

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**“ESTRATEGIA INTEGRAL DE DIFUSIÓN SOBRE LA FORMACIÓN  
POLICIAL PARA ENFRENTAR LA REDUCIDA CALIDAD DEL SERVICIO  
DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN EJECUTADO POR LA ESCUELA DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR TÉCNICO PROFESIONAL HÉROE NACIONAL  
CAPITÁN PNP ALIPIO PONCE VÁSQUEZ DE PUENTE PIEDRA”**

Trabajo de Investigación para optar el grado académico de Magíster  
en Gobierno y Políticas Públicas

AUTORES

Jorge Fernando Cassanova Cubas

Percy Vlademiro Félix Pintado

ASESOR

Giofianni Diglio Peirano Torriani

JURADO

Juan José Martínez Ortiz

Giofianni Diglio Peirano Torriani

Leonidas Lucas Ramos Morales

LIMA – PERÚ

Abril - 2020

## Resumen ejecutivo

Recurrentemente, la Policía Nacional del Perú (PNP) ha sido objeto de serios cuestionamientos por parte de la opinión pública por la reducida calidad del servicio que ofrece, en especial en lo que respecta a seguridad ciudadana<sup>1</sup> en todos los niveles de gobierno. Esto se debe, en parte, a la percepción de los bajos niveles de eficiencia policial, falta de motivación y una deficiente capacitación, sumado a la existencia de efectivos policiales inmersos en hechos delictivos que utilizan los recursos de la institución para su beneficio personal o el de redes de crimen organizado ¿Cómo podemos mejorar la calidad los futuros suboficiales, en lo que respecta a eficiencia, motivación y capacitación? En el presente trabajo nos proponemos analizar toda la cadena de valor del sistema educativo policial, haciendo énfasis en el proceso de captación y selección de los nuevos suboficiales de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional (EESTP) de la PNP de Puente Piedra. Consideramos que la calidad del efectivo policial es producto de la formación que se le brinda en las EESTP, pero también de los filtros de control y estrategias comunicacionales implementadas para seleccionar a los mejores postulantes. Sin embargo, hemos hallado que la estrategia de captación y selección ejecutada por la EESTP PNP de Puente Piedra utiliza aún medios tradicionales de difusión de sus Procesos de Admisión, su registro de información es básico y no es utilizado para generar retroalimentación y, además, la transparencia en las actividades desplegadas por la PNP adolece de serias deficiencias que necesitan ser superadas. Ante dicha situación, proponemos una Estrategia Integral que consiste en la aplicación de estrategias de marketing para la difusión de las bondades de la formación policial a la vez que se plantea una estrategia de branding de la EESTP PNP

---

<sup>1</sup> Según el SINASEC (Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana), creada con el propósito de contribuir y garantizar la paz y tranquilidad y a reducir o neutralizar la criminalidad y delincuencia a nivel nacional.

como marca institucional, asimismo, se busca afinar el proceso de captación mediante la transparencia y participación de veedores externos que garanticen la imparcialidad de las evaluaciones, finalmente la estrategia se complementa con la elaboración de un Análisis de Mercado de los postulantes para que la EESTP PNP de Puente Piedra pueda contar con una Base de Datos que sirva como base para la construcción de un Perfil del Postulante.

Palabras Clave: Policía; Proceso de Admisión; Captación; Selección; Gestión.



## **Abstract**

Recurrently, the Peruvian National Police (PNP) has been seriously questioned by public opinion due to the low quality of the service it offers, especially with regard to citizen security at all levels of government. This is due, in part, to the perception of low levels of police efficiency, lack of motivation and poor training, coupled with the existence of police officers involved in criminal acts who use the resources of the institution for their personal benefit or the from organized crime networks How can we improve the quality of future sub-officers, in terms of efficiency, motivation and training? In this research, we aim to analyze the entire value chain of the police educational system, emphasizing on the catchment and selection process of the new non-commissioned officers, in the Professional Technical Education School (PTES) of Peru's National Police at Puente Piedra district. We think that the quality of the police officers depends of the formation brought by the PTES, but it also depends of the control filters and communicational strategies that are implemented to select the best applicants. Nevertheless, we found that the catchment and selection strategy implemented by Puente Piedra PTES uses traditional ways to spread its Admission Processes yet. Also, its information registry is at a basic level and the transparency of the police activities suffers serious deficiencies that must to be overcome. To face that situation, we propose a Holistic Strategy that consists in the implementation of marketing strategies to spread the virtues of police formation, at the same time we consider there must be a branding strategy in the PTES to work on its institutional brand. Additionally, we must look forward to refine the catchment process through transparency and the participation of external overseers to ensure the impartiality in the evaluations. Finally, the strategy is complemented with the elaboration of a Market Analysis to obtain more knowledge about the applicant's characteristics and provenance. Implementing these policies, the PTES can elaborate a complete and sophisticated Data Base that can be used as a base to construct an Applicant Profile.

**Key Words:** Police; Admission Process; Catchment; Selection; Management.

## Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo dedicamos a Dios, por su guía en los momentos de flaqueza y su infinita bondad al consentir conseguir nuestra meta.

Todas las horas invertidas, el sacrificio y el corazón, se lo dedicamos a nuestras familias, flama perpetua que nos insta a seguir siempre adelante.

En especial a mi esposa Teresa y mis hijos Jorge y Ángela.

Con afecto y cariño para mis hijos Percy y Kelly.

A nuestra primera línea de defensa contra este enemigo invisible el Covid-19, al personal de Salud, de la Policía, el Ejército, los Bomberos Voluntarios, personal de Limpieza Pública, Transporte y a nuestros Agricultores. ¡Gracias por tanto!

Los Autores

## Agradecimiento

A la Policía Nacional del Perú por su formación integral, que nos permite ser las personas de bien, con sólidos principios “Prestos a servir, listos a morir por el Perú”.

Nuestro profundo agradecimiento a todos los catedráticos de la Pontificia Universidad Católica, por su dedicación y motivación en nuestros estudios y a los asesores de tesis, por su experiencia y orientación, que nos permitieron culminar el presente trabajo de innovación.

Los Autores



## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract</b>	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>vi</b>
<b>Índice</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Tablas</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>xii</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO CONTEXTUAL: EXPLORACIÓN EL ESPACIO DE LA POLÍTICA</b>	<b>5</b>
1.1. Justificación el tema de interés	5
1.2. Identificación cadena de valor de las intervenciones asociadas al tema de interés	7
1.3. Proceso de admisión a la EESTP PNP	9
1.4. Restricciones a la hora de captar y seleccionar más y mejores peruanos a la EESTP de la PNP	11
1.5. Práctica internacional al momento de captar y seleccionar personal policial	13
1.5.1. Experiencia Española	13
1.5.2. Experiencia Chilena	15
1.5.3. Experiencia Colombiana	16
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO CONCEPTUAL: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>17</b>
2.1. Construcción y redacción formal del problema	17
2.2. Definición de los conceptos claves presentes en el problema	17
2.2.1. Captación:	17
2.2.2. Selección:	18
2.2.3. Desempeño:	19

2.2.4. Gestión del talento humano:	20
2.2.5. Formación profesional policial:	21
2.2.6. Escuelas de formación:	21
2.2.7. Marketing:	22
2.2.8. Branding:	22
2.2.9. Imagen:	23
2.2.10. Credibilidad:	23
2.2.11. Mejora continua:	24
2.3. Trabajos Previos	26
2.4. Resumen de las entrevistas	28
2.4.1. Entrevistas	28
2.4.2. Focus Group – Percepción del servicio de captación y selección	29
2.4.3. Focus Group –Propuestas de mejora	32
2.5. Normatividad asociada al tema de interés	33
<b>SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO, ANÁLISIS DE CAUSAS, PROPUESTA DE MEJORA Y PROTOTIPO</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>36</b>
3.1. Desarrollo de la arquitectura del problema	36
3.1.1. Pregunta 1 es: ¿Cuál es la situación del servicio de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?	37
3.1.2. Pregunta 2: ¿Quiénes son los actores que participan del proceso de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019 y cuáles son sus intereses?	40
3.1.3. Pregunta 3: ¿Cuál es el modelo actual del servicio de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra?	42
3.1.4. Pregunta 4: ¿Cuál es el perfil de los postulantes a la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?	43
3.1.5. Pregunta 5: ¿Cuáles son los criterios de selección y si guarda relación con	



captación, y si es óptimo el proceso de selección en la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?	45
3.2. Describir el marco institucional y normativo del problema	49
3.3. Consideraciones metodológicas	50
3.4. Análisis causal del problema	51
3.4.1. Falta de Estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular a la EESTP de la PNP de Puente Piedra.	51
3.4.2. Infiltración de postulantes con parientes vinculados en actos ilícitos u organizaciones criminales desde el segundo grado de afinidad hasta el Cuarto grado de consanguinidad.	53
3.4.3. Deficitaria transparencia en los procesos de admisión.	56
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>58</b>
4.1. Causas del problema	58
4.1.1. Causa 1: Carencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular	58
4.1.2. Causa 2: Infiltración de postulantes con parientes vinculados en actos ilícitos u organizaciones criminales desde el segundo grado de afinidad y el Cuarto Grado de consanguinidad	59
4.1.3. Causa 3: Insuficiente transparencia en el proceso de admisión	60
4.1.4. Árbol de Problemas (causa y efecto)	63
4.2. Transformación del Árbol de Problemas a Árbol de Objetivos	64
4.2.1. Medio 1: Existencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular	64
4.2.2. Medio 2: Exclusión de postulantes con parientes vinculados en actos ilícitos u organizaciones criminales desde el segundo grado de afinidad y el Cuarto Grado de consanguinidad	64
4.2.3. Medio 3: Excelente transparencia en el proceso de admisión	64
4.2.4. Árbol de Objetivos (medios y fines)	65
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PROTOTIPO</b>	<b>66</b>

5.1.	Desafío de innovación	66
5.2.	Experiencias que enfrentan el Desafío	72
5.3.	Concepto de innovación	76
	5.3.1. Descripción del concepto final	76
	5.3.2. Proceso de construcción del concepto final	77
5.4.	Estructura de Solución	83
	5.4.1. Selección de Medios	83
	5.4.2. Propuesta de innovación	83
	5.4.3. Prototipo de Solución	89
	5.4.4. Matriz de Innovación	90
	5.4.5. Selección de indicador para la reducción del problema	92
<b>CAPÍTULO VI</b>		
<b>VIABILIDAD</b>		<b>94</b>
6.1.	Matriz de costeo e indicadores	95
6.2.	Viabilidad	99
	6.2.1. Viabilidad organizacional	99
	6.2.2. Viabilidad económica	99
	6.2.3. Viabilidad normativa	100
	6.2.4. Cuadro resumen	101
	6.2.5. Validación Operativa	101
6.3.	Diseño y Testeo de Prototipo	103
6.4.	Análisis de la Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Prototipo	104
	6.4.1. Análisis de Deseabilidad	104
	6.4.2. Análisis de Factibilidad	106
	6.4.3. Análisis de Vialidad	107
<b>Conclusiones</b>		<b>109</b>
<b>Bibliografía</b>		<b>111</b>
<b>Apéndices</b>		<b>119</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Componentes de la matriz de consistencia	36
Tabla 2: Postulantes evaluados en el Proceso de Admisión 2017-I y II	37
Tabla 3: Ingresantes con y sin beneficios en el Proceso de Admisión 2017 – I y II	38
Tabla 4: Ingresantes por tipo de beneficio en el Proceso de Admisión 2017 – I y II	38
Tabla 5: Promedio de Notas en exámenes del Proceso de Admisión 2017 – I y II	38
Tabla 6: Postulantes evaluados en examen físico para Proceso de Admisión 2019	I 39
Tabla 7: Actores involucrados en el Proceso de Admisión de la EESTP PNP de Puente Piedra	40
Tabla 8: Etapas del Proceso de Admisión	42
Tabla 9: Requisitos para postular en el Proceso de Admisión	44
Tabla 10: Marco normativo frente al problema identificado	49
<i>Tabla 11: Marco institucional frente al problema identificado</i>	49
<i>Tabla 12: Políticas públicas generales frente al problema identificado</i>	49
Tabla 13: Políticas públicas específicas frente al problema identificado	49
Tabla 14: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público	51
Tabla 15: Cantidad de postulaciones e ingresos durante 2017 y 2019 de Puente Piedra	52
Tabla 16: Unidades de Apoyo de la PNP durante el proceso de admisión	56
Tabla 17: Matriz de Jerarquización de Causas	68
Tabla 18: <i>Matriz VESTER</i>	68
Tabla 19: Determinación del medio involucrado, actividades y tiempo	89
Tabla 20: Matriz de innovación	90
Tabla 21: Selección de Indicador	92
Tabla 22: Matriz de costeo e indicadores	95
Tabla 23: Cuadro Resumen: Viabilidad económica, normativa, organizacional	101

## Índice de Figuras

Figura 1: Cadena de Valor del Proceso de Captación y Selección de la EESTP PNP Puente Piedra	8
Figura 2: Estructura de problema a nivel de producto	17
Figura 3: Interrelación de los conceptos Clave	25
Figura 4: Promedio de notas en exámenes del Proceso de Admisión 2017 – I	39
Figura 5: Total de Faltas cometidas por los miembros de la PNP entre los años 2016 al 2019	45
Figura 6: Evolución de las Faltas por Nivel de Gravedad entre los años 2016 y 2019	46
Figura 7: Proporción total de las Faltas por Nivel de Gravedad entre los años 2016 y 2019	46
Figura 8: Número de Faltas Nivel de Gravedad de los miembros de la PNP, entre los años 2016 y 2019	47
Figura 9: Tendencias sobre postulaciones e ingresos durante 2017 y 2019	52
Figura 10: Evolución de las Faltas Graves cometidas por miembros de la PNP	53
Figura 11: Registro de las Faltas Graves cometidas por miembros de la PNP	54
Figura 12: Árbol de Problemas (causa y efecto)	63
Figura 13: Árbol de Objetivos (medios y fines)	65
Figura 14: Plano Cartesiano	69
Figura 15: Sub Causas del problema y causa central del desafío de innovación	71
Figura 16: Funcionamiento del proyecto de innovación	82
Figura 17: Diagrama de Flujo del Proceso de Admisión de la EESTP PNP de Puente Piedra	88

## Introducción

La corrupción es el principal problema que afronta el Perú, el 60.1%<sup>2</sup> de la población encuestada por el Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI), luego de la evaluación de los resultados, en dicho periodo la percepción de la población desplaza a la delincuencia el segundo lugar con un 39.6%. En el primer caso, ha calado en todos los niveles del estado, sectoriales, regionales, locales, institucionales y las entidades privadas, llegando incluso a infiltrarse al interior de la Policía Nacional del Perú. Hoy en día se ha convertido en noticias relevantes la presencia de efectivos policiales en las organizaciones criminales, bandas de extorsionadores, etc. Lo que agudiza esta percepción negativa de dicha institución tutelar. El nivel de corrupción es pan de cada día, los peruanos observaron atónito como sus grandes líderes estaban involucrados en actos de corrupción, llevando a este problema a niveles nunca antes visto.

En el segundo caso, si bien es cierto la corrupción relegó a la delincuencia a un segundo nivel, está aún se mantiene en cifras preocupantes, el 26,3% de la población de 15 y más años de edad fue víctima de un hecho delictivo y la percepción de inseguridad ciudadana se encuentra en un 86.6%<sup>3</sup>, podemos inferir que la población no se siente segura, no siente la protección necesaria para vivir en equilibrio emocional. Recayendo todo el peso en los actores de justicia en nuestro país.

La Policía Nacional del Perú (PNP), ha sido objeto de serios cuestionamientos, acerca de su calidad, eficiencia y eficacia, al momento de brindar el servicio a la población, adicionando los casos de efectivos policiales inmersos en hechos delictivos, lo que acrecienta la percepción negativa de la PNP. Los investigadores analizaron toda

---

<sup>2</sup>“Módulo: Gobernabilidad, Democracia y Transparencia (noviembre 2017 – setiembre 2018)”, resultados que forman parte de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG).

<sup>3</sup>Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI en el Informe Técnico de Estadísticas de Seguridad Ciudadana (Setiembre 2018 – febrero 2019)

la cadena de valor, para el caso del presente trabajo, se observó el caso de los suboficiales, desde su ingreso a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional (EESTP) de la PNP hasta su egreso de su etapa de formación de pregrado, acotando la investigación a la EESTP de la PNP de Puente Piedra.

La calidad del efectivo policial, es producto de la formación en las EESTP, de allí la necesidad de efectuar un análisis profundo acerca de las cualidades con las que deberá contar para su ingreso como futuro suboficial. A fin de garantizar su correcto desarrollo y no terminar como parte de las estadísticas, y afectando el valor público “el uniforme” y acrecentando el nivel de desconfianza de la población. Ello articulado a una política (programa) de Gestión del Talento Humano Policial en la EESTP de la PNP de Puente Piedra.

Si analizamos las estadísticas de la educación nacional podemos estimar, según sus resultados el nivel de nuestros posibles candidatos, para ello analizamos la información The global competitiveness report 2017-2018<sup>4</sup>, de 137 países analizados, el Perú ostenta el puesto 127, en la categoría calidad del sistema educativo, se debe revertir esta realidad, asumirla y cambiarla, el desarrollo de cualquier país se sustenta sobre las bases de la educación de su población, hay muchos retos que son urgente de revertir, tenemos mucho que mejorar y consolidar la tan ansiada estabilidad social y económica. No encontramos cifras que sustentan el impacto de la falta de educación en una nación; pero reconocemos que esto conlleva al inicio de nuestros problemas como país.

Es un hecho que las personas que son analfabetas tienen muchas desventajas a la hora de conseguir un empleo decente y esto se hace extensivo a sus familiares. Al revisar la información del Ministerio de Educación (MINEDU), el 5.9%<sup>5</sup> de los peruanos

---

<sup>4</sup>World Economic Forum in the global competitiveness Report 2017-2018

<sup>5</sup>Ministerio De Educación MINEDU, publicado en su página web oficial

son analfabetos, llevando el cálculo al último censo 2017, es más o menos 1 millón 800 mil personas, enorme trabajo por delante a fin de reducir dichas brechas en la educación. Continuando con el análisis de la información de la educación en el Perú, llama poderosamente la atención el monto invertido por cada alumno, el presupuesto es de 459 soles en promedio de una escuela regular, estamos hablando de 3.7% del PBI<sup>6</sup> según información publicada por el Banco Interamericano de Desarrollo. Esto refleja en gran medida los resultados, no hay inversión en educación, al compararlo con países latinoamericanos como Venezuela, Bolivia o Brasil, quienes invierten alrededor del 6%, esto nos lleva a ser considerados el país que menos invierte en temas como la educación.

La OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, realiza la medición del nivel educativo de estudiantes con una edad de 15 años, este estudio se realiza cada TRES (03) años. El estudio realizado en Perú en el año 2015, indican que las ciencias (63) son el mejor desempeño de los estudiantes, seguido por comprensión lectora (62) y en último lugar matemáticas (61). Este resultado posiciona al país en los últimos lugares. El total de países que participaron de este estudio fueron 69<sup>7</sup>. Estos resultados, nos enfrenta a una cruda realidad, la baja calidad educativa de nuestro país, si realizamos un análisis de las causas, llegaremos a concluir entre ellas, la preparación de los docentes, los procesos de enseñanza, etc. El Ministerio de Cultura afirma que la gran mayoría de peruanos, no llegan a leer siquiera un libro al año, si revisamos la Estadística de la Calidad Educativa ESCALE elaborado por el Ministerio de Educación, la proporción de los jóvenes que llegan a estudiar una carrera técnica o universitaria con 3 de cada 10. Esta cifra es sumamente baja y uno de los factores clave es el nivel económico y la falta de oferta estatal.

---

<sup>6</sup> Cifras del Banco Interamericano de Desarrollo,

<sup>7</sup> PISA MINEDU, El Perú en PISA 2015 – Informe nacional de resultados

El futuro laboral de aquellos que no logren estudiar, vale decir la mayoría de ellos tendrán dificultades en conseguir un trabajo, y se convertirán en informales y con poca estabilidad, la Encuesta Nacional de Hogares del 2017 indica que 1,4 millones de peruanos entre los 15 y 29 años no trabaja ni estudia<sup>8</sup>, cifra alarmante que crea una enorme brecha y crisis emocional y frustración, ocasionando en muchos casos estos jóvenes se involucren en vicios, como el alcohol, las drogas y los juegos.

Los investigadores observaron, que dicho análisis es vital para identificar posibles falencias en la captación de los futuros policías, como por ejemplo el hecho que los postulantes, sean aquellos que no ingresaron a otras universidades o institutos, o que no tienen otra opción, este análisis nos permite inferir que hay un buen porcentaje de postulantes admitidos que no son los mejores, si no los relegados, que deciden por la vida policial en vista que no tienen más opciones. Si bien es cierto que existe un porcentaje de aquellos que postulan por convicción de servir al País, también existen aquellos que no tienen mística.

Producto de ello, se han identificado casos de egresados de las EESTP con una reducida calidad en su formación profesional, moral y ética, motivo por el cual no efectúan el servicio para el cual son llamados a brindar, con estándares de calidad necesarios, en algunos casos llegando a estar inmersos en hechos delictivos, como: corrupción, extorsión, coimas, bandas y organizaciones criminales, todo esto afecta de manera directa a la sociedad peruana, aumentando la sensación de inseguridad ciudadana. Todo lo analizado motivo a los investigadores a identificar los motivos de este problema, analizando la cadena de valor del proceso de admisión para identificar e investigar cómo se efectúa el proceso de captación, selección e incorporación en la EESTP de la PNP de Puente Piedra.

---

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática – ENAHO 2017



## **PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### **MARCO CONTEXTUAL: EXPLORACIÓN EL ESPACIO DE LA POLÍTICA**

##### **1.1. Justificación el tema de interés**

De acuerdo a nuestra propia experiencia en campo, hemos visto con preocupación la reducida calidad de los servicios de Captación, Selección e Incorporación (Gestión del Talento) en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra, durante el periodo 2017 – 2019. En ese sentido, para los fines de esta investigación, partimos de la idea de que la formación policial en nuestro país carece de una adecuada formación profesional en valores, ética, liderazgo y disciplina. Este fenómeno se expresa a través de los reiterados casos de corrupción que se ven a diario y que afectan severamente la imagen de la institución policial. El inadecuado comportamiento de ciertos sub oficiales al atender al público e incluso durante intervenciones policiales es, definitivamente, un caldo de cultivo para el aumento de la criminalidad e influye negativamente en la percepción que tiene la población sobre la seguridad ciudadana.

La seguridad ciudadana según la percepción de la población es el segundo problema más importante en el país, precedido por la corrupción, motivando la disminuida confianza hacia la Policía Nacional del Perú. Ello nos lleva a identificar problemas más graves, como la infiltración de delincuentes en las filas de la PNP.

El Ministerio del Interior aplico una encuesta a estudiantes del SECOEM, PAMOID y Generales de la PNP en el año 2017<sup>9</sup>, en la consulta (Ver Apéndice 09)

---

<sup>9</sup> Encuesta realizada a estudiantes de la Segunda Especialidad en Comando y Asesoramiento en Estado Mayor de la PNP (SECOEM 2017), del Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID 2017) y Generales de la PNP, Muestra no probabilística.

¿Cuáles con las tres mejoras que considera usted deberían implementarse en la formación del personal de la PNP?, los resultados fueron los siguientes: en promedio entre los tres grupos, el primer lugar lo ocupa la Calidad de los Docentes con un 87.4% del total de encuestados, el segundo lugar muy cerca del primero la Selección de Postulantes con un 82.63% de los encuestados, quedando relegado al tercer lugar la Infraestructura con un 62.86%, en cuarto lugar el Plan de Estudios y en quinto lugar Tecnología. Como se observa en el Apéndice 09, la Selección de Postulantes es la opción en la cual los tres grupos coinciden como una mejora urgente e importante, el segundo punto de coincidencia es la Calidad de los Docentes, en las otras afirmaciones hay discrepancias, por ejemplo, los coroneles coinciden que la Infraestructura y la inversión en Tecnología son muy importantes de implementar.

En el mismo estudio se consulto acerca de las competencias más valoradas que todo Suboficial y Oficial debería poseer al culminar su formación de pregrado, ver Apéndice 09, los resultados son concluyentes el primero de la lista es “Cuenta con principios y valores éticos” y el segundo “Tiene vocación de servicio”, en el tercer lugar hay una diferencia entre los Sub Oficiales y Oficiales, en el caso de Suboficiales el tercer lugar lo ocupa “Cuenta con alto nivel académico” y en cuarto lugar “Cuenta con capacidad de gestión”, siendo a la inversa en el caso de Oficiales. En el caso de las competencias menos valoradas “Posee condiciones físicas sobresalientes” para el caso de los suboficiales y la de oficiales “Hace uso racional de equipos y materiales”, en la menos valorada coinciden en que el “Manejo de un segundo idioma” es menos importante. Al observar estos resultados observamos que los futuros postulantes a suboficiales que desean formar parte de la Policía Nacional del Perú, deberán poseer los más altos valores principios morales y éticos, con una fuerte vocación de servicio y el más alto nivel académico, con capacidad de gestión.

En otro estudio desarrollado de manera exclusiva para el Ministerio del Interior, en el ámbito urbano y rural<sup>10</sup>, a la consulta ¿Cuáles con las tres principales características que debe tener un policía?, ver Apéndice 11 los resultados muestran que de la muestra seleccionada el 52% afirma que la “Capacidad de resolver conflictos”, 45% de los encuestados “Poseer condiciones físicas sobresalientes”, 40% de la muestra “Buen trato al público” y 36% de los encuestados “Contar con principios y valores éticos” son las principales características que debe tener el efectivo de la Policía Nacional del Perú.

Tras dicho análisis nace el tema de interés, ¿Cómo aumentar la calidad del servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez Vásquez? La selección en todo ambiente es esencial, ya sea en el ámbito público o privado, el contar con el personal idóneo garantiza el éxito que anhelamos, pero ello no exime de analizar los otros eslabones de la cadena de valor del sistema educativo policial.

## **1.2. Identificación de la cadena de valor de las intervenciones asociadas al tema de interés**

Partiendo de la base elaborada por el Dr. Máximo Estupiñan Maldonado, la cadena de valor de un sistema educativo consta de 7 eslabones.

- 1) Análisis del Entorno
- 2) Formación Docente
- 3) Elaboración del Currículum
- 4) Los entornos Educativos de Enseñanza Aprendizajes

---

<sup>10</sup> Encuesta nacional urbano y rural desarrollado por Ipsos Public Affairs para uso exclusivo del Ministerio del Interior. Margen de Error de  $\pm 2.7\%$  y nivel de confianza de 95%. Junio 2017.

- 5) Innovación y Experimentación
- 6) Enseñanza y Aprendizaje y
- 7) Evaluación de Resultados.

Existiendo deficiencias en cada eslabón del sistema educativo.

Enfocando la investigación en la Gestión del Talento Humano, los investigadores desarrollaron el siguiente análisis de la cadena de valor: Análisis del Entorno (para nuestro caso del Mercado Laboral), no existe en la actualidad un trabajo serio de dicho análisis que nos permita responder a la pregunta cuál es el perfil de los postulantes y la brecha que existe con miras a contar con personal idóneo, que sea eficiente y eficaz. La Captación, tras el análisis de mercado contaremos con la información y mejorar las condiciones para la captación del postulante. Selección, establecer controles de calidad a fin de garantizar que se cumplan los requisitos mínimos y adicionar una exhaustiva revisión de su historial como ciudadano y su perfil psicológico. Socialización, integración de los miembros que ingresan a la institución.

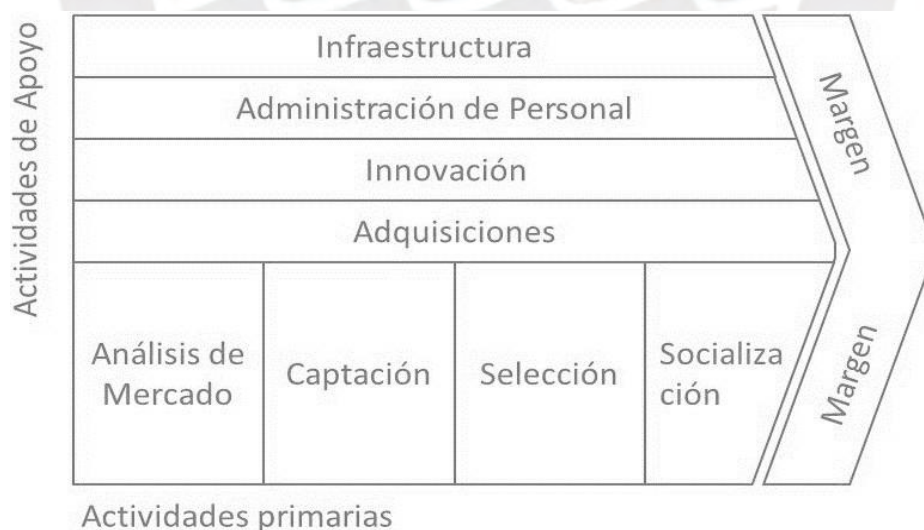


Figura 1: Cadena de Valor del Proceso de Captación y Selección de la EESTP PNP Puente Piedra

Fuente: Elaboración propia

En el caso del primer eslabón Análisis de Mercado de la cadena de valor, usada por la EESTP PNP de Puente Piedra, actualmente existe registros de los ingresos, pero

no un estudio de los postulantes a la EESTP de la PNP de Puente Piedra o el mercado de postulantes. Ni tampoco el perfil del postulante, dicho análisis serviría con el propósito de orientar esfuerzos en acceder a los mejores cuadros, lo que nos permitirá obtener mejores resultados.

En el caso del segundo eslabón Captación de la cadena de valor, usada por la EESTP PNP de Puente Piedra, actualmente utilizan una estrategia que se repite año a año (Venta de Prospecto, Página Web Águila 6, a través de redes sociales como el Facebook, Recomendación de los usuarios y familiares de la EESTP. (Positivos y negativos), según entrevista realizada al Crnl. Jesús Gálvez Romero Jefe de la Oficina de Admisión de la EESTP PNP de Puente Piedra, el 27 de junio de 2019.

Al no contar con un estudio de mercado se obtiene un deficiente proceso de captación, en el presente caso es escaso, si analizamos el objetivo es el de obtener policías de alta calidad, por ese motivo todos los esfuerzos de la cadena de valor tienen que buscar esos altos estándares. En esa deficiencia es en lo que nos vamos a enfocar, analizar el proceso de captación.

En el caso del tercer eslabón Selección de la cadena de valor, usada por la EESTP PNP de Puente Piedra, actualmente se basa en el proceso de admisión que gestiona directamente la División de Admisión - ENFPP con el departamento de Admisión de la EESTP de la PNP de Puente Piedra. Se nombra un comité de Admisión que se encargara de supervisar todo el proceso, además de contar con el control y supervisión de inspección de la PNP, ver Apéndice 07.

### **1.3. Proceso de admisión a la EESTP PNP**

El Proceso de Admisión según el último prospecto publicado en la página oficial de la Policía Nacional del Perú (Proceso 2019 II), es la siguiente, Registro del postulante

(Pre-Inscripción) en el sistema de procesos de Admisión SIPROAD<sup>11</sup> en línea, una vez culminado el registro de participantes se procede a la publicación del cuadro de los preinscritos.

Luego se procede al pesado y tallado en la sede de la EESTP de la PNP de Puente Piedra, permitiendo verificar el cumplimiento del primer requisito (Talla 165 cm para varones y 160 cm como mínimo para las damas). Una vez sea considerado apto en la primera etapa, pasa para el examen médico, de ser considerado Apto a continuación, se programa la evaluación física, a fin de evaluar la condición física en la que se encuentra el postulante, si el postulante ha sido considerado apto en las primeras niveles, continua el examen psicométrico, a continuación, el examen de aptitud académica y conocimientos, al pasar estos continuamos con la prueba de control y confianza, y entrevista personal, al ser considerado apto para a la última prueba el examen toxicológico de drogas ilícitas. El ingreso a la EESTP de la PNP se da en estricto orden de mérito, vale decir ingresan los que obtuvieron mayor puntaje. (Elaboración de Proceso de Admisión y puntos de control)

En el caso del cuarto eslabón Socialización de la cadena de valor, usada por la EESTP PNP de Puente Piedra, actualmente se tiene un proceso de adaptación durante los estudios en la EESTP de la PNP en Puente Piedra. según entrevista realizada al Crnl Santos Villalta Director de la Escuela de Sub oficiales Puente Piedra, el 20 de junio de 2019.

En conclusión, si observamos cual es el objetivo de la EESTP de la PNP de Puente Piedra, de obtener policías de alta calidad, podemos identificar claramente las deficiencias en las que se incurren debido a un deficiente análisis de Mercado de Postulantes, jóvenes en edad de estudiar, quienes son los que postulan a la escuela y

---

<sup>11</sup> Se encuentra en la página oficial de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial, <https://sinpol.pnp.gob.pe/SIPROAD/Preinscripcion>, consultada el: 30/09/2019

quienes queremos que postulen, la escasa promoción de las ventajas de formar parte de la PNP a través de la EESTP de la PNP de Puente Piedra y dirigirlas a los mejores cuadros, existen deficiencias en la selección, por los controles de calidad en el proceso.

#### **1.4. Restricciones a la hora de captar y seleccionar más y mejores peruanos a la EESTP de la PNP**

En definitiva, la principal razón negativa a la hora de incorporar más y mejores cuadros a la PNP, es la imagen institucional, la percepción por parte de la población es lamentablemente en la actualidad no goza de un buen prestigio, sumado a problemas estructurales e incluso organizacionales. Al observar estas razones no va a generar el atractivo suficiente para despertar el interés de los mejores elementos.

Uno de las principales actividades para asegurar los servicios o productos de calidad en una institución, es el personal asociado a una buena organización orientada a ello, la falta de una organización impide reconocer adecuadamente las necesidades de la institución, sumado a una alta rotación de personal, por estos motivos la captación y selección de personal no se pertenecerá con lo requerido, lo que significa que los nuevos ingresantes no serán los más idóneos, para cubrir las necesidades actuales de la institución. Sean identificado los siguientes problemas a los que se enfrenta la PNP (Universidad del Pacífico, 2005):

- Carece de una visión única
- Falta de persistencia de mandos
- Organización ineficiente
- Necesidad de reestructuración (Excepto de naturaleza civil)
- Existencia de falta de vocación
- Dispersión de funciones

Al existir estas carencias se suma lo atractivo para el futuro suboficial los beneficios y ventajas que ofrece la carrera policial, que, para el presente trabajo de

investigación a la EESTP de la PNP de Puente Piedra, con miras a aumentar la cantidad y calidad de los postulantes, indudablemente el factor económico y la estabilidad laboral es un factor primordial para hacer atractiva la carrera policial. Una de las experiencias más saltantes es la de Ecuador<sup>12</sup>, pasando de una inversión del 1 por ciento a 2.3 por ciento de su presupuesto fiscal, lo que permitió una reforma integral policial y la ejecución de una estrategia sistémica de seguridad ciudadana, entre otras medidas mejoramiento de maquinaria e infraestructura, recuperación de espacios públicos, mejoramiento de capital humano (Capacitaciones), aumento del salario y perfil profesional del policía y una base de datos de crimen y violencia, con el objetivo estratégico de información acertada y fidedigna. Esta estrategia permitió reducir la tasa de homicidios de 40 a 6 por cada 100,000 habitantes.

Que beneficios y ventajas necesitamos para que más peruanos de calidad, les parezca atractiva la carrera policial, para que estos postulen e ingresen a la carrera policial. Un ejemplo a tomar en cuenta es el caso de los carabineros de Chile, estos ofertan de manera expresa una serie de ventajas laborales para los que deseen incorporarse a la Policía nacional de Chile, entre las cuales podemos destacar (Universidad del Pacífico, 2005).

- Seguridad laboral: Treinta (30) años es lo que dura en el cargo un policía chileno.
- Tras Veinte (20) años de carrera policial, este puede optar por el retiro y a una pensión vitalicia, además de seguir gozando él y su familia al sistema de salud policial.

---

<sup>12</sup> Artículo del BID Mejorando Vidas, en la parte Seguridad Ciudadana, titulado “¿Qué ocurre con la policía mejor pagada de América Latina? Por Pablo Bachelet, revisado el 27/12/2019 en: <https://blogs.iadb.org/seguridad-ciudadana/es/que-ocurre-cuando-se-tiene-la-policia-mejor-pagada-de-america-latina/>



- El tiempo de servicio y la especialización del policía son la base para el cálculo de su sueldo.
- El sistema de salud del policía se extiende a su familia.
- Oferta de vivienda en diferentes modalidades.
- La recreación es importante por eso cuentan con zonas de recreación.
- Un completo programa de especialización profesional, con convenios con instituciones de prestigio, extensivo para sus hijos.

En el caso peruano necesitamos hacer hincapié en las ventajas que ofrece la carrera policial, si bien es cierto está marcada por una elección basada en la vocación, los estímulos son necesarios. Por ejemplo, se ha observado tras el aumento promulgado por el gobierno de Ollanta Humala Tasso, aumento la cantidad de postulantes, pero no en la medida que se esperaba, ello debido a que tenemos una reducida calidad a la hora de captar y seleccionar a los futuros suboficiales. Se debe implementar estrategias para que más y mejores peruanos participen de los procesos, no solo en cantidad sino también en calidad. Debemos estimular a los mejores cuadros para que deseen participar de la carrera policial.

## **1.5. Práctica internacional al momento de captar y seleccionar personal policial**

Los investigadores analizaron la experiencia de diferentes países, a la hora de formular algunos requisitos de evaluación necesarios para el futuro sub oficial o lo que haga sus veces, del mismo modo ilustrarse o anotar los márgenes e insuficiencias en las que incurre el Perú.

### **1.5.1. Experiencia Española**

Los españoles tienen 2 grupos de ingreso, el Cuerpo Policial en la cual existen dos categorías, el policía y el inspector, los que desean ingresar a ambas categorías tienen requisitos generales y específicos.

Del mismo modo, cuentan con la Guardia Civil, en la misma también cuentan con dos categorías o escalas, los cabos y guardias de la Guardia Civil, en ambos casos cuentan con requisitos generales y específicos, los investigadores analizaron ambos grupos y la diferencia y finalmente su respectiva comparación con los requisitos nacionales.

- Gozar de la nacionalidad española
- A partir de los 18 años y no haber cumplido los 30 (Cuerpo Policial) o 41 (Guardia Civil)
- Estatura mínima 1.70 m (varones) y 1.65 (mujeres)
- Compromiso de portar armas
- No tener antecedentes con la justicia, ni con la administración pública, ni estar en proceso alguno
- Contar con el permiso de conducir (la clase se define en cada convocatoria)
- Graduado de educación Secundaria
- Para mayores de 25 años, haber superado los ciclos formativos de grado medio o de acceso a la universidad. Para el caso de Inspectores o Guardias Oficiales, es obligatorio el haber terminado una carrera media o universitaria, con grado de bachiller o titulado.

Aquellos que cumplan con los requisitos podrán participar del proceso de admisión, llamada como fase de oposición, que incluye el examen médico y las pruebas de competencia física, psicotécnica y de conocimientos. Cada una de ellas son del tipo eliminatorio.

La diferencia con el caso peruano es la exigencia de contar con Licencia de conducir y lo más resaltante en la ampliación del rango de edad al contar con el grado de bachiller o título universitario, hasta los 29 años en el caso del Cuerpo de Policía y 40 años para el caso de la Guardia Civil.

### 1.5.2. Experiencia Chilena

La Policía Nacional de Chile, tiene la denominación de Carabineros de Chile, el ingreso es vía dos categorías las de Suboficiales y la de Oficiales, las mismas que tienen requisitos específicos y generales.

- Gozar de la nacionalidad chilena.
- Ser soltero y sin hijos, condición que deberá mantenerse durante el proceso de formación.
- Estatura mínima de 1.70 (varones) y 1.60 (mujeres), en caso de poseer título profesional en las áreas de Humanidades, Ciencias Sociales, Educación, Derecho, Administración y Comercio, Salud y Tecnología pueden participar hasta los 28 años.
- Edad desde los 17 años hasta los 23 años.
- Gozar de situación militar
- Tener licencia de enseñanza media, o en curso el 4° año medio y estar aprobado.
- Contar con Buena Salud y estado físico.
- Gozar de antecedentes personales y familiares intachables.

Los investigadores observaron la diferencia de poseer el título profesional, el mismo que les permite postular hasta los 28 años, los que no tienen título solo pueden postular hasta los 23 años. Lo segundo que observan es que el espectro de profesiones incluidas es prácticamente en todas las áreas profesionales.

Lo más resaltante de los requisitos es la exigencia de gozar de antecedentes personales y familiares intachables, misma que se debería replicar en nuestra policía nacional como requisito indispensable.

### **1.5.3. Experiencia Colombiana**

La Policía Nacional de Colombia, cuenta con diversos centros de adiestramiento policial, en cada una de ellas es especializada, como, por ejemplo: Escuela de Cadetes de Policía “General Santander”, Escuela de Telemática y electrónica, Escuela de Carabineros, Escuela de Policía Provincia de Sumapaz y el Centro de Estudios Superiores de Policía. Cada centro de adiestramiento policial tiene sus requisitos específicos para su ingreso. Las categorías a las cuales se pueden postular son la de oficiales, ejecutivo y suboficiales. Cada nivel cuenta con requisitos generales y específicos para su admisión, en el caso de Oficiales se establece que tienen que contar con grado de bachiller o título técnico, como mínimo se exige dos años de estudios universitarios, si el postulante logra el grado de subteniente en un año. Para el caso del nivel ejecutivo, es requisito indispensable el grado de bachiller o título técnico. Entre otros requisitos generales se encuentran los exámenes médicos, aptitud física, examen de valoración socio familiar y estudios de seguridad, examen psicológico y psicotécnico.

Como en el requisito chileno, la valoración socio familiar es importante, para de alguna manera se logre garantizar que quienes sean admitidos en la carrera policial cuenten con una formación sólida en valores, ética y moral.

## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

#### 2.1. Construcción y redacción formal del problema

Los investigadores identificaron la estructura del problema, partiendo del análisis paso a paso y efectuando una correcta identificación secuencial del problema de los suboficiales involucrados en hechos de corrupción, casos de indisciplina y faltas, de los egresados de la EESTP de la PNP de Puente Piedra, analizando para ello el inicio de la cadena de valor, para una vez segmentada, permita identificar claramente la problemática y la solución, el resultado lo podemos observar en la Figura 1.

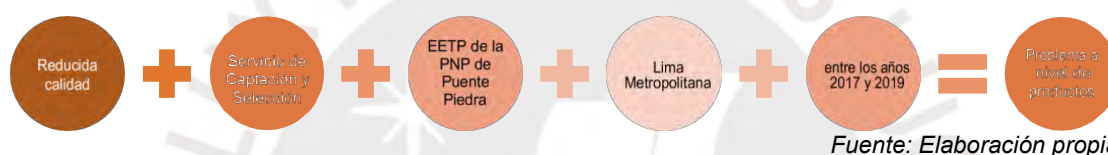


Figura 2: Estructura de problema a nivel de producto

Una vez segmentada, la cadena permite identificar claramente la problemática:

“Reducida calidad del servicio de captación y selección ejecutado por la EETP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 y 2019”

#### 2.2. Definición de los conceptos claves presentes en el problema

##### 2.2.1. Captación:

Según Herrera (2001), concluye que el significado de captación no se debe tomarse de manera literal, como la de ir en contra de la voluntad de las personas al capturarlas o atraparlas, sino por el contrario se enfoca en la acción de captar personas, atrayéndolas para luego integrarlas. Convirtiéndose en el objetivo primordial del área o departamento.

Al respecto Ruano (citado en S. Agreda Arteaga 2016: 69), define la captación como un proceso que necesitan desarrollar las empresas o entidades a fin de atraer al personal calificado e idóneo, con el perfil correcto para la vacante identificada.

Asimismo, Martínez, Piña, Ramírez, Rodríguez & Villalta (2009), afirman que en toda empresa o institución es vital la consecución de personal con un alto perfil a fin de conseguir una institución altamente eficiente y eficaz. Convirtiendo al proceso de captación como el inicio de este objetivo, las actividades y procesos necesarios para la consecución de los candidatos suficientes y calificados para cubrir las vacantes, iniciando el proceso de selección de los más adecuados. Es por eso que no se debe confundir con la selección directa, vale decir que de un número de aspirantes se seleccionarán a los más aptos, entonces se reduce a la identificación del personal más propicio para el puesto.

Según Testa (1997), las empresas e instituciones del futuro, deben minimizar los riesgos y asegurar el éxito, para ello el proceso de captación y selección es vital para el logro de dichos objetivos, sumado a la evaluación permanente del personal, midiendo el desempeño de los mismos, identificando las necesidades y afinando los perfiles para desarrollar mejores procesos en el futuro, con el objetivo de captar y seleccionar al mejor personal, según las necesidades de la institución.

### **2.2.2. Selección:**

Según Chiavenato (2006), en su propuesta de la definición de selección de personal afirma que dicho proceso es la elección entre los candidatos captados a aquellos que encajen en la posición o puesto pendiente de ser ocupada, con el propósito de mantener la eficiencia o mejor aún mejorarla.

Asimismo, Chiavenato, expone la siguiente idea para el proceso de selección, es la fusión de operaciones y métodos para la captación del personal capaz y con las cualidades necesarias para ocupar los puestos vacantes de la institución. Se define la

existencia del mercado de personal o recurso humano, hacia el cual van los esfuerzos de publicidad y ofrecimiento de puestos vacantes. La captación de los candidatos como objetivo primario, de los cuales se seleccionará al más competente. Para ello es necesario un proceso de planificación adecuada, identificando correctamente el mercado de los recursos ofertados y establecer claramente las técnicas de captación necesarias (1999: 208).

El proceso de selección, según Wayne (1994: 93), para poder contratar al participante más idóneo y tomar la decisión final, se necesitan varios pasos determinados. Dicha contratación es iniciada con la disponibilidad e interés de los participantes, es responsabilidad de la institución captar dicho interés, el mismo que deberá pasar por el proceso de selección y finalmente la contratación.

Del mismo modo Peña, establece que la selección de personal no solo es el proceso de elección, va más allá, necesita pasar por una acomodamiento e integración del ganador del proceso, al considerársele el más calificado para cubrir la necesidad de personal de la institución (1997: 112).

### **2.2.3. Desempeño:**

Según Chiavenato (2000), define el desempeño del personal como lo más valioso con lo que deberá contar una institución, realizando para ello un análisis permanente de las operaciones o conductas de sus colaboradores, con el propósito de alcanzar los objetivos trazados.

Por su parte, Bittel (2000), propone que el desempeño del personal tiene un gran predominio de las expectativas que el colaborador tiene acerca de su trabajo, sus reacciones a los logros obtenidos y sus deseos de superación. Para alcanzar los objetivos de la organización, es muy importante que sus conocimientos y destrezas aporten de manera equilibrada las acciones del colaborador.

Al respecto, Ghiselli (1998), afirma que el desempeño de personal debe buscar el equilibrio de sus colaboradores, identificando para ello los factores que más afectan en dicho desarrollo, aquello que lo motiva, con que habilidades cuenta y los rasgos de su personalidad, como acepta el rol que le toca y si cuenta con las oportunidades de realización que necesita para aumentar su productividad.

Se define el desempeño, según García (2001), sobre todo aquello que es relevante para la consecución de los propósitos y objetivos de la institución, como las labores o conductas de los colaboradores, que se pueden cuantificar en términos de su grado de contribución individual.

#### **2.2.4. Gestión del talento humano:**

Según Chiavenato (2009), la dirección y gestión de los recursos humanos, que va desde la evaluación del desempeño y sus respectivos estímulos, pasando por la captación, selección y capacitación de los colaboradores, necesitando la concentración de estrategias y maniobras para su desarrollo, son la definición de la gestión del talento humano.

Por su parte Edgar Eslava (2010), postula que el mayor objetivo de la gestión del talento humano con una orientación estratégica, es lograr para la institución la creación de valor, el mundo actual es altamente competitivo, por ello la necesidad cada vez más grande de contar con el personal que cuente con el discernimiento, capacidades y experiencias con miras a cumplir con las metas y objetivos trazados.

Al respecto Dessler (2008), concluye que si somos específicos la gestión del talento humano siempre estará relacionada con la captación, evaluación, capacitación, remuneración y oferta de un ambiente propicio, con seguridad y para todos los colaboradores por igual. Es todo aquello que involucra las relaciones humanas al interior de las instituciones, las aplicaciones y estrategias que desarrolla la institución para mejorar su productividad.



Del mismo modo Lledo (2011), postula que son los colaboradores en cuyos hombros recae la responsabilidad de desarrollar las tareas, sin ellos no se pueden ejecutar los proyectos. Convirtiendo a la gestión de talento humano en una pieza clave de la ejecución exitosa o no de los procesos, en post de alcanzar los objetivos de la institución. Con la orientación de diligencia y adiestramiento de las labores más importantes de la institución.

#### **2.2.5. Formación profesional policial:**

La Formación Profesional Policial es el proceso educativo con autonomía académica, normativa y administrativa que tiene como finalidad la formación, integración, actualización, especialización y perfeccionamiento de la PNP en el nivel superior del sistema educativo”. Establece además que “la Formación Profesional Policial tiene como finalidad pública, certificar la idoneidad y eficacia de la PNP para el cumplimiento de sus funciones, garantizando así la prestación de un servicio y derecho fundamental para la sociedad”. (Decreto Legislativo N° 1358, 2017)

#### **2.2.6. Escuelas de formación:**

Las reformas en seguridad ciudadana, están estrechamente enlazadas al proceso de formación de los oficiales y sub oficiales, la modernización de nuestras fuerzas del orden es un punto vital en la lucha frente a este gran problema, de allí la importancia de estos centros de formación. El artículo 7 del Decreto Legislativo que Regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú, señala que:

*Son los órganos de ejecución y gestión educativa encargados de organizar, impartir, evaluar y certificar el proceso de formación profesional de los estudiantes y personal policial. La Escuela está facultada a otorgar a Nombre de la Nación los grados académicos y títulos profesionales equivalentes a los otorgados por las universidades y escuelas e institutos del nivel superior del sistema educativo, para Oficiales y Sub oficiales de la Policía Nacional del Perú; respectivamente y de acuerdo a su organización interna. (Decreto Legislativo N° 1318, 2017).*

La escuela de oficiales y sub oficiales están facultadas para otorgar el grado de bachiller y licenciado en Administración y Ciencias Policiales, pudiendo desempeñarse en las labores administrativas de cualquier institución, siendo capacitados para ello.

### **2.2.7. Marketing:**

Según Kotler y Armstrong (2001), el marketing permite el desarrollo de creación e intercambio de bienes y servicios a través del proceso social y de gestión, con el firme propósito de forjar prosperidad al satisfacer sus necesidades. En ese orden de ideas Kotler, Kartajaya, y Setiawan (2019), manifiesta en su libro marketing 4.0, que la evolución del marketing induce al uso de las últimas herramientas de medios sociales y el enfoque en el uso de medios digitales, agilizando la administración de las empresas, la combinación de lo nuevo y lo viejo, lo que se traduce en una mezcla de lo tradicional y lo digital.

Según MacCarthy, Perreault y Cannon (2001), afirman que el marketing son los procedimientos que una institución realiza para anticiparse a los deseos de los clientes, para elaborar, ya sea productos o servicios que necesitan, con las condiciones de calidad, el marketing ayudará a la institución en todas las actividades que le permitan conseguir sus objetivos.

Asimismo Stanton, Bruce y Walker (2004), postulan que la definición del marketing inside en la búsqueda de conseguir los objetivos de eficiencia de la institución orientados hacia el cliente, las mismas que son coordinadas por cada una de las actividades del marketing.

### **2.2.8. Branding:**

Como afirman Kotler y Armstrong (2001), cccc. En ese orden de ideas Kotler postula que el arte del marketing es el arte de construir una marca. Si no eres una marca, eres una mercancía. Entonces el precio lo es todo y el productor de bajo costo es el único ganador.

Al respecto Healey (2009), asevera que el branding se identifica o define como el perfeccionamiento de un modo creativo de una identidad, es el proceso de imaginar coincidir de forma sistemática una identidad simbólica creada a propósito con concepciones clave, con el fijo objetivo de provocar expectativas y satisfacerlas posteriormente (p. 248).

### **2.2.9. Imagen:**

Según Joan Costa (2016), define la imagen como “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”.

De igual manera Marion Voragen (Citado en Mera, 2015: p.48), lo sintetiza como “la imagen depositada, deseada y difundida” por la organización.

Para Enrico Cheli (Citado en Mera, 2015: p.48) es “aquella representación mental – cognitiva, afectiva y valorativa- que los individuos se forman del ente en sí mismo”.

### **2.2.10. Credibilidad:**

Según Tseng y Fogg (2005), afirman que la credibilidad se valoran dos conceptos vitales para su definición y afirmación, la confiabilidad y especialización, ya sea como habilidad o el conocimiento con el que cuenta. Básicamente esta asociada a la percepción que tienen los individuos de la institución.

Según un estudio de Kouzes y Posner (2015), la credibilidad de los jefes impacta directamente en el clima laboral. A mayor credibilidad, mejor trabajo en equipo y mejor clima laboral.

Por su parte, los investigadores McCroskey, J.C. & Young (1981), hay tres componentes que forman la credibilidad. En primera instancia, la competencia del líder, como segunda su integridad y carácter y, por último, su voluntad e intenciones.

### **2.2.11. Mejora continua:**

Según James Harrington (1992). Para él, mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Es decir, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Del mismo modo Fadi Kabboul (1994). Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Al respecto L.P. Sullivan (1994). Define el Mejoramiento Continuo como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Por su parte Eduardo Deming (Citado en Morera, 2002). Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

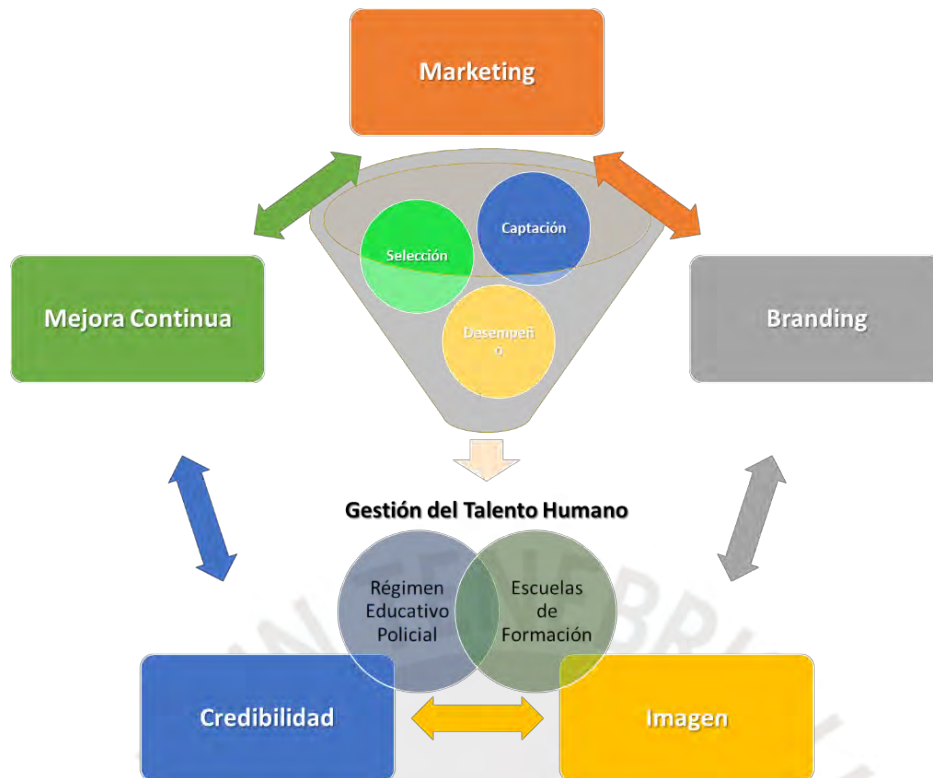


Figura 3: Interrelación de los conceptos Clave

Fuente: Elaboración propia

En los modelos indicados son aplicados a empresas e instituciones, con la debida adaptación a las realidades de cada una, Es indudable que las técnicas y estrategias que se aplican en las empresas reaccionaran de forma diferente al aplicarse a una institución castrense, como podemos observar la Captación, Selección y Desempeño es básico para la correcta gestión del Talento Humano, al interior del régimen educativo y las escuelas de formación policial, las estrategias más importantes que observamos se pueden aplicar con la debida capacitación, se encuentra el Branding cuya principal concepción es la creación de la Marca PNP asociada a la Imagen y Credibilidad de la institución, con una estrategia integral de Marketing, para lograr más y mejores postulantes, contando para ello con una política ya establecida pero poco aplicada de Mejora Continua, con la debida capacitación y mejoramiento de procesos la PNP podrá contar con los mejores cuadros.

### **2.3. Trabajos Previos**

Los investigadores enfocaron la presente investigación en el proceso de Captación y selección de futuros suboficiales de la EESTP PNP de Puente Piedra, en el transcurso de la investigación de referencias bibliográficas, se revisaron trabajos sobre la formación policial, las mismas que se explican en las líneas siguientes.

Según Osse (2007) afirma que no debemos subestimar la importancia y los potenciales efectos de la práctica de procesos de captación orientados a cada uno de los sectores de la sociedad, con el propósito de contar con una policía representativa y de la tesis de juicios de selección que reafirmen los derechos humanos y del mismo modo evitar el caso inverso. La averiguación de antecedentes de los postulantes, en la captación y selección, para establecer la integridad e idoneidad para el trabajo de la función pública, se deben manejar de manera independiente, la misma que una vez seleccionado deberá pasar un periodo de prueba para en caso de no cumplir las condiciones puedan ser despedidos. “La selección debe ser un proceso neutral y objetivo, encaminado a establecer un organismo policial cualificado, profesional, representativo y respetuoso de los derechos humanos”.

Según Vásquez Alvarado (2016), en su tesis de maestría “Problemas existentes en los procesos de selección de personal en la PNP: el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional – Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez (2015)”, concluye que el mejoramiento de la selección de nuevos recursos humanos, es primordial para una política pública de seguridad ciudadana. La necesidad de aumentar la difusión para el aumento del número de postulantes para el fortalecimiento del capital humano. Actualmente prima la cantidad sobre calidad lo que al final contribuye a la reducción del desempeño, pues la calidad es menor. Finalmente se pregunta si el número de escuelas que asciendes a 27, son realmente necesarias, afirmando que estas deben disminuir.

De otro lado Arriola Delgado, Bocanegra Loayza y Sim Galvan (2017), concluye que no existe un perfil definido de las competencias de los postulantes y estudiantes, la misma que hasta la fecha no se ha establecido de manera formal, con el propósito de qué cumplan los nuevos prospectos, en lo que respecta a sus habilidades, principios éticos, morales e intelectuales, cuales son sus aptitudes, la parte de su desarrollo personal y su entorno de manera valorativa. Indica que las limitaciones del reclutamiento son: Aspecto pensionario, la imagen negativa de la institución, el aspecto organizacional de la PNP y problemas institucionales como la falta de una visión común, escasez de vocación, aspecto salarial, lo que desalienta a optar por la carrera policial.

Las conclusiones de Chávez (2019), en su tesis de maestría “Limitaciones del capital humano de la Policía Nacional del Perú, como factor estratégico de competitividad, para la implementación de las estrategias de prevención del delito durante el año 2016 – 2017”, en el transcurso de la investigación no se describía el perfil de policía, con la identificación de las necesidades claras y precisas que necesitamos para saber hacia donde vamos. La falta de instructores que puedan laborar de manera permanente, llegando incluso a contar con civiles contratados y policías, ambos con una ausencia de métodos pedagógicos, esta la falta de estos profundiza la falta de reflexión, su productividad y la actualización de modo continua de la doctrina institucional. Se evidencia que los currículos en los cuales se basa la enseñanza están desactualizados, con una exagerada carga teórica. Por último se ha evidenciado la falta de recursos para la operatividad de las EESTP PNP, para el mantenimiento de la infraestructura y los escasos equipos con los que estas cuentan.

El trabajo de investigación de Pimentel Laguna (2017), para su tesis de maestría “Rediseño procesal y nuevo examen frente al deficiente proceso de admisión a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional PNP de Puente Piedra, durante el año 2018”, existe claras evidencias del deficiente proceso de admisión en la EESTP PNP, con signos de falta de tiempo en su desarrollo y controles de calidad eficientes. El

caso saltante en el análisis psicológico efectuado por la Sanidad Policial, con el Test 16PF. La misma que se da de manera electrónica con pérdida de información en el proceso y una falta de revisión de los antecedentes. Existe una cantidad importante de miembros de la policía inmersos en hechos delictivos, estos rasgos psicológicos pueden identificarse con la aplicación del Test de Rorschach, la misma que es viable económica, organizacional y normativamente.

## **2.4. Resumen de las entrevistas**

Los investigadores enfocaron la presente investigación en el proceso de

### **2.4.1. Entrevistas**

Gral. PNP Manuel Jesús Vásquez Vásquez

Director de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial ENFPP

Crnl. PNP Johnny García García

Jefe de la Unidad de Admisión de la ENFPP

Crnl. PNP Santiago Sotil Niño

Director de la EESTP Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de  
Puente Piedra

Crnl. PNP Santos Villalta

Ex Director de la EESTP Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de  
Puente Piedra

Coronel Jesús Gálvez Romero

Jefe de la Oficina de Admisión EESTP Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce  
Vásquez de Puente Piedra



## **2.4.2. Focus Group – Percepción del servicio de captación y selección**

### **Ingresantes y Alumnos:**

Los participantes al Focus Group de ingresantes y alumnos de la escuela son el 100% hombres, por tratarse de una escuela para varones exclusivamente, de ellos el 73.8% residen originalmente en Lima y el 26.2% son postulantes de provincias, también se observan casos de participantes que estudiaron en colegios particulares el 31.5% versus un 68.5% de participantes que estudiaron en colegios estatales.

Algo que llamo poderosamente la atención de los investigadores es la forma como se enteraron del proceso de admisión a la escuela, el 57.6% a través del Internet y para ser más específico de este grupo, el 33.2% vía la página Web de la PNP y el resto vía las Redes Sociales. Motivo por el cual los investigadores afirman que el grueso de la población que postula a las escuelas se enteran del proceso utilizando el internet y las redes sociales, ojo lo hicieron por que ellos buscaron la información, no es que les llego a través de mensajes personalizados (como el marketing digital), es allí donde debemos enfocarnos para poder llegar a más interesados. Luego el 22.1% lo hizo a través de familiares o amigos que ya pertenecen a la fuerza policial. En la propia escuela el 8.4%, vale decir que fueron a buscar información, seguido por un 5.7% en las academias premilitares, 4% por televisión y un 1.3% por radio y 0.9% por volantes.

Ante la consulta sobre las deficiencias y debilidades del proceso, los participantes afirmaron lo siguiente: solo el 21.6% afirmó que el proceso está bien tal como se viene desempeñando actualmente, versus el 78.4% que afirmaron que si encuentran deficiencia o debilidades por mejorar, como por ejemplo de dicho grupo el 15.9% afirma que el proceso es muy lento, existe demora en la entrega de los resultados y el tiempo del proceso es muy elevado, el 14.2% indica que falta una buena organización, pues durante el proceso se visualiza una falta de coordinación, un 9.7% afirma observar una falta de rigurosidad, incluso con el horario de ingreso a las pruebas, debiendo estas respetarse, el 8.5% confirma la falta de capacitación en la orientación y

manejos de las TICs para agilizar el proceso, un 6.8% aduce una falta de personal, que deberían contar con más personal de apoyo, hay una cantidad del 6.2% que pertenece a la inclusión de percepción de los que se denomina tener un padrino al interior que nos permita acceder, afirmando que no cuentan con evidencia pero que si lo vieron, la diferencia se reparten entre personal sin vocación, falta de verificación a familiares o su entorno afín, ofertas de ingreso fraudulento, infraestructura, falta de inspectores o veedores, falta de acceso a internet de postulantes en zonas alejadas.

La definición de un perfil por parte de los participantes al proceso de admisión fue muy dispersa no pudiendo llegar a un consenso, luego al consultar sobre el proceso de difusión, si lo considera suficiente el esfuerzo, indicaron el 57.8% que no llegan a todos los posibles candidatos y la falta de estrategias para captar a mejores cuadros, para atraer nuevos postulantes, el 22.2% considera que hay un esfuerzo, pero deberían reforzar las redes sociales. Mientras que el 20% afirmo que está bien.

Ante la consulta si la postulación a la PNP fue su primera opción, los participantes respondieron lo siguiente: el 86.7% confirmaron que se trató de su primera opción de ellos el 63.6% lo hizo por vocación y un 36.4% por razones económicas. La diferencia 13.3% consideraba otras opciones como la universidad o una carrera técnica, pero que se decidió por la carrera militar por las prestaciones a las que accederían.

Los investigadores también consultaron acerca del tiempo en el cual se desarrolla el proceso de admisión, afirmando el 66.6% una demora visible de los procesos y la entrega de los resultados, lo cual perjudica a la percepción de transparencia del proceso, un 26.2% considera que los tiempos deben mejorarse y un 7.2% afirman que el tiempo está dentro de lo correcto.

El 57.5% considera el proceso transparente y un 42.5% considera que deberían aplicarse estrategias con el propósito de transparentar el proceso de captación y selección.

## **Futuros Postulantes (Estudiantes del Quinto Grado de Secundaria)**

Los participantes al Focus Group de futuros postulantes son el 100% hombres, por tratarse de una escuela para varones exclusivamente, de ellos el 88.8% residen originalmente en Lima y el 11.2% son postulantes de provincias, también se observan casos de participantes que estudian en colegios particulares el 40.5% versus un 59.5% de participantes que estudian en colegios estatales.

Se consultó como se enteraron del proceso de admisión a la escuela, 60.8% afirma no conocer del proceso y el 19.2% vía la página Web de la PNP y las Redes Sociales. Luego el 20% lo hizo a través de familiares o amigos que ya pertenecen a la fuerza policial.

Ante la consulta sobre las deficiencias y debilidades del proceso, los participantes afirmaron en su mayoría desconocer del proceso de admisión y del perfil del postulante, si lo considera suficiente el esfuerzo de difusión, indicaron el 70.8% que no llegan a todos los posibles candidatos y la falta de estrategias para captar a mejores cuadros, para atraer nuevos postulantes, el 20.1% considera que hay un esfuerzo, pero deberían reforzar las redes sociales. Mientras que el 9.1% afirmó que está bien.

Ante la consulta si la postulación a la PNP fue su primera opción, los participantes respondieron lo siguiente: el 92.7% confirmaron que no se trata de su primera opción que consideran otras opciones como la universidad o una carrera técnica. La diferencia 7.3% se decidió por la carrera militar por las prestaciones a las que accederían y por vocación.

Los investigadores también consultaron acerca del tiempo en el cual se desarrolla el proceso de admisión, indicando que no están informados al respecto. Solo un pequeño grupo afirmó que es un proceso largo y riguroso

El 77.5% considera el proceso transparente y un 22.5% considera que deberían aplicarse estrategias con el propósito de transparentar el proceso de captación y selección.

### **2.4.3. Focus Group –Propuestas de mejora**

#### **Ingresantes y Alumnos:**

Ante la consulta de su apreciación de la innovación de la Capacitación en Marketing el 72.8% afirmaron que se trata de una buena innovación, el 13.8% desconoce del tema, mientras que el 10.9% afirma que es una mala decisión, que debería evitarse la intromisión de personas externas a la institución y un 2.5% indica que así se encuentra bien el servicio.

Ante la consulta de la inclusión de los beneficios por tener licencia de conducir y la ampliación del rango de edad para los casos de universitarios (desde el VI ciclo) o técnicos con título, el 5.4% está completamente de acuerdo, un 60.5% se mostró de acuerdo con ciertas restricciones, el 6.2% dice que no le afecta la decisión, el 26.7% no se encuentra de acuerdo y un 1.2% que se opone a la idea.

Para el caso de la Formulación y ejecución del Plan de Marketing el 95% está de acuerdo con que se de en todos los niveles de los que participan en el proceso de Admisión, captación y selección, haciendo hincapié en la participación de los miembros de la ENFPP.

Convocatoria para la certificación del proceso de Captación y Selección del proceso de Admisión de la Escuela el 88.2% indico estar de acuerdo, debido a que esto repercute directamente en la percepción de la población en general y los futuros postulantes, indicaron que deberían participar más Inspectoría de la PNP, Defensoría del Pueblo, las universidades públicas o privadas con experiencia en estos procesos y/o organismos internacionales con experiencia en estos procesos. Aquí nace la idea de la certificación con el Sistema ISO 9001, certificación del proceso que serviría para

implementar un proceso sólido, con normas internacionales y mejora continua como parte del proceso.

Ante la consulta de Certificar el proceso con el Sistema ISO 9001 el 89.1% considera que se debería aplicarse a futuro, con el propósito de garantizar un proceso transparente y con las mejores prácticas internacionales, así mismo afirman que para mejorar la calidad de postulantes antes que la cantidad el marketing es vital para este propósito. El 100% de los participantes confirmaron que se trata de un gran impacto en la calidad del servicio de Captación y Selección que ejecuta la EESTP Héroe Nacional Capitán Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra.

## **2.5. Normatividad asociada al tema de interés**

El Decreto Legislativo N° 1267, “Ley de la Policía Nacional del Perú”, de fecha 18 de diciembre de 2016, el artículo 32 que corresponde a la Formación Profesional Policial, en su Capítulo IV, indica cómo debe llevarse a cabo la Formación Profesional Policial.

El Decreto Legislativo N° 1318, que sistematiza la formación profesional de la Policía Nacional del Perú, de fecha 3 de enero de 2017, el mismo que deja sin efecto al Decreto Legislativo N° 1151, correspondiente a la Ley de Régimen Educativo de la PNP. Creación de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial ENFPP.

El Decreto Supremo N° 022-2017-IN, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318, de fecha 5 de julio de 2017, a partir del cual entraron ambos en vigencia. Para postular a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la PNP se deben cumplir una serie de requisitos, que pueden ser generales y específicos, según las indicaciones del prospecto del proceso en curso, aprobada por la Dirección de la ENFPP.

El Decreto Supremo N° 002-2019-IN, que modifica e incorpora artículos al Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318 y modifica el Decreto Supremo N° 016-

2013-IN, de fecha 18 de enero de 2019, a partir del cual se incluye una cuota de hasta cero puntos siete por ciento (0.7%) de la totalidad de vacantes establecidas y modifica las etapas del proceso de admisión.

El Decreto Supremo N° 021-2019-IN, que modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318, de fecha 20 de setiembre de 2019, a partir del cual se incluye una cuota de hasta cero puntos siete por ciento (0.7%) de la totalidad de vacantes establecidas y modifica las etapas del proceso de admisión.

Resolución Ministerial N° 116-2019-IN de fecha 17 de enero de 2019, aprobación de los Lineamientos de Formación, Capacitación, Especialización y Perfeccionamiento de la Policía Nacional del Perú.

Mediante Resolución Ministerial N° 0014-87-IN/DM de fecha 05 de febrero de 1987, se resuelve cambiar la denominación del Centro de Instrucción de la Ex Guardia Republicana del Perú por ESCUELA NACIONAL DE POLICIA.

Mediante el Artículo 47° de la Ley 27238 de fecha 21 de diciembre de 1999, se cambia la denominación de éste Centro de Formación Policial a “ESCUELA TECNICO SUPERIOR DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU”.

Mediante el Artículo 8° Organización y funciones del Decreto Legislativo N° 1318 de fecha 03 de enero de 2017, a efectos de garantizar su adecuado funcionamiento, la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial, contará con unidades académicas (Pregrado – Posgrado – Formación Continua), con la denominación de Escuelas, mismas que pueden suscribir e inscribir grados académicos y títulos profesionales, la Unidad Académica de Pregrado está conformado por la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional en el caso de Sub Oficiales y Escuela de Educación Profesional para el caso de Oficiales.

Son contados las investigaciones realizadas de manera seria, extensa y consecuente, que permitan tomarse como el inicio o base para un análisis más profundo

del inicio de la cadena de valor de la Formación Policial, tomando como punto de partida el proceso de captación y selección de la EESTP PNP. Motivo por el cual los investigadores se enfocaron en el tipo, calidad, valores de los postulantes, que ingresan a la EESTP de la PNP en puente Piedra.

Una voz experta como la del General Richard Zubiato, Exdirector de la PNP, al ser abordado sobre este tema, afirmó que el currículo educativo sufrió unos cambios, con el propósito de adecuarse a la nueva incidencia delictiva, con el uso de las nuevas tecnologías, que conllevan a nuevos procedimientos policiales y una creciente necesidad de comunicarse en más de un idioma (La república, 2018).



## SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO, ANÁLISIS DE CAUSAS, PROPUESTA DE MEJORA Y PROTOTIPO

### CAPÍTULO III

#### DISEÑO METODOLÓGICO

##### 3.1. Desarrollo de la arquitectura del problema

A continuación, se presenta en la Tabla 1, la matriz de consistencia, del diseño de investigación, la cual resume las dimensiones identificadas sobre el problema “Reducida Calidad del servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 y 2019”

Tabla 1

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

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
Magnitud del problema en la EESTP	Pregunta 1: ¿Cuál es la situación del servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?	Describir la situación del servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019.	Se estima que el actual proceso de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra tiene una reducida calidad para captar y seleccionar a los alumnos con mejores perfiles para cumplir la labor policial.	Documentos oficiales de la EESTP de la PNP de Puente Piedra	Revisión documental
				Director de la ENFP y al Jefe de Admisión de la EESTP	Entrevista
				Ex directores, Director y Comité de selección de la EESTP PNP de Puente Piedra.	Entrevista
				Estudiantes	Focus Group
				Postulantes	Focus Group
Actores del proceso de captación y selección y cuáles son sus intereses en la EESTP	Pregunta 2: ¿Quiénes son los actores que participan del proceso de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019, y cuáles son sus intereses y motivaciones?	Determinar quiénes son los actores que participan del proceso de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019 y cuáles son sus intereses y motivaciones.	Los actores que participan del proceso de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra son el Director, Jefe de Admisión, Comité de Selección, los padres de familia, postulantes y los funcionarios encargados de la captación.	Documentos oficiales de la EESTP de la PNP de Puente Piedra	Revisión documental
				Director de la ENFP y al Jefe de Admisión de la EESTP	Entrevista
				Ex directores, Director y Comité de selección de la EESTP PNP de Puente Piedra.	Entrevista
				Postulantes	Focus Group
				Jóvenes en edad de Postular	Focus Group
Proceso actual de la captación y selección de la EESTP	Pregunta 3: ¿Cuál es el modelo actual, estrategias, tácticas y objetivos del servicio de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra?	Describir las características del modelo actual, estrategias, tácticas y objetivos del servicio de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra.	Algunas de las características que conforman el modelo de captación: No tiene una adecuada planificación, una baja calidad de proyección hacia los interesados y/o búsqueda de mejores cuadros.	Documentos oficiales de la EESTP de la PNP de Puente Piedra	Revisión documental
				Director de la ENFP y al Jefe de Admisión de la EESTP	Entrevista
				Ex directores, Director y Comité de selección de la EESTP PNP de Puente Piedra.	Entrevista
				Estudiantes	Focus Group
				Jóvenes en edad de Postular	Focus Group
Perfil de los postulantes de la EESTP	Pregunta 4: ¿Cuál es el perfil de los postulantes a la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?	Determinar el perfil de los postulantes a la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019	Se estima que en su mayoría son estudiantes del promedio hacia abajo, la PNP no fue su primera opción y con un bajo sentido de vocación.	- Resultados y base de datos del proceso de Admisión.	Revisión documental
				- Resultados oficiales y estudios de la Educación en el Perú - Estadísticas oficiales INEI.	Revisión documental
				Ex directores, Director y Comité de selección de la EESTP PNP de Puente Piedra.	Entrevistas



				Estudiantes	Focus Group
Criterios de captación y selección de la EESTP	Pregunta 5: ¿Cuáles son los criterios de selección y si guarda relación con captación, y si es óptimo el proceso de selección en la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?	Determinar los criterios de selección y si guarda relación con la captación y si esta es el más óptimo para el proceso de selección en la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?	Se estima una deficiencia en los puntos de control y falta de procesos para asegurar la calidad en la selección de los futuros estudiantes.	Documentos oficiales de la EESTP de la PNP de Puente Piedra	Revisión documental
				Director de la ENFPP y al Jefe de Admisión de la EESTP	Entrevistas
				Ex directores, Director y Comité de selección de la EESTP PNP de Puente Piedra.	Entrevistas
				Entidades Externas a la EESTP que participan en el proceso de selección	Entrevista

Elaboración propia, basado en (Bason, 2018; Escuela de Gobierno y Políticas Públicas, 2012; Laboratorio de Gobierno, 2018)

Una de las piedras fundamentales de la gestión del talento humano es la captación, el cuidado y esfuerzo que las organizaciones deben desarrollar a fin de contar con los mejores cuadros, a fin de obtener los mejores resultados, esta idea es tomada por los investigadores para realizar el presente trabajo de investigación.

### 3.1.1. Pregunta 1 es: ¿Cuál es la situación del servicio de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?

Necesitamos analizar a detalle cuales son los esfuerzos actuales que realiza la escuela a fin de identificar las falencias y proponer una innovación en dicho proceso, que permitan mejorar la captación de los mejores cuadros, que necesita para el servicio de la policía nacional.

Tabla 2  
Postulantes evaluados en el Proceso de Admisión 2017-I y II

Resultado	Cantidad	Porcentaje
Ingreso	701	26.0%
No ingreso	539	20.0%
No se presento	8	0.3%
Eliminado	1444	53.6%
<b>Total</b>	<b>2692</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración propia, basado en información obtenida de la EESTP PNP de Puente Piedra

Podemos apreciar que, en el año 2017, se registró un total de 2692 postulantes para las evaluaciones del Proceso de Admisión, de los cuales fueron seleccionados un total de 701 varones que representan el 26% del total, asimismo no lograron obtener una vacante 539 individuos que representan el 20% del total. Por otro lado, no se

presentaron 8 personas y fueron eliminados 1444 postulantes que no lograron superar las pruebas físicas, entrevista, psicométrica y de conocimientos.

Tabla 3  
*Ingresantes con y sin beneficios en el Proceso de Admisión 2017 – I y II*

<b>Postulantes con y sin beneficios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Con Beneficio	140	20.0%
Sin Beneficio	561	80.0%
<b>Total</b>	<b>701</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración propia, basado en información obtenida de la EESTP PNP de Puente Piedra

Tabla 4  
*Ingresantes por tipo de beneficio en el Proceso de Admisión 2017 – I y II*

<b>Postulantes con beneficio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Alum. Ex Cadetes IEP. Militar	2	1.4%
Excedentes Escuela de Oficiales PNP	22	15.7%
Hijos Discapacitados/Fallecidos.	2	1.4%
Licenciados	59	42.1%
Servicio Militar Acuartelado	53	37.9%
Servicio Militar No Acuartelado	2	1.4%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración propia, basado en información obtenida de la EESTP PNP de Puente Piedra

Al analizar los beneficios considerados a los ingresantes en este Proceso de Admisión podemos entender un poco más la procedencia de los mismos, los cuales representan el 20% del total de ingresantes de dicho proceso. Destacan en estos datos los ingresantes con condición de Licenciados, siendo un 42.1% del total de los beneficiados, seguidos de aquellos individuos que provienen del Servicio Militar Acuartelado con 37.9%.

Tabla 5  
*Promedio de Notas en exámenes del Proceso de Admisión 2017 – I y II*

<b>Exámenes</b>	<b>Promedio de calificaciones postulantes totales</b>	<b>Promedio de calificaciones solo ingresantes</b>
Examen físico	17.2	18.4
Entrevista personal	15.4	16.2
Examen de conocimientos	11.2	12.9

Elaboración propia, basado en información obtenida de la EESTP PNP de Puente Piedra

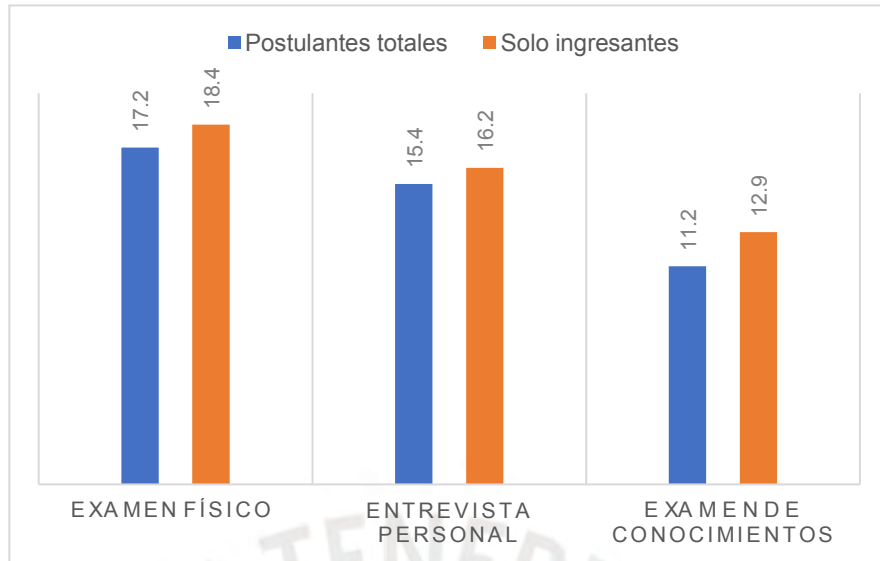


Figura 4: Promedio de notas en exámenes del Proceso de Admisión 2017 – I Fuente: Elaboración propia

El promedio de notas obtenidas por el total de postulantes en comparación con las alcanzadas por los que obtuvieron el ingreso a la EESTP nos muestran algunas ideas de qué es lo que se prioriza en la captación: la óptima preparación física de los postulantes, por encima de sus aptitudes interpersonales evaluadas en las entrevistas personales y las aptitudes intelectuales reflejadas en el registro de bajas calificaciones en promedio en el examen de conocimiento. Son elementos que deben orientarse de una forma diferente para lograr mejorar la calidad del efectivo policial formado en la EESTP.

Tabla 6  
Postulantes evaluados en examen físico para Proceso de Admisión 2019 – I

Resultado	Cantidad	Porcentaje
Aprobados	2890	83%
Desaprobados	22	1%
Eliminados	571	16%
<b>Total</b>	<b>3483</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, basado en información obtenida de la EESTP PNP de Puente Piedra

Vemos en la Tabla 5, que los postulantes que atravesaron el examen físico durante el Proceso de Admisión 2019 – I fueron un total de 3483, de los cuales fueron aprobados con una calificación mayor a 11 un total del 83%, mientras que desaprobaron con una

calificación menor un total de 1%. Asimismo, fue eliminado el 16% del total de postulantes al no haber rendido parcial o totalmente las evaluaciones físicas (deserción).

### 3.1.2. Pregunta 2: ¿Quiénes son los actores que participan del proceso de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019 y cuáles son sus intereses?

Nos permitirá identificar quiénes son los actores principales y cuáles son sus necesidades y expectativas, para identificar de manera correcta los posibles errores en el desarrollo del servicio de captación de la EESTP Puente Piedra.

Tabla 7

*Actores involucrados en el Proceso de Admisión de la EESTP PNP de Puente Piedra*

N°	Actor	Funciones
1	Comité de Admisión	Son órganos temporales cuyos integrantes son nombrados por Resolución Directoral de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial y tiene como único objetivo llevar a cabo el proceso de admisión en las escuelas.
2	Director de la Escuela	Ejerce la función de Presidente del Comité de Admisión y se encarga de dirigir todo el proceso de admisión en las escuelas técnicas
3	Vocales del Comité de Admisión	Dos (02) Oficiales superiores o subalternos de armas que presten servicios en las escuelas
4	Asesor Legal del Comité de Admisión	Un (01) Oficial de Servicios de la especialidad de abogado en caso la escuela cuente con dicho personal
5	Secretario del Comité de Admisión	Un (01) Oficial de armas de la escuela y en caso no cuente con personal suficiente, se podrá considerar a un suboficial de armas que preste servicios en la escuela
6	Oficina de Talla y Peso	Está a cargo de un Oficial PNP; siendo responsable de tallar y pesar a los postulantes teniendo en cuenta lo establecido en la Tabla Antropométrica
7	Oficina de Inscripción	Está a cargo de un Oficial o Sub Oficial PNP, quien realizará, entre otras funciones, la inscripción en el SIPROAD de los postulantes que no realizaron su pre inscripción en línea.
8	Oficina de Revisión de Documentos	Está a cargo de un Oficial o Sub Oficial PNP, quien realizará, entre otras funciones, la verificación de todos los documentos presentados por el postulante así como la construcción de bases de datos.

<b>N°</b>	<b>Actor</b>	<b>Funciones</b>
9	Oficina de Registro de la Solicitud de Inscripción en el SIGE	Está a cargo de un Oficial o Sub Oficial PNP, quien realizará, entre otras funciones, el registro de las solicitudes de inscripción de todos los postulantes al sistema SIGE
10	Universidad Privada (Contratada hasta 2017)	Los procesos de admisión 2017-I y II, la evaluación de los exámenes psicométrico y aptitud académica y conocimientos los llevó a cabo una Universidad Privada ganadora de la buena pro para evaluar dichos exámenes precitados, siendo esta la UNIVERSIDAD ESAN.
11	Postulantes	Participar en el Proceso de Admisión, presentando todos los requisitos solicitados por la institución policial y cumpliendo las exigencias que el mismo proceso demanda.
12	Población	Receptor de la campaña de difusión del Proceso de Admisión en el distrito de Puente Piedra.

Elaboración propia, basado en la Directiva N° 001-2017-ENFPP-PNP/UAI

Como podemos ver en la tabla, de acuerdo a la Directiva de Admisión que se aprueba para cada proceso de admisión, la elección de los integrantes de la Comisión y de las diferentes oficinas es propuesta y evaluada por el Presidente del Comité de Admisión (Director de la Escuela). Sin embargo, se tiende a tener una consideración especial a los Suboficiales PNP que, por decisiones del Comando, se mantienen en una Unidad PNP por más de 5 años. Se tiende a designar al personal que ya está capacitado y domina las diferentes evaluaciones; teniendo en consideración que algunos cuentan con las especialidades requeridas para poder desarrollarlas apropiadamente.

La conformación de los actores que están involucrados en la ejecución del Proceso de Selección y Captación de miembros de la EESTP PNP de Puente Piedra requiere el fortalecimiento de las funciones comunicacionales, entregándole dichas funciones a una oficina con la consiguiente provisión de recursos para brindar un mayor impulso a la estrategia de marketing del Proceso de Admisión. Otra oficina que debe ser potenciada en este esquema de actores es la de revisión de documentos, otorgándole una mayor capacidad de verificación y control sobre la información provista por los postulantes.

Asimismo, el haber dejado de contratar una Universidad Privada para evaluar determinados exámenes en el Proceso de Admisión podría denotar un interés por

fortalecer la institución con miras a un mejor funcionamiento de manera autónoma, lo que se encontraría en consonancia con la actual propuesta de fortalecimiento institucional.

Otro punto importante a destacar es lo señalado en el Decreto Legislativo N° 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP, gracias a este decreto se determina que el personal en actividad es asignado de manera anual. En consecuencia, el Director es removido anualmente de manera habitual y en casos excepcionales cada dos años, esto se convierte en un problema debido a la falta de especialización del personal asignado, quienes cuando ya obtienen la experiencia necesaria, son removidos a otra área de la institución. Todo ello deberá ser analizado a fin de contar con el personal altamente motivado y capacitado para mejorar los servicios de captación y selección de las EESTP de la PNP.

### **3.1.3. Pregunta 3: ¿Cuál es el modelo actual del servicio de captación ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra?**

Para el presente estudio necesitamos conocer todas las acciones que realizan para captar a los futuros oficiales, que modelo utilizan, el análisis que realiza la escuela, la campaña de marketing, entre otros. A fin de identificar las deficiencias que esta tiene y con dicha información proponer mejoras de dicho servicio. A partir de la experiencia del Proceso de Admisión del año 2017, se normó a partir de la Directiva N° 001-2017-ENFPP-PNP/UAI, de fecha 18 de julio de 2017, para todas las Escuelas de Suboficiales de la ENFPP.

Tabla 8  
*Etapas del Proceso de Admisión*

<b>N°</b>	<b>Etapas del Proceso de Admisión</b>
1	Promoción y difusión del proceso.
2	Pre inscripción en línea.
3	Talla y peso a cargo de las oficinas de admisión.
4	Examen médico a cargo de la Dirección de Sanidad de la PNP.
5	Cierre de inscripciones.
6	Examen de aptitud física.

7	Examen de entrevista personal.
8	Examen psicométrico.
9	Examen de aptitud académica y conocimientos.
10	Publicación del cuadro de mérito final.
11	Examen toxicológico.
12	Internamiento a la escuela.

Elaboración propia, basado en la Directiva N° 001-2017-ENFPP-PNP/UAI

Aquí se puede apreciar la secuencia por etapas del modelo de proceso de admisión con el que cuentan todas las Escuelas Técnicas a nivel nacional, la cual se sigue en todas las dependencias distritales. En el caso concreto de la EESTP de Puente Piedra, el proceso de admisión se inicia con una difusión bastante tradicional en la que la comunicación con los interesados en ser parte de la institución policial consta, básicamente, de la venta de los prospectos, la publicación de anuncios en la página web Águila 6, así como a través de las redes sociales, principalmente Facebook, y, finalmente, las recomendaciones realizadas por los usuarios y familiares de los miembros de la EESTP PNP, estas pueden ser positivas o negativas, por lo que no se puede tener un control sobre ellas.

Luego, el proceso de evaluaciones en aspectos físicos, académicos, sanitarios y entrevista es lineal y carece de una retroalimentación y análisis de datos pues se dispone únicamente del registro de los ingresantes a manera de listado. No hay un estudio del mercado de postulantes que brinde información relevante y detallada sobre la procedencia de los postulantes a la EESTP de la PNP de Puente Piedra. Esta información podría servir para reorientar la estrategia de captación a aquellos sectores con los cuales la PNP no está conectando.

#### **3.1.4. Pregunta 4: ¿Cuál es el perfil de los postulantes a la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?**

La correcta identificación del perfil de los estudiantes nos permitirá encontrar una serie de variables para nuestro análisis, como de donde son los postulantes, las escuelas de procedencia, el nivel alcanzado, sus motivaciones de postular a la escuela,

si tienen vocación por la carrera policial, etc. Incluso se incluye a los jóvenes en edad de postular a fin de conocer las inquietudes y motivos a la hora de decidir sobre sus estudios. En el presente estudio, se ha identificado que la EESTP PNP de Puente Piedra en temas de perfil del postulante se sujeta estrictamente a las disposiciones nacionales fijadas por las directivas de los Procesos de Admisión en donde se establecen los requisitos que se les solicita a quienes estén interesados en postular a la institución policial. En ese sentido, es necesario repasar tales exigencias formales.

Tabla 9  
Requisitos para postular en el Proceso de Admisión

N°	Requisitos para Postulación
1	Estar soltero (a), y no tener hijos.
2	Ser peruano por nacimiento.
3	No registrar antecedentes policiales, penales ni judiciales.
4	Contar con la constancia de aptitud de evaluación médica expedida por la Dirección de Sanidad de la PNP.
5	Acreditar haber concluido satisfactoriamente estudios de educación secundaria.
6	Talla de varones 1.65 m; damas 1.58 m; y el peso será de acuerdo a la tabla antropométrica (Apéndice 03).
7	Tener entre 18 y 24 años de edad, computados al 31 de diciembre del año del proceso.
8	No haber sido separado (a), ni expulsado (a) de ningún centro de educación secundaria, centro de educación superior, o dado de baja por medida disciplinaria o deficiencia psicofísica de alguna de las Escuelas Formación de las Fuerzas Armadas o Policía Nacional del Perú.
9	Además deberán firmar los formatos establecidos en la carpeta del postulante, que le serán proporcionados por cada escuela.

Elaboración propia, basado en la Directiva N° 001-2017-ENFPP-PNP/UAI

Consideramos que estos requisitos pueden ser adecuados para conocer la conducta social de los postulantes, pero no son suficientes, es necesario ahondar en aspectos relacionados a su entorno familiar para conocer si están involucrados o no con algún círculo delincuencia, por ello es importante conocer los aspectos socioeconómicos de sus historiales. Además, identificamos que generalmente la documentación presentada no está sujeta a un control de verificación que permita a la PNP conocer realmente si lo que los postulantes consignan en sus hojas de vida se



condice con la realidad. De esa forma se evitaría aceptar el ingreso de elementos proclives al mal comportamiento y la indisciplina.

La correcta identificación del perfil de los estudiantes nos permitirá encontrar una serie de variables de los postulantes para el análisis estratégico de la EESTP como la procedencia territorial, la procedencia académica, el nivel educativo alcanzado, las motivaciones para postular a la escuela, la vocación por la carrera policial, etc.

### **3.1.5. Pregunta 5: ¿Cuáles son los criterios de selección y si guarda relación con captación, y si es óptimo el proceso de selección en la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?**

Al analizar el proceso de selección identificando los criterios aplicados y si estos se cumplen, si son los más apropiados. A fin de determinar los estándares de calidad más óptimos para garantizar un proceso equitativo, transparente y justo.

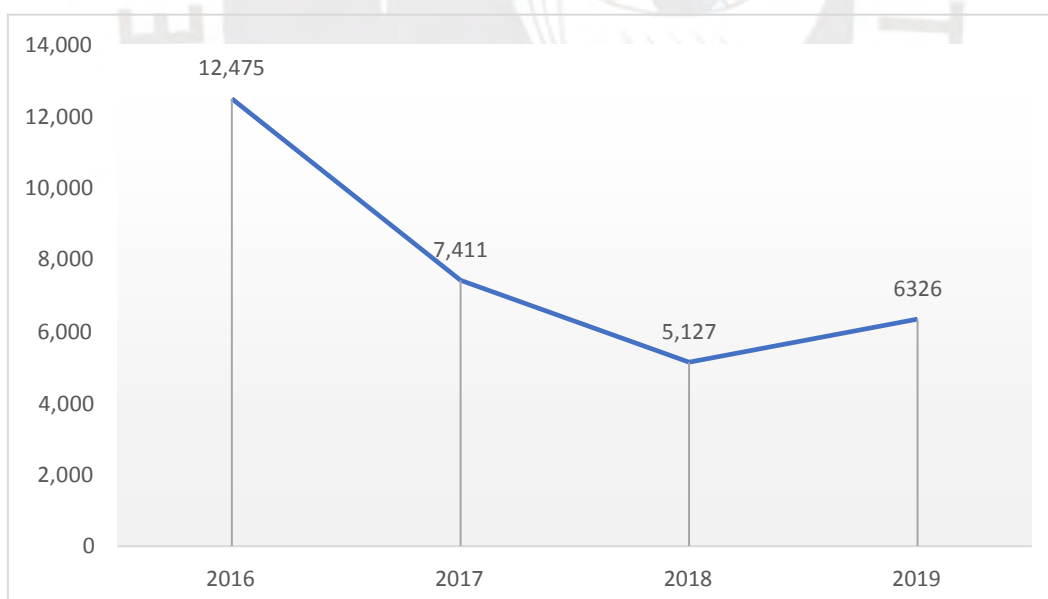


Figura 5: Total de Faltas cometidas por los miembros de la PNP entre los años 2016 al 2019

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de Inspectoría de la PNP

Como se puede observar, la cantidad total de faltas cometidas por los miembros de la PNP a lo largo de los años 2016 y 2018 mostraron una tendencia hacia el decrecimiento hasta el año 2018. Sin embargo, en el último año 2019 esa tendencia ha

vuelto a presentar un incremento, lo que nos advierte de la necesidad de reforzar las medidas para mejorar la calidad de la formación de los futuros policías.

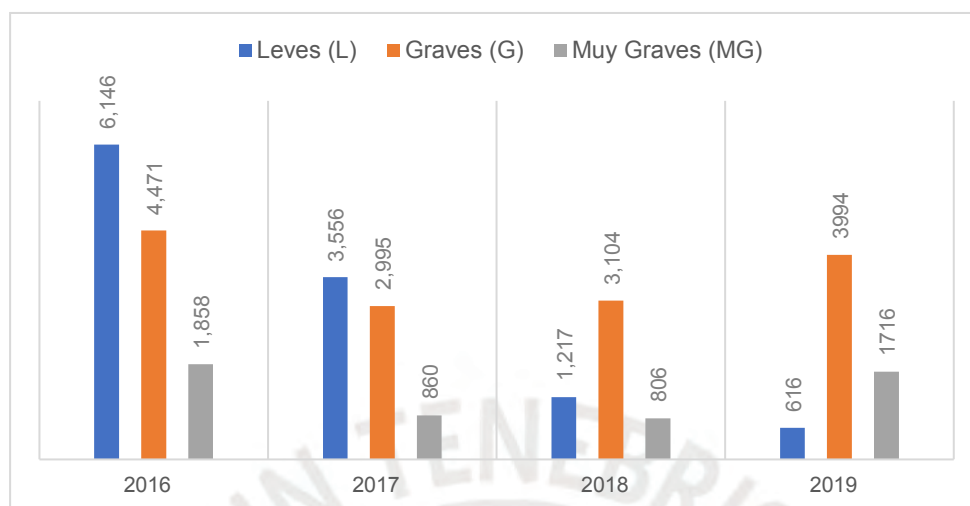


Figura 6: Evolución de las Faltas por Nivel de Gravedad entre los años 2016 y 2019

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de Inspectoría de la PNP

Asimismo, vemos con preocupación que, a lo largo de los años, el nivel de gravedad de las faltas haya pasado progresivamente de concentrarse en 2016 en faltas leves, a concentrarse en 2019 en las faltas graves, las cuales están en aumento desde el 2017 al igual que las faltas muy graves, lo que demuestra claramente fuertes problemas de indisciplina en la institución policial.

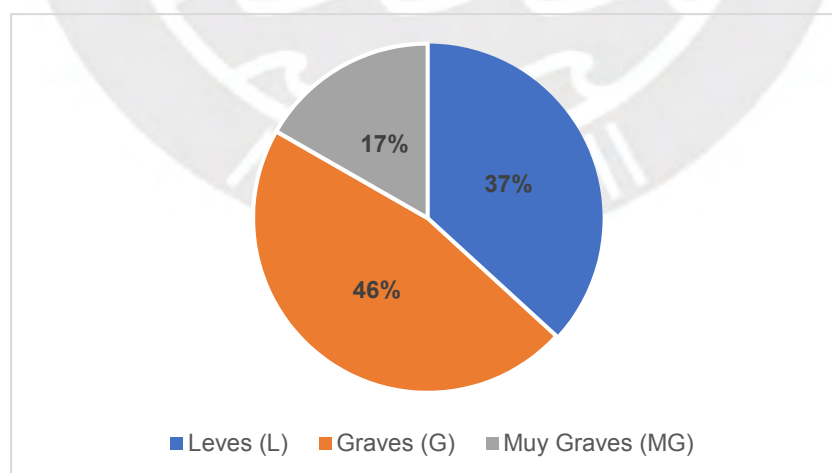


Figura 7: Proporción total de las Faltas por Nivel de Gravedad entre los años 2016 y 2019

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de Inspectoría de la PNP

Como hemos mencionado, vemos con preocupación el hecho de que en la cantidad total de faltas registradas entre 2016 y 2019, la mayor proporción corresponde

a las faltas graves con un 46%, prácticamente la mitad de todas las faltas cometidas, seguidas de las faltas leves con un 37% y las muy graves con un 17%.

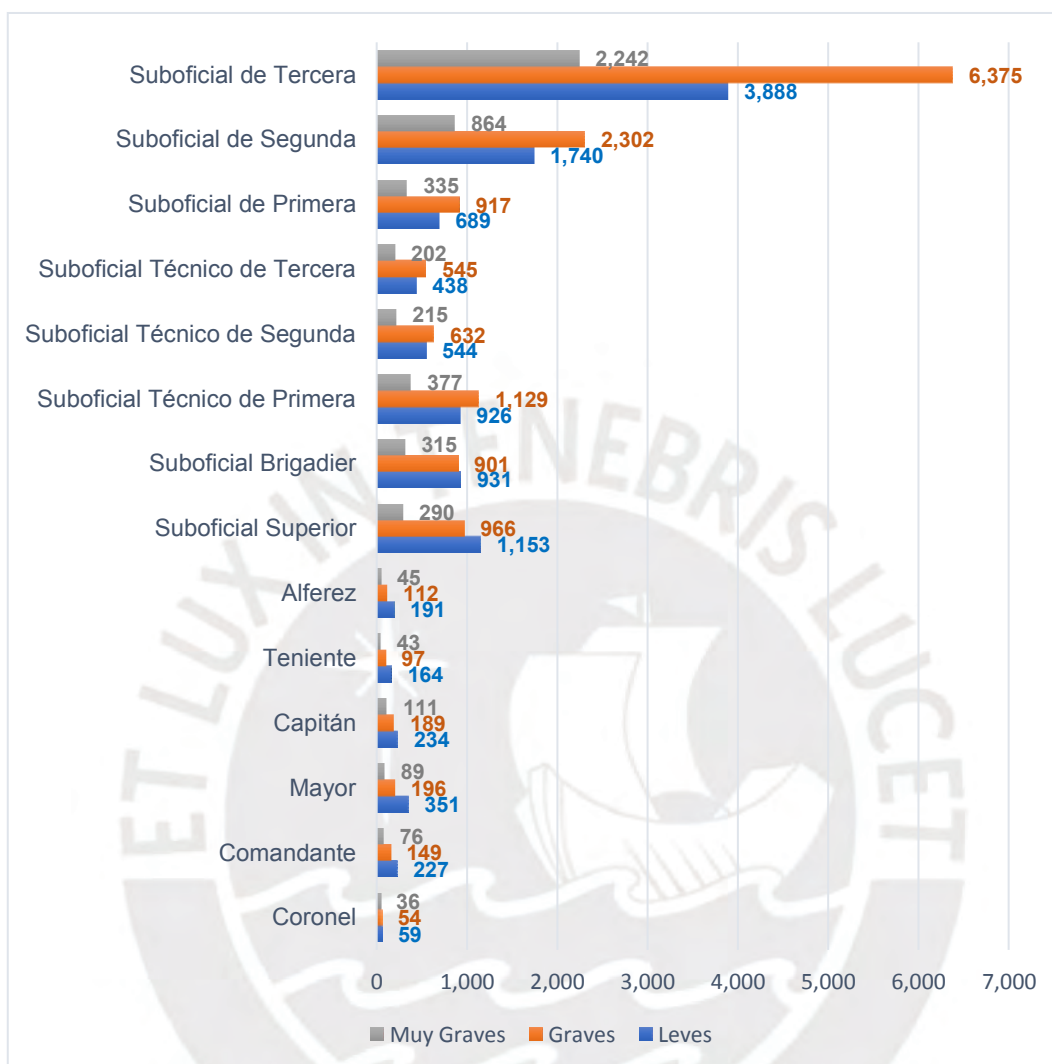


Figura 8: Número de Faltas Nivel de Gravedad de los miembros de la PNP, entre los años 2016 y 2019

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de Inspectoría de la PNP

Como podemos apreciar, las faltas cometidas entre los años 2016 y 2019 se concentran en los rangos inferiores de la estructura policial como los suboficiales de primera, segunda y tercera división, efectivos formados en las EESTP. A todas luces, se puede verificar que el proceso de selección en las Escuelas Técnicas adolece de grandes limitaciones y permite la infiltración de elementos con predisposición al mal comportamiento y la indisciplina.



### 3.2. Describir el marco institucional y normativo del problema

Tabla 10

*Marco normativo frente al problema identificado*

<b>Problema Identificado</b>	<b>Marco desarrollado frente al problema identificado</b>
Deficiente servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019	- Decreto Legislativo N° 1266, Ley de Organización y Funciones del Ministerio del Interior.
	- Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú y modificatorias.
	- Decreto Legislativo N° 1318 y su reglamento que regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú.
	- Ley N° 28044, Ley General de Educación
	- Decreto Supremo N° 1149, Ley de la Carrera y Situación del personal de la Policía Nacional del Perú, modificatorias y su reglamento.
	- Resolución Ministerial N° 116-2019-IN, Aprobación de los Lineamientos de Formación, Capacitación, Especialización y Perfeccionamiento de la PNP.

Tabla 11

*Marco institucional frente al problema identificado*

<b>Problema Identificado</b>	<b>Marco que crea entidades/comisiones encargadas de dar lineamientos para atender el problema identificado</b>
Deficiente servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019	- Decreto Supremo 007-2002-ED que crea el Consejo Nacional de Educación.
	- Decreto Legislativo N° 1318 y su reglamento que regula la formación profesional de la Policía Nacional del Perú.
	- Resolución Ministerial N° 116-2019-IN, Aprobación de los Lineamientos de Formación, Capacitación, Especialización y Perfeccionamiento de la PNP.

Tabla 12

*Políticas públicas generales frente al problema identificado*

<b>Problema Identificado</b>	<b>Políticas públicas generales</b>
Deficiente servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019	- Decreto Supremo N° 012-2013-IN, aprueban Política Nacional del Estado Peruano en Seguridad Ciudadana.
	- Políticas de Estado-Acuerdo Nacional.
	- Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento.
	- Plan Estratégico Nacional de Desarrollo o Plan Bicentenario.

Tabla 13

*Políticas públicas específicas frente al problema identificado*

<b>Problema Identificado</b>	<b>Políticas públicas específicas</b>
Deficiente servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019	- Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú (PNP) al 2030 "Mariano Santos Mateo".
	- Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, aprueba Reglamento que regula las Políticas Nacionales y modificatoria.
	- El Decreto Supremo N° 018-2019-IN, que dispone la reorganización de las escuelas de formación policial a fin de incrementar la calidad de sus miembros.

### 3.3. Consideraciones metodológicas

Para analizar el servicio de captación y selección de la EESTP PNP de Puente Piedra y efectuar un diagnóstico sobre su importancia en las circunstancias actuales de la formación de un suboficial, los investigadores realizaron, primero, una revisión bibliográfica (análisis de contenido), técnica ampliamente utilizada para analizar información de valor de los registros de la oficina de admisión, bases de datos de resultados, manuales como el ROF, MOF y todo lo relacionado al proceso de admisión, para luego pasar al trabajo de campo, que consistió en la realización de entrevistas a los actores más importantes del proceso de admisión y personalidades con una amplia experiencia en el tema. Así como también de la realización de Focus Group de los estudiantes, postulantes y alumnos, a fin de conocer su percepción del proceso de admisión, precisando en la captación y selección.

Herramientas	Instrumentos
1. Entrevistas a personalidades expertas	1. Guía de entrevista
2. Revisión de Normas Legales	2. Guía de registro de Normativa
3. Revisión de Archivos Resultados	3. Guía de registro de archivos
4. Focus Group	4. Guía de Focus Group

Se entrevistó al Director de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial el General PNP Manuel Jesús Vásquez Vásquez, al Director y Ex director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional PNP de Puente Piedra, al Jefe de Admisión de la Dirección de Educación y Doctrina PNP, Jefe de admisión de la EESTP PNP de Puente Piedra, todos y cada uno de ellos con una amplia experiencia en el tema, que participaron y algunos de ellos participan en el proceso de admisión y los focus group a los estudiantes, postulantes y futuros alumnos, para identificar la percepción acerca del servicio brindado a la comunidad por parte de la EESTP PNP de Puente Piedra.

### 3.4. Análisis causal del problema

A continuación, los investigadores desarrollaron la matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público, a fin de efectuar el análisis causal del problema.

Tabla 14

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

Pregunta Causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas	Método de análisis
¿Que genera la reducida calidad del servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019?	Explicar las causas que generan la reducida calidad del servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019.	Las causas que generan la reducida calidad del servicio de captación y selección ejecutado por la EESTP de la PNP de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 - 2019. Son la falta de estrategias y tácticas para atraer el interés de los jóvenes más destacados, infiltración de postulantes involucrados en actividades ilícitas y deficitaria transparencia en los procesos de admisión.	Documentos oficiales de la EESTP de la PNP de Puente Piedra	Revisión documental	Rastreo de proceso (Process Tracing)
			Director de la ENFPP y al Jefe de Admisión de la EESTP	Entrevistas	
			Ex directores, Director y Comité de selección de la EESTP PNP de Puente Piedra.	Entrevista	
			Estudiantes	Focus Group	
			Postulantes	Focus Group	

Luego de definir el marco teórico causal y de revisar la información por medio de las diferentes técnicas de recojo de información, se han identificado tres causas que proponemos explican el problema público identificado:

#### 3.4.1. Falta de Estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular a la EESTP de la PNP de Puente Piedra.

Para nuestro análisis de la presente causa es necesario comparar las tendencias de postulación a través de los años. Al respecto, logramos obtener información sobre tres procesos de admisión llevados a cabo por la EESTP PNP de Puente Piedra durante los años 2017 y 2019.

Tabla 15  
 Cantidad de postulaciones e ingresos durante 2017 y 2019

Proceso de Admisión	Cantidad de Postulantes	Cantidad de Ingresantes	Proporción de Selección
2017 - I	2692	701	26%
2017 - II	3063	1423	46%
2019 - I	3483	500	14%

Elaboración propia, basado en información de la EESTP PNP de Puente Piedra

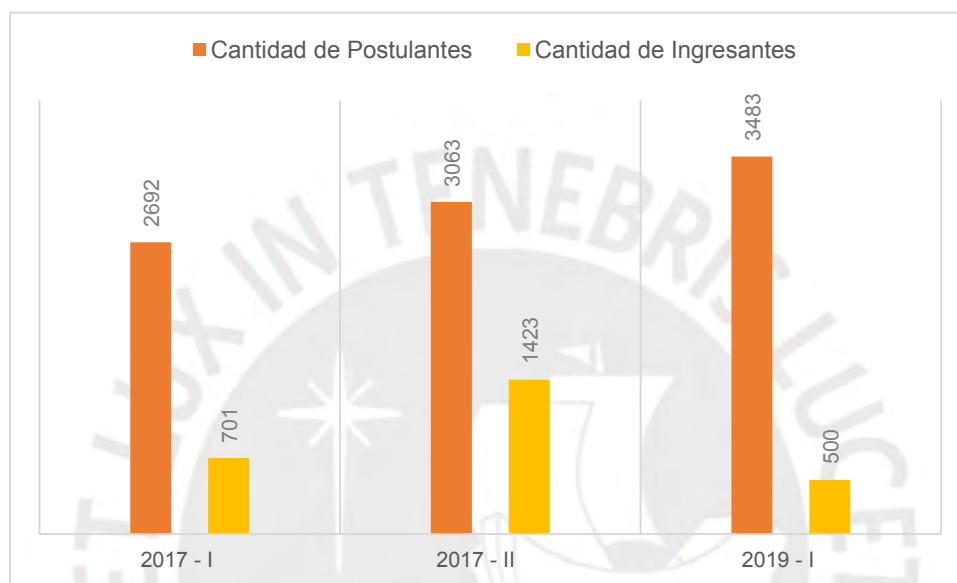


Figura 9: Tendencias sobre postulaciones e ingresos durante 2017 y 2019

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de la EESTP PNP de Puente Piedra

Podemos apreciar en la información obtenida que se muestra una tendencia al incremento moderado de los postulantes a través del tiempo. Sin embargo, vemos que los ingresos, que mostraban una tendencia hacia el incremento, han sido reducidos para el año 2019.

Adicionalmente, luego de la ronda de entrevistas al personal involucrado en el proceso de admisión, encontramos que en la EESTP PNP de Puente Piedra se viene aplicando la misma estrategia de captación durante años y que no ha habido un cambio sustantivo del mismo, el cual consiste básicamente en la venta de los prospectos, la publicación de anuncios en la página web Águila 6, así como a través de las redes sociales, principalmente Facebook, y, finalmente, las recomendaciones realizadas por los usuarios y familiares de los miembros de la EESTP PNP.



Con la información sobre el modesto incremento de postulaciones en los últimos años se corrobora que dicha estrategia no ha producido resultados óptimos en cuanto a la convocatoria y captación en los procesos de admisión. Esto impone la necesidad de revisar dicha estrategia a la luz de los avances en cuanto a Marketing y Plataformas Digitales si queremos captar a los mejores postulantes para que en un futuro cercano se conviertan en suboficiales de alta calidad.

### 3.4.2. Infiltración de postulantes con parientes vinculados en actos ilícitos u organizaciones criminales desde el segundo grado de afinidad hasta el Cuarto grado de consanguinidad.

El análisis de la presente causa busca encontrar evidencia sobre la actuación de los malos elementos al interior de la institución policial para establecer la relación que existe entre la reducida calidad proceso de captación y selección de postulantes con el ingreso de personas relacionadas a conductas inapropiadas e incluso delictivas.

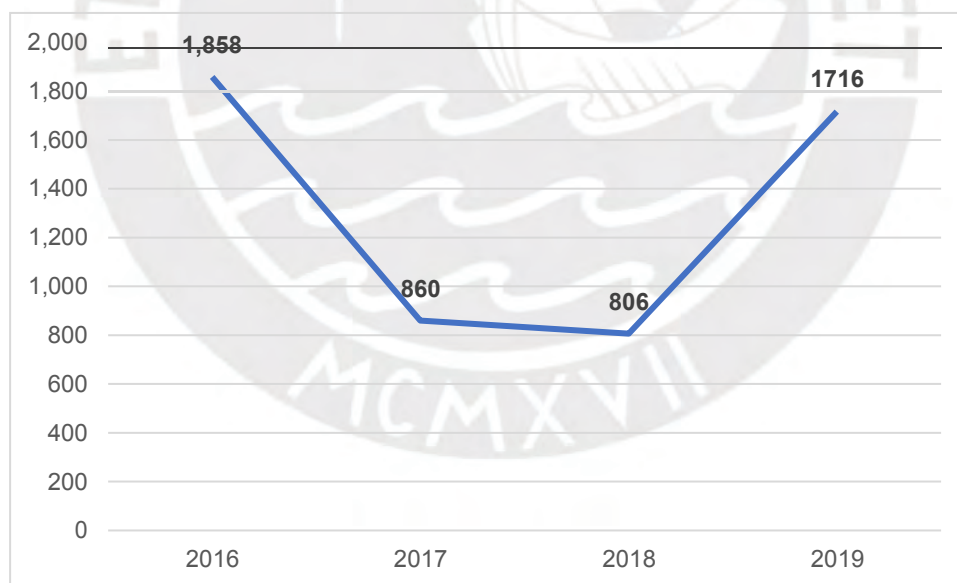


Figura 10: Evolución de las Faltas Graves cometidas por miembros de la PNP

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de Inspectoría de la PNP.

En este gráfico se evidencia claramente que la comisión de faltas muy graves, aquellas que implican la trasgresión del marco legal policial, había presentado un decrecimiento durante los años 2017 - 2019. Sin embargo, en el año 2019 se registra

un preocupante repunte de dichas infracciones hasta el nivel en el que se encontraban en el año 2016, lo que significa un gran retroceso en cuanto a las políticas disciplinarias internas de la PNP.

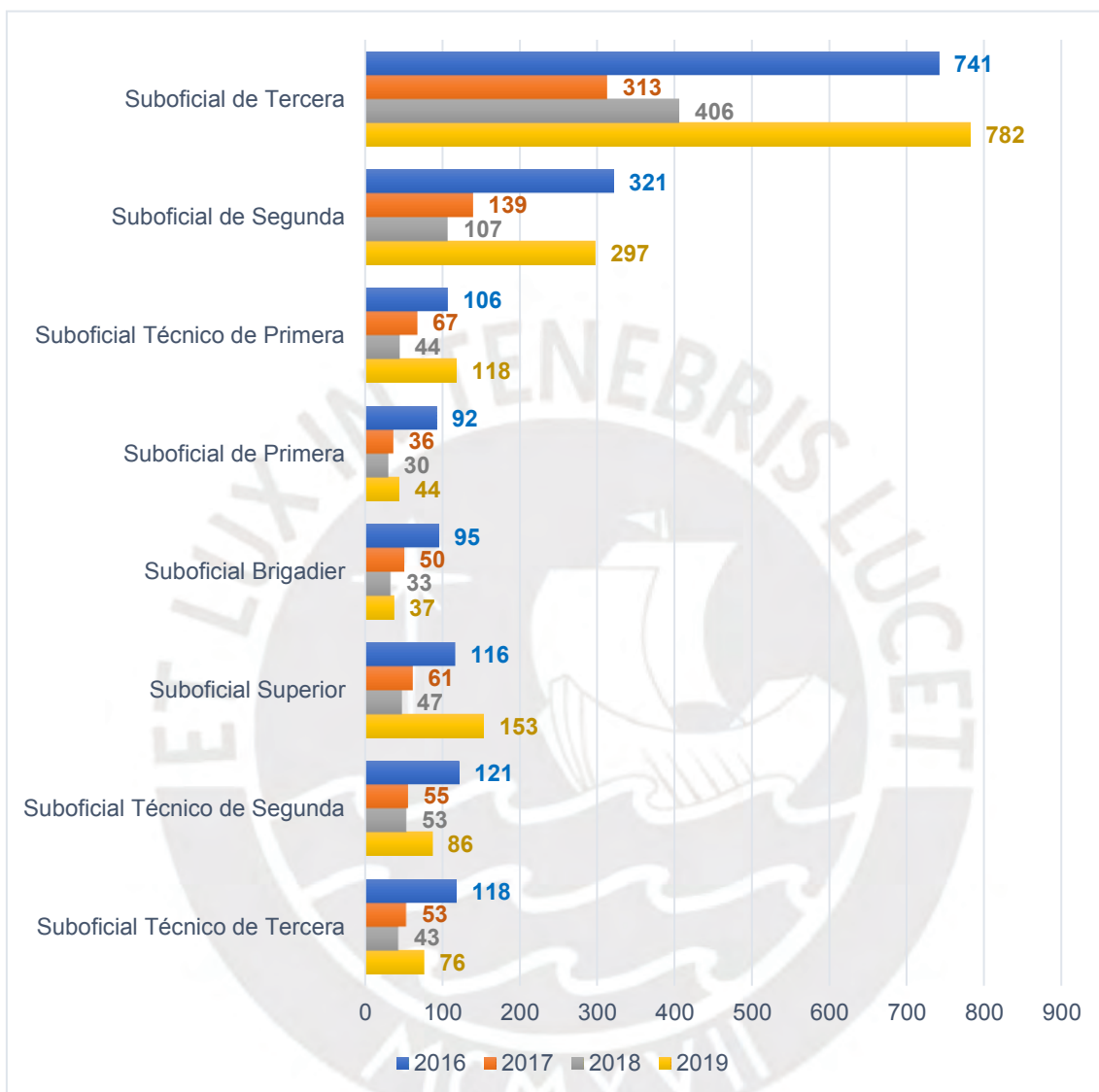


Figura 11: Registro de las Faltas Graves cometidas por miembros de la PNP

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de Inspectoría de la PNP.

Cuando se observa la evolución de la comisión de faltas muy graves entre los Sub Oficiales, podemos apreciar por ejemplo que la tendencia entre los Sub Oficiales de Tercera es al incremento sostenido de este tipo de faltas desde el año 2017 hasta el 2019. En los demás casos se ve una tendencia de repunte de las faltas graves después de un periodo de decrecimiento. Lo que nos dicen estos datos es que la formación de

los estudiantes en la carrera policial adolece grandemente de una formación en valores y principios, lo que afecta de manera importante la imagen pública de la institución.

Sabemos que para los procesos de admisión 2017-I, II y 2019-I se empleó en Sistema de Procesos de Admisión (SIPROAD), el cual es un medio informático que se encuentra interconectado con la RENIEC para la plena identificación y validación de datos personales que brindaban los jóvenes postulantes, a fin de que cumpla los requisitos que se exigían tales como: Ser peruano de nacimiento, tener entre 17 y 24 años computados hasta el 31 de diciembre del año del proceso de admisión, no contar con antecedentes entre otros filtros de información básica.

Sin embargo, a pesar de dicho cruce de información, en el caso de la EESTP de la PNP de Puente Piedra se han reportado entre 2017 - 2019, treinta y dos (32) casos de denuncias anónimas por tráfico de influencias y actos de corrupción en los procesos de admisión de la EESTP. Doce (12) de ellos por tráfico de influencias y veinte (20) por actos de corrupción, de los cuales solo cuatro (04) llegaron a ser investigados, en el mismo lapso de tiempo la EESTP detectó seis (06) casos, dos (02) casos por tráfico de influencias y cuatro (04) por actos de corrupción, de los cuales solo se investigaron cuatro (04) casos, de los casos mencionados ninguno fue sancionado.

Parte de las medidas implementadas para poder contar con una mejor selección y evitar el ingreso de probables infiltrados de bandas criminales se implementaron en los procesos de admisión 2019-I y II. Consistieron en el empleo de la prueba de control y confianza, evaluación que sirve para saber la confiabilidad que se podría tener de cada postulante. Esta información se complementa con las acciones emprendidas por el Departamento de Contrainteligencia perteneciente a la DIRIN PNP, la que emite una base de datos consolidada con los antecedentes que registran los familiares directos (padre y madre) de los jóvenes postulantes. Es necesario fortalecer estas oficinas con mayor presupuesto y capacidad de control de dicha información de manera ágil bajo un esquema de interconexión con otras entidades públicas y privadas.

### 3.4.3. Deficitaria transparencia en los procesos de admisión.

Mediante a las entrevistas realizadas al personal de la EESTP PNP de Puente Piedra conocimos que esta institución cuenta con el apoyo de otras unidades PNP para el desarrollo óptimo de los procesos de admisión

Tabla 16  
*Unidades de Apoyo de la PNP durante el proceso de admisión*

N°	Unidades PNP	Intervención en el Proceso de Admisión
1	Inspectoría PNP	Control y supervisión
2	Dirección de Inteligencia	Control, supervisión y filmaciones para su mayor transparencia; asimismo son los encargados de evaluar en el examen del polígrafo.
3	Dirección de Criminalística	Identificación de postulantes para evitar las suplantaciones y/o fraudes dentro de los exámenes; asimismo son los encargados de evaluar e el examen toxicológico.
4	Dirección de la Sanidad	Apoyo de personal médico y ambulancias para salvaguardar la integridad física de los postulantes o participantes de las diferentes evaluaciones ante cualquier emergencia o eventualidad que lo amerite; asimismo son los encargados de evaluar en la etapa del examen de aptitud médica.

Elaboración propia, basado en información del Organigrama General de la PNP.

Estas Unidades de la Policía Nacional del Perú brindan apoyo en diferentes aspectos del Proceso de Captación y Selección de los postulantes de la EESTP PNP de Puente Piedra, lo que demuestra un nivel de coordinación e involucramiento del personal de otras unidades de esta institución. Sin embargo, es necesario ampliar el espectro de organismos participantes en los procesos de selección hacia las empresas privadas e instituciones serias como las Universidades, Defensoría del Pueblo, inspectoría, contraloría, incluso instituciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo BID, escuelas de otros países con hegemonía en la región y que sean promotoras de la innovación tecnológica en materia de seguridad, por ejemplo. Otra de las alternativas que se proponen es la certificación ISO 9001 del

proceso de Captación y Selección, que implica el cumplimiento de los manuales programados, la aplicación de un sistema de calidad, mejores prácticas en procesos administrativos y mejora continua como parte del proceso. Esto provocaría una mayor apertura del proceso de admisión hacia la sociedad, generando una mayor transparencia del mismo y un aumento en la confianza y fiabilidad de la institución en uno de los procesos más importantes de cara a mejorar la calidad de los ingresantes.

Sabemos, además, que para almacenar los datos, notas, resultados que provengan de los procesos de admisión se emplea el Sistema de Procesos de Admisión (SIPROAD) en la cual tanto la Unidad de Admisión e Informes de la ENFPP y los postulantes pueden visualizar varios datos personales y notas del postulante. Sin embargo, esta información permanece congelada por mucho tiempo sin que sea de utilidad para la sociedad. Se debe promover la investigación en las universidades privadas y públicas del país sobre la institución policial para que la generación de conocimiento contribuya a la innovación en los procesos administrativos y gerenciales de la PNP. Ello únicamente se puede lograr con datos abiertos y una clara estrategia de transparencia de información.

Es palpable que en la percepción que tiene la población sobre la PNP es que es una institución que adolece de falta de transparencia en todas sus actuaciones, parte de estas son los procesos de admisión. Consideramos que esta ausencia de transparencia genera consecuencias negativas en el atractivo que pueda generar la carrera policial en los jóvenes destacados de los colegios, los que terminan considerándola como una opción poco conveniente.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

En esta apartado, los investigadores desarrollaron la propuesta de mejora, resultado del análisis de la realidad actual de la EESTP de la PNP de Puente Piedra. Como primer punto desarrollaron el árbol de causas y como consecuencia de ello realizaron la construcción del árbol de medios, que les permitió identificar un modelo de solución.

#### **4.1. Causas del problema**

##### **4.1.1. Causa 1: Carencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular**

En la actualidad la EESTP de Puente Piedra utiliza una estrategia que se repite año a año (Venta de Prospecto, Página Web Águila 6, A través de redes sociales como el Facebook, Recomendación de los usuarios y familiares de la EESTP. (Positivos y negativos), según entrevista realizada al Crnl. Jesús Gálvez Romero Jefe de la Oficina de Admisión. Al consultar a los encargados del proceso de admisión, indicaron que no existe un análisis del mercado de los futuros prospectos a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra, esta información permitiría identificar a aquellos jóvenes con las mejores condiciones (mejores prospectos), para atraerlos e incorporarlos a las filas de la policía nacional. Así mismo la percepción de la población respecto de la policía nacional, tiene una imagen alicaída por decirlo menos, debiendo hacer esfuerzos por levantar esa imagen, desde la captación de los futuros suboficiales, el proceso de selección y preparación, para llegar a convertirse en los referentes de la policía a nivel nacional. El marketing es una herramienta que si es aplicada de la manera correcta nos va a permitir llegar a los mejores prospectos, con campañas de sensibilización, para que los jóvenes

conozcan el impacto, la importancia de la labor policial y las bondades que ofrece la carrera militar, para que sean de público conocimiento.

Se están dando cambios en la estructura de selección, en el presente año se ha flexibilizado la estatura reduciéndola a 1.64 y 1.63 cm. Esta pudiera ampliarse a los jóvenes que cuentan con una carrera técnica o universitaria afines a la labor policial, pudiendo estos ser objeto de ciertos beneficios al contar con una carrera a cuestas. Pudiendo ingresar y apoyar en labores administrativas desde su ingreso.

#### **4.1.2. Causa 2: Infiltración de postulantes con parientes vinculados en actos ilícitos u organizaciones criminales desde el segundo grado de afinidad y el Cuarto Grado de consanguinidad**

Lo más saltante de las noticias negativas del país, es el involucramiento de personal policial en actos ilícitos, llegando incluso a pertenecer a bandas criminales e incluso ser parte de organizaciones criminales, el filtro de información de los candidatos y el análisis de su perfil se convierten en cuestiones de vital importancia, se trata de realizar un seguimiento incluso de su entorno. Para ello necesitamos contar con información suficiente y relevante, es aquí que necesitamos establecer convenios de cooperación interinstitucional, tanto las instituciones públicas como las privadas (casos centrales de riesgo, análisis de perfiles personales, redes sociales, etc.), que nos permitan analizar a profundidad al futuro suboficial, de manera tal que nos permita establecer sin lugar a dudar que se trata de una persona íntegra, debiendo establecer protocolos para dicho análisis. La necesidad de formar una Base de Datos (BD) con información cruzada con las diferentes instituciones publico privadas, que nos permitan tomar una buena decisión, con respecto a la idoneidad del futuro suboficial. Si observamos el acontecer nacional una de las noticias más alarmantes es el involucramiento de miembros de nuestra policía nacional en bandas criminales, "Los Babys de Oquendo", "Los Rucos", "Los Norteños y Guarayos", "Los Mellizos de Cajamarca" y "Las Mamis de Ceres", alguno de los casos de las bandas más peligrosas

desbaratadas en el año 2017, las que contaban en sus filas con miembros de la policía nacional, según reporte del Ministerio del Interior, citada en dicho artículo, una de las bandas más peligrosas "Los Babys de Oquendo", que se dedicaba al sicariato y la extorsión, contaba con 61 miembros, de los cuales 24 pertenecían al cuerpo policial. Siendo una de sus principales funciones el servir de dateros para estas organizaciones criminales y ocultar las denuncias que los involucraban. El ministro del interior Mauro Medina reconoció ante la comisión de defensa del congreso la infiltración de estos elementos en el cuerpo policial.

En el año 2018, 3910 policías estuvieron envueltos en casos de procesos por indisciplina Graves y Muy Graves en sus diferentes modalidades, de los cuales 2742 fueron Sub Oficiales, vale decir el 70.13%. A agosto del 2019, se han registrado 3992 casos de policías involucrados en actos de indisciplina Graves o Muy Graves, de ellos los recién incorporados a la carrera policial son 2776 casos, lo que quiere decir un 69.54%. Lo que significa que ya se superó las cifras del año pasado.

#### **4.1.3. Causa 3: Insuficiente transparencia en el proceso de admisión**

La corrupción es el principal problema que afronta el Perú, el 53.1%<sup>13</sup> de la población encuestada por el Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI), resultados que forman parte de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG). En dicho periodo la percepción de la población desplaza a la delincuencia el segundo lugar con un 41.6%. En el primer caso, ha calado en todos los niveles del estado, sectoriales, regionales, locales, institucionales y las entidades privadas, llegando incluso a infiltrarse al interior de la policía nacional del Perú.

La imagen institucional es vital, para el aumento de postulantes a la EESTP de Puente Piedra, motivo por el cual la falta de transparencia, sumado a casos de extorsión

---

<sup>13</sup> evaluación de los resultados del "Módulo: Gobernabilidad, Democracia y Transparencia (noviembre 2017 – abril 2018)",



y cupos por plazas en el proceso de admisión es inadmisibles, a fin de cerrar dichas brechas, se vuelve imprescindible la transparencia del proceso, poniendo a disposición toda la información de los postulantes, que acceden al proceso de admisión, contar con la verificación de un ente externo, incrementaría la credibilidad del proceso, que tanta falta le hace, a fin de elevar la imagen institucional. Apelando a la participación de empresas e instituciones capaces de garantizar el proceso, en el ámbito nacional como las universidades, Defensoría del Pueblo, Contraloría, en el ámbito internacional las escuelas de otros países, BID, que evalúen el proceso y brinden sus apreciaciones al mismo, permitiría un proceso de mejora continua, apuntando a alcanzar elevados estándares internacionales. En esa línea de ideas también aplicar la certificación ISO 9001 del proceso de Captación y Selección del proceso de Admisión, permitiendo la evolución del proceso y la garantía del cumplimiento de estándares de calidad internacionales.

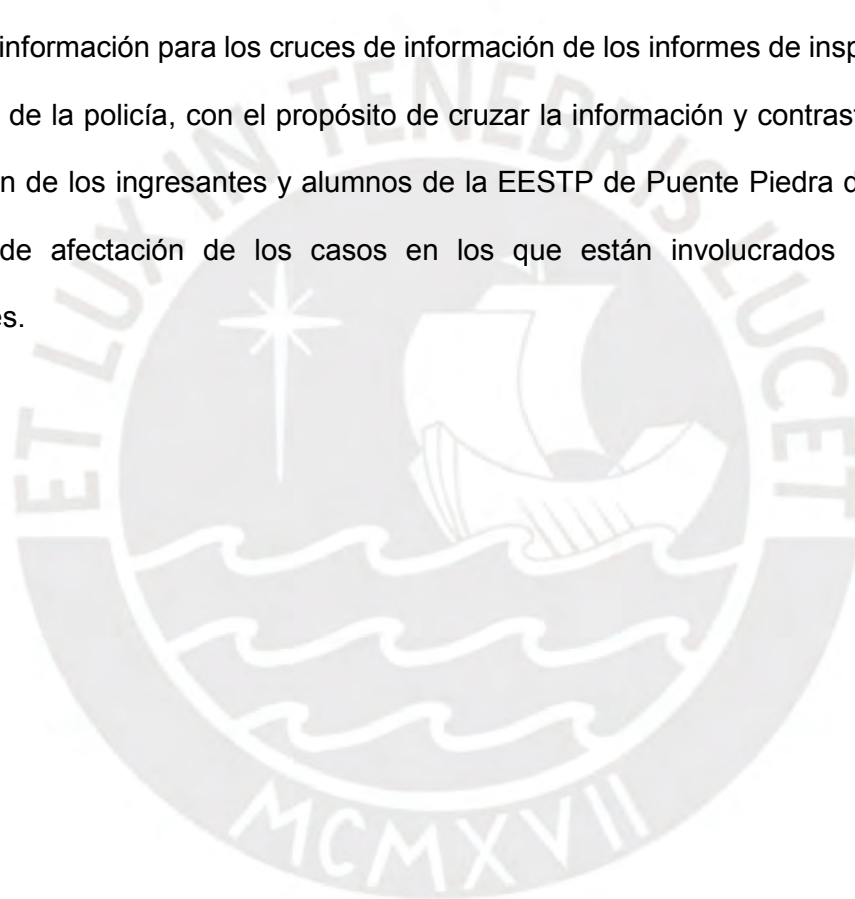
Los primeros indicios que se recogen de información periodística, que a nivel nacional reporta sobre estos hechos, casos como la suboficial Sherly Yasmin Vigilio Claudio en el presente año, solicitando a la alumna Ketty Tucto Cabello postulante a la EESTP Santa María del Valle la suma de S/ 17,000 soles, con la promesa de ayudarlo a ingresar, por este hecho fue sentenciada a cuatro (04) años y cuatro (04) meses de prisión. Este hecho fue probado y se llegó a una sanción, pero en la mayoría de los casos las denuncias son anónimas, sin una prueba fehaciente que corrobore el hecho, dejando sin efecto la investigación.

En el caso de la EESTP de la PNP de Puente Piedra se han reportado entre 2017 - 2019, treinta y dos (32) casos de denuncias anónimas por tráfico de influencias y actos de corrupción en los procesos de admisión de la EESTP. Doce (12) de ellos por tráfico de influencias y veinte (20) por actos de corrupción, de los cuales solo cuatro (04) llegaron a ser investigados, en el mismo lapso de tiempo la EESTP detectó seis (06) casos, dos (02) casos por tráfico de influencias y cuatro (04) por actos de corrupción, de

los cuales solo se investigaron cuatro (04) casos, de los casos mencionados ninguno fue sancionado, pero el daño a la imagen institucional es muy alto. Esto evidencia la falta de transparencia y aumenta la percepción negativa de la población hacia los futuros integrantes de la policia nacional.

Urge la implementación de puntos de control, en cada punto del proceso de admisión que garantice su transparencia y la identificación de los responsables, con una continua evaluación del desempeño del personal involucrado.

La información para los cruces de información de los informes de inspección, de la sanidad de la policía, con el propósito de cruzar la información y contrastarla con la información de los ingresantes y alumnos de la EESTP de Puente Piedra determinará el grado de afectación de los casos en los que están involucrados los futuros suboficiales.



#### 4.1.4. Árbol de Problemas (causa y efecto)

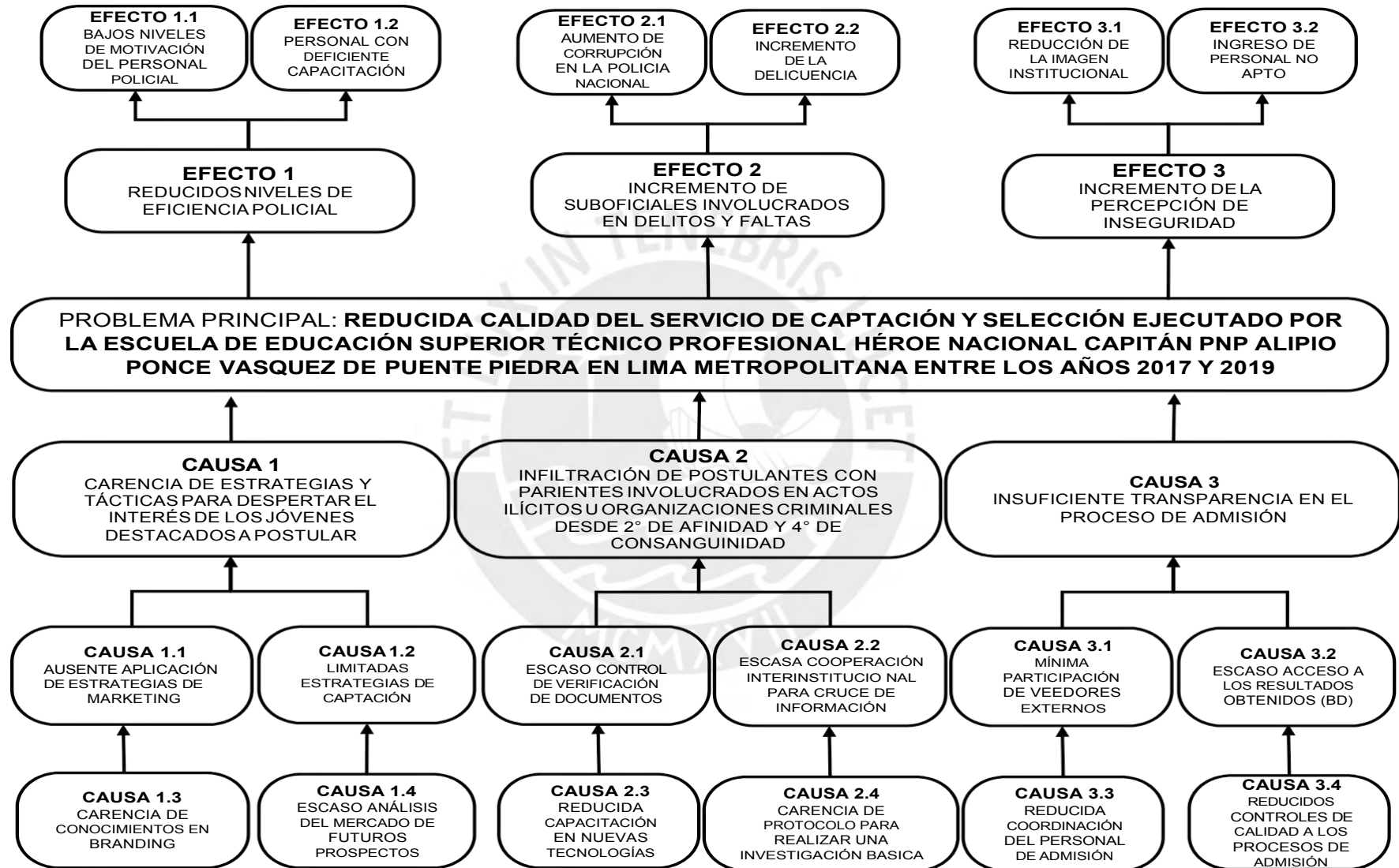


Figura 12: Árbol de Problemas (causa y efecto)

Fuente: Elaboración propia.

## **4.2. Transformación del Árbol de Problemas a Árbol de Objetivos**

### **4.2.1. Medio 1: Existencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular**

- Aplicación de estrategias y tácticas de marketing y evaluación de resultados.
- Aplicación de estrategias de captación y evaluación de Resultados.
- Personal con conocimientos en Branding.
- Permanente análisis del mercado de futuros prospectos.

### **4.2.2. Medio 2: Exclusión de postulantes con parientes vinculados en actos ilícitos u organizaciones criminales desde el segundo grado de afinidad y el Cuarto Grado de consanguinidad**

#### **4.2.2.1. Exigente control de verificación de documentos.**

- Exigente control de verificación de documentos
- Permanente cooperación interinstitucional para el cruce de información.
- Personal capacitado en nuevas tecnologías.
- Desarrollo y ejecución de protocolo para realizar una investigación básica.

### **4.2.3. Medio 3: Excelente transparencia en el proceso de admisión**

- Permanente participación de veedores externos.
- Amplio acceso a los resultados obtenidos (Base de Datos).
- Elevado nivel de coordinación del personal de admisión.
- Exigentes controles de calidad a los procesos de admisión.

#### 4.2.4. Árbol de Objetivos (medios y fines)

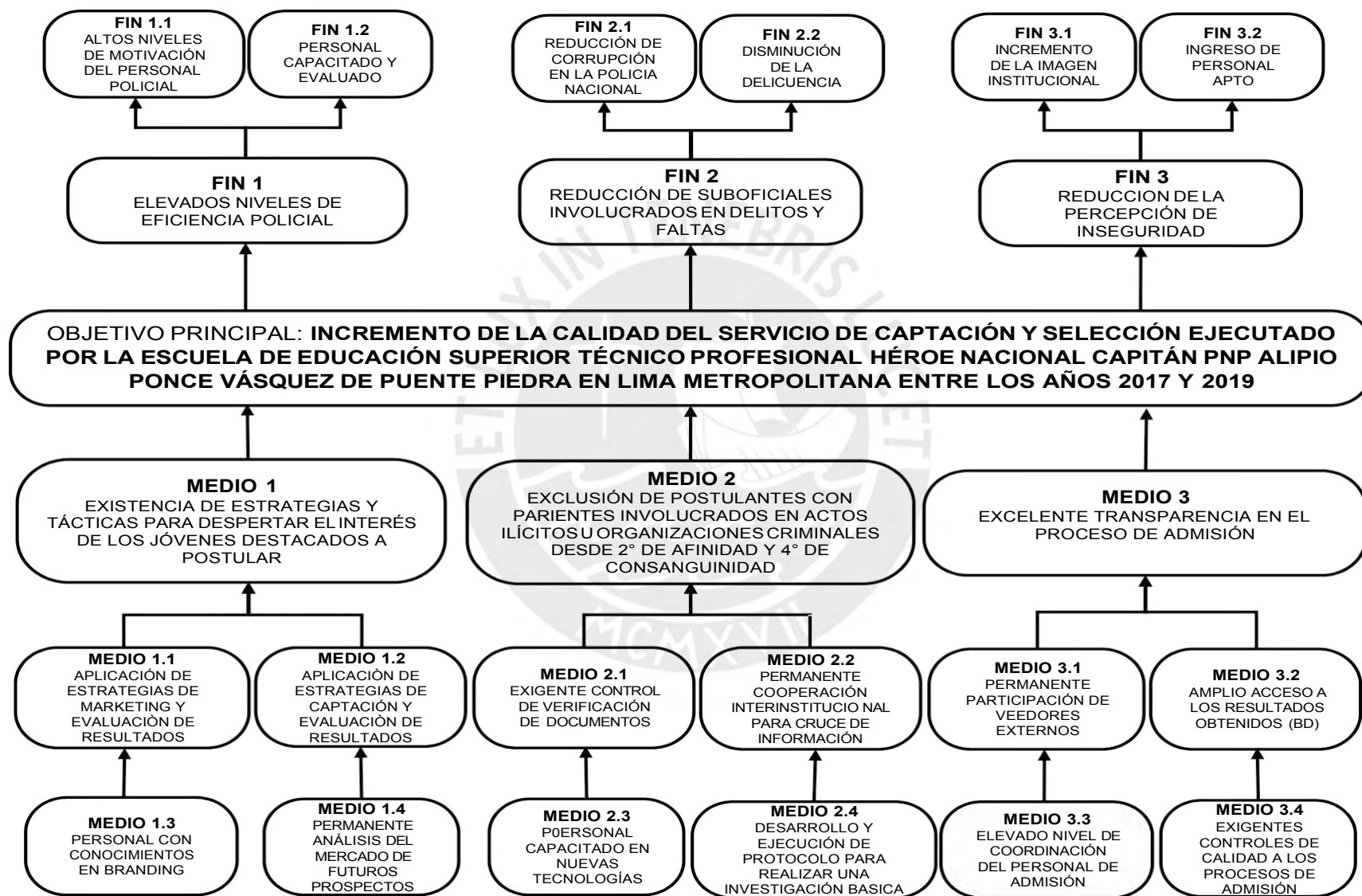


Figura 13: Árbol de Objetivos (medios y fines)

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V**

### **PROTOTIPO**

Para el logro de establecer el desafío de innovación es relevante tener en cuenta todo el proceso realizado desde la definición y descripción del problema, habiéndose formulado la arquitectura de este; para este paso, es necesario valorar la causas del problema identificados considerando tres dimensiones que influyen en una organización pública; se tiene el nivel de impacto del problema, las posibilidades de modificación por parte de la organización, en este caso de la Policía Nacional del Perú; y, si esta se encuentra en el ámbito normativo de la institución policial, desde el cual se intenta ejecutar la intervención; para ello, se evaluarán cada una de ellas otorgándoles un puntaje de acuerdo a valores planteados en estas tres dimensiones.

#### **5.1. Desafío de innovación**

Se plantearon tres causas: i) Carencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular, ii) Infiltración de postulantes involucrados en actos ilícitos de organizaciones criminales de 1da y 4ta generación; y, iii) Insuficiente transparencia en el proceso de admisión; considerando el índice de jerarquización de causas de la Tabla 12, respecto a la primera causa, esta constituye la de mayor impacto, primordialmente, porque es el inicio de la cadena de la formación del futuro suboficial y por ende de toda la carrera policial, como todo producto o servicio depende de la calidad de los insumos, para esperar buenos resultados, mientras que la segunda causa, aseguramiento de la verificación del historial de los postulantes, es de impacto regular, pues aún con este déficit se continúa con el servicio; por su parte, la tercera causa, también muestra un impacto regular en la institución, la transparencia del proceso de acceso a la carrera policial, la medición de este impacto es observable en la afectación del branding de la Escuela de Suboficiales y el proceso de admisión, dejando la credibilidad del proceso en entre dicho, desanimando a los mejores cuadros al percibir una baja imparcialidad, pero a pesar de ello sigue funcionando el proceso.

Se puede inferir la baja posibilidad de cambiar la segunda causa debido a que la institución en el último proceso inició una nueva estrategia con miras a reducir estos casos, el examen del polígrafo esta implementado a partir del último proceso de admisión con miras a reducir los casos de policías infiltrados y aún se está probando su eficiencia, en los otros dos casos las probabilidades son muy altas, el mejorar la calidad de los postulantes es evidentemente necesario y la mejora de la calidad de la transparencia del proceso de admisión, influirá en el aumento de la cantidad y calidad de postulantes a la escuela de suboficiales de la PNP de Puente Piedra.

Asimismo, se observa las posibilidades de que la Policía Nacional del Perú decida la inversión sobre la mejora de la calidad de los postulantes y ampliar el espectro de los mismo con miras a mejorar la calidad de los mismos es muy probable, pero está supeditado a decisiones políticas, en el segundo caso es poco probable pues ya hay una decisión y se espera los resultados, en el tercer caso es regularmente probable, pues se trata de gestiones para la transparencia del proceso y el aumento de puntos de control del mismo, lo que repercutirá a la larga en la forma como la ciudadanía siente el proceso de acceso a la carrera policial.

Respecto al ámbito normativo, los tres casos no son afectados por un cambio fundamental en las normas bajo las cuales se rige la institución, estas forman parte del mismo, los cambios en el primer caso son acerca del mejoramiento de las capacidades de los involucrados en el proceso y el ajuste de las estrategias, en el segundo va orientado a mejorar el enfoque de la verificación de la procedencia de los suboficiales, en el tercero va orientado más a la gestión y la comunicación del proceso hacia la comunidad, es mejorar la imagen de la institución, la cual se encuentra en la normatividad de la Policía Nacional del Perú.

Tabla 17  
Matriz de Jerarquización de Causas

CRITERIOS	IMPACTO DEL PROBLEMA	POSIBILIDADES DE MODIFICACIÓN POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN	SE ENCUENTRA EN EL ÁMBITO NORMATIVO INSTITUCIONAL	TOTAL
Carencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular	3	3	3	9
Infiltración de postulantes involucrados en actos ilícitos de organizaciones criminales de 1da y 4ta generación	2	1	3	6
Insuficiente transparencia en el proceso de admisión	2	3	2	7

Leyenda: Alta Probabilidad: 3 / Regular Probabilidad: 2 / Baja Probabilidad: 1

Fuente: Elaboración propia

Se desarrolló el análisis de causas mediante la matriz VESTER, identificando aquella que se encuentra dentro del Primer cuadrante considerado como plano cartesiano elaborado, a partir del árbol de problemas propuesto, dando como resultado que nuestro problema identificado se encuentra como una de las razones más críticas, así como la principal causa de la Carencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular. Como se puede apreciar en la Tabla 13 y Figura 6.

Tabla 18  
Matriz VESTER

ANÁLISIS MATRIZ VESTER		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	INFLUENCIA	
Problema	A	0	0	2	1	0	1	1	2	3	3	0	2	1	16	
Causa	B	2	0	3	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	11	
Causa	C	2	1	0	0	0	1	0	0	3	2	1	0	0	10	
Causa	D	3	3	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	10	
efecto	E	2	3	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	1	12	
efecto	F	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
efecto	G	3	3	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	11	
Causa	H	1	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	7	
Causa	I	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	3	8	
Causa	J	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	3	8	
efecto	K	3	3	2	2	3	0	1	1	0	0	0	1	1	17	
efecto	L	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	4	
efecto	M	1	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	6	
<b>DEPENDENCIA</b>		21	15	17	10	3	5	6	10	9	11	4	4	11		
		NO AFECTACIÓN	0													
		BAJA AFECTACIÓN	1													
		MEDIA AFECTACIÓN	2													
		ALTA AFECTACIÓN	3													
		<b>DEPENDENCIA</b>	12.0													
		<b>INFLUENCIA</b>	10.5													

Fuente: Elaboración propia



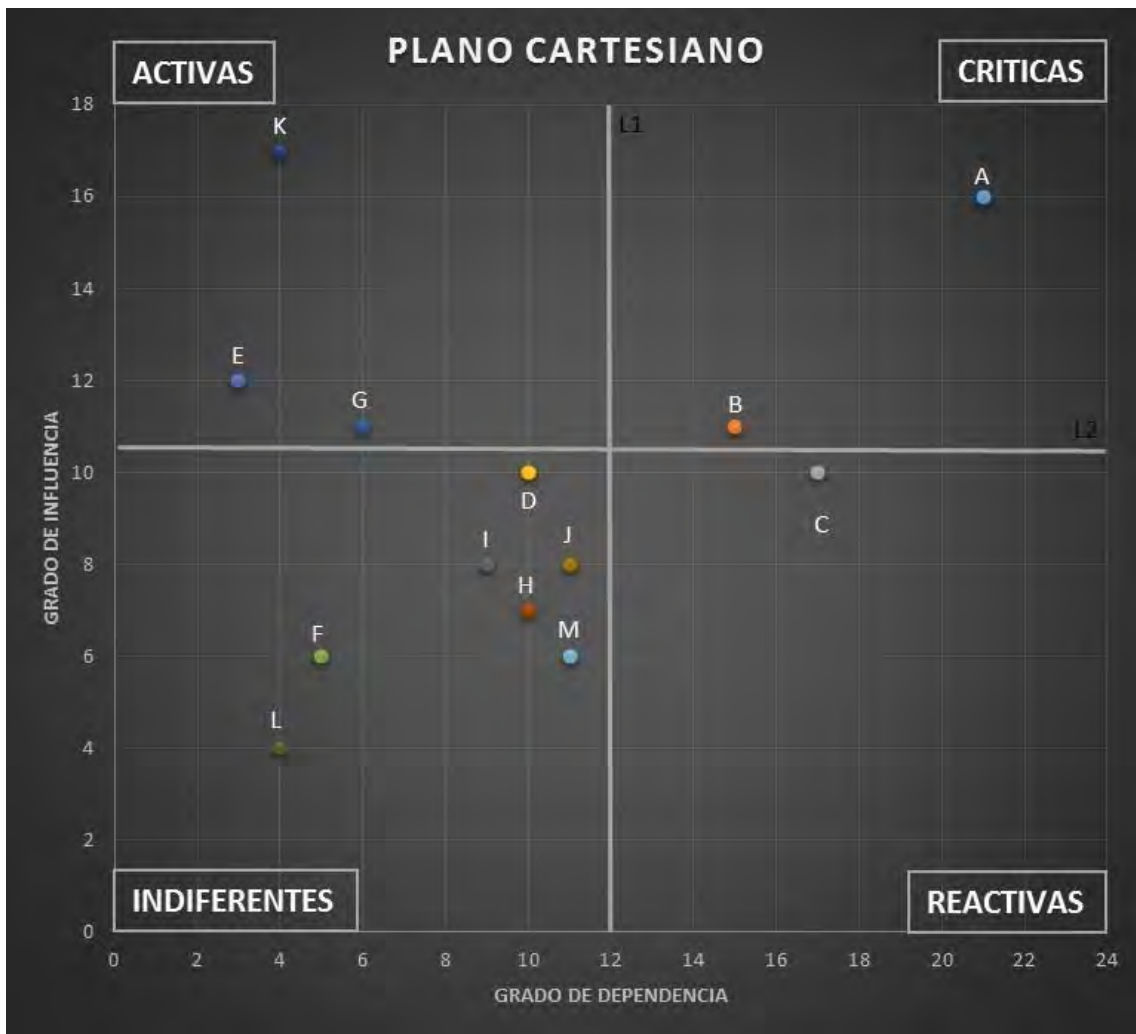


Figura 14: Plano Cartesiano

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en la Matriz VESTER.

**El problema planteado fue:**

*Reducida Calidad del servicio de captación y selección ejecutado por la Escuela de Educación Superior Técnica Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra en Lima Metropolitana entre los años 2017 y 2019*

**En consecuencia, la causa seleccionada fue:**

*Carencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular.*

**Por lo tanto, el problema reformulado es:**

*La Escuela de Educación Superior Técnica Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra requiere de estrategias y tácticas para la captación y selección de postulantes; porque actualmente no despierta el interés de los jóvenes destacados en Lima Metropolitana entre los años 2017 y 2019*

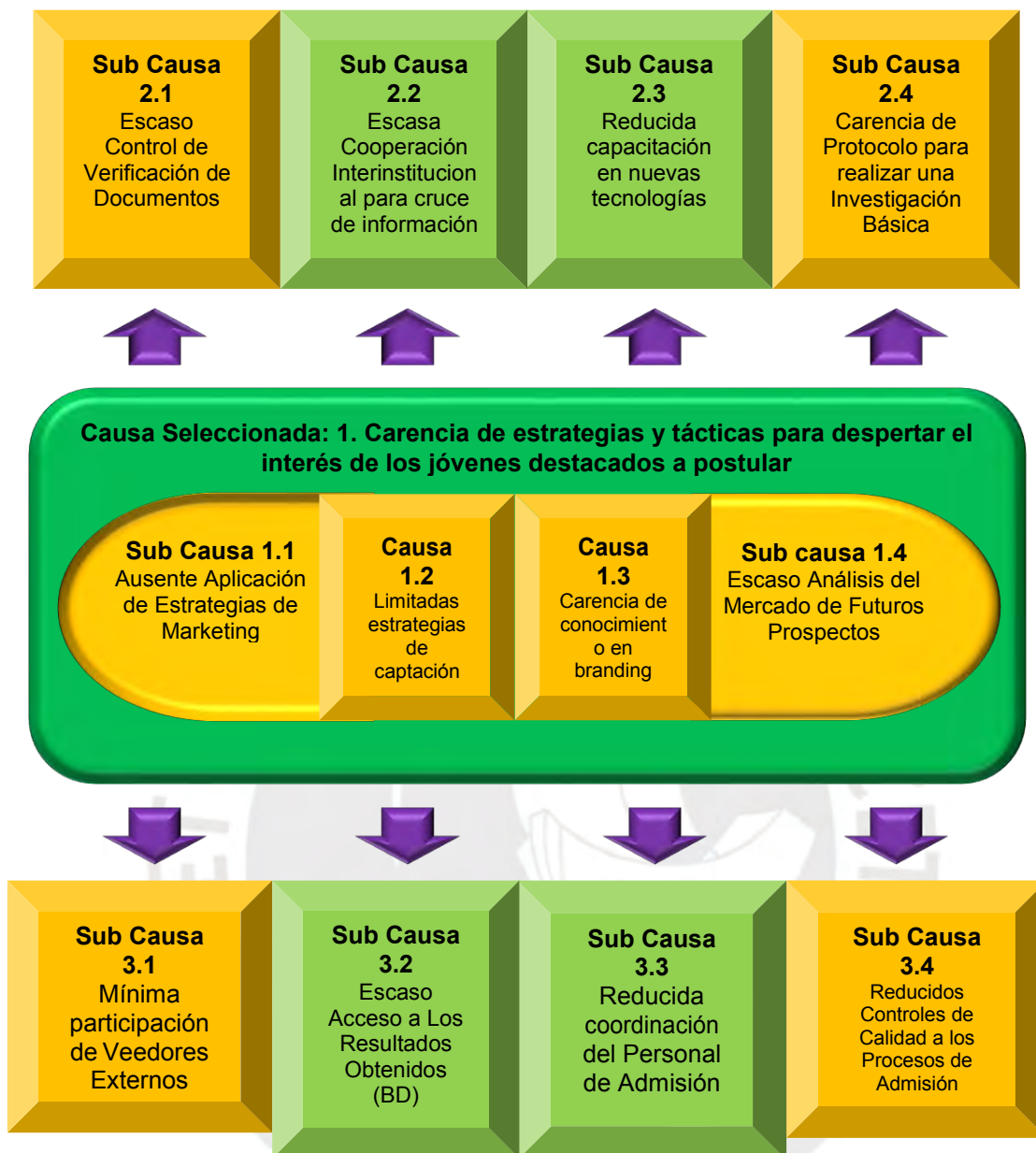


Figura 15: Sub Causas del problema y causa central del desafío de innovación Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se llega a plantear el desafío de innovación:

¿Cómo podemos mejorar las carencias de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra; en Lima Metropolitana entre los años 2017 y 2019?

## 5.2. Experiencias que enfrentan el Desafío

El Ministerio del interior propuso el Proyecto de Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018 al Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana en el Marco de la Ley N°27933 – Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, orientada a fortalecer la seguridad de la población frente a un conjunto de violencias y delitos en el territorio nacional. Con la participación de todos los niveles del estado. Estas incluyen las Escuelas Nacionales de Formación Técnica Profesional Policial, con su respectivo fortalecimiento institucional y el aumento de infraestructura.

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS
<b>DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA</b>  <b>Proyecto de Plan Nacional Seguridad Ciudadana 2013 – 2018.</b>	<b>Objetivos de la experiencia</b> Articular esfuerzos del sector público, privado y de la sociedad civil, en la ejecución de acciones de protección y seguridad para los ciudadanos, convirtiendo a la seguridad Ciudadana, en una Política Pública prioritaria para el Estado Peruano
	<b>Precisar si es una medida de política pública o gestión pública</b> Política pública
	<b>Alcance de la experiencia (Nacional, regional, local)</b> Nacional
	<b>Público objetivo de la experiencia</b> Todos los peruanos
	<b>Periodo de la implementación de la experiencia</b> 2013-2018
	<b>Rol de las entidades encargada de su implementación</b> MININTER-PNP
	<b>Aspectos que aborda del desafío de innovación</b>
	<b>De manera parcial</b> Solo parcial
<b>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</b>	<b>En el público objetivo</b> Pese a los esfuerzos del ejecutivo, estos no han reducido la percepción que tiene el ciudadano con respecto a los miembros de la PNP.
	<b>En la entidad pública</b> Si bien es cierto se han mejorado algunos aspectos, pero son paliativos no llegando a incidir en el problema central.
	<b>En la política pública</b>

	Los esfuerzos del estado van por el lado de la infraestructura, cuando debería realizarse a nivel de estrategias y reorganización.
	<b>En la gestión pública</b> La gestión a nivel de las necesidades de la institución, no más allá del cumplimiento de sus funciones.
<b>Dificultades identificadas</b>	<b>Capacidad institucional</b>
	<b>Capacidades del personal</b>
	<b>Voluntad política</b> Poca voluntad política
	<b>Presupuesto</b> No se asignó presupuesto
	<b>Otros</b>

Fuente y elaboración: propia

Proceso de captación de los mejores talentos y proceso de categorización en la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuya estrategia de marketing se basa en la inclusión de bonos para los casos de los primeros puestos (Tercio Superior) y la categorización de distintos niveles, los niveles más bajos para los casos mencionados y los más altos de los procedentes de colegios particulares. Esta estrategia de tipo piramidal permite un equilibrio económico a la institución y sobre todo garantiza el ingreso de los alumnos más destacados, logrando con ello una mayor calidad de los alumnos y el respectivo aumento del nivel de estudios.

<b>ELEMENTOS</b>	<b>SUB ELEMENTOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA</b>  <b>Estrategia de Marketing para la captación y selección de futuros ingresantes a la PUCP.</b>	<b>Objetivos de la experiencia</b> Estrategias de Captación y selección de futuros estudiantes en la Pontificia Universidad Católica del Perú
	<b>Precisar si es una medida de política pública o gestión pública</b> Política pública
	<b>Alcance de la experiencia (Nacional, regional, local)</b> Nacional
	<b>Público objetivo de la experiencia</b> Usuarios de la universidad
	<b>Periodo de la implementación de la experiencia</b> A partir del año 2012.

	<b>Rol de las entidades encargada de su implementación</b> PUCP
<b>Aspectos que aborda del desafío de innovación</b>	<b>De manera integral</b> Permite mantener los niveles de ingresos y egresos en azul, con este conjunto de medidas y permite mantener el nivel de los alumnos de manera equilibrada.
	<b>De manera parcial</b> Solo parcial
<b>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</b>	<b>En el público objetivo</b> Ingreso de alumnos de calidad, y mantiene el prestigio y calidad de la enseñanza, permitiendo ampliar el interés al conseguir un nivel por encima del promedio.
	<b>En la entidad pública</b> Entidad Privada, los alumnos proceden de Colegios Públicos y Privados.
	<b>En la política pública</b> Se llega al usuario potencial del servicio.
	<b>En la gestión pública</b> No hubo resultados
<b>Dificultades identificadas</b>	<b>Capacidad institucional</b> Capacitación constante de su personal en aras de mantener y elevar el nivel mostrado.
	<b>Capacidades del personal</b> Personal con las cualidades y conocimiento necesarios.
	<b>Voluntad política</b> Alta voluntad política
	<b>Presupuesto</b> La obtención de la inversión permite mantener un presupuesto estable y continuo.
	<b>Otros</b>

Fuente y elaboración: propia

El Programa de Talentos del Colegio Saco Oliveiros, constituye en un centro especialmente diseñado para responder a las expectativas educativas de los estudiantes con alto rendimiento. Brindándoles facilidades a los alumnos destacados. Esta propuesta permite mantener la inversión privada, que va de la mano con el prestigio ganado la institución, basado en la participación en los certámenes más importantes a nivel nacional e internacional. Destacando en todos ellos como una institución sólida, esto le permite un ingreso fluido de alumnos que aspiran a tener dichos niveles,

manteniendo la calidad de sus estudiantes con la más alta exigencia. El nivel de la institución se mantiene gracias a la caza de talentos que efectúa, de manera permanente, al permitirle las facilidades aumenta los niveles de enseñanza de la casa de estudios, permitiendo un equilibrio con sus alumnos, exigiéndoles al máximo desde su ingreso.

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS
<b>DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA</b>  <b>Programa de Talentos del Colegio Saco Oliveiros.</b>	<b>Objetivos de la experiencia</b>  Propuesta tiene por objetivo la identificación, promoción y desarrollo de las potencialidades académicas, creativas y deportivas de sus estudiantes, con el propósito de apoyarlos mediante un espacio que les permita alcanzar un alto rendimiento en sus áreas de interés, teniendo en cuenta sus necesidades físicas, sociales y emocionales.
	<b>Precisar si es una medida de política pública o gestión pública</b>  Política pública
	<b>Alcance de la experiencia (Nacional, regional, local)</b>  Regional, con proyección nacional
	<b>Público objetivo de la experiencia</b>  Futuros alumnos con aspiraciones elevadas.
	<b>Periodo de la implementación de la experiencia</b>  2019
	<b>Rol de las entidades encargada de su implementación</b>  Colegio SACO OLIVEIROS
	<b>Aspectos que aborda del desafío de innovación</b>
<b>De manera parcial</b>  Los talentos que acceden al programa obtendrán beneficios como la subvención de su mensualidad e incluso vivienda ofrece a los residentes cómodos ambientes amoblados, textos y material de consulta con información actualizada, así como computadoras de última generación. Para mantener este beneficio el alumno tiene que aprobar satisfactoriamente las evaluaciones académicas, psicológicas y socioeconómicas realizadas por la dirección de Selección y Olimpiadas.	
<b>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</b>	<b>En el público objetivo</b>  Los resultado saltan a la vista con un sin número de premios nacionales e internacionales en las diferentes áreas del saber.
	<b>En la entidad pública</b>

	Entidad privada enfocada en la caza de talentos.
	<b>En la política pública</b> Alcanzar la solidez, con una inversión que da como resultado un alto porcentaje de reinversión.
	<b>En la gestión pública</b> No hubo resultados
<b>Dificultades identificadas</b>	<b>Capacidad institucional</b> Orientada a la mejora continua de sus procesos.
	<b>Capacidades del personal</b> Personal altamente capacitado.
	<b>Voluntad política</b> Alta voluntad política
	<b>Presupuesto</b> Presupuesto permanente y reinversión.
	<b>Otros</b>

Fuente y elaboración: propia

### 5.3. Concepto de innovación

#### 5.3.1. Descripción del concepto final

ITEM	CONCEPTO
¿Cómo se denomina?	Estrategia Integral de Captación y Selección de Postulantes para la EESTP PNP de Puente Piedra
¿En qué consiste la solución?	La Estrategia Integral consiste en la aplicación de estrategias de marketing para la difusión de las bondades de la formación policial a la vez que se plantea una estrategia de branding de la EESTP PNP como marca institucional, asimismo, se busca afinar el proceso de captación mediante la transparencia y participación de veedores externos que garanticen la imparcialidad de las evaluaciones, finalmente la estrategia se complementa con la elaboración de un Análisis de Mercado de Futuros Prospectos para que la EESTP PNP de Puente Piedra pueda contar con una Base de Datos de los postulantes para elevar la calidad de la selección.
¿Para quién es la solución?	Para la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra y población del distrito de Puente Piedra.
¿Para qué es la solución?	Para mejorar la cantidad y calidad de los ingresantes a la EESTP PNP de Puente Piedra con el objetivo de formar mejores elementos policiales que se constituyan como ejemplos para la institución policial y contribuyan a mejorar la imagen de la PNP y con ello la percepción de seguridad ciudadana en el distrito de Puente Piedra.



ITEM	CONCEPTO
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	El valor agregado de esta innovación se encuentra en proveer de efectivos cualificados física, técnica y, sobretodo, éticamente al servicio de la ciudadanía para que efectivamente pueda brindarse un servicio de seguridad ciudadana de calidad.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	En el caso de los postulantes, proveer toda la información contrastable sobre su historial académico y personal. En el caso de los pobladores, solicitar enérgicamente a las autoridades policiales que se haga pública toda la información concerniente a los procesos de admisión en la EESTP PNP de Puente Piedra.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Coordinación entre las autoridades y el personal policial para la implementación de los diferentes aspectos de la Estrategia Integral.

Fuente y elaboración: propia

### 5.3.2. Proceso de construcción del concepto final

Lluvia de ideas para desafiar el proceso de innovación

Denominación	Descripción	Fuente
<b>Capacitación del personal en marketing Digital y branding</b>	<p>El paso de lo analógico a lo digital es más que evidente en el mundo actual, el consumo de los contenidos digitales como los teléfonos móviles, portátiles y computadoras portátiles y el crecimiento exponencial de los contenidos de streaming y las redes sociales con el boom en la época actual, motivo por el cual las instituciones abren los ojos a este nuevo tipo de estrategias en estos entornos, por lo que necesitan adaptarse lo más rápido posible.</p> <p>En la actualidad, el marketing digital es cada vez más evidente su potencial en el futuro de la comercialización, hay una carrera entre lo digital y lo tradicional.</p>	<p>Mathison (2016)</p> <p><a href="http://impactaacademy.com/la-importancia-de-la-capacitacion-en-marketing-digital/">http://impactaacademy.com/la-importancia-de-la-capacitacion-en-marketing-digital/</a></p>
<b>Análisis de Mercado de Postulantes</b>	El método de estudiar el mercado de Postulantes permite a las instituciones conocer a sus postulantes a los actuales y a los potenciales también. De modo que este conocimiento nos da las herramientas para saber dónde se encuentran, a que clase pertenecen, gustos y preferencias entre otras	<p><b>Programa de capacitación y modernización del comercio detallista</b></p> <p><b>Investigación de mercados</b></p>

	cosas. Todo ello le permitirá enfocar de mejor manera sus esfuerzos en pro de contar con mejores cuadros.	<a href="http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp">http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp</a>
<b>Elaboración del Plan de Marketing Digital de la Escuela de suboficiales de puente Piedra</b>	El contar con una estrategia y un plan de marketing digital se ha convertido en algo muy necesario para las empresas o instituciones que quieran captar más talentos. Debemos reconocer el avance de las técnicas de los últimos años, las mismas que han cambiado radicalmente gracias al desarrollo de la tecnología y la globalización.	<b>EDT Eventos (s.f.)</b>  <a href="https://www.edt.es/la-importancia-de-un-plan-de-marketing-digital-para-las-empresas/">https://www.edt.es/la-importancia-de-un-plan-de-marketing-digital-para-las-empresas/</a>
<b>Ampliación del Rango de Edad y exoneración del examen de aptitud a los postulantes con carreras técnicas o carrera universitarias trunca (VI Ciclo)</b>	La experiencia de muchas escuelas de policías a nivel mundial, nos ofrecen otra forma de captar personal con experiencia como es el caso español.  El proceso de selección para la Guardia Civil Española, que incluye dentro de sus principales requisitos el tener entre 18 y 40 años, poseer permiso de conducir, carecer de antecedentes penales y tener un determinado nivel de Estudios.	<b>Gobierno de España (2019)</b>  <a href="https://www.boe.es/boe/dias/2019/05/15/pdfs/BOE-A-2019-7233.pdf">https://www.boe.es/boe/dias/2019/05/15/pdfs/BOE-A-2019-7233.pdf</a>

Fuente y elaboración: propia

#### A. Agrupaciones de ideas

<b>Estrategias y técnicas de Marketing</b>	<b>Ampliación del Rango de Edad y bonificación de puntaje en Examen</b>	<b>Mejora en la transparencia del proceso de admisión</b>
Capacitación en Marketing Digital	Ampliación del Rango de Edad para los postulantes con estudios técnicos y/o universitarios incompletos (desde el VI Ciclo)	Selección de Miembros
Elaboración del Plan de Marketing de la EESTP	Puntaje adicional en el examen de aptitud académica o conocimientos, para postulantes con Licencia de conducir o brevete.	Mejora del proceso de comunicación
		Mejora de puntos de control y seguimiento

<b>Implementación de un plan de marketing</b>		
---	--	--

Fuente y elaboración: propia

### B. Priorización de ideas

<b>Grupos de ideas</b>	<b>Deseabilidad</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Disrupción</b>	<b>TOTAL</b>
Estrategias y técnicas de Marketing	X	X		X	X	4
Ampliación del Rango de Edad y bonificación de puntaje en Examen	X	X		X	X	4
Mejora en la transparencia del proceso de admisión	X	X		X		3

<b>Idea</b>	<b>Viable (monetario) Costo-eficiente</b>	<b>Factible (organización) capacidad técnica y organizacional</b>	<b>Deseable (publico interno y externo)</b>	<b>Respaldo legal</b>	<b>Impacto</b>	<b>Innovador (disruptivo para el caso peruano)</b>	<b>Resultado</b>
1	X	X	X	X	X	X	6
2							
3							

Fuente y elaboración: propia

### C. Bosquejo de la idea ganadora

¿Cuál es el objeto de su innovación?

El objeto de la innovación formulada es la mejora de la calidad de los postulantes a la EESTP de la PNP de Puente Piedra.

¿Cuál es la idea central de su innovación?

La aplicación de un plan de Marketing Digital, aumento de la presencia en redes, posicionamiento de la escuela y beneficios a los postulantes.

¿A quiénes beneficia?

De manera externa a los futuros egresados de los colegios, de contar con la información de los beneficios de pertenecer al cuerpo policial nacional, a los egresados técnicos y universitario con carreras truncas de contar con una alternativa de pertenecer a la Policía Nacional del Perú. A los padres de estos chicos al decidirse por el camino del servicio a su nación.

De manera interna, la postulación de una mayor cantidad y mejora de la calidad de postulantes, al despertar el interés de los alumnos más destacados y aquellos que ya tiene carrera y licencia de conducir, al ingresar podrán servir de manera directa, mientras dure su capacitación profesional.

¿Cómo se va a entregar?

En primera instancia se contará con una capacitación a todos los participantes del proceso de admisión, el mismo que servirá de base para que ellos en el futuro capaciten al personal adicional. Y servirá de base para el mejoramiento de las estrategias y tácticas de captación y selección de la Escuela de suboficiales.

En segunda instancia la elaboración del Plan de Marketing, el mismo que se realizará de manera conjunta con el personal y la empresa encargada de desarrollarla, el formar parte del proceso permitirá el afianzamiento de los conocimientos impartidos inicialmente y llevados a cabo durante la ejecución de las actividades del Plan de Marketing aprobado.

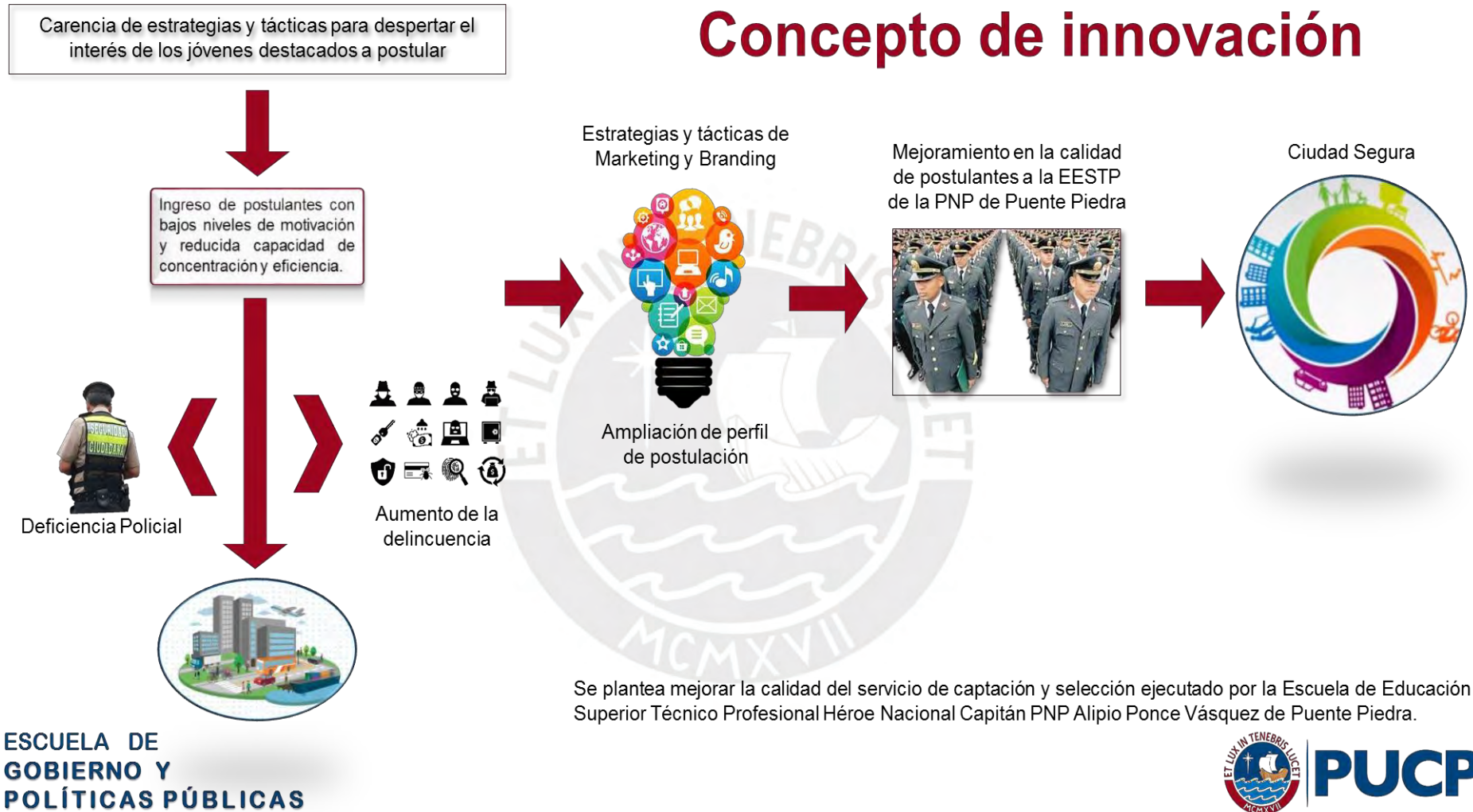
En paralelo se solicitará como parte del proceso de implementación de estrategias la ampliación del rango de edad para el caso de los postulantes con carrera técnica y universitaria trunca (VI Ciclo como mínimo), se les exonerará del examen de aptitud y conocimientos; y para los casos de postulante con licencia de conducir y breveté, se les dará puntos adicionales en los exámenes de aptitud y conocimientos.

¿Quiénes estarán a cargo del diseño y de la implementación?

El Jefe de Admisión de la EESTP de Puente Piedra y el Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra y el personal seleccionado para el Comité de Admisión serán los encargados del diseño de los cambios a implementar. Iniciando con los informes que servirán de base para realizar los requerimientos, para el proceso de innovación.

- El Jefe de Admisión y el Director de la EESTP PNP de Puente Piedra, son los encargados de la Capacitación del personal de la comisión de admisión y personal encargado del proceso de Captación y Selección de la escuela de Suboficiales.
  1. Realizará el Informe de Requerimiento de Capacitación, con su respectivo sustento, dirigida al Director General de la ENFPP.
  2. El Director General de la ENFPP, derivará el requerimiento al área de Presupuesto para su certificación presupuestal y esta a su vez la asignación del presupuesto para el desarrollo de la Capacitación.
  3. La convocatoria de la empresa encargada de la capacitación estará a cargo de la EESTP PNP de Puente Piedra, quien coordinará todo el proceso con la Dirección General de la ENFPP.
  4. Ejecución de la Capacitación a Cargo de la Empresa Ganadora del proceso de Selección, seguimiento y control a cargo del Jefe de Admisión.
- Para el caso de la Elaboración del Plan de Marketing, se encuentra el Director de la EESTP PNP de Puente Piedra y el Comité de Admisión.
  1. El director de la Escuela realizará el requerimiento para la elaboración de un plan de marketing.
  2. El Director de la Escuela realizará el requerimiento de la elaboración del plan de Marketing de la Escuela.
  3. La elaboración se realizará de manera conjunta con la empresa ganadora, con el seguimiento del comité de admisión. Para luego pasar a la ejecución.

# Concepto de innovación



Se plantea mejorar la calidad del servicio de captación y selección ejecutado por la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra.

Figura 16: Funcionamiento del proyecto de innovación

Fuente: Elaboración propia.

## **5.4. Estructura de Solución**

### **5.4.1. Selección de Medios**

Con la finalidad de llegar a la propuesta innovadora a los problemas presentados, se han seleccionado los medios siguientes:

**Medio 1:** Existencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular.

**Medio 3:** Excelente transparencia en el proceso de admisión

### **5.4.2. Propuesta de innovación**

Los investigadores proponen los siguientes cambios innovadores:

#### **5.4.2.1. Cambio en las estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular**

Luego de la Entrevista realizada al Gral. PNP Manuel Vásquez Vásquez Director de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial y al Jefe de la Oficina de Admisión de la Dirección de la Escuela Nacional de Formación Profesional de la PNP, donde nos mencionan la insuficiente difusión de las escuelas en los colegios, la poca presencia en los medios de comunicación y redes sociales, nace la siguiente propuesta de estrategias a aplicar:

- b. Elaboración de un Plan de Marketing, durante las entrevistas se identificó la ausencia de este importante documento que permitirá establecer reglas claras y estrategias con el propósito de captar a jóvenes destacados, con énfasis en el uso de las redes sociales (Marketing Digital), las mismas que son usadas por la mayoría de los posibles postulantes con el fin de hacerles llegar el mensaje de los beneficios de la carrera policial, su estabilidad y del servicio a su nación. El uso por ejemplo del marketing por afiliación para elevar el número de vistas de los beneficios que ofrece la carrera militar. Según Philip Kotler, Jerome McCarthy y William Perreault

coinciden en la importancia de desarrollar esta herramienta de gestión que permitirá enfocar de mejor manera los esfuerzos para despertar el interés en los jóvenes más destacados. Analizando la situación actual, el estado de los futuros postulantes (necesidades y ambiciones), la competencia del mercado profesional, la efectividad de los canales de distribución, las tendencias, con su respectivo análisis FODA, a fin de establecer los objetivos claros y establecer los mecanismos de obtenerlo. Estableciendo para ello las estrategias y tácticas necesarias, con su respectivo cronograma, estableciendo los responsables de cada actividad y finalmente la medición de los resultados obtenidos para el mejoramiento respectivo.

2. Uno de los objetivos de el Plan de Marketing es la ampliación de la cobertura de la Difusión de los procesos de Admisión en los colegios para alumnos destacados. En la entrevista realizada a los entes máximos encargados de todas las Escuelas de Formación Profesional de la PNP en el Perú, llamo poderosamente la atención el alcance de la difusión en los colegios para incentivar la participación de los alumnos en la carrera policial, la indicación es que se envían equipos móviles a diferentes colegios para llevar a cabo esta labor, pero no cobertura todos los colegios, solo algunos casos.

La propuesta es la cobertura del 100% de los colegios, fomentando los beneficios de la carrera policial y el honor del servicio a la patria, la estabilidad que dicha carrera ofrece en la actualidad, buscar la realización de convenios con las UGELES de cada Región Policial para la visita gradual de los efectivos en fechas establecidas. Dando énfasis a los beneficios que se otorgan a los prospectos que pertenecen a los cuadros de méritos.

3. Además, buscará establecen una mejor cobertura de Branding institucional a través de las Redes Sociales. Uno de los puntos negativos es el resultado de la policía en los sondeos nacionales, de acuerdo a la percepción de las instituciones más corruptas del país, en la décima encuesta nacional sobre



corrupción, realizada por Ipsos Perú<sup>14</sup>, el 39% de la población considera a la Policía como la tercera institución más corrupta del país, después del Poder Judicial y el Congreso de la república, si bien es cierto que descendió en los últimos años, aún es percibida como una de las más corruptas del país. Motivo por el cual proponemos una campaña de la institución en las Redes Sociales, puesto que el 75% de los peruanos utiliza estos medios y en especial nuestro público objetivo, realizando la labor policial y los beneficios de pertenecer al cuerpo policial y consolidar las fuerzas armadas como la mejor de latino américa.

- b. Ampliación del Rango de Edad y Exoneración del examen de aptitud académica y conocimientos para los postulantes con carrera técnica o universitaria inconclusa (desde el VI Ciclo)

En diferentes partes del mundo, el rango de edad es ampliado para los casos de postulantes con un determinado nivel de estudios, como por ejemplo el proceso de selección para la Guardia Civil Española<sup>15</sup>, que incluye dentro de sus principales requisitos el tener entre 18 y 40 años, poseer permiso de conducir, carecer de antecedentes penales y tener un determinado nivel de Estudios.

La propuesta de los investigadores es la ampliación del rango de edad hasta los 27 años para los casos de postulantes con carrera técnica concluida y con experiencia o universitarios a partir del IV Ciclo de la carrera, en todos los casos deberán ser carreras afines a la función policial, como, por ejemplo:

Carreras Técnicas: Computación e Informática, Mecánico, Administración y Contabilidad, etc.

---

<sup>14</sup> Presentación de los resultados de la Décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción – Setiembre 2017, consultado el 01/11/2019: <https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2018/08/Pro%C3%A9tica-X-Encuesta-Nacional-sobre-Corrupci%C3%B3n-1-6.pdf>

<sup>15</sup> Boletín Oficial del Estado Español N° 116, de fecha 15/05/2019

Carreras universitarias (a partir del VI Ciclo): Ingenierías, Ciencias Sociales, Ciencias Humanas, Educación o Derecho, etc.

Al contar con una carrera técnica o universitaria, previa verificación de sus estudios (promedio por encima de la media); se propone exonerarlos del examen de admisión, debiendo cumplir todos los otros requisitos de rigor para el ingreso a la carrera policial. Incluso se pueden convalidar sus estudios y proseguir sus estudios en la carrera policial. Los incentivos para este tipo de postulantes buscan contar con personal capacitado, pudiendo ingresar y cumplir labores administrativas en el más breve plazo y complementar sus estudios según el nivel obtenido.

- c. Puntaje Adicional en el examen de Admisión para los casos de Postulantes con Licencia de conducir y Brevete.

Se informará a la colectividad en general acerca de las personas que cuenten con Licencia de conducir o brevete, los beneficios de postular con experiencia en el manejo de vehículos, pudiendo volcar su experiencia inmediatamente ingresados en las labores que se necesite, reduciendo los casos de tener que capacitar en los vehículos oficiales a personal sin experiencia, reduciendo el costo en el proceso de enseñanza al personal inexperto (Horas invertidas por el personal involucrado y el costo de uso de los vehículos). Para llamar la atención de este tipo de postulantes se otorgará puntaje adicional en el examen de conocimientos, para de esta manera estos puedan obtener más opciones de ingreso.

#### **5.4.2.2. Cambio en la transparencia del proceso de admisión**

El establecimiento de cooperación interinstitucional para la verificación del proceso de admisión, para asegurar que el proceso se realice de forma transparente y precisa e identificar los puntos de mejora continua. Los registros de cada punto de control estarán claramente identificados, con sus respectivos responsables, garantizando que dicha información no sea manipulable, la misma que deberá ser compartida con todas las escuelas para evitar los casos de la negación en una escuela

y la posterior aceptación en otra, aun cuando el postulante ha sido rechazado. Estos protocolos se deberán cumplir de manera irrestricta con el propósito de garantizar un proceso transparente y eficiente.

El nivel de coordinación entre los miembros de los diferentes niveles del proceso de admisión es vital para el correcto desarrollo de las actividades del proceso de admisión. Estableciendo los puntos de control y la actualización en línea de los resultados permitirá establecer que el proceso es limpio, el acceso a la información para su respectivo análisis y compartirlo con las otras escuelas permitirá realizar un mejor filtro de las mismas.



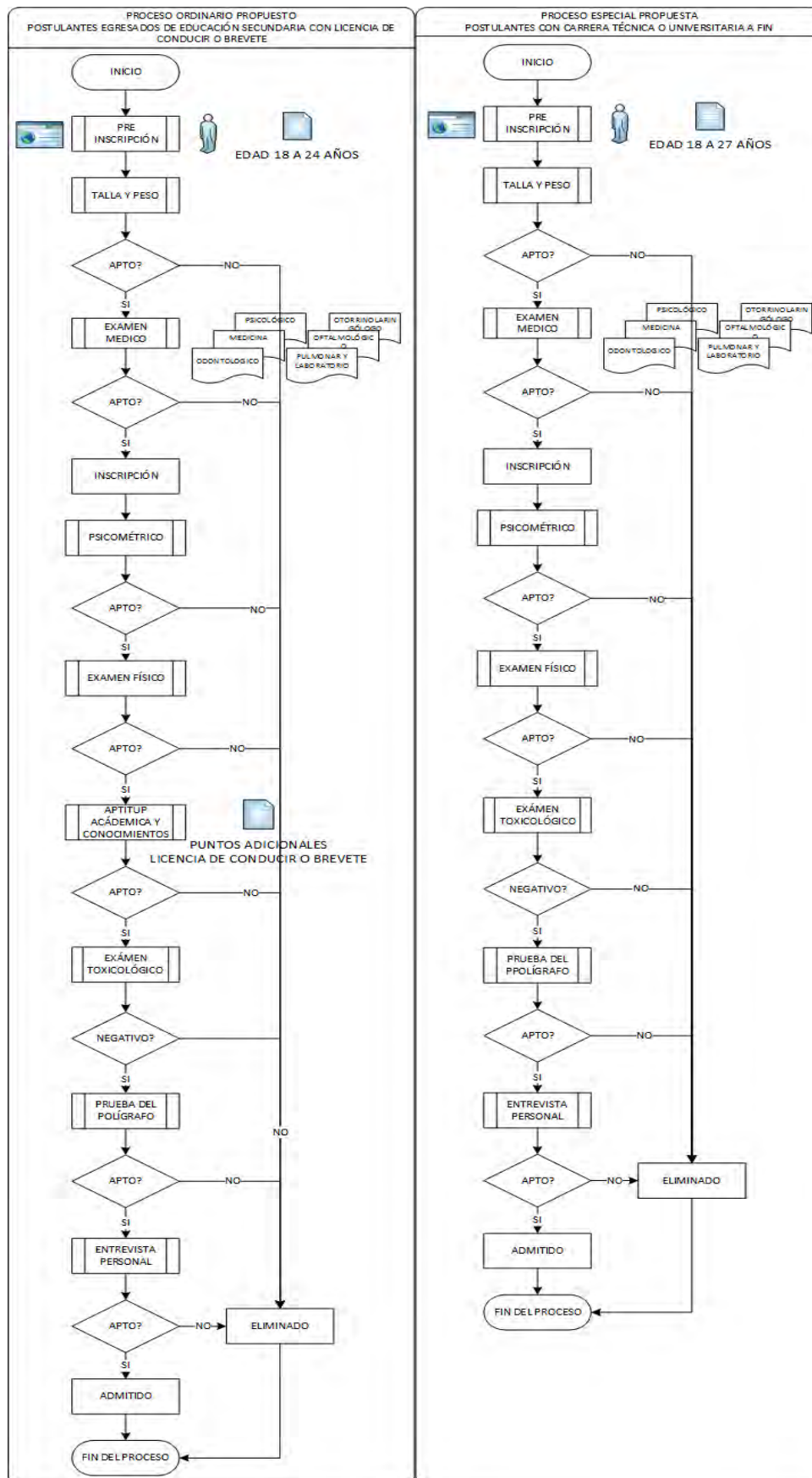


Figura 17: Diagrama de Flujo del Proceso de Admisión de la EESTP PNP de Puente Piedra

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información del prospecto de Admisión 2019-I.

### 5.4.3. Prototipo de Solución

Tabla 19:  
Determinación del medio involucrado, actividades y tiempo

Medio involucrado	Actividades	Tiempo
Existencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular	Capacitación al personal de la comisión de admisión y al personal encargado del proceso de captación y selección en técnicas de marketing, con énfasis en branding y redes sociales.	06 Semanas
	Incorporación de cambios propuestos para los postulantes con carrera técnica o universitaria inconclusa y licencia de conducir	04 semanas
	Formulación del Plan de Marketing de la EESTP PNP de Puente Piedra.	03 meses
	Ejecución del Plan de Marketing.	Antes del proceso de admisión.
	Elaboración de una encuesta para identificar el impacto del Plan de Marketing.	Durante el proceso de Admisión
	Análisis de resultados y propuestas de Mejora	Permanente
Excelente transparencia en el proceso de admisión	Formulación de Hoja de Recomendación sugiriendo que la comisión encargada del proceso en la EESTP PNP de Puente Piedra sea nombrada por Resolución Directoral.	01 Semana
	Convocatoria a instituciones para certificar la transparencia del proceso de admisión	04 Semanas
	Reuniones de coordinación entre la Dirección de la EESTP PNP de Puente Piedra, la oficina de Admisión, la comisión y las instituciones que participaran del proceso.	Permanente
	Establecimiento de un protocolo de actuación de cada comisión y acciones conjuntas.	02 Semanas
	Perennización de todo el proceso de admisión por parte de la Dirección Nacional de la EESTP.	Durante el proceso de admisión
	Prohibición del teléfono celular de todos los participantes involucrados en las comisiones del proceso de admisión, en el interior de la Escuela y el establecimiento de una sola línea de comunicación.	Durante el proceso de admisión en las

Medio involucrado	Actividades	Tiempo
		instalaciones de la escuela.
	Inmediata separación del efectivo policial oficial o Subalterno que haya sido detectado cometiendo una irregularidad en el proceso, iniciándosele inmediatamente el proceso administrativo disciplinario.	Tiempo que dura la investigación administrativo Disciplinario
	Evaluación de Resultados e identificación de mejoras	Después del proceso de Admisión

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.4. Matriz de Innovación

Tabla 20:  
Matriz de innovación

Medio involucrado	Cambio innovador para lograr el medio	¿Quién es el responsable del cambio?	¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio?
Existencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular	Capacitación al personal de comisión de admisión y personal encargado del proceso de captación y selección	Jefe de Admisión y la Dirección General de Policía – Director de la ENFPP - Director de la EESTP PNP de Puente Piedra	Informe de Requerimiento de Capacitación.
			Asignación de Presupuesto para la capacitación del personal
			Convocatoria a proceso de selección de empresa encargada de brindar la capacitación.
			Ejecución de la Capacitación.
	Elaboración del Plan de Marketing	Comisión de admisión y personal encargado del proceso de captación y selección	Análisis del Mercado de Postulantes.
			Formulación del Plan de Marketing de la EESTP PNP de Puente Piedra
			Aprobación del Plan de Marketing
			Asignación de Presupuesto
			Ejecución del Plan de Marketing
	Incorporación de cambios	Dirección General de	Informe de las ventajas de la incorporación de los cambios

	propuestos para los postulantes con carrera técnica o universitaria inconclusa y licencia de conducir	Policía – Director de la EESTP PNP de Puente Piedra	Formulación de la Directiva que regula el proceso de admisión considerando detalladamente los cambios propuestos
			Aprobación de Cambios Propuestos
Excelente transparencia en el proceso de admisión	Designación de comisión del proceso de Admisión por Resolución Directoral	Dirección General de Policía - Director de la ENFPP - Director de la EESTP PNP de Puente Piedra	Proceso de evaluación de integrantes de la comisión realizada por el Director de la escuela.
			Propuesta a la Dirección general de los integrantes.
			Verificación de la capacidad intelectual y moral de los propuestos a integrar la comisión.
			Formulación de la resolución Directoral, aprobando la Comisión.
	Coordinación entre la Dirección de la EESTP PNP de Puente Piedra, la oficina de Admisión, la comisión y las instituciones que participaran del proceso	Dirección de la EESTP PNP de Puente Piedra, la oficina de Admisión y la comisión	Formulación de la Directiva del proceso estableciendo de protocolos durante el proceso de admisión.
		Reuniones de coordinación para evitar duplicidad de esfuerzos y efectivizar el proceso de monitoreo y supervisión.	

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.5. Selección de indicador para la reducción del problema

Tabla 21  
Selección de indicador

Medio involucrado	¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio?	Indicador
Existencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular	Informe de Requerimiento de Capacitación.	Informe de requerimiento de Capacitación.
	Asignación de Presupuesto para la capacitación del personal	Resolución Directoral que aprueba el presupuesto.
	Convocatoria a proceso de selección de empresa encargada de brindar la capacitación.	Declaratoria de Ganador de la Buena Pro.
	Ejecución de la Capacitación.	Número de Personal Capacitado.
	Análisis del Mercado de Postulantes	Informe de Análisis de Mercado de Postulantes.
	Formulación del Plan de Marketing de la EESTP PNP de Puente Piedra	Plan de Marketing Formulado
	Aprobación del Plan de Marketing	Resolución Directoral que aprueba el Plan de Marketing
	Asignación de Presupuesto	Resolución Directoral que aprueba el presupuesto
	Ejecución del Plan de Marketing	Actas de Cumplimiento de Actividades del Plan de Marketing
	Informe de las ventajas de la incorporación de los cambios	Informe presentado
Excelente transparencia en el proceso de admisión	Formulación de la Directiva que regula el proceso de admisión considerando detalladamente los cambios propuestos	Directiva Formulada
	Aprobación de Cambios Propuestos	Aprobación Directoral
	Proceso de evaluación de integrantes de la comisión de Admisión realizada por el Director de la escuela.	Número de efectivos policiales evaluados.
	Propuesta a la Dirección general de los integrantes de la Comisión de Admisión.	Número de efectivos policiales propuestos



	Verificación de la capacidad intelectual y moral de los propuestos a integrar la comisión.	Informe de resultados de verificación de capacidad intelectual y moral.
	Formulación de la resolución Directoral.	Resolución Directoral de Aprobación de la Comisión
	Formulación de la Directiva del proceso estableciendo de protocolos durante el proceso de admisión.	Resolución Directoral que aprueba la Directiva.
	Reuniones de coordinación para evitar duplicidad de esfuerzos y efectivizar el proceso de transparencia del Proceso de Admisión.	Número de actas formuladas por reunión de coordinación.

Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO VI

### VIABILIDAD

Los investigadores elaboraron la matriz de costeo e indicadores el mismo que permitió identificar el cambio innovador, asimismo, se presenta la viabilidad organizacional, económica y normativa; finalizando con el enunciado de una validación operativa de la propuesta.



## 6.1. Matriz de costeo e indicadores

Tabla 22

Matriz de costeo e indicadores

Cambio innovador	¿Quién desarrollará el cambio?	Actividad	Costo	Plazo	Indicador
Existencia de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular	Director de la ENFPP – Jefe de Admisión - Director de la escuela	1. Informe de Requerimiento de Capacitación	En adición a sus funciones.	15 días	Informe al Director Nacional de la EESTP
	Economía de la PNP	2. Asignación de Presupuesto para la capacitación del personal.	En adición a sus funciones.	10 días	Transferencia del dinero a la
	Personal de la Comandancia General y Dirección de Recursos Humanos	3. Convocatoria a proceso de selección de empresa encargada de brindar la capacitación.	S/ 35,000 soles, PUCP: 45 horas para 30 personas Jornada x 6 días (*)	15 días	Declaratoria de Ganador de la Buena Pro
	Dirección de Personal y Comandancia General de Policía	4. Ejecución de la Capacitación.	S/ 1800 soles, costo promedio de catering en Lima S/ 10 soles (x 6días x 30pers.)	45 día	Número de Personal Capacitado
	Dirección de Recursos Humanos – Director de la	5. Análisis del Mercado de Postulantes	S/ 8,000 soles, costo promedio de un estudio de mercado básico.	15 días	Informe de Análisis de Mercado de Postulantes

Cambio innovador	¿Quién desarrollará el cambio?	Actividad	Costo	Plazo	Indicador
	ENFPP – Jefe de Admisión				
	Dirección de la ENFPP, Jefe de Admisión, Comisión de Admisión y Oficina de Admisión	6. Formulación del Plan de Marketing de la EESTP PNP de Puente Piedra	S/ 8,000 soles, costo promedio de un Plan de Marketing para la EESTP de Puente Piedra, proyección al mercado de Lima Metropolitana (**).	90 días	Plan de Marketing Formulado
	Dirección de Recursos Humanos y la Escuela	7. Aprobación del Plan de Marketing	En adición a sus funciones.	15 días	Resolución Directoral que aprueba el Plan de Marketing
	Economía de la PNP	8. Asignación de Presupuesto	En adición a sus funciones.	10 días	Transferencia del dinero a la DINSDOC
	Director de la ENFPP, Jefe de Admisión, Dirección de la Escuela, Comisión de Admisión y Oficina de Admisión	9. Ejecución del Plan de Marketing	S/ 55,000 soles, costo promedio de inversión en recursos y publicidad en el desarrollo de la campaña en medios digitales.	90 días	Actas de Cumplimiento de Actividades del Plan de Marketing
	Jefe de Admisión y la Dirección de la Escuela	10. Informe de las ventajas de la	En adición a sus funciones.	15 días	Informe presentado

<b>Cambio innovador</b>	<b>¿Quién desarrollará el cambio?</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
		incorporación de los cambios			
	Jefe de Admisión y la Dirección de la Escuela, Comisión de Admisión y Oficina de Admisión	11. Formulación de la Directiva que regula el proceso de admisión considerando detalladamente los cambios propuestos	En adición a sus funciones.	20 días	Directiva Formulada y aprobada
	Director Nacional de la Escuela de Educación Profesional Policial	12. Aprobación de Cambios Propuestos	En adición a sus funciones.	15 días	Aprobación Directoral
Excelente transparencia en el proceso de admisión	Jefe de Admisión, la Dirección de la Escuela, Comisión de Admisión y Oficina de Admisión y empresa ganadora de la Buena Pro	1. Proceso de evaluación de integrantes de la comisión realizada por el Director de la escuela.	En adición a sus funciones.	20 días	Número de efectivos policiales evaluados
	Jefe de Admisión y la Dirección de la EESTP PNP de Puente Piedra	2. Propuesta a la Dirección general de los integrantes de la Comisión de Admisión.	En adición a sus funciones.	15 días	Número de efectivos policiales propuestos

<b>Cambio innovador</b>	<b>¿Quién desarrollará el cambio?</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
	Jefe de Admisión, la Dirección de la Escuela, Comisión de Admisión y Oficina de Admisión	3. Verificación de la capacidad intelectual y moral de los propuestos a integrar la comisión.	En adición a sus funciones.	30 días	Informe de resultados de verificación de capacidad intelectual y moral.
	Director Nacional de la Escuela de Educación Profesional	4. Formulación de la Directiva del proceso estableciendo de protocolos durante el proceso de admisión.	En adición a sus funciones.	15 días	Resolución Directoral que aprueba la Directiva.
	Jefe de Admisión y la Dirección de la Escuela, Comisión de Admisión y Oficina de Admisión e Instituciones Participantes	5. Reuniones de coordinación para evitar duplicidad de esfuerzos y efectivizar el proceso transparencia del proceso de admisión.	En adición a sus funciones.	15 días	Número de actas formuladas por reunión de coordinación.

Fuente: Elaboración propia

(\*): Gasto promedio año 2019 en capacitación, de la unidad ejecutora 001-25: Ministerio del Interior-Oficina General de Administración

(\*\*): Gasto promedio año 2019 en un Plan de Marketing Digital: <https://academiadeconsultores.com/cuanto-cobrar-por-un-plan-de-marketing-digital/>

## **6.2. Viabilidad**

### **6.2.1. Viabilidad organizacional**

El Comando General de la Policía es el ente máximo al interior de la Policía Nacional, el mismo que por jerarquía depende del Ministerio del Interior. Cuyo fin superior es la de servir a la sociedad peruana, para llevar a cabo sus funciones cuenta con autonomía administrativa y operacional, a lo largo y ancho del país. Sujeta al poder ejecutivo, por mandato constitucional. Forma parte importante del sistema de defensa nacional, defensa civil, desarrollo económico y social del país.

La Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra se encuentra al mando de su Director, quien tiene la responsabilidad de conducirla de la mejor manera posible, dentro de sus prerrogativas se encuentra el fundamento que su función emana, la aplicabilidad de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular, permitiendo incrementar la calidad de los postulantes y su respectivo ingreso a la carrera policial y la innovación de un proceso de admisión con transparencia; esto implica que emprenda una justificación coherente e imparcial para que el comando policial tome como suya esta propuesta de innovación.

### **6.2.2. Viabilidad económica**

Para el caso de la viabilidad económica se analizó el organigrama al cual pertenece la Policía Nacional del Perú, adscrito al Ministerio del Interior, 19 unidades ejecutoras como la Oficina General de Administración, Dirección de Economía y finanzas de la PNP, Región Policial Lima, la Dirección de Instrucción y doctrina, entre otras. Bajo esta perspectiva el proyecto tiene la viabilidad económica para la ejecución de la aplicabilidad de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular y la innovación de un proceso de admisión con transparencia

La propuesta de innovación aportará en el mejoramiento de la calidad de los ingresantes a la Policía, la cual cuenta con ingresos por el proceso de admisión, lo que permitiría reinvertir para el mejoramiento de dicho proceso, motivo por el cual la Unidad Ejecutora cuenta económicamente con los recursos suficientes para costear los gastos que demanda la aplicabilidad de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular y la innovación de un proceso de admisión con transparencia.

### **6.2.3. Viabilidad normativa**

La finalidad Fundamental de la Policía Nacional del Perú se encuentra en la Constitución Política del Perú de 1993, vigente a la fecha, la cual establece en su artículo 166°, que la Policía Nacional es la encargada de garantizar, conservar y restituir el orden interno cuando este es alterado. Protege y ayuda a las personas y la sociedad. Garantiza la observancia de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado. Practica acciones de prevención, investigación y lucha contra el crimen. Patrulla y supervisa las fronteras (Congreso Constituyente Democrático, 1993).

Dicha norma no presenta contraindicaciones o limitaciones con el hecho de implementar propuestas de innovación; debido a que estas no ameritan modificatoria alguna de la carta magna o ley en particular y además no se confrontan.

De igual manera, la Ley N° 1267 del 16 de diciembre de 2016, Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú, su reglamento y modificaciones por las cuales se rige la PNP incluyendo las directivas emanadas de esta institución, las mismas que no se confrontan a la presente iniciativa. Dando la viabilidad normativa para la ejecución de la aplicabilidad de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular y la innovación de un proceso de admisión con transparencia



#### 6.2.4. Cuadro resumen

Tabla 23

*Cuadro Resumen: Viabilidad económica, normativa, organizacional*

<b>Viabilidad económica</b>	<b>Viabilidad normativa</b>	<b>Viabilidad organizacional</b>
La Policía Nacional está adscrita al Ministerio del Interior, esta a su vez cuenta con 19 unidades ejecutoras. Dando la viabilidad normativa para la ejecución de la aplicabilidad de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular y la innovación de un proceso de admisión con transparencia.	La finalidad Fundamental de la Policía Nacional del Perú se encuentra en la Constitución Política del Perú de 1993, vigente a la fecha, la cual establece en su artículo 166°; asimismo, tiene la Ley Orgánica de la Policía Nacional, Decreto Legislativo N° 1267, de fecha 16 de diciembre del 2016. Las cuales forman el marco para viabilizar la aplicabilidad de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular y la innovación de un proceso de admisión con transparencia.	La Policía Nacional, cuenta como ente máximo al Comando General, que depende del Ministerio del Interior. sunciones cuenta con autonomía administrativa y operacional, a lo largo y ancho del país. Sujeta al poder ejecutivo, por mandato constitucional. Por su cultura organizacional y de vocación de servicio, mantiene a sus integrantes con una sólida moral y motivación en el desarrollo de la misión; por ese motivo, la institución se encuentra en condiciones para aplicar de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular y la innovación de un proceso de admisión con transparencia.

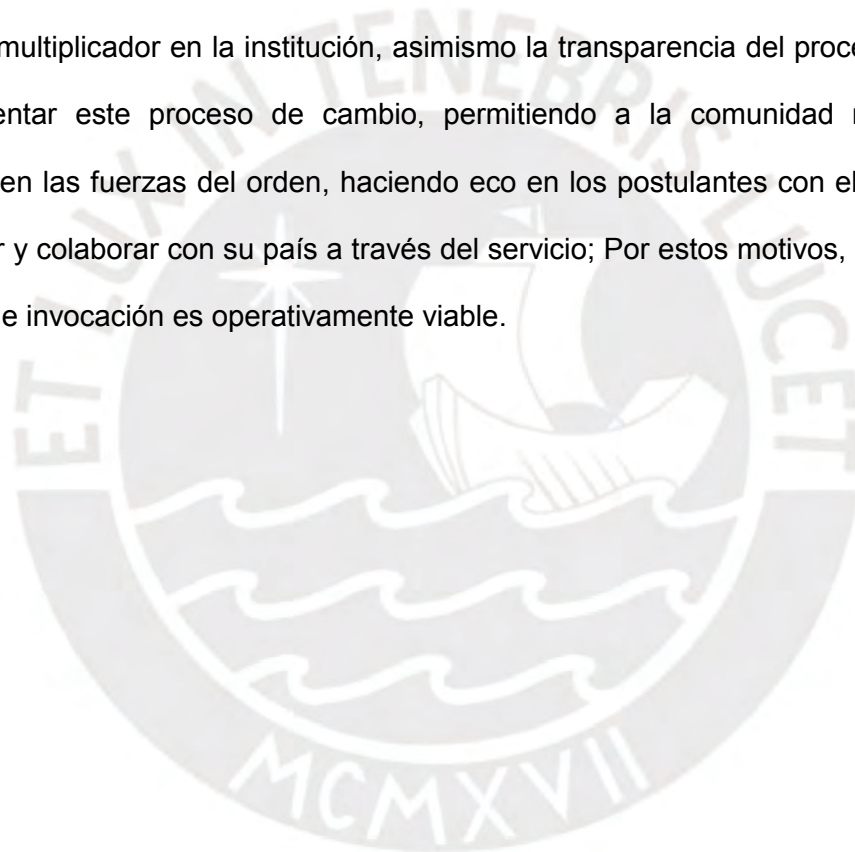
Fuente: Elaboración propia

#### 6.2.5. Validación Operativa

La PNP se ha venido perfeccionando a lo largo de su historia, mejorando continuamente, pasando por un proceso de reducción de la carga burocrática buscando siempre el desarrollo y engrandecimiento de la institución; formada antiguamente por tres instituciones policiales y tres escuelas de instrucción; cada una con su propio

sistema de control, supervisión y sin embargo, en toda su historia no se ha realizado un análisis de la realidad de los postulantes y la nula aplicación de estrategias para la búsqueda de los postulantes más destacados, a pesar de aplicar políticas de mejorar las condiciones en las cuales se brindan la formación de los futuros suboficiales, se ha planteado la reducción de las escuelas de educación superior técnica de la PNP, más falta incidir en las estrategias de captación y selección de los futuros suboficiales.

La relevancia del cambio propuesto por los investigadores tendrá un impacto en los resultados de la PNP a futuro, mejorando la calidad de los participantes y haciendo un efecto multiplicador en la institución, asimismo la transparencia del proceso es vital para fomentar este proceso de cambio, permitiendo a la comunidad renovar su confianza en las fuerzas del orden, haciendo eco en los postulantes con el ímpetu de pertenecer y colaborar con su país a través del servicio; Por estos motivos, el presente proyecto de invocación es operativamente viable.



### 6.3. Diseño y Testeo de Prototipo

Se procedió a diseñar y testear el producto de innovación que se ha planteado como ejemplo. Cabe recordar, entonces, que nuestro problema es Deficiente gestión del servicio de captación y selección ejecutado por la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra. Luego de ello, construimos la arquitectura de nuestro problema y determinamos el marco normativo que nos respalda. En la siguiente etapa investigamos sobre cuáles son las causas que se le atribuyen al problema reseñándolas en el marco causal, para después diagramar el modelo causal.

Seguidamente, elegimos como desafío de innovación a la causa “Estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular”, gracias a la jerarquización de causas realizada. Ya con el desafío planteado, pasamos a la generación y priorización de ideas, donde se optó por la solución no tecnológica. Esta fue caracterizada en la etapa de conceptualización con ayuda de las técnicas de marketing y branding, para luego definir el concepto de manera más precisa.

Luego, los investigadores realizaron un prototipo en bruto o de baja fidelidad del producto que permitió dar una visión de las ideas consensuadas. Se empleó la lluvia de ideas a lo largo de este proceso.

Tras discutir ciertos aspectos del prototipo de innovación (imaginando a partir del paso de conceptualización) se procedió a la elaboración del prototipo de mediana a alta fidelidad, como se desarrollarán las capacitaciones y la modificación de los requisitos para la postulación. En este punto se recurrió a la técnica de juego de roles lo que permitió la identificación de puntos críticos que pondrían influir en un mal funcionamiento del prototipo.

Se elaboraron ejercicios de prueba y se ejecutaron in situ, con el propósito de revisar si se necesitaban cambios. Dicha retroalimentación permitió identificar algunas

falencias permitiéndolas corregir con tiempo, para una correcta asimilación de las capacitaciones y la implementación de los cambios en los requisitos de los postulantes.

Es necesario acotar que, en la visita de campo, se realizaron focus group con los estudiantes, a fin de contar con la percepción de los mismos. Regresando en una segunda oportunidad para afinar los procedimientos a aplicar y perfeccionar nuestro prototipo. Por ejemplo, el 95% de los entrevistados aseguraban que las capacitaciones eran necesarias, debiendo incidir en el trato hacia los futuros estudiantes, uno de los futuros suboficiales menciono la necesidad de una llegada más cercana con los colegios, brindándoles capacitación para dar a conocer de forma más precisa de las ventajas de convertirse en un suboficial de la PNP. Deben masificar la información dijeron. Así mismo hicieron hincapié en el involucramiento de la ENFPP, ya que la decisión de elevar el requerimiento recaía en ellos.

En ambas oportunidades también contamos con la participación del personal involucrado en el proceso de admisión. Estos participantes indicaban la necesidad de que la ECAEPOL se involucrará y se llevarán parte de la capacitación para hacer extensivo hacia las otras escuelas, al estar involucrados en las capacitaciones, el 72.8% en promedio estuvieron muy de acuerdo con el prototipo de innovación.

Asimismo, por la naturaleza de la propuesta de innovación escogido, el proyecto elaborado fue una innovación de producto y, posteriormente estrategias de marketing con ampliación del rango de edad y bonificación de puntaje en el examen de admisión.

## **6.4. Análisis de la Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Prototipo**

### **6.4.1. Análisis de Deseabilidad**

La propuesta de los investigadores (Capacitación en Branding, Elaboración y ejecución de Plan de Marketing Ampliación del perfil del postulante) incidiría considerablemente en la mejora de la Calidad de postulantes a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de

Puente Piedra, motivo por el cual el resultado sería la cobertura de la necesidad existente.

Del mismo modo, como resultado del proceso investigación y recojo de información, el prototipo propuesto refuerza los conocimientos del personal involucrado en este proceso, con el propósito de mejorarlos e involucrarlos en una cultura de mejora continua, tras la aplicación del plan de marketing, involucrando tanto al cliente interno como externo.

Los investigadores consideran que el prototipo propuesto será del agrado del personal involucrado en dicho proceso y del mismo modo de los futuros postulantes al incrementarse el interés por la carrera militar y el servicio a la patria, al ampliar el espectro de los postulantes y mejorar la imagen de la policía, en el distrito de Puente Piedra.

Finalmente, no debe dejarse de mencionar que en los trabajos de campo realizados se consultó en un focus group a los estudiantes de la escuela, acerca de la percepción del proceso de admisión, tanto las personales como de sus conocidos, quedando en evidencia la necesidad de cambiar y mejorar el proceso de captación y selección de los futuros suboficiales, con el propósito de aumentar la calidad de los postulantes, con miras a mejorar la eficiencia policial.

El resultado del Focus Group desarrollado fue muy esclarecedor, el 95% estuvo de acuerdo en la necesidad de que los procesos de admisión se desarrollen con transparencia, el 42.5% aseveró que deberían aplicarse estrategias de mejora. Afirmando en la mayoría de los casos que ellos se esforzaron, quedando la percepción de que muchos de sus compañeros no deberían estar admitidos, pero al final se diluía la idea, al afirmar que no cuentan con pruebas para demostrarlo o en todo caso que no les consta, pero era un secreto a voces. El 57.8% afirmó que no se realiza la suficiente difusión, que la mayoría se enteraron por terceras personas, 24.4% porque buscaron en

la página en Facebook de la Policía o redes sociales, el 33.2% en la página web de la PNP y un 22.1% por familiares o amigos. Todos estuvieron de acuerdo en afirmar que se debe llegar a los colegios, para acercar a los alumnos de los beneficios de ser un policía. El 66.6% afirma tener vocación policial y de servicio, el otro 36.4% lo hizo por razones económicas, por las ventajas que supone ser un suboficial. En dos de los casos afirmaron que continuaran con sus estudios universitarios una vez terminado su internado.

#### **6.4.2. Análisis de Factibilidad**

Acercas de la factibilidad del proyecto de innovación propuesto por los investigadores, el Director de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial en coordinación con el Jefe de Admisión de la EESTP de Puente Piedra y el Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra y el personal seleccionado para el Comité de Admisión, serán los encargados del diseño de los cambios a implementar. Iniciando con los informes que servirán de base para realizar los requerimientos, para el proceso de innovación. Los mismos que cuentan con la capacidad para promover este tipo de proyectos.

Por otro lado, la Policía Nacional es una institución jerarquizada, con un Comando General, adscrito al Ministerio del Interior. El fundamento de creación de la PNP es el de servicio a la comunidad, cuenta con una capacidad en la administración de personal y de operaciones para el cumplimiento de la función en todo el territorio nacional. El Director, tiene la responsabilidad de conducirla de la mejor manera posible, dentro de sus prerrogativas se encuentra el fundamento que su función emana, la aplicabilidad de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular.

El Ministerio del Interior declaró en reorganización las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional (EESTP), con el propósito de mejorar su calidad (Decreto

Supremo N° 018-2019-IN), buscando asegurar y garantizar el cumplimiento de los más altos estándares en la formación policial.

Finalmente, la policía nacional del Perú puede establecer convenios interinstitucionales con otros Ministerios (Justicia, Ministerio Público, Mujer y Poblaciones vulnerables, etc.), instituciones privadas relacionadas al sector defensa y el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana. Asimismo, es una posibilidad vincular el proyecto con los objetivos de la cooperación internacional que recibe el país y la propia región de Lima.

#### **6.4.3. Análisis de Vialidad**

Los investigadores realizaron el análisis de viabilidad del proyecto de innovación propuesto, el mismo que se enmarca en el presupuesto de Policía Nacional del Perú, adscrito al Ministerio del Interior, 19 unidades ejecutoras como la Oficina General de Administración, Dirección de Economía y finanzas de la PNP, Región Policial Lima, la **Dirección de Instrucción y Doctrina (ENFPP)**, entre otras. Bajo esta perspectiva el proyecto tiene la viabilidad económica para la ejecución de la aplicabilidad de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular y la innovación de un proceso de admisión con transparencia.

Un detalle a tomar en cuenta es que los postulantes realizan un pago por el proceso de admisión, estos recursos servirán en parte para costear en parte la propuesta de innovación que permitirá mejorar la calidad y la cantidad de postulantes e ingresantes a la Policía Nacional, motivo por el cual la Unidad Ejecutora cuenta económicamente con los recursos suficientes para costear los gastos que demanda la aplicabilidad de estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular y la innovación del proceso de captación y selección.

Y para concluir, dicha inversión obtendrá el retorno necesario reflejado en la mejora de la cantidad y calidad de los postulantes del proceso de captación y selección,

permitiendo contar con mejores cuadros al interior de la policía lo que se reflejará en la mejora de la percepción de la seguridad ciudadana en el país, asimismo en la cantidad de suboficiales involucrados en procesos graves y muy graves, reduciendo paulatinamente este tipo de casos, los que insumen un alto costo al estado, no solo monetario sino también un costo social muy alto.





## Conclusiones

- La reducida calidad del servicio de captación y selección del proceso de admisión de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Héroe Nacional Capitán PNP Alipio Ponce Vásquez de Puente Piedra trae como efecto primordial la baja calidad policial, en lo que respecta a eficiencia, motivación y capacitación
- El ingreso a la carrera policial de sujetos que comprometen la institucionalidad de la PNP, trae como efecto primordial el ingreso a la carrera policial de sujetos que comprometen la institucionalidad de la PNP, con conductas inapropiadas, que lindan con la comisión del delito, las que van en aumento año tras año.
- Existe poca o nula cobertura de estrategias y tácticas de captación de postulantes altamente cualificados tanto en aspectos físicos, académicos como éticos. Por ejemplo, egresados destacados de colegios o jóvenes que cuentan con una carrera técnica o universitaria inconclusa.
- Los problemas identificados como las causantes de esta deficiencia son la deficiente captación y selección del proceso de admisión a cargo del Director de la Escuela, lo que incluye a los miembros del comité y la reducida transparencia, ocasionando como efecto la reducida comunicación entre los actores del proceso y la escasa de transparencia de los mismos, debiendo contar en el más breve plazo con los resultados del proceso de admisión.
- El cambio propuesto por los investigadores contribuirá en la reducción de los casos mencionados al incrementar los policías con mejores cualidades y perspectivas de desarrollo; estimando un alto impacto, debido a la reducción de los casos de policías implicados en actos ilícitos y el costo que significa para la institución desde la formación del mismo (por cada suboficial el estado invierte un aproximado de S/ 20,000 soles, desde su internamiento)

- El ejemplo los casos sancionados por inspectoría con faltas graves y muy graves, suman al estado aproximadamente, más de 55 millones de soles en inversión, que significan pérdidas y terminando en procesos, que aumentan su costo al estado.
- El personal capacitado que servirá para reforzar y mejorar el servicio policial, aliviando la carga de formación profesional para estos casos y la enseñanza de manejo en los casos de los postulantes que cuentan con Licencia y Brevete, lo que permitirá contar con suboficiales para labores de transporte de materiales y equipos.
- Lo anterior se suma al efecto en la percepción de inseguridad, no solo con el hecho de tener un clima de seguridad ciudadana negativo, también está el alto costo en el branding de la Policía Nacional del Perú, que impacta en la percepción de seguridad que tienen las personas al no confiar en la principal fuerza contra este flagelo, que afecta la sociedad peruana. Vale decir que la incrementa considerablemente la inseguridad ciudadana y reduce la capacidad de colaboración de la población, para ayudar a combatir este problema social.
- Se ha determinado la viabilidad económica, organizacional y normativa para implementar la propuesta de innovación de los investigadores; Se ha determinado la viabilidad económica, organizacional y normativa del presente trabajo de acuerdo a la información recogida en el testeo del mismo. Por lo tanto, la decisión de su implementación se encuentra en el Ministerio del Interior-PNP que ha buscado generar un impacto relevante y significativo en la población; toda vez que, nunca se realizaron innovaciones en este punto de la cadena de valor de la EESTP.

## Bibliografía

AAKER, D. y J. MYERS

1984 Management de la publicidad. Volumen I. Barcelona: Ed. Hispano Europea.

AGREDA, Santiago

2016 Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. Boletín Informativo CEI, 3(1).  
Consulta: 5 de abril de 2020

<http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924/849>

ARRIOLA D, Oscar, BOCANEGRA L, Ciro y SIM G, Colin.

2017 Tesis de Maestría “El Proceso de Reclutamiento y Selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú”. Lima, Perú: Escuela de Postgrado Universidad del Pacífico

BERNAOLA M, Carlos.

2007 Tesis de Doctoral “Gestión por Competencias en los Sistemas Formativos Policiales y su Influencia en la Calidad del Servicio”. Lima, Perú: EUPG - UNFV

BITTEL, Luis.

2000 Administración de Personal. Traducción de José Real Gutiérrez.

CHAVÉZ L, Nilo.

2019 Tesis de Maestría “Limitaciones del capital humano de la Policía Nacional del Perú, como factor estratégico de competitividad para la implementación de las estrategias de prevención del delito durante el año 2016-2017”, Lima, Perú: Escuela de Posgrado PUCP

CHIAVENATO, Idalberto

2009 Gestión del Talento Humano. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. Consulta: 5 de abril de 2020:

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

2007 Administración de personal, el capital humano de las organizaciones.

Octava edición. México D.F.: Mc Graw-Hill.

2006 Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: McGraw Hill. Consulta: 5 de abril de 2020.

[https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato\\_I.\\_2006\\_.Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_teor%C3%ADa\\_general\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n.\\_7a.\\_ed.\\_.M%C3%A9xico.\\_McGraw\\_Hill.\\_pp.\\_298](https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I._2006_.Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n._7a._ed._.M%C3%A9xico._McGraw_Hill._pp._298)

1999 Administración de recursos humanos. Quinta edición. México: McGraw-Hill. Consulta: 5 de abril de 2020.

[http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)

#### CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRATICO

1993 Constitución Política del Perú, Lima, Perú. 29 de diciembre de 1993.

COSTA, Joan

2016 Definición de imagen corporativa. Blog de Xiomara Cubero. Consulta: 5 de abril de 2020:

<https://xiomaracubero.wordpress.com/2016/06/19/joan-costa-definicion-de-imagen-corporativa/>

DESSLER, Gary

2008 Human Resource Management. NJ: Prentice Hall

#### EDT EVENTOS

s.f. El Plan de Marketing Digital y su importancia para las empresas. EDT Eventos. Consulta: 6 de abril de 2020.

<https://www.edt.es/la-importancia-de-un-plan-de-marketing-digital-para-las-empresas/>

ESLAVA, Edgar

2010 Gestión del talento humano en las organizaciones. Gestiópolis. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://www.gestiopolis.com/gestion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>

ESTUPIÑAN, Máximo

2017 Cadena de valor de un sistema educativo [videograbación]. Consulta: 4 de abril de 2020.

<https://www.youtube.com/watch?v=KkX1wWRYe2c>

#### FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ

2012 Evaluación del Impacto del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes. Bogotá, Colombia: Editorial Ideas para la Paz

#### GARCIA, E.

2001 Motivación laboral del personal de operaciones y su asociación con la calidad de servicio prestado a los clientes externos de organizaciones portuarias. Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin.

#### GHISELLI, Edwin

1998 Administración de Personal. Traducción de José Real Gutiérrez.

#### GOBIERNO DE ESPAÑA

2019 Boletín Oficial del Estado: miércoles 15 de mayo de 2019, Núm. 116. Consulta: 6 de abril de 2020.

<https://www.boe.es/boe/dias/2019/05/15/>

#### HARRINGTON, James

1992 Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: McGraw-Hill. Consulta: 5 de abril de 2020:

<https://www.probidadenchile.cl/wp/harrington-james-h-mejoramiento-de-los-procesos-de-la-empresa/>

#### HEALEY, Matthew

2009 ¿Qué es el Branding?. Barcelona, España: Gtavo Gili.

#### HERRERA, Justo

2001 Dirección de recursos humanos. Un enfoque de Administración de Empresas. Valencia: ACDE ediciones.

#### JERICÓ, Pilar

2008 La nueva gestión del talento: Construyendo un compromiso. Madrid, España: Pearson Educación. Consulta: 5 de abril de 2020:

[https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la\\_nueva\\_gestion\\_del\\_talento.pdf](https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf)

KABBOUL, Fadi

1994 Curso de reingeniería en las empresas de servicio. Venezuela: IESA

KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG

2001 Marketing. México: Pearson Educación.

KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA e Iwan SETIAWAN

2019 Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. México: LID.

KOTLER, Philip, Paul BLOOM y Thomas HAYES

2004 El marketing de servicios profesionales. Grupo Planeta.

KOUZES, James y Barry POSNER

2015 El liderazgo depende de la perspectiva del seguidor. Air & Space Power Journal. Consulta: 5 de abril de 2020:

[https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ\\_Spanish/Journals/Volume-27\\_Issue-1/2015\\_1\\_11\\_kouses\\_s.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_Spanish/Journals/Volume-27_Issue-1/2015_1_11_kouses_s.pdf)

LA REPUBLICA

2018 “Escuelas PNP cerrarán por infiltración de bandas y mala enseñanza”. La República. Lima. 9 de mayo. Consulta: 4 de abril de 2020.

<https://larepublica.pe/politica/1240088-escuelas-pnp-cerraran-infiltracion-bandas-mala-ensenanza/>

LLEDÓ, Pablo

2011 Director profesional de proyectos: cómo aprobar el PMP sin morir en el intento. Tercera edición. Canadá: Victoria BC.

MCCARTHY, Jerome, William Jr. PERREAULT y Joseph CANNON

2001 Marketing: Un enfoque global. México: McGraw-Hill.

MCCROSKEY, J.C. y T.J. YOUNG

1981 Ethos and credibility: The construct and its measurement after three decades. Central States Speech Journal, 32(1), 24-34. Consulta: 5 de abril

de 2020:

<https://doi.org/10.1080/10510978109368075>

MARTINEZ, Yulimar y otros

2009 Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano. Caracas - Venezuela: LID. Consulta: 5 de abril de 2020

<http://google.over-blog.es/article-28522437.html>

MATHISON, Sabrina

2016 La importancia de la capacitación en marketing digital. Impacta Academy. Consulta: 6 de abril de 2020.

<http://impactaacademy.com/la-importancia-de-la-capacitacion-en-marketing-digital/>

MERA, Tatiana

2015 Campaña Interna y Comunicación Global para la Agencia de Promoción Económica – CONQUITO. Tesis de Licenciatura en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Quito: Universidad San Francisco de Quito. Consulta: 5 de abril de 2020.

<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4383/1/121567.pdf>

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - MEF

2017 Presupuesto Público. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Consulta: 6 de abril de 2020.

<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-sp-18162>

2004 Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Lima, 8 de diciembre.

MINISTERIO DEL INTERIOR – MINTER

2019 Resolución Ministerial N° 116-2019-IN. Aprobación de Lineamientos de Formación, Capacitación, Especialización y Perfeccionamiento de la PNP. Lima, 17 de enero.

2016 Decreto Legislativo N° 1267. Ley de la Policía Nacional del Perú. Lima, 16 de diciembre.

2015 Directiva N°06-2015-IN/DGPP/DPP. Normas para la formulación del Plan

Operativo Institucional del Pliego 007, aprobado con Resolución Vice-Ministerial N°0108-2015-IN/VGI. Lima, 18 de noviembre.

Resolución Ministerial N°0909-2015-IN. Aprueba el Presupuesto Institucional de Apertura de Ingresos y Gastos del Pliego N° 007 - Ministerio del Interior para el año Fiscal 2016. Lima, 30 de diciembre.

Resolución Vice-Ministerial N°0108-2015-IN/VGI. Aprueba Directiva N°06-2015-IN/DGPP/DPP, Normas para la formulación del Plan Operativo Institucional del Pliego N° 007 - Ministerio del Interior. Lima, 18 de noviembre.

2012 Decreto Legislativo N° 1149. Ley de Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú. Lima, 10 de diciembre.

MORERA, José

2002 Definiciones del mejoramiento continuo. Blog de Geópolis. Consulta: 5 de abril de 2020:

<https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>

OSSE, Anneke

2007 Entender la labor Policial: Recursos para activistas de derechos humanos. Madrid, España: Editorial Amnistía Internacional (EDAI)

PEÑA, M.B.

1997 Dirección de personal. Sexta edición. España: Hispano Europea.

PIMENTEL L, Yvan F.

2017 Tesis de Maestría “Rediseño procesal y nuevo examen frente al deficiente proceso de admisión a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional PNP de Puente Piedra, durante el año 2018”, Lima, Perú: Escuela de Posgrado PUCP.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS - PCM

2006 Decreto Supremo N° 043-2006-PCM. Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF. Lima, 21 de julio.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO  
DETALLISTA - PROMODE



2000 Investigación de Mercados. México: SECOFI. Consulta: 6 de abril de 2020.

<http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>

#### REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

2020 “Definición de Control”. Diccionario de la lengua española. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://dle.rae.es/control?m=form>

“Definición de Coordinar”. Diccionario de la lengua española. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://dle.rae.es/coordinar?m=form>

“Definición de Documento”. Diccionario de la lengua española. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://dle.rae.es/documento?m=form>

“Definición de Externo, na”. Diccionario de la lengua española. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://dle.rae.es/externo?m=form>

“Definición de Información”. Diccionario de la lengua española. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://dle.rae.es/informaci%C3%B3n>

“Definición de Investigación Básica”. Diccionario de la lengua española. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://dle.rae.es/investigaci%C3%B3n>

“Definición de Participar”. Diccionario de la lengua española. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://dle.rae.es/participar>

“Definición de Protocolo”. Diccionario de la lengua española. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://dle.rae.es/protocolo>

“Definición de Veedor”. Diccionario de la lengua española. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://dle.rae.es/veedor?m=form>

“Definición de Verificar”. Diccionario de la lengua española. Consulta: 5 de abril de 2020.

<https://dle.rae.es/verificar#G7zc47v>

STANTON, Willian, Etzel BRUCE y J. WALKER

2004 Fundamentos del Marketing. México: McGraw-Hill.

TESTA, Gianluigi

1997 Organización y dirección del Personal. Bilbao, España: Deusto.

TSENG, Shawn y B.J. FOGG

2005 Credibility and computing technology: Communications of the ACM. Communications of the ACM, Pág. 39-44.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

2005 Diseño de Admisión y Formación Policial: Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Centro de Consultorías en Gestión Empresarial.

VASQUEZ A, Luis Enrique

2016 Tesis de Maestría “*Problemas existentes en los procesos de selección de personal en la PNP: el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez (2015)*”. Lima, Perú: Escuela de Posgrado PUCP

VEGA, José

2008 Control de calidad. Blog de Gestiópolis. Consulta: 5 de abril de 2020.  
<https://www.gestiopolis.com/control-de-calidad/>

WAYNE, Mondy

1994 Administración de Recursos Humanos. Undécima edición. México: Pearson Education.

WORLD ECONOMIC FORUM - WEF

2017 The Global Competitiveness Report 2017–2018. Geneva: World Economic Forum. Consulta: 6 de abril de 2020. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

## Apéndices

### Apéndice 01: Afiche de Publicidad del Proceso de Admisión

**ESCUELA NACIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL POLICIAL**  
**ESCUELA DE SUB OFICIALES**  
**DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ**

**FECHA DE PRE-INSCRIPCIÓN**  
**DEL 15 DE ENERO AL**  
**30 DE FEBRERO**

**ADMISIÓN**

[www.policia.gob.pe](http://www.policia.gob.pe)

**2019 - I**

**REQUISITOS:**

- 1- Estar soltero (a), y no tener hijos.
- 2- Ser peruano de nacimiento.
- 3- No registrar antecedentes policiales, penales ni judiciales.
- 4- Contar con la constancia de aptitud de evaluación médica expedida por la Dirección de Sanidad de la PNP.
- 5- Acreditar haber concluido satisfactoriamente estudios de educación secundaria.
- 6- Talla Mínima: de varones 1.67 mts damas 1.60 mts.; y el peso será de acuerdo a la tabla antropométrica (08 kilos más y 05 Kilos menos sobre el peso establecido para cada talla).
- 7- Tener entre 18 y 24 años de edad, computados al 31 de diciembre del año del proceso, en caso de menores de edad deberá contar con la debida autorización notarial del padre, madre y/o apoderado en forma excluyente.
- 8- No haber sido separado (a), ni expulsado (a) de ningún centro o institución de educación secundaria o superior, o haber sido dado de baja por medida disciplinaria o deficiencia psicofísica de alguna de las Escuelas de Formación de las Fuerzas Armadas u otra unidad académica de la ENFP.
- 9- Además, deberán firmar los formatos establecidos en la carpeta del postulante que se descargará del SIPROAD y serán proporcionados por la ESO-PNP respectiva.

**Te esperamos...**


**INFORMES E INSCRIPCIONES** En las oficinas de admisión de todas las escuelas de suboficiales de la PNP a nivel nacional.

## Apéndice 02: Tríptico de Publicidad del Proceso de Admisión

-De conformidad a la Ley del Servicio Militar N°29248 modificado por el Decreto Legislativo N°1146, y el Reglamento respectivo, aprobado con Decreto Supremo N° 003-2013-DE, que comprende a los postulantes que vienen cumpliendo el Servicio Militar Acuartelado y no Acuartelado así como los Licenciados abonarán la suma equivalente al 50% del descuento en el monto de pago por derecho de inscripción.

-Asimismo, los Licenciados que hayan realizado el Servicio Militar en un periodo de 12 meses tendrán un descuento de 30% por derechos de inscripción.

-Los postulantes beneficiarios de la Ley N° 28592.- Ley que crea el Plan Integral de Reparaciones - PIR, serán exonerados de los pagos por derechos de inscripción.



**DERECHO DE EXAMEN MÉDICO:**

-El monto por derecho de éste examen será establecido por la Dirección de Sanidad de la PNP, el mismo que les será comunicado a los postulantes y abonado a la cuenta corriente del Banco de la Nación 0-000-293210 a nombre de la Unidad Ejecutora Nro. 020 Sanidad, perteneciente a la Dirección Ejecutiva de Sanidad PNP.

-Únicamente serán exonerados del pago por derecho de Examen Médico los postulantes beneficiarios de la Ley N° 28592.- Ley que crea el Plan Integral de Reparaciones - PIR, para cuyo efecto deberán previamente presentar la acreditación del Registro Único de Víctimas (RUV) expedido por el Ministerio de Justicia.

**INFORMES E INSCRIPCIONES**

La inscripción se realizará en forma personal y centralizada en la oficina de Admisión de las respectivas sedes de las ESO-PNP, que se encuentran consideradas para este proceso de Admisión.


El prospecto de Admisión se encuentra disponible gratuitamente en la página web de la Policía Nacional del Perú.

[www.policia.gob.pe](http://www.policia.gob.pe)


**PROYECCIÓN PROFESIONAL**

Como Suboficial de la Policía tendrán la oportunidad de formar parte de la moderna estructura orgánica prestando servicio en las Direcciones y Unidades Policiales de Élite (Aviación Policial, Criminalística, Inteligencia, Antidrogas, Contrterrorismo, Policía de Carreteras, Seguridad Vial, entre otras) cuyos logros importantes son apreciados por la sociedad que aspira a contar con una policía digna, eficiente y moderna al servicio de la ciudadanía.

**POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ**  
ESCUELA NACIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL POLICIAL  
**ESCUELA DE SUB OFICIALES**  
DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ



**PROCESO DE ADMISIÓN 2019 - I**



**FECHA DE INICIO DE PRE-INSCRIPCIÓN**  
**DEL 15 DE ENERO AL 20 DE FEBRERO 2019**

**SI TIENES VOCACIÓN, TÚ PUEDES SER UN EXCELENTE SUBOFICIAL DE POLICÍA AL SERVICIO DE NUESTRA SOCIEDAD**

**PRESENTACIÓN**



La Escuela Nacional de Formación Profesional Policial PNP forma a futuros líderes de la sociedad mediante un proceso de enseñanza en valores, para lo cual la formación personal, profesional y complementaria son el resultado de la combinación de investigaciones, expectativas ciudadanas, necesidades institucionales y experiencias profesionales que nos hace ser dinámicos, proactivos e innovadores en bien de la sociedad.

Es una brillante oportunidad para que nuestros jóvenes se preparen académicamente, física y psicológicamente para ser valientes y decididos, internalizando los valores de nuestros actos diarios y así poder ofrecer no solo Técnicos en Administración y Ciencias Policiales sino hombres y mujeres de bien con gran sentido humanístico y sus logros personales se escriban con letras de oro en la historia de sus vidas.

**TE OFRECEMOS**

- Educación de Calidad
- Preparación Física
- Actividades socioculturales
- Recreación
- Atención Psicológica
- Alojamiento
- Transporte
- Propinas
- Laboratorio de Informática
- Preparación en Equitación
- Preparación en Artes Marciales



**REQUISITOS**

Los postulantes deben cumplir con los requisitos siguientes:

- 1- Estar soltero (a), y no tener hijos.
- 2- Ser peruano de nacimiento.
- 3- No registrar antecedentes policiales, penales ni judiciales.
- 4- Contar con la constancia de aptitud de evaluación médica expedida por la Dirección de Sanidad de la PNP.

- 5- Acreditar haber concluido satisfactoriamente estudios de educación secundaria.
- 6- Talla Mínima:  
 VARONES 1.67 mts  
 DAMAS 1.60 mts.  
 Y el peso será de acuerdo a la tabla antropométrica (08 kilos más y 05 Kilos menos sobre el peso establecido para cada talla).
- 7- Tener entre 18 y 24 años de edad, computados al 31 de diciembre del año del proceso, en caso de menores de edad deberá contar con la debida autorización notarial del padre, madre y/o apoderado en forma excluyente.
- 8- No haber sido separado (a), ni expulsado (a) de ningún centro o institución de educación secundaria o superior, o haber sido dado de baja por medida disciplinaria o deficiencia psicofísica de alguna de las Escuelas de Formación de las Fuerzas Armadas u otra unidad académica de la ENFP.
- 9- Además, deberán firmar los formatos establecidos en la carpeta del postulante que se descargará del SIPROAD y serán proporcionados por la ESO-PNP respectiva.

**COSTOS**

**PAGO POR DERECHO DE INSCRIPCIONES**

-Este concepto será abonado por el postulante en la Cuenta del Banco de la Nación de conformidad al Texto Único de Procedimientos Administrativos.

### Apéndice 03: Tabla antropométrica

**TABLA DE TALLA Y PESO**

VARONES			DAMAS		
TALLA	PESO		TALLA	PESO	
	MÍNIMO	MÁXIMO		MÍNIMO	MÁXIMO
1,67	57	72	1,60	42	56
1,68	58	73	1,61	43	57
1,69	59	74	1,62	44	58
1,70	60	75	1,63	45	59
1,71	61	75	1,64	46	60
1,72	62	76	1,65	47	61
1,73	63	77	1,66	48	62
1,74	64	78	1,67	49	63
1,75	65	79	1,68	50	64
1,76	66	80	1,69	51	65
1,77	67	81	1,70	52	66
1,78	68	82	1,71	53	67
1,79	69	83	1,72	54	68
1,80	70	84	1,73	55	69
1,81	71	85	1,74	56	70
1,82	72	85	1,75	57	71
1,83	73	86	1,76	58	72
1,84	74	87	1,77	59	73
1,85	75	88	1,78	60	74
1,86	76	89	1,79	61	75
1,87	77	90	1,80	62	76
1,88	78	91	1,81	63	77
1,89	79	92	1,82	64	78
1,90	80	93	1,83	65	79
1,91	81	94	1,84	66	80
1,92	82	95	1,85	67	81
1,93	83	96	1,86	68	82
1,94	84	97	1,87	69	83
1,95	85	98	1,88	70	84
1,96	86	99	1,89	71	85



**Apéndice 04: Guía de Entrevista: Director de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial, Director y Ex Director de la EESTP PNP de Puente Piedra, Jefe de la Oficina de Admisión.**

01. ¿Existen estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular? ¿Considera que deberían implementarse algunas?
02. ¿Cuál es su impresión del proceso de captación y selección?
03. ¿Cómo calificaría el proceso de selección de los futuros SO, que ingresarán a la EESTP PNP de Puente Piedra?
04. ¿Considera que, en el proceso de captación y selección, se cumplen con los protocolos, criterios y controles establecidos?
05. ¿Considera que existen mecanismos de coordinación claros y necesarios durante el proceso de captación y selección?
06. ¿Considera que se aplica la innovación y tecnología, en los procesos de captación y selección?
07. ¿Considera el requisito del perfil del postulante es el más adecuado?
08. ¿Considera el proceso de captación y selección es transparente en la EESTP PNP de Puente Piedra? Si la Respuesta es Si/No ¿Porque?
09. ¿Qué acciones realizan para evitar problemas de infiltración en la EESTP PNP de Puente Piedra?
10. ¿Qué acciones consideran que deberían implementarse para evitar los casos de infiltración?
11. ¿Cuál es la relación que usted considera, entre el proceso de captación y selección de la EESTP PNP de Puente Piedra y la Seguridad Ciudadana?
12. ¿Cómo se elige a los encargados del proceso de captación y selección de los futuros SO? Repreguntar ¿Considera que se encuentran capacitados para desempeñar a cabalidad dicha labor?
13. ¿Considera que recibe los recursos necesarios para un eficiente desarrollo de las actividades del proceso de captación y selección de los futuros SO?
14. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades y deficiencias del actual proceso de captación y selección de la EESTP PNP de Puente Piedra?
15. Según su experiencia como director de la EESTP PNP de Puente Piedra, le requerimos algunas recomendaciones para el mejoramiento del proceso de captación y selección de los futuros SO que ingresarán a la EESTP PNP de Puente Piedra.

**Apéndice 05: Guía de Entrevista: Miembros del Comité de Admisión,  
personal encargado del proceso.**

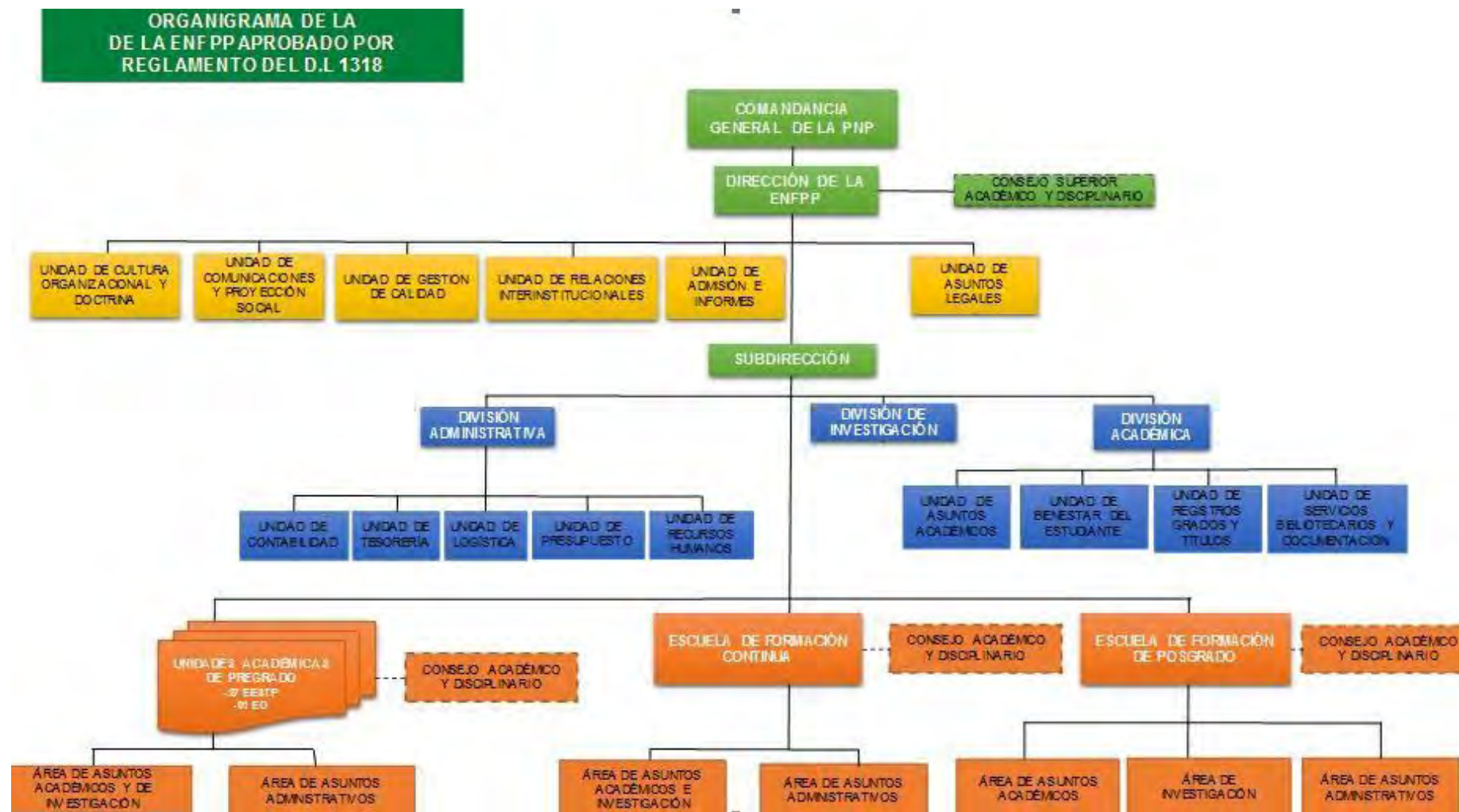
01. ¿Conoces son las estrategias y tácticas para despertar el interés de los jóvenes destacados a postular? ¿Cuáles considera deberían implementarse?
02. ¿Cómo fue destacado como parte del proceso de captación y selección de los futuros SO?
03. ¿Cuenta con algún curso de capacitación o especialización para desempeñar esta labor?
04. ¿La labor que se le encomendó, estuvo bien organizado? Repreguntar ¿Cuáles son las observaciones más saltantes, según su experiencia?
05. ¿En el trabajo encomendado, siente que se puede mejorar, toman en cuenta su iniciativa personal; SI/NO puede explicarlo de manera sencilla?
06. ¿Contó con los recursos y herramientas necesarios para desarrollar las labores encomendadas?
07. ¿Recibió capacitación alguna para el desarrollo de dichas actividades?
08. ¿Cuáles considera usted que son las deficiencias y debilidades del proceso de captación y selección de los futuros SO?
09. ¿Con la experiencia que tiene en estos procesos, considera que los tiempos son los más adecuados, explique brevemente?
10. ¿Qué acciones realizan para evitar problemas de infiltración en la EESTP PNP de Puente Piedra?
11. ¿Qué acciones consideran que deberían implementarse para evitar los casos de infiltración?
12. ¿Considera que existen los suficientes controles de calidad del proceso de Capacitación y Selección?
13. Indicar algunas sugerencias para mejorar el proceso de captación y selección de los futuros SO.
14. ¿Considera el proceso de captación y selección es transparente en la EESTP PNP de Puente Piedra? Si la Respuesta es Si/No ¿Porque?

## **Apéndice 06: Guía de Focus Group: Orientado a los Postulantes/Alumnos de la EESTP de la PNP de Puente Piedra. Sobre el Proceso de Admisión**

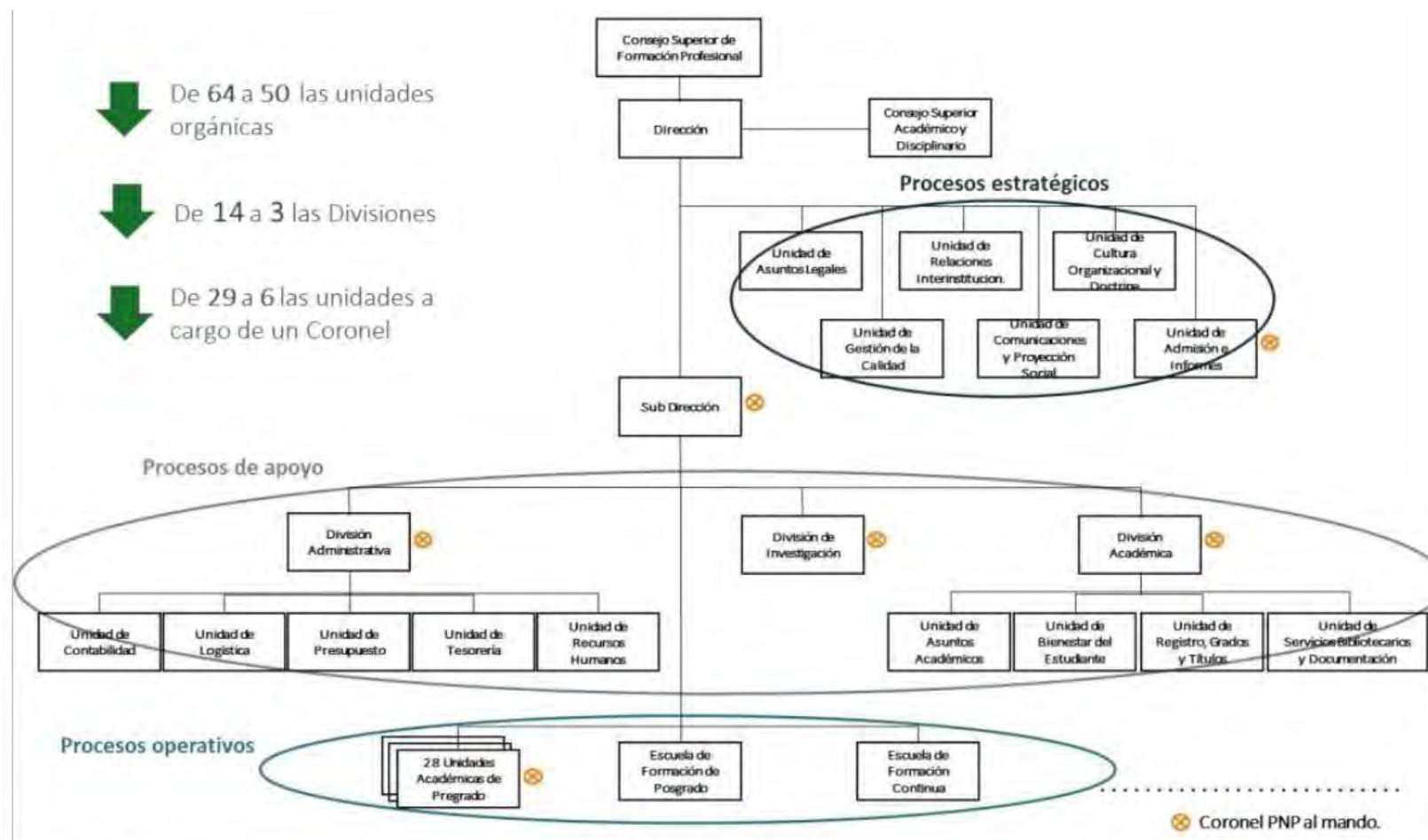
01. ¿Cómo se enteraron del proceso de admisión?
02. ¿Por qué eligieron la carrera policial?
03. ¿Cuál es su opinión del proceso de captación y selección de la EESTP?
04. ¿Considera que el proceso de captación y selección de la EESTP de la PNP de Puente Piedra es transparente?
05. ¿Cuál es su opinión de los casos de infiltración de malos elementos al cuerpo policial?
06. ¿Qué medidas considera que deben incorporarse?
07. ¿Fue la carrera policial su primera opción?
08. ¿Cuáles considera usted que son las deficiencias y debilidades del proceso de captación y selección de los futuros SO?
09. ¿Con la experiencia que tiene en estos procesos, considera que los tiempos son los más adecuados, explique brevemente?
10. ¿Considera que existen los suficientes controles de calidad del proceso de Capacitación y Selección?
11. Indicar algunas sugerencias para mejorar el proceso de captación y selección de los futuros SO.
  - **No olvide repreguntar si la respuesta es vaga o muy sencilla.**
  - **Si considera pertinente realizar una nueva pregunta, impulsada por la entrevista, realizarla para complementar la presente Guía.**



Apéndice 07: Organigrama de la ENFPP, Reglamento del D.L. N° 1318

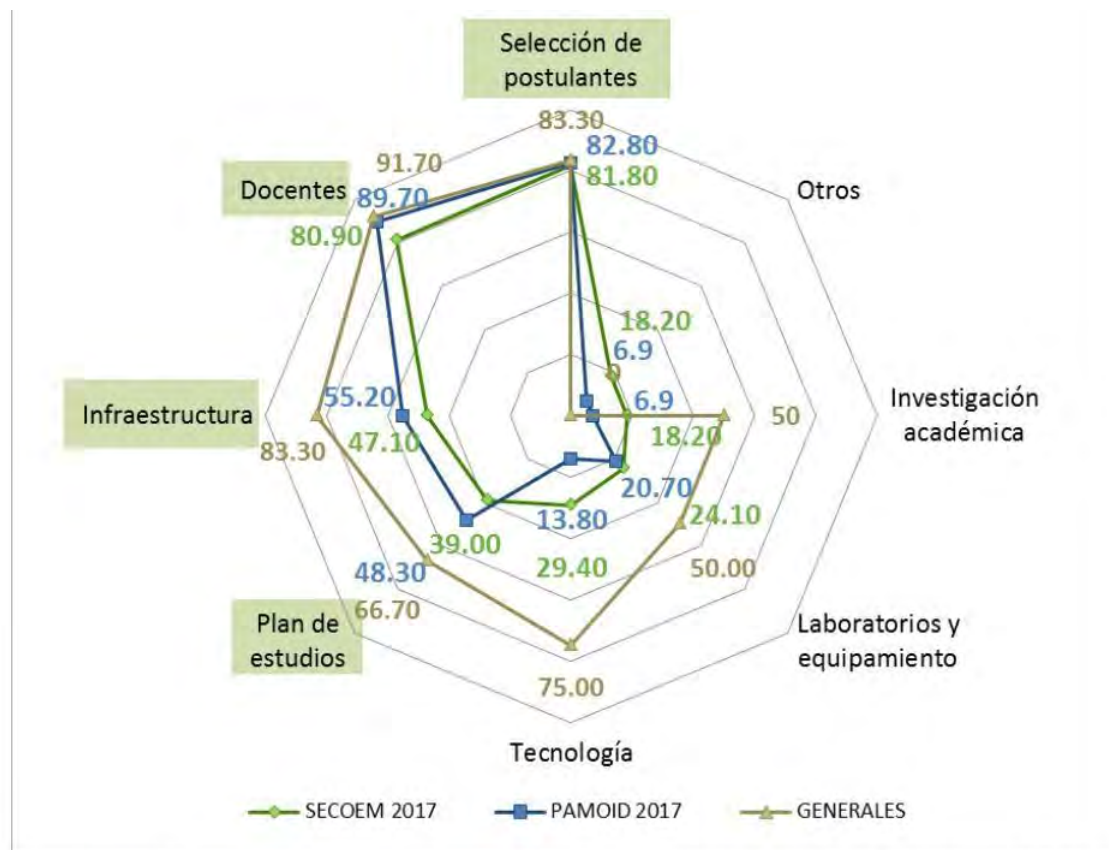


## Apéndice 08: Organigrama de la ENFPP, Reglamento del D.L. N° 1318 – Variación de Unidades Orgánicas



Fuente: Decreto Supremo N° 022-2017-IN, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318, que regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú.

**Apéndice 09: ¿Cuáles son las tres mejoras que considera usted deberían implementarse en la formación de personal de la Policía Nacional del Perú?**



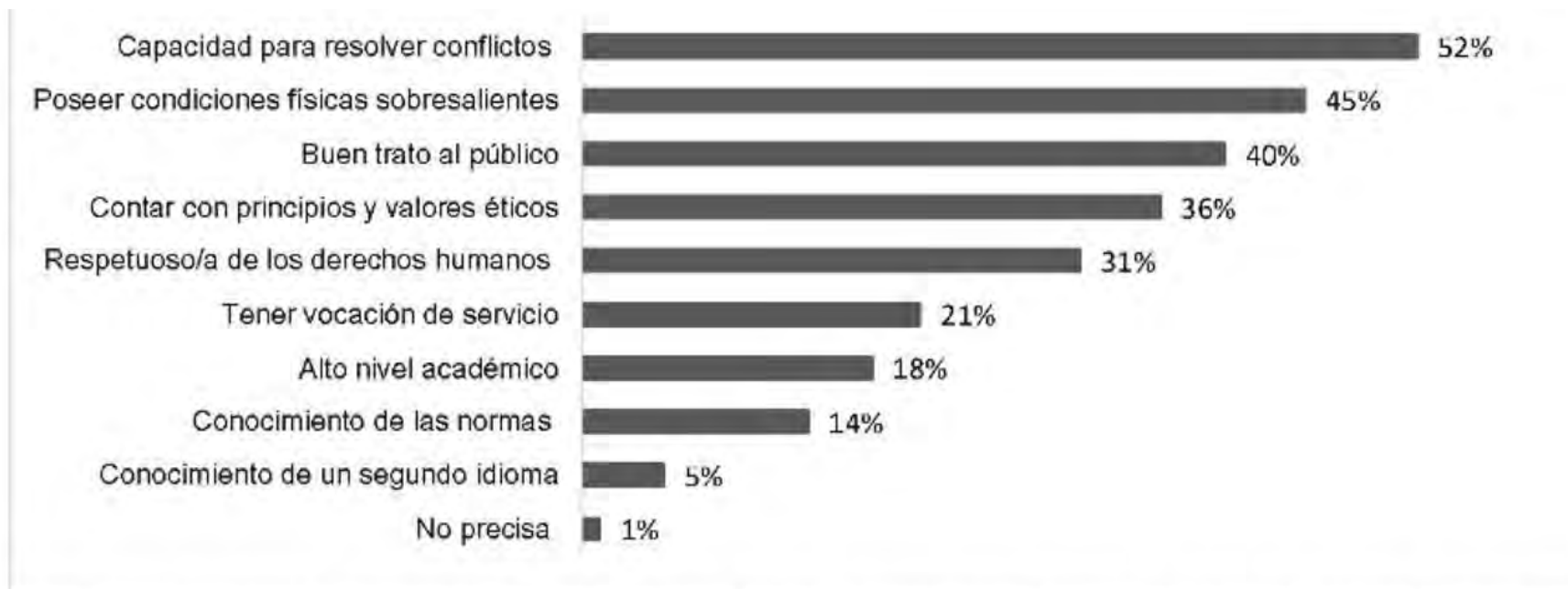
Fuente: Encuesta realizada por el Ministerio del Interior aplicada a los estudiantes de la Segunda Especialidad en Comando y Asesoramiento en Estado Mayor de la Policía Nacional del Perú (SECOEM 2017), estudiantes del Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID 2017) y Generales de la PNP. Muestra no probabilística.

## Apéndice 10: Competencias más valoradas que todo Suboficial y Oficial debería poseer al culminar su formación de Pregrado



Fuente: Encuesta realizada por el Ministerio del Interior aplicada a los estudiantes de la Segunda Especialidad en Comando y Asesoramiento en Estado Mayor de la Policía Nacional del Perú (SECOEM 2017), estudiantes del Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID 2017) y Generales de la PNP. Muestra no probabilística.

### Apéndice 11: ¿Cuáles son las tres principales características que debe tener un policía?



Fuente: Encuesta nacional urbano-rural desarrollada por Ipsos Public Affairs para uso exclusivo del Ministerio del Interior. Margen de error de  $\pm 2.7\%$  y nivel de confianza de 95%. Junio de 2017.

