

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Programa de Capacitación Continua al Personal Policial de
Comisarías de la PNP para mitigar las deficientes intervenciones
policiales de prevención en las comisarías de Salamanca, Santa
Felicia y Laura Caller Ibérico

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

Martín Javier Solís Francia
Rafael Ángel Sánchez Charcape

Asesor:

Juan Eulogio Arroyo Laguna

Lima, 2020

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como propósito proponer un proyecto de innovación que permita mitigar las deficiencias en las intervenciones policiales de prevención en las comisarías de Lima Metropolitana: la Comisaría de Salamanca, ubicada en el distrito de Ate; la Comisaría de Santa Felicia en La Molina; y la Comisaría de Laura Caller Iberico en los Olivos. En efecto, las intervenciones policiales en las comisarías están relacionadas directa e indirectamente con la imagen de la Policía Nacional del Perú ante la ciudadanía.

En el capítulo uno, se ha definido y descrito el problema de la inseguridad ciudadana como uno de los más relevantes de la sociedad peruana. En cuanto al capítulo dos, se han identificado tres principales causas del problema. Primero, los procedimientos desactualizados y descontextualizados en su formulación. Segundo, la falta de capacitación y entrenamiento policial. Tercero, el limitado e ineficiente uso de recursos.

En el capítulo tres se ha diseñado el prototipo, así como el desafío de innovación. Se ha propuesto un Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP. Este Programa consiste en el dictado de cursos mensuales y en la implementación de una APP para acceder a material y a herramientas de trabajo. Así también, en el capítulo cuatro se fundamenta la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales permitirán en primer lugar lograr una síntesis de la amplia información vertida y, en segundo lugar, articular las sugerencias para realizar el presente proyecto de innovación con la finalidad de dar solución al problema de las deficientes intervenciones policiales en las comisarías de Lima.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to propose an innovative project that will mitigate the deficiencies in preventive police interventions in the police stations of Metropolitan Lima: The Salamanca Police Station, located in the district of Ate; the Santa Felicia Police Station in La Molina; and the Laura Caller Iberico Police Station in Los Olivos. In effect, the police interventions in the police stations are directly and indirectly related to the image of the National Police of Peru before the citizens.

In chapter one, the problem of citizen insecurity has been defined and described as one of the most relevant problems in Peruvian society. As for chapter two, three main causes of the problem have been identified. First, outdated and decontextualized procedures in their formulation. Second, the lack of police training and education. Third, the limited and inefficient use of resources.

In chapter three, the prototype has been designed, as well as the innovation challenge. A Continuous Training Program for Police Personnel in PNP Police Stations has been proposed. This program consists of monthly courses and the implementation of an APP to access material and work tools. Also, in chapter four, the desirability, feasibility and viability of the prototype are based on this proposal.

Finally, the conclusions and recommendations are presented, which will make it possible, firstly, to summarize the extensive information provided and, secondly, to articulate the suggestions for this innovation project in order to solve the problem of deficient police interventions in Lima's police station.

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
ABSTRACTiii
INTRODUCCIÓN.....	viii
Capítulo 1. Definición y Descripción del Problema.....	12
1.1 Redacción Formal del Problema.....	12
1.2 Marco conceptual del problema.....	14
1.2.1 La institución policial en el Perú.....	14
1.2.2 Los cuerpos policiales y su profesionalización.....	17
1.2.3 Intervenciones policiales.....	19
1.3 Arquitectura del Problema	22
1.4 Marco Institucional y Normativo Relacionado con el Problema	28
Capítulo 2. Causas del Problema.....	30
2.1 Marco Teórico Sobre las Causas del Problema	30
2.1.1 Desempeño de las comisarías: eficiencia, eficacia y efectividad.....	30
2.1.2 Implementación o ejecución de operaciones policiales.....	32
2.1.3 Los contextos de la operación policial	33
2.1.4 Entrenamiento y capacitación policial	34
2.1.5 Brecha de recursos de las comisarías: desfase abierto con la demanda.....	37
2.2 Causas del Problema	38
2.2.1 Causa 1: Procedimientos desactualizados y descontextualizados.....	38
2.2.2 Causa 2: Falta de capacitación y entrenamiento policial.....	42
2.2.3 Causa 3: Limitado e ineficiente uso de recursos.....	47
Capítulo 3. Diseño del Prototipo	48
3.1 Problema Reformulado y Desafío de Innovación	48
3.2 Experiencias Previas Para Hacer Frente al Desafío de Innovación	52
3.2.1 Caso colombiano.....	53
3.2.2 Caso estadounidense.....	55
3.2.3 Caso mexicano.....	55
3.2.4 Caso japonés de cursos obligatorios para admisión al servicio policial..	56
3.2.5 Caso peruano de la Dirección de Aviación Policial	57
3.3 Concepto Final de Innovación	61
3.3.1 Descripción del concepto final de innovación.....	61
3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación.....	62
3.4 Prototipo Final de la Innovación.....	64
3.4.1 Descripción del prototipo final.....	64
3.4.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación	78

Capítulo 4. Análisis de la Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Prototipo	81
4.1 Análisis de Deseabilidad.....	81
4.2 Análisis de Factibilidad	84
4.3 Análisis de Viabilidad	86
Conclusiones	88
Recomendaciones	90
Bibliografía.....	92
Anexo 1 Reporte de Estadísticas Comisaría de Salamanca	98
Anexo 2 Reporte de Estadísticas Comisaría de Santa Felicia	99
Anexo 3: Reporte de Estadísticas Comisaría de Laura Caller Iberico	100
Anexo 4 Cadena de Valor de las Intervenciones Policiales en Comisarías PNP	101
Anexo 5 Matriz de Consistencia del Diseño de investigación sobre las causas del problema.....	105
Anexo 6 Entrevista.....	106
Anexo 7 Encuesta Sobre Programa de Capacitación.....	109
Anexo 8 App Programa de Capacitación Policial	112
Anexo 9: Listado de participantes en la investigación	117

GRÁFICOS

<i>Gráfico 1</i> Número de denuncias a las intervenciones policiales en tres comisarías	13
<i>Gráfico 2</i> Diagrama de Ishikawa sobre el análisis causal del problema público	38
<i>Gráfico 3</i> Asistencia a capacitaciones en el 2020	42
<i>Gráfico 4</i> Estructura del problema reformulado	51
<i>Gráfico 5</i> Estructura del desafío de innovación	52
<i>Gráfico 6</i> Predisposición de los funcionarios policiales por un diploma de certificación	62
<i>Gráfico 7</i> Modalidad de preferencia para el Programa de Capacitación	64
<i>Gráfico 8</i> Vías de acceso a la información sobre el Programa de Capacitación	65
<i>Gráfico 9</i> Storyboard	80
<i>Gráfico 10</i> Recorrido a escala del Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP.....	80
<i>Gráfico 11</i> Importancia de contar con un Programa de Capacitaciones	81
<i>Gráfico 12</i> Predisposición de los funcionarios policiales por recibir capacitaciones	82

Gráfico 13 Percepción de seguridad respaldada por conocimientos adquiridos	82
Gráfico 14 Temas de preferencia a abordar en Programa de Capacitación	83
Gráfico 15 Acceso a dispositivos tecnológicos	84
Gráfico 16 Acceso a internet en domicilio de funcionarios policiales	85
Gráfico 17 Preferencia por local de capacitaciones	86
Gráfico 18 Cadena de Valor de las Intervenciones Policiales en Comisarías PNP	104
Gráfico 19 App Programa de Capacitación Policial	115

TABLAS

Tabla 1 Matriz de consistencia	27
Tabla 2 Marco normativo frente al problema identificado	29
Tabla 3 Marco institucional frente al problema identificado	29
Tabla 4 Políticas públicas generales frente al problema identificado	29
Tabla 5 Políticas públicas específicas frente al problema identificado	30
Tabla 6 Índice de jerarquización de las causas	49
Tabla 7 Resumen de casos	58
Tabla 8 Actores a tener en consideración para la generación de ideas	60
Tabla 9 Generación y agrupación de ideas	60
Tabla 10 Generación y priorización de ideas	61
Tabla 11 Elementos del Elevator Pitch	63
Tabla 12 Descripción del concepto	63
Tabla 13 Cronograma semanal de capacitaciones	71

Tabla 14 Cronograma mensual de capacitaciones 72

Tabla 15 Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público 105



INTRODUCCIÓN

En la actualidad un asunto destacado en la agenda estatal en el Perú es la inseguridad ciudadana. En efecto, los grados de perjudicados y sensación de inseguridad son preocupantes. De acuerdo al informe técnico de seguridad ciudadana del INEI del 2018 concerniente a los seis meses siguientes desde el mes de noviembre del 2017 a abril del 2018, el 25,5% de los habitantes de 15 y mayores de esta edad, de la zona metropolitana en todo el país, han sido perjudicados con diversos incidentes delincuenciales. También, en las ciudades de 20 000 pobladores esta cifra llega al 27,3%, entretanto que en comunidades entre 2 000 y por debajo de 20 000 pobladores el 20,4% han sido perjudicados con diversos incidentes delincuenciales (INEI, 2018).

De la misma manera, este mismo informe explica que el 84,9% de los habitantes de la zona metropolitana en todo el país observa que, en el siguiente año es posible que sea perjudicado con cualquier acción delictual que infrinja su seguridad. Mientras que, en las localidades de 20 000 habitantes esta cifra se incrementa ligeramente a 86,7%, y en las comunidades que tienen de 2 000 y por debajo de 20 000 pobladores, es de 80% (INEI, 2018).

Como se puede apreciar, 8 de cada 10 ciudadanos tienen la sensación de que en los próximos 12 meses pueden ser víctimas de algún hecho delictivo o acto de violencia en su contra o su propiedad. Estas cifras responden en su mayor parte a los medios informativos, que aprovechando el contexto de la globalización y la tecnología que facilitan el mayor acceso a la información, contribuyen con abordar la inseguridad ciudadana desde el sensacionalismo con la finalidad de alcanzar mayores niveles de rating de audiencia. “Los medios informativos impactan en la apreciación de la población, por la cantidad de

noticias que le dan relevancia a los delitos que acontecen, más no las intervenciones exitosas” (Añanca, 2016).

A manera de ejemplo, reproducimos una muestra de titulares frecuentes en periódicos: “Chorrillos, asesinan a joven madre para robarle el celular” (Comercio, 2017), “asesinan de un balazo a taxista por resistirse al robo de su celular” (Zevallos, 2018), “Lima, la ciudad más peligrosa del mundo para las mujeres” (Gestión, 2018) o “aumentan asaltos con armas en Miraflores” (Lara, 2019).

Frente a esta situación, el Estado peruano ha diseñado políticas para atender el asunto de la inseguridad ciudadana. En sus inicios, este problema era encomendado solo a la PNP. Sin embargo, en el año 2003 el Estado amplió su rol protagónico en la seguridad ciudadana por intermedio del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (Ley N°27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana), conformado por la PCM, MI, representantes del MINJUSDCH, MINEDU, MINSA, MEF, MTC, MIMP, MINCETUR, MIDIS, Poder judicial, MPFN, DP, ANGR, MML, AMPE, PNP, INPE, CPP, SNS, Comisión Especial Multipartidaria de Seguridad Ciudadana del Congreso de la República, y Secretario Técnico del CONASEC, en él se integra a los tres niveles de gobierno. De esta manera, se expresó la nueva perspectiva sistémica del problema de inseguridad ciudadana.

Entre las políticas y estrategias que los gobiernos emitieron a partir del año 1988 para reducir la inseguridad ciudadana se incluye la reestructuración de la PNP y el incremento de efectivos policiales. En primer lugar, se reestructuró la organización de la PNP en cinco especialidades funcionales: Orden y Seguridad, Investigación Criminal, Criminalística, Administración e Inteligencia

(Ley N°27238, Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú). El personal de dichas especialidades fue asignado a las COMANDANCIAS de la PNP en todo el país. En segundo lugar, el número de efectivos policiales se incrementó en 132 000 (Mininter, 2020). Estos efectivos prestan servicios a nivel nacional para la realización del propósito primordial de la PNP, contemplado en el Art. 166° de la Carta Magna Peruana.

Dentro de la cadena de valor, se han identificado problemas en la sección de procesos. Estos muchas veces no son efectuados eficientemente o no siguen todas las indicaciones estipuladas en los documentos oficiales de la PNP, específicamente en el Manual de Procedimientos Operativos Policiales (MAPRO-PNP). Cabe decir que, no existe un buen uso de todos los insumos en los procesos efectuados por la PNP, lo cual lleva a que los demás eslabones de la cadena de valor se vean afectados (Toledo, 2020).

Se ha observado que, en la gran mayoría de situaciones, el personal PNP realiza intervenciones de acuerdo a su experticia personal, sin seguir los pasos contemplados en el MAPRO-PNP. Esto sucede porque el personal policial desconoce la existencia de pasos estandarizados para las intervenciones policiales, o por costumbre y rutina de los mismos efectivos (Alvarado, 2020).

El presente problema requiere ser estudiado y observado a detalle, a fin de, poder proponer mejoras en las intervenciones. Con este fin, se plantea realizar una investigación cualitativa de caso, en donde se pueda observar los aspectos relacionados a las intervenciones policiales. Para efectos del presente proyecto se ha decidido trabajar en tres Comisarías de Lima Metropolitana: la Comisaría de Salamanca, ubicada en el distrito de Ate; la Comisaría de Santa Felicia en el distrito de la Molina y la Comisaría de Laura Caller Iberico, en el distrito de

los Olivos. Los hallazgos y propuestas del presente estudio podrían ser replicados en otras comisarías a nivel nacional.



Capítulo 1. Definición y Descripción del Problema

1.1 Redacción Formal del Problema

Tal como se ha mencionado, la inseguridad ciudadana es uno de los inconvenientes más relevantes en Perú. En efecto, la mayoría de las personas perciben inseguridad. La encuesta realizada por el observatorio ciudadano Lima Cómo Vamos del año 2018, expone que “el 81.1% de los pobladores de Lima capital del Perú establece a la inseguridad ciudadana como el inconveniente transcendental de la localidad. En dicha encuesta también es posible distinguir que únicamente el 11.6% de los pobladores de Lima indican percibir seguridad en su ambiente”. Por este motivo, el rol de la PNP ocupa un lugar importante para la gobernabilidad del país.

La falta de voluntad política para realizar reformas sostenibles en la PNP no permite su eficacia y eficiencia. Así también, uno de los aspectos deficientes de esta institución es la gestión de sus intervenciones, en las que se hace frente a diferentes hechos delictivos.

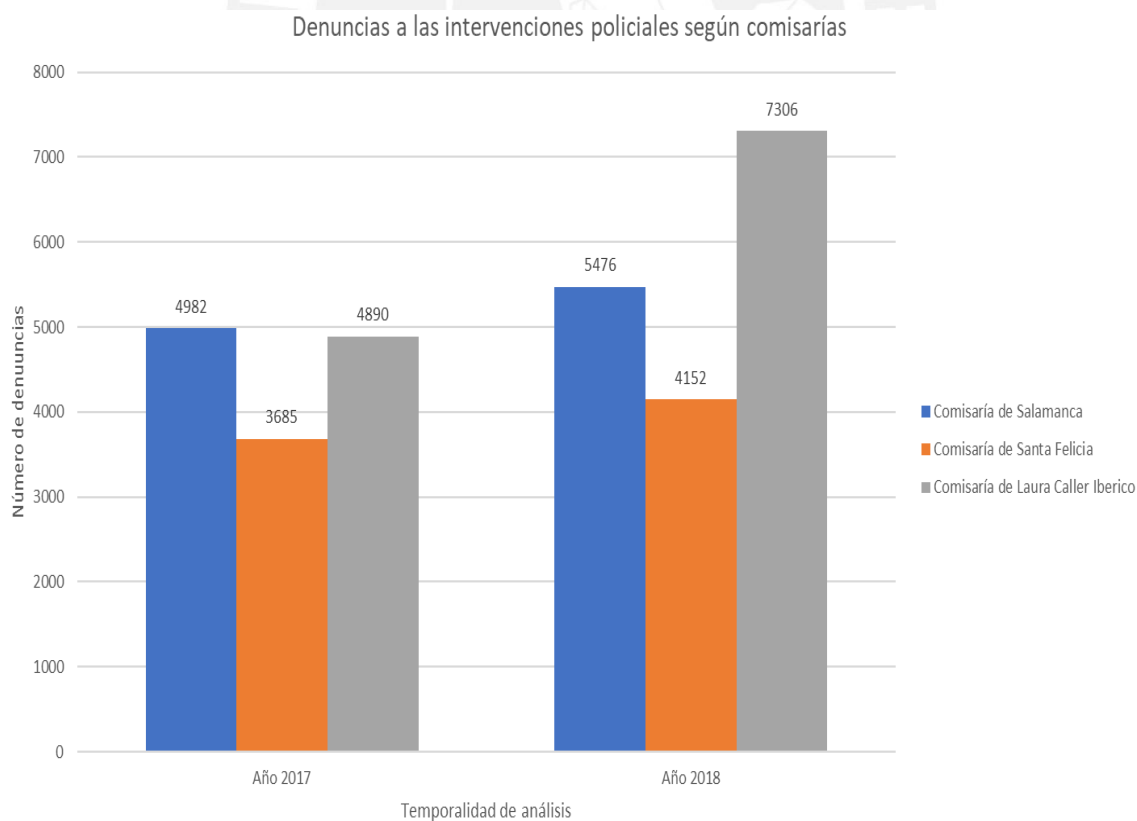
Como producto de las indagaciones realizadas y de la reconstrucción de la cadena de valor en la atención de la inseguridad ciudadana, se ha identificado como problema central del presente trabajo a las deficientes intervenciones policiales y su impacto en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017-2018.

Se ha decidido trabajar y desarrollar el problema en tres comisarías de Lima Metropolitana, las cuales fueron seleccionadas por encontrarse en tres distritos diferentes con distinto número de denuncias recibidas por hechos delictivos. De esta manera se profundizará sobre el problema identificado en una comisaría con bajo

número de denuncias recibidas, otra con un número medio de las mismas, y finalmente una comisaría con un alto número de denuncias. De esta forma, se buscará que los resultados obtenidos tengan cierto grado de representatividad en todas las comandancias de Lima Metropolitana.

Luego de analizar la información precedente, se ha realizado el estudio en la Comisaría de Salamanca, situada en el distrito de Ate; Comisaría de Santa Felicia, ubicada en el distrito de La Molina; y la Comisaría de Laura Caller Iberico, ubicada en el distrito de Los Olivos, las cuales nos proporcionan información sobre las denuncias de mayor incidencia, entre las que destaca las denuncias por intervenciones policiales (ver anexos 1 al 3).

Gráfico 1 Número de denuncias a las intervenciones policiales en tres comisarías



Fuente: Comisaría de Salamanca, Santa Felicia y Laura Caller Iberico

Tal y como se aprecia en el gráfico, la comisaría de Salamanca registra en el año 2017 un total de 4982 denuncias a las intervenciones policiales. Mientras que, en el año 2018, registró un total de 5476 denuncias a las intervenciones policiales, observándose un incremento porcentual es de 3.0% en comparación al año anterior.

Así mismo, la comisaría de Santa Felicia registra en el año 2017 un total de 3685 denuncias a las intervenciones policiales. Mientras que, en el año 2018, asentó la totalidad de 4152 acusaciones a las intervenciones policiales, observándose un incremento porcentual es de 4.4% en comparación al año anterior.

Finalmente, en la comisaría de Laura Caller Iberico registra en el año 2017 un total de 4890 denuncias a las intervenciones policiales. Mientras que, en el año 2018, asentó la totalidad de 7306 acusaciones a las intervenciones policiales, observándose un incremento porcentual es de 9.1% en comparación al año anterior.

En conclusión, a partir de la información proporcionada en el gráfico 1 y los cuadros detallados de reporte de estadísticas de las comisarías de Salamanca, Santa Felicia y Laura Caller Iberico por los 10 tipos de mayor incidencia, correspondientes a los años 2017 y 2018 podemos afirmar que, de cada 10 denuncias que realizan los ciudadanos en las comisarías en mención, cuatro de ellas corresponde a intervenciones policiales, y esta cifra tiene una tendencia creciente.

1.2 Marco conceptual del problema

1.2.1 La institución policial en el Perú

“La PNP es una institución nacional cuyo cometido es proteger, defender y reponer la tranquilidad del país, brindar defensa y apoyo a los conciudadanos, asegurar la ejecución de la legislación y la protección de los bienes estatales y particulares; impedir,

indagar y luchar en contra de los delincuentes; asimismo patrullar e inspeccionar las zonas limítrofes”; con la finalidad de proteger a la comunidad y a los individuos, y así posibilitar su total progreso, en el ambiente de una formación de armonía y consideración a los derechos fundamentales. Gino Costa (2007) manifiesta que nuestro país, tal como las demás naciones de latinas, recibió como herencia española y portuguesa una organización de la policía romano-alemana.

Hasta el año 1988, existieron tres instituciones de la policía que conformaban las Fuerzas Policiales en Perú, todas ellas con su legislación correspondiente, propiedades ocupacionales y maneras estructurales; estas fueron la GC, PIP y la GR. Previamente, el 14 de agosto de 1985, el entonces presidente de la república Alan García Pérez estableció la reestructuración de las Fuerzas Policiales, a través de la publicación de la Ley N°24294. Mediante el proceso de reorganización es que se unen las tres Fuerzas Policiales y nace la PNP. Desde este momento se crea una institución única, encargada del orden interno y de combatir el delito y la inseguridad ciudadana.

En el transcurso de los años, la PNP ha tenido diversas leyes, generando cambios en su organización y funcionamiento. Uno de los últimos cambios más importantes es la promulgación del DL N°1267 emitido el 16 del mes de diciembre del año 2016, que instituye que los Oficiales de Armas tienen 5 especializaciones: Prevención, Orden y Seguridad; Investigación Criminal; Inteligencia; y Control Administrativo Disciplinario. Todas tienen diferente papel y accesorio en la realización de las metas y ocupaciones de la institución policial. Además, se introduce por primera vez el enfoque de demanda que modifica la manera en cómo se comprende y conduce la institución policial.

Respecto al enfoque de demanda, es entendido como la asistencia de cuidado que se ofrece al ciudadano en concordancia con sus necesidades, además de estar acorde a las modificaciones sociopolíticas y económicas, toda vez que prestar un servicio de calidad impacta en la prestación final del servicio (Defensoría del Pueblo, 2018).

De manera previa a esta norma, en el año 2013, se emitió el Manual de Procedimientos de Operativos Policiales, admitido mediante RD N°30-2013-DIRGEN/EMG. Este manual busca renovar y aunar las apreciaciones e instrucciones del equipo de la PNP y garantizar la ejecución de la legislación. De esta manera, se puede proteger a los efectivos policiales para que no realicen acciones que vayan en contra de la normativa vigente, y al mismo tiempo se puedan cumplir los objetivos de los diferentes tipos de intervenciones policiales. Sin embargo, y tal como se explica en los siguientes capítulos, este documento tiene poca difusión dentro del cuerpo policial y sus instrucciones son desconocidas por la mayoría de los efectivos policiales.

Luego, en el 2018, se aprobó la Directiva “Lineamientos para la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior”, a través de la RM N°1481-2018-IN. Esta regla posee como objetivo “conseguir la validez y utilidad en los procedimientos organizacionales del ministerio, y su trascendencia asimismo comprende a la PNP y al SALUDPOL. No obstante, de que lo señalado en la vigente regla, todavía no consigue proceder efectivamente de manera integral, sin embargo, su asentimiento señala una intención de modificar de manera administrativa la orientación institucional.

Retomando los alcances del Decreto Legislativo N°1267, el citado marco normativo refiere que las comisarías forman parte de los órganos desconcentrados (ya que desempeñan ocupaciones determinadas en un entorno geográfico establecido), y

dependientes de las Regiones Policiales o Frentes policiales (de manera excepcional y temporal).

Así mismo, el citado decreto refiere que las comisarías son el elemento fundamental de la institución de la PNP, con labores de prevención, orden, seguridad e investigación, además de mantener una cercana vinculación con la colectividad, y los distintos gobiernos subnacionales, con los que impulsa la contribución de los efectivos policiales en acciones que ayuden en la seguridad ciudadana. Es por ello que, la finalidad del cuidado en las comisarías es que a diferentes individuos les sea posible ingresar a las prestaciones que brinda, y lo deben realizar de forma propicia y en el periodo apropiado, con el claro propósito de recobrar la credulidad de la colectividad en el trabajo que esta desarrolla (Defensoría del Pueblo, 2018).

1.2.2 Los cuerpos policiales y su profesionalización

En Latinoamérica, la profesionalización de los cuerpos policiales se ha enfrentado con dos obstáculos que aparecen mencionados recurrentemente por las Naciones Unidas (Ruiz M., 2014). Por un lado, se asume que la profesionalización no pudo ser sostenible a lo largo del tiempo pese a los intentos que se llevaron a cabo, por otro lado, fueron el resultado de un modelo de profesionalidad autoritario con características militares y aisladas de la sociedad.

Por su parte, la PNP ha mostrado interés por formar y mejorar las competencias profesionales de su potencial humano, a través de los lineamientos establecidos en el régimen educativo de PNP; entendiendo que su personal es el principal activo institucional. La Legislación que Reglamenta los estudio Profesionales de PNP se promulgó el 03 de enero de 2017, mediante el Decreto Legislativo N°1318, siendo una

de las columnas fundamentales del cambio en la policía, se fundamenta en el procedimiento de aprendizaje, preparación y técnica, también el progreso y la formación continua, contribuyendo a la formación profesional, dotándola de excelentes competencias y capacitación en el transcurso del período instructivo y luego en la práctica de sus labores; asimismo refiere que la formación policial tiene que ser constante y gradual.

El Régimen Educativo de la PNP está dirigido por la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial conforme a su condición, independencia formativa y de gestión, mediante escuelas estructuradas en tres unidades académicas: Unidades Académicas de Pregrado, constituido por la Escuela de Oficiales y las Escuelas de Formación Técnico Profesional Policial; La Escuela de Formación de Posgrado, donde se lleva a cabo una formación orientada a lograr el nivel educativo de maestro, de conformidad con la Ley Universitaria y; la Escuela de Formación Continua, encargada de la instrucción, técnica y reforma al equipo policial y así alcanzar un óptimo ejercicio de sus labores, en las ramas ocupacionales de la PNP.

Observando a la PNP como una organización orientada a la productividad, y que debe preocuparse por el desarrollo y crecimiento de las competencias del potencial humano, podemos destacar la importancia de la formación para cumplir con los requerimientos policiales actuales y con los objetivos de la institución. Para ello, se requiere que el personal policial se encuentre debidamente capacitado y así darle pronta y eficiente solución a la problemática existente, fortaleciendo la seguridad ciudadana y por ende contribuir al desarrollo de un buen sistema de seguridad nacional.

Sin embargo, la Resolución Ministerial N°116-2019-IN en el apartado 1.4. referido al diagnóstico, refiere que la necesidad de repensar el aprendizaje, instrucción, técnica y progreso profesional en la policía, depende en gran medida de tres factores: (a) la delincuencia como trascendental inconveniente del estado; (b) El reciente procedimiento de salvaguardia de la categoría de la formación en el nivel superior; y (c) importantes modificaciones del aprendizaje, instrucción, técnica y progreso profesional de la PNP desde los años 2000 al 2016.

En cuanto a este último apartado, se señala que en el informe de la Comisión Especial de Reestructuración de la PNP en el año 2002 recomendó una serie de cambios que bien podrían encuadrarse en tres grandes orientaciones: Modificación drástica del sistema de aprendizaje y de sus temas, los contenidos deben incorporar indirectamente los méritos y fundamentos que tienen que inculcar y orientar el comportamiento de un flamante modelo de policía, y finalmente que el aprendizaje e instrucción policial se determine de acuerdo a la relación del policía con la colectividad, es decir ofrecer una prestación de categoría a los habitantes y no exclusivamente al estado. Por tanto, la doctrina policial debe sustentarse en principios como: (a) acercamiento a la colectividad; (b) predominantemente precautorio, resultando la investigación una pieza importante de la prevención (Jiménez, 2020); y (c) órgano ejecutor de naturaleza técnica, profesional, no determinante, sometida al poder del estado (NP N°003, 2017).

1.2.3 Intervenciones policiales

Las intervenciones policiales y sus diferentes procedimientos son las acciones tomadas por el personal policial, individualmente o en conjunto, para el cumplimiento

de sus funciones. En la línea, “el estudio de los procesos posibilita entender los ejercicios policiales a partir del terreno de probabilidades organizacionales y constitucionales que permiten la práctica de la competencia policial. No con la finalidad de diferenciar lo constitucional de lo anticonstitucional, sino de comprender las situaciones de rendimiento de experiencias definidas y vínculos sociales” (Eilbaum 2004: 81).

Es importante que, los procedimientos de las intervenciones policiales puedan ser debidamente estandarizados y comentados a los demás efectivos policiales. Es así que “con la finalidad de impedir equivocaciones posteriores, indiscutiblemente es importante asimilar de prácticas preliminares y de los consejos sacados de los resultados de los diversos estudios o apreciaciones” (Adang, 2009).

En este mismo sentido, “Della Porta y Reiter (1998) subrayan que la policía asimila estudiando sus equivocaciones: los procedimientos de modificación e instrucción de la institución policial empiezan desde el estudio de intervenciones complicadas en la estructura estatal” (Adang, 2009). Es por ello que, en el mundo, los diferentes cuerpos policiales tratan a menudo de tener manuales e instructivos que permitan narrar los diferentes procedimientos y pasos a seguir en las diferentes intervenciones policiales.

Para el caso peruano existe el MAPRO. Este documento explica que las intervenciones policiales son las acciones iniciales directas que en su atribución lleva a cabo la Policía, con la finalidad de descubrir un desacato, incorrección, crimen, desgracia, siniestro, etc. o sencillamente para mantener la disciplina en la vinculación de los individuos. Respecto a las intervenciones de la PNP se considera como clases de intervenciones generales las siguientes:

- a. A embajadores
- b. A personal de las Fuerzas Armadas y Policiales
- c. A carros de servicio público y privado
- d. A sospechosos (Transgresores legales)
- e. Si existiera un incendio
- f. De darse una inspección domiciliaria
- g. En situaciones de mudanzas y traslados
- h. De existir víctimas en líneas férreas
- i. Por fallecimiento súbito
- j. Servicio de ayuda
- k. Con carros requisitorizados
- l. Por traslado de ganado
- m. En accidente vehicular
- n. A congresistas del país

Los procedimientos de las intervenciones policiales, tanto generales como especiales, están contempladas dentro del grupo de operativos para la prevención policial. Estos operativos constan de (1) procedimientos en el patrullaje policial y (2) procedimientos en intervenciones policiales.

Es preciso señalar que, las intervenciones del equipo de policías de las comandancias se efectúan siempre y cuando esté vinculado con mantener el orden público, y de acuerdo a funciones preventivas y de investigación.

1.3 Arquitectura del Problema

Sobre el problema en mención se ha observado, en primer lugar, que el comando PNP emite órdenes y disposiciones para el cumplimiento de metas a través de indicadores que reflejen la reducción de la inseguridad ciudadana (producción policial) sin considerar la expansión geográfica y poblacional, así como el índice delincencial en las jurisdicciones, porque cada comisaría es diferente a otra. Las órdenes y disposiciones que reciben las comisarías en Lima Metropolitana no consideran las características particulares de esta. Las normas que se emiten son de carácter general y existe poca reglamentación o protocolización para situaciones y territorios más específicos.

Un ejemplo de estas disposiciones es el hecho que el comando PNP ha dispuesto que, el patrullaje motorizado se realice durante las 24 horas, sin tomar en cuenta que, no se dispone de los recursos humanos y logísticos para tal fin. Esta medida ha sido dada ignorando la realidad de los recursos policiales, lo cual hace imposible su cumplimiento.

En segundo lugar, se observa un gran desconocimiento sobre los pasos a seguir en las intervenciones policiales, pues no existe un programa regular no escolarizado de entrenamiento y capacitación sobre normas y procedimientos en intervenciones policiales. Se ha verificado este desconocimiento pues la mayoría de efectivos policiales entrevistados y encuestados de las comisarías de Salamanca, Santa Felicia y Laura Caller Iberico, desconocen la presencia de un MAPRO-PNP. Este hecho origina que las intervenciones denoten la falta de autocontrol del temperamento del personal policial, pues muchas veces actúan sobre la base de la experiencia propia.

Por último, la deficiente gestión en las intervenciones policiales se incrementa con la poca cantidad de efectivos policiales en la comisaría PNP. En efecto, hay una falta en el número de personal policial que tendría que resguardar a un conjunto definido de ciudadanos. En nuestro País, tenemos en porcentaje un efectivo policial en comandancia por cada 673 ciudadanos. “Según recomendación de la ONU, debería haber un efectivo policial por cada 300 ciudadanos, en otras palabras, en el Perú tendríamos que redoblar la cantidad de policías. Esta información no favorece a la optimización de la seguridad ciudadana que, están apartadas de otras naciones que sí están en el cómputo del documento de la ONU” (Ruiz, 2018).

Además, en el VI Censo nacional de comisarías del 2017 se describen las circunstancias mínimamente propicias con las que llevan a cabo su labor los efectivos policiales en las comandancias de nuestro País. Un 64% es decir 960 no cuentan con internet, con esto resulta muy difícil vincularse con los demás servicios con la misma trascendencia para llevar a cabo la labor de investigación, por ejemplo: el procedimiento de las personas requisitorias, con únicamente el 61% y el ingreso a las páginas de información de la RENIEC, únicamente con el 53% de comandancias con ingreso a este servicio.

Debido a las deficiencias de gestión descritas anteriormente, el personal policial hace sus mejores esfuerzos para prestar auxilio al ciudadano, intervenir en hechos de delitos y faltas, efectuar patrullaje a pie y motorizado, realizar operativos conjuntos (PNP y Serenazgo), apoyar a la Gerencia de Fiscalización de las municipalidades, registrar las denuncias de los ciudadanos en la base de datos del SIDPOL y expedir copias certificadas de denuncias policiales.

El vigésimo segundo informe del año de la Defensoría del Pueblo determinó que el 76% de efectivos de la PNP que trabajan en CB y un 82% en CEF desconocen el reglamento realizado por el MININTER para asegurar los métodos de buenas relaciones con los demás individuos, principalmente a las víctimas que sufren de ataques físicos y psicológico y abuso sexual. Asimismo, este documento puntualizó que el 33% de CB y 21% de CEF superan el período de un día para hacer llegar un documento al juzgado de familia respectivo, en asuntos concretos de agresión a la dama y miembros de la familia (Defensoría del Pueblo, 2018).

Así mismo, las deficientes intervenciones policiales afectan tanto al público interno de las comisarías, como también a los ciudadanos. Es así que, de acuerdo a la encuesta en todo el País llevada a cabo por Ipsos, el 66% de los limeños y el 65% de la población en todo el país, no confía en los efectivos policiales (Chicoma, 2016).

En suma, podemos afirmar que el desconocimiento de los protocolos de intervención y la desconfianza del ciudadano en los efectivos policiales incrementan la persistencia y agudización de la problemática. Es por ello que, el problema de las deficientes intervenciones policiales resulta una temática actual y relevante, porque se desarrollan por medio de la interrelación entre el policía con el ciudadano, pues es ahí donde se inicia un punto de contacto que afectará el resultado del servicio policial. En el contexto actual de la PNP las subunidades como: el Escuadrón Verde, Escuadrón de Emergencia, Los Halcones, Grupo Terna, Brigada Especial de la PNP para combatir a delincuentes extranjeros y unidades especializadas, efectúan intervenciones policiales con diferentes procedimientos, debido a su calificación inicial, experticia y rutina.

Estos procedimientos de intervenciones policiales son textualmente amplios y cada uno contiene cantidad de etapas y procesos. Así mismo, no son de entero conocimiento del personal policial y no están estandarizados. La aplicación de estos procedimientos a cargo del personal policial atiende denuncias por violencia familiar, delitos comunes, delitos especiales, faltas, accidentes de tránsito, control del orden público y conflictos sociales. Por ejemplo, algunos efectivos solicitan el DNI de un ciudadano, brevete, antecedentes, requisitorias; y otros no lo hacen. Ante este tipo de hechos, el Comando de la PNP emite directivas, reglamentos, protocolos, memorándums, para el mejor cumplimiento en las intervenciones policiales. En consecuencia, obstruyen la eficacia y eficiencia en las intervenciones policiales de las comisarías a nivel nacional.

En este contexto, Tyler y Folger estudian dos maneras de relación entre los efectivos policiales y los habitantes: los requerimientos de ayuda a la policía para solucionar un inconveniente y las circunstancias en que los agentes policiales deben detener a un individuo por una presunta infracción. En los dos temas se observa conclusiones positivas, el arreglo del inconveniente en el tema número uno e impedir ser requeridos a declarar por una investigación policial en el número dos. La teoría fundamental de ambos autores es que los habitantes reparan de forma diferenciada la “justicia” del trato, de los procesos para decidir, y que esas apreciaciones afectan el agrado en la relación libremente de la conclusión positiva o negativa (Silva 2011: 204).

El personal PNP cuando ejecuta intervenciones policiales lo realiza en forma heterogénea, realizando acciones de acuerdo a su experticia, sin seguir los pasos contemplados en el MAPRO PNP, por desconocimiento y rutina.

En conclusión, el problema de la aplicación de los procedimientos de intervenciones policiales no estandarizados tendría preliminarmente dos causas. En primer lugar, la asignación del personal policial sin considerar su especialidad, debido a las diversas funciones que cumple la PNP a nivel nacional. En segundo lugar, los diversos tipos de intervención policial, que evidencia la clara necesidad de una estandarización en los procedimientos policiales.

En este contexto, ni el MI, ni los niveles de Comando PNP, instituciones competentes en el ámbito policial, han logrado implementar estrategias efectivas. Por ese motivo deseamos diseñar e implementar un prototipo del proyecto de innovación en tres comisarías de Lima para posteriormente replicarlo a nivel nacional, focalizando su atención en la problemática de las intervenciones policiales.

El proyecto de innovación se enfocará inicialmente en tres comisarías: Salamanca en Ate, Santa Felicia en la Molina y Laura Caller Iberico en Los Olivos, que brindan los servicios policiales de Sección Familia; Sección Delitos; Apoyo a la Justicia; Faltas y Contravenciones; Sección Tránsito; Sección de Participación Ciudadana y Patrullaje Motorizado. Así también, la factibilidad de obtención de información que proveerá al presente proyecto.

Seguidamente, se desarrollará la Matriz de Consistencia del Problema identificado:

Tabla 1 Matriz de consistencia

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
Magnitud del problema	Pregunta 1: ¿Cuánta población es afectada por una ineficiente gestión de las intervenciones policiales en Lima Metropolitana?	Determinar el número de población afectada por un ineficiente manejo de las intervenciones policiales en las comisarías de Salamanca, Santa Felicia y Laura Caller Iberico.	La población correspondiente a la jurisdicción de las comisarías de Salamanca(633 470 hab.), Santa Felicia (154 950 hab.) y Laura Caller Iberico (345 159 hab.). Este es el número de población afectada por la inseguridad ciudadana y la desconfianza en la PNP.	INEI	Revisión de base de datos
Proceso de intervenciones policiales en las comisarías de Lima Metropolitana	Pregunta 2: ¿Cómo se desarrolla el proceso de intervenciones policiales en las comisarías de Lima Metropolitana?	Analizar el desarrollo del proceso de intervenciones policiales en las comisarías de Lima Metropolitana	El proceso de intervenciones policiales se da a través de la sección de investigación policial y la sección de orden y seguridad policial.	Documentos oficiales	Revisión de base de datos
				Comisarios	Entrevistas
				Personal policial	Encuestas
				Comisarios	Entrevistas
Actores en el proceso de gestión de las intervenciones policiales en las Comisarías de Lima Metropolitana	Pregunta 3: ¿Quiénes son los actores que participan de la gestión de las intervenciones policiales en el período 2017 - 2018 y cuáles son sus intereses?	Determinar quiénes son los actores que participan de la gestión de las intervenciones policiales en el período 2017 - 2018 y analizar cuáles son sus principales intereses	Los actores que participan de la gestión de las intervenciones policiales son los oficiales y suboficiales de la comisaría. Así como el Comando PNP.	Personal policial	Encuestas
Características de infraestructura, logística, recursos humanos y capacitación del	Pregunta 4: ¿En qué medida las características de infraestructura,	Explicar las características de infraestructura, logística, recursos humanos y	La infraestructura promedio es de material noble, de dos pisos y un	Documentos oficiales Comisario	Revisión de base de datos

personal de las comisarías de Lima Metropolitana	logística, recursos humanos y capacitación del personal en las comisarías de Lima Metropolitana en el período 2017 - 2018 impacta en la eficiencia de las intervenciones?	capacitación del personal policial en las Comisarías de Lima Metropolitana período 2017 -2018 con respecto a la eficiencia de las intervenciones	área de 300 m2, cuenta con servicios esenciales y banda ancha de internet. Son 103 efectivos policiales, 10 patrulleros y 4 motocicletas, y no se realizan capacitaciones permanentes al personal	Documentos oficiales personal policial	Entrevista
				Personal policial	Encuesta

Fuente: Elaboración propia.

1.4 Marco Institucional y Normativo Relacionado con el Problema

El problema de investigación abordado se encuentra dentro de los marcos normativos peruanos y se tiene a la Constitución como máximo referente. De esta manera, siguiendo su Art.166° se determina que el propósito de la PNP es “asegurar, conservar y restituir el orden del País. Brinda apoyo a los individuos y a los ciudadanos. Asegura la ejecución de la legislación y la protección de los bienes estatales y particulares. Impide, indaga y enfrenta el crimen. Patrulla e inspecciona los límites fronterizos”.

Con el objetivo de que la PNP pueda ejercer sus funciones eficientemente es que se reglamenta y especifica los alcances de dicha institución en el Decreto Legislativo N°1267. Se debe manifestar como en el Art.° IV de dicho documento se determina que “la práctica de la labor de la policía necesita estudios específicos, estos son obtenidos mediante la instrucción profesional y técnica. El profesional de la policía obtiene una instrucción pedagógica completa, posibilitando su labor profesional, progreso, formativo, socioeconómico, con realce en la disciplina, el valor, el acatamiento absoluto a los derechos humanos, la moral, el don de mando y el servicio público”. Es en este

sentido, que este trabajo se posiciona en un marco normativo ya existente, y que promueve vías legales para la solución del problema.

Tabla 2 Marco normativo frente al problema identificado

PROBLEMA IDENTIFICADO	MARCO NORMATIVO LINEAMIENTOS PARA ATENDER EL PROBLEMA PÚBLICO
Deficientes intervenciones policiales y su impacto en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017-2018	Constitución Política del Perú - Art.º 166 sobre Finalidad de la Policía Nacional
	Decreto Legislativo N.º 1266 – Ley de Organización y Funciones del Ministerio del Interior
	Directiva de Modalidades de Servicios Policiales
	Manual de Procedimientos Operativos Policiales MAPRO PNP
	Mapa de Procesos Nivel 0 de la PNP – Resolución Ministerial N.º 1742-2019-IN

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Marco institucional frente al problema identificado

PROBLEMA IDENTIFICADO	MARCO DESARROLLADO FRENTE AL PROBLEMA IDENTIFICADO
Deficientes intervenciones policiales y su impacto en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017-2018	Decreto Legislativo N.º 1249 y su reglamento
	Decreto Legislativo N.º 1267 – Ley de la Policía Nacional del Perú
	Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1267
	Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 “Mariano Santos Mateo”
	Dirección y división de funciones de la Comisaría PNP de Salamanca, Laura Caller Iberico y Santa Felicia
	Plan Estratégico Institucional MININTER 2017-2019

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Políticas públicas generales frente al problema identificado

PROBLEMA IDENTIFICADO	POLÍTICAS PÚBLICAS GENERALES
Deficientes intervenciones policiales y su impacto en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017-2018	Decreto Supremo N°004-2013-PCM, política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
	Ley N°30364, Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar y su Reglamento Decreto Supremo N°009-2016-MIMP.
	Decreto Legislativo N°1452-2018, incorpora y modifica diversos artículos de la Ley N°27444 (2001), Ley del Procedimiento Administrativo General. Transversalización del enfoque Intercultural en la prestación de servicios a la ciudadanía.

	Decreto Supremo N°008-2019-MIMP, Política nacional de igualdad de género.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Políticas públicas específicas frente al problema identificado

PROBLEMA IDENTIFICADO	POLÍTICAS PÚBLICAS ESPECÍFICAS
Deficientes intervenciones policiales y su impacto en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017-2018	Resolución Ministerial N°186-2015-PCM, Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía
	Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019-2023
	Resolución Ministerial N°173-2017-IN, estrategia para la mejora de la calidad de la Atención prestada a la ciudadanía en el Ministerio del Interior y la Policía Nacional del Perú 2017-2021

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2. Causas del Problema

2.1 Marco Teórico Sobre las Causas del Problema

2.1.1 Desempeño de las comisarías: eficiencia, eficacia y efectividad

Eficiencia

Moliner (1988) indica que la eficiencia “se asigna a lo que lleva a cabo debidamente la labor a la que se encuentra designado”, mientras que el diccionario Webster lo describe como “la aptitud para elegir y emplear los métodos más adecuados y que causen el mínimo derroche con la finalidad de realizar una labor o conseguir un objetivo” (Mokate, 1999, p. 4). Se trata de un concepto que relaciona los medios con los resultados o los productos.

En el campo del análisis de políticas, de acuerdo con Cohen y Franco (1992), la eficiencia se emplea para describir la acción de alcanzar el resultado minimizando el costo de los recursos. En principio, se considera la acción de conseguir un resultado determinado; segundo, se trata de la “realización de un propósito establecido disminuyendo la utilización de bienes” (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997; Rojas, Jaimes y Valencia, 2017). En palabras de Aedo (2005), se trata del cumplimiento de los

objetivos formulados a partir de un empleo apropiado e inmejorable de los bienes (Cequea, 2012).

En resumen, se trata de un correcto y óptimo uso de los recursos para lograr lo mejor posible el resultado esperado. Para efectos del trabajo, se define un sistema ineficiente como aquel que hace dispendio de los recursos, sea porque incurre en costos superiores para los procesos y productos o porque no aprovecha el presupuesto asignado para incrementar actividades, procesos y productos. Es así que las comisarías revelan numerosos casos de ineficiencia.

Eficacia

Moliner (1998) sostiene que eficacia se refiere a “los elementos o individuos que estén en la posibilidad de realizar el resultado o brindar la prestación al que se encuentran designados”, en tanto que el diccionario de Webster’s lo describe como “el poder de producir las soluciones deseadas” (Mokate, 1999, p. 2). Se trata del logro cabal del resultado o programación.

En el campo del análisis de las políticas, Mokate (1999) indica que “la eficacia de una estrategia o esquema se interpretaría como el nivel en que se logran las metas planteadas” (p. 2); es decir, una organización o institución será eficaz si cumple a cabalidad con la misión que la representa como institución. A ello, Cohen y Franco (1992) agregan que la eficacia es “el nivel en que se logra la finalidad del esquema en los habitantes favorecidos, en un tiempo establecido, libremente de los precios que esto comprenda” (p. 102). De esta manera, la eficacia puede medirse en función de la calidad de la realización de las metas sin interesar el precio o empleo de los bienes. Las

comisarías como veremos no, siempre son eficaces. Incumpliendo lo programado y por tanto no arribando a resultados.

Efectividad

Cohen y Franco (1992) sostienen que la efectividad relaciona los objetivos, tanto los resultados esperados como a los resultados no esperados. En términos de Pérez y Álvarez (1998) la efectividad está relacionada con el nivel de agrado del usuario con el servicio que se le presta. Como ya hemos visto, la ciudadanía muestra altos niveles de insatisfacción con el servicio que brindan las comisarías.

2.1.2 Implementación o ejecución de operaciones policiales

Posterior al agendamiento del problema y la formulación de sus alternativas de solución que se plasman en una política pública que, contienen medidas de política, procesos, programas, procedimientos, actividades, y luego de su diseño, viene la etapa o fase de implementación. Esta etapa se caracteriza por consolidar en hechos lo establecido o formulado como política pública, además “obedece casi, exclusivamente, a las capacidades de la administración y a fallas presentadas en la gestión pública” (Roth, 2015, 186; Sáenz, 2019:25)”. Es decir que, de no identificarse inconvenientes en la formulación de la política estatal, la responsabilidad de una inadecuada implementación recae en sus ejecutores, quienes, de acuerdo con el modelo top-down y el enfoque bottom-up, pueden ser tanto los burócratas de primer nivel como los burócratas de la calle (Pulzl y Treib, 2007).

De acuerdo con Hill y Hupe (2009), la fase de la implementación consiste en la movilización de una serie de recursos y la coordinación entre los actores implicados. Al respecto, los problemas que pueden presentarse durante esta fase pueden deberse a

factores “técnicos, temporales, comunicativos y de capacidad institucional” (Quintero, 2011). Para ello, la fase siguiente de evaluación es la indicada para el diagnóstico del problema en el caso se identifique una falla.

Análogamente, la fase de implementación, para efectos del trabajo, se explicará en función a la ejecución de una serie de operaciones que se derivan de un protocolo de intervención previamente formulado. De esta manera, la fase de implementación se explica como la acción de los efectivos policiales para ejecutar las intervenciones u operaciones especiales, las cuales han sido planificadas, formuladas y aprobadas bajo un marco normativo legal e institucional diseñado por la burocracia en diferentes niveles. Esta burocracia planeadora se diferencia de la burocracia de la calle, efectivos policiales, son aquellos servidores públicos que sí coordinan y se comunican directamente con la población beneficiaria de la intervención (Lipsky, 2010).

De esta manera, se sostiene que las fallas en la implementación o ejecución de los procedimientos establecidos en el Manual no solo pueden recaer en sus actores ejecutores, sino también, puede recaer en los actores formuladores de la intervención u operación. Fallas que pueden responder a una serie de factores, pero, principalmente, a un problema en la recolección de la información sobre el problema público establecido o un alejamiento de la realidad.

2.1.3 Los contextos de la operación policial

Para la formulación de protocolos de atención, manuales de procesos, programas, planes e, incluso, políticas públicas, entre otros, el contexto es un elemento fundamental. El contexto, de acuerdo con Christensen y Laegreid (2013:132), se entiende como “las circunstancias, ambiente, antecedente o configuración que afecta,

restringe, especifica o clarifica el significado de un evento” (Arellano, 2015, p. 15), mientras que, para Lonsdale (2013, p. 336), el contexto se comprende como “el entorno en el que las actividades se llevan a cabo” (Arellano, 2015, p. 15).

En ese sentido, Lonsdale (2013, p. 336) señala que “el contexto es algo cambiante y dinámico”, lo que quiere decir que cada formulación de protocolos de atención, manuales de procesos, programas, planes e, incluso, políticas públicas, entre otros debe actualizarse cada cierto tiempo. En el caso de la presente investigación, la formulación de los manuales que desarrollan los procedimientos de intervención policial debe actualizarse debido a características especiales y temporales distintas.

A su vez, Pollit (2013, p. 417) sostiene que “el contexto es múltiple”; es decir, el contexto no es único, sino plural. Cada realidad es distinta y, en ese sentido, las dinámicas del fenómeno delictivo se presentan de manera diferenciada según cada tipo de zona de riesgo.

Finalmente, el contexto, que se debe contemplar para la formulación y actualización de los procedimientos de intervención policial previos a su implementación o ejecución, implica cambios a nivel social, político, histórico, económico e, incluso, internacional.

2.1.4 Entrenamiento y capacitación policial

En las recientes décadas y con el tema de la globalización y con la expansión de la conectividad digital a través del mundo, se ha posicionado también la función indispensable de la educación para el desarrollo de los Estados y de las sociedades. Cada vez más, las empresas y organizaciones invierten cuantiosos recursos en capacitar y entrenar a sus miembros, así como también, buscan alternativas ingeniosas para entrenarlos y potencializar sus talentos. Con el fin de poder aterrizar la esfera

educativa en las actividades de los funcionarios de las comisarías, es que buscamos primero definir ciertos términos.

Siguiendo a Siliceo (2004) Aguilar podemos conceptualizar a la capacitación como "la labor programada y fundamentada en los requerimientos concretos de una compañía o entidad la cual está dirigida y a una transformación en los estudios, destrezas y conducta" (p.25) del funcionario. Es de esta manera que el personal podrá desempeñar pertinentemente sus funciones, especialmente, frente al universo inestable en el que estamos, este requiere de funcionarios que se ajusten, adapten, transformen y desarrollen constantemente. Se resalta que el factor humano es clave para alcanzar las metas de la empresa.

Así mismo, se debe enfatizar que la organización es responsable de inculcar en sus colaboradores nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las actividades, se debe ver a la capacitación como un elemento cultural de la propia organización. Diversos estudios realizados han concluido que la cultura organizacional influye directamente en el desempeño de los funcionarios (Awad y Saad, 2013; Uddin et al., 2013). Así como también un clima de retroalimentación puede convertirse en una predictora del desempeño en ciertas situaciones (Steelman et al., 2004).

Habría que resaltar también la importancia de capacitar a los funcionarios de mayor rango con el fin de poder lograr implementar sesiones de retroalimentación en las cuales se puedan realizar sugerencias, preguntas y se identifiquen aspectos de mejora (Zenger, 2014). Todos los miembros de la organización deben tener una participación activa y deben recibir capacitaciones informativas y explicativas, así como también, se debe formar específicamente a los evaluadores o jefes, mediante un proceso continuo,

para garantizar una retroalimentación congruente y exacta (Sánchez y Calderón, 2012) que permita la evolución de los funcionarios. Finalmente, los individuos buscan en la retroalimentación información útil que les ayude a alcanzar sus objetivos y regular su comportamiento.

Por otra parte, la capacitación constituye no solo una fuente de actualización y aprendizaje, sino que también es una obligación y una condición para ingresar a los aparatos de desarrollo dentro del Estado. “También, es una facultad de los trabajadores estatales, ya que cada institución tiene que constituir sistemas de capacitación apropiados para todos los grados de carrera, con el objetivo de optimizar la prestación estatal y promover el desarrollo del trabajador estatal. Los sistemas de capacitación tienen que incluir las estrategias organizacionales de capacitación, las actividades de capacitación, los montos económicos estipulados y los elementos de inspección que protejan el cumplimiento del sistema de capacitación” (SERVIR, 2012, p. 29).

Es de esta manera que, las entidades públicas deben definir agendas de capacitación, identificar a sus beneficiarios y constituir sistemas de capacitación apropiados para todos los grados de carrera. Existen diversos tipos de capacitaciones, sin embargo, para este análisis se tomará en cuenta principalmente a tres. Primero, está la gestión institucional en planificación expresada en planes, talento humano, reglamentación, etc. Segundo, la especialización de la carrera, a través de títulos y maestría dirigidas, principalmente, al conjunto de profesionales. Tercero, se concentran los cursos de actualización, por ejemplo, en cómputo, sistematización, secretariado, etc. A pesar de la gran variedad de modalidades para capacitación, existen aún grandes

brechas, SERVIR (2012) manifiesta que las evaluaciones realizadas sobre la efectividad y el impacto de estas capacitaciones es aún mínimo.

2.1.5 Brecha de recursos de las comisarías: desfase abierto con la demanda

Si bien los altos niveles de inseguridad en la región se han normalizado, se debe enfatizar que son anómalos frente a su contraste con otros continentes. Tomando en cuenta que los Estados latinoamericanos en su mayoría viven en regímenes democráticos, son Estados de ingresos medios y no cuentan con índices de densidad poblacional elevados, sorprenden las estadísticas en victimización y sobre todo de percepción de la inseguridad (Solís, 2014).

El Perú no es ajeno a esta realidad, y pese a que el tema de inseguridad se encuentra permanentemente en la agenda política no se logran resultados positivos palpables. A pesar del aumento de recursos financieros destinados a la materia, la debilidad institucional constriñe la adopción de medidas eficientes. Lo señalado, puede evidenciarse principalmente en el uso inadecuado de los recursos dentro de las comisarías que, aunado a la insuficiente financiación de los Estados, la escasa formación de los policías, el insuficiente equipo y las precarias condiciones laborales, devienen en el incremento de la probabilidad de que un policía se involucre en actividades ilegales (Solís, 2014).

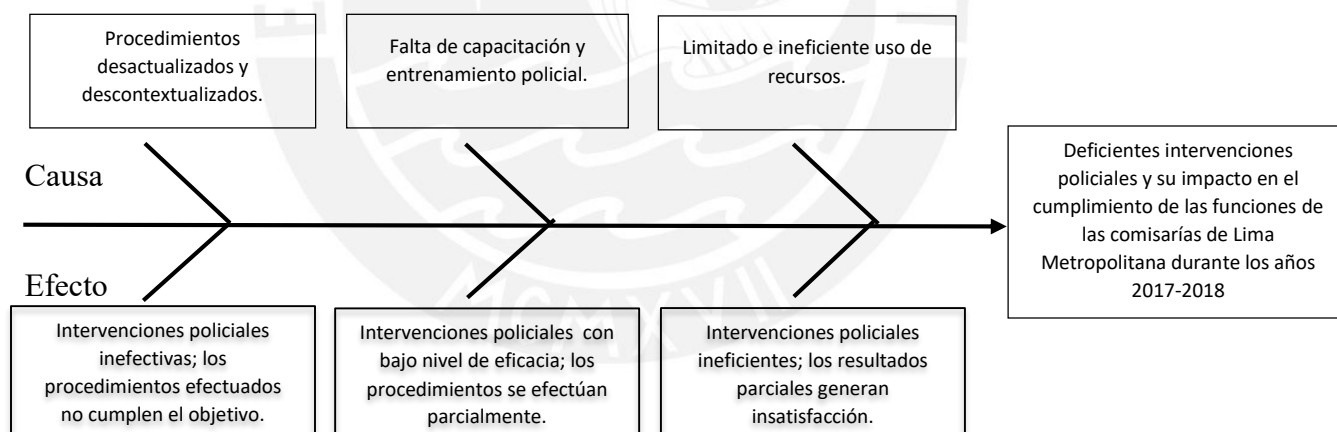
Con el fin de buscar una distribución óptima de los recursos limitados que posee cada comisaría, se debe hacer hincapié en la comunicación interna, los funcionarios deben tener confianza en los canales de comunicación que existen en la organización y deben tener el más alto contenido de datos que puedan acerca de los objetivos y criterios que se quieren alcanzar. Una comunicación interna eficiente facilita el cumplimiento de las

metas organizacionales, permite que el funcionario conozca la organización para la cual trabaja, promueve el trabajo organizado y cooperativo, fortalece la cultura organizacional y proporciona un conocimiento más profundo sobre las funciones que se deben desarrollar en los distintos puestos (Cruz, 2012).

2.2 Causas del Problema

Desarrollando un estudio del contexto y conociendo el testimonio de oficiales y suboficiales de 3 comisarías de Lima Metropolitana, seguidamente, se indican 3 circunstancias que se establecen como razones de nuestro principal inconveniente. Estas se encuentran nombradas en El gráfico 1 y se detallará a continuación.

Gráfico 2 Diagrama de Ishikawa sobre el análisis causal del problema público



Elaboración propia

2.2.1 Causa 1: Procedimientos desactualizados y descontextualizados

Las intervenciones policiales realizadas por la PNP se rigen por “instrumentos de gestión organizacional respaldados en reglamentación y fundamentos generales” (RD. N°140-2015-DIRFEN/EMG-PNP). De acuerdo con el MAPRO, “los efectivos de la PNP,

para realizar un adecuado cumplimiento de la labor policial en la previsión e indagación de delitos e infracciones, [deben conocer] las Operaciones Policiales con la finalidad de precaver el crimen y/o determinar los motivos, contextos y nivel de colaboración de los individuos implicados” (Subcomandancia General, 2015, p. 3).

En ese sentido, la implementación o ejecución de los procedimientos, previamente establecidos en el Manual, responsabiliza no solo a los efectivos policiales encargados de las intervenciones, sino también, a quienes formulan dichos procedimientos que, en este caso, es la Sub Comandancia General o Sub Dirección General de la PNP conformada por las distintas direcciones tales como: Asuntos Internacionales, Aviación Policial, Inteligencia, Criminalística, así como también Sanidad Policial.

En los últimos diez años, esta unidad del Alto Mando de la PNP ha actualizado solo una vez el MAPRO por medio de RD-030-2013-DIRGEN/EMG (15 enero del 2013), el cual comprende dos Libros: El Libro número uno - Procedimientos Operativos para la Prevención Policial y el Libro número dos - Procedimientos Operativos Policiales para la Investigación de delitos y faltas. En estos se desarrollan los procedimientos establecidos para los diferentes tipos de intervenciones a los que los efectivos policiales se enfrentan cada día.

A partir de un análisis a detalle de estos procedimientos, se evidencia la poca vigencia de estos; es decir, hay procedimientos que se identifican como irrelevantes para los efectivos policiales, tales como en el caso de las mudanzas y traslados, para las víctimas en vías férreas y transporte de ganado. En este caso, estos procedimientos, mayormente desconocidos, no son ejecutados tal y como se estipula en el MAPRO.

Por otro lado, de acuerdo con Zapata, “el MAPRO es un instrumento que empleamos habitualmente, pero este no determina la conclusión de la indagación, pues los diversos incidentes se solucionan primordialmente por la práctica de la investigación” (Toledo, 2020, p. 53). Es decir, se evidencia un accionar discrecional o improvisado de los efectivos policiales a partir de la experiencia que presentan.

Por su parte, el coronel López Moreno señala que “este manual es poco empleado ya que admitimos que las investigaciones no nos ayudan con datos renovados, asimismo es fastidioso utilizar estos métodos y, por último, asimismo, pensamos que tenemos un escaso conocimiento acerca de la automatización de técnicas en la indagación del crimen” (Toledo, 2020, p. 53). Esto evidencia una desactualización del MAPRO, lo que dificulta su implementación.

Se debe agregar que el desánimo o desinterés de parte de los efectivos policiales en usar el MAPRO no obedece a una desconsideración o desvalorización de lo que significa el MAPRO para el desempeño efectivo de sus funciones. Al respecto, el coronel Méndez Guerreo enfatiza que “los documentos, a parte, de disminuirme lapsos de tiempo y organizar los procedimientos, me posibilita forjar escuela y perpetuar la práctica policial” (Toledo, 2020, p. 53). Además, el coronel Moreno Panta sostiene que “es necesario e imperioso renovar este manual y utilizarlo continuamente, pues impide dualidad de procedimientos y la realización de actividades inútiles para la indagación, asimismo pensamos que la automatización de procedimientos nos disminuye lapsos de tiempo y posibilita optimizar las conclusiones” (Toledo, 2020, p. 53). De esta manera, se evidencia la relevancia del MAPRO para la fase de su implementación o ejecución.

Desde la propia experiencia presentada por los autores de la presente investigación, se puede confirmar lo evidenciado, además de señalarse que el MAPRO se ha elaborado con poca participación de las comisarías y sus mismos efectivos policiales como el personal de campo que realiza las intervenciones en el día a día. Es por ello que se plantea que los pasos y procedimientos del MAPRO deben considerar la misma experiencia adquirida de los diferentes efectivos policiales y, a su vez, de sus comisarías y, así, poder estandarizar los procesos.

A su vez se debe agregar que, a nivel regional de Lima Metropolitana, el MAPRO no considera elementos externos a la seguridad ciudadana en sí misma, tales como eventos oficiales y políticos, a los que se debe atender de manera especial dejando de lado las labores usuales de prevención y patrullaje. Otro elemento externo que no se considera son los informes que se solicitan desde los altos mandos para notificar la información actualizada y oficial del hecho, lo que resta tiempo para la administración de las actividades diarias.

Finalmente, se puede constatar también, una fuerte injerencia de parte de los medios informativos, pues fomentan la desconfianza de los ciudadanos en la PNP. Los medios de comunicación influyen más en el índice de percepción de inseguridad ciudadana que los mismos índices reales de victimización de un hecho delictivo. Estos problemas con los medios de comunicación generan una necesidad de articulación con estos actores y, así, que estos puedan ser contemplados como parte del proceso de intervención policial.

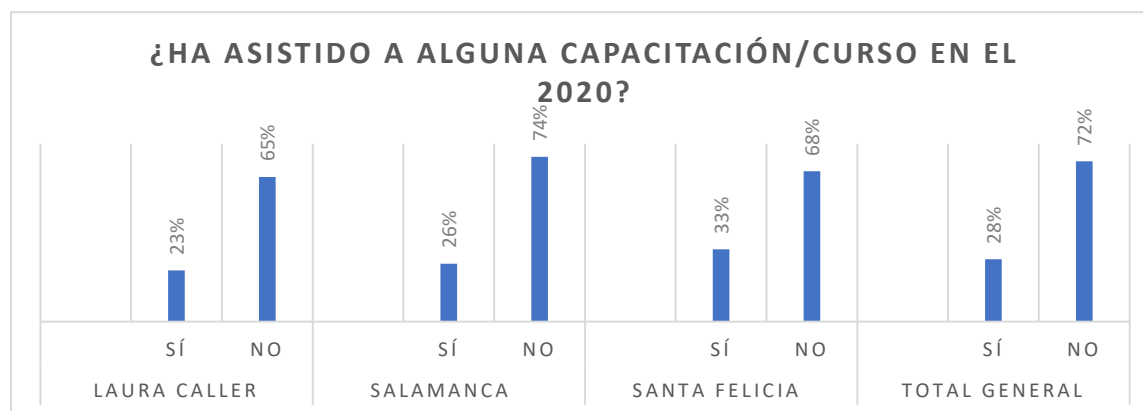
De esta manera, los procedimientos desactualizados presentan problemas de contextualización y temporalidad; es decir, es imperativo su pronta actualización que

considere lo señalado anteriormente puesto que, las intervenciones policiales realizadas actualmente no son efectivas o suelen tener un bajo nivel efectividad; es decir, sin resultados eficaces a cabalidad. Por ello, la necesidad de considerar tanto el tiempo como el contexto en el que nos encontramos para la constante actualización del MAPRO.

2.2.2 Causa 2: Falta de capacitación y entrenamiento policial

La segunda causa identificada en el presente trabajo es la referida a la falta de capacitación y de un entrenamiento integral de los efectivos de la policía que trabaja en las comisarías de Lima Metropolitana. Si bien el personal policial cumple con sus horarios de trabajo en las comisarías, se dedica exclusivamente a su actividad administrativa y operativa. Aunque, el Art.º IV de la Ley de la PNP mencionado en páginas anteriores. No existe un programa regular que permita que el personal se mantenga actualizado en los procedimientos policiales ni un sistema de evaluación pertinente para asegurar que el conocimiento especial demandado para la función policial realmente se manifieste. De acuerdo con las encuestas realizadas, en el 2020 solo el 28% ha recibido al menos una capacitación o curso.

Gráfico 3 Asistencia a capacitaciones en el 2020



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

Por ello, la ausencia de capacitación permanente en las comisarías PNP merma la efectividad en las intervenciones policiales.

Asimismo, se cuenta con insuficiente formación y capacitación para la gestión de las comisarías. El personal policial encargado de esta labor no recibe la formación necesaria y la inadecuada administración de estas instituciones ocasiona un incremento en la inseguridad ciudadana en sus respectivas circunscripciones.

El talento humano de la PNP, después de graduarse de las escuelas de formación, es asignado a una comisaría para brindar el servicio policial a la sociedad. En efecto, aplica los conocimientos aprendidos en dichas escuelas y con el devenir de los años se espera que se complementen con su experiencia laboral. En las comisarías PNP existen efectivos policiales que tienen más de 20 años de servicios y, como es natural, el transcurrir de los años está acompañado de cambios que se ocasionan por la modernidad y tecnología, factores que avanzan más rápido que las instituciones públicas.

En la actualidad, en las comisarías PNP no existen programas de entrenamiento o capacitación permanentes sobre intervenciones policiales. Como observamos en la realidad actual de la PNP, se necesita mejorar las capacidades del personal policial. Con relación a esta afirmación, Juárez indica sobre la capacitación que: “Podemos indicar por lo tanto que la capacitación y la enseñanza son un procedimiento en permanente progreso, indica que la capacitación no resulta un fin sino más bien un medio para mejorar las capacidades profesionales de un individuo, teniendo presente las verdaderas probabilidades que el trabajo admita a las personas realizar sus facultades personales como el de obtener estudios” (Lizárraga-Rodríguez, 2019).

Por otro lado, Cárdenas (1996) explicó que la capacitación es primordial para la totalidad de la entidad, pues la garantía de esta radica en el logro de sus propósitos, necesita tener participantes que obtengan más altos grados de eficacia, y generalmente tenemos que tener en cuenta al talento humano como un elemento transcendental y concluyente para la óptima actividad de todas las entidades.

Mientras que Mayuri (2008) especificó que se comprende que un sistema de capacitación es un proyecto de labores que está planteado, utilizado y tasado por los trabajadores, teniendo como objetivo primordial conseguir un cambio eficiente en la entidad, digamos que de la misma manera que diversos autores se comprende que un programa viene a ser un grupo de acciones, pueden ser seminarios o enseñanza propiamente dicha, consignados a propósitos decididos de acuerdo a los requerimientos apropiados a la situación de una entidad y para un sector o sectores definidos. (Fernández, 2004).

Un sistema de capacitación fundamentalmente, según Jiménez (2015), involucra un continuo procedimiento de instrucción para conseguir y optimizar los estudios, las destrezas y las maneras de los empleados con la finalidad que sea posible llevar a cabo sus labores de forma ideal, con esto tienen lo imprescindible y tienen las condiciones de capacitar y orientar a los demás, esto posibilita a la entidad a poseer un apoyo en la categoría de sus colaboradores; de acuerdo a lo expuesto por el autor es imprescindible incidir en la perseverancia que necesita esta fase, pues si bien es cierto aguardamos optimizar el trabajo de un colaborador o de un conjunto, asimismo es transcendental respetar el provecho de tener un colaborador óptimamente capacitado, el posteriormente es posible que instruya y oriente a los demás trabajadores, significa un

mérito complementario al conseguido únicamente de acuerdo su rendimiento en su trabajo individual, ello involucra que sus labores tengan mayor extensión y lograr mejorar totalmente su rendimiento y también el de la entidad, al tener un componente de retroalimentación entre la totalidad de sus trabajadores.

Resulta imperativo señalar que la Escuela Nacional de Formación Profesional tiene implicancia gravitante en la problemática analizada, toda vez que el Decreto Legislativo N°1267 en cuanto a su inciso 8° refiere que entre sus labores se encuentra el “custodiar el avance de la Ciencia Policial, también transmitir y consolidar el sistema que la respalda como componente conciliador para el dominio organizacional de la PNP, en el ámbito de la Carta Magna y la legislación”. Pertenencia Policial que es entendida como cultura organizacional, la cual resulta ser el grupo de virtudes compartidos por la totalidad, los dogmas y virtudes que facilita la manera adecuada de apreciar, razonar y percibir para una real optimización de la institución, siendo transversal la totalidad del procedimiento institucional de la PNP, viéndose reflejado en la cotidianeidad de su labor, esto quiere decir en las relaciones con la ciudadanía, y entre sí. El presente contexto de la PNP (cultura organizacional) se debe a diversos elementos didácticos, intrínsecos, procedentes del procedimiento de unificación que está próximo a cumplirse 33 años (6 de diciembre de 1988), la misma que se evidencia en las relaciones humanas, y también el nivel de la prestación que se ofrece a la comunidad (Jiménez, 2020).

Al respecto Schein (1988) plantea que la cultura organizacional se da en tres niveles: Primero, artefactos y creaciones (tecnología, arte, esquemas de comportamientos visibles (sistemas y prácticas); Segundo, Valores (demostrables por aprobación social);

y Tercero, Presunciones básicas (Dogmas y suposiciones fundamentales, Ideología) (Garay, 2009).

En cuanto al primer nivel, en la PNP se trata de la expresión verbal y no verbal que toman los directores y guías en el momento de manejar la entidad, también la conducta de los trabajadores fundamentados en maneras y comportamientos. Referente al segundo y tercer nivel, se encuentran vinculados con la integración de las tres ex instituciones, donde cada una de ellas contaba con sus propias ideologías, creencias y valores, que al ser unificadas exigía la identificación y consolidación de la nueva cultura organizacional, pero que a la fecha aún no es posible evidenciar (Jiménez, 2020).

A lo largo de la investigación de esta tesis, se ha identificado un gran desconocimiento del Manual de Procedimientos y sus contenidos en los efectivos policiales de 3 Comisarías de Lima Metropolitana, tanto en los oficiales encargados de los establecimientos como en los suboficiales encargados de efectuar los procedimientos y las intervenciones.

Este desconocimiento se produce, por un lado, por la ausencia de canales de difusión de este Manual. Este no ha sido correctamente comunicado ni difundido a los mismos efectivos policiales encargados de realizar los procesos, y su desconocimiento lleva a que no sea aplicado y que el manual quede solo en el papel. Por otro lado, se identifica que las limitadas capacitaciones y entrenamientos son en gran parte lo que contribuye a la desconexión entre los procedimientos teóricos y la práctica policial.

En esta misma línea, se ha hallado que dichos procedimientos a seguir no forman parte de la formación, capacitación y actualización de los efectivos policiales encargados de realizar los operativos policiales. Estos efectivos realizan su labor diaria,

en su mayoría, sobre la base de su experiencia propia, de los procesos y pasos que han visto en otros funcionarios policiales, y no sobre la base de un manual estandarizado de procedimientos. Lo cual impacta directamente en la eficacia y eficiencia de la intervención, ya que existe una correlación entre el desconocimiento o el incumplimiento del procedimiento y la baja eficiencia lograda con ella.

2.2.3 Causa 3: Limitado e ineficiente uso de recursos

Finalmente, la tercera causa identificada es el limitado e ineficiente uso de recursos en las comisarías de Lima Metropolitana, lo cual se materializa en una inadecuada gestión de las comisarías. Así, por ejemplo, se ha podido constatar un limitado acceso a recursos humanos y logísticos. Estos resultan siendo insuficientes para cumplir con todos los requerimientos necesarios y con todos los procedimientos estipulados en el MAPRO. Más aún, estos limitados recursos se ven constreñidos cuando una comisaría no puede optimizar e instrumentalizar eficientemente sus usos.

Es necesario mejorar la gestión de recursos humanos, gestión de procesos, gestión de presupuesto; así como el liderazgo de equipos y el sistema de capacitaciones para coadyuvar en una distribución de recursos y personal más óptima. Esto resulta primordial, tomando en cuenta que uno de los principios institucionales de la PNP se centra en la orientación al ciudadano. En este sentido, la PNP “encamina su gestión desde los requerimientos de los habitantes, tratando de añadir valor estatal mediante el empleo razonado de los medios que poseen y con un esquema de categoría apropiado” (Art. VII Ley de la PNP).

Las limitaciones referidas anteriormente convergen con el tenue apoyo de los gobiernos de cada región y los municipios, quienes en muchos casos son indiferentes

con las comisarías de sus respectivas circunscripciones. Estos no brindan el soporte adecuado para la lucha contra la inseguridad ciudadana en el territorio, ya que existen severos problemas de coordinación e incluso en varias ocasiones los gobiernos locales terminan dificultando las labores de la PNP.

La inadecuada gestión de las comisarías impacta en el servicio público brindado a la ciudadanía, evidenciado, por ejemplo, en el estado deplorable de algunas infraestructuras, las cuales no cumplen con estándares de calidad necesarios para ofrecer servicios confortables para los usuarios de las comisarías.

Por último, el Estado no ha brindado los medios necesarios para asegurar que la PNP pueda cumplir las demandas policiales de la sociedad. Además, el incremento de la población no está acorde con el incremento de recursos humanos y logísticos para que las comisarías puedan realizar sus funciones. (Ruiz, 2018). En suma, el uso limitado o pragmático de los recursos de las comisarías va en perjuicio de la eficiencia de la función policial y en sí de las intervenciones policiales de los funcionarios de las comisarías.

Capítulo 3. Diseño del Prototipo

3.1 Problema Reformulado y Desafío de Innovación

En capítulos anteriores se han identificado y explicado las tres principales causas para las deficientes intervenciones policiales y su impacto adverso en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017-2018. Primero, se debe a los procedimientos desactualizados y a la desconexión entre su formulación y la implementación. Segundo, se encuentra la falta de capacitación y entrenamiento policial. Tercero, se distinguió al limitado e ineficiente uso de los recursos

de las comisarías. Tomando en consideración las causas expresadas, se creó una escala de jerarquización con el fin de seleccionar el elemento causal para identificar el desafío de innovación.

Tabla 6 Índice de jerarquización de las causas

Causas	Dimensiones						
	Nivel de impacto en el problema	Valor	Posibilidades de modificación	Valor	Ámbito normativo	Valor	Total
Procedimientos desactualizados y desconexión entre su formulación e implementación	Alto impacto	2	Regular posibilidad de modificación	1	Es compartida	1	4
Falta de capacitación y entrenamiento	Alto impacto	2	Alta posibilidad de modificación	2	Totalmente	2	6
Limitado e ineficiente uso de recursos	Regular impacto	1	Baja posibilidad de modificación	0	Es compartida	1	2

Fuente: Elaboración propia

Por un lado, se ha visto que el tener un personal policial capacitado en los procedimientos y mecanismos de las intervenciones preventivas resulta en un alto impacto en el problema y permite mitigar en gran medida los efectos adversos en el cumplimiento de las funciones de las comisarías. Ahora bien, en cuanto a la posibilidad de modificar por parte de la organización, se ha encontrado que es altamente posible la implementación de un proyecto que mitigue la falta de preparación de los funcionarios.

Finalmente, se ha identificado que el marco normativo de la PNP y las comisarías, no solo permite y viabiliza medidas para solucionar la causa escogida sino también, fomenta y demanda capacitación y un entrenamiento permanente de los efectivos

policiales. Lo cual significa que desde el ámbito normativo se puede proceder con generar la intervención.

Como resultado, se encontró que la segunda causa referida a la falta de capacitación y entrenamiento policial tuvo mayor ponderación dado su alto impacto en el problema, la posibilidad de hacer las modificaciones en la misma organización y su encuadre dentro de los marcos normativos provistos por la PNP.

Problema: “Las deficientes intervenciones policiales y su impacto en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017-2018”

Causa seleccionada: La falta de capacitación y entrenamiento policial

Problema reformulado: Personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana presentan deficiencias en las intervenciones policiales de prevención, por tanto, requieren capacitación y entrenamiento.

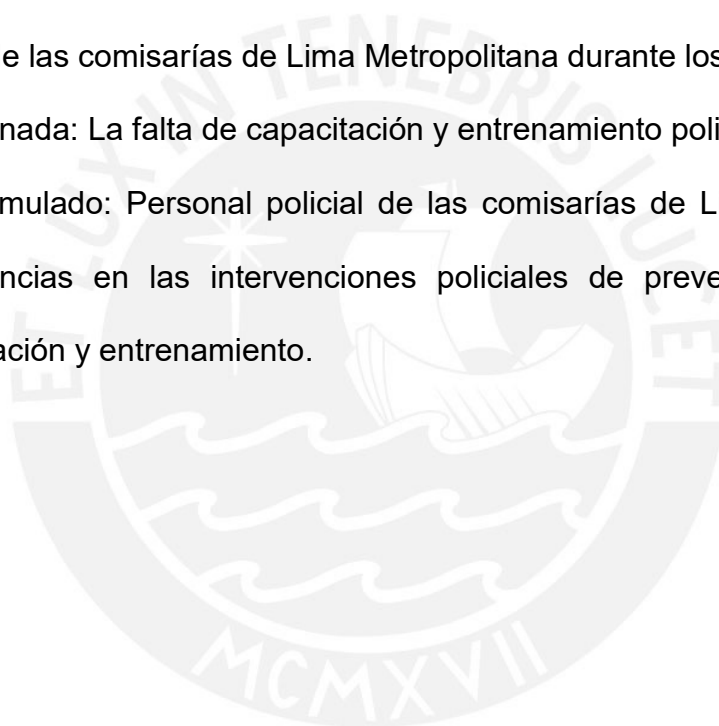


Gráfico 4 Estructura del problema reformulado



Fuente: Elaboración propia

Desafío de la innovación: ¿Cómo podemos mejorar las capacidades del personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana para reducir las deficiencias en las intervenciones policiales de prevención?

Gráfico 5 Estructura del desafío de innovación



Fuente: Elaboración propia

3.2 Experiencias Previas Para Hacer Frente al Desafío de Innovación

Con el fin de explorar respuestas frente al desafío de innovación es importante analizar alternativas de solución adoptadas por distintos Estados.

3.2.1 Caso colombiano

La Policía Nacional de Colombia ha enfrentado el mismo problema mediante procesos de entrenamiento que dotan a los agentes policiales de las capacidades necesarias para cumplir satisfactoriamente con sus responsabilidades a través del uso de la capacitación virtual.

Ello se ha logrado con el desarrollo de diversas plataformas educativas virtuales que permiten la educación continua del personal policial a través de un usuario y una clave:

- Centros Integrados de Inteligencia para la Seguridad Ciudadana,
- Unidades de comando y control móvil SIART (Sistemas Aéreos Remotamente Tripulados) para vigilancia,
- Bases de datos integrados a nivel institucional,
- Metodologías de georreferencia del delito o soluciones Business Intelligence (Villalobos, 2019).

La Policía Nacional de Colombia ha exigido que se desarrollen procesos de entrenamiento que doten a los agentes policiales de las capacidades necesarias para cumplir a satisfacción con sus responsabilidades.

Específicamente, la creación de la Escuela de Postgrados de Colombia le ha otorgado a la Policía Nacional de Colombia la posibilidad de diseminar e interiorizar su ideología de labores de renovación tecnológica en el cuerpo policial. Un ejemplo a destacar, es la implementación de la metodología de Design Thinking, con la cual se busca que los agentes policiales puedan desarrollar opiniones para conseguir desarrollos en tecnología. “En otras palabras, se coloca la capacidad en los efectivos policiales para que experimenten y examinen su ambiente y su situación empleando

Design Thinking u otras técnicas, y que después, desde sus descubrimientos, reconozcan inconvenientes institucionales, operacionales, nacionales, etc. estableciendo planes que empleen la invención tecnológica” (Villalobos, 2019, p. 88). Esta iniciativa es acompañada de cursos sobre Scrum Master, metodología ágil para el desarrollo de proyectos. Por último, reciben un entrenamiento sobre cómo hacer atractivos sus proyectos y venderlos con la finalidad de que pueden conseguir los recursos necesarios para poder implementarlos.

Ahora bien, la policía colombiana ha adoptado como un eje central en todas sus metodologías de enseñanza, el desarrollo de habilidades blandas. Es así que se busca no solo fomentar el conocimiento, sino también reforzar las competencias interpersonales de sus agentes. Todo ello, incrementa la probabilidad de un cambio organizacional exitoso en los cuerpos policiales, ya que los agentes contarán con una mayor apertura e incluso pueden consolidarse como aliados del cambio.

Habría que mencionar, además, algunas otras lecciones que se pueden tomar de la experiencia colombiana. Primero, se enfatiza en la necesidad de tener policías especializados en ingeniería de sistemas y desarrolladores de software, es menester que el mismo personal policial guie los procesos de innovación. Segundo, el Plan Anual de Educación se elabora tomando en consideración las opiniones de la totalidad de los trabajadores de la Policía Nacional de Colombia, con este proceso se busca identificar brechas de conocimiento y se genera un diseño especializado de formación que incluye diversos métodos de enseñanza como talleres o seminarios (Villalobos, 2019).

Tercero, los cursos de actualización deben ser obligatorios y gratuitos para todo el personal, si bien en algunos casos variará según la necesidad del puesto o del nivel de

conocimiento de cada funcionario, se debe exigir que todo el personal lleve cursos permanentemente. Cuarto, la Policía Nacional de Colombia ha logrado diseñar un modelo propio basado en sus propias necesidades, lo cual se refleja en generar capacidades al interior de cada Estado para obtener resultados eficientes.

3.2.2 Caso estadounidense

En los Estados Unidos, existe la tendencia a citar y escoger a cadetes con un elevado grado pedagógico y después incitar o pedir más instrucción y así conceder ascensos. Las universidades en Norte América brindan asignaturas específicas en administración policial y criminología; en diversas instancias las comandancias de policía ayudan concisamente en el esquema de esquemas adelantados de formación policial. Aparte de estas labores las universidades asimismo desempeñan un significativo trabajo de estudio y valoración de experiencias y métodos policiales (Neild, 1996).

3.2.3 Caso mexicano

La apuesta mexicana por la combinación tecnológica y el quehacer policial es muy reveladora y establece un precedente positivo para la región. A través de la formación obligatoria en academias de policías especializadas en ingeniería y robótica, sumado a un relacionamiento permanente con los ciudadanos y la contratación de profesionales especializados han logrado introducir la innovación tecnológica como parte de la cultura organizacional. De modo que, los propios funcionarios de distinto rango, son quienes identifican sus requerimientos para mejorar su trabajo policial y pueden llegar a soluciones pertinentes.

Este proceso de innovación desde las bases les da mayor efectividad ya que, las soluciones propuestas resuelven sus propias necesidades y no tienen que importar

modelos inexactos del exterior. Tal como menciona Hazel Villalobos (2019), la experiencia de la Policía Federal de México muestra como de este sistema salieron recursos tecnológicos muy seguros que optimizan el trabajo policial sin sustituirlo.

3.2.4 Caso japonés de cursos obligatorios para admisión al servicio policial

La experiencia japonesa se centra en los cursos obligatorios que los aspirantes deben cumplir para ser admitidos al servicio policial. Estos son impartidos en la academia de policía, actualmente, existe un aproximado de 57 escuelas policiales en el País de Japón y albergan a 80,000 postulantes por año. Dentro de las materias impartidas se incluyen los temas siguientes: caligrafía, arreglo de flores, ceremonia de té, así como escritura de poesía y flauta japonesa. Así mismo se necesita que los policías alcancen el grado de cinturón negro en Judo o una condecoración parecida en Kendo.

La perspectiva oriental contraviene la mirada occidental del funcionario policial, en tanto el policía en Japón es preparado específicamente para ser un habitante cabal e íntegro, y no un autómatas impulsivo que acepta mandatos sin protestar.

Una vez que los aspirantes finalizan la preparación del año, los oficiales titulados tienen que estar durante otros cuatro meses con preparación práctica previa a ejercer labores policiales en la ciudad. La totalidad de estos procedimientos son rigurosos con el fin de garantizar que únicamente los habitantes que valoren el ser policía su vocación logren tener el reconocido trabajo.

Por todo ello, Tokio, la metrópoli más extensa del universo, tiene menor grado de violencia que diversas ciudades parecidas. Los efectivos policiales en Japón son personas honorables de credulidad por gran parte de los japoneses.

3.2.5 Caso peruano de la Dirección de Aviación Policial

Por otro lado, se debe resaltar el Programa de Entrenamiento de las Tripulaciones (ATP) de la Dirección de Aviación Policial. Esta dirección tiene un especial vínculo entre el Perú y el Departamento de Estado de los EE. UU., dado que está inmersa en el Convenio Antidroga Perú–EE. UU. Este programa cuenta con tripulaciones aéreas de la PNP que operan las aeronaves del Gobierno de los EE. UU. Por ello, uno de los requisitos para la operación de dichas aeronaves es cumplir con este programa, el cual consiste en el entrenamiento de calificación, refrescamiento, misión y de continuación. La meta del programa es la de desarrollar tripulaciones listas para la misión.

El ATP es un programa que se desarrolla durante el año, en él, las tripulaciones realizan diversas actividades académicas (entrenamiento teórico y práctico, evaluaciones orales, escritas y de destreza de vuelo). El año de entrenamiento del ATP está dividido en dos periodos semianuales de entrenamiento. El primer periodo de entrenamiento empieza el primer día después del fin del mes de nacimiento del tripulante y continúa por seis meses. El segundo periodo de entrenamiento empieza el primer día del séptimo mes y continúa hasta el fin del mes de nacimiento del tripulante (Guía de Entrenamiento y Estandarización de Aviación, 2020).

Durante el periodo de entrenamiento el tripulante tiene que, completar horas de vuelo, así como tareas en tierra y en vuelo, dichas tareas están descritas en el respectivo Manual de Entrenamiento del Tripulante. El tripulante que no cumpla con los requisitos es removido del programa de entrenamiento y por consiguiente no podrá operar las aeronaves.

Cabe mencionar que el desarrollo del programa de entrenamiento ha contribuido a reducir significativamente la ocurrencia de incidentes y accidentes de vuelo, ya que su finalidad es mantener la eficiencia de los tripulantes de vuelo.

A manera de resumen presentamos las experiencias de cada país.

Tabla 7 Resumen de casos

Tipo de actor	Colombia	EE.UU.	México	Japón	Perú
Descripción de la experiencia	La policía colombiana ha adoptado como un eje central temático el desarrollo de habilidades blandas y como metodología de enseñanza-aprendizaje, el uso de plataformas virtuales masivas.	Se convoca y selecciona a cadetes con alto nivel educativo y luego alientan y establecen un mayor nivel de formación para otorgar ascensos	Formación obligatoria en academias de policías especializadas en ingeniería y robótica, sumado a un relacionamiento permanente con los ciudadanos y la contratación de profesionales especializados	Cursos obligatorios que los aspirantes deben cumplir para ser admitidos al servicio policial	Programa de Entrenamiento de las Tripulaciones (ATP) de la Dirección de Aviación Policial. Esta dirección tiene un especial vínculo entre el Perú y el Departamento de Estado de EE. UU., dado que está inmersa en el Convenio Antidrogas Perú – EE. UU
Aspectos que aborda el desafío de innovación	Aborda la innovación de los planes de estudio y la innovación de las formas de enseñanza y aprendizaje.	Necesidad de generar capacidades al interior de cada Estado para obtener resultados eficientes	Combinación tecnológica y el quehacer policial	Se dictan materias a través de las academias para policías, incluyen diversos temas siguientes: caligrafía, arreglo de flores, ceremonia de té, escritura de poesía y flauta japonesa.	Requisitos para la operación de dichas aeronaves es cumplir con el programa, el cual consiste en el entrenamiento de calificación, refrescamiento, misión y de continuación
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	La Policía Nacional de Colombia ha logrado diseñar un modelo propio basado en sus propias necesidades, con resultados positivos en las capacidades de su personal.	Se ha logrado dar acceso y capacitación a diversos agentes, además, se ha promovido la investigación y evaluación de prácticas y técnicas policiales	Se ha logrado introducir la innovación tecnológica como parte de la cultura organizacional. Los propios funcionarios, de distinto rango, son quienes identifican sus requerimientos para mejorar su trabajo policial y pueden llegar a soluciones pertinentes	Tokio, la ciudad más grande del mundo, cuenta con niveles muchos más bajos de violencia que otras estructuras urbanas similares. Los policías japoneses son considerados individuos respetables de confianza por la mayoría de los japoneses	El desarrollo del programa de entrenamiento ha contribuido a reducir significativamente la ocurrencia de incidentes y accidentes de vuelo, ya que su finalidad es mantener la eficiencia de los tripulantes de vuelo.
Dificultades identificadas	El escaso financiamiento por depender del presupuesto regular de del Ministerio de Defensa.	Identificar y coordinar con instituciones educativas para brindar cursos especializados	La posibilidad de poder encontrar a los especialistas en tecnología informática y poder costear sus servicios	El combinar la formación policial con lo cultural y hacerlo ser percibido como positivo.	Presupuesto e implementación del programa en el contexto peruano, sobre todo, garantizar que el programa perdure en el tiempo

Fuente: Elaboración propia

Generación y priorización de ideas

Gracias a las experiencias recopiladas y al análisis de los casos se ha podido realizar una lluvia de ideas con el objetivo de hallar posibles soluciones frente al desafío de innovación planteado. Es así que se identificaron las ideas siguientes:

1. Construir una plataforma educativa virtual con acceso personalizado.
2. Incorporar herramientas de las tecnologías de la información y la comunicación a la función policial.
3. Combinar la innovación con el desarrollo de habilidades blandas y técnicas.
4. Facilitar el aprendizaje para la utilización de herramientas tecnológicas.
5. Transformar la cultura organizacional actual a una de innovación permanente.
6. Instalar capacidades, principalmente, de análisis crítico e inteligencia criminal.
7. Explorar mecanismos para prevenir y combatir el delito.
8. Capacitar en análisis y el estudio de data para prevenir eventos delictivos.
9. Capacitar tanto a oficiales de alto rango como subalternos y en general a todo el personal.
10. Capacitar a los efectivos policiales para enfrentar nuevas modalidades de delito.
11. Innovar en mecanismos de prevención del delito.
12. Crear métodos de sistematización de la información.
13. Potencializar uso de la georreferencia y nuevos gadgets.
14. Combinar desarrollo tecnológico en el campo operativo y en la inteligencia policial preventiva.
15. Especializar al personal policial en Tecnología Informática.
16. Incorporar dentro de los cursos de especialización alternativas virtuales.

Tabla 8 Actores a tener en consideración para la generación de ideas

Tipo de actor	Descripción
Actores estatales	<p>Sector Interior: Ministro del Interior, Comandante General de la PNP, Subcomandante General de la PNP, Jefe de la Región Policial Lima, Director de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial</p> <p>Niveles de gobierno: Gobernador regional de Lima, Alcalde de la Molina, Alcalde de los Olivos, Alcalde de Ate, Comisarios y Subprefectos de la Molina, los Olivos y Ate. Ministerio Público y Poder Judicial</p>
Ciudadanía	Los residentes y la población de trabajadores de los distritos de la Molina, Ate y los Olivos. Juntas vecinales de seguridad ciudadana
Actores no estatales	Empresas y organizaciones que tienen sede en los distritos de la Molina, Ate y los Olivos. Asociaciones de la sociedad civil que buscan incidir en temas de seguridad.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procede a agrupar las ideas expuestas en tres determinados criterios: Capacitación, Cultura de la Innovación y Tecnología Informática; con el objetivo de sistematizar la información y poder conseguir un análisis más pertinente de las ideas identificadas.

Tabla 9 Generación y agrupación de ideas

Capacitación	Cultura de la Innovación	Tecnología Informática
Facilitar el aprendizaje para la utilización de herramientas tecnológicas	Combinar la innovación con el desarrollo de habilidades blandas y técnicas	Construir plataforma educativa virtual con acceso personalizado
Instalar capacidades, principalmente, de análisis crítico e inteligencia criminal		
Capacitar en análisis y el estudio de data para prevenir eventos delictivos	Transformar la cultura organizacional actual a una de innovación permanente	Incorporar herramientas de las tecnologías de la información y la comunicación a la función policial
Capacitar tanto a oficiales de alto rango como subalternos y en general a todo el personal		
Capacitar a los agentes policiales para enfrentar nuevas modalidades de delito	Explorar mecanismos para ver cómo entender el delito para prevenirlo y combatirlo	Crear métodos de sistematización de la información
Potencializar uso de la georreferencia y nuevos gadgets		
Especializar al personal policial en Tecnología Informática	Innovar en mecanismos de prevención del delito	Combinar desarrollo tecnológico en el campo operativo y en la inteligencia policial preventiva
Incorporar dentro de los cursos de especialización alternativas virtuales		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en este acápite se realizará la priorización del grupo de ideas a través de determinados criterios y se expresará en la tabla siguiente:

Tabla 10 Generación y priorización de ideas

Grupo de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Capacitación	x	x	x	x	x	5
Cultura de innovación	x		x	x	x	4
Tecnología Informática	x		x	x	x	4

Fuente: Elaboración propia

Entendiendo por factibilidad como el grado en que el éxito es posible o las posibilidades de lograrse (Luna y Chaves, 2001). Por tanto, la idea seleccionada ha de contribuir a la solución del problema, y siendo que de entre las demás no exige la inyección de presupuesto adicional, no involucra a actores externos a la institución policial, y tampoco niveles de coordinación con otras instituciones sean estas públicas y privadas, en consecuencia, la capacitación es la idea ganadora y se buscará desarrollarla a profundidad en el concepto final de innovación.

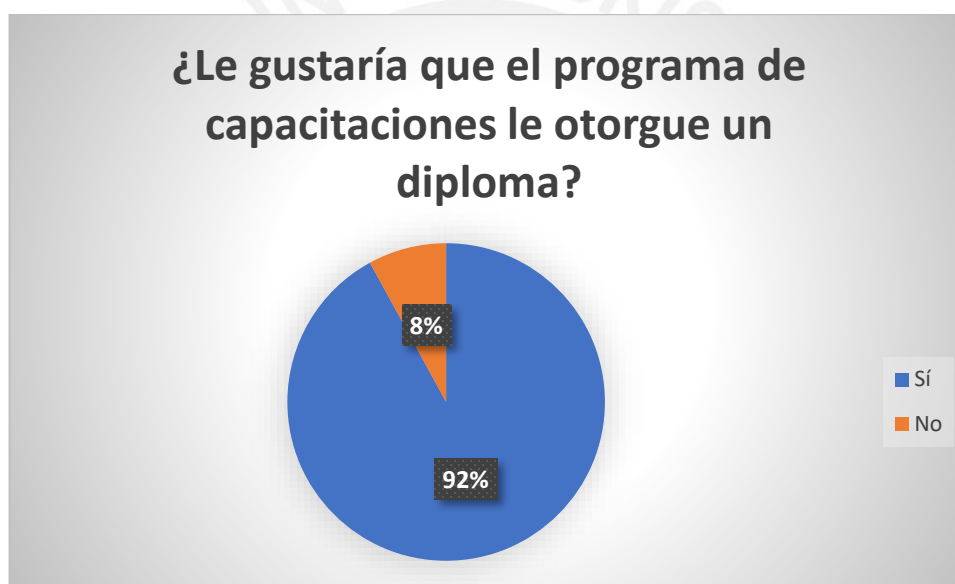
3.3 Concepto Final de Innovación

3.3.1 Descripción del concepto final de innovación

En este acápite se presentará el concepto final de innovación en el sector público que se plantea con el fin de mitigar el problema de las deficientes intervenciones policiales y el impacto en el cumplimiento de las funciones de tres comisarías de Lima Metropolitana. Se busca principalmente abordar las causas que llevan a la ineficiencia policial en cuanto existe desconocimiento en los procedimientos, una falta de capacitación y entrenamiento, además, de un ineficiente uso de los recursos en las comisarías.

Para ello, se plantea el desarrollo de un programa de capacitación anual, que llamaremos “Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP”, que esté acompañado por la creación de una app que comprenda un currículo académico pertinente para la formación específica que requieren los policías de las comisarías para efectuar las intervenciones policiales. Los funcionarios policiales que concluyan el programa serán aptos para recibir un diploma de certificación.

Gráfico 6 Predisposición de los funcionarios policiales por un diploma de certificación



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

Con el fin de conseguir el concepto final de innovación referente a la implementación de un Plan de Capacitación Anual, se tuvo que hacer una revisión exhaustiva de experiencias internacionales sobre capacitación y entrenamiento al personal policial. Es de esta manera que en este trabajo se explicó el caso colombiano, estadounidense, mexicano, japonés y de Aviación Policial Peruana. De aquellas experiencias se

extrajeron las principales ideas que fundamentan el prototipo final de innovación que se trabajará más adelante. Así mismo, el uso de la técnica de la lluvia de ideas permitió abrir el escenario para visibilizar diversas posibilidades de solución, estas ideas fueron agrupadas en tres criterios: capacitación, tecnología informática y cultura de innovación. Por último, se utilizó la técnica de priorización de ideas con lo que se posicionó al grupo de ideas sobre capacitación en el primer lugar.

Tabla 11 Elementos del Elevator Pitch

Estructura del Elevator Pitch	Descripción
Desafío por resolver	¿Cómo podemos mejorar la capacitación y el entrenamiento del personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana para reducir las deficiencias en las intervenciones policiales de prevención?
Oportunidad que se plantea	Programa de capacitación anual y consiste en un plan integral de actividades que permita promover el desarrollo de capacidades y habilidades del personal policial
Usuarios beneficiados	Personal policial de las comisarías de Ate, la Molina y los Olivos
Propuesta de valor	Mitigar el problema de las deficientes intervenciones policiales y el impacto en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana
Fuentes de ingresos y principales costos	Presupuesto dirigido para las comisarías de Ate, la Molina y los Olivos
Líneas generales de ejecución	Comisaría de Ate, la Molina y los Olivos

Elaboración propia

Tabla 12 Descripción del concepto

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP.
¿En qué consiste la solución?	El programa consiste en un plan integral de actividades que permita promover el desarrollo de capacidades y habilidades del personal policial
¿Para quién es la solución?	Personal policial de las comisarías de Ate, la Molina y los Olivos
¿Para qué es la solución?	Mitigar el problema de las deficientes intervenciones policiales y el impacto en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	Se les permitirá desarrollar capacidades, a través del trabajo en sus competencias y habilidades, con el fin de que pueden desempeñar una labor policial más eficaz y eficiente.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	El personal policial deberá cumplir con las exigencias del Programa de Capacitación Continua y deberá responder activamente a lo planteado.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Capaces de implementar y ofrecer pertinente y continuamente el Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP

Fuente: Elaboración propia

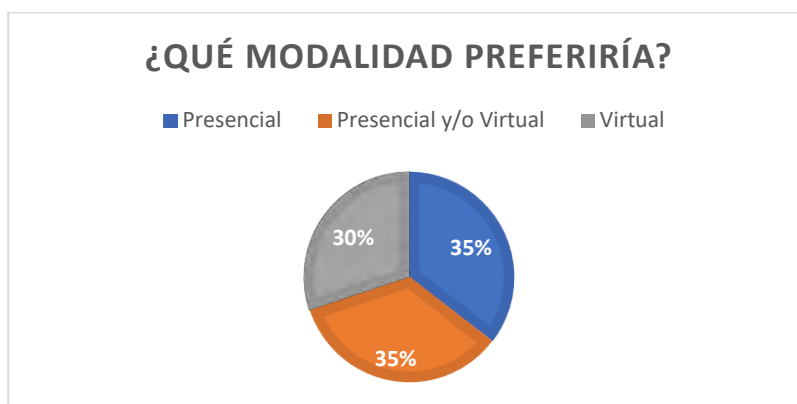
3.4 Prototipo Final de la Innovación

3.4.1 Descripción del prototipo final

El prototipo final de innovación es el Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP. Este programa es anual y consiste en un plan integral de actividades que permita promover el desarrollo de capacidades y habilidades del personal policial. Está diseñado para ser implementado en un año con cursos temáticos mensuales, que corresponden a las necesidades generales identificadas en el personal de comisarías.

Este programa articula los temas de interés de las comisarías para el apropiado cuidado de los habitantes de sus circunscripciones. El diseño del Programa, a diferencia de la mecánica tradicional, se hace en reuniones de cooperación con la sociedad civil para lograr un impacto positivo colectivo con la comunidad en el diseño e incluso en el dictado de cursos de formación policial. La modalidad pedagógica que se plantea es “blended” o mixta, presencial y virtual, basada en clases y tutorías. De acuerdo con la encuesta 2020 de Sánchez y Solís se encontró una amplia apertura por parte de los funcionarios policiales para llevar los cursos mediante una modalidad virtual.

Gráfico 7 Modalidad de preferencia para el Programa de Capacitación



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

El establecimiento de los horarios para el Programa de Capacitación se adaptará a las funciones policiales. Se plantea que la primera hora de la jornada laboral diaria policial en las comisarías sea invertida para temas de capacitación. De acuerdo a la encuesta de Sánchez y Solís del 2020 se encontró que el 71% de los funcionarios policiales considera que el Programa se debe dictar durante la mañana.

El objetivo es el desarrollo integral policial y se materializa en la convergencia entre un rendimiento académico y práctico (Neild, 2000). Para una adecuada implementación se requiere la incorporación de diversos mecanismos de publicidad y sensibilización en las comisarías. Así, por ejemplo, en la encuesta 2020 se identificó que los funcionarios policiales buscan diversas vías de acceso a la información.

Gráfico 8 Vías de acceso a la información sobre el Programa de Capacitación



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

3.4.1.1 Plan de Estudios

Se busca la enseñanza activa y colaborativa basado en un enfoque por competencias, se espera que el personal policial pueda integrar conocimientos para la resolución de problemas relacionados a la función policial.

El Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP se dicta en modalidad presencial y virtual, además, será grabada para poder contar con el material, también, en formato virtual. El profesor del curso complementará su exposición con soporte audiovisual y la revisión de casos de estudio.

La malla curricular comprende 229 horas lectivas donde se desarrollarán 12 cursos distribuidos en cuatro módulos. Se dictará un curso mensualmente y se dividirá en tres partes: en el horario de los días lunes y viernes se dará una capacitación académica, los martes y jueves se tendrá un entrenamiento práctico, finalmente, los miércoles se dará una evaluación académica.

Módulo 1: Derecho y ciudadanía

1. Deontología en la función policial
2. Código procesal penal
3. Derecho constitucional
4. Democracia y derechos humanos

Descripción del primer módulo: Desarrolla temáticas transversales a la actuación policial, reconociendo que el cumplimiento de sus funciones ocurre en estricto apego a la legislación y el respeto a los derechos fundamentales.

Módulo 2: Funciones Policiales

5. Criminalística

6. Psicología y criminología

7. Antidrogas

8. Tránsito vial y Patrullaje

Descripción del segundo módulo: El módulo hace hincapié en las funciones que según los propios encuestados y entrevistados afirmar desconocer los protocolos establecidos.

Módulo 3: Metodología

9. Redacción y documentación

10. Metodologías policiales de prevención e investigación

Descripción del tercer módulo: En cuanto al tercer módulo, se brinda atención a la redacción y documentación, ya que los documentos producidos por el personal policial son el fundamento para el progreso de los procedimientos de investigación y posterior judicialización. Además, se reconoce lo medular de la función policial, la prevención y la investigación como parte de esta.

Módulo 4: Desarrollo Personal Social

11. Habilidades blandas

12. Gestión de conflictos

Descripción del cuarto módulo: se aborda dos aspectos extremadamente relevantes en el contexto actual, toda vez que se exige que el funcionario muestre habilidades comunicación efectiva y desarrolle estrategias adecuadas para gestión de los conflictos.

Objetivo general:

Generar capacidades y estimular el conocimiento y la comprensión avanzada vinculados a las funciones policiales, así como habilidades, actitudes y valores que permitirán mejorar el cumplimiento de estas.

Dirigido a:

Personal policial, oficiales y suboficiales, de las Comisarías de Lima Metropolitana, en primera etapa.

Perfil del egresado:

Al culminar el Programa de Capacitación Continua para los efectivos Policiales de Comisarías de la PNP, el egresado tendrá las competencias siguientes:

- Cumple diligentemente las leyes y disposiciones del comando institucional siempre y cuando respondan al marco de la legalidad.
- Aprecia críticamente la Doctrina Policial.
- Evalúa críticamente las problemáticas relacionadas con la democracia, derechos humanos y las funciones policiales.
- Se comunica asertivamente con los ciudadanos y sus compañeros de trabajo.
- Gestiona su aprendizaje de manera autónoma.

Perfil de los docentes:

- Grado académico de posgrado, mínimo magíster
- Mínimo 5 años de experiencia en la enseñanza en universidades, en especial en las entidades de formación de la PNP.
- Conocimiento de la Doctrina Policial.
- Publicaciones académicas (libros, artículos científicos o capítulos de libros), mínimo 4 en los últimos 4 años, vinculadas a la actuación policial en las comisarías.
- Haber llevado cursos o estar certificado en pedagogía.
- Tener aptitudes para la comunicación

Pre-requisitos:

- El personal policial postulante deberá tener al menos un año en el servicio policial.

Información económica

- Los costos del Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP son cubiertos por la ENFPP, por lo que para los alumnos es gratuita.

Información académica:

- Inicio de clases: 4 de enero del 2021
- Fin de clases: 28 de diciembre del 2021
- Horario: 12 meses lectivos
- Las clases son de lunes a viernes de una hora de tiempo.
- salvo el miércoles que es de 30 minutos

Estrategias metodológicas

El proceso formativo se llevará a cabo en la modalidad semipresencial, en cuanto a la modalidad presencial, esta se desarrollará en las instalaciones de las comisarías y en el horario convenido por el personal policial, preferentemente a primera hora de la mañana. Respecto a la modalidad virtual, esta será desarrollada con momentos síncronos a cargo de los tutores virtuales y asíncronos (autogestión del aprendizaje) en cualquier momento que el personal disponga de tiempo (no debe incluir la jornada laboral), quienes serán los encargados de mediar los aprendizajes, absolver dudas y realizar la retroalimentación de los productos académicos.

La dinámica del programa de capacitación aplicará las siguientes estrategias metodológicas:

- Trabajos reflexivos y aplicativos de carácter individual y colaborativo.
- Acompañamiento, revisión y retroalimentación de los productos elaborados por los participantes.

Medios y recursos

- Plataforma virtual (Chamilo) para el aprendizaje y sus diversas herramientas como foros, videoconferencia, mensajería, entre otras.
- Recursos digitales para el aprendizaje (SCORM), con la finalidad de registrar el progreso de los participantes, la puntuación en cada curso, y el tiempo total invertido en cada curso.
- Videos, lecturas de interés (formato pdf), enlaces web, autoevaluaciones.

Cabe precisar que, todos los recursos estarán en la plataforma, disponible 24/7 para los participantes durante la duración del módulo.

Evaluación

El sistema de evaluación de cada curso podrá tener variaciones de acuerdo a las competencias que se quieran lograr en cada uno de ellos y de las modalidades de aprendizaje que se implementen. No obstante, todos incluirán 4 evaluaciones presenciales mensuales, sumado al rendimiento del personal policial en el uso de la APP y a la asistencia y participación activa del funcionario en las sesiones de capacitaciones presenciales.

Se aplicarán las siguientes formas de evaluación: Heteroevaluación, a cargo del docente del curso; y la autoevaluación, donde cada estudiante evaluará su proceso de aprendizaje, así como la calidad de sus desempeños (recurso SCORM).

Certificación

El diploma de estudios del Programa de Capacitación Continua para los efectivos Policiales de Comisarías de la PNP será otorgado por la PNP. Para lograr este diploma, los estudiantes tienen que aprobar todas las asignaturas. La nota mínima aprobatoria es 14. Así mismo, los participantes deberán acreditar una asistencia mínima del 75% a las clases presenciales.

Cronograma:

Tabla 13 Cronograma semanal de capacitaciones

Días de la semana				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Capacitación académica	Entrenamiento práctico (casuística)	Evaluación académica	Entrenamiento práctico (casuística)	Capacitación académica
60 minutos	60 minutos	30 minutos	60 minutos	60 minutos

Fuente: Elaboración propia

El Programa de Capacitación Continua para los efectivos Policiales de Comisarías de la PNP está compuesto por dos secciones, por un lado, el entrenamiento presencial y virtual semanal que corresponde a la tabla superior y, por el otro lado, el entrenamiento virtual mensual desarrollado a través de un APP para las comisarias. En consecuencia, el horario propuesto irá acompañado por un requerimiento de certificaciones que serán obtenidos mediante la aplicación digital, lo cual permitirá abarcar diversas temáticas y mantener al personal policial capacitado. Se toma en cuenta que la disponibilidad de tiempo con la que cuentan los policías es limitada, por lo que se estima un aproximado

de 6 horas mensuales para el uso de la aplicación, este tiempo podrá ser distribuido individualmente de acuerdo la posibilidad de cada persona.

Con el fin de capacitar al personal policial en diversas temáticas, se ha dividido el año en doce cursos que se abordarán en las sesiones de entrenamiento presencial dos veces a la semana y que serán acompañadas por una evaluación breve pero que permita dar retroalimentación a los funcionarios. Así mismo, se incluye semanalmente dos sesiones de entrenamiento práctico en dónde se buscará aplicar la teoría correspondiente a cada Curso.

3.4.1.2 Cronograma y sumilla de los cursos

Tabla 14 Cronograma mensual de capacitaciones

Curso	Mes	Tema
Curso I	Enero	Deontología en la función policial
Curso II	Febrero	Criminalística
Curso III	Marzo	Redacción y documentación
Curso IV	Abril	Metodologías policiales de prevención e investigación
Curso V	Mayo	Código procesal penal
Curso VI	Junio	Psicología y criminología
Curso VII	Julio	Antidrogas
Curso VIII	Agosto	Derecho constitucional
Curso IX	Setiembre	Tránsito vial y Patrullaje
Curso X	Octubre	Democracia y derechos humanos
Curso XI	Noviembre	Habilidades blandas
Curso XII	Diciembre	Gestión de conflictos

Fuente: Elaboración propia

Curso I: Deontología en la función policial

Este Curso aproximará a los agentes policiales a la ética, específicamente, a la ética aplicada en el marco de la función policial. Se abordarán diversos temas como la

corrupción, la protección de la escena del crimen, la defensa personal, los derechos humanos, los regímenes políticos, el uso de las armas y de la fuerza.

Toda actividad profesional supone un conjunto de expectativas sobre cómo deben desempeñarse los profesionales en ese campo, los policías no se encuentran exentos de ello, más bien al poseer peyorativas públicas como la posibilidad de utilizar la fuerza se les debe exigir una capacidad de reflexión crítica desarrollada. Es así que en este Curso se trabajará en la orientación ética del quehacer profesional del policía y se debatirán temas que pondrán a prueba dicha orientación.

Curso II: Criminalística

Este curso plantea capacitar en el abordaje de métodos y técnicas de investigación científica que permitan una mejor aproximación de los agentes policiales a los hechos delictivos. Se espera que puedan reforzar conocimientos para determinar y coadyuvar en la investigación a los órganos encargados de administrar justicia y así poder esclarecer delitos. Este Curso está enmarcado en lo que se denomina como Ciencias Forenses e incluye temas de ciencias naturales como la física, química y biología.

Curso III: Redacción y documentación

Al finalizar este Curso se busca que los funcionarios policiales pueden identificar y aplicar las reglas de escritura recomendadas por la Real Academia Española de una forma más eficiente. Así mismo, se orienta a la formulación de textos policiales que cumplan con una redacción pertinente y con los requisitos que la documentación oficial demanda. Así mismo, se buscará potencializar las habilidades de los agentes en planificación y organización de ideas en un formato escrito. Aquí, se practicará en la coherencia, cohesión y en el uso de estrategias discursivas necesarias para cumplir con

una comunicación efectiva y con ello lograr los objetivos que la función policial demanda.

Curso IV: Metodologías policiales de prevención e investigación

En este curso se trabajarán diversas herramientas para el recojo y el análisis de información, se buscará presentar la lógica de la investigación científica, la inferencia de conocimientos sobre problemas complejos mediante un método definido. Se busca el personal policial pueda proponer preguntas explicativas sobre eventos complejos, formular hipótesis y buscar datos con el fin de realizar sus tareas de forma eficiente. Así, por ejemplo, se abordarán las técnicas para la realización de entrevistas a profundidad o la elaboración.

Curso V: Código Procesal Penal

En el siguiente curso se espera profundizar en el conocimiento del personal policial sobre la administración de justicia en el Perú en materia penal, se incluyen temas, también, de Derecho Procesal Penal, y se plantean espacios para analizar el rol policial en este campo. El objetivo del Curso se dirige a conocer y tener una reflexión crítica sobre la composición y funcionamiento de las principales instituciones que conforman el sistema de justicia penal. Así mismo, se enfoca en que los agentes conozcan su papel en dicho contexto y puedan articular sus funciones en el marco jurídico establecido en el Código Procesal Penal.

Curso VI: Psicología y Criminología

El presente curso se ayuda también, de la sociología, para brindar un marco teórico sobre las conductas delictivas y se busca reflexionar sobre las mejores alternativas para su mitigación o enfrentamiento. Este curso está muy vinculado a la investigación y

buscará generar en los agentes el interés por contrarrestar la evidencia empírica en marcos teóricos amplios. Así mismo, se trabajará en la reconstrucción de hechos delictivos que permitan ilustrar con claridad la teoría.

Curso VII: Antidrogas

Con el fin de que el personal policial se sensibilice con la problemática del narcotráfico y pueda abordarlo de una forma eficiente es necesario la capacitación constante sobre dicha materia. En este curso se revisarán estrategias preventivas sobre el consumo de drogas en base a evidencia científica, además, se buscará reforzar conceptos teóricos y prácticos que permitan el ejercicio de una función policial pertinente en la materia.

Curso VIII: Derecho constitucional

Este curso refuerza los conceptos básicos del Derecho Constitucional a fin de analizar desde una perspectiva normativa el ejercicio de la función policial. Se trata de un espacio introductorio en donde se buscará proporcionar un encuadramiento jurídico al desarrollo y ejercicio de la función policial. Se analizarán conceptos, principios y valores referentes al campo constitucional comparando experiencias internacionales, aunque, especialmente se abordará el caso peruano.

Curso IX: Tránsito vial y Patrullaje

Los funcionarios policiales encontrarán en este curso los elementos necesarios para garantizar el buen funcionamiento de la circulación del tránsito mediante el uso de leyes, reglamentos y disposiciones. Todo ello con el objetivo de promover la seguridad vial a través de acciones y mecanismos concretos. Es así que siguiendo las disposiciones del Reglamento Nacional de Tránsito se busca en esta sección identificar los principales

elementos que todo agente policial debe tener siempre en cuenta y se practicará en la búsqueda de soluciones a problemas viales cotidianos.

Se busca profundizar en los alcances del patrullaje y en su impacto en la seguridad ciudadana, se evaluarán y revisarán los mapas del delito acorde a la circunscripción de la comisaría a la que pertenecen. ¿Es disuasivo el patrullaje? Así mismo, se verán las diferentes modalidades de patrullaje, por ejemplo, el de a pie, el montado, el motorizado; y se analizará su pertinencia referente a los diferentes delitos tipificados. En este sentido, los agentes serán capaces de ampliar su perspectiva sobre los focos delictivos tomando en cuenta patrones socioeconómicos, el fenómeno criminal y las herramientas con las que cuenta la comisaría, dígame cámaras de seguridad, para cumplir sus funciones de resguardo ciudadano.

Curso X: Democracia y derechos humanos

De acuerdo con Neild (2000), la capacitación en derechos humanos es una parte indispensable de la preparación policial, debe verse desde una perspectiva teórica y práctica. Así, por ejemplo, se debe comprender que dichos derechos son inherentes al ser humano y deben ser respetados, especialmente por quienes ejercen una función pública. Así mismo, a través de casos prácticos el personal policial será capaz de reconocer espacios donde podrían colisionar con ellos, por ejemplo, durante un procedimiento de allanamiento o detención.

Se busca en este curso diluir el mito acerca de que la contraposición entre el ejercicio de la misión policial y el respeto de los derechos fundamentales. En la actualidad, el Perú los promueve y defiende con firmeza, incluso, es miembro hasta el 2020 del Consejo de Derechos Humanos de la ONU. En consecuencia, un agente que rechace

la defensa de estos valores y derechos no está apto para formar parte del cuerpo policial.

En la misma línea, el Perú mantiene un régimen democrático institucionalizado que debe ser respetado y promovido por la PNP. Es así que este curso, también, busca que los agentes examinen la dimensión normativa y empírica de lo que implica una democracia enfatizando en los aspectos conceptuales involucrados.

Curso XI: Habilidades blandas

Los estudios en habilidades blandas se han constituido como indispensables para la práctica de la labor estatal contemporánea. Así, por ejemplo, la propia Ley de la PNP establece que el personal policial debe asegurar “los derechos de los individuos y el resguardo de su patrimonio y de forma exclusiva a las personas en peligro, fragilidad y desamparo, integrando los puntos de vista de derechos fundamentales, género e interculturalidad en sus operaciones”. Es de esta manera que para garantizar el respeto por estos grupos y por toda la sociedad en su conjunto, que se incluye un curso especializado en reforzar y desarrollar las habilidades blandas que permitan al personal policial un desenvolvimiento empático con los demás.

En la misma línea, se plantea desarrollar habilidades sociales o habilidades interpersonales con el fin de fortalecer al personal policial en información y audición dinámica, liderazgo, organización y administración del tiempo, labor en equipo, flexibilidad, toma de decisiones, enfoque a conclusiones y acuerdos.

Curso XII: Gestión de conflictos

Los problemas de conflictos sociales son enfrentados directamente por la PNP, por este motivo, es primordial que los efectivos policiales reciban capacitación para el

aprendizaje personal y colectivo de manejo y negociación de conflictos, de esta manera pueden contribuir al abordaje y resolución de los conflictos sociales.

3.4.1.3 APP para el entrenamiento continuo del personal de comisarías

Con el fin de lograr los objetivos de aprendizaje del Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP y de dotar al personal policial de una herramienta para capacitarse continuamente, es que se plantea la creación de una aplicación (APP) que materialice el entrenamiento virtual mensual. Esta plataforma de educación virtual, expresada en una APP, no solo brindará contenido y recursos académicos para los funcionarios de las comisarías, sino que también permitirá la evaluación del personal y su monitoreo constante.

El acceso a la APP es de uso exclusivo del personal policial y contará con un ingreso único para cada usuario, con lo cual se podrá hacer un seguimiento personalizado.

Debido a las exigencias de diagramación, diseño y programación que demanda la creación de una APP, se ha considerado que este proyecto de innovación debe detallar los objetivos y contenidos de la aplicación, mas no el procedimiento técnico específico. Dado que este será tercerizado a un equipo de especialistas para que puedan desarrollar el software. Este funcionará tanto en la interfaz móvil de IOS y Android, así como también, en web y tableta, con el fin de brindarle mayores posibilidades de acceso a todo el personal policial.

3.4.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

En este apartado se explicará el proceso de desarrollo del prototipo que es expresado mediante el Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP. Se inició el proceso estableciendo a las deficientes

intervenciones policiales y su impacto en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017-2018 como el problema central. Luego, se abordó el marco conceptual, la arquitectura del problema y el marco institucional y normativo relacionado a la problemática analizada. Durante aquella fase de investigación se pudo identificar tres causas principales: los procedimientos desactualizados y descontextualizados en su formulación y la implementación; la falta de capacitación y entrenamiento policial; y el limitado e ineficiente uso de los recursos de las comisarías.

Posteriormente, se seleccionó la segunda causa referida a la falta de capacitación y entrenamiento policial, ya que tuvo mayor ponderación dado su alto impacto en el problema, la posibilidad de hacer las modificaciones en la misma organización y su encuadre dentro de los marcos normativos provistos por la PNP. Para ello, se reformuló el problema: personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana presentan deficiencias en las intervenciones policiales de prevención, requieren capacitación y entrenamiento.

Es en este sentido, se procedió al diseño de innovación basado en la estructura del desafío. Se dio, también, un análisis de alternativas de solución adoptadas por distintos Estados con el fin de ver experiencias previas que hayan buscado hacer frente al desafío de innovación. En consecuencia, se pudo profundizar y definir el concepto de innovación. Todo ello, llevó al diseño y testeo del producto de innovación que se buscará representar y testear en los próximos apartados de este documento con el fin de identificar fallas y plantear alternativas de resolución a la propuesta.

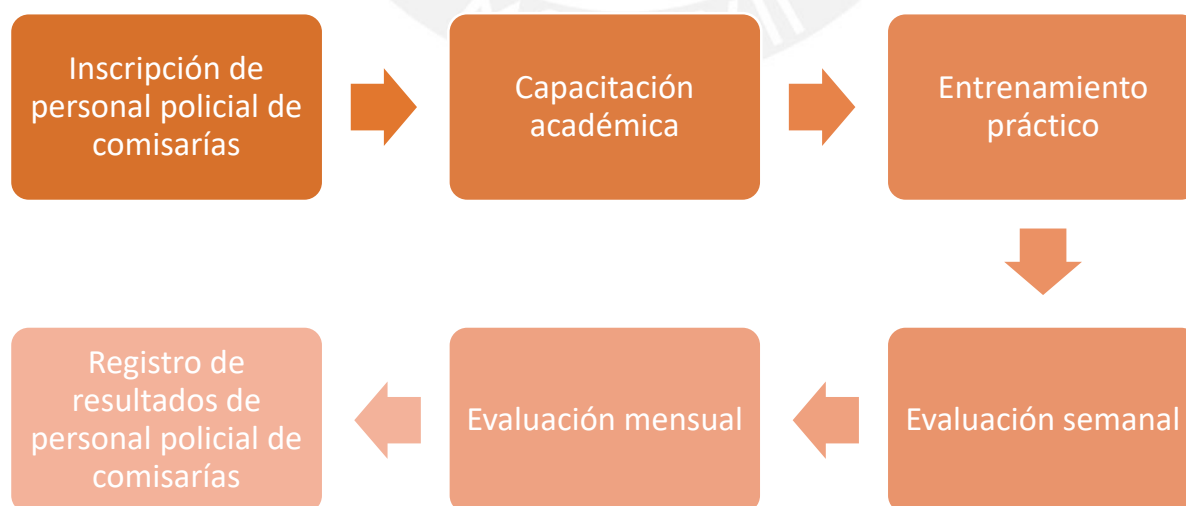
Si bien los prototipos varían en su resolución y se considera que el nivel conceptual es el más básico, es necesario aclarar la importancia de avanzar escalonadamente con el objetivo de presentar un prototipo final sólido y coherente.

Gráfico 9 Storyboard



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10 Recorrido a escala del Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4. Análisis de la Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Prototipo

4.1 Análisis de Deseabilidad

El prototipo de innovación presentado en este trabajo permitirá la capacitación permanente de los funcionarios policiales de las comisarías de Salamanca, Santa Felicia y Laura Caller Iberico e influirá y potenciará sus habilidades para cumplir con sus funciones de una manera más eficaz y eficiente.

El prototipo ha sido diseñado tomando en cuenta la información recogida de 10 funcionarios policiales entrevistados y 113 encuestados, los cuales se distribuyen en 35 de la comisaría de Laura Caller Iberico, 38 de Salamanca y 40 de Santa Felicia. En estas herramientas, los funcionarios oficiales y suboficiales reconocieron la importancia de las capacitaciones y mencionaron su profundo interés para acceder a ellas de forma permanente.

Gráfico 11 Importancia de contar con un Programa de Capacitaciones



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

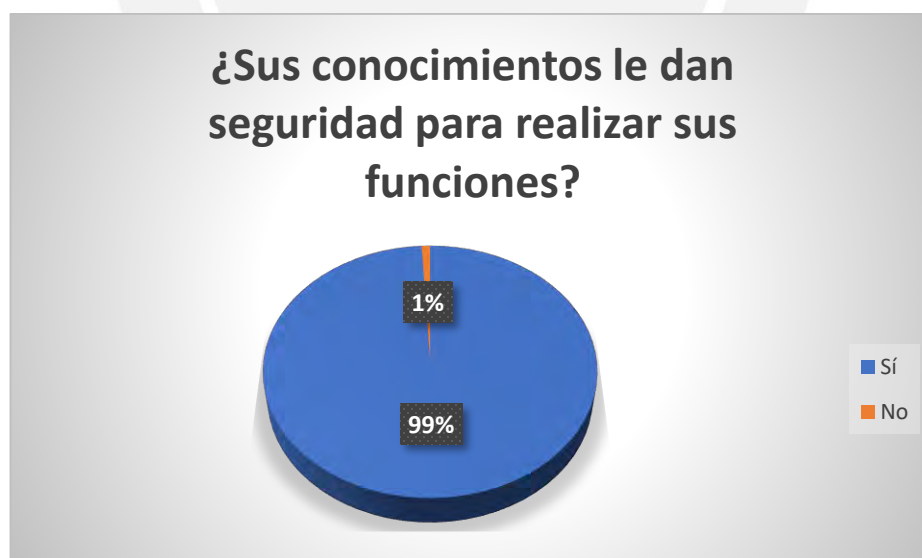
Gráfico 12 Predisposición de los funcionarios policiales por recibir capacitaciones



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

Se señaló que estar capacitados les permitirá ejercer mejor sus atribuciones competenciales a la vez de poder estar más seguros de sí mismos.

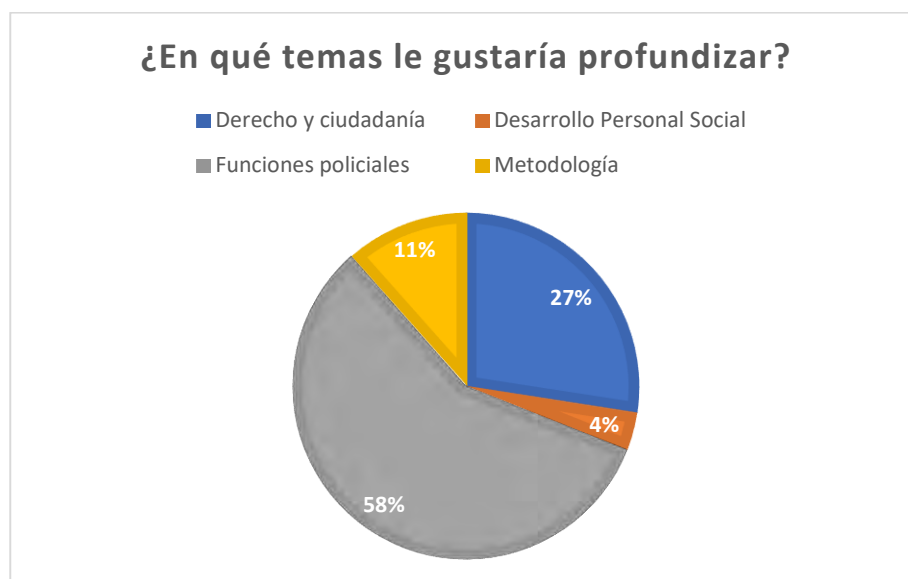
Gráfico 13 Percepción de seguridad respaldada por conocimientos adquiridos



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

De esta manera, los módulos y cursos propuestos se centran en las áreas de interés del personal policial y en los aspectos de mayor desconocimiento.

Gráfico 14 Temas de preferencia a abordar en Programa de Capacitación



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

Se busca con el Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP satisfacer la necesidad identificada en las comisarías de tener acceso a capacitaciones y entrenamiento permanente. Este piloto que iniciará en las comisarías de Salamanca, Santa Felicia y Laura Caller Iberico, así también, podría llegar a implementarse en todas las comisarías de Lima e impactar a miles de usuarios.

Se considera que el programa será del agrado del personal policial porque se ha construido en base a sus propuestas e inquietudes, será gratuito, y se ha tomado en cuenta la necesidad de complementar lo teórico con lo práctico. Además, este prototipo incluye la perspectiva educativa más avanzada, en la actualidad, que consiste en el enfoque por competencias. En los módulos se trabajará en proyectos para desarrollar competencias y potencializar capacidades, no serán clases magistrales tradicionales.

4.2 Análisis de Factibilidad

El Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP ha sido diseñado para encajar con las operaciones actuales de las comisarías limeñas. Si bien es un programa que implica una capacitación diaria, el tiempo destinado a ello es corto y podrá establecerse en el horario al inicio de la jornada.

Se requiere una norma para que el horario de trabajo disponga de este espacio de forma permanente y que permita al personal policial organizarse y asistir. Para las capacitaciones no se requiere de una gran inversión en tecnología, aunque sería útil se pueda comprar un proyector para cada comisaría con el fin de que los cursos cuenten con material de apoyo audiovisual. Así mismo, se deberán efectuar las coordinaciones para grabar las clases con el fin de poder contar con el material guardado para ser revisado posteriormente, de igual manera, podrá ser compartido con los funcionarios que se hayan ausentado justificadamente.

Por otra parte, se sustenta la factibilidad del prototipo en tanto la muestra significativa de los posibles usuarios han manifestado contar con dispositivos tecnológicos para poder acceder a las clases y al material del Programa.

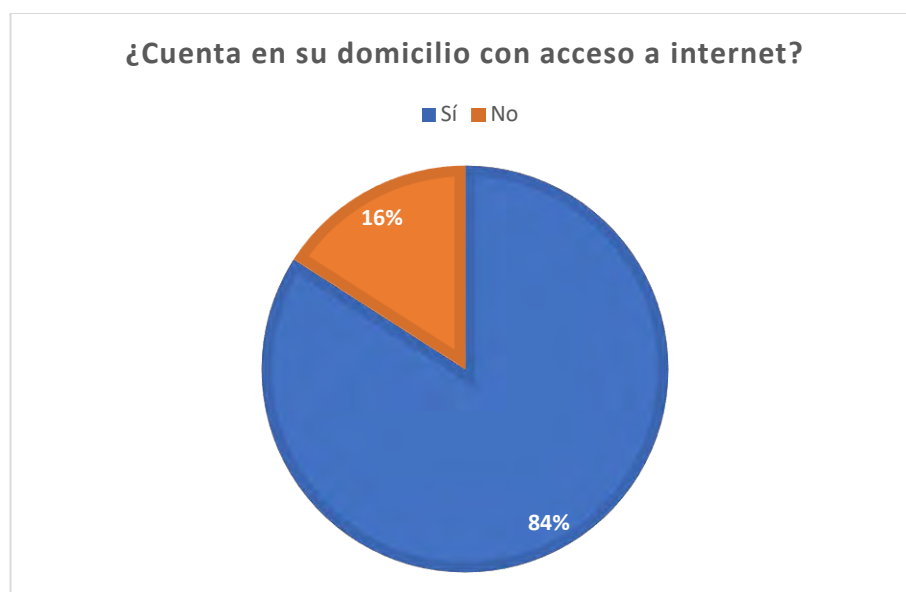
Gráfico 15 Acceso a dispositivos tecnológicos



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

Se debe hacer la observación que, si bien no todos los funcionarios policiales cuentan con acceso a internet en sus domicilios, las comisarías si cuentan con acceso red. Es indispensable que esta pueda ser utilizada por los funcionarios para que puedan cumplir a cabalidad con el Programa. También, se sugiere ver la posibilidad de adquirir un plan telefónico para los funcionarios policiales que incluya o aumente el plan de datos.

Gráfico 16 Acceso a internet en domicilio de funcionarios policiales



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

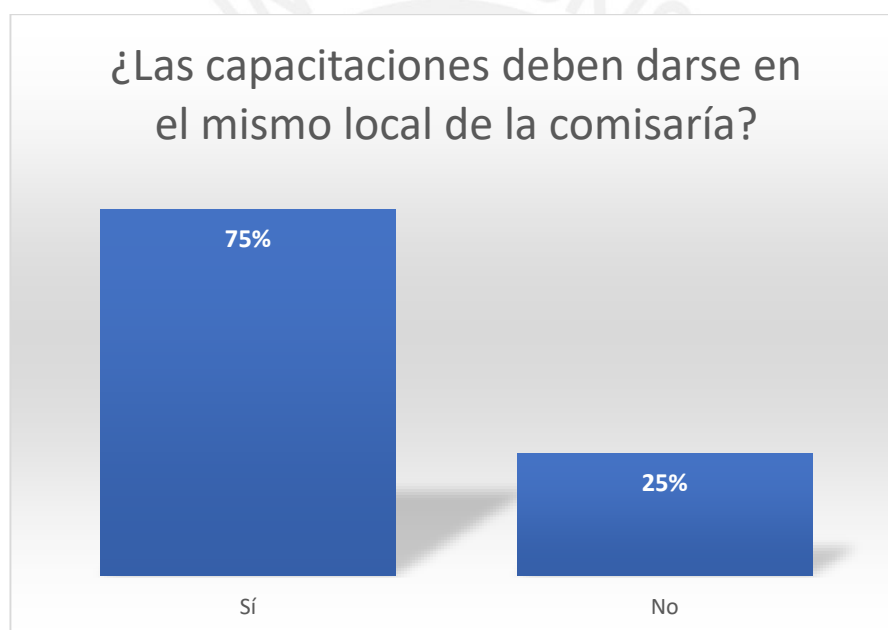
Para poder lograr un impacto alto con el prototipo de innovación se requiere hacer una campaña de sensibilización e información para que los usuarios, los funcionarios policiales, puedan estar al tanto de los beneficios del programa. Además, se debe brindar toda la información con respecto a cómo se implementará el programa y en qué consistirá. El principal reto es fomentar el hábito de lectura y de participación activa en las capacitaciones. Dado que no existen programas de este estilo en las comisarías y tomando en cuenta que suelen capacitarse un máximo de dos veces por año, este

programa al inicio podría ser visto como abrumador. Por ello, se busca informar con anterioridad e ir trabajando progresivamente.

4.3 Análisis de Viabilidad

Si bien el prototipo no implica una gran inversión económica en materiales ni en su implementación. Las capacitaciones se realizarían en las mismas comisarías de acuerdo con la preferencia de los usuarios y dado la mayor factibilidad de implementación del Programa.

Gráfico 17 Preferencia por local de capacitaciones



Fuente: Sánchez y Solís, 2020

Sí generaría costos con respecto a los docentes quienes dictarían las capacitaciones. Siguiendo el Decreto Legislativo N.º 1151 – Ley de Régimen Educativo de la PNP y la Resolución Ministerial N.º 0994-2013 se determinó que el pago por hora lectiva a docentes de altos estudios es de S/ 50. 00, sumado a ello, se debe dar un pago por hora no lectiva de S/ 15. 00. Lo cual da un total de S/ 65.00 por hora por docente. Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP

cuenta con 216 horas de clase por lo que exige un presupuesto de S/ 14 040 para cubrir a los docentes durante el año. Así mismo, se debe incluir el costo de un proyector por comisaría, sin embargo, eso varía dado que ya muchos establecimientos cuentan con uno. El dinero deberá provenir de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial.



Conclusiones

1. El presente trabajo de investigación identificó como problemática general a las deficientes intervenciones policiales y su impacto en el cumplimiento de las funciones de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017-2018. Para ello, se encontró tres principales causas. Primero, los procedimientos desactualizados y descontextualizados entre su formulación e implementación. Segundo, se encontró la falta de capacitación y entrenamiento policial. Tercero, se distinguió el limitado e ineficiente uso de los recursos de las comisarías.

2. Debido a ello, se creó una escala de jerarquización con el fin de seleccionar el elemento causal para identificar el desafío de innovación. Esta se constituyó como la falta de capacitación y entrenamiento policial. Por lo que se reformuló el problema y se obtuvo que el personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana presenta deficiencias en las intervenciones policiales de prevención, requieren capacitación y entrenamiento.

3. Frente a esto, surgió la pregunta del diseño de investigación: ¿Cómo podemos mejorar las capacidades del personal policial de las comisarías de Lima Metropolitana para reducir las deficiencias en las intervenciones policiales de prevención?

4. Finalmente, se propuso el Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP. Este consiste en un plan integral de actividades que

permita promover el desarrollo de capacidades y habilidades del personal policial. Está orientado principalmente, para la comisaría de Salamanca, en el distrito de Ate, la Comisaría de Santa Felicia en el distrito de la Molina y; la Comisaría de Laura Caller Iberico en el distrito de los Olivos. Sin embargo, se ha diseñado con el fin que pueda extender su impacto a todas las comisarías de la región. Este programa busca mitigar el problema de las deficientes intervenciones policiales y el impacto en el cumplimiento de las funciones policiales de las comisarías de Lima Metropolitana.



Recomendaciones

- Fomentar la promulgación de una norma para el cumplimiento del Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP.
- Promover campañas de concientización e información en las comisarías para que el personal policial entienda a profundidad el Programa de Capacitación Continua para los efectivos Policiales de Comisarías de la PNP y le otorgue valor.
- Crear un conjunto de directrices que todas las comisarías deben de acatar con el fin de que el Programa se desarrolle en forma óptima, por ejemplo, no se debe retirar a los funcionarios policiales de sus clases.
- Buscar un espacio en las comisarías que cuente con las facilidades para el desarrollo de las clases.
- Investigar la posibilidad de trabajar con organizaciones asociadas que podrían brindar su apoyo en la materia reduciendo así los costos de las comisarías.
- Evaluar la posibilidad de trabajar también, con ONGs y Fundaciones que puedan capacitar a los docentes en algunos módulos, por ejemplo, el referente a Derecho y Ciudadanía.
- Buscar los mecanismos para que el Programa sea sostenible en el tiempo y no exija costos por parte de los efectivos policiales con lo cual se puede garantizar una participación permanente de todo el cuerpo policial.
- Dar facilidades para que los funcionarios policiales puedan tener acceso a internet y a herramientas tecnológicas, como laptops o PC de escritorio, cuando sea necesario y compatible con el Programa.

- Coordinar y conseguir convenios con diferentes instituciones educativas, nacionales e internacionales para que convaliden o acrediten los diplomas obtenidos en el Programa.
- Mantener siempre canales abiertos de retroalimentación y escucha a los funcionarios policiales que participen de la capacitación, con el fin de mejorar procesos y optimizar el servicio.



Bibliografía

- Adang, O. (2009). Un modelo de evaluación para los operativos policiales de gran envergadura: los equipos internacionales de evaluación. *Revista Catalana de Seguretat Pública*, 61–80.
- Añanca, M. (2016). El rol de los medios de comunicación y el incremento de la criminalidad en el Perú (Vol. 8). Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Arellano, J. R. (2015). La importancia del contexto en el diseño de política social. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 4(8), 13–26.
- Cequea, M. (2012). Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica: aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas.
- Chicama, P. (2016). Ipsos Perú: el 66% de los limeños desconfía de la policía. *El Comercio*. <https://bit.ly/3CSRY2o>
- Christensen, T., y Laegreid, P. (2013). Context and administrative reforms: a transformative approach. En C. Pollitt (Ed.), *Context in public policy and management: The missing link* (pp. 131–156). Edward Elgar Publishing.
- Cohen, E., y Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. (Siglo veintiuno editores, Ed.) (1a ed.). México.
- Costa, G. (2007). La Reforma Policial en el Perú. *Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 112–126.
- Defensoría del Pueblo (2018). Vigésimo segundo informe anual. Lima.
- Defensoría del Pueblo (2018). Por una atención policial de calidad con respeto a los derechos fundamentales. <https://bit.ly/3oZvsQw>

- Della, D. (1998). Policing protest: The control of mass demonstrations in western democracies (Vol. 1). University of Minnesota Press.
- Departamento de Estado. (2020). Guía de entrenamiento y estandarización de aviación. Washington D. C.
- Diario Gestión. (2 de octubre del 2018). Lima, la ciudad más peligrosa del mundo para las mujeres. <https://bit.ly/3xybdNQ>
- Eilbaum, L. (2004). La sospecha como fundamento de los procedimientos policiales. Cuadernos de antropología social, 79–91.
- El Comercio. (17 de octubre del 2017). Chorrillos: asesinan a joven madre para robarle el celular. <https://bit.ly/3CYNkQx>
- Folger, T. (2011). Satisfacción ciudadana en los encuentros con la policía. En C. Silva (Ed.), Policía, encuentros con la ciudadanía y aplicación de la ley en ciudad de Nezahualcóyotl. México D. F.: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, *Invenio*, 12(22), 67-92. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Estadísticas de seguridad ciudadana. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Perú: Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011 -2017. Lima.
- Jiménez, B. (2020). Doctrina y ciencia policial. https://issuu.com/abogadolitigante912/docs/doctrina_policial_completo

- Lara, J. (4 de noviembre del 2019). Aumentan asaltos con armas en Miraflores. El Comercio. <https://bit.ly/3rbH1a1>
- Ley N°27238, Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú. 14 de diciembre de 1999
- Ley N°27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana. 11 de febrero de 2003
- Lima Cómo Vamos. (2018). Encuesta Lima Cómo Vamos, Informe 2018 de Percepción sobre calidad de vida. Lima, Perú.
- Lipsky, M. (2010). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service. Russell Sage Foundation.
- Lizárraga-Rodríguez, L. O. (2019). Aplicación y validación de un instrumento para identificar la incidencia. Baja California, México.
- Lonsdale, J. (2013). Context and accountability: factors shaping performance audit. En C. Pollitt (Ed.), Context in public policy and management: The missing link (pp. 334–355). Edward Elgar Publishing.
- Luna, R. y Chaves, D. (2001). Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos. <https://bit.ly/30Z7QDL>
- Maya, O. (2013). Implementación de vídeo tutoriales de materias policiales por medio de plataformas web, para buscar un aprendizaje virtual en el sistema educativo de la Policía Nacional. Quito.
- Ministerio del Interior (NP N°003-2017). Modifican DL 1267 ley de la PNP acogiendo sugerencias y subsanando algunas omisiones. 3 de enero de 2017. <https://bit.ly/3lealU4>
- Ministerio del Interior (2020). Nota de prensa N°023. Agentes reasignados a tareas de seguridad. <https://bit.ly/3FWclrM>

- Moliner, M. (1998). Diccionario del uso del español. (Editorial Gredos, Ed.) (2a ed.). Herederos de María Moliner.
- Neild, R. (2000). Capacitación policial. En Temas y debates en la reforma de la seguridad pública: Una guía para la sociedad civil. Washington D. C., EEUU: Washington Office on Latin America.
- Pérez, M. (1998). La Psicología Clínica desde un punto de vista contextual. Papeles del Colegio, 1998; 69: 25-40.
- Pollitt, C. (2013). Context: ¿what kind of missing link? En Context in public policy and management: The missing link (pp. 415–422). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781955147.00036>
- Pülzl, H., y Treib, O. (2007). Implementing Public Policy. En F. Fischer, G. Miller, y M. Sidney (Eds.), Handbook of Public Policy Analysis Theory (pp. 89–108). Pennsylvania: Taylor y Francis Group.
- Quintero, G. (2011). Metodología para la actuación preventiva de la Procuraduría General de la Nación en las diferentes etapas del ciclo de las políticas públicas: Serie de documentos para el fortalecimiento del Sistema Integral de Prevención. Metodología, 2.
- Ramírez, A., Ramírez, R., y Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. Revista Contribuciones a la Economía. <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

Resolución Ministerial N°116-2019-IN (17 de enero de 2019). Aprobación de los Lineamientos de Formación, Capacitación, Especialización y Perfeccionamiento de la Policía Nacional del Perú. <https://bit.ly/3D0mhV1>

Resolución Suprema N°0200-2002-IN. Informe de la comisión especial de reestructuración de la Policía Nacional del Perú.

Ricardo Bray, R. (2004). Teoría, práctica y aprendizaje profesional. Educación y educadores, (7), 137–156.

Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Revista espacios, 39(6).

Roth, A. N. (2015). Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación. Bogotá, Colombia.

Ruiz, E. D. (2018). Situación de las comisarías en el Perú. Observatorio de la justicia de la Universidad Jesuita Antonio Ruiz de Montoya. <https://bit.ly/315GYS2>

Ruiz, M. (2014). La formación de las fuerzas de seguridad y policiales bajo el paradigma de la Seguridad Ciudadana: un desafío educativo nacional y regional. Revista latinoamericana de educación comparada, 122–133.

Sáenz, N. (2018). Análisis de la implementación de la política pública de gestión del riesgo de desastres a nivel local: Estudio de caso la Calera. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

SERVIR (2012). Los Regímenes Laborales en el Perú. En El Servicio Civil Peruano. <https://bit.ly/3xsyQax>

Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal (4a ed.). México D. F.: LIMUSA. <https://bit.ly/3o0zqsZ>

- Solis, J. M. (2014). Demócratas pero violentos: una aproximación descriptiva al problema de la inseguridad en América Latina. Con distintos acentos. <https://bit.ly/3nY8A4v>
- Toledo, A. (2020). Estandarización de Procesos de investigación Criminal de los Delitos de Secuestro y Extorsión, para Optimizar los Resultados contra la Delincuencia Organizada. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Uruguay Presidencia. (27 de noviembre del 2014). Interior inauguró unidades especializadas en violencia doméstica y de género. Presidencia de la República. <https://bit.ly/310vuzN>
- Villalobos, H. (2019). El desarrollo tecnológico en materia policial: una receta de éxito para la prevención del delito. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 15(1), 79–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.18359/ries.4243>
- Zevallos, S. (2018, diciembre 1). Asesinan de un balazo a taxista por resistirse al robo de su celular. *Diario Correo*. <https://bit.ly/3195xh7>

Anexos

Anexo 1. Reporte de Estadísticas de denuncias por comisaría

**REPORTE DE ESTADÍSTICAS DE LA COMISARÍA SALAMANCA
POR LOS 10 TIPOS DE MAYOR INCIDENCIAS
01/01/2017 - 31/12/2017**

DELITO	PENDIENTE	RESUELTA	TOTAL
INTERVENCION POLICIALES	212	4,770	4,982
DENUNCIAS ESPECIALES	12	4,767	4,779
ACCIDENTES DE TRANSITO	5	991	996
PATRIMONIO (DELITO)	58	771	829
LEY DE VIOLENCIA CONTRA LA MUJER Y GRUPOS VULNERABLES	10	650	660
FALTAS	9	183	192
SEGURIDAD PUBLICA (DELITO)	2	161	163
REGLAMENTO NACIONAL DE TRANSITO (D.S Nº 016, 025 Y 029-2009-MTC)	0	100	100
VIDA, EL CUERPO Y LA SALUD (DELITO)	7	59	66
LIBERTAD (DELITO)	5	45	50

**REPORTE DE ESTADÍSTICAS DE LA COMISARÍA SALAMANCA
POR LOS 10 TIPOS DE MAYOR INCIDENCIAS
01/01/2018 - 31/12/2018**

DELITO	PENDIENTE	RESUELTA	TOTAL
INTERVENCION POLICIALES	59	5,417	5,476
DENUNCIAS ESPECIALES	3	4,924	4,927
ACCIDENTES DE TRANSITO	75	787	862
LEY DE VIOLENCIA CONTRA LA MUJER Y GRUPOS VULNERABLES	0	832	832
PATRIMONIO (DELITO)	12	491	503
SEGURIDAD PUBLICA (DELITO)	0	157	157
FALTAS	3	116	119
REGLAMENTO NACIONAL DE TRANSITO (D.S Nº 016, 025 Y 029-2009-MTC)	0	93	93
LIBERTAD (DELITO)	0	50	50
VIDA, EL CUERPO Y LA SALUD (DELITO)	4	35	39

Anexo 2. Reporte de Estadísticas Comisaría de Santa Felicia

REPORTE DE ESTADÍSTICAS DE LA COMISARÍA SANTA FELICIA POR LOS 10 TIPOS DE MAYOR INCIDENCIAS 01/01/2017 - 31/12/2017

DELITO	PENDIENTE	RESUELTA	TOTAL
DENUNCIAS ESPECIALES	33	5,273	5,306
INTERVENCION POLICIALES	234	3,451	3,685
PATRIMONIO (DELITO)	202	917	1,119
ACCIDENTES DE TRANSITO	221	549	770
LEY DE VIOLENCIA CONTRA LA MUJER Y GRUPOS VULNERABLES	2	382	384
FALTAS	11	263	274
LIBERTAD (DELITO)	8	22	30
SEGURIDAD PUBLICA (DELITO)	8	22	30
VIDA, EL CUERPO Y LA SALUD (DELITO)	1	11	12
REGLAMENTO NACIONAL DE TRANSITO (D.S Nº 016, 025 Y 029-2009-MTC)	0	9	9

REPORTE DE ESTADÍSTICAS DE LA COMISARÍA SANTA FELICIA POR LOS 10 TIPOS DE MAYOR INCIDENCIAS 01/01/2018 - 31/12/2018

DELITO	PENDIENTE	RESUELTA	TOTAL
DENUNCIAS ESPECIALES	19	5,210	5,229
INTERVENCION POLICIALES	208	3,944	4,152
PATRIMONIO (DELITO)	164	593	757
ACCIDENTES DE TRANSITO	122	566	688
LEY DE VIOLENCIA CONTRA LA MUJER Y GRUPOS VULNERABLES	1	358	359
FALTAS	2	154	156
OTROS	0	58	58
LIBERTAD (DELITO)	6	35	41
SEGURIDAD PUBLICA (DELITO)	0	27	27
LEY 30096 DELITOS INFORMATICOS, MODIFICADA POR LA LEY 30171	2	17	19

Anexo 3. Reporte de Estadísticas Comisaría de Laura Caller Iberico

REPORTE DE ESTADÍSTICAS DE LA COMISARÍA LAURA CALLER
POR LOS 10 TIPOS DE MAYOR INCIDENCIAS
01/01/2017 - 31/12/2017

DELITO	PENDIENTE	RESUELTA	TOTAL
DENUNCIAS ESPECIALES	4	7,215	7,219
INTERVENCION POLICIALES	26	4,864	4,890
PATRIMONIO (DELITO)	37	1,457	1,494
LEY DE VIOLENCIA CONTRA LA MUJER Y GRUPOS VULNERABLES	25	1,081	1,106
ACCIDENTES DE TRANSITO	0	678	678
FALTAS	0	569	569
SEGURIDAD PUBLICA (DELITO)	0	164	164
LIBERTAD (DELITO)	7	92	99
VIDA, EL CUERPO Y LA SALUD (DELITO)	3	47	50
REGLAMENTO NACIONAL DE TRANSITO (D.S Nº 016, 025 Y 029-2009-MTC)	0	31	31

REPORTE DE ESTADÍSTICAS DE LA COMISARÍA LAURA CALLER
POR LOS 10 TIPOS DE MAYOR INCIDENCIAS
01/01/2018 - 31/12/2018

DELITO	PENDIENTE	RESUELTA	TOTAL
DENUNCIAS ESPECIALES	0	7,482	7,482
INTERVENCION POLICIALES	0	7,306	7,306
LEY DE VIOLENCIA CONTRA LA MUJER Y GRUPOS VULNERABLES	3	1,502	1,505
PATRIMONIO (DELITO)	0	985	985
ACCIDENTES DE TRANSITO	0	737	737
FALTAS	0	308	308
LIBERTAD (DELITO)	0	152	152
SEGURIDAD PUBLICA (DELITO)	0	94	94
VIDA, EL CUERPO Y LA SALUD (DELITO)	0	68	68
ADMINISTRACION PUBLICA (DELITO)	0	38	38

Resumen de los reportes estadísticos

	Comisaría de Salamanca	Comisaría de Santa Felicia	Comisaría de Laura Caller Iberico			
Año 2017	4982	3685	4890			
Año 2018	5476	4152	7306			
Intervenciones policiales	4982	5476	3685	4152	4890	7306
Denuncias especiales	4779	4927	5306	5229	7219	7482
Accidentes de tránsito	996	862	1119	757	1494	1505
Patrimonio (delito)	829	832	770	688	1106	985
Ley de violencia contra la mujer	660	503	384	359	678	737
Faltas	192	157	274	156	569	308
Seguridad pública (delito)	163	119	30	58	164	152
Reglamento nacional de tránsito	100	93	30	41	99	94
Vida, el cuerpo y la salud (delito)	66	50	12	27	50	68
Libertad (delito)	50	39	9	19	31	38
Total de denuncias	12817	13058	11619	11486	16300	18675
Porcentaje en cuanto a las intervenciones policiales	38.9%	41.9%	31.7%	36.1%	30.0%	39.1%
Diferencia porcentual de incremento		3		4.4		9.1
Porcentaje promedio por año	2017 33.5	2018 39.0				
Porcentaje promedio global	36.3					

Anexo 4. Cadena de Valor de las Intervenciones Policiales en Comisarías PNP

Como producto de la investigación, consultas y observaciones, se ha identificado las principales acciones tomadas por la Policía Nacional del Perú, y sus diferentes comisarías, para la atención de la inseguridad ciudadana en las zonas urbanas. En ese sentido, se ha realizado el siguiente análisis de componentes, teniendo en cuenta la lógica de una cadena de valor:

Insumos

- Decreto Legislativo Nro.1267
- Reglamento del Decreto Legislativo 1267

- Decreto Legislativo Nro.1249 y su reglamento
- Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030

“Mariano Santos Mateo”

- Directiva de Modalidades de Servicios Policiales
- Mapa de Procesos Nivel 0 de la Policía Nacional del Perú – Resolución Ministerial

Nro.1742-2019-IN de 15NOV19

- Manual de Procedimientos Operativos Policiales MAPRO PNP
- Efectivos policiales asignados a la comisaría
- Dirección y división de funciones de la Comisaría PNP de Salamanca
- Bienes muebles e inmuebles de la comisaría
- Recursos económicos asignados a la comisaría

Procesos

- Atender denuncias por delitos y faltas.
- Investigar delitos y faltas
- Investigar accidentes de tránsito
- Investigar denuncias por violencia familiar
- Investigar denuncias de los niños y adolescentes

Productos: bien o servicio policial

- Auxilio prestado al ciudadano
- Denuncias registradas y puesta la base datos SIDPOL
- Intervenciones policiales por delitos y faltas
- Expedición de copias certificadas de denuncias policiales
- Patrullaje a pie

- Patrullaje motorizado
- Patrullaje conjunto (Serenazgo y PNP)
- Apoyo a la fiscalización de la Municipalidad distrital de Ate

Resultado Esperado

- Clima organizacional de la Comisaría PNP estable y eficiente
- Mejorar los puntos de contacto con la ciudadanía
- Estandarización de los procedimientos de intervenciones policiales contra la

inseguridad ciudadana

- Atención efectiva a las víctimas del crimen y la delincuencia

Impacto

- Reducción del índice de victimización delictiva en la jurisdicción
- Mejor percepción de seguridad ciudadana en la población

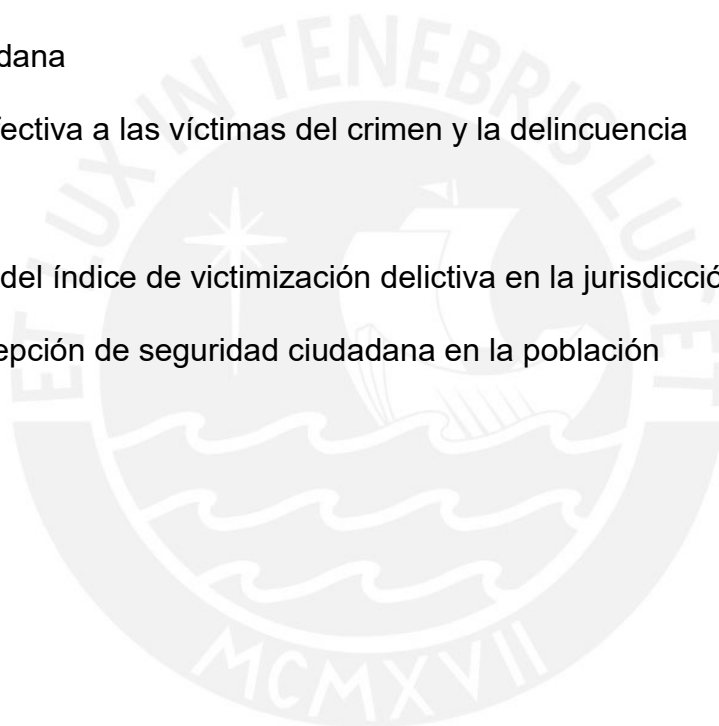


Gráfico 18 Cadena de Valor de las Intervenciones Policiales en Comisarías PNP



Anexo 5. Matriz de Consistencia del Diseño de investigación sobre las causas del problema

Tabla 15 Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas	Método de análisis
¿Qué explica las deficientes intervenciones policiales de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017-2018?	Explicar las causas de las deficientes intervenciones policiales de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017 al 2018	Las causas de las deficientes intervenciones policiales de las comisarías de Lima Metropolitana durante los años 2017 al 2018 son los procedimientos desactualizados y descontextualizados entre su formulación e implementación; la falta de capacitación y entrenamiento; y el limitado e ineficiente uso de recursos.	Documentos oficiales	Revisión de información	Rastreo de proceso (Process Tracing)
			Personal Policial	Entrevistas y encuestas	
			Comisarías	Observación	

Elaboración propia

Anexo 6. Guía de entrevista

ENTREVISTADO:

CARGO DURANTE EL 2017-2018:

FECHA DE ENTREVISTA:

COMISARÍA:

HORA DE LA ENTREVISTA:

DURACIÓN:

CONSENTIMIENTO DE GRABACIÓN:

La presente entrevista forma parte del proyecto de tesis para obtener el Título de Maestro en Gobierno y Políticas Públicas y que cuenta como investigador con Martín Solís y Rafael Sánchez.

El objetivo principal del estudio consiste en analizar el rol de la policía de las comisarías de Salamanca, la Molina y los Olivos durante las intervenciones de prevención entre el 2017 y el 2018. Especialmente, interesa conocer: 1) el papel ejercido por la policía durante las intervenciones; 2) la relevancia de los procedimientos; 3) la estructuración de los programas de capacitación y entrenamiento; 4) el manejo de los recursos de las comisarías; 5) el cumplimiento de las funciones esperadas por parte de la policía en cuanto a las intervenciones.

¿Usted desea que se respete su anonimato a la hora de difundir los resultados de la investigación o autoriza el uso de su nombre en ella, como fuente importante?

¿Sería posible la grabación de la entrevista para facilitar el trabajo de transcripción?

I. Contexto profesional entrevistado

1. ¿Cuántos años ha trabajado en comisarías?

2. ¿En qué puesto se encuentra actualmente? ¿Desde cuándo lo ocupa?

¿En qué ha consistido su instrucción académica?

II. Intervenciones policiales

1. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta durante las intervenciones policiales?

2. Por favor, cuente un caso en dónde la intervención policial de prevención haya salido con errores o se haya realizado indebidamente

3. ¿Cómo se subsanó el caso anteriormente explicado?

4. ¿Qué podría hacerse para evitar que el caso anterior se vuelva a repetir en otras comisarías?

III. Con referencia a los recursos de la comisaría

1. ¿Cómo considera que los recursos de su comisaría son administrados?

2. ¿Encuentra deficiencias administrativas en la comisaría en la que trabaja?

3. ¿De qué forma propone que los recursos pueden ser mejor utilizados?

IV. Con referencia a los procedimientos

1. ¿Usted ha leído el Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030?
2. ¿Conoce la Directiva de Modalidades de Servicios Policiales?
3. ¿Sabe dónde encontrar el Manual de Procedimientos Operativos Policiales?
4. ¿Considera que los procedimientos establecidos para las intervenciones de prevención se pueden implementar en el terreno?
5. ¿Qué procedimientos considera que son ineficientes o imposibles de realizar?
6. ¿Tendría sugerencias sobre modificaciones a procedimientos?

V. Con referencia a las capacitaciones y entrenamiento

1. ¿Cuándo fue la última vez que asistió a una capacitación o entrenamiento?
2. ¿Con cuánta frecuencia diría que recibe capacitaciones o entrenamientos?

Precisar cada cuanto tiempo

3. ¿Considera que el llevar capacitaciones o entrenamiento potencian su rendimiento laboral?
4. ¿Qué tipo de capacitaciones considera más productivas?
5. ¿Qué tipo de capacitaciones considera deficientes?

VI. Balance General

1. ¿Qué considera que debe cambiar o implementar la comisaría para mejorar las intervenciones policiales?
2. ¿Cuáles considera son los principales retos de su comisaría?
3. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas de su comisaría?

11. ¿Le gustaría que el programa de capacitaciones le otorgue un diploma?

Sí No

12. ¿Cuenta con acceso a los siguientes dispositivos? (Puede marcar más de una opción)

Smartphone (Celular digital) Tablet Laptop PC de escritorio

13. ¿Cuenta en su domicilio con acceso a internet?

Sí No

14. ¿Las capacitaciones deben darse en el mismo local de la comisaría?

Sí No

15. ¿Qué modalidad prefería?

Presencial Virtual Presencial y/o Virtual

16. ¿Las capacitaciones deberían estar incluidas en el horario de trabajo?

Sí No

17. ¿Asistiría a capacitaciones fuera del horario de trabajo?

Sí No Quizás

18. ¿Cuántas horas a la semana podría dedicar para prepararse para las capacitaciones? _____

19. ¿Las capacitaciones deberían ser?

Teóricas Prácticas Teóricas y Prácticas

20. ¿Las capacitaciones deberían dictarse durante:

Mañana Tarde Noche

21. ¿Ha utilizado aplicaciones móviles para aprender o capacitarse?

Sí No

22. ¿Estaría dispuesto a asumir un costo por el programa de capacitaciones?

Sí No

23. De acuerdo con su experiencia, ¿Desea realizar alguna observación o sugerencia sobre las necesidades de su formación profesional y capacitación laboral?

24. ¿El cuestionario se entendió fácilmente?

Totalmente en Desacuerdo En Desacuerdo De acuerdo Totalmente de Acuerdo

¡Muchas gracias por su colaboración!



Anexo 8. App Programa de Capacitación Policial

Objetivo: Complementar y articular el Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarias de la PNP, para facilitar el aprendizaje de manera remota.

Diseño:

1. Primera pantalla

Portada: Logo de la PNP con usuario y contraseña. También muestra las herramientas contenidas en las siguientes pantallas. Al acceder se abrirá la siguiente ventana.

2. Segunda pantalla

Módulos: Aquí el usuario al acceder a cada módulo, abrirá los cursos que comprende cada uno.

Módulo 1: Derecho y ciudadanía

13. Deontología en la función policial

14. Código procesal penal

15. Derecho constitucional

16. Democracia y derechos humanos

Módulo 2: Funciones Policiales

17. Criminalística
18. Psicología y criminología
19. Drogas
20. Tránsito vial y Patrullaje

Módulo 3: Metodología

21. Redacción y documentación
22. Metodologías policiales de prevención e investigación

Módulo 4: Desarrollo Personal Social

23. Habilidades blandas
24. Gestión de conflictos

3. Tercera pantalla

Eventos programados: Aquí el usuario al acceder a los eventos programados, visualizará las clases que se darán en tiempo real, las evaluaciones programadas, así como avisos para los participantes del programa.

4. Cuarta pantalla

Seguimiento de actividades: Aquí se le mostrará al usuario las tareas completadas, sus calificaciones obtenidas y le alertará de las tareas que están por expirar.

5. Quinta pantalla

Manual de Procedimientos Operativos Policiales: El usuario podrá acceder al manual, así como a los procedimientos enmarañados en él, de manera rápida e interactiva. Por ejemplo, si el efectivo policial tiene una intervención en accidente de tránsito, al hacer click en ese procedimiento le aparecerán los pasos a seguir de manera secuencial, de esta forma se facilitará su trabajo y se descartarán los errores por omisión de procedimientos.

6. Sexta pantalla

Geolocalización: cuando el efectivo policial se dirija o se encuentre en el lugar de la intervención, podrá enviar desde la app su ubicación en tiempo real, con la finalidad de que otras unidades policiales puedan apoyar la intervención de ser necesaria.

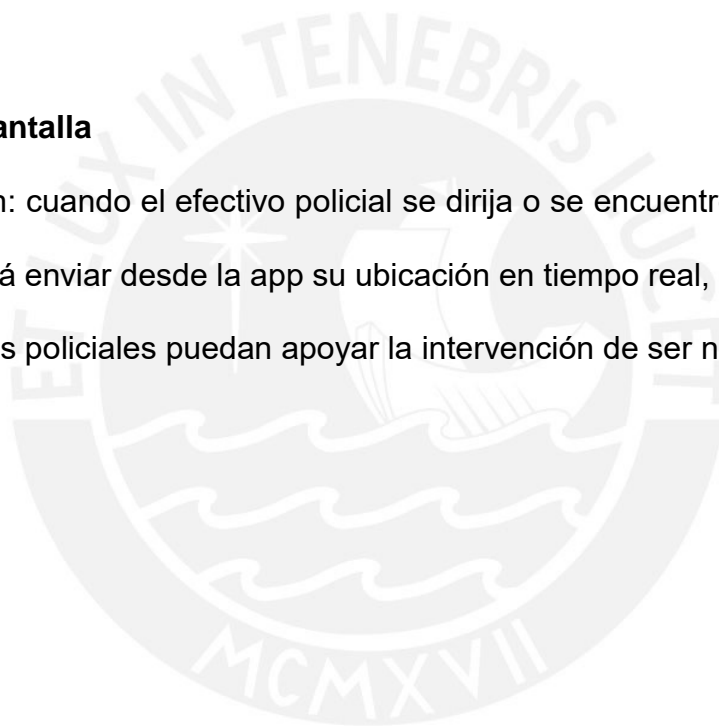
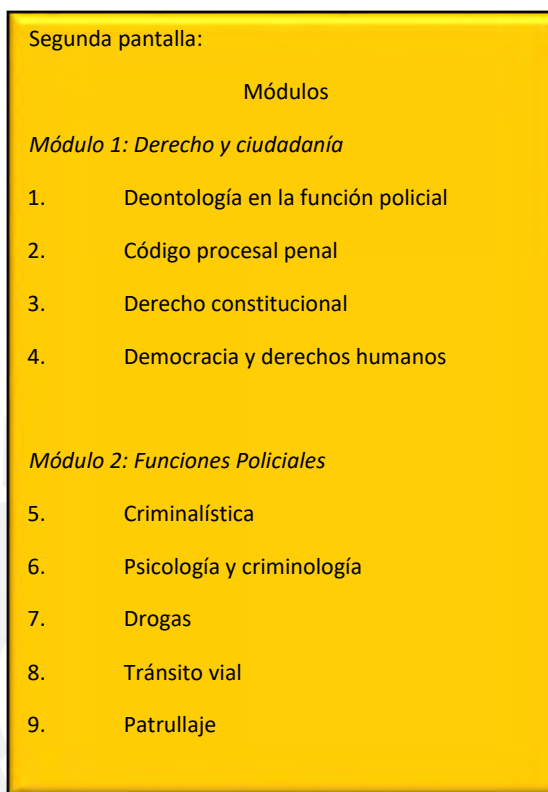


Gráfico 19 App Programa de Capacitación Policial



Tercera pantalla:

Eventos programados



Cuarta pantalla:

Seguimiento de actividades



Quinta pantalla:

Manual de Procedimientos Operativos Policiales

**PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS PARA LA
PREVENCIÓN POLICIAL**

TITULO I - Procedimientos en el patrullaje policial

TITULO II - Procedimientos en intervenciones policiales

TITULO III - Procedimientos en las constataciones, registros, inspecciones y en el lugar de los hechos en caso de delitos

**PROCEDIMIENTOS EN EL LUGAR DE LOS
HECHOS EN CASOS DE DELITOS**

TITULO IV - Procedimientos en las detenciones, capturas y conducciones

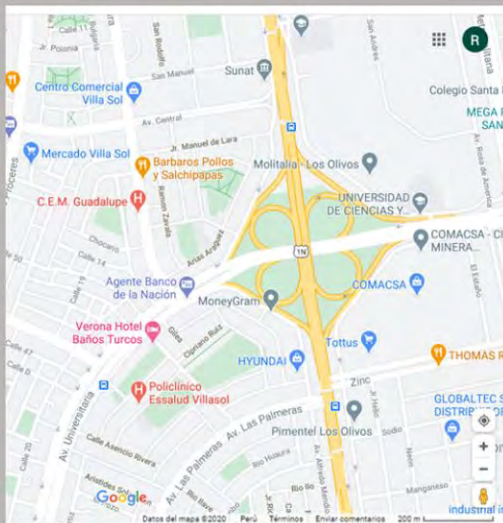
TITULO V - Procedimientos en apoyo a autoridades y en la prestación de garantías.

TITULO VI - Procedimientos policiales en control de armas

TITULO VII – Procedimientos operativos policiales para la investigación de faltas al código administrativo de contravenciones de policía

Sexta pantalla:

Geolocalización



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Listado de participantes en la investigación

Instrumentos	Personal de tres comisarías de Lima Metropolitana					
	Salamanca		Santa Felicia		Laura Caller Iberico	
	Oficiales	Suboficiales	Oficiales	Suboficiales	Oficiales	Suboficiales
Guía de entrevistas	01	02	01	02	01	03
Cuestionarios de encuesta	00	38	00	40	00	35
Sub total	01	40	01	42	01	38
Total	123					

Personal entrevistado:

Comisaría de Salamanca

1. May. PNP Oscar Deyvy CORTEZ PONTE
2. SB. PNP Guido MELENDEZ DELGADO.
3. ST1 PNP Marcos CHIA MARCOS.

Comisaría Santa Felicia

1. May. PNP Juan Pablo TARDIO ALARCÓN.
2. S3. PNP Alfonso LINARES LUNA.
3. S3. PNP Josue VICENTE BERNACHEA.

Comisaría Laura Caller Iberico

1. Alfz. PNP Manuel CIEZA SALDIVAR.
2. ST1. PNP Jorge MARTINEZ LOPEZ.
3. S3. PNP Talhia ALARCON VALDIVIA.
4. S3. PNP Anderson ARCE CASTILLO