

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Rediseño académico del Diplomado de Mayores en
Asesoramiento y Estado Mayor de la Escuela de Posgrado de la
Policía Nacional del Perú en Lima durante el Periodo 2018-2021

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

Miguel Carranza Coronel
Michael Raúl Flores Álamo

Asesor:

Juan Arroyo Laguna

Lima, 2023

Informe de Similitud

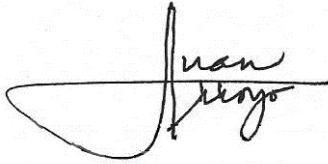
Yo, Juan Arroyo Laguna, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis / del Trabajo de Investigación titulado: “Rediseño académico del Diplomado de Mayores en Asesoramiento y Estado Mayor de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú en Lima durante el Periodo 2018-2021” del (de la) autor(a) / de los(as) autores(as) Miguel Carranza Coronel y Michael Raúl Flores Álamo; dejo constancia de lo siguiente:

-El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 22/08/2023.

-He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis / el Trabajo de Investigación y no se advierte indicios de plagio.

-Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 27 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Arroyo Laguna Juan</u>	
DNI:062267382	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3183-4046	

Resumen

El proyecto de innovación identifica un problema público que se manifiesta por la necesidad de optimizar el nivel de perfeccionamiento policial dirigido al personal de Oficiales del grado de Mayor, quienes se encuentran en la línea media de su carrera y desempeñan cargos relevantes en la institución; basados en que el interés público, no se encuentra alineado con los fines del proyecto educativo, que deriva en una progresiva deficiente formación policial.

La investigación identifica al Diplomado de Mayores (DIPOM) de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú (ESCPOGRA-PNP) como un elemento de alto impacto en la formación de estos actores, cuya solución plantea el rediseño académico, a partir de la subsanación de las insuficiencias, omisiones y superposiciones del contenido curricular relacionado al plan de estudios, perfil profesional, rol de actores y modelo educativo. El modelo por competencias, es transversal a todo el rediseño, constituyéndose en la pieza fundamental de innovación que facilita integrar y adecuar los requerimientos del cargo y las necesidades institucionales.

Para evidenciar la problemática se utilizó la metodología de tipo cualitativa. Las causas determinadas en el estudio fueron validadas a partir de trabajo de campo mediante el uso de técnicas de entrevista y análisis documental. La propuesta de innovación busca mejorar el nivel de perfeccionamiento policial de los mayores policías y optimizar sus capacidades, cumpliéndose los criterios de deseabilidad, factibilidad y viabilidad para su implementación.

Palabras claves: *formación, perfeccionamiento, diseño académico, diplomado, contenido curricular, plan de estudio, perfil profesional, modelo basado en competencias.*

Abstract

The innovation project identifies a public problem that is manifested by the need to optimize the level of police training aimed at officers of the rank of Major, who are in the middle line of their career and hold relevant positions in the institution; based on the fact that the public interest is not aligned with the purposes of the educational project, which results in a progressively deficient police training.

The research identifies the Senior Diploma (DIPOM) of the Graduate School of the National Police of Peru (ESCPOGRA-PNP) as an element of high impact on the training of these actors, whose solution proposes the academic redesign, from the correction of the inadequacies, omissions and overlaps of the curricular content related to the curriculum, professional profile, role of actors and educational model. The competency-based model is transversal to the entire redesign, constituting the fundamental piece of innovation that facilitates the integration and adaptation of the requirements of the position and the institutional needs.

A qualitative methodology was used to demonstrate the problem. The causes determined in the study were validated from field work through the use of interview techniques and documentary analysis. The innovation proposal seeks to improve the level of police training of senior police officers and optimize their capabilities, meeting the criteria of desirability, feasibility and viability for its implementation.

Key words: *training, advanced training, academic design, diploma, curricular content, curriculum, professional profile, competency-based model.*

ÍNDICE

Carátula	i
Informe de Similitud	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	x
Introducción	1
CAPÍTULO I	
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO	5
1.1. Redacción formal del problema público	5
1.2. Marco conceptual del problema público	10
1.2.1. Capital humano	11
1.2.2. Educación policial	12
1.2.3. Perfeccionamiento policial	13
1.2.4. Gestión por competencias	14
1.2.5. Diseño curricular	14
1.2.6. Currículo por competencias	15
1.2.7. Perfil de egreso	15
1.2.8. Modelo formativo ONLIFE	16
1.3. Arquitectura del problema público	16
1.3.1. Magnitud de los afectados por el diseño del DIPOM	16
1.3.2. Proceso de formulación del DIPOM	19
1.3.3. Actores que intervienen en el proceso de diseño del DIPOM	20
1.3.4. Producto diseñado en el DIPOM	22
1.4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema público	28
1.4.1. Marco normativo	28
1.4.2. Marco institucional	30
1.4.3. Políticas públicas generales	32
1.4.4. Políticas públicas específicas	33
CAPÍTULO II	
CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO	35
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema público	35
2.1.1. Falta de especialización de los actores involucrados en el diseño curricular	37

2.1.2.	Deficiencia en el proceso de diseño curricular	38
2.1.3.	No articulación de objetivos del plan de formación profesional en cada etapa de perfeccionamiento	39
2.1.4.	Ausencias, insuficiencias y superposiciones en la formación de los mayores PNP egresados del DIPOM	40
2.2.	Causas del problema público	41
2.2.1.	Falta de especialización de los actores involucrados en el diseño curricular	41
2.2.2.	Deficiente proceso de diseño curricular del DIPOM	42
2.2.3.	Plan de formación profesional no articula objetivos en cada etapa de perfeccionamiento	44
2.2.4.	Ausencias, insuficiencias y superposiciones en el plan de estudios del DIPOM	44
CAPÍTULO III		
DISEÑO DEL PROTOTIPO DE INNOVACIÓN		
3.1.	Desafío de innovación	48
3.2.	Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	51
3.2.1.	El caso de la Policía Nacional del Perú en el distrito del Rímac en Lima	51
3.2.2.	El caso de la Escuela Nacional de Policía y el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica	52
3.2.3.	El caso de la Escuela de Formación Policial de San Miguel de Bolívar, Venezuela	54
3.2.4.	El caso del diseño curricular colaborativo en Países Bajos	55
3.2.5.	El caso del diseño del currículo de River City en Estados Unidos	57
3.3.	Proceso de la conceptualización y prototipado	58
3.3.1.	Proceso de conceptualización	58
3.3.2.	Proceso de prototipado	64
3.4.	Concepto y prototipo final de innovación	69
3.4.1.	Concepto final de innovación	70
3.4.2.	Prototipo de alta resolución	73
CAPÍTULO IV		
ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO		
4.1.	Análisis de deseabilidad	90
4.2.	Análisis de factibilidad	91
4.3.	Análisis de viabilidad	92
Conclusiones		94
Recomendaciones		98
Referencias bibliográficas		99



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Cuadro comparativo de competencias generales y específicas entre el XXXV DIPCOEM y XXXVI DIPOM	17
Tabla 2:	Oficiales Superiores Egresados del DIPOM entre 2018 – 2021	19
Tabla 3:	Plan de Estudios por Áreas Curriculares XXXVI DIPOM 2022	22
Tabla 4:	Plan de Estudios por Asignaturas del XXXVI DIPOM 2022	24
Tabla 5:	Asignaturas de Programas Académicos de Grados jerárquicos anteriores	26
Tabla 6:	Asignaturas o Cursos Omitidos en la Formación Académica del DIPOM	28
Tabla 7:	Marco Normativo frente al Problema Identificado	28
Tabla 8:	Marco Institucional Frente al Problema Identificado	31
Tabla 9:	Políticas Públicas Generales frente al Problema Identificado	32
Tabla 10:	Políticas públicas específicas frente al problema identificado	33
Tabla 11:	Matriz de literatura revisada para las causas del problema público	35
Tabla 12:	Jerarquización de Causas	48
Tabla 13:	Elemento de análisis de la experiencia de la PNP en el Rímac	52
Tabla 14:	Elemento de Análisis en la Profesionalización del Recurso Humano Policial	54
Tabla 15:	Elementos de Análisis de la Experiencia de San Miguel de Bolívar	55
Tabla 16:	Elementos de Análisis de la Experiencia de Países Bajos	56
Tabla 17:	Elementos de Análisis de la Experiencia de River City	58
Tabla 18:	Generación de Ideas	59
Tabla 19:	Agrupación de Ideas	61
Tabla 20:	Priorización de Ideas	62
Tabla 21:	Descripción del Bosquejo del Concepto	62
Tabla 22:	Técnicas del design thinking	63
Tabla 23:	Definición de dos Niveles de Prototipado	65
Tabla 24:	Preguntas para el testeo	66
Tabla 25:	Prototipo de Nivel Funcional	68
Tabla 26:	Características del Plan Curricular	70
Tabla 27:	Descripción del Concepto	71
Tabla 28:	Asignaturas que Redundan o se Superponen	75
Tabla 29:	Asignaturas Repetidas de Programas Académicos Anteriores	75
Tabla 30:	Asignaturas Omitidas en la Formación Académicas del DIPOM	76
Tabla 31:	Componentes del Enfoque de Competencias	77
Tabla 32:	Asignaturas del DIPOM, según Categorías	80

Tabla 33:	Asignaturas del DIPCOEM, según Ejes Académicos	81
Tabla 34:	Asignaturas del DIPOM, según Módulos	82
Tabla 35:	Matriz del Análisis de Deseabilidad	90



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Perú. Nivel de Confianza en las Instituciones	6
Figura 2:	Población de 15 y más Años con Percepción de Inseguridad	7
Figura 3:	Estudios de Perfeccionamiento en Grados Policiales	10
Figura 4:	Árbol de Problema Público	47
Figura 5:	Desafío de Innovación	51
Figura 6:	Propuesta de Competencias del Egresado del DIPOM	78



Introducción

La inseguridad ciudadana es uno de los problemas públicos que afecta de manera sostenida y prolongada a la sociedad peruana y de manera particular a Lima Metropolitana. Frente a ese contexto la Policía Nacional del Perú (PNP) desarrolla un rol primordial y constituye el actor fundamental en la lucha contra la inseguridad, situación que conlleva a considerar que dentro de los factores que afectan la intervención pública óptima, se encuentra la carencia de algunas competencias profesionales coherentes con desempeño eficiente y eficaz de sus integrantes.

Los aspectos en la educación policial están sujetos y son desarrollados a partir de las etapas de formación profesional policial, las cuales están a cargo de las escuelas respectivas. En general, la formación se desarrolla en los niveles de pregrado, educación continua y posgrado, presentándose en cada uno de ellos problemas de carácter particular. Sin embargo, el desempeño de cargos funcionales en la PNP, exigen una alta responsabilidad y revierten una gran relevancia para enfrentar la inseguridad ciudadana, convirtiendo a algunos grados en estratégicos en cuanto al nivel de perfeccionamiento, siendo este el caso de los mayores PNP.

Los mayores PNP se encuentran en la línea media de la carrera policial (15 a 20 años) y ocupan cargos de comisarios y jefes de subunidades policiales, entre las que se encuentran las comisarías de tipo A y B, las cuales constituyen las unidades básicas de atención al ciudadano. Ante esta situación, resulta imperativo impulsar el mejoramiento en el nivel de perfeccionamiento de los mayores de la PNP, cuya finalidad principal es elevar sus conocimientos y capacidades funcionales para enfrentar la inseguridad ciudadana. Es así, como se identifica al Diplomado de Mayores (DIPOM) de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú (ESCPOGRA-PNP) como un elemento de alto impacto en la formación de estos actores, concluyendo que posee un inadecuado diseño académico, el cual es el problema público sobre el que se desarrolla la investigación.

La arquitectura del problema público se compone de cuatro dimensiones. La primera de ellas es la magnitud de los afectados por el diseño del diplomado, que abarca el periodo comprendido entre el 2018 y el 2021, con el egreso de una promoción por año haciendo un total de 595 oficiales en el grado de mayores egresados bajo un diseño curricular inadecuado. La segunda dimensión es el proceso de formulación del diplomado, el cual consiste en la conformación de una comisión integrada por actores administrativos y académicos, los cuales formulan anualmente un plan de trabajo con el contenido del diseño curricular.

La tercera dimensión de la arquitectura corresponde a los actores que intervienen en el proceso de diseño del diplomado, los cuales están determinados por el personal administrativo y académico; habiéndose identificado que adolecen de la siguiente problemática: alta rotación de personal, modalidad de contrato docente y falta de experiencia y capacidades. Finalmente, la cuarta dimensión es el producto, que consiste en el plan de estudios, el cual tiene como problema que su contenido es insuficiente, presenta omisiones y superposiciones con respecto a otros planes de grados anteriores.

La metodología utilizada para describir la arquitectura del problema es de tipo cualitativa por medio de revisión documental y entrevistas. Se revisaron los planes de estudio tanto del DIPOM como de los demás programas académicos de las etapas de perfeccionamiento profesional policial, así como también se consultó al personal administrativo sobre los procesos de diseño y los roles de los actores que participan del mismo.

El problema público presenta cuatro causas. La primera de ellas es la falta de especialización de los actores involucrados en la formulación del plan de estudios, pues la alta rotación de los efectivos designados no les permite especializarse, así como los docentes contratados no permanecen un tiempo prolongado y tienen una experiencia limitada en cuanto a educación policial. Por otro lado, la segunda causa es el deficiente proceso de formulación, en

cuyo caso a los factores mencionado para la primera causa se puede agregar a su explicación la falta de conocimientos sobre gestión educativa, enfoques pedagógicos y marcos de trabajo.

La tercera causa es la no articulación de objetivos en cada etapa del perfeccionamiento por parte del Plan de Formación Profesional, evidenciando un bajo nivel de integración entre los programas educativos que conforman la formación policial. Por último, la cuarta causa es la identificación de ausencias, insuficiencias y superposiciones de materias en el plan de estudios del DIPOM, lo cual muestra que los contenidos no se encuentran adecuados a los requerimientos de los cargos y las necesidades de la realidad a la que se enfrentan los efectivos. La metodología utilizada para obtener las causas fue de tipo cualitativa, mediante entrevistas al personal policial.

En tal sentido, el desafío de innovación planteado consiste en mejorar el deficiente plan de estudios del DIPOM de la ESCPOGRA-PNP dirigido a los mayores de la PNP en Lima, para solucionar el inadecuado diseño académico del mismo, incluyendo su perfil de egreso. Entiéndase deficiente por presentar ausencias, insuficiencias y superposiciones en sus materias y contenido en general.

Luego de realizar el proceso de conceptualización de la solución, se establece como el concepto final de innovación al rediseño académico del DIPOM, representado por el desarrollo y presentación del documento del nuevo plan curricular del diplomado. En él se solucionan los problemas de ausencias, insuficiencias y superposiciones a partir de la implementación del modelo por competencias para el diseño de programas académicos.

Por consiguiente, el prototipo de innovación Plan Curricular para el XXXVII Diplomado de Posgrado para Mayores (DIPOM) – 2023, se encuentra compuesto por cuatro elementos. El primer elemento es el modelo educativo basado en competencias, el cual guía al desarrollo del prototipo, pues consiste en desarrollar habilidades y adquirir conocimientos a partir de la

identificación de requerimientos institucionales, determinadas funciones y necesidades de la realidad problemática.

El segundo elemento es el plan de estudios, el cual supera la presencia de ausencias, insuficiencias y superposiciones gracias a la aplicación del modelo por competencias, el cual define las habilidades y conocimientos relevantes para la construcción de las asignaturas y los ejes académicos, tomando en cuenta los demás programas académicos y los cargos a los que son asignados los mayores PNP.

El tercer elemento es el perfil profesional, dividido entre perfil del ingresante y perfil del egresado. Se plantea el perfil del ingresante para distinguir los objetivos y contenidos alcanzados en anteriores programas académicos de las etapas de formación profesional policial, mientras que el perfil del egresado define los objetivos y contenidos alcanzados por el DIPOM. Esto permite mejorar la articulación entre programas académicos y nutrir los perfiles de cargo.

Por último, el cuarto elemento es el rol de los actores involucrados en el diseño académico del DIPOM. A la conformación existente de la comisión evaluadora se suma la participación de un representante de las promociones de egresados. Asimismo, como parte de la estrategia de implementación, se señala la importancia de proveer de capacitación sobre la aplicación del modelo por competencias a los miembros de la comisión.

De este modo, la investigación se divide en cuatro capítulos y las conclusiones. El primero corresponde a la definición y descripción del problema público, el segundo define el marco teórico causal y las causas del problema, el tercero desarrolla el concepto y prototipo de innovación, el cuarto presenta el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad, y cierran las conclusiones.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO

1.1. Redacción formal del problema público

La seguridad ciudadana es una necesidad de carácter eminentemente social, cuyas exigencias y necesidades están relacionadas fundamentalmente con el desempeño de la labor policial. Sin embargo, a pesar de no ser una labor exclusiva de la Policía Nacional del Perú (PNP), la función policial es un factor clave que involucra capacidades que permiten a sus miembros actuar con eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, brindando un servicio profesional y de calidad a la sociedad, en el cumplimiento de su finalidad fundamental consagrada en el artículo 166 de la Constitución Política del Perú.

En el Perú, la incidencia del crimen y la violencia representa un desafío a nivel gubernamental. Su repercusión constituye uno de los factores principales del cuestionamiento de la labor policial, que se contraponen a la legitimidad de sus actuaciones y debilitan la confianza de la sociedad. Para Salomón (2004), se considera que los estudios sobre percepción ciudadana en la policía y el desempeño resultan ser de vital importancia para mejorar los procedimientos, las estrategias e intervenciones en temas de orden y seguridad, así como para cambiar conductas inadecuadas y elevar el sistema de formación y capacitación policial.

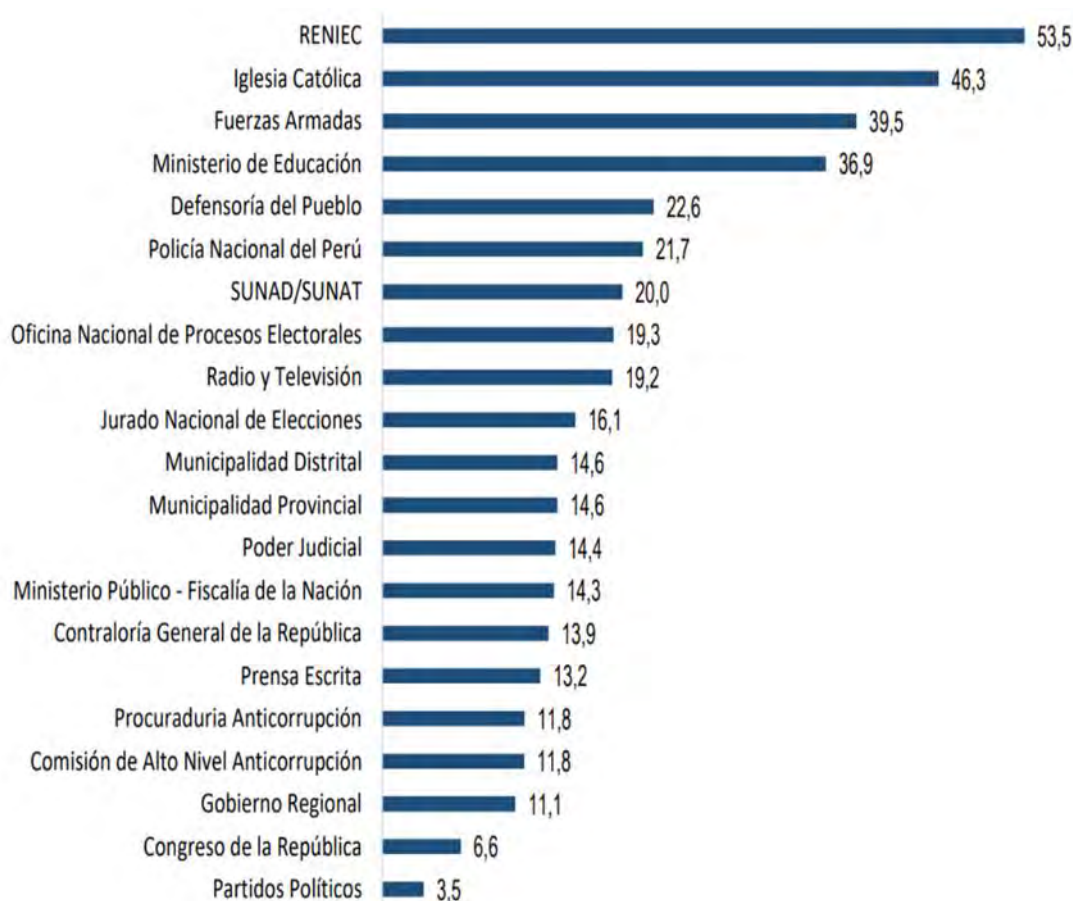
En esa misma línea Figueroa (2019), señala que conforme avanza el proceso de modernización, las policías en el mundo tienen mayores requerimientos y exigencias de transparencia en el desempeño de su función.

Según el informe técnico del INEI relacionado a la percepción de la población sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones del Estado, octubre 2021 - marzo 2022; se advierte que la Policía Nacional del Perú registra un 21.7 % de confianza y un 75.8 % en nivel de desconfianza. Esta situación nos debe hacer reflexionar desde una perspectiva holística causal, que implique de manera prioritaria al factor humano integrante de la institución,

como elemento básico y fundamental para revertir la percepción negativa de la institución policial (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2022a).

Figura 1

Perú. Nivel de Confianza en las Instituciones



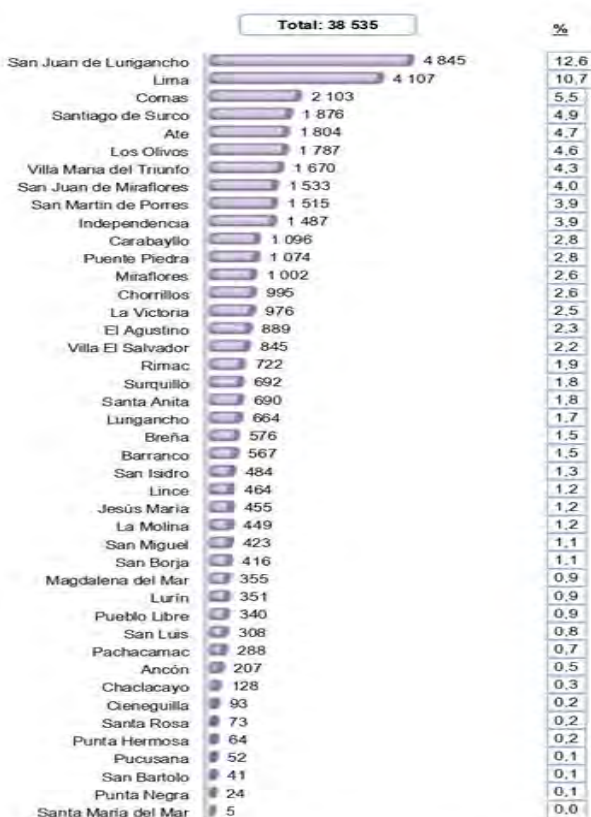
Nota: Tomado de Instituto Nacional de Estadística e informática (2022c).

En el caso particular de Lima Metropolitana, durante el semestre móvil noviembre 2021 – abril 2022, el 92,7% de los encuestados tienen la percepción que serán objeto de un delito en los próximos doce meses. El elevado nivel de inseguridad que perciben guarda correspondencia con los datos que se tiene en cuanto a delitos cometidos en Lima Metropolitana. Así, los distritos de San Juan de Lurigancho y Lima concentran el 23,3% del total del índice delictivo, seguido por

Comas, Santiago de Surco, Ate y Los Olivos con 5,5%, 4,9%, 5,7% y 4,6% de denuncias, respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2022b).

Figura 2

Población de 15 y más Años con Percepción de Inseguridad



Nota: Tomado de Instituto Nacional de Estadística e informática (2022b).

La Política Nacional Multisectorial - Seguridad Ciudadana al 2030, considera como una causa indirecta, el deficiente nivel de preparación y especialización de los protagonistas de la seguridad de las personas y de la comunidad; destacando que el sistema educativo policial, adolece de graves problemas que limitan su desempeño adecuado. Asimismo, considera la existencia de limitaciones de carácter administrativas y de dirección, así como de infraestructura adecuada, medios tecnológicos y servicios que permitan el desarrollo de las capacidades y habilidades necesarias. Por otro lado, se ha observado una insuficiente relación de los planes de

estudio y las actividades funcionales del personal policial, aunado a la inobservancia de los perfiles profesionales en las asignaciones anuales de los oficiales de la PNP, evidenciándose una alta rotación de efectivos; hechos que tiene relación con los altos estándares de rotación que experimenta la plana docente de las escuelas de la ENFPP (Ministerio del Interior, 2021).

En tal sentido, resulta necesario que los integrantes de la Policía Nacional del Perú tengan un adecuado proceso de formación y perfeccionamiento profesional, que coadyuve a adquirir los conocimientos, competencias y habilidades necesarias consecuentes con las funciones, atribuciones y exigencias que permitan enfrentar con éxito la problemática de la inseguridad ciudadana, los desafíos y los peligros que se registran en el contexto nacional y globalizado que el mundo experimenta.

En este contexto, se debe abordar los problemas centrales del sistema de educación policial, de forma, que permita vislumbrar la problemática antes señalada. Sobre el particular, el Ministerio del Interior (2019a), hace un primer reconocimiento institucional del problema al interior de los tres niveles del sistema educativo de la PNP, considerando que el problema medular se presenta en el nivel de pregrado, citando como factores principales la falta de organización y estrategia estructural del número de escuelas, el deficiente nivel académico aunado al personal docente poco capacitado, ausencia de ambientes estructurales y equipamiento para el aprendizaje, y, la limitación de recursos humanos y financieros.

Según lo expuesto, esta problemática impacta en la etapa de perfeccionamiento de los Oficiales Superiores, que, al no cumplir con los objetivos esperados, se va a ver reflejada de manera cotidiana en el cumplimiento de la labor policial de los oficiales de la PNP.

No obstante, pese a que la PNP cuenta con unidades orgánicas determinadas para cada nivel del Sistema Educativo Policial (SEP), éste presenta inconvenientes en la ejecución de los procesos y procedimientos de diseño y modernización de sus programas de estudio bajo el

enfoque por competencias, y para cumplir con los fundamentos de la calidad e innovación educativa (Ministerio del Interior, 2019b).

Investigaciones realizadas sobre la formación profesional en la PNP, han llegado a determinar que el sistema educativo policial presenta deficiencias, más aún cuando este es el responsable de la formación profesional de las futuras generaciones.

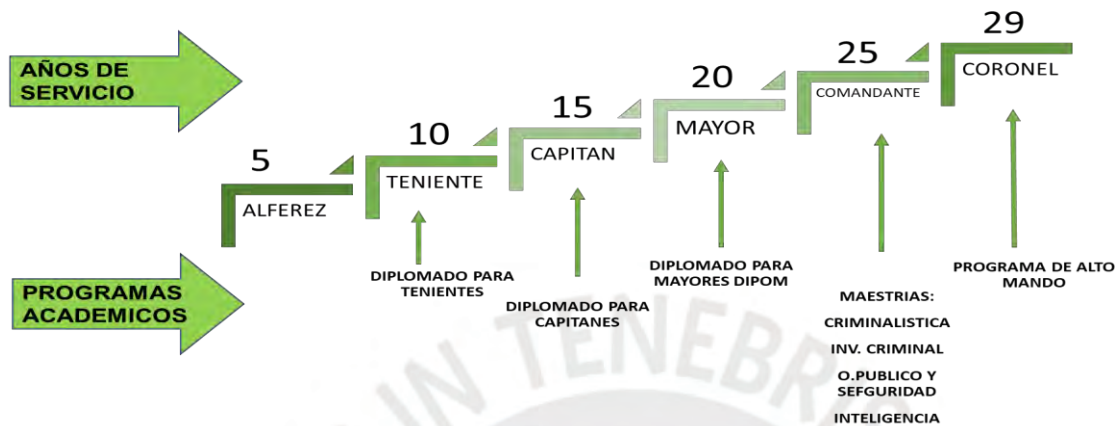
Esta situación genera ciclos de deficiencia a lo largo del tiempo y tiene como principal afectado el capital humano policial. El hecho se agrava aún más, si consideramos específicamente que el actual diseño curricular del Diplomado de Comando y Asesoramiento de Estado Mayor (DIPOM), no estaría permitiendo que los Oficiales Superiores que egresan de dicho diplomado cuenten con las capacidades necesarias que contribuyan a generar un valor agregado en el desempeño del servicio policial actuando con eficiencia y eficacia en favor de la ciudadanía.

De manera coincidente, existe mucha relación a lo expuesto por la escuela de especialización y perfeccionamiento de la Policía Nacional de Ecuador, cuya malla curricular presenta inconsistencias que dificultan el logro de las capacidades de los oficiales y repercuten en el desempeño profesional y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Caicedo Zambrano, 2013, pág. 12).

De acuerdo a lo estipulado en el Decreto Legislativo N° 1149, que regula la carrera y la situación del personal de la PNP, los Oficiales Superiores, que ostentan el grado de Mayor, se encuentran en un punto medio de la carrera policial (promedio entre 15 a 20 años de servicio), situación que representa un especial interés de estudio, por cuanto su formación en el nivel de perfeccionamiento profesional se lleva a cabo a través del Diplomado de Comando y Asesoramiento de Estado Mayor (DIPOM).

Figura 3

Estudios de Perfeccionamiento en Grados Policiales



Nota: Tomado de Escuela de Posgrado de la PNP- Línea de carrera del Oficial de la PNP.

Los conocimientos adquiridos en el DIPOM deberían impactar en el desarrollo profesional y el desenvolvimiento laboral operativo y administrativo, teniendo en cuenta, sobre todo, que dichos oficiales superiores al egresar, asumirán cargos de jefatura de subunidades policiales, que requieren determinadas competencias, capacidades y habilidades necesarias para contrarrestar los niveles de desconfianza e inseguridad que experimenta la institución.

Frente a lo expuesto, la presente investigación se centrará en el siguiente problema público identificado: Inadecuado diseño académico del Diplomado en Asesoramiento y Estado Mayor de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, y el perfil de competencias de sus egresados en Lima durante el Periodo 2018-2021.

1.2. Marco conceptual del problema público

Los conceptos considerados para la comprensión y entendimiento del problema público seleccionado son las conceptualizaciones de capital humano, educación policial, perfeccionamiento policial, gestión por competencias, diseño curricular, plan curricular, currículo por competencias, perfil de egreso y modelo formativo ONLIFE.

1.2.1. Capital humano

Los estudios que existen alrededor de este concepto son abundantes, no obstante, uno de los mayores referentes es Gary Becker, quien lo conceptualiza como el conglomerado de competencias prolíficas que logra alcanzar una persona a lo largo del tiempo, debido a la acumulación de conocimiento que le posibilita conseguir mejores ingresos y puestos de trabajo (Navarro Abarzúa, 2005).

A nivel individual, Gary Becker sostiene que cada persona produce su propio capital humano y resalta que el retorno de la inversión realizada en educación, como tiempo, dinero, entre otros, no es inmediato, pues es un proceso que comprende varios momentos y los retornos son progresivos (Choque Martínez, 2019).

Desde otra perspectiva, Chiavenato (2007, como se citó en López et al., 2014) considera que el “capital humano en las organizaciones va más allá del concepto tradicional de recursos humanos, en el cual los empleados son considerados un recurso productivo cuyas actividades deben ser planeadas a partir de las necesidades de la organización” (p. 84).

Por otro lado, la nueva gestión pública se caracteriza por orientarse hacia una administración eficiente y eficaz, en otras palabras, busca que la administración pública cubra las carencias y limitaciones de los ciudadanos con el mínimo uso de los recursos disponibles; para ello, la nueva gestión pública considera elementos como: “orientación al cliente, mercado, competencia, gerencia por objetivos y resultados, agenciación y costo-beneficio (Yllan & De León, 2020). Para lograr ello, se requiere mejorar las habilidades y capacidades de los servidores del Estado, de tal manera que resulten competitivos en el ámbito funcional de su competencia profesional u ocupacional.

1.2.2. Educación policial

En la literatura existen múltiples conceptualizaciones y definiciones sobre la educación policial. En primer lugar, Hans-Bernd Jaschke, a diferencia de otros, realiza una diferencia entre formación y educación policial debido a que la primera está referida al proceso de adquisición de información y competencias que permitan ejecutar tareas características de la profesión; mientras que, la segunda, educación policial, se orienta hacia la cultura, las destrezas y comportamientos, los cuáles se adquieren de manera concienzuda y analítica, permitiendo desarrollar adecuadamente el proceso de toma de decisiones y solución de problemas (Defensoría del Pueblo, 2009).

En cambio, Bulla & Guarín (2015) lo consideran como un proceso que parte por identificar el talento humano desde la fase de selección, seguida de la etapa de formación pre profesional, en donde adquieren los conocimientos y habilidades requeridas para el cumplimiento efectivo de la labor policial; la misma que se complementa con la capacitación, especialización y profesionalización durante el desarrollo de su carrera. Asimismo, cabe resaltar que Bulla & Guarín (2015) destacan la importancia de la educación policial como uno de los pilares principales en la articulación de procesos de innovación, optimización e incremento de la calidad del servicio policial, orientado a la mejora y optimización de sus procesos de gestión del conocimiento que generen la actualización y modernización de la institución policial.

Por otro lado, la Policía Nacional de Colombia (2020) no define propiamente la educación policial, pero brinda un aporte sobre las teorías que gravitan el estatuto de la educación policial. En ese sentido, considera que la actividad policial debe entenderse desde dos núcleos constitutivos para la profesión: el servicio de policía y la vigilancia como función esencial de la primera, acompañados de las ciencias de policía, política, jurídica y de la administración, soportadas en las ciencias sociales.

En el caso peruano no se define propiamente lo que es la educación policial, no obstante, se cuenta con una aproximación de esta en el Plan de Implementación del Proceso de Reorganización de las Escuelas de Educación Técnico Profesional Policial (EESTPP) de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial (ENFPP). En ese sentido, a partir de dicho plan se puede entender que el proceso educativo en la PNP, debe comprender todos los aspectos que permitan la formación adecuada, la capacitación permanente y progresiva de los efectivos policiales, proyectando al aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades de carácter general y específicos que la institución policial requiere para la optimización y cumplimiento de sus funciones institucionales (Policía Nacional del Perú, 2020, pág. 4).

1.2.3. Perfeccionamiento policial

Para la presente investigación, considérese por perfeccionamiento policial el máximo nivel de profesionalización policial, el cual se alcanza a través de los programas de perfeccionamiento y especialización profesional brindados por la Escuela de Posgrado (ESCPOGRA) de la PNP.

Por otra parte, se debe considerar que, históricamente, cuando se analiza el tema de la formación policial, lo relacionamos a las escuelas de pregrado policiales, y la capacitación, actualización y especialización de los efectivos policiales al nivel de educación continua; mientras que el nivel de perfeccionamiento se desarrolla a través de la ESCPOGRA.

Además, se tiene a países como Chile y Ecuador que son ejemplos en materia educativa policial, las instituciones policiales de estos países han dejado de aplicar modelos históricos y tradicionales para cambiar a una formación más amplia y permanente (Defensoría del Pueblo, 2009).

1.2.4. Gestión por competencias

La definición de competencias en la sociedad actual y moderna, es considerada de uso común y generalizado por las organizaciones. David McClelland, es considerado uno de los pioneros del concepto de competencias en el ámbito laboral; quién conforme a lo expuesto por Chiavenato (Chiavenato, 2011), en su teoría del comportamiento; coinciden en que el enfoque por competencias genera en la persona humana comportamientos motivacionales que conlleva a garantizar una mayor competitividad a nivel organizacional, mediante la adquisición de habilidades, conocimiento, actitudes y aptitudes.

Ahora bien, la gestión por competencias estaría determinada por las características que posee cada persona, susceptibles de ser evaluadas en base a un perfil medible de manera objetiva, cuya relación con el puesto de trabajo, resulta de vital importancia para su desarrollo y crecimiento dentro de la organización (La Vanguardia, 2015). Asimismo, su objetivo principal es la implementación de un estilo de conducción que comprenda todos los aspectos y el manejo eficiente del talento humano.

1.2.5. Diseño curricular

Miguel Zabalza (2000) define el diseño curricular como un documento en el que se formulan lineamientos específicos, planteamientos o propuestas educativas; así como procesos dirigidos y encaminados a alcanzar los objetivos educativos, mediante el uso de técnicas y estrategias que resulten más adecuadas.

Asimismo, Huerta et al. (2017) toma los estudios de Cols y Sladogna, Zabalza, Tuning, Tobón et al. y González y González, de quienes identifica las características que debe contar un currículo basado en competencias: el perfil, las competencias genéricas y específicas, la estructura a través de módulos, desarrollo de todas las dimensiones, integración de capacidades, los criterios de evaluación y la ejecución del enfoque enseñanza-aprendizaje (Huerta Rosales, Penalillo Lirio, & Kaqui Valenzuela, 2017, págs. 87-88).

1.2.6. Currículo por competencias

Se considera que la formación superior universitaria fundamentada en competencias, surge como una explicación a las nuevas tendencias del mundo globalizado, mediante la aplicación de un currículo por competencias que comprenda la participación activa de docentes y alumnos, hacia el logro del perfil de egreso. Mediante este modelo se busca la formación integral del alumno, con competencias que le permitan desempeñarse exitosamente en su vida profesional (Universidad San Ignacio de Loyola-USIL, 2021).

Vargas (2008) destaca que, en el diseño curricular por competencias, el desempeño docente se basa en tres dimensiones: ético-valórico, académico y profesional. Las dimensiones deben tener relación con la estructura del perfil por competencias, cuyo objetivo es desarrollar capacidades, habilidades, destrezas y actitudes, que le permita afrontar con éxito las necesidades y problemas que se presentan en el desempeño profesional, acorde a los requerimientos del mundo globalizado en el que vivimos.

1.2.7. Perfil de egreso

Comprende las expectativas de la ESCPOGRA, el cual se determina por los rasgos característicos que debe reunir el profesional egresado, basado en competencias y el desempeño esperado.

Así también, para la universidad La Laguna ubicada en Tenerife (España), considera que el perfil de egreso lo constituyen la agrupación de capacidades, competencias, aptitudes, cualidades y conocimientos que logra alcanzar un alumno al egresar luego de un proceso de formación, capacitación y especialización, consecuente con el puesto de trabajo u ocupación.

De similar forma en un estudio realizado por la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (2015), se define que el perfil de egreso está constituido por la agrupación de rasgos y características que adquiere una persona durante el desarrollo formativo, para ser

acreditado por la institución educativa, que le permita desarrollarse profesionalmente en la sociedad.

1.2.8. Modelo formativo ONLIFE

Este modelo está centrado en el estudiante, cuyo aprendizaje está apoyado en competencias que se relacionan estrechamente con una cultura digital, que conecta al mundo globalizado con la realidad y los cambios generacionales que buscan relacionar el enfoque pedagógico adecuado a la realidad y a los cambios generacionales, adecuando la educación superior. Cabe indicarse, que en esta experiencia Onlife, las nuevas tendencias significan la adecuación de la enseñanza y aprendizaje del nivel superior a las modalidades a nivel presencial, semipresencial y a distancia.

1.3. Arquitectura del problema público

A continuación, se describen cuatro dimensiones que permitirán entender el problema público seleccionado, así como su magnitud. En ese sentido, se inicia por conocer la magnitud de afectación que tiene el diseño del DIPOM en el perfeccionamiento policial de los Mayores, continúa con el proceso de formulación del diseño curricular del DIPOM, luego se busca conocer qué actores participan en el proceso de diseño del DIPOM, y, por último, se describe el producto diseñado del DIPOM.

1.3.1. Magnitud de los afectados por el diseño del DIPOM

El DIPOM proporciona a los estudiantes conocimientos especializados en Comando y asesoramiento en Estado Mayor, gestión del talento humano, inteligencia y prospectiva, logística, planeamiento estratégico y operaciones, aplicación de herramientas y conceptos de calidad total, ciencias jurídicas e investigación científica, para una efectiva labor de información, supervisión, comando y asesoramiento, como Oficiales de Estado Mayor (Escuela Nacional de Formación Profesional Policial, 2022).

Ahora bien, partiendo de dicho marco, el DIPOM variará sus objetivos por cada cohorte. Así, en el XXXV Diplomado de Posgrado para Mayores (DIPCOEM) tiene por objetivo el “perfeccionamiento profesional de los Oficiales PNP, que ostentan el grado de Mayor, mediante el desarrollo de habilidades y capacidades en comando y asesoramiento en estado mayor, así como brindar asesoramiento para el óptimo desarrollo de la organización policial en los ámbitos administrativos y operacionales (Escuela de Posgrado, 2022).

En esa misma línea el XXXVI DIPOM tiene el mismo objetivo con la diferencia que se incluye al proceso gradual de aprehensión de competencias y conocimientos relacionadas a la investigación (Escuela de Posgrado, 2022).

Al respecto, se debe destacar lo declarado por el Exdirector de la ENFPP y ESCPOGRA PNP, quien sostiene que el DIPOM debe mantener sus objetivos históricos y tener una permanente actualización en función a los nuevos escenarios que se presentan en las actividades policiales, operativas, administrativas, entre otras; de tal forma, que los oficiales graduados tengan un desempeño de asesoramiento óptimo. Considera, que los objetivos del DIPOM deben pasar por un proceso de retroalimentación que satisfaga los requerimientos que representa el nivel de perfeccionamiento profesional.

En cuanto a las competencias generales y específicas del XXXV DIPCOEM y XXXVI DIPOM, respectivamente, se tienen las siguientes:

Tabla 1

Cuadro comparativo de competencias generales y específicas entre el XXXV DIPCOEM y XXXVI DIPOM

XXXV DIPCOEM	XXXVI DIPOM
Competencias Generales	
Utiliza los métodos, técnicas y procedimientos que permiten explorar, observar, formular hipótesis y	Utiliza los métodos, técnicas y procedimientos que permiten explorar, observar, formular hipótesis y

Competencias Generales

contrastarlas con la realidad; así como orientar el desarrollo gradual de conocimientos, bajo fundamentos teóricos-prácticos relacionados a la doctrina y función policial.

contrastarlas con la realidad; así como orientar el desarrollo gradual de conocimientos, bajo fundamentos teóricos-prácticos relacionados a la doctrina y función policial.

Conoce y analiza los fundamentos teóricos relacionados a la capacidad de gobernabilidad y de gestión pública, como elemento indispensable para la toma de decisiones dentro del campo funcional de la PNP.

Conoce y analiza los fundamentos teóricos sobre talento humano, prospectiva, inteligencia, investigación, operaciones y logística, como base para la toma de decisiones, en los ámbitos de competencia de la PNP

Promueve la ética y deontología policial como elementos que aseguren la conducta y el comportamiento profesional del oficial de la PNP.

Promueve la ética y deontología profesional como elementos que aseguren el trabajo intelectual y el comportamiento moral.

Competencias específicas

Se encuentran detalladas en cada una de las unidades de aprendizaje contenidas en la micro planificación (sílabos) curricular.

Se encuentran detalladas en cada una de las unidades de aprendizaje contenidas en la micro planificación (sílabos) curricular.

Nota: Tomado de Escuela de Posgrado, 2021; Escuela de Posgrado, 2022.

Como se puede observar, las competencias generales y específicas se mantienen a lo largo del tiempo con ligeras modificaciones. No obstante, dichas competencias que adquirirá un Oficial Superior que pase por el DIPOM, no se ve reflejado en su perfil de egreso.

De igual forma, el exdirector de ENFPP y ESCPOGRA PNP antes citado, considera que el DIPOM presenta carencias en algunas competencias que son importantes en el perfil del policía peruano, competencias como: liderazgo, toma de decisiones, juego de crisis, coaching, mentoring, las mismas que no son contempladas en ninguna de las cohortes del DIPOM.

Por otro lado, el DIPOM se desarrolla durante once meses lectivos, inicia con una semana de inducción académica y cuenta con cuatro módulos educativos. A lo largo de estos módulos se desarrollan cursos y contenidos temáticos relacionados a la doctrina en comando y

asesoramiento en estado mayor, doctrina policial, gestión pública, orden y seguridad e investigación criminal.

Frente a lo descrito se debe precisar que, el actual plan curricular de la ESCPOGRA PNP, no permite que los oficiales superiores que son formados a través del DIPOM, cuenten con las capacidades y conocimientos suficientes, para lograr un adecuado desarrollo profesional.

Al respecto, entre el 2018 y 2021 han egresado 595 oficiales superiores. Es decir, se cuentan con 595 oficiales superiores que dentro de un año o dos, después de egresados, ascenderán al grado de comandantes; no obstante, al no contar con las competencias, valores y virtudes necesarias, no se convertirá en un elemento fundamental en las acciones de asesoramiento que les permita el cumplimiento de la misión.

Tabla 2

Oficiales Superiores Egresados del DIPOM entre 2018 – 2021

Año	Promoción	Egresados
2018	XXXII	149
2019	XXXIII	217
2020	XXXIV	129
2021	XXXV	100

Nota: Elaboración propia.

1.3.2. Proceso de formulación del DIPOM

La ESCPOGRA, por disposición del director, anualmente mediante resolución directoral conforma una comisión de trabajo a fin de revisar, evaluar y formular los instrumentos técnicos pedagógicos necesarios para la ejecución de los planes de progreso del currículo del DIPOM, para el siguiente año educativo.

Esta comisión se instala en la ESCPOGRA, conformada por el jefe del área de asuntos académicos y el personal encargado de los equipos de planeamiento educativo, el equipo de evaluación y supervisión académica y el equipo de mejora de la calidad educativa, que son parte del área de asuntos académicos. La tarea primordial es organizar el desarrollo de contenidos de

forma integral y articular para alcanzar metas holísticas trimestrales, los mismos que se ven reflejados en el desarrollo del DIPOM.

Dicha comisión de forma primigenia formula un plan de trabajo estableciendo de manera inicial los objetivos que se esperan alcanzar, es decir determinar los elementos del diseño o del plan curricular, determinar que metodología se utilizará para realizar el diseño o plan curricular, establecer si el presente trabajo se enmarca dentro de la normativa educativa vigente. Este plan de trabajo considera como aspectos fundamentales, primero la formulación del plan curricular que contiene el establecimiento de contenidos curriculares, su organización y estructuración; segundo los programas de estudio, vale decir las asignaturas y cursos que integran el plan curricular. Finalmente establecer claramente que los programas académicos logren en el estudiante alcanzar los objetivos académicos establecidos.

Luego del trabajo realizado se emitirán periódica y cronológicamente los informes respectivos. Primero el informe de avance del trabajo realizado, en el contexto de los lineamientos indicados anteriormente, seguidamente un segundo informe de avance que contiene el borrador del plan de estudios y finalmente un informe final conteniendo el plan de estudios con mención de las estrategias que se han logrado establecer para el desarrollo del DIPOM.

1.3.3. Actores que intervienen en el proceso de diseño del DIPOM

En todo modelo de proceso de diseño curricular prefigura una cultura formativa y organizativa, con participación de múltiples actores que comprende a los directivos, docentes y estudiantes, ya que la interacción de sus experiencias y saberes contribuirán al desarrollo del proceso de diseño curricular.

En ese sentido, por parte de los directivos, se tiene a la Unidad de Asuntos Académicos de la División Académica de la ENFPP que es la responsable de gestionar, entre otros, el proceso de diseño curricular, conforme al Decreto Supremo N° 022-2017-IN.

De igual forma, en la norma precitada, se detalla que entre las funciones del personal docente está el de trabajar de manera conjunta en la optimización de los programas académicos, lo cual podría incluir el diseño curricular. No obstante, en cuanto a los estudiantes no se evidencia sustento normativo de su participación en la secuencia de acciones del diseño curricular.

En conclusión, son el personal administrativo y académico o docente quienes participan de dicho proceso, en otras palabras, los oficiales designados a la División Académica de la ENFPP y CAS con algunas competencias pedagógicas, de acuerdo con el Exdirector de ENFPP y ESCPOGRA PNP. No obstante, se evidencia una serie de problemáticas alrededor de ellos.

El primero de ellos es el alto nivel de rotación del personal administrativo y académico. Hasta inicios del 2017, la EXDIREED – actualmente ENFPP – registraba un número de 1631 personas asignadas a las funciones administrativas y académicas de las diferentes escuelas a nivel nacional. Ahora bien, considerando que anualmente se llevan a cabo las asignaciones de oficiales a la PNP, esto representa que los jefes de las unidades y subunidades comprometidas en el SEP, así como oficiales y, en menor medida, los suboficiales sean cambiados de puestos y cargos.

Vale decir, que el personal que interviene en el proceso de diseño no cuenta con la experiencia y conocimientos necesarios para la realización de dicho proceso; lo que significa que no se cuenta con especialistas en gestión académica y ello impide el desarrollo gradual y progresivo de los lineamientos educativos, que mucho dependen de la temporalidad que asumimos en base a la urgencia y las condiciones para su ejecución (Ministerio del Interior, 2019b).

Más aún se debe considerar que debido a la alta tasa de rotación del recurso humano, es el director de la ESCPOGRA quien tiene un rol decisivo en la adopción de las decisiones y definición de objetivos, y no así en el caso de docentes y egresados; por lo que, debido a la alta rotación los objetivos y orientaciones del programa pueden variar de una gestión a otra, de acuerdo con lo señalado por el Exdirector de ENFPP y ESCPOGRA PNP.

Un segundo problema es que la ENFPP no cuenta con docentes de planta altamente calificados y cualificados, toda vez, que los profesores asignados a las materias de estudios son generalmente contratados por concurso público o invitación, según lo estipulado en el Decreto Legislativo N° 1318, artículo 74. Además, existe un problema en cuanto a la remuneración docente, en razón que a partir del año 2013 la escala salarial en la ESCPOGRA, no ha sufrido cambios sustantivos en los diferentes programas de estudios, la misma que oscila entre S/ 54.60 y S/ 65.00 (Ministerio del Interior, 2019b).

Un tercer problema es la deficiente especialización y la limitada permanencia del personal policial, tanto oficiales como de suboficiales que integran el sistema de formación en la PNP (Ministerio del Interior, 2019b); por lo que no se desarrolla una adecuada estrategia de línea de carrera que permita mejorar las diferentes unidades académicas de la ENFPP, entre ellas la ESCPOGRA.

1.3.4. Producto diseñado en el DIPOM

El DIPOM se desarrolla durante once meses lectivos, se inicia con una semana de inducción académica. Cuenta con cuatro módulos educativos, en los cuales se llevan cursos de estudios considerados como generales, específicos y de especialidad, que a su vez representan el 22,2%, 33,3% y 44,5% del plan de estudios, respectivamente.

Tabla 3

Plan de Estudios por Áreas Curriculares XXXVI DIPOM 2022

Áreas curriculares	Asignaturas	Módulo
Estudios generales (22.2%)	Redacción académica I y II	I y II
	Cultura Física I, II, III, IV	I, II, III y IV
	Negociación y manejo de conflictos	III
	Habilidades gerenciales	IV
Estudios específicos (33.3%)	Estado Mayor – Personal	I
	Estado Mayor – Inteligencia	II
	Estado Mayor – Operaciones	III

	Estado Mayor – Logística	IV
	Derechos humanos y uso de la fuerza	III
	Manejo de la escena del crimen	IV
	Criminología I y II	I y II
	Proyecto de innovación I, II, III y IV	I, II, III y IV
	Orden público y seguridad ciudadana	I
	Gestión del talento humano	I
	Perfil de puestos y asignación de personal	I
	Innovación digital aplicada a los RRHH	I
	Técnicas especiales de investigación	II
	Planeamiento. Técnicas prospectivas	II
	Taller de Herramientas analíticas	II
	Ciberinteligencia y Cybercontrainteligencia	II
Estudios de especialidad (44.5%)	Técnicas policiales en control de multitudes y otros	III
	Análisis estratégico, operativo y táctico	III
	Uso de las TICs en las operaciones policiales	III
	Planeamiento estratégico y operativo	III
	Gestión logística y procesos	IV
	Control Gubernamental	IV
	Administración, Gestión de las contrataciones públicas en la PNP	IV
	Cadena de suministros	IV
	Conferencias especializadas (A lo largo del módulo)	I, II, III y IV

Nota: Tomado de Escuela de Posgrado (2022).

Al finalizar el plan de estudios, el perfil de egreso del DIPOM involucra los siguientes aprendizajes esperados: “conocimiento especializado en Comando y Estado Mayor, gestión del talento humano, inteligencia y prospectiva, logística, planeamiento estratégico y operaciones, aplicación de herramientas y conceptos de calidad total, ciencias jurídicas e investigación científica para una efectiva labor de información, supervisión, comando y asesoramiento, como Oficiales de Estado Mayor” (Escuela Nacional de Formación Profesional Policial, 2022).

Para alcanzar dicho perfil, el plan de estudios del DIPOM se estructura en cuatro módulos, cuyos ejes temáticos son: personal, inteligencia, operaciones y logística. Cada módulo es de carácter cancelatorio; es decir, el estudiante debe aprobar cada asignatura programada en cada módulo para que pueda continuar con las asignaturas del siguiente módulo. Además, se advierte que en el programa de estudios que cada curso tiene 40 horas lectivas por cada módulo, a excepción de Cultura Física I, II, III y IV que tiene 30 horas lectivas por cada módulo.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (s.f.; 2020a), la asignación del creditaje y la cantidad de horas por unidad académica se lleva a cabo a partir de la consideración que se tiene de la capacidad en su cualidad de complejo o atendiendo al número de recursos a desarrollarse y en base a los contenidos de aprendizaje; así como de los conocimientos previos del estudiante. En ese sentido, no se evidencia un criterio lógico en la estructuración de horas y de créditos asignados a los cursos ya que parte de estos forman parte de programas académicos llevados en los grados jerárquicos anteriores. Es decir, se puede encontrar que un curso llevado a cabo en la Escuela de Oficiales, tiene igual número de horas y créditos que una asignatura de especialidad.

Tabla 4

Plan de Estudios por Asignaturas del XXXVI DIPOM 2022

	Asignatura	Horas	Crédito
I. Personal	Redacción académica I	40	1
	Cultura Física I	30	1
	Estado Mayor – Personal	40	1
	Criminología I	40	1
	Proyecto de innovación I	40	1
	Orden público y seguridad ciudadana	40	1
	Gestión del talento humano	40	1
	Perfil de puestos y asignación de personal	40	1
	Innovación digital aplicada a los RRHH	40	1

	Asignatura	Horas	Crédito
	Conferencias especializadas	40	s/c
	Redacción académica II	40	1
	Cultura Física II	30	1
	Estado Mayor – Inteligencia	40	1
	Criminología II	40	1
	Proyecto de innovación II	40	1
II. Inteligencia	Técnicas especiales de investigación	40	1
	Técnicas prospectivas	40	1
	Taller de Herramientas analíticas	40	1
	Ciberinteligencia y Cibercontrainteligencia	40	1
	Conferencias especializadas II	40	s/c
	Negociación y manejo de conflictos	40	1
	Cultura Física III	30	1
	Estado Mayor – Operaciones	40	1
	Derechos humanos y uso de la fuerza	40	1
	Proyecto de innovación III	40	1
III. Operaciones	Técnicas policiales en control de multitudes y otros	40	1
	Análisis estratégico, operativo y táctico	40	1
	Uso de las TICs en las operaciones policiales	40	1
	Planeamiento estratégico y operativo	40	1
	Conferencias especializadas II	40	s/c
	Habilidades gerenciales	40	1
	Cultura Física IV	30	1
	Estado Mayor – Logística	40	1
	Manejo de la escena del crimen	40	1
	Proyecto de innovación IV	40	1
IV. Logística	Gestión logística y procesos	40	1
	Control Gubernamental	40	1
	Gestión de las contrataciones públicas en la PNP	40	1
	Cadena de suministros	40	1
	Conferencias especializadas II	40	s/c

Asignatura	Horas	Crédito
Total	1560	36

Nota: Tomado de Escuela de Posgrado (2022).

En el diseño actual del DIPOM, se ha podido determinar la existencia de redundancia, omisión, superposición y limitación de asignaturas.

Existen asignaturas que pueden ser llevadas en un solo curso, como es el caso de Gestión del talento humano, Perfil de puestos y asignación de personal e Innovación digital aplicada a los RRHH; Técnicas prospectivas, Análisis estratégico, operativo y táctico y Planeamiento estratégico y operativo; y Gestión logística y procesos, Gestión de las contrataciones públicas en la PNP y Cadena de suministros; lo cual permitiría la agrupación de nueve asignaturas en tres.

Del análisis y revisión documental efectuada, se identifica que existen cuarenta (40) asignaturas que se desarrollan en el DIPOM PNP; de las cuales doce (12) resultan ser asignaturas que se repiten en los programas académicos llevados en los grados jerárquicos anteriores; más aún, se debe resaltar el hecho que en el diseño curricular todos los cursos tienen igual número de créditos.

Tabla 5

Asignaturas de Programas Académicos de Grados jerárquicos anteriores

Cursos del DIPCOEM	Área curricular	Cursos de Grados Anteriores
Redacción académica	Estudios generales	Escuelas de pregrado
Cultura física I, II, III y IV	Estudios generales	Escuela de Oficiales
Negociación y manejo de conflictos	Estudios generales	DIPOC
Manejo de la escena del crimen.	Estudios Específicos	Escuela de Oficiales y DIPOC
Derechos humanos y uso de la fuerza.	Estudios Específicos	Escuela de Oficiales
Criminología	Estudios Específicos	Escuela de Oficiales
Orden Público y seguridad ciudadana	Estudios de especialidad	Escuela de Oficiales y DIPOC

Técnicas especiales de investigación.	Estudios de especialidad	Escuela de Oficiales y DIPOC
Técnicas de control de multitudes	Estudios de especialidad	Escuela de Oficiales y DIPOC

Nota: Tomado de Escuela de Posgrado (2022).

La Policía Nacional del Perú, ha presentado inconvenientes para ejecutar de manera estructurada los procesos y procedimientos de diseño; así como de modernización de los planes de estudio en los diferentes niveles formativos, bajo el enfoque de competencias y consecuentes con los criterios de calidad exigidos (Ministerio del Interior, 2019b).

En el año 2002, el documento formulado por la comisión de restructuración de la PNP concluyó que, existía un exceso en la parte formativa teórica y que no se utilizan criterios técnicos al momento de determinar el contenido de las materias, más aún cuando no se toma en consideración las exigencias operativas y administrativas de la PNP (Defensoría del Pueblo, 2009, pág. 229). Más aún, el DIPOM no ha pasado por un proceso de retroalimentación con las necesidades institucionales operativas y administrativas, lo cual se vería reflejado en un rediseño de la malla curricular, de acuerdo con el Exdirector de ENFPP y ESCPOGRA PNP.

En cuanto a lo descrito, el entrevistado N° 01, Ex director de ENFPP y ESCPOGRA PNP considera que es un error que la ESCPOGRA continúe manteniendo materias de programas académicos llevados en los grados jerárquicos anteriores, y ello se debe a la carencia de un plan curricular articulado entre los programas y alineados con los objetivos del sistema educativo policial; lo cual revela una aparente intencionalidad de seguir con la metodología tradicional y, por ende, una falta de modernidad funcional.

De la revisión y análisis documental efectuado y de manera concordante con lo expresado por el entrevistado, se ha podido determinar que existen materias que no han sido incluidas en el plan de estudios del DIPOM y que son de necesidad primordial para la formación de los Mayores.

Tabla 6*Asignaturas o Cursos Omitidos en la Formación Académica del DIPOM*

Gestión Pública	Administración Pública
Aprendizaje y solución de problemas	Principios y procedimientos de selección
Negociación y manejo de conflictos	Adquisiciones y procedimientos de contrataciones del Estado.
Motivación	Contrataciones electrónicas y controversias
Liderazgo	Gestión de los servidores públicos y nuevas modalidades de contrataciones

Nota: Elaboración propia.

El actual diseño del DIPOM, no tiene una secuencia estructurada de los cursos, lo que perjudica la formación de los estudiantes, contribuyendo a tener un plan de estudios desordenado y que no contribuye de manera eficiente al perfeccionamiento policial de los Mayores.

Sin embargo, se debe mencionar que para esta dimensión se ha considerado describir el perfil de egreso, los ejes temáticos de cada módulo, los cursos considerados en el plan de estudio y el sistema de evaluación, como resultado del proceso de formulación del diseño curricular ya que no existe algún documento de carácter administrativo o directiva que defina el proceso de formulación del diseño curricular del DIPOM.

1.4. Marco normativo e institucional.

1.4.1. Marco normativo

El marco normativo tiene vinculación estrecha con la finalidad y funciones de la PNP del Perú y a la formación profesional policial.

Tabla 7*Marco Normativo*

El Problema Público Identificado se Encuentra Vinculado a la Finalidad Fundamental de la Policía Nacional del Perú y a la Formación Profesional Policial.

Constitución Política del Perú

El Problema Público Identificado se Encuentra Vinculado a la Finalidad Fundamental de la Policía Nacional del Perú y a la Formación Profesional Policial.

La ley principal del Estado peruano. Contempla en su artículo 166° la finalidad de la policía peruana, que se enmarca en el cumplimiento de sus funciones competenciales establecidas en la ley, cuyo propósito principal está relacionado al orden interno, orden público y la seguridad de las personas, en relación con las normas institucionales dictadas sobre la materia (Congreso de la República, 1993).

Ley N° 28044, Ley General de Educación

Establece las directrices generales de la educación en el ámbito nacional. Contempla los derechos, las obligaciones y atribuciones tanto del Estado, como de las personas relacionadas al ámbito educativo. Además, la undécima disposición transitoria, contempla que las unidades académicas de la PNP y de los institutos armados del país, se rigen bajo normas de carácter académico y de gobierno especializado, con autonomía similar a las instituciones del nivel de educación superior existentes en el contexto nacional y conforme a la normativa vigente (Congreso de la República, 2003).

Ley N° 30220, Ley Universitaria

Esta norma en su artículo 43, considera que los estudios de posgrado comprenden los programas y estudios de especialización (maestrías, doctorados y diplomados). En el caso de los diplomados deben completar como mínimo veinticuatro (24) créditos. Asimismo, establece que las escuelas de oficiales y superiores tanto de la PNP como de los institutos armados, se rigen por las normas sustantivas en la materia (Congreso de la República, 2014).

Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas Superiores de la Carrera Pública de sus docentes

La quinta disposición complementaria final de la precitada ley, contempla que los institutos y escuelas de educación superior tanto de la PNP y de los institutos armados del país en concordancia con la normatividad vigente, mantienen sus autonomías establecidas conforme a ley (Congreso de la República, 2016).

El Problema Público Identificado se Encuentra Vinculado a la Finalidad Fundamental de la Policía Nacional del Perú y a la Formación Profesional Policial.

Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú

El artículo 5 de la ley, considera que el personal PNP, tiene derecho entre otros a la formación, capacitación y especialización permanente. El objetivo principal, es contar con personal adecuadamente preparado, entrenado y capacitado para el desempeño de la función institucional. Dichos estudios se desarrollan a lo largo de la carrera policial, de conformidad al marco normativo existente (Congreso de la República, 2016)

Decreto Legislativo N° 1318, Decreto Legislativo que Regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú

Regula el aspecto formativo de los integrantes de la PNP, que es impartido en las diferentes unidades académicas de la ENFPP, determinando los principios, objetivos, la organización, los grados y títulos, el régimen académico y disciplinario, entre otros (Congreso de la República, 2017).

Nota: Elaboración propia.

1.4.2. Marco institucional

El marco institucional se encuentra relacionado a las áreas o unidades responsables de la formación profesional policial de la PNP.

Tabla 8

Marco Institucional Frente al Problema Identificado

<p>Dirección de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial</p>	<p>El artículo 8 del Decreto Supremo N° 022-2017-IN (2017), señala que la dirección de la ENFPP, constituye una unidad ejecutora, la misma que tiene la responsabilidad de llevar adelante el proceso educativo en la PNP. Asimismo, considera que tiene la responsabilidad funcional y administrativa en los tres niveles de formación, cuyos objetivos de la gestión educativa que desarrolla, son concordantes con la normativa vigente de las universidades e institutos superiores, conforme a la normativa vigente existente en el país.</p>
<p>División Académica de la Escuela Nacional de Formación Profesional</p>	<p>Según el artículo N° 24, depende orgánicamente de la subdirección de la ENFPP, cuya misión y funciones están determinadas en la programación, coordinación, control, supervisión y evaluación del proceso académico, así como la gestión de los grados y títulos académicos; además de velar por el bienestar de los estudiantes en estrecha coordinación con las unidades académicas en los tres niveles, y desarrollar otros programas de extensión educativa policial (Presidencia de la República, 2017).</p>
<p>Escuela de Formación de Posgrado</p>	<p>Los artículos N° 53, 54 y 55, determinan la competencia, funciones y organización de la Escuela de Formación de Posgrado de la PNP; señalando que tiene a su cargo el desarrollo de los programas de posgrado y de investigación, dirigidos a los oficiales de la PNP en sus diferentes modalidades y en concordancia con la normativa vigente sobre el particular. Considera entre otras, que tiene la responsabilidad funcional de gestionar, coordinar y contribuir al desarrollo y mejora de los programas de posgrado,</p>

consecuentes con los lineamientos y políticas institucionales de la educación superior (Presidencia de la República, 2017).

Nota: Elaboración Propia

1.4.3. Políticas públicas generales

Tabla 9

Políticas Públicas Generales frente al Problema Identificado

Problema identificado:	
Rediseño académico del Diplomado de Mayores en Asesoramiento y Estado Mayor de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú en Lima durante el Periodo 2018-2021.	
Denominación de las políticas públicas Generales	¿Cuál es el objetivo del documento de gestión? ¿Cuáles son sus componentes? ¿planteamiento respecto al problema?
Objetivo	
La universalización del acceso a la educación inicial y básica gratuita y de calidad, eliminando las brechas entre la educación pública y la privada, tendente a lograr la igualdad de oportunidades; así como el impulsa y fortalecimiento de la capacitación profesional del magisterio nacional territorio (Acuerdo Nacional, 2002).	
Acuerdo Nacional Política de Estado. II Eje Desarrollo con Equidad y Justicia Social. Acceso Universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad	Componentes
	Está determinado primordialmente por el Estado, el Ministerio de Educación (MINEDU) y las instituciones públicas y privadas a nivel nacional.
	Planteamiento
	Los lineamientos de la política de Estado concordante con los objetivos establecidos en el precitado eje temático del acuerdo nacional, confieren prevalencia al tema de la educación, sobre la base del diálogo y la concertación establecida para el desarrollo del país. Ello resulta de primordial importancia en tanto la educación y formación en sus diferentes modalidades

	del talento humano policía, resulta de necesidad vital para un óptimo servicio policial.
	<p>Objetivos</p> <p>Fortalecimiento y acceso igualitario a la educación superior y técnico productiva, elevar el nivel de los docentes y el desarrollo de la calidad de las instituciones (Ministerio de Educación, 2020b).</p> <p>Componentes</p> <p>Está integrada por el MINEDU y las instituciones públicas y las privadas.</p>
Política Nacional de Educación y Técnico Productiva (Decreto Supremo N° 012-2020-MINEDU)	<p>Planteamiento</p> <p>La educación superior constituye un factor clave en el desarrollo del país, en la medida que se mejore la calidad docente y se materialice el acceso equitativo a éste nivel educativo, El país requiere personas preparadas y capacitadas en todos los ámbitos del saber, no excluyendo por tanto, a los integrantes de la PNP, cuyo soporte y participación en el desarrollo del Estado peruano, está determinado por el nivel de preparación de sus integrantes y de contar con una policía de calidad al servicio de la sociedad.</p>

Nota: Elaboración propia

1.4.4. Políticas públicas específicas

Tabla 10

Políticas públicas específicas frente al problema identificado

Problema identificado:	
Diseño académico del Diplomado de Mayores en Asesoramiento y Estado Mayor de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú en Lima durante el Periodo 2018-2021.	
	¿Cuál es el objetivo del documento de gestión?
Denominación de las políticas públicas específicas	¿Cuáles son sus componentes? ¿planteamiento respecto al problema?
Resolución Ministerial N° 116-2019-IN	Objetivos

Lineamientos de formación, capacitación, especialización y perfeccionamiento de la Policía Nacional del Perú.

La formación profesional de los Oficiales y suboficiales de la PNP, concordante al perfil del policía peruano en base a competencias, capacidades y habilidades, consecuentes con los objetivos y finalidad institucional, sustentando en la ciencia policial y la doctrina como base de su fortalecimiento (Ministerio del Interior, 2019b).

Componentes

La PNP, la ENFPP y las unidades orgánicas de educación.

Planteamiento

La formación profesional de los integrantes de la PNP, en los niveles de pre grado, posgrado y formación continua constituye un elemento dinamizador que contribuye a tener policías mejor preparados, con capacidades y habilidades que le permiten afrontar adecuadamente la problemática diaria de la sociedad en su conjunto y coadyuvar al progreso socioeconómico del país (Congreso de la República, 2017).



CAPÍTULO II

CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema público

A continuación, se presenta un cuadro sobre la literatura que ha sido considerada para analizar las causas del problema, a partir de la cual se ha identificado las cuatro causas presentadas más adelante.

Tabla 11

Matriz de literatura revisada para las causas del problema público

Nº	Denominación del artículo	Autor	Revista/Fuente	Año de publicación	Link	Causas identificadas
1	Investigación Curricular: Conceptos, Alcances y Proyecciones en Instituciones de Educación Superior	Rodríguez Rodríguez, R.	Hallazgos	2006	https://doi.org/10.15332/s1794-3841.2006.0006.04	Falta de especialización de los actores involucrados en el diseño curricular
2	Problemas que afectan el desarrollo curricular en la educación superior.	Sop, L. J., Castillo, E., Aguilar, L. E., Barrios Ruiz, E., & Momotic, E. M.	El Currículo Superior	2014	https://sites.google.com/site/elcurriculosuperior/home/01-problemas-que-afectan-el-desarrollo-curricular-en-la-educacion-superior	Falta de especialización de los actores involucrados en el diseño curricular

3	El diseño curricular como factor de calidad educativa	Casanova, M. A.	Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación	2012	https://revistas.uam.es/reice/article/view/2984	Deficiencia en el proceso de diseño curricular.
4	Diseño curricular e innovación educativa	Casanova, M. A.	Editorial La Muralla	2006	https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=299412	Deficiencia en el proceso de diseño curricular.
5	Análisis del perfil del egresado de la carrera de Medicina en la Universidad Médica Cubana	Caballero González, J. E.	Educación Médica Superior	2000	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412000000100002	No articulación de objetivos del plan de formación profesional en cada etapa de perfeccionamiento.
6	Aprendizaje a través del currículo oculto en los estudiantes de posgrado de neuropediatría de la Universidad Nacional de Colombia	Uscátegui Daccarett, A. M.	Universidad Nacional de Colombia	2014	https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/75351	No articulación de objetivos del plan de formación profesional en cada etapa de perfeccionamiento.
7	Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa	Méndez Pérez, M. A., & Mancipe Romero, L.	Universidad Pedagógica Nacional	2014	http://hdl.handle.net/20.500.12209/425	No articulación de objetivos del plan de formación profesional en cada etapa de perfeccionamiento.
8	Diseño curricular y transformación de contextos educativos desde experiencias concretas	Perilla Granados, J. S.	Universidad Sergio Arboleda	2018	https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1276/Dise%C3%B1o%20curricular%20y%20transformaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Ausencias, insuficiencias y superposiciones en la formación profesional.

2.1.1. Falta de especialización de los actores involucrados en el diseño curricular

En la actualidad el currículo es un tema crucial en toda institución de educación superior, el término currículo ha sido introducido en las instituciones de América latina desde el año de 1960, donde el aspecto central era el contenido, los cuales estaban encasillados en materias y estos se desarrollaban en planes de estudio.

El comité curricular lo conforma un grupo reducido, quienes realizan el diseño curricular, este solo se limitaba al plan de estudio y por ende caía en responsabilidad del docente encargado de administrar el currículo. El papel del docente se entendía como transmisor de contenido, luego en la década de los 90 se abre paso a una nueva tendencia donde se considera los logros a través de la participación del docente – estudiante. Es en esta etapa donde la participación del docente resulta clave para la nueva perspectiva que se da al diseño curricular, puesto que adquiere una visión holística de la formación del futuro profesional.

Según Rodríguez (2006), el currículo es un trabajo interdisciplinario, a través de él se integran diversos especialistas tales como profesionales y expertos que estudian a las personas en su interior, en sus interrelaciones, en aspectos filosóficos y matemáticos, etc., pero fundamentalmente en la situación de dificultades generales durante el proceso de aprendizaje de la persona, generando componentes y características que guían las acepciones sobre el diseño curricular, basado prioritariamente en lo teórico - formativo y no exclusivamente en lo funcional- informativo

Existen críticas hacia la elaboración de currículos, debido especialmente a la brecha existente entre este y la realidad educativa, al no considerar su elaboración por especialistas con experiencia en el tema, acorde con los lineamientos de la institución educativa.

La desvinculación del contenido curricular con la realidad es un factor que limita al diseño curricular, la identificación de las deficiencias de la institución, así como la realidad social donde los estudiantes son formados para suplir necesidades alineadas a los objetivos de la institución y generar un currículo adecuado (Sop, Castillo, Aguilar, Barrios Ruiz, & Momotic, 2014). En este

caso, quienes estén involucrados en el diseño curricular deben primar en constituir un currículo a partir de la selección y ordenamiento de objetos de la realidad, los cuales son cambiantes.

2.1.2. Deficiencia en el proceso de diseño curricular

El proceso del desarrollo curricular incluye planeación, implementación y evaluación, el cuál va acompañado de personas, procesos y procedimientos; elementos que son considerados para la construcción del currículo. Alcanzar la calidad futura deseada, mucho depende de un diseño curricular adecuado, que comprenda resultados apropiados que proyecten en los educandos a lograr las metas y objetivos para desempeñarse adecuadamente en su vida profesional en beneficio de la sociedad; considerando de la misma manera que, si no se refleja la calidad en el currículo, poco o nada se ha logrado realizar para alcanzar los fines propuestos en la educación (Casanova, 2012, pág. 9).

En la misma línea, Casanova (2006), considera que el diseño curricular es una iniciativa conceptual - funcional basado en las vivencias sustanciales, heterogéneas y de cambio o transformación constante, que las academias u organizaciones educativas en colaboración estrecha con las personas involucradas, deben ofrecer al estudiante para el logro óptimo de las capacidades y habilidades necesarias, que le permitan desarrollarse adecuadamente en lograr alcanzar la justicia social deseada.

Por consiguiente, queda claro que las competencias, capacidades, destrezas, aptitudes y habilidades que se construyen en durante el proceso formativo y profesional, mucho van a depender de la calidad que se exprese en el diseño del currículo; lo cuál va a influenciar directamente en el futuro desempeño profesional en las múltiples áreas del quehacer cotidiano del mundo en el que vivimos. Sin embargo, tratándose de la PNP, estaría enmarcado al desarrollo de las competencias y funciones contempladas en la constitución y en las normas vigentes en la materia.

Respecto a las etapas del diseño curricular, Rodríguez (2006), considera principalmente la problemática valorativa de los problemas y las vicisitudes que influyen negativamente en la vida en comunidad: En su investigación de la Universidad de Santo Tomás, contempla cuatro etapas:

1. Planeamiento curricular comprendida por tres momentos, en dónde considera al currículo como el curso de la investigación, para la solución de las contrariedades e incógnitas.
2. Desarrollo curricular, dónde se preceptúa la parte estructural para el funcionamiento del currículo.
3. Organización, para encaminar las formas metodológicas del proceso de aprendizaje, contenidos en los aspectos conceptuales y operacionales, la agenda docente y la orientación de las materias.
4. Evaluación, llevada a cabo mediante la valoración, el mejoramiento del diseño y el balance final del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por lo tanto, queda claro que la estructuración o desvinculación en los temas o aspectos educativos depende mucho de la debida planeación, la adecuada estructuración de las materias diferenciadas, de la capacidad organizativa con proyección a los aprendizajes de las capacidades esperadas y su posterior aplicación en la vida cotidiana en comunidad, utilizando la metodología apropiada basada en modelos conceptuales y de competencias.

2.1.3. No articulación de objetivos del plan de formación profesional en cada etapa de perfeccionamiento

Cuando hablamos de perfiles nos referimos a las características de un sujeto, en este caso del alumno, que comprenden los conocimientos como habilidades para desenvolverse en una actividad particular (Caballero González, 2000).

Todos los atributos que conforman al sujeto antes y después de ingresar a la institución donde se formará bajo el diseño curricular que rige la institución. El desarrollo de las estrategias

pedagógicas dependerá de ellos, de establecer las expectativas a priori y posteriori del alumno. Podemos ratificar la idea de Uscátegui (2014), quién menciona que no se puede diseñar un plan curricular sí es que no se determina objetivamente las metas por alcanzar y estén directamente relacionados al panorama social y cultural del perfil que presenta el estudiante al ingreso y egreso respectivamente. De esta forma se busca facilitar el futuro profesional de los usuarios finales, es decir del beneficio que resulta en la sociedad.

Según Méndez y Mancipe (2014), señalan que la articulación constituye un elemento primordial, que permite alcanzar los objetivos previstos y se debe ejecutar en todos los campos de desarrollo humano, sea de carácter académica, financiera o administrativa. También permite que todas las personas relacionadas en el curso del proceso educativo, sigan una misma línea y trabajen bajo un mismo norte, guiados al cumplimiento de los objetivos establecidos. Hay que considerar, que esto tanto lo expresado en el plan estratégico de capacidades MS-30, así como las conceptualizaciones antes citadas, contemplan de manera similar, que la existencia de la articulación contribuye de manera positiva en el logro de los propósitos institucionales en materia educativa y sobre todo en el nivel de perfeccionamiento policial.

2.1.4. Ausencias, insuficiencias y superposiciones en la formación de los mayores PNP egresados del DIPOM

Perilla (2018), considera que la formulación del diseño curricular debe ir más allá de la simple finalidad de los planes de estudios, muy por el contrario, debe trascender y no limitarse a la realización de propuestas, sino debe avizorar el planteamiento de situaciones actuales y modernas que contribuyan a alcanzar los objetivos estimados.

Sobre el particular, al haberse evidenciado superposiciones, omisiones y limitaciones de asignaturas en el diseño curricular del DIPOM de la ESCPOGRA PNP, así como al no contar con el equipamiento requerido para el desarrollo de algunos programas académicos, como, son: laboratorios de investigación criminal, ambientes de simulación, tácticas operativas, entre otros;

denota una evidente deficiencia en el proceso formativo profesional de los Mayores policías y de los demás programas de perfeccionamiento policial; lo cual no contribuye adecuadamente en la formación profesional, aunado a la existencia de una limitada articulación en las diferentes etapas de formación.

Es importante que el diseño curricular, no solo tenga como prioridad el contexto general, sino que además debe conseguir que los diferentes actores involucrados y sus elementos se articulen entre sí, para lograr los objetivos deseados.

El diseño curricular, constituye la parte medular del sistema educativo, toda vez que éste comprende las experticias de la formación, los objetivos curriculares y educativos, las estrategias tanto pedagógicas como metodológicas y además el enfoque para su consolidación. Evidentemente, lo citado es lo ideal y se contrapone a la realidad actual del diseño curricular del DIPOM, cuya finalidad sería dotar de capacidades, habilidades y destrezas al egresar del diplomado.

2.2. Causas del problema público

En el presente apartado, se desarrollarán las causas del problema público, para lo cual se ha consultado literatura especializada en la materia, tal como se presentó en el marco de las causas del problema.

2.2.1. Falta de especialización de los actores involucrados en el diseño curricular

No existe evidencia que respalde la participación de expertos en el diseño del plan de estudios. La participación de expertos, ya sea de personal administrativo interno o de externos por medio de consultorías o asesorías de privados muestra un impacto favorable en el diseño de planes de estudio. En ocasiones la participación de expertos se desarrolla por medio de alianzas interinstitucionales con organizaciones similares nacionales o internacionales.

En el caso del DIPOM, no existe la participación de expertos en ninguna de las modalidades señaladas, no existiendo, por lo tanto, guías o manuales propios en los que se

desarrollen metodologías o herramientas para la prefiguración y la ejecución de los planes. Esta situación provoca que la formulación del DIPOM carezca de calidad y, por lo tanto, sea inadecuada para el cumplimiento de las necesidades académicas de los mayores de la PNP.

2.2.2. Deficiente proceso de diseño curricular del DIPOM

Mediante el Decreto Legislativo 1318 y su reglamento el DS. 022-2017-IN, se regula la Formación Profesional de los integrantes de la PNP, en las cuales se considera que la ESCPOGRA, tiene a su cargo el desarrollo de los programas de maestría y diplomado; así como de investigación dirigida los Oficiales PNP, en estrecha concordancia con lo establecido en la normatividad nacional y a las exigencias institucionales y de la colectividad.

Con respecto a los diplomados, la Ley Universitaria indica que el límite inferior no debe ser menor a 24 créditos. Asimismo, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) establece lineamientos respecto a lo contemplado en la correspondiente norma Universitaria, los cuales son de obligación supervisable, también añade que, a nivel de diseño, la adecuación comprende el ajuste de los planes a lo estipulado por la misma y su aprobación respectiva por la autoridad competente de la institución.

Sin embargo, mediante Decreto Supremo del Sector Interior, se instituye que la denominación, contenido y duración de los diplomados son determinados por la ENFPP. También se establece que la Unidad de Asuntos Académicos de la División Académica de la ENFPP es la responsable de administración y conducción del proceso académico en los tres niveles de formación profesional, así como de la gestión de los grados y títulos y el desarrollo de otros programas complementarios.

Por lo tanto, si bien es cierto la SUNEDU no es competente para aprobar planes de estudio, sino que dicha atribución recae en el órgano competente de cada casa de estudios, estas tienen la obligación de que los órganos relacionados al diseño de planes de estudio cumplan con los requerimientos de las normas.

Mediante Resolución Directoral, la ENFPD desarrolló un Reglamento de Grados y Títulos con miras a la certificación académica de sus programas de estudio, a cargo del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, por lo que el diseño de los planes es primordial para alcanzar este objetivo. De este modo, el presente diseño del DIPOM no cumple con las normas externas e internas, especialmente relacionadas a la formulación curricular y a la calidad educativa.

Un procedimiento óptimo para alcanzar los objetivos y metas relacionados a una transformación gradual en el aspecto curricular requiere de una metodología particular, cuyas normas se orienten hacia una secuencia sistemática de trabajo que abarque aspectos desde la fijación de los objetivos, pasando por los instrumentos o medios para su consecución. Sin embargo, actualmente el diseño del DIPOM no se desarrolla de manera integral y completa, sino que debido a que la plana docente no es permanente, muchos de los docentes que participan en su diseño muy probablemente no participen de su implementación, ya sea parcial o total. No solo eso, sino que además tampoco podrán coordinar con los docentes que realizarán la implementación, lo cual ocasiona una formulación fragmentada, pues incluso durante el mismo diseño no son los mismos actores de la plana docente quienes lo realizan de inicio a fin o no forman parte todos de cada proceso del diseño.

La modificación o cambio del currículo requiere de personas preparadas, especializadas y con conocimientos vividos en el área específica de la transformación, que estén imbuidos de nuevas perspectivas cognoscitivas acorde desarrollo agigantado que experimenta el mundo. No obstante, la falta de estabilidad y colaboración de la plana docente impide que se desarrolle una carrera en la institución, y, por lo tanto, una especialización en las materias. A eso hay que sumar la escasez de personal especializado en las materias que se desarrollan en el DIPOM, por lo que continuamente la plana docente está conformada por personal no capacitado para diseñar e implementar el plan de manera adecuada.

2.2.3. Plan de formación profesional no articula objetivos en cada etapa de perfeccionamiento

El plan de formación del nivel de perfeccionamiento profesional de la ESCPOGRA PNP, no se encuentra articulado a los objetivos de cada etapa de formación profesional, toda vez que no se centra en los objetivos generales y específicos en cada etapa de formación: Diplomado para tenientes, Diplomado para capitanes y el diplomado para mayores; situación que redundaría en su relación con el perfil de egreso de los oficiales de la PNP de los respectivos niveles de formación profesional.

Cabe señalar, que el Plan Estratégico de Capacidades Mariano Santos Mateo al 2030 – MS 30 (2021), considera al perfeccionamiento policial, como una sub área importante para el ejecución del tercer objetivo específico relacionado al mejoramiento de la capacidad de perfeccionamiento del sistema educativo institucional. Sin embargo, para el logro del objetivo deseado resulta de primordial importancia el mejoramiento de la articulación de los planes de estudio, con el soporte bibliográfico actualizado y los estándares de la educación moderna, los cuáles converjan con el perfil de egreso del oficial superior.

Teniendo en consideración que para alcanzar los objetivos y metas proyectadas, se requiere el fortalecimiento, la actualización y el logro de las capacidades y habilidades que debe poseer el futuro Mayor de la PNP egresado del DIPOM, para el desempeño óptimo de las funciones operativas y administrativas en los cargos de jefes y comisarios de las unidades policiales a nivel nacional.

2.2.4. Ausencias, insuficiencias y superposiciones en el plan de estudios del DIPOM

La estructura del plan de estudios del DIPOM considera una estructura basada en cuatro módulos, cuyos ejes temáticos son: personal, inteligencia, operaciones y logística, cada uno de los módulos de carácter cancelatorio. Las asignaturas tienen 40 horas lectivas por cada módulo,

a excepción de Cultura Física I, II, III y IV que tiene 30 horas lectivas por cada módulo, habiéndose considerado un crédito por cada asignatura, que hacen un total de 36 créditos, de las 40 materias que se llevan.

El Ministerio de Educación, establece que los créditos y horas por cada unidad didáctica se realizan tomando en cuenta lo niveles de complejidad de las capacidades desarrolladas. Sin embargo, en el diseño del DIPOM, no se aprecia un criterio lógico en la estructuración de horas y de créditos asignados a los cursos, sobre todo cuando existen materias de programas académicos llevados en los grados jerárquicos anteriores (12 asignaturas). El análisis efectuado, nos lleva a deducir la carencia de un plan curricular articulado entre los programas y alineado con los objetivos del sistema educativo, así como con el nivel de perfeccionamiento que corresponde al DIPOM.

El inadecuado desarrollo del Plan Estratégico Educativo, es decir la mala estructuración y articulación en el desarrollo del proceso educativo, así como el incumplimiento de las metas y objetivos en el ámbito académico y de investigación de la ENFPP, de conformidad a lo establecido en los lineamientos institucionales referidos a la formación de los integrantes de la PNP, ha generado que a través del tiempo se haya desarrollado de forma descoordinada los planes curriculares desde la fase de pregrado, pasando por la etapa de educación continua hasta el nivel de posgrado; evidenciándose primero la redundancia de cursos, vale decir que se repiten asignaturas ya recibidas en el nivel anterior de estudio profesional policial.

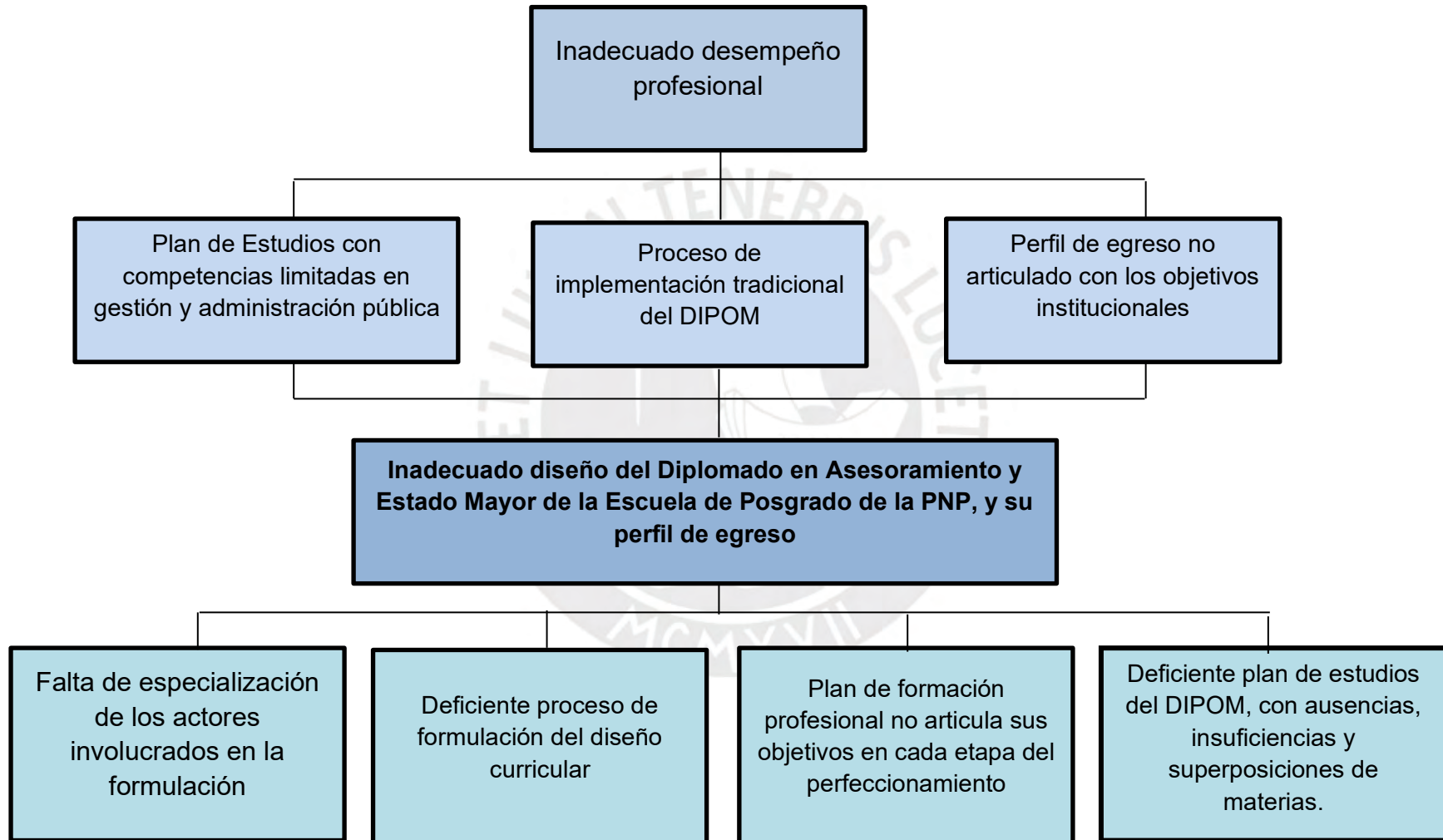
En segundo lugar, queda claro que las limitaciones en el proceso formativo de oficiales en el nivel intermedio de la carrera policial, no es suficiente o no alcanza para desarrollar adecuadamente las competencias profesionales y por consiguiente realizar un buen desempeño profesional y finalmente la ausencia de asignaturas que potencien el desempeño profesional que permita administrar y comandar de manera óptima la jefatura de unidades y sub unidades policiales

Por otro lado, se omite cursos de importancia particular para la formación de las capacidades y habilidades que debe tener un oficial en el grado de Mayor de la PNP que egresa del DIPOM, lo cual perjudica la gesta y desarrollo profesional de los alumnos y no contribuye a la formación en esta etapa del perfeccionamiento educativo policial.



Figura 4

Árbol de Problema Público



CAPÍTULO III

DISEÑO DEL PROTOTIPO DE INNOVACIÓN

3.1. Desafío de innovación

Después de haber efectuado el reconocimiento de la causa del problema público en cuestión, se ha buscado jerarquizarlas tomando como guía la Tabla 12 relacionada a los puntajes para la jerarquización de causas.

Tabla 12

Jerarquización de Causas

Dimensiones/ Causas	Dimensión 1: Nivel de impacto en el problema	Dimensión 2: Posibilidades de modificación por parte de la organización	Dimensión 3: Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Total
Falta de especialización de los actores involucrados en el diseño curricular	3	2	1	6
Deficiente proceso de diseño curricular	2	2	2	6
Plan de formación profesional de Mayores no articula sus objetivos con el plan de formación profesional	2	2	2	6
Deficiente plan de estudios del DIPOM, con ausencias, insuficiencias y superposiciones de materias	3	3	2	8

En primer lugar, en relación al nivel de impacto en el problema, las capacidades de los actores involucrados en el diseño tienen un impacto directo en el problema, pues en cualquier organización los conocimientos y habilidades de los recursos humanos en el cargo que ocupan son clave para un buen desempeño, por lo que esta causa es de alto impacto.

Al igual que en la causa anterior, el deficiente proceso de diseño curricular también se considera de alto impacto en el problema, ya que las características de este se relacionan con

elementos del proceso. Consecuentemente, las ausencias, insuficiencias y superposiciones en el plan de estudios del DIPOM, también sería una causa también de alto impacto que se relaciona directamente con el problema de la investigación; toda vez, que la redundancia se debe a la ausencia de un enfoque de integralidad, mientras que la insuficiencia se debe a la falta de criterios de adecuación. Sin embargo, la causa relacionada al plan de formación profesional que no articula con los objetivos en cada etapa del perfeccionamiento profesional, tendría la más alta calificación de impacto, toda vez que no articula con los demás planes de estudios de los grados de teniente y capitanes de la PNP.

Por otro lado, con respecto a las posibilidades de modificación del diseño curricular por parte de la organización, la ESCPOGRA sí tiene dentro de sus competencias la modificación de manera directa del diseño curricular, por lo que esta causa es de alta posibilidad de modificación.

En cuanto a los actores involucrados poco capacitados, la organización puede intervenir en aspectos de selección al momento de contratar especialistas, pero nada le garantiza encontrar una oferta óptima, mientras que la designación de oficiales escapa de sus facultades y mucho más la seguridad de obtener oficiales con capacidades óptimas en la materia, dadas otras circunstancias de la formación y labor policial. Por consiguiente, esta causa tiene regular posibilidad de modificación.

En la misma línea, el plan de formación profesional del DIPOM para mayores, también tiene un alto impacto de poder ser modificado y lograr su articulación con otras etapas en la formación profesional de los oficiales de la PNP. Por su parte, las ausencias, insuficiencias y superposiciones en el plan de estudios del DIPOM presenta regular posibilidad de modificación, ya que la ESCPOGRA, si bien tiene facultad sobre sus propios programas académicos, requiere efectuar un rediseño de los perfiles profesionales de egreso de manera estructural en todos sus niveles.

Asimismo, enfocándonos en el ámbito normativo de la organización, sobre los actores involucrados no capacitados se tienen facultades compartidas, pues aunque la selección de

personal contratado puede establecerse en la organización, la designación de oficiales es normada por órganos superiores de la PNP y el Ministerio del Interior, al igual que las modalidades de contratación, como es el caso del régimen CAS y Locación de Servicios, las cuales se rigen por normas superiores. Sobre el proceso de diseño curricular, por su parte, la organización tiene facultad total en términos normativos.

Si bien es cierto hay normas como la Ley Universitaria que establecen algunos lineamientos generales, los criterios pedagógicos y la gestión del diseño quedan a discreción del ESPOGRA, contando con autonomía. Por último, la organización también tiene facultades normativas compartidas con respecto a generar nuevas competencias profesionales en los perfiles de egreso de los oficiales egresados del DIPOM, consecuente con las necesidades actuales y que generen un valor agregado en la generación de mejores profesionales en el cumplimiento de la labor policial y la seguridad de las personas.

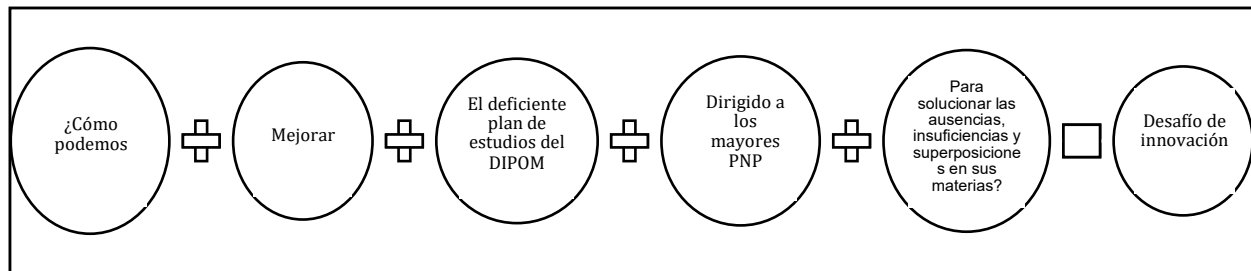
Por lo tanto, para el presente proyecto de innovación se elegirá la causa “Deficiente plan de estudios del DIPOM, con ausencias, insuficiencias y superposiciones de materias”, por haber obtenido el mayor puntaje en base a los criterios del índice de jerarquización de causas.

En consecuencia, así se estructura el desafío de innovación:

- **Problema público:** Inadecuado diseño del Diplomado en Asesoramiento y Estado Mayor de la Escuela de Posgrado de la PNP, y su perfil de egreso, Lima 2018 - 2021.
- **Causa seleccionada:** Deficiente plan de estudios del DIPOM, con ausencias, insuficiencias y superposiciones de materias.
- **Desafío de innovación:** ¿Cómo podemos mejorar (**verbo**) el deficiente plan de estudios del DIPOM de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú (**lo que se desea intervenir**) dirigido a los mayores de la PNP (**usuario**) en Lima, para solucionar las ausencias, insuficiencias y superposiciones en sus materias (**consecuencia**)?

Figura 5

Desafío de Innovación



3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

3.2.1. El caso de la Policía Nacional del Perú en el distrito del Rímac en Lima

Surge de las experiencias recogidas en las comisarías “Ciudad y Campo” y “El manzano”, en donde se diseñaron estrategias de capacitación del personal policial como medidas clave para mejorar el desempeño en el trabajo de campo; abordándose como problemática prioritaria el desempeño del Comisario, precisándose las competencias y certificación que se deberán tener para el gerenciamiento de una comisaría PNP. Entra en juego la reforma institucional, que se plantea como solución, donde se habla sobre el diseño curricular para mejorar competencias profesionales, cuyos conocimientos y aptitudes aprehendidos van a contribuir a alcanzar los propósitos que persigue la institución (Ramos Ruiz, 2016).

Conforme se contempla en la mencionada investigación, el rediseño curricular en las Escuelas de policías, debe estar orientarse al fortalecimiento del integro de los procesos de la institución policial, los cuales se encuentran determinados a través del agrupamiento de actividades y la construcción de una guía de trabajo, que involucre principalmente a las funciones de planeación, manejo de recursos, asignación de personal y diseño organizacional.

También debe estar orientada a la eficiencia y eficacia de los procesos y estrategias, así como la suficiencia para controlarlos y medirlos. Como propuesta principal para mejorar el sistema de formación educativa de la PNP, existe el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana

2013-2018 de la PCM, en donde se detalla aspectos de la profesionalización de la PNP. Sin embargo, dichas contextualizaciones no son consecuentes con la realidad, aunado a la inacción institucional y la discontinuidad de las políticas de seguridad por el gobierno de turno.

Tabla 13

Elemento de análisis de la experiencia de la PNP en el Rímac

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y estudio de las experiencias del desempeño funcional del comisario PNP y la determinación de propuesta de solución para la óptima formación del oficial PNP mediante la modificación o rediseño curricular.
	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance local, distrito de Rímac.
	<ul style="list-style-type: none"> - Policía Nacional del Perú
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitación policial - Controles Internos y Órganos Disciplinarios Policiales
Razones por las que se indica que es una innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de modificación de la ley en su artículo 8, mediante la creación de una nueva especialidad dirigida a la formación de los comisarios PNP, manteniendo una estrecha relación con las especialidades funcionales.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - En población objetiva: -- - En entidad pública: --
Dificultades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del personal y gestión humana limitadas. - Experiencia aislada sin apoyo general institucional

3.2.2. El caso de la Escuela Nacional de Policía y el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica

Como segunda experiencia similar que ayuda a responder la pregunta planteada en desafío de innovación es el la que se describe en el artículo de Navarro. El artículo gira sobre la base de la organización curricular de la escuela policial y su profesionalización en Costa Rica. Hace referencia, a la asignación de recursos para el logro de objetivos y metas, destacando el

talento humano, los recursos logísticos y económicos y por último el rediseño curricular acorde a los requerimientos de la ciudadanía, no dejando de lado la eficiencia de la institución policial.

Existe una división en los procesos de formación policial, en áreas temáticas, encontrándose en primer lugar el área de personal, luego el área policial y finalmente área jurídica. Estas áreas están destinadas a generar conocimientos y habilidades del efectivo policial. Sin embargo, esta misma división ha tenido sus críticas, ahora con la colaboración del Instituto Nacional de Aprendizaje se reelabora el diseño curricular bajo un enfoque de competencias laborales (Arce Navarro, 2008).

Es importante destacar que esta característica del diseño curricular se relaciona con los objetivos que sigue la fundamentación del énfasis teórico del modelo educativo, en tanto permite elegir o determinar una posible forma de solución. Este planteamiento está relacionado con el perfil policial, toda vez, que busca consolidar capacidades para los futuros perfiles que requiera la institución policial, demostrando que, al concluir la instrucción presente las suficiencias aprendidas acorde a las diferentes áreas que se requiera o asigne. Asimismo, se describe a la metodología como fundamento de las acciones que convergen en vivencias aprendidas que fortalezcan los requerimientos del estudiante. En términos generales la metodología planteada debe enfatizar en procesos participativos, democráticos y organizativos.

El fortalecimiento de la profesionalización se da cuando el proceso de aprendizaje educativo se genera basado en la realidad objetiva de la institución. Es interesante reflexionar sobre este punto, puesto que el artículo nos plantea que solo es el principio para la realización de un análisis integral de los demás elementos para el fortalecimiento de la institución policial. Este modelo curricular planteado, es una alternativa curricular como plan para la optimización y mejora del policía, consecuente a las obligaciones ante la sociedad y el instituto.

Tabla 14*Elemento de Análisis en la Profesionalización del Recurso Humano Policial*

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	- Describe componentes del currículo de la Escuela
	- Devela aspectos destacados sobre la formación y capacitación policial
	- Descripción del proceso educativo llevado en el centro de formación.
	- Fundamentos curriculares para la formación policial
	- Concepción de Currículo y el Modelo del diseño curricular como reforma curricular
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<ul style="list-style-type: none"> - Formación especializada policial - Capacitación policial
Razones por las que se indica que es una innovación	- Resaltar la prevalencia de una brecha entre los objetivos de la Escuela y la práctica que se desarrolla.
Resultados logrados con la ejecución de la experiencia	- Escuela Nacional de policía
	- Ministerio de Educación Pública
Dificultades identificadas	- Capacidad institucional y gestión de personas.

3.2.3. El caso de la Escuela de Formación Policial de San Miguel de Bolívar, Venezuela

Esta experiencia está planteada como el mejoramiento del proceso curricular, busca identificar porqué se está realizando, cuya finalidad es corregir falencias comunicativas, en pro de impulsar mejoras que vayan de la mano con la institución. Para que ocurra esto debe existir una relación directa entre la obtención de resultados positivos con el sistema educativo. De no darse esto el diseño curricular sería un fracaso.

Dentro de los objetivos se cita los pasos que deben ejecutarse para fortalecer la capacitación operativa para contribuir a optimizar el nivel de formación y preparación que implique elevar el nivel de formación y preparación del recurso humano, mediante la implementación de una malla curricular por competencias (Cueva Erazo, 2014). Se entiende, que

el rediseño de los procesos estratégicos, las políticas y estructuras organizacionales que optimizan el flujo de enseñanza y aprendizaje, ayudan al mejoramiento de procesos curriculares. Cabe resaltar la importancia de la obtención de resultados positivos y el sistema educativo, debe existir una relación directa puesto lo contrario el modelo no será exitoso.

Tabla 15

Elementos de Análisis de la Experiencia de San Miguel de Bolívar

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	- Identificar las actividades que se cumplan en su interior
	- Mejora del desempeño del proceso
	- Mejoramiento del sistema de capacitación
	- Nivel Nacional
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	- Políticas de calidad académica - Responsabilidad docente
Razones por las que se indica que es una innovación	- Actividades educativas por procesos constituye la base para el cambio de un modelo educativo y complementan el mejoramiento curricular continuo.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	- Escuela de formación Policial de San Miguel de Bolívar - Entidad pública: --
Dificultades identificadas	- Estructura de los sistemas educativos. - Situación del personal docente - Disminución del presupuesto

3.2.4. El caso del diseño curricular colaborativo en Países Bajos

Esta experiencia destaca la introducción del elemento de colaboración docente en el proceso de diseño curricular mediante la implementación del Equipo de Diseño Docente (TDT, por sus siglas en inglés) (Velthuis, Fisser, & Pieters, 2014). Asimismo, complementa el papel de los docentes con el concepto de autoeficacia que es definido como la autopercepción de la habilidad para realizar una acción que llevará exitosamente hacia un objetivo específico. En ese

sentido, los docentes asumen un rol medular en la consecución de objetivos educativos, ya no solo como ejecutores de los programas educativos, sino también como diseñadores curriculares de determinadas materias o incluso programas completos. En este aspecto, el elemento de TDT complejiza el rol descrito por medio de la colaboración docente para el diseño curricular.

Los enfoques colaborativos en etapas de gestión curricular y educativa en general suelen coincidir en la presencia de determinadas dificultades: la divergencia entre puntos de vista, enfoques y criterios, baja capacidad para el trabajo en equipo y falta de habilidades para la consecución de objetivos colectivos e institucionales. El TDT como programa comprende la realización de una amplia gama de reuniones con duración media, donde se establecen objetivos cortos para resolver temas de diseño o rediseño curricular, los cuales se logran en base a actividades transversales a etapas iterativas de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación del currículo.

Tabla 16

Elementos de Análisis de la Experiencia de Países Bajos

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la auto eficiencia en la enseñanza - Nacional - Estudiantes de ciencias de primaria - 2009 en adelante - Implementada por escuelas primaria
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de diseño - Colaboración docente
Razones por las que se indica que es una innovación	<ul style="list-style-type: none"> - El diseño curricular de determinadas materias se desarrolla por medio de un Equipo de Diseño Docente (TDT), conformado por los docentes que dictan dichas materias.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - En el público objetivo: El desarrollo profesional a través de un TDT puede mejorar la enseñanza de ciencia. - Entidad pública: El TDT mejora la auto suficiencia para profesores con diferentes niveles de experiencia e interés.

Elementos	Subelementos
Dificultades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía docente relativa en la enseñanza. - Diferencias pedagógicas entre docentes. - Falta de interés por parte de la institución educativa de facilitar espacios colaborativos.

3.2.5. El caso del diseño del currículo de River City en Estados Unidos

La presente experiencia detalla la respuesta al problema de la uniformidad curricular a través de distintos entornos. Las innovaciones educativas uniformes no suelen funcionar ya que ignoran las causas del entorno para identificar el efecto esperado de una intervención en una situación local particular. A ese problema, la experiencia responde con medidas que combinan la escalabilidad, que es la capacidad de ampliación de un sistema para satisfacer más necesidades, y la adaptabilidad, que es equivalente a la conceptualización de adaptación, la cual está ligada a la suficiencia de adecuar un sistema a la realidad de distintos entornos o contextos. Para ello se implementa un plan de estudios basado en tecnología a través del entorno virtual multiusuario de River City (MUVE), en el cual han participado más de 250 maestros y 15,000 estudiantes de Estados Unidos y Canadá. (Clarke & Dede, 2009)

Llevar una innovación tecnológica a escala en la educación requiere de un diseño que sea lo suficientemente flexible para usarse en una variedad de contextos, pero, al mismo tiempo, lo suficientemente robusto para mantener la efectividad en entornos que carecen de las condiciones para el éxito. El diseño de una innovación educacional requiere de un proceso iterativo, el cual consiste de varias etapas, involucrando a los docentes como coevaluadores y codiseñadores. La intervención ha demostrado resultados sólidos con subpoblaciones de interés para las escuelas preocupadas por lograr un progreso anual adecuado en todos los niveles. Por último, este tipo de intervenciones tiene un gran impacto en el aumento de la asistencia de estudiantes y en la preparación para exámenes.

Tabla 17*Elementos de Análisis de la Experiencia de River City*

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un uso curricular efectivo en una amplia variedad de entornos - Binacional - Estudiantes de ciencias de escuela intermedia - 2009 en adelante - Implementada por escuelas intermedias
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación y adaptabilidad curricular - Escalabilidad curricular
Razones por las que se indica que es una innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un marco sobre cómo diseñar innovaciones educativas para la escalabilidad y un plan de estudios basado en tecnología diseñado para mejorar la participación y el aprendizaje.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - En el público objetivo: Supera los problemas de participación de los estudiantes y el interés en su entorno. - Entidad pública: Desarrollo de contenido basado en estándares y habilidades vinculadas a exámenes de alto impacto.
Dificultades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de predisposición a la tecnología por parte de los docentes. - Poca disposición de las escuelas para otorgar tiempo curricular por los estudiantes que se atrasan. - Medidas de responsabilidad exigidas por la legislación federal inadecuadas a la realidad.

3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado

En el presente subcapítulo se construirá la idea de innovación a partir de las experiencias recogidas en un proceso de co-creación con los actores relacionados con el problema.

3.3.1. Proceso de conceptualización

Una vez descrita las tres experiencias encontradas con similitudes al desafío de innovación, comenzando del nivel nacional y terminando en nivel internacional, procedemos a emplear la técnica de lluvia de ideas para generar posibles soluciones que vayan acorde al

desafío de innovación, el cual es el siguiente: ¿Cómo podemos mejorar el deficiente proceso de diseño curricular que realiza la ESCPOGRA PNP para el Diplomado de Mayores en Lima con la finalidad de desarrollar un adecuado currículo para este programa académico? A continuación, la identificación de ideas que fueron seleccionadas bajo la técnica de lluvia de ideas.

Tabla 18

Generación de Ideas

Nombre de la idea	Descripción de la idea	Fuente o autor de la idea
1. Mejorar las metodologías de enseñanza - aprendizaje en aula	Incorporación de nuevos enfoques de enseñanza – aprendizaje como modelos educativos	Director de la ESCPOGRA
2. Desarrollar perfiles por competencias	Desarrollar habilidades, capacidades y aptitudes requeridas.	Expertos
3. Contratar especialistas en diseño curricular	Buscar el eficiente aprendizaje de los actores policiales para con sus áreas de trabajo asignado.	Expertos
4. Implementar una nueva política de régimen educativo dirigida a la formación académica	Que se creen especialidades según el área de trabajo de cada policía para el correcto funcionamiento del área asignada.	Expertos
5. Desarrollar herramientas tecnológicas	Creación de un intranet para el seguimiento antes como durante la	Director de la ESCPOGRA y expertos
6. Programas online para capacitación	Crear una plataforma online donde los policías tengan cursos continuamente de capacitación dirigidos a las funciones específicas que desarrollan en cada área.	Área de asuntos académicos
7. Reforma del diseño curricular bajo otro enfoque	Hacer un cambio en el enfoque curricular evaluando perfiles, competencias u otros criterios.	Área de asuntos académicos
8. Mejorar los criterios de selección	Determinar los requisitos de selección para seleccionar los mejores cuadros	Director ESCPOGRA

Nombre de la idea	Descripción de la idea	Fuente o autor de la idea
9. Retener a los mejores docentes	Crear una cultura de calidad tendente a lograr la eficiencia y eficacia docente	Director ESCPOGRA y área de asuntos académicos
10. Incorporar docentes mejor calificados	Búsqueda de docentes renombrados y de reconocida capacidad	Director de ESCPOGRA
11. Hacer convenios con institutos policiales del extranjero	Crear una mejor extensión cultural y experiencias policiales de otras latitudes	Director ESCPOGRA
12. Contratar especialistas en diseño curricular	Lograr que la formulación del diseño curricular de la ESCPOGRA, sea metodológico y	Director ESCPOGRA y Área de asuntos académicos
13. Incorporar las publicaciones científicas como criterio de evaluación de docentes y alumnos	Crear competencias internacionales con otras escuelas policiales en el mundo	Área de asuntos académicos
14. Incorporar materias con innovaciones tecnológicas ad hoc	Articular los contenidos académicos con el perfil de egreso requerido	Expertos
15. Establecer indicadores para un ranking comparativo con otras escuelas policiales	Crear espacios de competitividad a nivel regional e internacional	Expertos
16. Mejorar los criterios de selección	Determinación de requisitos específicos para los participantes en los diplomados de perfeccionamiento	Director ESCPOGRA
17. Incrementar el pago a docentes por hora	Los mejores profesionales de la enseñanza educativa, requieren una remuneración adecuada	Escuela Nacional
18. Acompañar la formación académica con la participación y organización de	Toda formación académica, debe tener contener seminarios internacionales que coadyuven a elevar el nivel cognoscitivo del personal	Director ESCPOGRA

Nombre de la idea	Descripción de la idea	Fuente o autor de la idea
seminarios internacionales		
19. Premiar la excelencia académica de los primeros puestos	Incentivar a los mejores cuadros	Director ESCPOGRA

Después de identificar las ideas de solución extraída de las experiencias previas para responder la pregunta planteada en el desafío de innovación, pasamos a ordenarlos en categorías más amplias a través de determinados puntos, así expresando las ideas con mayor comprensión.

Tabla 19

Agrupación de Ideas

Ideas conformadas en base a ideas específicas	Ideas específicas
Grupo de innovaciones tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una plataforma online de capacitación de alta tecnología - Elaborar el modelo educativo onlife - Incorporar docentes
Grupo de ideas relacionadas al cuerpo docente	<ul style="list-style-type: none"> - Retener a los mejores docentes - Contratación de docentes de reconocida capacidad académica e intelectual - Incorporación de mejores incentivos económicos
Grupo de ideas respecto a la innovación curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseño del currículo en base a competencias - Generación de un perfil de egreso en base a competencias - Desarrollar un modelo educativo híbrido de alta tecnología, con nuevo enfoque en la enseñanza-aprendizaje - Contratar a especialistas en diseño curricular

Finalmente presentamos la priorización del grupo de ideas por medio de los puntos de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disrupción:

Tabla 20*Priorización de Ideas*

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	TOTAL
Tecnológicas	X	X	-	X	-	3
Relacionadas al cuerpo policial	X	X	X	X	-	4
Respecto a innovación curricular	X	X	X	X	X	5

La idea vinculada con la innovación curricular es la que ha obtenido la más alta puntuación del procedimiento de priorización, razón por la cual en los siguientes apartados se desarrollará detalladamente.

Es necesario profundizar en la descripción y refinamiento de la idea priorizada. Para esto, la siguiente tabla nos presenta un esbozo de la definición de la idea de innovación.

Tabla 21*Descripción del Bosquejo del Concepto*

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Rediseño del currículo del DIPOM determinado a la consolidación de las capacidades de los mayores de la PNP, fundamentado en las exigencias y particularidades de las funciones que cumplen profesionalmente.
Población beneficiada de la solución	Los mayores de la Policial Nacional del Perú, quienes llevan el DIPOM en la Escuela de Posgrado de la PNP (ESCPOGRA PNP).
Descripción de solución	Modificación y mejora del diseño curricular del programa académico del DIPOM, el cual. Establece enfoques, recursos, criterios, procesos, metodologías y planes de estudio para el desarrollo del DIPOM con base en los planes estratégicos, los estatutos y el modelo educativo de la ESCPOGRA.

Descripción breve del beneficio aportado

Reordenamiento de los elementos que componen el diseño curricular. Incorporación de contenidos relevantes y adecuados para el desarrollo de capacidades de los mayores PNP. Solución de ausencias, insuficiencias y superposiciones en las materias del DIPOM.

Después de realizar el esbozo de la idea de innovación, se emplearán las técnicas del *design thinking* con el objetivo de conceptualizarla. En primer lugar, se hará uso de la lluvia de ideas para realizar una caracterización completa de la solución: actividades para el desarrollo, partes del producto, medios de la implementación, etc. Luego, se realizará la identificación de los actores involucrados a través del mapeo de actores, desde los desarrolladores del prototipo hasta el usuario final y aquellos que forman parte de su entorno. Por último, se organizarán sesiones en las que se aplicará el *storytelling*, cuyo objetivo es difundir la propuesta de solución y admitir una realimentación de los usuarios finales para su mejora.

Tabla 22

Técnicas del design thinking

Estructura del <i>design thinking</i>	Descripción
Persona	<ul style="list-style-type: none">- Usuario/Mayor, estudiante del DIPOM: miembro del personal policial que realiza el diplomado para continuar con su formación policial, buscando adquirir conocimientos teóricos y prácticos para la mejora en el desempeño de sus funciones.
Definir el mapa de experiencias	<p>Usuario/ Mayor, estudiante del DIPOM:</p> <ul style="list-style-type: none">- Realiza un diplomado cuyo contenido se encuentra adecuado a sus necesidades profesionales: POSITIVO.- Realiza un diplomado cuyo contenido se encuentra integrado a su formación profesional previa: POSITIVO.

	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza un diplomado cuyo contenido se encuentra integrado a su formación profesional posterior: POSITIVO. - No realiza un diplomado cuyo contenido esté basado en competencias: NEGATIVO.
<p>“Y si...? (What if)”</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Y si se desarrolla contenido curricular definido con base en competencias. b) Y si el contenido curricular busca desarrollar un perfil del egresado basado en competencias. c) Y si se desarrolla contenido curricular cuyos objetivos se orientan a competencias. d) Y si el contenido curricular tiene una metodología de evaluación orientada a competencias.
<p>Cuentacuentos (storytelling)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario encuentra que los contenidos de los cursos desarrollan competencias específicas sobre su formación profesional. - El perfil profesional del egresado del DIPOM contiene un consolidado de resultados de aprendizaje deseables para alcanzar la suficiencia profesional.
<p>Redefinición de la propuesta de valor</p>	<p>Desarrollo del Plan de Estudio Orientado a Competencias para el Diplomado de Mayores, presentado como documento de gestión educativa a la ESCPOGRA.</p>

3.3.2. Proceso de prototipado

Luego de filtrar las ideas que se produjeron en un primer momento frente al desafío de innovación los dividimos por prototipos de baja resolución que corresponden al nivel conceptual,

hasta alto nivel de resolución que es el nivel funcional. El problema es el desarrollo de un diseño curricular, el cual está limitado a accionar hacia el público objetivo; sin embargo, se efectuó la exploración para determinar la causa sobresaliente para trabajar en ellos y contrarrestar el problema. En base a los requerimientos que se necesita en la ESPOGRA PNP, se determinó cual es el procedimiento adecuado para una correcta elaboración del diseño curricular, de esta forma garantizar una formación integral del efecto policial en base a su perfil y área de trabajo.

Tabla 23

Definición de dos Niveles de Prototipado

Niveles	Descripción
NIVEL CONCEPTUAL (bajo nivel de resolución)	El diseño curricular actualmente no considera los aspectos que brinda el modelo educativo previamente mencionado, tanto como el modelo formativo onlife donde en instituciones educativas han dado resultados positivos, ahora con una mirada de formación policial se puede implementar en la actualidad.
NIVEL SENSORIAL (medio nivel de resolución)	Es importante que el aprendizaje del efectivo policial este dirigido al logro del perfil, esto a través del currículo por competencias, flexibilidad curricular, perfil de ingreso y egreso. Se puede implantar estos criterios para un nuevo diseño curricular que dará como resultado un nuevo procedimiento para la formación de la ESPOGRA PNP.
NIVEL FUNCIONAL (alto nivel de resolución)	<ul style="list-style-type: none"> -Modelo basado en competencias ayuda a los efectivos policiales realizar prácticas concretas enfocadas a situaciones reales, dirigidas a lograr un perfil de egreso deseado. Es así como la gestión curricular se basa en el diseño o rediseño curricular sea elaborándolo por primera vez o actualizando e innovando. -La flexibilidad curricular aporta a los planes de estudio una organización en base a competencias. -Perfil de ingreso y egreso se basa en las competencias y desempeños deseados. -Metodología basada en proyectos, esto quiere decir, trabajar en problemas que se visualizan dentro de las áreas del PNP.

En tal sentido, como siguiente paso se realiza el testeo del prototipo para identificar elementos claves y posibles modificaciones. Para ello, se presenta al exdirector de la Escuela de Posgrado la versión existente del prototipo con los dos primeros niveles completados, con la finalidad de encontrar los puntos de mejora del prototipo. Asimismo, una vez recogidas las apreciaciones por parte del usuario, se le aplica a este un cuestionario de preguntas para corroborar si los cambios sugeridos logran que el prototipo sea una innovación que consiga solucionar efectivamente el problema planteado.

Tabla 24

Preguntas para el testeo

No.	Pregunta	Respuestas
01	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr?	El prototipo resultará efectivo porque aborda los elementos primordiales que contribuyen de manera negativa en la etapa de diseño curricular: inadecuación curricular, no integración curricular y falta de orientación hacia el desarrollo profesional y humano. Por ello el prototipo sigue un enfoque de currículo basado en competencias.
02	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?	Es factible, pues como documento de gestión no escapa de la naturaleza o características de los materiales con los que interactúa el personal encargado del diseño curricular. Además, se encuentra bastante bien estructurado y su carácter de modelación lo convierte en un material de aplicación sencillo.
03	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?	Contexto económico: Los costos por parte de la institución no se incrementarán para la implementación del contenido del documento, así como tampoco lo harán los costos relacionados a acceder, por parte de los estudiantes, a los programas en los que el prototipo se aplique.

	<p>Contexto político: No hay realmente un impacto político sustancial o directo al tratarse de un nivel de gestión bajo dentro de la administración pública; no obstante, indirectamente y a largo plazo los actores políticos de gobierno vinculados a la formación policial podrían favorecerse de los buenos resultados de la implementación del prototipo.</p> <p>Contexto social: La población demanda que se mejore la seguridad ciudadana, por lo que ejecutar medidas para mejorar la formación policial y, por consiguiente, mejorar el desempeño policial será aprobado por la ciudadanía.</p>
<p>04 ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?</p>	<p>Es muy probable, los actores vinculados a la Escuela se verán favorecidos debido a que el Modelo facilita el desarrollo de sus funciones y mejora sus resultados y desempeño. Por el lado de los estudiantes y egresados, estarán de acuerdo con el rediseño de sus programas para mejorarlos y el cuerpo policial en general apoyará la medida para mejorar la formación de los miembros de la institución en general.</p>
<p>05 ¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?</p>	<p>Si bien para el testeo del prototipo se está aplicando el mismo en el diseño curricular del programa educativo del DIPOM, el Modelo puede y se aconseja que sea implementado en los demás programas educativos de la ESCPOGRA, así como también podría extenderse a otras etapas de gestión como la implementación curricular y la evaluación curricular.</p>

Luego de recoger los resultados del testeo, a continuación, se plantea el prototipo final con los cambios sugeridos. En la presente etapa, se desarrolla un prototipo de alta resolución en su versión final; es así como en la siguiente tabla vemos la evolución que va a tener el proyecto a partir de lo recogido en el testeo.

Como se ve en la Tabla 25, primero se va a desarrollar un currículo por competencias para cada puesto, que aporta con la descripción de cuatro pilares fundamentales, lo cual es prioritario para limitar el problema. En segundo lugar, se plantea flexibilidad sobre el contenido del currículo, aquí se puede dividir por la modalidad que sea adecuada al estudiante para su correcto aprendizaje, esta varía entre presencial, no presencial y semipresencial. Por último, considerar los perfiles de ingreso y egreso para la constante actualización o modificación del diseño curricular.

Tabla 25

Prototipo de Nivel Funcional

NIVEL	TÉCNICA	DEFINICIÓN
Nivel funcional	Prototipo de alta fidelidad (o alta resolución)	<ul style="list-style-type: none"> - Currículo por competencias: Con un enfoque socioformativo con cuatro pilares fundamentales, proyecto de vida, emprendimiento creativo, aprendizaje de competencias fundamentadas y, por último, fortalecimiento del tejido social. - Flexibilidad curricular: Comprende estrategias que ayudan a articular el pregrado con el posgrado, dando dirección a la certificación de competencias con fines laborales. - Perfil de ingreso y egreso: Básicamente es considerar las características que el profesional va adquiriendo desde el ingreso al centro educativo hasta el egreso.

El prototipo final de innovación se compuso del documento de gestión Modelo Educativo ESCPOGRA. Este documento de gestión se empleará durante la etapa de diseño curricular de los programas educativos del ESCPOGRA, que se encuentra dentro de la gestión curricular que realiza la institución.

El Modelo está desarrollado en base al enfoque de competencias y se constituye de tres elementos: i) El Modo ESCPOGRA, ii) El Sello ESCPOGRA y iii) La Comunidad ESCPOGRA. El

primero es la estrategia formativa de la institución para diseñar los programas educativos. El segundo es el impacto deseado sobre el estudiante, que deriva de los ejes de aprendizaje del Programa DIPOM, en sus aspectos cognitivos, valorativos y prácticos el impacto deseado sobre el estudiante, que deriva de las líneas de fuerza del programa DIPOM, en sus aspectos cognitivos, valorativos y prácticos. Por último, el tercer elemento es la comunidad de aprendizaje, que viene a ser el conjunto de personas o grupos de personas que están vinculadas de alguna forma al menos a un programa educativo: directivos de la Escuela, personal policial administrativo de la misma y especialistas que participan de la gestión educativa, docentes, egresados, y estudiantes.

Por otro lado, tras haber definido la estrategia formativa, el perfil del egresado y la comunidad académica, el Modelo aborda los procesos, insumos, herramientas y productos para diseñar o rediseñar un currículo por competencias de alguno de los programas educativos de la Escuela, detallando las competencias genéricas y específicas según el usuario, la estructura de los planes de estudios y las técnicas e instrumentos para la evaluación por competencias.

Asimismo, el diseño curricular por competencias incluye la aplicación de elementos como la flexibilidad, la adecuación y la integración curricular dentro del desarrollo de los procesos de diseño. Es importante recalcar que el presente Modelo está orientado únicamente a la etapa de diseño curricular dentro de la gestión curricular; sin embargo, como una gran posibilidad, posterior a la aplicación de este prototipo, la extensión del modelo a las etapas de implementación curricular y evaluación curricular de la gestión curricular.

3.4. Concepto y prototipo final de innovación

Se plantea como concepto final de la innovación el rediseño curricular del DIPOM. El presente segmento se dedicará enteramente a detallar la idea de innovación el cual ira acompañado de conceptos que ayudaran a aterrizar mejor la idea con la realidad social.

3.4.1. Concepto final de innovación

Luego de describir el bosquejo y redefinir la propuesta de solución con ayuda de las técnicas de maduración del concepto, como es el caso del design thinking, se pasará a presentar el concepto final que servirá como base para, posteriormente, desarrollar el prototipo de innovación que responda al desafío previamente planteado.

El Plan de Estudio Orientado a Competencias para el programa educativo del DIPOM, de la ESCPOGRA, es un documento de gestión educativa de la misma institución que consiste en la presentación de contenidos teóricos y prácticos sobre determinadas materias de estudio en una estructura de niveles y cursos, objetivos por grados y áreas curriculares, metodología, tiempos y criterios de evaluación; todo ello, bajo un enfoque de competencias, por lo que transversalmente se integran los elementos de competencias definidas, resultados de aprendizaje y evaluación para el aprendizaje por competencias. Asimismo, el Plan tendrá un perfil profesional que representará la deseabilidad de los resultados de aprendizaje sobre la base de la obtención de las competencias previamente planteadas.

El Plan se dividirá de la siguiente manera:

Tabla 26

Características del Plan Curricular

Ciclos	4
Ejes	Gestión y administración pública Operaciones policiales Desarrollo profesional técnico Estudios complementarios

La selección de contenidos se realiza por medio de tres criterios: relevancia en función a las competencias a desarrollar, adecuación curricular e integración curricular.

Es decir, los contenidos planteados en los cursos deben desarrollar competencias relevantes para la formación policial de los mayores, debe ser adecuado a la realidad y las

necesidades que caracterizan a sus funciones policiales, y debe ser particular en su entrega de valor académico, por lo que no puede ser redundante o esquivo con respecto a los demás programas académicos de la ESCPOGRA.

En cuanto a los objetivos, el Plan presenta los suyos por cada curso, cada área curricular, cada eje, cada ciclo, y a la mitad y al final del programa educativo, todos ellos basados en el enfoque educativo de competencias. Asimismo, se tiene a la metodología, que corresponde al modo en el que se van a desarrollar los contenidos en las clases, buscando la consecución de las competencias por parte del alumnado. Por otro lado, se encuentran los tiempos: duración y frecuencia de las clases de los cursos, periodo de los ciclos y entre cada uno de ellos, entre otros espacios de tiempo. Por último, los criterios de evaluación se establecen en función al enfoque de competencias y se relacionan al último elemento transversal de este.

Dentro del enfoque de educación basada en competencias, el primer elemento que se presenta es el de las competencias definidas en sí mismas, las cuales son características adquiridas por los mayores, vinculadas a los contenidos de las materias desarrolladas por el DIPOM.

En segundo lugar, los resultados de aprendizaje son aquellos datos que se producen por el impacto educativo del programa en el estudiante. Estos datos son recabados mediante instrumentos pedagógicos de aplicación de las habilidades aprendidas, los cuales a su vez participarán en el desarrollo del tercer elemento. Este es la evaluación para el aprendizaje por competencias, para el cual se integran los dos primeros elementos, junto con los criterios de evaluación previamente establecidos, conformando una metodología de evaluación del estudiante sobre la base del desarrollo de competencias.

Tabla 27

Descripción del Concepto

Ítem	Contenido
------	-----------

¿Cómo se denomina?	Diseño de Plan de Estudio Orientado a Competencias, para el programa educativo del DIPOM de la ESCPOGRA.
¿En qué consiste la solución? ¿Cómo describiría su solución?	Desarrollar un Plan de Estudio para el DIPOM, por medio del concepto de competencias, efectos del aprendizaje y la evaluación para el aprendizaje por competencia necesarias por los mayores para cumplir óptimamente con sus funciones.
¿Para quién es la solución?	Mayores PNP que llevan el DIPOM en la ESCPOGRA.
¿Para qué es la solución?	Para mejorar el proceso de diseño curricular del DIPOM y, por consiguiente, cubrir las necesidades formativas de los mayores PNP y enriquecer su rendimiento funcional y profesional.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	El valor agregado reside en que, dentro del proceso de evaluación del aprendizaje, provee de indicadores de desempeño en función al logro de las competencias por parte de los estudiantes, orientando también la evaluación de labor profesional desde el enfoque de competencias.
¿Por qué se indica que su propuesta es innovadora?	La propuesta es innovadora ya que cubre las ausencias a nivel de competencias que deberían contar los mayores. Asimismo, mejora la distribución académica de los cursos, permitiendo una mejor metodología para el dictado de cursos para la formación policial, proveyendo de definiciones, contenidos y metodologías particulares para la óptima formación profesional de los mayores.
¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución (internos y externos)?	-Falta de adaptación de la normativa interna a la implementación del Plan, -Actores con poca disposición a capacitarse o conocer sobre el enfoque de competencias en la gestión educativa -Carencia de recursos para implementarlo adecuadamente (monetarios, humanos y logísticos).
¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno?	La innovación presentada mejorará las capacidades de los mayores como servidores públicos, a través del desarrollo de competencias. De igual manera, la

	solución puede ser replicada para otros programas académicos de la propia ESCPOGRA.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Los mayores reciben los contenidos curriculares del plan de estudio y desarrollan las competencias respectivas para completar integralmente su formación con el DIPOM.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Cooperación a nivel estratégico, administrativo y formativo, desde el sistema de formación policial por medio de sus escuelas, especialmente el ESCPOGRA.
¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos?	- Personal policial, especialmente mayores PNP, y relacionados a la administración de la formación policial en la misma institución.
¿Quiénes son sus aliados estratégicos externos?	- Organismos de la sociedad civil ligados a la educación, capacitación, formación y desarrollo profesional de servidores públicos en materia de seguridad y orden público.

3.4.2. Prototipo de alta resolución

Una vez completado el concepto final de la propuesta de solución, se pasará a presentar el prototipo final para concretizar dicha solución que busca responder al desafío de innovación. La propuesta de solución conceptualizada corresponde al Modelo Educativo, en el cual se tendrá que detallar sus características y funcionalidades en el presente capítulo.

Propuesta del Plan Curricular para el XXXVII Diplomado de Posgrado para Mayores (DIPOM) – 2023

I. Generalidades

La Escuela de Posgrado de la ENFPP tiene a su cargo el desarrollo de los programas de formación profesional de los Oficiales de la PNP en el nivel de perfeccionamiento, así como de conducción administrativa de los proyectos de investigación, en base a las directrices establecidas por la institución.

En el presente documento se desarrolla la presente propuesta de reforma del XXXVII Diplomado de Posgrado para Mayores (DIPOM) de la PNP.

II. Motivaciones de la propuesta de reforma

El DIPOM ha tenido una serie de problemas identificados en el presente trabajo de investigación:

Problemas administrativos

- Alto nivel de rotación del personal administrativo y académico.
- Falta de un cuerpo docente de planta y mejoras salariales.
- La ENFPP no promueve la especialización y permanencia del personal responsable del sistema formativo.

Problemas en la estructura curricular

- Redundancia y superposición de asignaturas.
- Omisión de asignaturas.
- Limitación de asignaturas.

Profundizaremos respecto a los problemas en la estructura curricular. Respecto a la redundancia y superposición de asignaturas, existen asignaturas que pueden ser llevadas en un solo curso, como es el caso de Gestión del talento humano, Perfil de puestos y asignación de

personal e Innovación digital aplicada a los RRHH; Técnicas prospectivas, Análisis estratégico, operativo y táctico y Planeamiento estratégico y operativo; y Gestión logística y procesos, Gestión de las contrataciones públicas en la PNP y Cadena de suministros; lo cual permitiría la agrupación de nueve asignaturas en tres.

Tabla 28

Asignaturas que Redundan o se Superponen

Asignaturas que tratan de Recursos Humanos	Asignaturas que tratan de análisis estratégico	Asignaturas que tratan de logística
Gestión del Talento Humano.	Técnicas prospectivas	Gestión logística y procesos
Perfil de Puesto y asignación de Personal.	Análisis estratégico, operativo y táctico	Gestión de las contrataciones públicas en la PNP
Innovación digital aplicada a los RRHH.	Planeamiento estratégico y operativo	Cadena de Suministros

Nota: Elaboración propia.

Del análisis y revisión documental efectuada, se identifica que existen cuarenta (40) asignaturas que se desarrollan en el Diplomado de Posgrado para Mayores de la PNP (DIPOM); de las cuales doce (12) resultan ser asignaturas que se repiten en los programas académicos anteriores.

Tabla 29

Asignaturas Repetidas de Programas Académicos Anteriores

Cursos del DIPCOEM	Área curricular	Cursos de grados anteriores
Redacción académica	Estudios generales	Escuelas de pregrado
Cultura física I, II, III y IV	Estudios generales	Escuela de Oficiales
Negociación y manejo de conflictos	Estudios generales	DIPOC
Manejo de la escena del crimen.	Estudios Específicos	Escuela de Oficiales y DIPOC
Derechos humanos y uso de la fuerza.	Estudios Específicos	Escuela de Oficiales
Criminología	Estudios Específicos	Escuela de Oficiales

Cursos del DIPCOEM	Área curricular	Cursos de grados anteriores
Orden Público y seguridad ciudadana	Estudios de especialidad	Escuela de Oficiales y DIPOC
Técnicas especiales de investigación.	Estudios de especialidad	Escuela de Oficiales y DIPOC
Técnicas de control de multitudes	Estudios de especialidad	Escuela de Oficiales y DIPOC

Nota: Elaboración propia.

Respecto a la omisión de cursos, existen materias que no han sido incluidas en el plan de estudios del DIPOM como son cursos sobre liderazgo, toma de decisiones, juego de crisis, coaching, mentoring, gestión y administración pública.

Tabla 30

Asignaturas Omitidas en la Formación Académicas del DIPOM

Gestión Pública	Administración Pública
Aprendizaje y solución de problemas	Principios y procedimientos de selección
Negociación y manejo de conflictos	Adquisiciones y procedimientos de contrataciones del Estado
Motivación	Contrataciones electrónicas y controversias
Liderazgo	Gestión de los servidores públicos y nuevas modalidades de contrataciones

Finalmente, respecto a las limitaciones de los cursos, esto se debe a que no se cuenta con una articulación entre los diferentes programas académicos que posee la ESCPOGRA PNP.

III. Modelo y perfiles del diplomado

Modelo educativo basado en competencias

El modelo basado en el desarrollo de competencias se define como “el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones (intereses), valores y rasgos de personalidad, que posibilitan la consecución de los objetivos funcionales de la actividad policial” (Policía Nacional

de Colombia, 2010). Es así que en este diplomado se contará con un modelo pedagógico que este orientado a integrar el desarrollo educativo con el ámbito laboral en el que se desempeñarán los mayores egresados.

De acuerdo a la Policía Nacional de Colombia (2020) el enfoque de competencias involucra tres componentes:

Tabla 31

Componentes del Enfoque de Competencias

Componente	Contenido
Componente de convivencia: El ser	Incluye posturas, conductas, intereses y principios; así como la capacidad de relacionarse, habituarse y de sociabilizar con el entorno. Involucra el autodominio y la confianza en sí mismo.
Componente conceptual: El saber	Está determinado por las competencias intelectuales, los saberes técnicos y tecnológicos; que comprenden la agrupación de conocimientos generales o particulares de las diferentes materias.
Componente práctico: El saber hacer	Se refiere a las aptitudes y cualidades adquiridas como resultado de la preparación y las vivencias, así como la utilización de procedimientos específicos y tácticas, en la solución de situaciones inesperadas.

Nota: Elaboración propia a partir de Policía Nacional de Colombia (2020).

Asimismo, las competencias que se desean generar en el egresado del DIPOM son las siguientes:

Figura 6

Propuesta de Competencias del Egresado del DIPOM

Liderazgo
Análisis del delito
Generación de seguridad
Inteligencia para la lucha contra el delito
Ética en el trabajo
Capacidad para la toma de decisiones
Resolución de conflictos

Nota: Elaboración propia.

Estas competencias se alinean tanto con el plan curricular como con el perfil del egresado, elemento crucial para el desarrollo orgánico y oportuno del diplomado y posterior evaluación de los resultados de su implementación.

Propuesta del Perfil del ingresante

Un ingresante al DIPOM cuenta con el grado de Mayor, entre 15 a 20 años de tiempo de servicio, con diplomado de posgrado para capitanes PNP. Tiene interés por la investigación, habilidades para expresar sus ideas de manera lógica, clara y concisa y sensibilidad social por abordar los diversos problemas de la realidad policial y nacional.

Propuesta del perfil del egresado

El egresado del diplomado lidera las estadías y equipos de trabajo en las que se encuentre a cargo y propone mejoras y cambios en los procesos de gestión para una mejor prestación de servicios policiales. Promueve el trabajo en equipo reconociendo y aprovechando el talento humano que posee. Demuestra un comportamiento ético en todas sus actividades y el respeto a los derechos humanos, mostrando una vocación de servicio a la sociedad. Aplica la

prospectiva como herramienta de anticipación a escenarios futuros y tiene amplia capacidad de negociación en situaciones de crisis.

Un egresado, además, podrá liderar las siguientes instancias de la Policía Nacional del Perú:

- Departamento de Investigación Criminal
- Departamento de Unidades Especiales
- Comisarías tipo A y B (mayor y comandante)
- Unidades especiales desconcentradas

IV. Planeamiento y diseño curricular

Secuencia del plan curricular

El diseño del plan curricular se desarrolla de acuerdo a la secuencia siguiente:

- Formulación del perfil educativo, en el que se especifica los conocimientos, habilidades, destrezas y los comportamientos requeridos y que el estudiante debe poseer para generar un desempeño funcional de calidad.
- Diseño y organización del currículum, etapa en la que se desagregan, estructuran, organizan y dosifican el conjunto de aprendizajes descritos en el perfil educativo.
- Administración del currículum, etapa en la que se ejecuta o se desarrolla el proceso educativo que permitirá obtener resultados.
- Seguimiento y evaluación del currículum, etapa en la que se realiza el proceso de control del desarrollo curricular, para garantizar que se efectúe de acuerdo a lo planificado y se pueda realizar las correcciones que sean necesarias para optimizar los resultados deseados.

Propuesta del plan curricular

El plan curricular del Diplomado de Posgrado para Mayores (DIPOM) cuenta con un total de 44 créditos distribuidos en 16 cursos y 4 ciclos. Los cursos se clasifican con las siguientes categorías:

- Cursos Obligatorios (O): 12 cursos, cada uno de 3 créditos.
- Cursos Electivos (E): 4 cursos, cada uno de 2 créditos.

Además de los cursos que cuentan con creditaje se cuenta con actividades educativas complementarias (conferencias y otros) que se desarrollarán en cada ciclo académico.

La distribución de las asignaturas según su categoría será la siguiente:

Tabla 32

Asignaturas del DIPOM, según Categorías

Categorías	Asignaturas
Cursos Obligatorios (12)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades gerenciales para el ámbito público. - Planificación y prospectiva para solución de problemas policiales. - Estructura del Estado Peruano. - Proyecto de innovación I, II, III y IV. - Sistemas Administrativos del Estado aplicados a la Administración Policial I y II: I: Gestión de Recursos Humanos y Planeamiento Estratégico. II: Abastecimiento e Inversión Pública. - Estado Mayor I– Personal e Inteligencia - Estado Mayor II– Operaciones y Logística Ciberinteligencia y Contrainteligencia.
Cursos Electivos (4)	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de Seguridad Ciudadana y cooperación con la sociedad. - Análisis y Planeamiento Estratégico. - Negociación y manejo de conflictos. - Evolución de la seguridad y orden público en el Perú.

Nota: Elaboración propia.

Ejes temáticos

La organización del contenido del Diplomado se establece mediante ejes temáticos, los cuales se constituyen por asignaturas cuyo contenido académico se encuentra relacionado. Los ejes temáticos del DIPOM son cuatro (4):

- Administración Pública (ADMP)
- Ciencias Policiales (CCPP)
- Investigación y Proyección Institucional (IPRI)
- Estudios Complementarios (EECC)

Los ejes temáticos, al igual que las asignaturas, son establecidos en base a los requerimientos del perfil curricular, los cuales, a su vez, están basados en la realidad profesional que buscan enfrentar sus egresados.

Los ejes con sus respectivas asignaturas son los siguientes:

Tabla 33

Asignaturas del DIPCOEM, según Ejes Académicos

Ejes	Asignaturas
Eje 1: Administración Pública	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura del Estado Peruano 2. Sistemas Administrativos del Estado aplicados a la Administración Policial I. 3. Sistemas Administrativos del Estado aplicados a la Administración Policial II. 4. Habilidades gerenciales para el ámbito público.
Eje 2: Ciencias Policiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estado Mayor I – Personal e Inteligencia. 2. Estado Mayor II – Operaciones y Logística. 3. Planificación y prospectiva para solución de problemas policiales. 4. Ciberinteligencia y Contrainteligencia.
Eje 3: Investigación y Proyección Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto de Innovación I. 2. Proyecto de Innovación II. 3. Proyecto de Innovación III. 4. Proyecto de Innovación IV.
Eje 4: Estudios Complementarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y Planeamiento Estratégico.

-
2. Estrategias de Seguridad Ciudadana y cooperación con la sociedad.
 3. Negociación y manejo de conflictos.
 4. Evolución de la seguridad y orden público en el Perú.
-

Nota: Elaboración propia.

Las asignaturas de cada eje temático se encuentran enunciadas en el orden en que serán desarrolladas, siendo que cada número hace referencia al módulo en el que se encuentran dentro del plan de estudios.

Plan de estudios

Al inicio del Diplomado se desarrollará el programa de inducción académica con una (01) semana de duración, en el que se impartirá a los estudiantes el Régimen Académico de la ESCPOGRA PNP, así como contenidos relacionados con la metodología de trabajo universitario (técnicas, métodos y herramientas para un estudio eficaz; estrategias para una redacción académica); con la finalidad de coadyuvar su adaptación a los requerimientos académicos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El plan de estudios del Diplomado de Posgrado para Mayores, ha sido estructurado mediante estudios modulares, habiéndose previsto su desarrollo programático durante cuatro (04) ciclos académicos con un total de cuarenta y ocho (44) créditos educativos.

Además, cada ciclo consta de ocho (8) semanas, asimismo se previsto cuatro (04) asignaturas en cada módulo, los cuales se distribuirán de la siguiente manera:

Tabla 34

Asignaturas del DIPOM, según Módulos

Ciclo	Categoría	Asignatura
1	O (3)	-Estructura del Estado Peruano. -Estado Mayor I – Personal e Inteligencia. -Proyecto de innovación I.

	E (1)	-Análisis y Planeamiento Estratégico.
2	O (3)	-Habilidades gerenciales para el ámbito público. -Estado Mayor II – Operaciones y Logística. -Proyecto de innovación II.
	E (1)	-Estrategias de Seguridad Ciudadana y cooperación con la sociedad.
3	O (3)	-Sistemas Administrativos del Estado aplicados a la Administración Policial I. -Planificación y prospectiva para solución de problemas policiales. -Proyecto de innovación III.
	E (1)	-Negociación y manejo de conflictos.
4	O (3)	-Sistemas Administrativos del Estado aplicados a la Administración Policial II. -Ciberinteligencia y Contrainteligencia. -Proyecto de innovación IV.
	E (1)	-Evolución de la seguridad y orden público en el Perú.

Nota: Elaboración propia. Todos los módulos cuentan con actividades educativas complementarias.

Los cien (100) estudiantes del XXXVI Diplomado de Posgrado para Mayores, serán distribuidos equitativamente en cuatro (04) aulas, en respetivo orden de antigüedad y por escalafón; cada aula tendrá veinticinco (25) estudiantes. A continuación, se presentan las sumillas de los contenidos propuestos:

- **Estructura del Estado Peruano**

Comprensión integral de la estructura y funcionamiento del Estado peruano. Explora los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como los organismos y entidades que conforman el sistema político y administrativo del Perú. Además, se analizará el marco constitucional y las leyes que rigen el funcionamiento del Estado.

- **Estado Mayor I – Personal e Inteligencia**

Habilidades y conocimientos requeridos para desarrollar capacidades de inteligencia policial en el ámbito de la seguridad. Explora técnicas de recolección y análisis de información, así como estrategias de investigación y vigilancia. Además, aborda temas relacionados con la ética y el respeto a los derechos humanos en el ejercicio de la labor policial. Mejora las capacidades para tomar decisiones informadas y eficientes en la lucha contra el crimen y la protección de la comunidad.

- **Proyecto de innovación I**

Brinda herramientas y metodologías necesarias para realizar proyectos de innovación en el contexto policial. Aborda la identificación de oportunidades, la generación de ideas y el desarrollo de un plan de trabajo. Los participantes aprenderán a aplicar técnicas de creatividad, análisis y diseño de proyectos, así como a gestionar los recursos y riesgos asociados a la implementación de iniciativas innovadoras. El curso fomenta el pensamiento crítico y la capacidad de liderazgo en la búsqueda de soluciones novedosas y exitosas.

- **Análisis y planeamiento estratégico**

Análisis estratégico efectivo y desarrollo de planes estratégicos. Explora el análisis FODA, el análisis PESTEL y el análisis de la cadena de valor, para evaluar el entorno interno y externo de una organización. Además, aborda la formulación de estrategias, la definición de objetivos y la selección de iniciativas estratégicas. Mejora la alineación de los recursos de manera efectiva con los objetivos organizacionales.

- **Habilidades gerenciales para el ámbito público**

Liderazgo y gestión efectiva en el sector público. Se abordarán temas como la toma de decisiones estratégicas, la gestión del cambio, la comunicación efectiva y la resolución de problemas, con un enfoque específico en los desafíos y dinámicas únicas del ámbito público.

- **Estado Mayor II – Operaciones y Logística**

Brinda conocimientos y habilidades necesarios para planificar y gestionar las operaciones y la logística en el ámbito policial. Aborda la planificación estratégica de operaciones, la gestión

de recursos humanos, el diseño de rutas y despliegue de personal, la gestión de la cadena de suministro y la logística de emergencia. Explora técnicas y herramientas para optimizar los recursos y asegurar la eficiencia en las operaciones policiales, garantizando la certidumbre y el logro de los propósitos institucionales.

- **Proyecto de innovación II**

Explora las metodologías necesarias para especificar el problema al que se le buscará solución y desarrolla las bases de la innovación basadas en experiencias y casos relacionados. Además, aborda técnicas de planteamiento del problema y análisis situacional, a nivel normativo, estratégico y administrativo, así como herramientas para la identificación de actores y factores que influyen en el problema.

- **Estrategias de Seguridad Ciudadana y cooperación con la sociedad**

Proporciona herramientas y estrategias necesarias para promover la seguridad ciudadana y fomentar la cooperación con la sociedad en la prevención y combate del delito. Aborda el análisis de problemas de seguridad, la planificación y ejecución de programas de prevención del delito, la participación ciudadana y el fortalecimiento de la relación entre la policía y la comunidad. Explora la implementación de estrategias de seguridad basadas en la colaboración, el diálogo y la construcción de confianza con la sociedad, con el fin de mejorar la seguridad y el bienestar de la comunidad en su conjunto.

- **Sistemas Administrativos del Estado aplicados a la Administración Policial I**

Este curso proporciona a los participantes los conocimientos y herramientas necesarias para comprender y aplicar los sistemas administrativos del Estado en el ámbito policial. Se explorarán temas como la estructura y funciones del Estado, los procesos administrativos, la gestión de recursos humanos, la planificación estratégica y la gestión financiera. Los participantes aprenderán a utilizar los marcos legales y normativos pertinentes, así como a implementar buenas prácticas de gestión en la administración policial. Promueve la eficiencia,

transparencia y profesionalismo en la gestión pública, con un enfoque específico en las necesidades y desafíos del sector policial.

- **Planificación y prospectiva para solución de problemas policiales**

Dota de las habilidades y conocimientos necesarios para realizar una planificación estratégica y prospectiva en la resolución de problemas policiales. Explora técnicas de análisis situacional, identificación de problemas, establecimiento de objetivos y diseño de estrategias de intervención. Aborda la aplicación de herramientas de prospectiva para anticipar y prevenir futuros desafíos en materia de seguridad con un enfoque de liderazgo y pensamiento estratégico.

- **Proyecto de innovación III**

Este curso representa la etapa de construcción del producto del proyecto de innovación. Los participantes aprenderán a utilizar herramientas y técnicas específicas para recabar y sistematizar datos que permitan desarrollar un producto innovador efectivo para mejorar un aspecto en particular de la organización policial. Asimismo, aborda la gestión del cambio, la optimización de recursos y la medición del impacto de la innovación. Además, explora estrategias de escalabilidad y sostenibilidad para asegurar la continuidad de los resultados obtenidos.

- **Negociación y manejo de conflictos**

Brinda habilidades y técnicas necesarias para llevar a cabo negociaciones efectivas y gestionar conflictos de manera constructiva. Aborda la comunicación asertiva, la resolución de problemas, la empatía y la gestión emocional en situaciones de conflicto. Explora estrategias de negociación colaborativa, técnicas de mediación y herramientas para llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos. Desarrolla habilidades de liderazgo y la capacidad de encontrar soluciones asertivas en situaciones de tensión y divergencia de intereses.

- **Sistemas Administrativos del Estado aplicados a la Administración Policial II**

Profundiza en el estudio y aplicación de los sistemas administrativos del Estado en el contexto específico de la administración policial. Aborda la gestión de recursos financieros, la

contratación y gestión del personal, la planificación estratégica, la evaluación de desempeño y la mejora continua. Explora el uso de herramientas de gestión eficientes y la aplicación de las normativas y regulaciones vigentes en el ámbito policial. Promueve la optimización de los recursos y la eficacia en la gestión administrativa, contribuyendo a una mayor profesionalización y transparencia en la administración policial.

- **Ciberinteligencia y Contrainteligencia**

Estrategias de ciberinteligencia y contrainteligencia en la era digital. Explora la identificación y evaluación de amenazas cibernéticas, el análisis de inteligencia en entornos digitales, la detección anticipada y mitigación de ataques cibernéticos y la protección de la información sensible. Aborda el uso de herramientas tecnológicas y técnicas de investigación para obtener y analizar información relevante en el ámbito digital, así como a desarrollar planes y estrategias de contrainteligencia efectivos para proteger los activos y garantizar la seguridad en entornos cibernéticos.

- **Proyecto de innovación IV**

Este curso es la etapa final del proyecto de innovación, enfocándose en la evaluación de resultados, impacto y aprendizajes obtenidos. Desarrollo de un análisis exhaustivo de los logros alcanzados, la eficacia de las soluciones implementadas y su viabilidad a largo plazo. Aborda temas como la medición de indicadores de éxito, la retroalimentación de *stakeholders*, la documentación de lecciones aprendidas y la elaboración de informes finales. Además, explora estrategias de difusión y comunicación de los resultados obtenidos para contribuir al desarrollo continuo y la mejora organizacional.

- **Evolución de la seguridad y orden público en el Perú**

Analiza la evolución histórica de la seguridad y el orden público en el Perú, desde una perspectiva multidimensional y contextualizada. Explora los principales factores que han influido

en la seguridad, como el conflicto armado interno, el narcotráfico, la delincuencia organizada y los desafíos actuales. Examina las políticas públicas implementadas a lo largo del tiempo y analiza las estrategias de prevención, control y respuesta adoptadas. Busca comprender las dinámicas de seguridad en el país, promoviendo el análisis crítico y la generación de propuestas para fortalecer la seguridad y el orden público en beneficio de la sociedad peruana.

Régimen de estudios

Las clases serán de lunes a viernes, en los horarios de 08:00 a 14:30 horas, teniendo en cuenta que cada hora académica corresponde a 45 minutos, alternándose con dos (02) fajinas de quince (15) minutos. Constituyéndose el dictado de ocho horas académicas por día.

V. Evaluación, reforma y desarrollo del Diplomado

La ESCPOGRA por disposición del director, anualmente mediante resolución directoral dispone la conformación de una comisión de trabajo a fin de revisar, evaluar y formular los instrumentos técnicos pedagógicos necesarios para la ejecución de los planes de desarrollo curricular del DIPOM, para el siguiente año educativo.

La Comisión Evaluadora estará conformada por el jefe del área de asuntos académicos, un representante del equipo de planeamiento educativo, un representante del equipo de evaluación y supervisión académica, un representante del equipo de mejora de la calidad educativa y un representante de la promoción egresada anterior.

La tarea primordial de la comisión será evaluar el desarrollo del diplomado y reformar y actualizar los contenidos en base a las problemáticas, retos y necesidades que afronten los egresados del diplomado.

Dicha comisión de manera inicial formulará un plan de trabajo estableciendo los siguientes objetivos:

- Reforma y/o actualización del plan curricular, lo cual involucra la aprobación de las áreas curriculares, la carga horaria, el creditaje y las asignaturas.

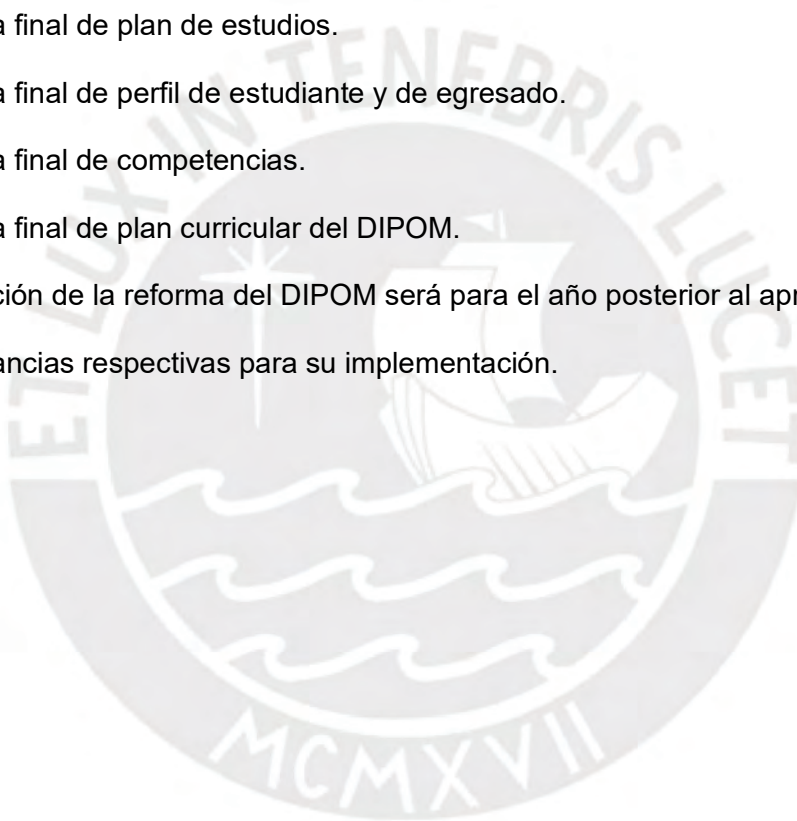
- Reforma y/o actualización de los perfiles del estudiante y egresado y de las competencias.

Para ello, contarán con 3 meses de trabajo para presentar un informe final, el cual pasará a ser socializado entre los docentes del DIPOM actual y egresados, los cuales contarán con un período de dos semanas para brindar opiniones o recomendaciones al respecto.

Posterior a ello, la Comisión sesionará para evaluar las recomendaciones de los docentes y egresados y definir las modificaciones necesarias, que serán aprobadas mediante un informe final con mayoría simple de los integrantes, el cual contendrá:

- Propuesta final de plan de estudios.
- Propuesta final de perfil de estudiante y de egresado.
- Propuesta final de competencias.
- Propuesta final de plan curricular del DIPOM.

La aplicación de la reforma del DIPOM será para el año posterior al aprobado, por ende, pasará a las instancias respectivas para su implementación.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1. Análisis de deseabilidad

El prototipo de innovación (la propuesta de reforma del DIPOM) permitirá a los estudiantes contar con un diplomado que cuente con asignaturas más adecuadas al perfil y a las eventuales asignaciones profesionales que tendrán al egresar del mismo, esto mejorará su desempeño profesional puesto que complementarán algunas competencias que no se aprendieron en programas anteriores y por consiguiente estar en mejores condiciones para las funciones que tendrán que realizar como jefes de unidad y comisarios, en los grados de Mayor y Comandante.

Para considerar la deseabilidad del prototipo elaboramos la siguiente matriz, considerando la evidencia disponible:

Tabla 35

Matriz del Análisis de Deseabilidad

Actor	Nivel de influencia	Nivel de deseabilidad
Estudiantes	Bajo	Alto
Personal Administrativo	Medio	Alto
Docentes	Medio	Alto
Jefe del Área Académica	Alto	Medio

La deseabilidad de los estudiantes es alta debido a la baja calidad de impacto que ha tenido el diplomado por los problemas que posee actualmente. La deseabilidad del personal administrativo es alta porque al plantearse la reducción de cursos y la permanencia de docentes no se contará con una carga administrativa a nivel de búsqueda de docentes y de procesos de postulación y convocatoria. La deseabilidad de los docentes es alta porque contarían con estabilidad laboral y la posibilidad de invertir en su especialización. Y finalmente, la deseabilidad

del jefe del área académica es media, debido a que, si bien podría encontrarse interesado en mejorar la calidad educativa, dependerá mucho de su interés.

Es así que mediante el prototipo se eliminan los cursos redundantes, permitiendo que se dicten cursos de mayor expectativa y sobre todo acorde con las exigencias de la modernización y gestión moderna, al asumir las jefaturas de unidades y comisarias buscando potenciar las competencias y mejorar el desempeño profesional que se requieren en el grado de Mayor y subsiguientes.

Además, al incorporarse el enfoque de competencias se decidió reducir la cantidad de cursos ofrecidos en el diplomado con el fin de aumentar la cantidad de horas académicas dictadas por cada curso llevado.

4.2. Análisis de factibilidad

Sobre la factibilidad de nuestro proyecto, debemos considerar que no existen impedimentos normativos, puesto que el Decreto Legislativo 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, y las reglamentaciones específicas no precisan ninguna limitación en torno al diseño, estructura y configuración de los diplomados. Asimismo, a nivel presupuestario, las propuestas de modificación administrativa si cuentan con una limitación en el sentido que deberá trabajarse con una reestructuración presupuestaria porque no se puede aumentar el presupuesto. Además, tenemos conocimiento de que la Jefatura del Área Académica de la ESCPOGRA PNP, con la finalidad de actualizar y mejorar la malla curricular conforme a aspectos de modernización educativa conforma un equipo de adecuación del currículo que se encarga de poder revisar la malla curricular de cada programa que posee.

Este equipo se reúne en el mes de enero de cada año y luego de un análisis y revisión del mismo determina las acciones para la elaboración de la nueva malla curricular, así que uno de los programas revisados es el Diplomado para Mayores, diagnosticando los cambios

necesarios para su mejora y determinando los cursos y la estructura que se ejecutara durante el presente año lectivo.

En tal contexto, consideramos que es oportuno aprovechar para remitir a la Jefatura del Área Académica el prototipo desarrollado exponiendo las innovaciones que incorporamos en él para su mejoría: enfoque por competencias, mejora de la proporcionalidad curso/horas académicas, eliminación de los cursos redundantes o repetidos de otros programas de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, etc.; llegando a ser incorporado, para el año académico 2024 si se cuenta con voluntad por parte del área académica.

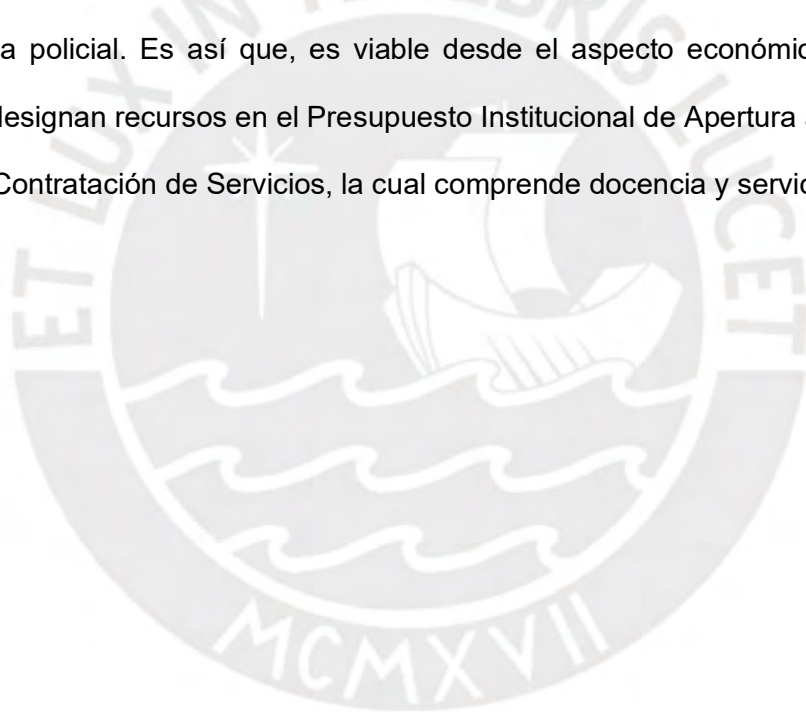
4.3. Análisis de viabilidad

El proyecto de innovación implicaría una inversión en dos sentidos: para una consultoría que evalúe el impacto de la actual malla curricular del Diplomado para Mayores y otra que analice y compare el impacto de la aplicación del prototipo elaborado y brinde comentarios en aras de evaluar la mejoría y/o demás alcances de su implementación. En tal sentido, según la página Zaask, un servicio de consultoría está cotizado en promedio en 40 euros por hora, por lo que al tipo de cambio a la fecha en la que se redacta el presente trabajo, Julio de 2023, sería de 158 soles. Sin embargo, también se plantea el precio de un pack de 10 horas, siendo que uno de ellos por cada una de las consultorías cotizaría en 4736 soles en total para el presente proyecto. (Zaask, s.f.)

La otra inversión sería en los docentes, puesto que se debería contar con una plana docente permanente que asegure su formación y especialización oportuna, permitiendo a los estudiantes formarse de mejor manera y desempeñarse oportunamente en los cargos que se le asigne. Sin embargo, ya que la propuesta de innovación no se enfoca en mejorar la especialización del personal docente, no se plantea un costo adicional al presupuesto asignado actualmente para la contratación y/o el pago de los mismos.

Ambas inversiones estarían a cargo de la jefatura del área académica de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú y en general no implicaría un aumento excesivo del presupuesto porque la aplicación del prototipo también ocasionaría una reducción de costos en la contratación de personal docente debido a la reducción de los cursos y también por la eliminación de la jornada completa que implicaba contar con un personal internado y subvencionado para llevar el diplomado en una jornada completa.

En este contexto la ENFPP, responsable de los diferentes niveles de educación entre ellos la formación de pregrado, la formación continua y posgrado, se sostiene mediante los recursos presupuestales asignados anualmente para atender las demandas a nivel nacional en materia educativa policial. Es así que, es viable desde el aspecto económico, toda vez que actualmente se designan recursos en el Presupuesto Institucional de Apertura a la sub genérica de gasto: 2.3.2. Contratación de Servicios, la cual comprende docencia y servicios varios.



Conclusiones

- 1) El problema público seleccionado es el inadecuado diseño académico del Diplomado en Asesoramiento y Estado Mayor de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, cuyo impacto resulta relevante en tanto que los mayores PNP se encuentran en la línea media de la carrera y van a desempeñar cargos estratégicos en sub unidades policiales, aunados al hecho que el interés público no se encuentra alineado con los fines del proyecto educativo policial.
- 2) La primera causa del problema público es la falta de especialización de los actores involucrados en el diseño curricular, siendo que estos no cuentan con la experiencia y el conocimiento para diseñar un currículo adecuado e integrado que cumpla con los requerimientos de la institución y la realidad que enfrenta.
- 3) La segunda causa es el deficiente proceso de diseño curricular del Diplomado, la cual corresponde a una inadecuada metodología de trabajo para gestionar las actividades que involucre el diseño del DIPOM, incluyendo tareas, herramientas y tiempos.
- 4) La tercera causa es la no articulación de objetivos en cada etapa de perfeccionamiento por parte del plan de formación profesional, que consiste en que los objetivos generales y específicos de los distintos diplomados no se encuentran articulados.
- 5) La cuarta causa es la ausencia, insuficiencia y superposición de contenidos en el plan de estudios del DIPOM, la cual se traduce en que faltan contenidos relevantes, estos no son desarrollados adecuadamente o redundan con respecto a planes de estudio de otros programas académicos.
- 6) El trabajo plantea el siguiente desafío de innovación: ¿cómo mejorar el deficiente plan de estudios del DIPOM de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú dirigido a los mayores PNP en Lima, para solucionar ausencias, insuficiencias y superposiciones en sus materias? Este se estableció luego de evaluar las causas y seleccionar la más influyente en el problema público.

- 7) El concepto final del prototipo de innovación es el documento de rediseño curricular del DIPOM, el cual se denomina: Plan Curricular para el XXXVII Diplomado de Posgrado para Mayores (DIPOM) – 2023. En él se desarrollan el enfoque pedagógico, el perfil de competencias, el rol de los actores involucrados y el plan curricular.
- 8) El primer componente del prototipo de innovación es el modelo basado en competencias para el DIPOM, el cual consiste en desarrollar el currículo en base a las habilidades y conocimientos que se solicitan a partir de las necesidades y requerimientos de la institución, en función a las tareas y actividades de los cargos.
- 9) El segundo componente del prototipo de innovación es el perfil del estudiante y egresado del DIPOM, los cuales se tratan de las características del ingresante y aquellas que adquiere una vez que egresa del programa académico. Estas últimas se constituyen en función a los cargos a los que son asignados los mayores PNP.
- 10) El tercer componente es el rol de la comunidad que constituye a los actores que implementan el DIPOM. Al respecto se establece la conformación de la Comisión Evaluadora por representantes de distintas áreas de la gestión educativa de la Escuela, así como también a representantes de egresados del DIPOM. Su función es la evaluación, reforma y desarrollo del Diplomado anualmente.
- 11) El cuarto componente es el plan curricular del DIPOM, el cual cuenta con asignaturas que superan los problemas de superposición, omisión y ausencia de contenidos. Asimismo, dichas asignaturas están distribuidas durante los módulos académicos por medio de ejes temáticos que representan la estrategia pedagógica a nivel de contenidos.
- 12) La primera etapa del proceso de construcción del prototipo final es el diseño del prototipo del nivel conceptual, al nivel sensorial y, posteriormente, al nivel funcional, estableciendo las características y funciones detalladas del prototipo final.

- 13) La segunda etapa del proceso de construcción del prototipo final es el testeo del prototipo, que consiste en contestar a una serie de preguntas para identificar fortalezas y dificultades del prototipo, con la finalidad de mejorarlo.
- 14) La tercera y última etapa de este proceso es la construcción del diseño final del prototipo, presentándolo con todas sus funcionalidades testeadas y optimizadas.
- 15) El análisis de deseabilidad evidencia la importancia de implementar el prototipo de innovación, pues solucionar las ausencias, insuficiencias y superposiciones para mejorar la formación de los mayores, permite cumplir con los objetivos educativos de la institución.
- 16) El análisis de viabilidad señala que los gastos, a realizarse a través del presupuesto de la Escuela de Formación, son de dos tipos. Por un lado, se requiere de asistencia técnica especializada para evaluar el impacto de la aplicación del proyecto de innovación y por otro lado el resultado del costo beneficio de la aplicación metodológica del prototipo; siendo fundamental la contratación de docentes especializados que formen parte de la implementación del nuevo currículo.
- 17) El análisis de factibilidad concluye que los actores relevantes para la implementación y ejecución del prototipo coinciden en que realizar un rediseño curricular forma parte de la gestión educativa de la institución, por lo que llevarse a cabo va en consonancia con la normatividad y la función administrativa.
- 18) La primera etapa de la estrategia de implementación del proyecto de innovación es establecer reuniones con las autoridades y el personal administrativo correspondiente para presentar y explicar las ventajas del prototipo.
- 19) La segunda etapa de la estrategia es realizar talleres de capacitación al personal administrativo para la implementación correcta del modelo basado en competencias en la ejecución del plan.

20) La tercera etapa y última etapa es exportar el modelo curricular del prototipo a los demás planes curriculares de los programas educativos que constituyen el perfeccionamiento de la función policial



Recomendaciones

Una vez presentados los hallazgos y la solución a través de la construcción del prototipo final de innovación, es fundamental puntualizar algunas recomendaciones para optimizar el aprovechamiento del aporte de la presente investigación en el futuro. En primer lugar, se recomienda que los alcances de la aplicación del modelo educativo por competencias en el diseño del DIPOM, sean llevados a los procesos de diseño y rediseño curricular de todos los programas académicos del ESCPOGRA. En otras palabras, es deseable que los actores que participan de todos los procesos de diseño en la Escuela sean capacitados en la aplicación del modelo mencionado y que los planes curriculares estén basados en el modelo, permitiendo la articulación de objetivos y contenidos entre las etapas de perfeccionamiento profesional policial.

En segundo lugar, además de exportar el modelo educativo basado en competencias a otros programas educativos del ESCPOGRA, también sería importante hacer lo propio a todos los programas educativos del sistema educativo policial, tanto en pregrado como en posgrado, y tanto en Lima como en los demás departamentos del país. Asimismo, la solución de dificultades adyacentes ayudaría a facilitar la aplicación óptima del modelo; entre estas dificultades se encuentran la alta rotación del personal policial, que les impide a los efectivos hacer una línea de carrera en educación policial, así como también la deficiente contratación de docentes, ante la que se podría plantear un proceso de nombramiento que permita contar con los docentes por más de un periodo.

Finalmente, las mejoras a nivel logístico y de infraestructura también deben realizarse para implementar mejor el modelo educativo, como también establecer funciones de monitoreo y evaluación de dicha implementación al personal administrativo. Junto a ello, se requiere constante comunicación con base en informes y estudios de caso sobre las necesidades y requerimientos de la institución. Solo a partir del conocimiento constante de la realidad que enfrentan los efectivos, es que el modelo educativo proveerá las competencias más adecuadas.

Referencias bibliográficas

- Arce Navarro, M. G. (2008). La profesionalización del recurso humano policial. Aspectos curriculares que se deben contemplar. *Revista Educación*, 27-44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44032104>
- Bulla, P., & Guarín, S. (2015). *Formación policial y seguridad ciudadana: ¿Cómo mejorar el servicio de policía?* Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Caballero González, J. E. (2000). Análisis del perfil del egresado de la carrera de Medicina en la Universidad Médica Cubana. *Educación Médica Superior*, 14(1), 10-16. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412000000100002
- Caicedo Zambrano, F. M. (2013). Propuesta de reforma de la malla curricular de la escuela de especialización y perfeccionamiento de oficiales de la Policía Nacional (EPO), basada en la implementación de la asignatura de diseño y elaboración de proyectos. (*Trabajo de investigación de Maestría*). Universidad Central de Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2009>
- Casanova, M. A. (2006). *Diseño curricular e innovación educativa*. España: Editorial La Muralla, S.A. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=299412>
- Casanova, M. A. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(4), 6-20. Obtenido de <https://revistas.uam.es/reice/article/view/2984>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Choque Martínez, A. (2019). La teoría del capital humano, fundamento del programa Beca 18. *investigaciones sociales*, 319-332.
- Clarke, J., & Dede, C. (2009). Design for Scalability: A Case Study of the River City Curriculum. *Journal of Science Education and Technology*, 18, 353-365. doi:<https://doi.org/10.1007/s10956-009-9156-4>
- Congreso de la República. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0001/1-constitucion-politica-del-peru-1.pdf>
- Congreso de la República. (2003). *Ley N° 28044. Ley General de Educación*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105107/_28044_-_31-10-2012_11_31_34_-LEY_28044.pdf?v=1607376440
- Congreso de la República. (2014). *Ley N° 30220. Ley Universitaria*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105207/_30220_-_09-07-2014_10_14_18_-Nueva_Ley_Universitaria.pdf?v=1644428544

- Congreso de la República. (2016). *Decreto Legislativo N° 1267. Ley de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-policia-nacional-del-peru-decreto-legislativo-n-1267-1464781-2/>
- Congreso de la República. (2016). *Ley N° 30512 Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la carrera pública de sus docentes*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-institutos-y-escuelas-de-educacion-superior-y-de-la-c-ley-n-30512-1448564-1/>
- Congreso de la República. (2017). *Decreto Legislativo N° 1318. Decreto legislativo que regula la formación profesional de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-regula-la-formacion-profesional-de-l-decreto-legislativo-n-1318-1469782-1/>
- Cueva Erazo, S. J. (2014). Definición de procesos curriculares para el mejoramiento del sistema de capacitación operativa en vigilancia y patrullaje, en la Escuela de formación policial de San Miguel de Bolívar. (*Trabajo de investigación de Maestría*). Universidad Central de Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2973>
- Defensoría del Pueblo. (2009). *Informe Defensorial N° 142. Fortalecimiento de la Policía Nacional del Perú: Cinco áreas de atención urgente*. Lima.
- Escuela de Posgrado. (2022). *Plan Curricular del "XXXVI Diplomado de Posgrado para Mayores" (DIPCOEM)*. Lima.
- Escuela Nacional de Formación Profesional Policial. (2022). *Directiva N° 001-2022-ENFPP/ESCPOGRA-AREACA*. Lima.
- Figuroa Montenegro, P. (2019). Eficiencia policial, indicadores y sistemas de información geográfica: De la teoría a la práctica. (*Tesis de Maestría*). Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/24521/MPSPFiguroaM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huerta Rosales, M., Penalillo Lirio, R., & Kaqui Valenzuela, M. (2017). Construcción del currículo universitario con enfoque por competencias. Una experiencia participativa de 24 carreras profesionales de la UNASAM. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74, 83-106. doi:<https://doi.org/10.35362/rie740609>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022a). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana. Noviembre 2021 - abril 2022*. Lima: INEI. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3305298/Informe%20T%C3%A9cnico%20-%20Estad%C3%ADsticas%20de%20Seguridad%20Ciudadana%3A%20Noviembre%202021%20-%20Abril%202022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022b). *Estadísticas de la criminalidad, seguridad ciudadana y violencia: Una visión desde los registros administrativos. Enero-Marzo 2022*. Lima: INEI. Obtenido de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-seguridad-ciudadana.%20Ene-Mar2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022c). *Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones. Octubre 2021 - Marzo 2022*. Lima: INEI. Obtenido de https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_2.pdf

La Vanguardia. (18 de 08 de 2015). *¿Qué es la gestión por competencias?* Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>

López, M., Mejía, M., Ituarte, V., Escajeda, Á., & Enriquez, C. (2014). El desarrollo del capital humano como factor de competitividad organizacional. *Ciencias Multidisciplinarias. Proceedings T-I, 1*, 83-97. Obtenido de https://www.ecorfan.org/proceedings/Ciencias%20Multidisciplinarias_%20Proceedings%20T_I.pdf

Méndez Pérez, M. A., & Mancipe Romero, L. (2014). Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa. (*Informe de investigación de Especialización*). Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12209/425>

Ministerio de Educación. (2020a). *Guía para la identificación del contenido formativo de un curso adaptado a la modalidad no presencial*. Lima.

Ministerio de Educación. (2020b). *Decreto Supremo N° 012-2020-MINEDU. Aprueban la Política de Educación Superior y Técnico-Productiva*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1275742/DS%20N%C2%B0%20012-2020-MINEDU%20Normas%20Legales.pdf?v=1598932942>

Ministerio de Educación. (s.f.). *Guía para la elaboración del Plan de Estudios. Educación Superior Tecnológica*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/pdf/guia-para-la-elaboracion-del-plan-de-estudios.pdf>

Ministerio del Interior. (2019a). *Decreto Supremo que declara el inicio del Proceso de Reorganización de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú. DS N° 018-2019-IN*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/porta1/doc/3435doc_DS%20N%C2%B0%20018-2019-IN%2003AGO2019.pdf

Ministerio del Interior. (2019b). *Lineamiento de formación, capacitación, especialización y perfeccionamiento de la Policía Nacional del Perú. Resolución Ministerial N° 116-2019-IN*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/286454/116-2019-IN.pdf?v=1547828507>

- Ministerio del Interior. (2021). *Aprueban las "Bases para el Fortalecimiento y la Modernización de la Policía Nacional del Perú"*. Resolución Ministerial N° 0104-2021-IN. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1693827/0104-2021-IN.pdf.pdf?v=1614352266>
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Education Policy Analysis Archives*, 13(35), 1-36. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275020513035>
- Perilla Granados, J. S. (2018). *Diseño curricular y transformación de contextos educativos desde experiencias concretas*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1276/Dise%C3%B1o%20curricular%20y%20transformaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Policía Nacional de Colombia. (2020). *Sustento epistemológico de la educación policial*.
- Policía Nacional de Colombia. (2020). *Sustento epistemológico de la educación policial*. Bogotá: PNC. Obtenido de <https://policia.edu.co/wp-content/uploads/2020/09/SUSTENTO-EPISTEMOLO%CC%81GICO-DE-LA-EDUCACIO%CC%81N-POLICIAL.pdf>
- Policía Nacional del Perú. (2020). *Plan de Implementación del Proceso de Reorganización de las EESTPP PNP ENFPP*. Lima.
- Policía Nacional del Perú. (2021). *Plan de Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 Mariano Santos Mateos - Plan MS30*. Lima: PNP. Obtenido de https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/portal/doc/481doc_INTERIOR%20PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030__.pdf
- Presidencia de la República. (2017). *Decreto Supremo N° 022-2017-IN. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318, Decreto Legislativo que regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-022-2017-in-1540144-2/>
- Ramos Ruiz, C. A. (2016). Formación académica y capacitación fundamentales para el desempeño eficiente de los comisarios de la Policía Nacional del Perú en la gestión de comisarías: el caso del Rímac en el año 2014. (*Tesis de Maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8110>
- Rodríguez Rodríguez, R. (2006). Investigación Curricular: Conceptos, Alcances y Proyecciones en Instituciones de Educación Superior. *Hallazgos*, 3(6), 63-82. doi:<https://doi.org/10.15332/s1794-3841.2006.0006.04>
- Salomón, L. (2004). *El desempeño policial y la satisfacción de la ciudadanía*. Tegucigalpa: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Obtenido de <https://pdpa.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/honduras/documentos/desempeno.pdf>

- Sop, L. J., Castillo, E., Aguilar, L. E., Barrios Ruiz, E., & Momotic, E. M. (20 de noviembre de 2014). *Problemas que afectan el desarrollo curricular en la educación superior*. Obtenido de Revista digital: El Currículo Superior: <https://sites.google.com/site/elcurriculosuperior/home/01-problemas-que-afectan-el-desarrollo-curricular-en-la-educacion-superior>
- Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. (2015). *Estudio situacional actual de graduados del CUR-SPS de la UPNFM del año 2010-2015*. Tegucigalpa: UPNFM. Obtenido de <https://vrip.upnfm.edu.hn/files/VRIP/Eje%20investigacion/POA%202015/Estudio%20situacional%20de%20graduados%20SPS.pdf>
- Universidad San Ignacio de Loyola-USIL. (2021). *Modelo Educativo USIL 2021*. Lima: USIL. Obtenido de <https://usil.edu.pe/sites/default/files/2022-04/modelo-educativo-usil-version-web.pdf>
- Uscátegui Daccarett, A. M. (2014). Aprendizaje a través del currículo oculto en los estudiantes de posgrado de neuropediatría de la Universidad Nacional de Colombia. (*Trabajo de grado de Maestría*). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/75351>
- Vargas Leyva, M. R. (2008). *Diseño curricular por competencias*. Ciudad de México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/182548/libro_diseno_curricular-por-competencias_anfei.pdf
- Velthuis, C., Fisser, P., & Pieters, J. (2014). Collaborative curriculum design to increase science teaching self-efficacy: a case study. En C. Velthuis, *Collaborative curriculum design to increase science teaching self-efficacy* (págs. 83-100). Enschede: Thesis University of Twente. doi:10.3990/1.9789036536684
- Villasmil Rubio, M. A., & Obando Uzcátegui, L. A. (2013). La formación integral: Un lineamiento para los Modelos Educativos en Venezuela basados en Competencias. *Visión General*(1), 191-204. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545895011>
- Yllan, E., & De León, E. (2020). El impacto de la gestión pública y la profesionalización en las instituciones públicas: Caso Seguro Popular. *VinculaTégica EFAN*, 1033 - 1043.
- Zaask. (s.f.). *Zaask*. Obtenido de Cuánto cuesta un servicio de consultores/as en Zaask: <https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/consultores-consultoras>
- Zabalza, M. (2000). *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.

Anexos

Anexo 1: Descripción de los tres problemas públicos identificados

Primer problema identificado Deficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección de los postulantes a las Escuelas de Educación Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú, durante el año 2019-2022.

Segundo problema identificado Inadecuado diseño y gestión del talento humano en la formación profesional de los Oficiales de la Policía del Perú, durante los estudios de pre grado, que gerencia la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial, en Lima, en el año 2019-2022.

Tercer problema identificado: Problema seleccionado Inadecuado diseño e implementación de la formación académica en los estudios de perfeccionamiento profesional dirigido a los Oficiales Superiores, que realizan el Diplomado de Comando y Asesoramiento de Estado Mayor, que gerencia la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú en Lima, en el año 2020-2021.

Anexo 2: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
Magnitud del problema	¿Cómo afecta el diseño del Diplomado de Mayores en Asesoramiento y Estado Mayor de la PNP que gerencia la ESCPOGRA en el perfeccionamiento policial de los Mayores PNP?	Describir cómo afecta el diseño del Diplomado de Mayores de la PNP que gerencia la ESCPOGRA, contribuyen en el perfeccionamiento policial de los oficiales del DIPOM Oficiales en el grado de mayor PNP, en su condición de estudiantes y egresados del DIPOM.	El diseño del Diplomado de Mayores de la PNP que gerencia la ESCPOGRA no contribuye significativamente en el desarrollo profesional de los Mayores PNP, que se encuentran en la mitad de la carrera profesional.	DIR ESPOGRA Área de asuntos académicos	Entrevistas Revisión documental
Procesos de la formulación del diseño del Diplomado de Posgrado dirigido a Mayores PNP (DIPOM)	¿Qué comprende el proceso del diseño curricular en el Diplomado para mayores PNP (DIPOM)?	Describir el proceso del diseño curricular en el Diplomado para mayores PNP (DIPOM)	El proceso del diseño curricular del DIPOM, presenta una brecha entre la oferta educativa y las necesidades de perfeccionamiento que requiere:	DIR ESPOGRA Área de asuntos académicos	Entrevistas Revisión documental

			<ul style="list-style-type: none"> - Decisión del director ESPOGRA - Designación del responsable - Trabajo en gabinete (perfil de egreso, cuestionario, cursos). - Presentación de informe preliminar. - Articulación de las observaciones - Informe final y resolución de aprobación 		
Actores que intervienen en el proceso de diseño del DIPOM	¿Qué actores intervienen en el proceso de diseño del DIPOM?	Identificar a los actores que participan en el proceso de diseño del DIPOM	<p>Los actores que participan en el proceso de diseño del DIPOM, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El director del ESPOGRA - El personal especialista del área de asuntos académicos - Asesores y personal administrativo. 	DIR ESPOGRA Área de asuntos académicos	Entrevistas Revisión documental
Producto diseñado del DIPOM	¿Qué características positivas y limitaciones tiene el Plan de Estudios del DIPOM?	Identificar las características positivas y limitaciones del DIPOM	El diseño actual del DIPOM desarrolla en forma incompleta competencias no alineadas a las necesidades de desempeño de los Mayores de la PNP	DIR ENFP DIR ESPOGRA Área de asuntos académicos	Entrevistas Revisión documental

Anexo 3: Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema

Guía de entrevista

La presente entrevista se realiza por la PNP como parte de la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Está a cargo del Crnl. PNP Miguel Carranza Coronel y el Crnl. PNP Michael Raúl Flores Álamo.

Su participación es anónima y voluntaria, por lo que le asiste el derecho a interrumpirla en cualquier momento. Para participar se le solicita responder a las interrogantes durante un periodo de 40 minutos. La información solo es con fines de estudio.

¿Otorga usted su consentimiento para llevar a la practica la entrevista bajo los argumentos antes descritos?

Sí () NO ()

Nombre: _____

Grado: _____

Dimensión 1: Contribución del Diplomado de Mayores de la PNP en el perfeccionamiento policial de los Mayores PNP

1. ¿Considera que los objetivos del DIPCOM son relevantes y responden a las necesidades de perfeccionamiento policial de los Mayores PNP? ¿Por qué?
2. Desde su perspectiva, ¿el DIPCOM cubre las necesidades formativas de perfeccionamiento policial de los Mayores PNP? ¿Por qué?
3. Desde su opinión, ¿el DIPCOM brinda las competencias necesarias para el perfeccionamiento policial? ¿Por qué?
4. En sus propios términos, ¿cuál es el perfil de egreso del DIPCOM? ¿Por qué?

Dimensión 2: Procesos de la formulación del Diplomado para mayores PNP (DIPCOEM)

5. ¿Podría describir cómo se realiza el proceso de formulación del diseño curricular en el DIPCOEM?
6. ¿Considera relevante que se incluyan cursos que se dictan en programas académicos de los grados jerárquicos anteriores? ¿Por qué?
7. ¿Considera que el perfil de egreso del DIPCOM cubre con sus expectativas de perfeccionamiento? ¿Por qué?

Dimensión 3: Actores que intervienen en el proceso de diseño del DIPOM

8. ¿Sabe usted quienes intervienen en el diseño del DIPCOM? ¿Quiénes y qué papel desempeñan?
9. ¿Conoce si en el proceso de diseño del DIPCOM se considera la opinión de los egresados, docentes, personal administrativo? Si fuera así, ¿De qué manera se toma en cuenta esta opinión?

Dimensión 4: Producto diseñado del DIPOM

10. ¿Cuál es la calidad de los especialistas que participan como diseñadores del DIPCOM?

Anexo 4: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público

Pregunta causal	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas	Método de análisis
<p>¿Qué genera el inadecuado diseño académico del Diplomado de Mayores en Asesoramiento y Estado Mayor de la ESCPOGRA de la Policía Nacional del Perú en Lima durante el Periodo 2018-2021?</p>	<p>Las causas del inadecuado diseño académico del DIPOM son:</p>	<p>Directivos de la Escuela de Posgrado de la PNP</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Codificación y análisis de contenidos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Falta de especialización de los actores involucrados en el diseño del DIPOM. 	<p>Área de asuntos académicos, asesores y Personal y administrativa de la ESPOGRA</p>	<p>Entrevistas</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente proceso de formulación del diseño del DIPOM. 	<p>Oficiales egresados y participantes actuales del DIPOM</p>	<p>Entrevistas</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> Plan de formación profesional no articula objetivos en cada etapa. Ausencias, insuficiencias y superposiciones en el plan de estudios del DIPOM. 	<p>Documentos de la institución</p>	<p>Revisión bibliográfica y revisión documental institucional</p>	

Anexo 5: Herramientas de recojo de información para el análisis de las causas del problema

Guía de entrevista

La presente entrevista se efectúa en el contexto de la formulación del proyecto de innovación de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a cargo del Crnl. PNP Miguel Carranza Coronel y el Crnl. PNP Michael Raúl Flores Álamo.

Su participación es anónima y voluntaria, por lo que le asiste el derecho a interrumpirla en cualquier momento. Para participar se le solicita responder a las interrogantes durante un periodo de 40 minutos. La información solo es con fines de estudio.

¿Otorga usted su consentimiento para llevar a la practica la entrevista bajo los argumentos antes descritos?

Sí () NO ()

Nombre: _____

Cargo: _____

Dimensión 1: Propuesta curricular del Diplomado de Mayores de la PNP que gerencia la ESCPOGRA en el perfeccionamiento policial de los Mayores PNP

1. ¿Considera que la propuesta curricular está adecuada a la realidad local en la que los conocimientos adquiridos deberán ser aplicados? ¿Por qué?

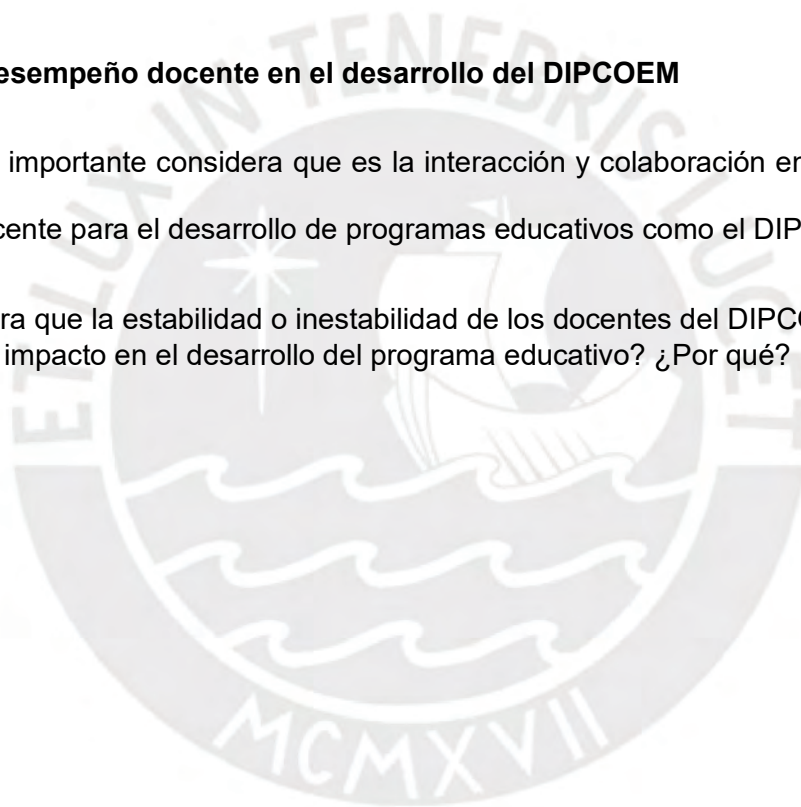
2. Desde su perspectiva, ¿la propuesta curricular del DIPCOM contiene cursos que se encuentran integrados entre sí por medio de ejes o algún otro tipo de estructura? ¿Por qué?

Dimensión 2: Desarrollo del programa educativo en el Diplomado para mayores PNP (DIPCOEM)

3. Desde su punto de vista, ¿el programa educativo del DIPCOM cuenta con las características de haber sido desarrollado por un equipo especializado? ¿Por qué?
4. ¿Considera que la gestión educativa de la ESCPOGRA cuenta con los enfoques y procesos óptimos para desarrollar programas educativos adecuados a sus necesidades en la práctica profesional?

Dimensión 3: Desempeño docente en el desarrollo del DIPCOEM

5. ¿Qué tan importante considera que es la interacción y colaboración entre los miembros de una plana docente para el desarrollo de programas educativos como el DIPCOM?
6. ¿Considera que la estabilidad o inestabilidad de los docentes del DIPCOM en sus puestos tiene un impacto en el desarrollo del programa educativo? ¿Por qué?



Anexo 6: Puntajes para la jerarquización de las causas del problema público

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

