiantes al ya no recibir

los programas presencialmente, y la reducción de costos sociales debido a que los efectivos podrán cumplir con su trabajo y estar mejor preparados. Es por ello que reformar el modelo educativo de uno tradicional a uno centrado en las competencias y el papel activo de los estudiantes en su aprendizaje, sumado a la mejora tecnológica y el aumento de la accesibilidad por la virtualidad, resulta en un proyecto viable para la institución.

El costo de la implementación del prototipo de innovación se divide en dos elementos: el software de sistema de gestión de la información del SICAP y la Escuela Virtual (EVICAP). En el caso del primero, el costo asciende a 82.000 soles, pues se trata de un software personalizado para gestión de procesos en una unidad administrativa específica. Esto incluye la nube y todas las funcionalidades mencionadas anteriormente.

Por su parte, con respecto a la Escuela Virtual, la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones (DIRTIC-PNP) ya cuenta con un aula virtual de dominio “edu.pe”, pero solo imparte cursos de capacitación en materia de tecnología. Por lo tanto, es posible diseñar una página web con el mismo dominio para el entorno virtual de la ESCFOCON, aunque sería más complejo, que tendría un costo inicial alrededor de los 400,000 soles. El costo se incrementa especialmente por los simuladores virtuales.

Finalmente, cabe destacar que el desarrollo psicopedagógico estará a cargo del equipo de la ESCFOCON. Sucedería igual con la promoción de la Escuela Virtual (EVICAP). Solo que para la producción de vídeos, volantes y mensajes automáticos WhatsApp se destinaría 100,000 soles adicionales.

**Tabla 28***Cotización de la implementación del prototipo*

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Software de Sistema de Gestión de la Información (SICAP)	1	82,000 soles	82,000 soles
Escuela Virtual alojada en página web (EVICAP)	1	400,000 soles	400,000 soles
Capacitación para la adecuación pedagógica del personal de la Escuela	1	12,000 soles	12,000 soles
Incorporación de una Inteligencia Artificial para el entrenamiento virtual policial	1	150,000 soles	150,000 soles
Promoción (Vídeos, Volantes y Mensajes automatizados de WhatsApp)	1	100,000 soles	100,000 soles

Asimismo, la fuente de financiamiento del costo del prototipo se encuentra en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del pliego 007 “M. del Interior”, del sector 07 “Interior” del Gobierno Nacional, correspondiente a la Unidad Ejecutora 019-43 “Escuela Nacional de Formación Profesional Policial PNP”, específicamente de la categoría presupuestal “Acciones Centrales”, que cuentan con un Presupuesto Inicial de Apertura de 9,560,999 soles.

## Conclusiones

- 1) El problema público elegido es la insuficiente propuesta educativa de la ESCFOCON para el desarrollo de competencias de efectivos policiales en las comisarías de Lima Metropolitana en el periodo 2021-2023. El 95% de los oficiales policiales reportan necesitar más y mejores capacitaciones y 22% de la población confía en la policía. Este proyecto argumenta que, sin una adecuada capacitación, los efectivos policiales no mejorarán su auto-confianza y no sabrán cómo ganarse la confianza de la ciudadanía.
- 2) La primera causa de este problema público es el inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua para las comisarías PNP. Lo que impide entregar una propuesta educativa más ágil, masiva y efectiva – que es la que necesita tanto el personal como los Comisarios y, no menos importante, la ciudadanía para valorar más la función policial.
- 3) La segunda causa es el deficiente diseño de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables de la PNP, debido a que la propuesta educativa presenta contenidos poco adaptados a la realidad y a las necesidades de los efectivos policiales, así como tampoco se ajusta a las habilidades específicas para cumplir sus funciones.
- 4) La tercera causa es la deficiente implementación de capacitaciones por parte de los órganos educativos responsables de la PNP, ya que no existe un volumen adecuado de instalaciones físicas para desarrollar las capacitaciones. Asimismo, las instalaciones existentes no son adecuadas para la entrega de ciertos contenidos teóricos y prácticos.
- 5) El desafío de innovación propuesto es: ¿cómo podemos mejorar el inadecuado modelo educativo de capacitación en formación continua por parte de la ESCFOCON para realizar una adecuada propuesta educativa que cumpla óptimamente con el desarrollo de competencias del personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana? Para ello, se define después de evaluar las razones y elegir el problema público más determinante.

- 6) El concepto del prototipo de innovación consiste en la herramienta tecnológica Escuela Virtual de Capacitación Policial (EVICAP) Se trata de un ecosistema de aprendizaje atractivo e interactivo, que: 1) Gestiona rutas de aprendizaje, a través de clases sincrónicas y asincrónicas, virtuales y presenciales, según área de desempeño, 2) Identifica necesidades educativas diagnosticando las capacidades de efectivos policiales, según perfiles y tareas, 3) Simula eventos reales, que los efectivos policiales afrontan en su día a día, 4) Incentiva la co-creación de cursos con oficiales y sub-oficiales y 5) Evalúa resultados, comparando antes y después del curso pero también dándole seguimiento a los participantes 6 y 12 meses después.
- 7) Además, el prototipo también lo compone el Sistema de Capacitación del Personal Policial (SICAP), el cual debe facilitar la gestión de las necesidades de formación de manera completa y eficiente, para nutrir a la Escuela. Este aborda los siguientes procesos: diagnóstico de capacidades de los efectivos policiales, identificación de necesidades de capacitación según cargo, y evaluación de los resultados y el desempeño de los programas de capacitación.
- 8) Asimismo, el prototipo lo componen los programas educativos, los cuales incluyen: Clases sincrónicas y asincrónicas, Rutas de aprendizaje según área de desempeño, Evaluación por niveles de aprendizaje, Simuladores virtuales de tareas prácticas, Examen presencial en simulador y prueba física, Comunidad virtual de retroalimentación, y Herramientas interactivas de aprendizaje.
- 9) El proceso de prototipado consta de tres fases. La fase inicial es la concepción del diseño en niveles conceptuales, sensoriales y, a continuación, funcionales. Durante este proceso, se definieron minuciosamente las cualidades y atribuciones del prototipo definitivo. La fase siguiente en el desarrollo del prototipo definitivo implica la evaluación del mismo, que comprende la respuesta a un conjunto de interrogantes con el propósito de identificar tanto sus puntos fuertes como sus desafíos. Este proceso tiene como objetivo realizar mejoras en

el prototipo. Por último, la fase final consiste en la elaboración del diseño final del prototipo, presentándolo con todas sus funciones probadas y mejoradas.

- 11) El análisis de deseabilidad muestra que los agentes involucrados en la aplicación del prototipo lo valoran y reportan necesitarlo para mejorar sus funciones. Solo un pequeño grupo advierte de una eventual resistencia al cambio. Los representantes de la ESCFOCON entrevistados reportaron está de acuerdo con desarrollar la propuesta desde su administración.
- 12) El análisis de viabilidad evidencia que el prototipo es financieramente implementable, pues ya se cuenta con una experiencia en el desarrollo de escuelas virtuales en página web por parte de la PNP. La fuente de financiamiento del prototipo es la Unidad Ejecutora 019-43 “Escuela Nacional de Formación Profesional Policial PNP”. Implementar EVICAP solo costaría 1/7 del presupuesto anual de ESCFOCON (UE 019-43).
- 13) El análisis de factibilidad demuestra que la ESCFOCON cuenta con las facultades normativas y organizacionales para implementar el prototipo. Asimismo, el personal directivo y administrativo cuenta con las capacidades para la implementación; sin embargo, sí se tiene que optimizar las capacidades tecnológicas en la institución.
- 14) La implementación del prototipo se divide en tres etapas. La primera es desarrollar una óptima recolección de datos para nutrir el SICAP, por lo que se necesita establecer criterios adecuados tanto para evaluar las capacidades actuales de los efectivos policiales como sus necesidades en relación a las funciones que realizan. La segunda etapa es la capacitación integral de los recursos humanos administrativos y la plana docente institucional para el uso óptimo de las tecnologías a nivel de gestión y pedagógico. Asimismo, es crucial realizar una capacitación para los estudiantes, con la finalidad de familiarizarlos con el entorno virtual. Finalmente, la tercera etapa consiste en adquirir y mantener un soporte adecuado del entorno virtual en la página web que lo aloja, de modo que pueda funcionar sin problemas a

pesar del uso masivo y simultáneo que pueda tener por parte de la mayor parte de efectivos policiales de comisarías registrados en él.



## Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones procuran facilitar la implementación de la propuesta tanto en la ESCFOCON como en la PNP en general:

- 1) Por un lado, el entorno educativo virtual podría ser replicado dentro de la ESCFOCON para otras poblaciones de estudiantes policiales, así como también en los productos de otros organismos de la ENFPP, como la Escuela de Posgrado. Por otro lado, su alcance se puede escalar a poblaciones policiales de otros departamentos, fuera de Lima Metropolitana.
- 2) Para que la ESCFOCON se convierta en un referente en educación virtual, conviene relacionarse con otras instituciones educativas nacionales y extranjeras, policiales y no policiales, para aprender de sus modelos de negocio e intercambiar sus buenas prácticas – como la EVICAP. De esa manera, la plataforma mejorará continuamente.
- 3) La tercera recomendación está relacionada a optimizar los elementos complementarios de la EVICAP, como puede ser partir de la implementación del prototipo para realizar una modernización de la institución a nivel tecnológico y de infraestructura. También conviene digitalizar los datos de los recursos humanos policiales. Esto favorecería otros procesos, como la adjudicación de personal realizada por la Dirección de RR.HH. de la PNP.

Si bien la propuesta es pedagógica y tecnológica, también es política porque responde a la ambición de recuperar la confianza de la ciudadanía en la PNP. Así que confiamos en que el interés de la ESCFOCON se materialice muy pronto. De este modo, el presente trabajo también invita a la comunidad académica a profundizar en el estudio de las capacidades policiales y el desarrollo de soluciones a sus problemas.

## Referencias bibliográficas

- Alcocer, M. (2019). Profesionalización de la Policía Federal en el marco de la Iniciativa Mérida 2009-2012. Colección INAP. UNAM. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/5824-profesionalizacion-de-la-policia-federal-en-el-marco-de-la-iniciativa-merida-2009-2012-coleccion-inap>
- Aranda, J. y Salgado, E. (2005). El diseño curricular y la planeación estratégica. *Innovación Educativa*, 5(26), 25-35. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421475003>
- Bailey, D., Almusharraf, N., & Hatcher, R. (2020). Finding satisfaction: intrinsic motivation for synchronous and asynchronous communication in the online language learning context. *Education and Information Technologies*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10369-z>
- Bojórquez, A., Manzano, M. y Uc, L. (2015). Análisis de la relación entre la capacidad administrativa y la transparencia en gobiernos locales en México. *Investigaciones Regionales*, 31, 101-118. <https://www.redalyc.org/pdf/289/28937737003.pdf>
- Bulla, P., & Guarín, S. (2015). *Formación policial y seguridad ciudadana: ¿Cómo mejorar el servicio de policía?* Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Castillo, V., Valera, R. y Manzanilla, L. (2013). Factores organizacionales: Su impacto en la estrategia de equipos de trabajo. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/3.17.pdf>
- Cejas, A. (2009). Gestión Educativa. *Integra Educativa* 2(3). 215-231. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300010](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300010)
- CEPOL. (2023). *Training Catalogue 2023*. The European Union Agency for Law Enforcement Training. <https://www.cepola.europa.eu/newsroom/news/our-cepola-training-catalogue-2023-now-available-online>
- Cuellar, S. (2015). *Programación curricular de aula desde el modelo curricular socio cognitivo humanista en una institución educativa de Abancay*. [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6735?show=full>
- Cursos de capacitación: ¿Cuáles son los tipos? (2023) Hotmart. Recuperado de: <https://hotmart.com/es/blog/cursos-de-capacitacion> [10 de abril de 2024]
- Decreto Legislativo N° 1149. (11 de diciembre del 2012). Ley de Carrera de la PNP. Diario Oficial El Peruano. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01149.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1267. (15 de octubre del 2017). Ley de la PNP y su Reglamento. Diario Oficial El Peruano.

[https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/portal/doc/1286doc\\_DOC142016NORMAS%20LEGALES.pdf](https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/portal/doc/1286doc_DOC142016NORMAS%20LEGALES.pdf)

Decreto Legislativo N° 1318. (3 de enero del 2017). Ley de Régimen Educativo de la PNP. Diario Oficial El Peruano.

[https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/ConstitucionReglamento/files/informe\\_dl\\_1318.pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/ConstitucionReglamento/files/informe_dl_1318.pdf)

Decreto Supremo N° 103-2022-PCM. (21 de agosto del 2022). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. Diario Oficial El Peruano.

[https://busquedas.elperuano.pe/api/visor\\_html/2097747-1](https://busquedas.elperuano.pe/api/visor_html/2097747-1)

Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU. (25 de setiembre del 2015). Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, aprobada mediante Decreto

Supremo N° 016-2015-MINEDU, Diario Oficial El Peruano. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105041/\\_016-2015-MINEDU\\_-\\_21-10-2015\\_04\\_19\\_56\\_-DS\\_N\\_016-2015-MINEDU.pdf?v=1586905282](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105041/_016-2015-MINEDU_-_21-10-2015_04_19_56_-DS_N_016-2015-MINEDU.pdf?v=1586905282)

Decreto Supremo N°013-2019-IN. (20 de junio del 2019). Decreto Supremo que Aprueba el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019-2023. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo N°022-2017-IN. (5 de julio del 2017). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318, Decreto Legislativo que regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo N°026-2017-IN. (15 de octubre del 2017). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo N°095-2022-PCM. (27 de julio del 2022). Decreto Supremo que aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo N°042-2023-PCM. (25 de marzo del 2023). Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno para el presente mandato presidencial. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2002063-5>

Decreto Supremo No 012-2013-IN. (21 de junio del 2013). Política Nacional del Estado Peruano en Seguridad Ciudadana, Diario Oficial El Peruano.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2362432/DS-012-2013-IN.pdf?v=1635983677>

Defensoría del Pueblo. (2018). *Informe de Adjuntía N° 004-2018-DP/ADHPD, Supervisión Nacional de la Defensoría del Pueblo a las Comisarias Básicas y Especializadas de Familia.* <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/10/Informe-de-Adjuntia-No-004-2018-DP-ADHPD-PPPDDP.pdf>

- ENFPP PNP. (2021). *Revista de la ENFPP PNP*.  
[https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/portal/doc/446doc\\_REVISTA%20ENFPP.pdf](https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/portal/doc/446doc_REVISTA%20ENFPP.pdf)
- Fyfe, J., Klinger, D. y Flavin, M. (1997). Differential police treatment of male-on-female spousal violence. *Criminology*, 35(3), 455-473. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1997.tb01225.x>
- García, J. (2011). Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 11(3), 1-24. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44722178014.pdf>
- Gobierno Vasco. (2021). Perfil docente. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco. [https://www.berrigasteiz.com/monografikoak/irakasleen\\_profila/0002021003c\\_Pub\\_EJ\\_irakasleen\\_profila\\_c.pdf](https://www.berrigasteiz.com/monografikoak/irakasleen_profila/0002021003c_Pub_EJ_irakasleen_profila_c.pdf)
- Gómez, O. y De Castro, A. (2011). Diseño y programación curricular: una experiencia en el Caribe colombiano. *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte*, 11, 112-125. <https://www.redalyc.org/pdf/853/85320028007.pdf>
- Hernández-Pérez, F., & Castro-Valdés, I. C. (2020). Perfil docente de profesores que asisten al Centro de Investigación Educativa y Formación Docente. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 58(3), 372-377. <https://doi.org/10.24875/RMIMSS.M20000044>
- Huerta, M., Penadillo, R., Kaqui, M. (2017). Construcción del currículo universitario con enfoque por competencias: Una experiencia participativa de 24 carreras profesionales de la UNASAM. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74,83-106. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie74a03.pdf>
- INEI. (2023). *Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones* [Boletín]. Instituto de Estadística e Informática. [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_gobernabilidad\\_3.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_3.pdf)
- Kirkpatrick, D. L. (1999). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Gestión 2000. La Vanguardia. (2015). ¿Qué es la gestión por competencias? *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Ley N° 27933. (11 de febrero del 2003). Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, Diario Oficial El Peruano.
- Lima Como Vamos. (2018). *Encuesta de Lima Como Vamos*. <https://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2018/12/EncuestaLimaComoVamos2018.pdf>
- Londoño, G, Patiño, J., Rodríguez, D. y Gil, B. (2018). Método de Instrucción Policial. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 10(4), 207-218. <https://redalyc.org/journal/5177/517764491011/html>

- Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Magaña, L. (2017). *Diseño de programas académicos*. Instituto Nacional de Salud Pública. [https://www.espm.mx/wp-content/uploads/2021/01/170322\\_Diseno\\_programas\\_academicos.pdf](https://www.espm.mx/wp-content/uploads/2021/01/170322_Diseno_programas_academicos.pdf)
- Montes de Oca, H. (2016). Diseño curricular basado en competencias: Un desafío en la educación superior. *Cátedra Villarreal Psicología*, 1(2), 159-182. <https://revistas.unfv.edu.pe/CVFP/article/download/1374/1453/5993>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), pp. 166-173. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773012/html/>
- Ortega, F. (2017). Principios e implicaciones del Nuevo Modelo Educativo. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 47(1), 43-62 <https://www.redalyc.org/pdf/270/27050422003.pdf>
- Presupuesto. (s.f.) Concepto. Recuperado de: <https://concepto.de/presupuesto/> [10 de abril de 2024]
- ¿Qué son los cursos de especialización de Formación Profesional? (2021) Gradomania. Recuperado de: [https://www.gradomania.com/noticias\\_universitarias/que-son-los-cursos-de-especializacion-de-formacion-profesional-org-6648.html](https://www.gradomania.com/noticias_universitarias/que-son-los-cursos-de-especializacion-de-formacion-profesional-org-6648.html) [10 de abril de 2024]
- Quintero, J. (2019). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Revista Análisis Económico*, 35 (88), 239-265. <https://www.redalyc.org/journal/413/41364527011/html/>
- Quiroz, S. (2018). *Implementación de un programa educativo para prevención del abuso sexual. Cajamarca 2015*. [tesis de maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11514>
- Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 475-489. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.24-2.23>
- Resolución de la Comandancia General de la Policía Nacional N° 280-2021-CG PNP/EMG. (29 de setiembre del 2021). Plan Estratégico de capacidad de la Policía Nacional del Perú al 2030 Mariano Santos Mateo “Plan MS30”. [https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/porta1/doc/481doc\\_INTERIOR%20PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030....pdf](https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/porta1/doc/481doc_INTERIOR%20PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030....pdf)
- Resolución Ministerial N° 0590-2021-IN. (27 de julio del 2021). Aprobar el Perfil Policial Peruano, que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2050321/0590-2021-IN.pdf?v=1627597159>

Resolución Ministerial N° 116-2019-IN. (17 de enero del 2019). Lineamientos De Formación, Capacitación, Especialización Y Perfeccionamiento De La Policía Nacional Del Perú

Resolución Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE. (8 de agosto del 2016). Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas. <https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/1322525-141-2016-servir-pe>

Tejada, J. y Fernández, E. (2021). El impacto de la formación continua: claves y problemáticas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 58(3), 1-14 <https://rieoei.org/RIE/article/view/1427>

Tovar, C. y Sarmiento, P. (2011). El diseño curricular, una responsabilidad compartida. *Colombia Médica*, 42(4), 508-517. <https://www.redalyc.org/pdf/283/28321543012.pdf>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) (México) (2019). Profesionalización policial en México: Realidades, posibilidades y prioridades. Editorial UNODC, [https://www.cdeunodc.inegi.org.mx/unodc/wp-content/uploads/2022/03/ENECAP\\_website/Documentos/UNODC\\_ProfesionalizacionPolicial\\_Nacional.pdf](https://www.cdeunodc.inegi.org.mx/unodc/wp-content/uploads/2022/03/ENECAP_website/Documentos/UNODC_ProfesionalizacionPolicial_Nacional.pdf)

Wayner, R. (2010). Administración de recursos humanos. (11ra ed.). Trentice Hall. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>

Zabalza, M. (2000). Estrategias didácticas orientadas al aprendizaje. *Revista Española de Pedagogía*, 217, 459-490.

## Anexos

### Anexo 1: GUÍA DE ENCUESTA SOBRE CAPACITACIÓN

La presente encuesta es con fines académicos y totalmente **anónima**, tiene como finalidad conocer si la Escuela de Formación Continua de la PNP (ESCFOCON-PNP) brinda una adecuada oferta educativa para capacitar y potenciar conocimientos, competencias y habilidades en el personal policial que presta servicios en las comisarías de la Región policial Lima. Todo ello con el fin de formular una propuesta de mejora para la implementación de los cursos de capacitación y especialización dirigida al personal de las comisarías.

I. Comisaría (Ejemplo: Comisaría San Juan De Miraflores)

Respuesta libre.

II. Grado que ostenta en la PNP

- a) S03
- b) S02
- c) S01
- d) SOT3
- e) Otra

1. ¿Cuántos años de servicios viene prestando en comisarías?

- a) 1 a 5 años
- b) 6 a 10 años
- c) 11 a más años

2. ¿En qué área de la comisaria presta servicios?

- a) Seguridad
- b) Atención al público
- c) Prevención (patrullaje)

- d) Investigación (delitos, faltas, violencia familiar, accidentes de tránsito)
  - e) Administrativo
  - f) OPC
3. ¿Recibió previamente de la ESCFOCON-PNP algún curso de capacitación para ejercer sus funciones en el área que actualmente viene prestando servicios?
- a) Sí
  - b) No
4. Durante los años que presta servicios en la Comisaría ha participado en algún curso de capacitación o especialización relacionado a:
- a) Atención al público
  - b) Prevención
  - c) Investigación
  - d) Administrativo
  - e) OPC
  - f) Escena del crimen
  - g) Accidentes de tránsito
  - h) Otra
5. ¿Cuál fue el año en que participó en el último curso de capacitación o especialización? a)
- Del 2000 al 2010
  - b) Del 2011 al 2015
  - c) Del 2016 al 2018
  - d) Del 2019 al 2020
  - e) Del 2021 al 2022
  - f) Otra
6. ¿Ha participado en algún curso de capacitación o especialización organizado por alguna Dirección especializada PNP ubicada en la ciudad de Lima?

- a) Sí
- b) No

7. ¿De ser afirmativa la pregunta anterior, mencione que curso?

Respuesta libre.

8. ¿Cuáles son las principales dificultades que impiden su participación en algún curso de capacitación o especialización?

- a) No le da permiso su jefe inmediato
- b) No tiene el tiempo suficiente
- c) No encuentra incentivos suficientes
- d) No los encuentra atractivos a sus expectativas
- e) Demanda gastos económicos que por problemas no puede sufragar

9. Considera usted que la oferta de cursos de capacitación y especialización dirigida al personal policial de las comisarías es:

- a) Suficiente
- b) Insuficiente

10. ¿Considera usted que es necesario que el personal PNP, al ser asignado para prestar servicios en las comisarías, previamente debe recibir un curso de capacitación, acorde a las funciones que se desarrolla en las comisarías?

- a) Sí
- b) No

11. ¿Encuentra usted adecuado el proceso mediante el cual se convoca al personal policial para participar en los diferentes cursos de capacitación o especialización que realiza la ESCFOCON PNP?

- a) Sí
- b) No

12. ¿Considera usted que la ESCFOCON PNP debe realizar cursos dirigidos directamente al personal de las comisarías, sin participar en convocatorias a fin de que se realice una capacitación masiva del personal y de esta manera mejorar sus competencias para brindar un buen servicio al ciudadano?
- a) Sí
  - b) No
13. ¿Los cursos de capacitación o especialización que ha recibido de la ESCFOCON han satisfecho sus expectativas?
- a) Sí
  - b) No
14. ¿Cuál cree usted que es la motivación real que existe en el personal PNP en general para participar en un curso de capacitación o especialización?
- a) Obtener puntaje para ascender al grado inmediato superior
  - b) Aprendizaje de nuevos conocimientos para brindar un buen servicio al ciudadano
  - c) No existe ninguna motivación
15. Género del encuestado
- a) Masculino
  - b) Femenino
16. ¿Considera usted que la capacitación contribuye a mejorar la calidad del servicio policial que se brinda al ciudadano?
- a) Sí
  - b) No
17. Durante el tiempo que viene prestando servicios en la comisaría; usted, trabaja:
- a) En una sola sección o departamento
  - b) Rota permanentemente entre las secciones o departamentos

18. ¿De los cursos de capacitación o especialización en que ha participado, usted considera que la infraestructura en donde se desarrolló es la adecuada?

- a) Sí
- b) No

19. ¿De los cursos de capacitación o especialización en que ha participado, usted considera que el mobiliario y el equipamiento de las aulas es el adecuado?

- a) Sí
- b) No

20. ¿De los cursos de capacitación o especialización en que ha participado, usted considera que los docentes tienen los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias para impartir la cátedra respectiva?

- a) Sí
- b) No
- c) Solo algunos

21. ¿Encuentra alguna motivación para prestar servicios en la Comisaría; o si tuviera la opción de prestar servicio en otra unidad policial lo haría de inmediato?

- a) Si encuentro motivación, y NO me gustaría ser cambiado a otra unidad policial
- b) No encuentro motivación, y si me gustaría trabajar en otra unidad policial
- c) Si encuentro motivación, pero a pesar de ello, Si me gustaría trabajar en otra unidad policial
- d) No encuentro motivación, pero a pesar de ello, NO me gustaría trabajar en otra unidad policial

## Anexo 2: Tabulación de los resultados de la encuesta

<b>Grado que ostenta en la PNP</b>	<b>Porcentaje</b>
SO3	49.5%
SO2	15.9%
SO1	7%
SOT3	4.3%
SB	3.7%
SS	1.2%
ST2	1.2%
OTRO	19%

<b>Años de servicio en comisarías</b>	<b>Porcentaje</b>
1 a 5 años	55.2%
6 a 10 años	23.1%
11 a más años	21.7%

<b>Área de la comisaría donde presta servicios</b>	<b>Porcentaje</b>
Prevención (patrullaje)	58.2%
Investigación	18.9%
Administrativo	9.7%
OPC	3%
Seguridad	5.9%
Atención al público	4.2%

<b>¿Recibió previamente de la ESCFOCON-PNP algún curso de capacitación para ejercer sus funciones en el área que actualmente viene prestando servicios?</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	47.8%
No	52.2%

<b>Durante los años que presta servicios en la Comisaría ha participado en algún curso de capacitación o especialización relacionado a:</b>	<b>Porcentaje</b>
Prevención	31.8%

Investigación	19.2%
Atención al público	11%
Accidentes de tránsito	4.4%
Administrativo	3.6%
OPC	3.3%
Escena del crimen	3%
Recuento	2.3%
No	17%
Otro	12.7%

<b>¿Cuál fue el año en que participó en el último curso de capacitación o especialización?</b>	<b>Porcentaje</b>
Del 2021 al 2022	31.8%
Del 2016 al 2018	13.6%
Del 2019 al 2020	13.2%
2023	11.2%
Del 2011 al 2015	8.3%
Del 2000 al 2010	6%
No	15%
Otro tiempo	3%

<b>¿Ha participado en algún curso de capacitación o especialización organizado por alguna Dirección especializada PNP ubicada en la ciudad de Lima?</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	37.3%
No	62.7%

<b>¿Cuáles son las principales dificultades que impiden su participación en algún curso de capacitación o especialización?</b>	<b>Porcentaje</b>
No le da permiso su jefe inmediato	37.8%
No tiene el tiempo suficiente	26%
No encuentra incentivos suficientes	5%
No los encuentra atractivos a sus expectativas	4.3%
Demanda gastos económicos que por problemas no puede sufragar	26.9%

<b>Considera usted que la oferta de cursos de capacitación y especialización dirigida al personal policial de las comisarías es:</b>	<b>Porcentaje</b>
Suficiente	67.6%
Insuficiente	32.4%

<b>¿Considera usted que es necesario que el personal PNP, al ser asignado para prestar servicios en las comisarías, previamente debe recibir un curso de capacitación, acorde a las funciones que se desarrolla en las comisarías?</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	95%
No	5%

<b>¿Encuentra usted adecuado el proceso mediante el cual se convoca al personal policial para participar en los diferentes cursos de capacitación o especialización que realiza la ESCFOCON PNP?</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	64.2%
No	35.8%

<b>¿Considera usted que la ESCFOCON PNP debe realizar cursos dirigidos directamente al personal de las comisarías, sin participar en convocatorias a fin de que se realice una capacitación masiva del personal y de esta manera mejorar sus competencias para brindar un buen servicio al ciudadano?</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	92.7%
No	7.3%

<b>¿Los cursos de capacitación o especialización que ha recibido de la ESCFOCON han satisfecho sus expectativas?</b>	<b>Porcentaje</b>
--	-------------------

Sí	59.2%
No	40.8%

<b>Cuál cree usted que es la motivación real que existe en el personal PNP en general para participar en un curso de capacitación o especialización.</b>	<b>Porcentaje</b>
Obtener puntaje para ascender al grado inmediato superior	37.4%
Aprendizaje de nuevos conocimientos para brindar un buen servicio al ciudadano	59.3%
No existe ninguna motivación	3.4%

<b>Género de los encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	86.1%
Femenino	13.9%

<b>Considera usted que la capacitación contribuye a mejorar la calidad del servicio policial que se brinda al ciudadano.</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	96.3%
No	3.7%

<b>Durante el tiempo que viene prestando servicios en la comisaría; usted, trabaja:</b>	<b>Porcentaje</b>
En una sola sección o departamento	54.3%
Rota permanentemente entre las secciones o departamentos	45.7%

<b>¿De los cursos de capacitación o especialización en que ha participado, usted considera que la infraestructura en donde se desarrolló es la adecuada?</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	53.2%
No	46.8%

<b>¿De los cursos de capacitación o especialización en que ha participado, usted considera que el mobiliario y el equipamiento de las aulas es el adecuado?</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	38.6%
No	61.4%

<b>¿De los cursos de capacitación o especialización en que ha participado, usted considera que los docentes tienen los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias para impartir la cátedra respectiva?</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	46.8%
No	10.2%
Solo algunos	43%

<b>¿Encuentra alguna motivación para prestar servicios en la Comisaría; o si tuviera la opción de prestar servicio en otra unidad policial lo haría de inmediato?</b>	<b>Porcentaje</b>
Si encuentro motivación, y no me gustaría ser cambiado a otra unidad policial	30.3%
No encuentro motivación, y si me gustaría trabajar en otra unidad policial	14.3%
Sí encuentro motivación, pero a pesar de ello, sí me gustaría trabajar en otra unidad policial	51.9%
Sí encuentro motivación, pero a pesar de ello, no me gustaría trabajar en otra unidad policial	3.5%

## **Anexo 3: FOCUS GROUP**

### **PRESENTACION**

El día 07AGO2023 a horas 11.00 en las instalaciones del auditorio de la Región Policial Lima se puso en práctica el instrumento de recojo de información FOCUS GROUP el mismo que se realizó con todos los responsables de las áreas de planeamiento educativo de la Región PolicialLima:

### **Participantes:**

CRNL. PNP SAENZ VALLADARES, Rafael Eliseo

CRNL PNP VEGA SILVA, José Manuel

Cmdte. PNP CABELLO

Jefe de la UNIPLEDU-RP-Lima

Responsables de la Unidades de Planeamiento Educativo.

SOS PNP LEON VILCHEZ, Carlos (DIVPOL NORTE 2)

SOB RODRIGUEZ AMBROCIO Magno C. (DIVPOL OESTE)

SOS PNP VALLE VEGA Edwar (DIVPOL ESTE1)

SO1 PNP CONDORI CONDORI Eide (DIVPOL NORTE 3)

ST1 PNP AYALA JUAREZ Carmen (DIVPOL ESTE 2)

S2 PNP BERRIOS SANTANA Edwin. (DIVPOL SUR2)

S3. PNP LEVANO DAMIANO Rosa Luz. (DIVPOL CENTRO 2)

S1 PNP MOREYRA SOTO Yakelly (DIVPOL CENTRO 1)

S2. PNP ROCA ABANTO Briseth (DIVPOL SUR 1)

S2. PNP CERRON QUISPE Irene Mireya. (DIVPOL NORTE 1)

Se dio inicio con la presentación de los promotores y cada uno de los participantes en la reunión. Posteriormente se indicó cual era el motivo de la aplicación del instrumento de recolección de información, para ello se les indicó que estábamos realizando una investigación respecto a la implementación del proceso de capacitación que realiza la Escuela de formación continua PNP ( ESCFOCON-PNP) en las comisarías de la Región policial Lima, debido a que se ha apreciado varios informes que ha realizado el instituto nacional de estadísticas e informática ( INEI), informes de la defensoría del pueblo (DP), informes que han realizado algunas ONG y otras, en las cuales advierte que el servicio policial en las comisarías es deficiente, refiriendo que esto se debería a que por lo menos el 40 a 50 % del personal no está capacitado para el ejercicio de su función; motivo por el cual venimos abordando esta investigación para conocer si lo que afirman estos informes es verdad, y de ser así cuales son las causas para que esto esté ocurriendo; por lo que exhorta a todos los participantes a sincerar la información ante el tema que se abordará, ya que es fundamental conocerlas para poder corregirlas y de esta manera recomendar un mejor proceso de implementación de los cursos dirigidos hacia el personal de las comisarías y con ello mejorar el servicio policial que se brinda al ciudadano.

**CORONEL PNP VEGA SILVA JOSE MANUEL (JMVS)**

Empecemos por algo, **¿quisiera saber cómo es que ustedes inician el proceso de capacitación para su personal de su jurisdicción? ¿Cómo lo planifican? ¿Cómo lo evalúan ¿cómo lo ejecutan?**

**SOS PNP CARLOS LEON VILCHEZ (CLV)**

Bueno, Se planificó el curso, envié mi plan curricular, mi directiva y tenía que estar en la escuela (ESCFOCON), para insistir en que aprueben la resolución, caso contrario no sale, supongo por

la recargada labor a nivel nacional.

Una vez aprobado, los cursos son programados de un año para el otro, por ejemplo, hoy día he iniciado un curso de patrullaje policial, se programó desde el año pasado, entonces por muchos motivos no he podido hacerlo: Debió iniciarse los primeros meses, pero no se pudo **porque hay un montón de dificultades**: no contaba con el auditorio; a veces no le ponemos el empeño; **también hay que buscar colegas que quieran hacer curso**, ya que muchas veces los que quieren hacer el comisario no les da autorización, y por el contrario nos envía a gente que no quiere hacer el curso, por ello diría que muchas veces el obstáculo son los mismos comisarios. Otro problema es para conseguir los docentes, no los hay, ya que se les paga poco y muchas veces no se les paga a tiempo y quedan en devengados para el próximo año.

#### **JMVS**

Ese es el problema. ¿Y cómo haces tú para planificar ese curso? ¿Por ejemplo, ahorita qué estás haciendo para el próximo año?

No, O sea, por eso la Región nos dice qué curso se tiene que hacer ahora. Antes hacíamos cualquier curso, pero ahora ya no nos dan cualquier curso. Tiene que ser de acuerdo a nuestra problemática actual. Por ejemplo, la policía en la comisaría, que se necesita patrullaje policial, entonces tenemos patrullaje policial. Yo he hecho cursos de investigación criminal, pero ahora ya no nos da el curso de investigación criminal, lo hace la DIRNIC. Tenemos para ese curso también, por ejemplo, de violencia familiar. También se hace.

**JMVS** ¿También lo planificas? ¿Tú haces los planes de estudios?

**CLV.** No, el plan lo hacemos de acuerdo a la las directivas del curso.

**JMVS.** El plan de estudios del curso es cómo se va a desarrollar los objetivos. Y dentro del plan

de estudios la malla curricular. ¿Claro, eso quién lo realizas, tú?

**CLV** No, eso viene de la escuela (ESCFOCON)

### **INTERVIENE SOB PNP RODRIGUEZ AMBROCIO Magno (MRA).**

Nosotros mandamos un plan de trabajo, se hace lo que está en ese plan y la malla curricular se propone cómo va a ser, las horas de trabajo o estudio. Se tiene que proponer cómo va a ser la distribución de horario y los días que se va a hacer los cursos, por ejemplo, en mi caso en la DIVPOL Oeste, tengo cinco meses trabajando, no he podido organizar ningún tipo de curso. ¿Por qué? Porque se tiene que hacer con un año de anticipación. Y el problema es que yo pienso que también ocurre con las demás DIVPOLES la problemática que existe es que el personal policial realiza diversas actividades laborales, yo en mi caso estoy en instrucción y me estoy encargando de la calificación y evaluación para el ascenso, entonces no estamos a tiempo completo en el tema de instrucción, si estuviéramos a tiempo completo y no nos cambiaran de área entonces se podría realizar un mejor trabajo.

Cada jefe que viene va cambiando de área de acuerdo a las necesidades. Refiere los menos antiguos se van a la calle a patrullaje, entonces si tuviéramos permanencia trabajando en una sola área, pues podríamos organizar un mejor trabajo, porque mientras yo ya tengo conocimiento de cómo trabajar en mi instrucción y organizarme bien, tengo mi grupo de WhatsApp, me organizo con mi personal, cuando yo quiero seguir trabajando y organizarme para crecer mi plany todo lo demás que quiero hacer, porque actualmente **no tenemos ni siquiera local para hacer una instrucción en capacitación**. Yo he tenido que pedir para mi personal que están en todas las comisarías de violencia de familiar, que se capaciten, en la Av. España, pedí con un oficio, que los instruyan, como también he pedido el entrenamiento en el uso de la fuerza, capacitar a mi personal y me fui a todas las comisarías para que se capaciten en el uso de la fuerza.

Antes de empezar, la capacitación, es preocupación y lo podemos hacer mejor si estuviere perenne trabajando en el área de instrucción. Sin ser cambiado porque ya se tiene el conocimiento cómo hacerlo y organizarse bien. Pero lamentablemente somos cambiados para hacer una, dos o tres funciones. No tenemos el tiempo, como dijo el superior, si tuviéramos la capacidad o solo dedicarnos a una sola área de ir a coordinar los cursos y todo lo demás, en el momento, es imposible, no se puede, estamos atareados.

**CLV.**

El problema es eso, no estamos en un solo lugar, ***piensan que instrucción es menos importante que el patrullaje, es menos importante que otros servicios, entonces priorizan todo menos esta instrucción.*** Y ese es el problema, Por ejemplo, había un general Manay, él decía “yo lo que quiero es que el personal sea capacitado”, ***pero los comisarios decían, “pero me está quitando gente”*** que te quite cuatro no va a subir la delincuencia en tu jurisdicción, tráelo acá y lo capacitamos.

**JMVS** ¿Entonces los obstáculos que tú ves es que el mismo comisario, a veces por falta de gente, no da facilidades para que se el personal se capacite?

**CLV.** Si, Por ejemplo, hoy día un comisario, me llamó y me dijo ¿Quién te ha autorizado para que cinco efectivos hagan el curso? Yo le indique que el coronel ha dispuesto que salgan cinco de cada comisaría.

**JMVS.** ¿Y de esos cinco que indicas, cuál es el criterio que utilizan para nombrarlos?

**CLV.** Primero se manda una orden telefónica haciendo ver la convocatoria para que se inscriban, entonces hay personal que quiere inscribirse, ***pero tiene que tener la autorización***

**del comisario, pero el comisario no le da permiso.** Y pedimos porque el coronel ordena cinco por cada comisarfa, entonces mandan a otros.

**MRA.** Sucede mi coronel, por ejemplo, llega la orden para la inscripción del curso de capacitación para el personal de violencia familiar, violencia de género y todo lo demás, capacitación que dura un mes o dos meses, curso que va a servir al personal que trabaja en el área familia para su capacitación porque tiene que tener el curso básico, el curso avanzado le sirve para ello, entonces va destinado prácticamente para ser nombrados al personal, ***uno ya sabe esa relación, propone, pero tiene que ser con autorización de su comisario ¿entonces qué pasa? El comisario dice no, pero ¿quién te ha ordenado, sácame esa gente? porque yo necesito, me va a faltar. No tengo gente en familia, nómbrame el que está en la guardia,*** nómbrame al sub oficial de tercera o un sub oficial de Segunda, entonces le digo que no, porque tiene que ser el personal que está trabajando en el área de familia, ***entonces me responde que no tiene gente, en todo caso que no nombre a nadie.*** Entonces, la orden viene de arriba y no se va a nombrar por déficit de personal. **Son realidades que hay actualmente.**

Lo que dice el coronel es cierto, toda institución o todo país que no tiene educación, nunca va a salir adelante, nunca va a progresar. La educación es importante en todos los campos para no ser engañados, maltratados, para no ser vejado, una persona educada sabe cómo defenderse en la calle, acá debe prevalecer el principio de autoridad, que nadie nos maltrate, pero ***si el personal de la calle no tiene la herramienta educativa para poder defenderse, sale con desconocimiento, cómo va a salir a la calle hacer un buen servicio, a veces eso es el problema.*** Hay jefes que dice que lo más importante es patrullaje y además saca al personal de instrucción para que desempeña la labor de Estadística y Operaciones, que se encargue, que haga dos funciones indicando que no tienen gente, se supone que el área administrativa es importante para poder dirigir al resto de su personal, administrar su personal y cada jefe que pone administra, dirige su personal y tiene que dar una buena administración, si no tiene un buen

equipo de trabajo, como va a desempeñar su labor. ***No solamente es patrullaje, también tiene que hacer un trabajo de campo, hay patrullaje, pero también hay que capacitar al personal. Como dice el coronel, es importante el área de instrucción, sino que no se le da la importancia debida, así como a OPC, por ejemplo, todo el mundo critica que son unos vagos, ociosos, pero es un trabajo de campo que ellos hacen con la ciudadanía.***

JMVS. Totalmente de acuerdo.

#### **SOS VALLE VEGA EDWAR. (VVE)**

Para acotar algo respecto a la problemática, un ***problema que tenemos, es con los docentes, hay oficiales y sub oficiales. que se apuntan solamente para cobrar el pago de docente,*** cuando se hace la convocatoria, ***no hay docentes en la policía para dicten las asignaturas,*** hay algunos docentes que no tienen títulos pero tienen conocimiento; los otros problemas son que no contamos con ambientes, mobiliario y equipos adecuados, tampoco con auditorios para la ejecución de los cursos; así como también los pocos cursos que asignan a la DIVPOL, normalmente es uno al año, y en las comisarías de la DIVPOL Oeste somos más de mil efectivos.

#### **SO1 PNP CONDORI CONDORI ELDE (ECC)**

***Se dice que el personal quiere hacer curso de investigación, pero por la distancia no pueden o a algunos les prohíben hacer curso, excepto para patrullaje.*** Hay gente que tienen capacidades, se nota y tienen interés, pero ahí les cortan las alas y no pueden hacer el curso. ***En la Divpol antes había curso de investigación, la gente que estaba en SEINCRI, se matriculaban y entraban a investigaciones. Ahora solo habilitan curso de patrullaje y seguridad ciudadana, esto es importante, pero limitan a los efectivos policiales solamente hacer este patrullaje policial,*** entonces donde queda la investigación, donde queda violencia familiar, y otro curso que pueden hacer para que se superen. ***Entonces se debería ampliar los***

**cursos para que conozcan y no salgan con miedo a la calle, porque a veces algunos salen con miedo porque desconocen.** no solo quedan mal ellos sino toda la institución. Aparte también el  **lugar donde podemos dar clases.** porque a veces se hace muchos malabares para conseguir la logística.

## **CLV**

**El problema también es el auditorio,** por ejemplo, yo tengo auditorio, pero me lo quitaron para ocupar el tema de las prendas de vestir, de uniformes, ocuparon esto, bastante tiempo lo utilizaron. Aparte la pandemia también me lo malogró, entonces he tenido que ir refaccionando, hasta uno mismo, arreglando las carpetas, cuando me entregaron el auditorio, estaba la baldosa, el techo estaba, destrozado. Entonces el problema era que, el coronel me dice no podemos hacerlo así porque alguien toma foto arriba y dice miren las condiciones que están dando la clase, entonces vemos como lo hemos cambiado todo el techo y acondicionado un buen ambiente.

## **ST1 PNP AYALA JUAREZ CARMEN (CAJ)**

En el caso de la Divpol Este2, tenemos comunicación con la Municipalidad para que nos presten auditorio para el curso, pero  **no nos aprueba la resolución.** entonces se supone que hoy empezaba el curso de patrullaje, pero se está aplazando porque demoran en emitir la resolución.

**EVV. Agrega.** Tienes que darle seguimiento, tienes que estar insistiendo, porque hay un montón de expedientes.

## **JMVS**

¿En el proceso de capacitación interviene el área de personal, se identifica quién necesita o a quien le hace falta capacitación? ¿Para formular el diagnóstico y el plan de necesidades de capacitación hacia la ESCFOCON se involucra al área de personal de la DIVPOL?

**CAJ.** Es que, si no los obligan, no lo hacen mi coronel, uno da los nombres.

**CLV.** No es así, nadie se quiere inscribir, para el curso que he iniciado hoy, nosotros hemos convocado desde el mes de mayo para que se inscriban y nadie lo hace, porque son cursos que no son atractivos para los colegas.

**JMVS.** O sea, Ustedes hacen una convocatoria y nadie se escribe.

**CLV.** Algunos dicen “jefe inscribame, inscribame, hace más de 5 meses estaba inscribiendo uno por uno, recién completé los cincuenta para iniciar mi curso, cuarenta y seis sub oficiales y cuatro oficiales. No quieren capacitarse porque hay mucho trabajo en las comisarías, no tienen tiempo, por ejemplo, hay un colega que está en el curso y tiene un caso de investigación criminal, tiene que ir a la DEPINCRI, entonces yo le dicho que después suba al curso, hay muchos problemas dentro el trabajo, colegas tienen detenidos, colegas que tienen que llevar drogas u otra cosa que hacer.

**JMVS.** Esto podría deberse a que el área de personal de las DIVPOLES no participa en planificación, ya que de hacerlo podría ayudarles a ustedes en hacer un buen diagnóstico, e identificar quien aún no ha sido capacitado y por ende nombrarlo para que sea capacitado

**CLV.** Mi coronel, ***a nosotros nos han dado solamente un curso, que es para capacitar a 50 efectivos, en la DIVPOL son más de mil***, es por eso que buscamos mayormente el que quiere hacer el curso ***porque si fuera para todos no alcanzaría.***

**CLV.** El personal mayormente dice, si le haces el curso de patrullaje, los van a mandar a patrullar, si le mandas hacer curso del uso de la fuerza, nadie quiere hacer ese curso porque superiores que han hecho, los han llevado a las huelgas. Ahora eso, por ejemplo, ¿nadie quiere hacer este curso por qué? Porque los que han hecho los han llevado al Potao.

**CAJ.** otra cosa, nosotros enviamos los nombres, pero las comisarías los cambian y te mandan a otra persona, gente que no quiere capacitarse o gente que ya está capacitada y quiere hacer nuevamente curso

**JMVS.** ¿Los nombres en base a que lo envías?

**CAJ.**

Porque ellos mismos nos llaman y nos dicen que quieren el curso y **viendo su perfil podría hacer el curso, se envía el nombre, pero las comisarías los cambian** porque dicen no puede salir él de familia porque me quedo sin uno, de investigación tampoco, **te mandan de la guardia o el telefonista.**

**JMVS**

Así como hay efectivos policiales que no les gusta capacitarse, hay colegas que sí les gusta capacitarse, entonces la institución está invirtiendo en uno. Tal vez hace un curso anual y en otro que pasó cinco, diez o 15 años y nunca hizo un curso, entonces esa inversión que hace la institución en capacitar no está debidamente proporcional a las necesidades que requiere el ciudadano.

**JMVS.**

¿Ustedes como responsables del área de educación, alguna ha tenido alguna capacitación? Alguna inducción de la Escuela de Formación Continua, ¿cómo desarrollar sus planes de estudios, sus mallas curriculares, ¿cómo realizar la convocatoria, el proceso de selección, la evaluación?

**EVV** Si nos han capacitado varias veces del ESCFOCON, pero no es la capacitación que

deberían dar. A partir del año pasado también este a través del zoom ha habido. Nos han brindado información como para poder desarrollar los planes, los años anteriores no había nada, el año pasado sí hubo un grupo del ESCFOCON, un grupo de WhatsApp y por ahí nos comunicamos.

## **JMVS**

¿Y quién les brindaba esa capacidad?

## **EVV**

El Ingeniero Rojas del ESFOCON. Y también ya a partir del año pasado, las mallas curriculares ya son estandarizadas a nivel nacional porque cada uno ponía su nombre a su curso y ahí entonces a partir del año pasado se ha ordenado un poco. Nuevos currículos de patrullaje policial. Allí también se ha ordenado que la región ya no hace investigación en ese ordenamiento que han hecho, cada unidad especializada, de acuerdo a su especialidad hace los cursos, por eso es que este año ya solamente nos han dado patrullaje y violencia de género, dos tipos de cursos, **no es que nos hayan dado a cada DIVPOL esos dos cursos, sino que ese tipo de cursos se ha repartido a todos los de la DIVPOL y a cada uno le dan un curso.**

**JMVS.** Claro, porque yo he visto en el plan que he aprobado en el año 2023 solamente las DIVPOLES de la Región Lima tienen patrullaje, nada más, no hay violencia de género, ¿o sí?

**CLV.** No, solo hay uno para cada DIVPOL, patrullaje.

**MRA.** Mi coronel, el problema que hay es que por ejemplo en mi caso yo tengo cinco meses en instrucción de educación, yo creo que acá la mayoría tiene cuatro o cinco seis y **desconocemos lo que es. cómo debe realizarse también un plan de trabajo.** Entonces ese es el problema que existe. **Yo, por ejemplo, yo ingresé, desconocían, sin embargo, me exigían planes de trabajo,**

pero como lo hago, la persona que estaba ya se había ido, No dejó nada, No me relevé. Nunca la vi porque yo me incorporaba, estaba sometido a ley por un problema de operación que me rompí el brazo, entonces, pero buscando llamaba una DIVPOL a otra DIVPOL, entonces así lo tuve hacer a raja tabla, ¿no? Y hay algunos que han entrado recién, desconocemos, pero yo pienso que instrucción debe de ser permanente o al menor pedir información y que nos manden al menos en videos no. El estudio de cómo se formula un plan de trabajo que desconocemos o desconoce muchos, ¿no?

La capacitación debe de ser permanente, como dije, debe ser perenne, pues el área de instrucción, uno solo para que pueda trabajar correctamente, como debe ser. No estar cambiándome de área y luego ya no sabe cómo trabajar hasta que aprende. Luego nuevamente es cambiado otra vez, ese es el problema que existe. Pero con respecto a la pérdida de interés que el personal de no llevar curso, ***yo pienso muchas veces que también es un factor no solamente social sino también económico, porque muchos del personal policial valgan verdades. Quieren capacitarse, pero no lo hacen. ¿Por qué? Porque de repente quiere el tiempo para que en su franco trabajen. Dicen, quiero capacitarme, pero no tengo plata, un trabajo particular, yo me dedico a esto, y si me voy a capacitar me agarran de franco para ir a la capacitación, y eso no, no me conviene, ¿no? Y como dice usted, van pasando, pasando los años, no siguen cursos, y sin capacitarse ascienden.***

Además, parte de esa evaluación también debe estar el personal, pues esta sección personal debe evaluar quienes no tienen capacitación desde hace tiempo y le corresponde hacer capacitación y coordinar con el de instrucción, y enviar la relación del personal que deben de hacer capacitaciones, un estudio de quiénes deben capacitarse, a quienes les toca hacer capacitaciones, desde luego de tiempo para poder este incluirlo, ¿no?

Se tiene que nombrarse ordenadamente a todo el personal, así debe ser la capacitación pienso

yo. ¿Por qué? Porque si no, nunca lo van a hacer. Nunca se van a capacitar el personal. No por un tema de que de repente no quisieran capacitarse, ellos quieren, pero no lo hacen porque es un factor económico, es un problema social y socio económico, pero a veces el personal quiere hacer capacitación, pero también quiere trabajar en su franco, para llevar más dinero y poder solventar sus gastos. Yo trabajo en instrucción, presentan solicitudes para instrucción y el jefe de unidad, el jefe DIVPOL, no le dan permiso debido a que pretextan déficit de personal. De ese modo no aprueban, no dan el visto bueno para ser favorable para que vayan a hacer el curso, no les dan las facilidades.

### **CORONEL PNP SAENZ VALLADARES RAFAEL ELISEO. (RESV)**

Por lo que podemos ver acá en el área de educación. Como digo, es un área neurálgica que debe ser reforzada, lo que podemos ver es que hay mucha rotación, eso pasaba con el personal de OPC, pues antes pasaban a OPC, no sabíamos que era nuestra carta de presentación con la comunidad y era nuestra imagen, más bien al contrario, debía fortalecerse hasta que justamente acá en el área de la Región, se tomó la decisión que ya eran inamovibles y ese personal fue capacitado, altamente capacitado, de tal manera que hasta ahora creo que ya no son rotados. Tal vez eso debe pasar en el área de educación o instrucción, personal capacitado. Este son los que tienen acercamiento a la comunidad.

**CAJ.** El personal que trabaja en el área educativa también debería ser inamovible.

### **RESV.**

¿Así es, debería ser capacitado de tal manera que pueda desarrollar sus competencias, pues este óptimamente, entonces eso es lo que estamos tratando de identificar y de alguna manera pues también mejorar?

### **S2 PNP BERRIOS SANTANA EDWIN. (EBS)**

A lo que se menciona, mi coronel. Y es un caso que viene pasando en mi DIVPOL y creo que en el resto de las DIVPOL también ha sucedido. Es que el personal que idóneo para trabajar en cada DIVPOL es de S2. para arriba, no, tercera no lo consideramos, si vienes eventualmente, es por tema de apoyo, por déficit de personal en la misma jefatura, también. Y claro, bien, esa es la orden que tercera no pueden laborar ahí, entonces lo retiran, actualmente en el área de estadística de mi jefatura como ejemplo que trabajo, una sub oficial de tercera que tiene título universitario dentro de lo que se viene desempeñando ella, que es estadística. Y lleva de la mejor manera esta labor y forma como se va desempeñando. Yo consideraría que tal vez sea un punto muy importante ver ese tema de no excluir a los de tercera porque quieras o no, hay sub oficial de tercera que están mucho más capacitados que quizás, que un superior o brigadier, tienen más cualidades, más capacidades y por la edad que tienen también se pueden desempeñar mucho mejor, entonces no debería de haber esa exclusión. A mi punto de vista.

### **S3. PNP LEVANO DAMIANO ROSA LUZ. (RLLD)**

De lo que escuche de cada uno y del poco tiempo que tengo una semana de apoyo he podido percibir en dos días, el sub oficial que estaba anterior a mí, que está de vacaciones, de la problemática que pude observar. ¿Era eso? Eso es repetitivamente. Yo también estuve en Familia, es una problemática de nunca acabar, porque es constante día a día la Violencia, estoy en estadística, por ejemplo. Los índices son muy altos ósea no baja y se incrementan mucho más cada día que pasa. Yo creo que se debería dar una importancia mas también a las personastanto psicológicamente, apoyar quizás a las comisarias con un psicólogo. Lo que pude percibir cuando trabajada, Estábamos demasiado mal, las niñas las personas tenía, bajo la autoestima.

**ECC**

He visto mucha falta de empatía, con el ciudadano y el personal también que esta agobiado por tantas cosas que pasan. A veces tratan mal o explotan, digamos, ósea no se ve ese factor, digamos, psicológico. Creo que, si el personal estuviera más capacitado, si el personal fuera más empático, digamos, se cambiarían las cosas. Se podría dar este, ver este una mejor educación, sobre todo para el personal que está trabajando. Darles más facilidades, en todo caso para que pueda capacitarse y poder lograr ser mejor profesional. Y que sigan adelante y apoyarnos entre todo, porque en mi caso, ya hay gente que está en ciertas áreas pero que no le pone el empeño para poder trabajar. O sea, hay personal policial, por ejemplo, que a estas alturas de la vida no sabe Excel.

**RESV**

Gracias, por su aportación.

**S1 PNP MOREYRA SOTO YAKELLY (YMS)**

***En realidad, se están presentando varios problemas en cuanto a la capacitación del personal,** más que nada por los horarios, como indica el brigadier por temas económicos, sería también cuestión de establecer unos horarios que puedan también entrar casi todos. Ahora, en cuanto también a la capacitación de nosotros que estamos en el área de educación, sería bueno que estén con nosotros seis, siete meses y en realidad yo no he recibido ninguna capacitación. Lo mismos es con los efectivos en las comisarías.*

**RESV**

Excelentes intervenciones. En este intercambio de opiniones, informaciones, sé que nos va a retroalimentar también para cómo mejorar nuestro trabajo. Acá están nuestros amigos y compañeros del área de la región también, ¿no? todo esto para mejorar todo. Por eso le digo,

todas las opiniones son muy importantes, Por favor y continúe.

### **CLV**

Pienso que la capacitación debe ser siempre en el servicio, porque mayormente a veces ponen para que se capacite al personal de franco y el personal de Franco no va. Y no pasa nada porque están de franco. lo quieren sancionar, pero no se puede porque están de franco o también tienen servicios particulares o tanto problema que puede tener en su casa, no? La capacitación debe ser durante el servicio. Ahora como dicen el personal a veces esta estresado tiene muchas cosas aparte de la capacitación.

Así como nosotros capacitamos, la sanidad también capacita, nosotros tenemos una posta médica. Y esa posta médica tiene toda la voluntad de querer capacitar, ahora lo está haciendo virtualmente a las comisarías, pero el personal no entra a la plataforma. ¿Por qué? Porque están en otros servicios y otra cosa, que sería importante.

### **RESV**

Entonces ese aspecto psicológico es vital, es parte de la capacitación, el trabajo recreativo de confraternidad suelta el estrés, hay que tratar de trabajarlo con una mejor coordinación que tenemos el área de sanidad, ver también un horario virtual de repente, pero al parecer eso no funciona porque algunos apagan su cámara.

### **S2. PNP ROCA ABANTO BRISETH (BRA)**

De parte de la DIVPOL SUR 1, nosotros tenemos lo que es el apoyo de abogados, mandan HTS diciéndonos que va a haber un bufete de abogados, por ejemplo. Van a ir a dar charlas o están disponibles para cualquier tipo de preguntas en lo que es el ámbito de investigación criminal, este delito. Y cuándo van o van a hacer las visitas a las comisarías para que el personal exponga sus

dudas, no hay el ambiente, en el caso de las comisarías.

Respecto a los cursos, si bien es cierto, ahí también hay una problemática con los oficiales comisarios porque no otorgan permiso a los que quieren capacitarse porque alegan tener déficit de personal.

Este vecindario seguro que dicen muchos que lo debería de ver OPC, pero lo veo yo. Y ahora me han puesto en una unidad ejecutora. Entonces son muchas cosas que de repente te pide un lado y te pide otra cosa. Fin de mes Estadística te pide de todo. En ese lado tengo mucho apoyo también si tengo apoyo, no lo voy a negar, pero también es como que eres una cosa, otra cosa, esto lo otro y y se te junta, se te junta y llega un fin de mes que tuve, un fin de semana que de repente si quieres descansar no, pero sigue, sigue, sigue. Entonces por ese lado también es bueno capacitar no solamente suboficiales de tercera, porque yo sé y yo en mi caso también he apoyado mucho a los superiores.

Ahora todo es virtual, no todos tenemos la facilidad o de querer poner un documento escaneado, poner la firma, poner esto, no es fácil. En mi caso hay que tener mucha paciencia. Yo incluso he hecho hasta una hoja con los pasos uno por uno, uno por uno, para que también se les facilite a ellos.

## **CAJ**

Voy a comentar el caso de un jovencito que quiso hacer su curso de DINOES, pero qué pasó de la comisaría Salió favorable, pero llegó a la DIVPOL y le pusieron desfavorable. Tanto el joven nos rogaba para hacer su curso. ¿Lo ayudamos? Vinimos a la región, conversamos con el coronel de los cursos y explicamos lo que había pasado. Pero, o sea, la traba. el DIVPOL no quiso que ese suboficial haga el curso, o sea, motivo no sabemos, pero tanto fue así que aquí le aprobaron para que haga su curso. Llegó a la DINOES, ya hizo el curso, pero después nos

enteramos que el suboficial denunció al coronel, por qué no le había dejado hacer el curso, entonces.

### **CORONEL PNP VEGA SILVA JOSE**

Con la experiencia que tienen en cada uno de sus DIVPOLES, ¿Cuántos efectivos más o menos solicitan para hacer cursos de capacitación anualmente para salirse de la región policial? O sea, ¿qué hacen en direcciones especializadas? ¿más o menos cuántos?

### **ST1 PNP AYALA JUAREZ CARMEN**

En este caso tengo ahorita por decir seis. Entre ellos tres oficiales que sí dos los pude apoyar personalmente. Acá es bien difícil mi coronel, salir de la DIVPOL, Los oficiales, sobre todo. Para que hagan cursos fuera de la Región Policial, pero como les dije la DIVPOL es a veces es la traba. Pero si hay mucha gente que quisiera capacitarse, pero si no le permiten se queda ahí. Quedó el papel y se devuelve.

### **CLV**

Quisieron hacer curso fuera entre 8 a 10, hubo curso de aviación, también hay que poner en el caso, si es que quieren hacer aviación es una cosa personal. Si yo quiero hacer este, explosivos tampoco, se supone que, si está en la DIVPOL, debe hacer los cursos de lo que está haciendo, la ley lo dice así.

### **BRA**

En ese aspecto, la DIVPOL SUR 1, por ejemplo, el curso de conducción vehicular, hay uno último que se cerró de la Dirección de Tránsito. Eso, por ejemplo, todos han sido aprobados porque también se va este acuerdo a la función, pero si es que son por ejemplo DIRTEL, INFORMATICA,

solamente sería pues este administrativo quizás, o uno quizás por comisaría. El coronel aprobó a dos, máximo, hay otros cursos de dirección, de especialización, de inteligencia policial, pero no son aprobados en algunos casos.

**JMVS**

Hasta el momento, ¿cuántos han apoyado ustedes?

**BRA**

Han salido cinco o seis para que vayan hacer su curso. Y ahora lo último que han pedido de la DIRNIC, han pedido a la del Sur 1, han pedido nueve.

**JMVS**

Y qué problema se presenta si le dan, La vez pasada estaba escuchando y dicen que muchos de los que se van y hacen un curso afuera ya no retorna. ¿Qué de cierto es eso?

**CLV**

Claro eso pasa cuando van a tiempo completo. cuando se le pone a disposición, entonces ya no regresan, al término del curso ya no regresan y se quedan a prestar servicio en esa unidad. Se van a la unidad y se mueven por ahí y ya no regresan.

**JMVS**

Claro, es algo que me dijeron en personal, que deniegan el permiso porque los cursos que solicitan no tienen nada que ver con las funciones de las comisarías, solamente buscan hacer el curso para salir del sistema.

**BRA**

A Veces también son en horarios de 8 a 13 horas y luego regresan, ¿no? En ese buscan ya ser los primeros puestos para que también les pidan allá la misma dirección. Buscan ya ellos esforzarse, llegar a los primeros puestos para que se queden.

### **CORONEL PNP VEGA SILVA JOSE**

¿O sea, con eso qué podemos presumir? ¿Que el personal prácticamente no quiere trabajar en las comisarías, no está conforme?

### **CAJ**

No quieren trabajar en las comisarías porque quieren ir a las unidades especializadas.

### **MRA**

Lo que pasa que comisaría es como una **sala de emergencia**. Llega todos los casos y se veía en delitos, antes no había DEPINCRI, se investigaba todo. Incluso teníamos dos, tres equipos de trabajo que trabajábamos por equipo. La gente de la comisaría no quiere trabajar en comisaría, incluso los oficiales subalternos son los más preocupados en salir, pidiendo hacer un curso para poder salir, casi todos los alféreces se han presentado para hacer curso este año, del 100% habrán sido aprobado, pues un 30%. Por ello el coronel llamó a todos y dijo nadie hace curso, no tenemos personal. Y es verdad, cuando salen ya no retornan, por ejemplo, se van a hacer curso salvataje, lo hacen con la intención de que ya terminan el curso y se van a quedar porque ya empieza el verano y se van a quedar a hacer su práctica, apoyando ya en salvataje, de cada curso los cinco primeros se quedan. Entonces, como dices, se esfuerzan para ser los primeros y quedarse y algunos hacen el esfuerzo para no regresar a la Comisaría. Nuestra ley de carrera policial indica que cada uno tiene derecho a especializarse, superarse y hacer cursos.

Es un derecho, pero muy aparte de eso, yo pienso que también personal, que no tienen interés

de capacitarse y se le debe exigir que sobre todo en el personal de sub oficiales, por qué ese es un problema, porque el personal de sub oficiales valgan verdades por ejemplo el brigadier va a decir no quiere ascender, porque va a decir que el estatus social no es igual de un coronel a General, señor. La diferencia de sueldo es de a 100 A 120 soles no es mucho. Ascende el Brigadier a superior, asciende el técnico a brigadier, todavía hay una diferencia de 500 a 600. Soles.

Yo pienso que la problemática de la capacitación tiene mucho que ver con el factor social, porque lo ven como lo dije en un inicio, deja el apoyo económico de cómo llegar a la casa para mantener el hogar. Porque de repente piensa, si me voy a capacitar me van a enviar en mi franco y no voy a tener tiempo, mejor no me capacito, cada quien se proyecta, son pocos los que tienen el interés de capacitar, estudiar o tener una carrera adicional. Porque ese ya es preocupación de uno mismo. El sub oficial no tiene ese interés de capacitarse, muchísimos ni siquiera tienen un título, están como 10 años de efectivos policiales y dicen que no se presentan porque no tiene título.

### **JMVS**

Es complejo el problema de la comisaría, no, como tú acabas de decir dos puntos importantísimos, uno que hay desmotivación total del personal para trabajar en una comisaría y encima de eso no se quiere capacitar, ello, a pesar de que la comisaria es la célula básica de la Policía Nacional, del punto más importante de nuestra institución es el más olvidado, es por eso pues que estamos mal, no tanto gracias a Dios, ya que de acuerdo a la información estadística que existe, somos la cuarta institución pública que tiene más confianza de la ciudadanía, pero imagínate si tuviéramos el personal motivado y capacitado, cómo estaríamos? Fuéramos una de las instituciones más fuertes y con mayor aceptación y reconocimiento ciudadano.

### **MRA**

La fiscalía y muchas veces el Poder Judicial también suelta a los delincuentes porque hay errores que comete la policía cuando formula la documentación (actas), las cuales son revisadas por el abogado, revisa el acta de intervención a y registro personal, ¿a qué hora formuló la intervención, a tal hora y el acta de registro personal a tal hora, pero no coincide por cómo te va este, o sea el policía Intervino primero. Se supone que hizo el acta de la intervención. Y después dice el registro personal, primero tiene que ser registro personal que dura un horario para plasmar en el acta. Es una serie de cosas, cositas pequeñas, que por falta de capacitación al personal van cayendo, lamentablemente eso no puede ser. No lo hacen debidamente, no.

### **JMVS**

Del curso de patrullaje que actualmente viene ejecutando en su División policial, de las 50 vacantes, cuántas han sido cubiertas exclusivamente por personal de la comisaría y cuántas por personal de otras unidades, entiendo que hay otras sub unidades dentro de la DIVPOL

### **MRA**

Del SOES Tengo 08 y de la DEPINCRI no tengo ninguno, o sea prácticamente hablamos que son 42 de comisarías y 8 del SOES

### **JMVS**

Para ir cerrando, ustedes, ¿qué sugerencias darían para optimizar este proceso de capacitación?

### **CLV**

En primer lugar, pienso que los cursos de capacitación deberían de ser durante el servicio, porque en el franco no quieren ir. A los que hacen curso en las mañanas el comisario al ver que está en curso en la tarde lo maltratan, entonces esto los desmotiva. Entonces no debería ser así,

ya que el estudio es un esfuerzo mental, intelectual, entonces se debería de dar más facilidades al que se capacita.

## **MRA**

Yo pienso que también es muy importante el lugar adecuado para poder capacitarlo. Antes de la pandemia teníamos un auditorio, pero vino la pandemia, ¿en eso vino un coronel y dijo que hacen acá? Bueno, dormitorio, tengo personal que ha llegado de apoyo y necesitan dormitorios, mis carpetas los llevaron al almacén, hoy en día están chatarras y no sirven, no tenemos auditorios. No tenemos un lugar adecuado.

## **S2. PNP CERRON QUISPE IRENE MIREYA. (MCQ)**

Debemos de contar con los medios logísticos para poder realizar las instrucciones, no debería de haber limitaciones. En lo particular yo estoy de apoyo en la DVIPOLO NORTE 1, trabajo en patrullaje preventivo y me limitan, he trabajado en comisaría y me gustaría capacitarme en lo que es investigación criminal, ya que nos cambian a comisarías y depincris, he tenido la oportunidad de trabajar en una depincris, he tenido que aprender de mis más antiguos cada cosa, para poder también desempeñar mi función, es bueno estar capacitado, en patrullaje no nos toman en cuenta, que digamos lo que es ese curso, solo en patrullaje policial mas no en investigación. **Ahora no hice el curso de patrullaje policial** porque soy lactante y no me lo permiten. Entonces por esa parte estoy esperando terminar mi lactancia para poder hacer mi curso.

## **MRA**

**Los cursos deberían de ser menos burocráticos** para que el personal pueda acceder a ello, se demora, no sale las resoluciones, cuando el personal presenta una solicitud para hacer un curso, primero debe ser aprobado por la Región, hasta que regrese, ya el curso se cerró las

inscripciones. El tiempo de inscripción una semana a quince días, hasta que regrese a su unidad ya se cerró y no ocupa vacante. Necesitamos menos burocracia.

## **CAJ**

Que todo el personal que presenta su solicitud, nos apoyemos para que pueda realizar su curso, si uno pide capacitarse es porque lo necesitamos y las trabas empiezan por los comisarios y luego por el DIVPOL.

## **S2. PNP ROSA ROCCA ABANTO BRISETH. (BRR)**

En mi caso mi coronel, solo para acotar, he tenido problema con dos sub oficiales en lo que es el curso de INTERPOL, presentaron ellos directamente su expediente vía plataforma, y luego le han pedido la autorización de la REGPOL, y no por mis manos, no ha pasado por la DIVPOL, en ese caso mi coronel como ya saben que va a salir desfavorable, entonces ellos presentan directamente su documento y generan un malestar.

## **S1. PNP MOREYRA SOTO YAKELLY (YMS)**

Mi sugerencia sería que tendríamos que buscar un horario que se ajuste a fin de que el personal en su totalidad pueda ser capacitado,

## **RESV**

¿Cuál sería el horario que usted sugiere?

## **S1. PNP MOREYRA SOTO YAKELLY**

Como dice el superior podría ser en su servicio, ahí se podría cuadrar el horario porque solo es un mes y medio de capacitación, se podría hacer, ósea no podríamos decir que no va a trabajar,

se podría tener en cuanto su horario de trabajo, en la mañana sería su capacitación, luego sus alimentos, hora descanso y de ahí continúa trabajando. Creo que estaría aprendiendo en su servicio y también trabajando y al día siguiente su franco.

## **ECC**

Haciendo recordar que la capacitación es muy importante para la institución. Debería de existir un filtro para conocer que personal tiene cursos y a quienes les falta el curso, para que puedan hacer el curso.

## **RLD**

Por ejemplo, hice el curso en escuadrón verde, dentro de la función de mi trabajo es patrullaje a pie, hoy en día cuidamos gamarra que es una zona roja, donde hay problemas fuertes, y si tienes razón en que debemos priorizar en lo que trabajamos, capacitarnos más, en centro hasta ahora no se hizo curso, con el comando anterior se solicitó, pero no hubo resultado.

## **S2. PNP BERRIOS SANTANA EDWIN (EBS)**

Pienso que, para el aprendizaje, un punto importante es la predisposición del aspirante no, buscar mecanismos para que los estudiantes o el que va realizar el curso, tenga esa predisposición a aprender y al menos realizar el curso, yendo a una escala muy alta, en el ascenso, que la persona a postular si o si tenga curso. Se podría estimular al personal a que realice cursos.

## **JMVS**

No solamente el patrullaje es función de la comisaría, existen múltiples funciones, por tanto, ustedes pueden solicitar para el otro año la aprobación de otros cursos, acorde a sus funciones

Investigación, familia, tránsito, atención al público.

## **CLV**

Lo que pasa es que la ESCFOCON nos ha limitado solo a patrullaje.

## **MRA**

Solamente las unidades especializadas hacen investigación. Nos han quitado la investigación, eso sí tenemos conocimiento. Recién en este año se está viendo toda lo que es la parte educativa, eso se ve ya que, desde el año pasado, más o menos desde los meses de agosto, septiembre, ya se va haciendo el requerimiento y sí, han pedido tránsito, han pedido violencia familiar, han pedido investigación criminal. Incluso, hubo un curso, para lo que es atención al turismo, atención al público, exactamente. Pero aceptaron algunos de los que es investigación criminal, incluso especialización, y de pronto, no, cada uno con su especialidad, de acuerdo a su competencia que le corresponde. Y cambiaron a patrullaje policial a todos.

Yo lo que vengo pensando ya hace un par de años, yo puedo saber tránsito, puedo saber operativo, puedo saber de investigación criminal, pero si yo no sé cómo manejar mis recursos, tanto logísticos como humanos, siempre voy a seguir encerrado aquí mismo, por ejemplo, ahorita que escuche, no tengo los privilegios, ¿no? Pero, es simplemente hacer un oficio y solicitar y demostrar que estoy en la educación cual me solicitan y me lo dan. A veces es cuestión solamente de, por ejemplo, poder hacer un informe o algo o conversar de repente un poquito más arriba, de hacer llegar, por ejemplo, a todos nosotros, cursos de administración, incluso especialización, ¿para qué? Para saber manejar bien nuestros recursos y, por ejemplo, lo que usted dijo, ¿A qué personal se le capacita?, ¿Cómo hacen la evaluación para que ese personal se capacite? ¿ tiene interés, con qué diagnóstico, con qué perfil lo hace?, entonces, dentro de esa administración vamos a aprender a hacer todos esos detalles, pequeños detalles que nos

amarran en algunos y que no lo podemos gastar y es fácil desatarlos, simplemente es cuestión de organizarnos y saber llevar nuestros recursos, pese a la deficiencia de personal, pese a los bajos recursos, pese a muchas cosas que no tenemos, en esos cursos de administración te enseñan cómo utilizarlos sin muchos recursos que puedas tener.

¿Cuándo está el servicio? No, o sea, lo que me refiero es de que es imposible, si es el tema de hacer los cursos académicos en el horario del servicio, va beneficiar algunas de las personas, por tiempo que se quiere hacer el curso, número uno, número dos se extendería, la razón por la que se cortó de 240 a 160 horas era para la rapidez del absolver el curso. Y ahora, si le vas a hacer al resto de su, solamente de sus servicios, se imaginan organizarse a que todos los que están en el centro de la competencia, los que van a hacer el curso. O sea, todos tienen diferentes horarios. Entonces, yo lo vería que sería un poquito complejo de hacer dentro del servicio. Imagínese, si va a todo personal, va a querer hacer el curso dentro del servicio entonces que personal va a quedar en el servicio ¿qué personal va a quedar para el servicio? Porque yo pienso que es el interés de uno mismo hacer el curso.

Si quiero superarme, ¿ese es el problema? Tenemos más personal que no quiere capacitarse. Entonces, si yo quiero capacitarme y ser mejor policía, mejor profesional. Entonces, el interés es mío y tengo que sacrificar de ello. Si yo he tenido una carrera que me mencionar el sacrificio también entonces, es así. Yo quiero hacer, como dice, yo quiero hacer materiales para la investigación, para la igual, que estar también quiero hacer materiales para la investigación, no me importa, igual, porque también tiene una actividad tomada. Es una preocupación propia. Cada quien debe tener interés. Entonces, si yo quiero capacitarme, lo haré pues también en mi franco, tengo que sacrificarme. Entonces, si es un curso que me manda mi institución, bueno pues. Si yo quiero capacitarme a un instituto, si yo tengo interés en este curso, pues en mi día de franco, si vamos a pensar que vamos hacer todo dentro del servicio, que bonito sería no, que efectivo se va a quedar hacer el servicio de la Comisaria.

## **COMANDANTE PNP CABELLO--- (UPE-RPL)**

Bueno, mi coronel a manera de experiencia, hace un mes acabamos de terminar un curso especialización del curso de violencia familiar que la región a organizado, entonces, el horario de trabajo se adapta, el Comisario puede ponerle en un horario de todos los días y sábado medio día a su casa.

Pero tenemos comisarios mi coronel, que a veces sale cansado la participante del curso, sale doble de la tarde, almuerza, se va a su comisaría y tiene que hacer el servicio. Los comisarios somos muy inconscientes, entonces no tenemos un poquito de empatía con nuestro personal. Vemos que sí, los tenemos hasta las 11:00pm, de servicios, los mandamos a patrullaje a pie, exigimos bastante al personal. Esa experiencia he tomado este último curso. Ese es el problema que deben tener varios colegas. Entonces eso está mal. Entonces, algo, podemos cambiar los comisarios, ser empático con nuestro personal. Eso es un asunto,

## **ST1. PNP VASQUEZ (UPE-RPL)**

Porque no se trata solamente de capacitarse, si no de capacitarse bien. Que aprenda. Porque si yo voy a capacitarme solamente por tener conocimiento a mi cartón, que sí sé, conozco, pero al final lo he llevado así no, he ido, he venido, cursos, servicios, familia y he pasado ya porque tengo que Acabarlo, entonces, la verdad me habrá servido para mi puntaje, pero conocimiento en sí, no. Y ahí, ¿cuánto recursos se está absorbiendo innecesariamente?

## **CLV**

Mire, la capacitación de los cursos sí se puede dar durante el servicio, por ejemplo, si a mi DIVPOL le dan dos cursos, uno lo hago con el que está de servicio y el otro lo hago con el que está de servicio 24 x 24. Se puede dar, pero eso sí que, como dice, no lo vas a poner el que está

en el curso en el turno de la noche. Entonces, sí se puede hacer durante sus servicios, un día sí, un día no. Total, las horas son iguales, son 180 horas. Claro que se haría más tiempo.

## **JMVS**

Y ustedes, por ejemplo, a lo que estaban diciendo, que ahora la investigación criminal ya les ha quitado, y solamente hacen curso de patrullaje. ¿Por qué ustedes no proponen algún nuevo plan de estudios y una nueva malla curricular que abarque todas las funciones que cumple una comisaría? Como lo que hubo en un tiempo para los oficiales que era el curso de comisarios, que procuraba capacitar a los que eran nombrados como comisarios, antes que se hagan cargo de su comisaría, para que puedan gerenciar y administrar correctamente una comisaría. ¿Por qué eso no hacerlo con nuestro personal de sub oficiales? Agarrar, formular un plan de estudios, una malla curricular de acuerdo a todas las competencias y habilidades que debe tener un efectivo policial en una comisaría, y extender ese curso anualmente a todo el personal y con ese curso comenzar a capacitar. ¿Se podrá o no se podrá a ustedes que son de la región?

## **ST1. PNP VASQUEZ**

Claro, porque mire, por ejemplo, en la DIRBAC, lo que es bienestar policial, ellos acaban de sacar, bueno ya será pues tres años más o menos, un curso, en base a ellos yo ocupo ese ejemplo, un curso de administración para unidades policiales, y lo han creado recién hace tres años, justamente dentro de ese curso que conlleva, lo que es netamente la administración, lo que es informática, lo básico. Estadística. También llevan cursos como, por ejemplo, ahí es un método de scrum, llevando pequeñas tareas y llevando trabajo para un proyecto grande poder empujarlo.

Uno de los puntos es eso, hacer ver al del comando, así como el OPC de instrucción, que el personal debe ser inamovible. Se llega a la conclusión de que la capacitación y el estudio, era

quien llevaba el mejoramiento cada vez.

## **BRA**

En ese aspecto, de repente, querer capacitar al personal, es un gran ejemplo y de repente las demás divisiones lo pueden hacer. Mi coronel y con el área de educación, se coordinó con la división de protección contra la familia, contra la violencia familiar, hacer dos sábados seguidos, hacer un cursillo o un taller para lo que es el personal de familia. Llegó el personal de familia, medidas de protección en su franco. Un grupo el sábado, ocho y el siguiente grupo el sábado 13. Hicieron un grupo, vinieron los docentes, que fue el superior y una suboficial, hicieron el curso, todo muy bonito, y el personal salió, no les voy a mentir, el personal ha salido feliz de ese curso. Empezó a las nueve de la mañana y terminó a 14 horas. Feliz porque recibieron demasiada información.

## **SOB PNP RODRIGUEZ AMBROCIO MAGNO CARLOS**

Lo que dice la coleguita es muy cierto. Yo como no tengo auditorio, traje mi personal acá a la Avenida España, en el auditorio se dio la charla desde las tres de la tarde y supuestamente iba a volver a las cinco, pero nos quedamos hasta las siete. El personal quiere capacitarse, pero a veces las situaciones y condiciones no se dan.

## **CORONEL PNP SAENZ VALLADARES RAFAEL ELISEO.**

¿Cómo cuántas DIVPOLES tienen auditorio?

Solo tienen 3 auditorios, eso es nuestra debilidad.

¿Algún aporte más a alguna idea, algo tal vez que tienen la intención de decir?

## **ST1. PNP AYALA JUAREZ CARMEN**

Todo depende de los comisarios y los DIVPOLES y la ESCFOCON, el personal se va a capacitar haciendo cursos, pero si no nos apoyan no se hace nada.

**JMVS**

Y los cursos que les aprueban para que ejecuten entre su persona, ¿Ustedes consideran que es suficiente?

**CLV**

No, pero eso es lo que nos dan.

**RESV**

¿Es un curso para todo el año, para una DIVPOL?

**MRA**

Si, solo eso nos aprueban para cada DIVPOL que tiene un aproximado de 1000 efectivos policiales.

**CLV**

La capacitación profesional debe ser prioridad. Un policía que no está capacitado no está apto para brindar un servicio, entonces hay que darle prioridad, y recursos para su implementación

**CORONEL PNP VEGA SILVA JOSE**

Bien amigos, particularmente les agradezco, ha sido de gran utilidad, y ha confirmado lo que ya nos han dicho los propios usuarios, que son sus compañeros, que ya hemos enviado unas encuestas, cómo se está desarrollando los cursos la ESCFOCON en la Región policial Lima.

Entonces, definitivamente, la voluntad existe, es cuestión simplemente de conversar, de conocer lo que está fallando, como lo dije, sincerarnos, porque no hay otra forma de conocer lo que pasa si no es con el sinceramiento, y también con el sinceramiento que nuestros usuarios, los efectivos policiales de la comisaría, nos han hecho ver con ese mismo sinceramiento vamos a ir a nuestro coronel Ascué a decirle lo que está ocurriendo respecto a la capacitación en las comisarías, que es la más importante, porque la misma ley lo dice y las mismas necesidades de requerimiento lo dice, porque como les comenté, hay encuestas que indican que del 100 % de las personas que denuncian haber sido víctimas de algún delito o falta, el 80% lo hacen en las comisarías; sin embargo, la comisaría, según encuestas, es la que menos capacitación tiene. Me voy bastante complacido y agradecido con ustedes, gracias a todos.

#### **CORONEL PNP SAENZ VALLADARES RAFAEL ELISEO**

Sí, igualmente, yo también agradezco su buena voluntad y predisposición. Sé que, la verdad, nada más que me demuestran su buena voluntad, profesionalismo, se nota su pasión por desempeñar pese a las dificultades, pese a los obstáculos que hay. No nos demos por vencidos, simplemente motivarlos a seguir, dificultades, siempre va a haber, pero que comencemos a dar nuestro granito de arena, no tengamos ningún temor de equivocarnos. La verdad es que tiene muchas buenas propuestas, hay un intercambio de varios, buenas prácticas de otros, que, de otros, y estoy seguro que van a fortalecer su trabajo y les deseo éxitos en su labor. Y nosotros también haremos el mejor esfuerzo en nuestro trabajo y hablar con las personas que tenemos que hablar y exponer todas las problemáticas, situaciones de educación, recomendaciones, sugerencias. Yo les agradezco, la verdad, su predisposición y bueno, siempre cualquier cosa a su disposición.