

# Escuela de Posgrado



El proceso de implementación de las especialidades funcionales de los oficiales de armas en la Policía Nacional del Perú para enfrentar la inseguridad ciudadana en el Perú en el año 2020

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

*Pedro Rodolfo Villanueva Nole*  
*Walter Bryan Erick Ramos Gómez*

**Asesor:**

*Flavio Ernesto Ausejo Castillo*

Lima, 2021

## **Resumen Ejecutivo**

El proyecto de innovación propuesto por la presente dupla, trata de presentar una alternativa de solución al problema de carencia de implementación de las especialidades funcionales que deberían tener los Oficiales policías de la PNP, clasificación que no se ha ejecutado desde la integración de las tres ex instituciones (GC, PIP y GR); es decir, el Oficial formado en la ex Escuela de la Guardia Civil, desarrollaba la especialidad de Orden y Seguridad, el Oficial Policía de Investigaciones, se preparaba en la especialidad de Investigación Criminal y Criminalística, y el Oficial Guardia Republicana era formado en la especialidad de Seguridad Integral; sin embargo, desde la integración en el año 1988, los Oficiales no han obtenido ni seguido alguna especialidad desde la escuela de formación, generando que los procesos de formación técnica de la carrera policial se realicen sin considerar la experiencia, capacidades y habilidades del personal PNP, situación que ubica al policía peruano como el único en Sudamérica sin especialización funcional, entorno contrario a las tendencias internacionales respecto al desarrollo cognitivo para la obtención de conocimientos y capacidades específicas en el desarrollo de una especialidad dentro del quehacer policial.

Si bien es cierto, se han conseguido excelentes reconocimientos en el combate a la inseguridad ciudadana, también es cierto que la sombra de la percepción de inseguridad ha ido en aumento, esto por muchos factores como la difusión masiva de hechos agravados por los medios de comunicación, el uso de redes y la falta de eficacia en la implementación de las estrategias para combatir la criminalidad, esto se debe muchas veces a la falta de especialización funcional de los Oficiales PNP, quienes como toda persona en la búsqueda de su desarrollo necesita continuidad en la rama profesional y capacitación en la misma, así como la transmisión de anécdotas y experiencias que se convierten en doctrina dentro de la especialidad, lo que permitirá fortalecer el perfil profesional aprovechando las potencialidades y capacidades generando una mejora continua dentro de su carrera policial.

Palabras clave: Especialidades funcionales, normativa institucional, proceso, legajo personal, perfil profesional, problema público, viabilidad.



## **Abstract**

The innovation project proposed by the present pair tries to present an alternative solution to the problem of lack of implementation of the functional skills that the Weapons Officers of the National Police of Peru could have, a classification that has not been executed since the integration. of the three former institutions (GC, PIP and GR); that is to say, the Officer trained in the former School of the Civil Guard, developed the specialty of Order and Security, the Investigative Police Officer, was prepared in the specialty of Criminal Investigation and Criminalistics, and the Republican Guard Officer was trained in the specialty Comprehensive Security; However, since the integration in 1988, the Officers have not obtained or followed any specialty from the training school, resulting in the technical training processes of the police career being carried out without considering the experience, skills and abilities of the PNP personnel. , a situation that places the Peruvian police officer as the only one in South America without functional specialization, contrary to international trends regarding the development of cognitive abilities to obtain knowledge and specifications in the development of a specialty within police work.

While it is true, excellent recognitions have been achieved in the fight against citizen insecurity, it is also true that the shadow of the perception of insecurity has been increasing, due to many factors such as the massive dissemination of aggravated events by the media, the use of networks and the lack of effectiveness in the implementation of strategies to combat crime, this is often due to the lack of functional specialization of the PNP Officers, who like everyone in the search for their development needs continuity in the professional branch and training in it, as well as the transmission of anecdotes and experiences that become doctrine within the specialty, this will allow to strengthen the professional profile taking advantage of the potentialities and capacities generating a continuous improvement within their police career.

Keywords: Functional specialties, institutional regulations, public problem, process, personal file, professional profile, feasibility.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
1.1 REDACCIÓN FORMAL DEL PROBLEMA.....	4
1.2 MARCO CONCEPTUAL DE PROBLEMA.....	11
1.2.1 La especialidad funcional en la PNP.....	11
1.2.2 Clases de especialidades funcionales en la PNP .....	12
1.2.3 El proceso administrativo.....	15
1.2.4 Fases para la determinación de procesos .....	17
1.2.5 Ejercicio de la función policial .....	18
1.3 ARQUITECTURA DEL PROBLEMA .....	19
1.3.1 Dimensiones del problema .....	19
1.3.2 Diseño de investigación.....	23
1.3.3 Preguntas planteadas en el diseño de investigación .....	25
1.4 Marco Institucional y normativo del problema .....	26
<b>CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA .....</b>	<b>29</b>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	29
2.1.1 La especialización profesional.....	29
2.1.2 Importancia de la especialización profesional.....	32
2.2 CAUSAS DEL PROBLEMA .....	34
2.2.1 Cambios en la organización .....	34
2.2.2 Inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos.....	36
2.2.3 Resistencia del personal al cambio .....	38
2.2.4 Carencia en la toma de decisiones del Alto Mando .....	40
2.3 ÁRBOL DE PROBLEMA.....	41

<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO .....</b>	<b>42</b>
3.1 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.....	42
3.2 JERARQUIZACIÓN DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.....	43
3.3 CAUSA SELECCIONADA .....	44
3.4 PROBLEMA REFORMULADO .....	44
3.5 EL DESAFÍO DE INNOVACIÓN .....	45
3.6 PROBLEMA REFORMULADO Y DESAFÍO DE INNOVACIÓN.....	45
3.7 EXPERIENCIAS PRECEDENTES DE OTRAS POLICÍAS .....	46
3.7.1 Policía Nacional de Ecuador.....	46
3.7.2 Policía Nacional Colombia.....	48
3.7.3 Policía Nacional de Chile .....	49
3.7.4 Policía Nacional de España .....	50
3.7.5 Resumen comparativo de experiencias previas .....	51
3.8 DISEÑO Y TESTEO DEL PROTOTIPO.....	52
3.9 CONCEPTO FINAL DE INNOVACIÓN.....	54
3.9.1 Descripción del concepto final de innovación.....	54
3.9.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación.....	56
3.10 PROTOTIPO FINAL DE INNOVACIÓN.....	59
3.10.1 Descripción del prototipo final.....	59
3.10.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación.....	65
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.....</b>	<b>75</b>
4.1 ANÁLISIS DE DESEABILIDAD.....	75
4.2 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	76
4.3 ANÁLISIS DE VIABILIDAD .....	77
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>91</b>
ANEXO 1: CADENA DE VALOR DE “IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESPECIALIDADES FUNCIONALES DE LOS OFICIALES DE ARMAS DE LA PNP”.....	91
ANEXO 2: ESCALA DE PUNTUACIÓN PARA LA “MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO” .....	92

ANEXO 3: CONSENTIMIENTOS INFORMADOS DE LOS ENTREVISTADOS .....	93
ANEXO 4: CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL ING. MARCO TEJADA.....	99
ANEXO 5: “MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO” .....	100
ANEXO 6: FORMATO DE ENTREVISTA.....	102





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: En su opinión, actualmente, ¿Cuáles son los principales problemas del país? (Porcentaje de la población de 18 y más años).....	4
Tabla 2 : Instituciones con mayor responsabilidad de enfrentar la inseguridad ciudadana .....	5
Tabla 3: Población de 15 y más años, víctima de algún hecho delictivo, por ámbito de estudio (Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2017 – 2019).....	6
Tabla 4: Matriz de consistencia .....	23
Tabla 5: Marco legal del problema .....	27
Tabla 6: Marco institucional del problema .....	27
Tabla 7: Marco general de políticas públicas .....	28
Tabla 8: Marco específico de políticas públicas .....	28
Tabla 9: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público .....	43
Tabla 10: Problema reformulado .....	44
Tabla 11: El desafío de innovación.....	45
Tabla 12: Problema reformulado y desafío de innovación.....	46
Tabla 13: Experiencias previas consideradas en este desafío de innovación .....	51
Tabla 14: Ficha del proceso de implementación de las especialidades funcionales a oficiales de armas en actividad .....	53
Tabla 15: Descripciones del concepto de desafío de innovación y la nueva solución de perfil alto.....	54
Tabla 16: Descripción del concepto final de innovación .....	58
Tabla 17: Factores de evaluación .....	63
Tabla 18: Deseabilidad - Clasificación de actores por su relevancia.....	75



## Lista de Figuras

Figura 1: Especialidades funcionales policiales (Fuente: elaboración propia).....	11
Figura 2: Estructura de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (fuente: PCM/ SGP) .....	15
Figura 3: Fases de la gestión por procesos (Fuente: RSGP-N-006-2018-PCM-SGP) ..	16
Figura 4: Pasos para determinar procesos (Fuente: RSGP-N-006-2018-PCM-SGP) ...	17
Figura 5: Fase de seguimiento, medición y análisis de procesos (Fuente: RSGP-N-006- 2018-PCM-SGP) .....	17
Figura 6: Fase de mejora de procesos (Fuente: RSGP-N-006-2018-PCM-SGP).....	18
Figura 7: Representación esquemática del proceso de especialización funcional (Fuente: elaboración propia).....	33
Figura 8: Diagrama de causa/efecto (Fuente: elaboración propia).....	34
Figura 9: Árbol de problemas (Fuente: elaboración propia) .....	41
Figura 10: Subproceso ETAPA 2 (Fuente: Elaboración propia) .....	67
Figura 11: Subproceso ETAPA 3 (Fuente: Elaboración propia) .....	68
Figura 12: Subproceso ETAPA 4 (Fuente: Elaboración propia) .....	70
Figura 13: Subproceso ETAPA 5 (Fuente: Elaboración propia) .....	72
Figura 14: Subproceso ETAPA 6 (Fuente: Elaboración propia) .....	73

## Lista de Siglas y Acrónimos

Abreviación	Significado
PNP	Policía Nacional del Perú
AGUILA6	Sistema integrado de Gestión de la Carrera [SIGCP]
Ley de Carrera y Situación del Personal de la PNP	LCSP PNP
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
SIGCP	Sistema Integrado de gestión de la Carrera Policial
GC	Guardia Civil
PIP	Policía de Investigaciones del Perú
GRP	Guardia Republicana del Perú
MININTER	Ministerio del Interior
EO PNP	Escuela de oficiales de la Policía Nacional del Perú
PDI	Policía de Investigaciones de Chile
DL	Decreto Legislativo
DIRREHUM	Dirección de Recursos Humanos
Ley PNP	Ley de la Policía Nacional del Perú
LCSP	Ley de la Carrera y Situación Policial del Personal de la PNP
SECEJE	Secretaría Ejecutiva de la Policía Nacional del Perú
DIVSICPAL	División de Sistematización de la Información de la Carrera y Administración de Legajos

## **Introducción**

La Policía Nacional del Perú (PNP) es una institución del Estado, que tiene como función principal la de garantizar, mantener y reestablecer el orden interno, ayudar a las personas, hacer cumplir las leyes, así como la seguridad del patrimonio público como el privado. Realiza acciones de prevención, investigación y combate la delincuencia; así como realiza acciones de Vigilar y controlar las fronteras; esta tarea es de vital importancia para el funcionamiento del Estado y el desarrollo armonioso de la sociedad, para ello y ante la presencia de nuevos desafíos esta institución requiere recuperar los altos índices de especialización y desarrollo profesional en cada uno de sus miembros, generando el reconocimiento de la ciudadanía y sobre todo la prestación del servicio policial con eficacia y eficiencia.

Esta investigación pretende solucionar un problema como una medida innovadora que aparece como necesidad a raíz de la unificación policial iniciada entre los años 1985-1990 durante el gobierno del entonces presidente de la República Alan García Pérez, por medio de la Ley N° 24949 promulgada en el año 1988, unificaron las instituciones policiales como la Guardia Civil, que tenía como objetivo el orden público; la Policía de Investigaciones, que tenía como especialidad funcional la investigación criminal; y la Guardia Republicana que tenía como especialidad la seguridad integral, concibiendo a la Policía Nacional del Perú como una institución que integre a las funciones de las tres instituciones, con ello las promociones de oficiales egresadas de la nueva escuela de formación, es decir desde el año 1990 hasta 2018, han recibido instrucción de manera general, asignando a los egresados cargos en diferentes especialidades, situación que ha postergado el proceso de especialización, por lo que actualmente el 84,20% de los oficiales PNP de armas no cuentan con una especialidad funcional definida.

Si bien se han logrado importantes logros policiales, es necesario aceptar que la institución no ha realizado una asignación racional del capital humano y durante estos 30 años se han asignado cargos de manera rotativa donde no se considera la especialidad funcional del egreso de sus escuelas de formación, asimismo, para los oficiales más antiguos se ha considerado la especialidad adquirida por la capacitación y experiencia, generalmente inducida por cada oficial al trazarse una línea profesional que albergue una especialidad que desarrolle sus capacidades y mejor desenvolvimiento de las actividades funcionales (Instituto de Defensa Legal, 2008).

Esta situación debe cambiar, reconociendo que existe el DL N° 1267 Ley de la PNP y que en su última modificatoria establece cinco especialidades funcionales, como son: 1) Orden y Seguridad, 2) Investigación Criminal, 3) Inteligencia, 4) Control Administrativo Disciplinario y 5) Criminalística, especialidades que a la fecha no fueron implementadas y que de hacerse permitirá que la institución policial tenga una estructura más sólida garantizando la especialización dentro de las funciones policiales, estableciendo continuidad dentro de los cargos de la especialidad, transmisión de los conocimientos y experiencias con mayor efectividad (eficiencia y eficacia) teniendo éxito al enfrentar al crimen en nuestro país.

Para tal efecto, el presente proceso propuesto constituye un paso importante en el desarrollo de la institución, y se divide en 6 etapas: la primera, relacionada a la publicación del proceso de clasificación de los oficiales de armas de la institución policial, el mismo que se hará por medio de la página web oficial de la DIRREHUM - Sistema Integrado de Gestión de la Carrera Policial [SIGCP] – ÁGUILA6, así como la directiva que regula el proceso; la segunda referida al nombramiento de los responsables de llevarlo a cabo; la tercera a la ejecución en sí, la evaluación de los factores que finalmente permitirá la asignación de las especialidades funcionales y la confección de la relación final que formará parte de la Resolución de Comandancia General; la cuarta donde se publica la resolución antes

mencionada; la quinta referida a la atención de las posibles reconsideraciones y la sexta y última referida a la publicación de listados finales y registro en el SIGCP.



## Capítulo I: Definición y descripción del problema

### 1.1 Redacción formal del problema

El contexto actual de nuestro país obliga al Estado a replantear sus estrategias para afrontar con éxito los diversos problemas públicos. Uno de los principales es la inseguridad ciudadana. Para atender este y otros problemas públicos el Estado cuenta con instituciones constitucionales que le permiten diseñar e implementar políticas públicas y estrategias. El reto de los gobernantes actuales y futuros, así como de los funcionarios públicos responsables es enfrentarlos con éxito.

Este proyecto innovador contribuirá con una alternativa de solución viable a la problemática de interés público de inseguridad ciudadana que atraviesa el país, que según la encuesta de IPSOS Opinión y Mercados SA., de fecha enero de 2020 representa uno de los 3 principales problemas del país, donde el 72 % de la población lo considera el problema más grave. Los otros dos son la violencia contra la mujer 38 % y la migración venezolana 36 %. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en su informe de seguridad ciudadana presenta a la victimización en un nivel de 27.3 % y en un 86.0% a la percepción de inseguridad.

**Tabla 1: En su opinión, actualmente, ¿Cuáles son los principales problemas del país? (Porcentaje de la población de 18 y más años)**



(Fuente: INEI)

En el Estado Peruano existen instituciones que constitucionalmente tienen algún tipo de corresponsabilidad en este tema, a continuación, se presenta un Cuadro sobre el particular, con indicación de los resultados con el grado de responsabilidad.

**Tabla 2 : Instituciones con mayor responsabilidad de enfrentar la inseguridad ciudadana**

RESPUESTA	2015	2016	2017	2018	ÁREAS INTERDISTRITALES			
					LIMA CENTRO	LIMA ESTE	LIMA NORTE	LIMA SUR
<b>GOBIERNO NACIONAL/ MININTER</b>	38.5%	40.8%	38.4%	44.6%	46.6%	43.6%	42.3%	46.1%
<b>POLICÍA NACIONAL</b>	28.0%	24.2%	29.6%	30.9%	25.1%	37.1%	36.0%	24.8%
<b>MUNICIPIOS</b>	20.1%	14.3%	19.3%	12.9%	13.5%	11.6%	10.9%	16.1%
<b>MUNICIPALIDAD LIMA</b>	11.9%	15.9%	10.1%	10.5%	12.9%	6.9%	9.7%	12.5%
<b>No sabe / No responde</b>	1.6%	4.7%	2.7%	1.0%	1.8%	0.8%	1.0%	0.5%

(Fuente: Encuesta “Lima como Vamos” – IOP – PUCP 2019)

Asimismo, para entender el grado de percepción de inseguridad por la que atraviesan los peruanos, se presenta la siguiente tabla que evidencia que existe un porcentaje moderado de victimización en las personas de 15 años a más, por semestres móviles considerando a las ciudades de más de 20 mil habitantes y los centros urbanos de 2 mil y menos de 20 mil habitantes.



**Tabla 3: Población de 15 y más años, víctima de algún hecho delictivo, por ámbito de estudio**

Semestre móvil	Nacional urbano	Ciudades de 20 mil a más habitantes	Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes
<b>Indicadores semestrales</b>			
Oct 2017- Mar 2018	25,6	27,5	20,3
Nov 2017 – Abr 2018	25,5	27,3	20,4
Dic 2017 – May 2018	26,1	28,2	20,6
Ene 2018 – Jun 2018	25,9	28,0	20,5
Feb 2018 – Jul 2018	26,1	28,5	19,7
Mar 2018 – Ago 2018	26,2	28,6	19,6
Abr 2018 – Set 2018	26,0	28,5	19,0
May 2018 – Oct 2018	26,4	29,0	19,5
Jun 2018 – Nov 2018	25,9	28,4	19,1
Jul 2018 – Dic 2018	26,1	28,8	18,7
Ago 2018 – Ene 2019	26,2	28,9	18,9
Set 2018 – Feb 2019	26,3	29,0	19,3
Oct 2018 – Mar 2019	26,5	29,0	19,8
Nov 2018 – Abr 2019	26,0	28,5	19,3
<b>Diferencia con semestre móvil anterior (puntos porcentuales)</b>			
Oct 2018 – Mar 2019/Nov 2018 – Abr 2019	-0,5	-0,5	-0,5
<b>Diferencia con semestre del año anterior</b>			
Nov 2017 – Abr 2018/ Nov 2018 – Abr 2019	0,5	1,2	-1,1

(Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2017 – 2019)

Para (Giuffra, 2017) en su artículo periodístico sostiene que en el imaginario popular, existe la creencia relacionada a la seguridad ciudadana indicando que este es un problema netamente policial; consecuentemente todo lo malo que sucede en las calles es responsabilidad del MININTER y de la PNP; planteamiento que guarda relación con lo descrito en la Tabla 2, donde se aprecia que año tras año la ciudadanía incrementa su

opinión indicando que la PNP es la institución responsable de la inseguridad ciudadana que atraviesa el país.

La seguridad ciudadana implica un problema de interés público que debe abordarse como un proceso donde participan una serie de instituciones, que a través de sus actividades colaboran agregando mejoras conducentes a otorgar al ciudadano un servicio de calidad. La cadena de valor según Marín (2019) comienza con la participación del Estado fomentando políticas públicas en seguridad, previniendo la violencia, luego realizando el control y la sanción de los infractores de las normas y leyes, posteriormente rehabilitando y reinsertándolos en nuestra sociedad, para finalmente realizar labores de supervisión, así como la evaluación de las políticas públicas.

Esta cadena de valor se inicia desarrollando políticas públicas de calidad, que articulen la respuesta pública sobre los requerimientos y necesidades de la sociedad referidas a la seguridad ciudadana, para ello es necesario e imprescindible incorporarlo como un tema de interés público, generando un tema de gran importancia en los tomadores de decisión y en la sociedad en su conjunto, la misma que debe considerar la necesidad de respuestas efectivas. Así mismo según (Mejía, 2011) el otro eslabón de esta cadena es el trabajo de prevención de los actos de violencia, en contraposición de diversos factores de diferentes dimensiones que incrementan los riesgos generados por la criminalidad y el incremento de la victimización, la misma que mejorará la interacción social de las comunidades, para prevenir las clases de violencia incluida la violencia juvenil, violencia doméstica, violencia sexual y violencia de género para finalmente realizar labores de prevención de los actos de criminalidad organizada. Las diferentes formas de control y acciones de sanción aseguran el respeto y cumplimiento de la ley así como el orden público, protegiendo a todas las personas, bienes públicos y privados ante la probabilidad de la ocurrencia de delitos en sus diferentes modalidades, para ello se tiene que mantener la seguridad pública, procesar las

denuncias, juzgar, proveer defensa jurídica y controlar las fronteras para evitar el ingreso y salida de extranjeros que son de interés particular para la justicia así como los diferentes bienes patrimoniales que se relacionan a diferentes acciones de crimen organizado. Además, deberían realizarse acciones de rehabilitación y de reinserción de los encarcelados o de los menores infractores de la ley penal, logrando la reducción de la posibilidad de reincidencia de los mismos. Finalmente deberían realizarse acciones de supervisión y evaluación en las políticas públicas, incidiendo principalmente en el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas, mediante acciones control y monitoreo sobre la ejecución y evaluación de su impacto, y promover la rendición de cuentas y controlar su ejecución en coordinación con los diferentes actores de control del Estado.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018) en la 10° Reunión Anual de Seguridad Ciudadana, acordó que el tema de seguridad ciudadana cuenta con una cadena de valor que debería integrar diversos mecanismos de coordinación de las instituciones que participan prestando dichos servicios referidos a la seguridad pública, garantizando de esta manera un servicio de seguridad ciudadana más eficiente que incida en la impartición de justicia de manera efectiva, buscando proporcionar una respuesta integral a la problemática.

En este contexto, la Policía Nacional del Perú (en adelante PNP) según la Ley específica, tiene como función garantizar, mantener y reestablecer el orden interno, el orden público y la seguridad de los ciudadanos, materializándose a través de las diferentes formas del servicio que presta la policía, requiriéndose que el personal que ejerce función policial tenga conocimientos especializados, garantizando excelencia en el servicio a prestar.

Consecuentemente, para contribuir a disminuir los índices de vulnerabilidad de la población frente a la inseguridad ciudadana, más allá de requerir una articulación entre los actores sociales como la PNP, los gobiernos locales y la ciudadanía organizada, se necesita

identificar las causas que la generan, siendo una de ellas, que el servicio policial no cubre sus verdaderas necesidades de seguridad; esto debido a múltiples razones, toda vez que no sólo se requiere de experiencia para desempeñarse en el ejercicio de la función, se necesitan competencias, especialización, permanencia en un determinado campo funcional, también capacitación en el mismo; esto dificulta una atención efectiva de los problemas denunciados por los usuarios del servicio policial, contribuyendo al incremento de los índices de percepción de inseguridad ciudadana, al no poder resolver los hechos registrados.

Asimismo, otro autor realizó un estudio en el que afirma que:

Perú Económico (2013) realizó un estudio laboral donde determino que el mercado laboral es importantísimo para el crecimiento del país. Preciso que el mercado laboral no viene funcionando adecuadamente. El mencionado estudio, identifica tres problemas que explican esta falta de armonía entre oferta y demanda.

i. La oferta y la demanda no coinciden entre sí. Si bien ambas crecen, no encuentran un equilibrio entre ellas. Por ejemplo, tenemos un exceso de oferta en ciertas profesiones y escasez en otras. A su vez, esto se traslada a la demanda por trabajo, generando una ineficiente asignación.

ii. El segundo problema viene por el lado de la calidad de la educación. Un título no necesariamente supone que el trabajador tenga habilidades y conocimientos que el empleador requiere. La falta de infraestructura o de actualización de la malla curricular solo agudiza este problema.

iii. El último problema es la falta de las cualidades personales o motivacionales del trabajador. La ausencia de ellas supone un mal trabajador para el empleador. Un profesional verdaderamente calificado también está altamente

especializado, motivado y tiene las mejores cualidades personales. Perú económico, 2013, como se citó en (Palacios, 2016, págs. 11-12).

El mismo fenómeno ocurre en la PNP ya que no existe una correcta asignación por especialidad en el servicio policial. Si los Oficiales de la PNP, no cuentan con una especialización de calidad, no contarán con las herramientas necesarias para otorgar un servicio acorde con las demandas ciudadanas.

Esta causa históricamente en la PNP ha sido relegada como prioridad; cabe mencionar que, en el año de 1985, se implementa un proceso de unificación de las tres fuerzas policiales existentes hasta ese momento. Este profundo cambio integro a los anteriores cuerpos de policía, especializados en Orden Público (Guardia Civil), Investigaciones (Policía de Investigaciones) y Seguridad (Guardia Republicana) respectivamente; que generó la creación de la PNP en el año 1989. Desde ese año se cuenta con una sola policía donde sus oficiales de armas se forman, desde el año 1987 en una única Escuela de Oficiales (EO) PNP, con estudios generales direccionados a las especialidades históricas heredadas; sin embargo, luego de obtener su alta como oficial no se ha clasificado dentro de las especialidades funcionales, habiendo transcurridos 31 años sin implementar las mismas con un proceso técnico, en ninguno de sus grados ni jerarquías.

Estas especialidades se encuentran en la ley de la PNP vigente, siendo actualmente cinco: Orden y Seguridad e Investigación Criminal. Ambas se deberían implementar en las Escuelas de Formación. También existe la especialidad de Criminalística, la especialidad de Control Administrativo Disciplinario e Inteligencia policial. Adquiriéndose estas tres últimas en el servicio activo, como parte del proceso de especialización profesional.

**Figura 1: Especialidades funcionales policiales (Fuente: elaboración propia)**



## **1.2 Marco conceptual de problema**

### **1.2.1 La especialidad funcional en la PNP**

Art. 6° de la LCSP PNP define como especialidad funcional a la función policial que permite actividades de interrelación facilitando el cumplimiento de sus objetivos esenciales; que es distinto a la especialidad profesional que se obtiene al ser egresados de la EO PNP como Licenciado en Administración y Ciencias Policiales.

Para este proyecto innovador, la especialidad funcional está definida operativamente como un conjunto de conocimientos recibidos en la formación profesional y técnica, necesarios para desempeñar sus funciones específicas requeridas por su Institución, que brinden la excelencia de los servicios a realizar. Requieren capacitaciones y entrenamientos constantes policiales durante toda la formación.



Desde hace 30 años, si bien es cierto que el desempeño de la PNP ha sido eficaz, sin embargo, en la actualidad frente a las cifras crecientes de inseguridad ciudadana se requiere ser eficientes, para ello se necesita el empleo racional de los recursos humanos, sobre todo debidamente especializado y capacitado. No solo es necesario aumentar la cantidad de los efectivos policiales, más importante es que cuenten con una especialidad funcional determinada, por tanto en el análisis que realiza, Palacios (2016) afirma que “una formación especializada y de calidad se refleja en un óptimo desempeño de la labor policial y por tanto en el desarrollo de toda la nación” (p 13).

Es indudable que hoy día, la PNP requiere avanzar hacia una mayor profesionalización por cuanto el policía es considerado un profesional de la seguridad pública (Fernández, 1992), especializado en distintas disciplinas científicas y sociales; y representan a la ley y el orden en todo el país, teniendo por mandato la Constitución Política del Perú, así como la ley, tiene alcance para la intervención de todas las cuestiones relacionadas a su campo funcional. Sintetizando sería que, la profesión policial es una creación social del Estado, que contiene una prolongada tradición, cuya identidad es el fruto de un largo devenir. Hoy en día, el policía es un funcionario que conserva espacios para el discernimiento, puesto que frecuentemente se ve obligado a decidir en situaciones que pueden incidir incluso en la libertad de los ciudadanos involucrados en determinados actos. Una omisión, o una mala apreciación pueden afectar la correcta marcha de la justicia. Para evitar situaciones indeseables, el Policía debe estar premunido de un elevado grado de preparación profesional y sobre todo de un buen nivel de especialización que le garantice la solvencia necesaria frente a toda conducta inapropiada o delictiva.

### ***1.2.2 Clases de especialidades funcionales en la PNP***

Las especialidades funcionales se aprecian en el Art. 28° de la Ley de la PNP y se clasifican en 5 especialidades funcionales:



### **1.2.2.1 Orden y seguridad**

Especialidad funcional que se orienta para garantizar, mantener y restaurar el orden interno y orden público, la prevención de hechos delictivos y las faltas, supervisar y realizar el control del tránsito (vehicular y peatonal), tiene la capacidad de investigar los accidentes de tránsito, realiza acciones de protección y auxilio a las personas, seguridad de los dignatarios, personalidades y de entidades públicas y privadas y el control y vigilancia de nuestras fronteras.

### **1.2.2.2 Investigación criminal**

Especialidad funcional que posee la PNP que previene, combate, investiga y denuncia las transgresiones a la ley penal y conexas, con un análisis y métodos de rigor técnico científico que garantizan la reproducción conceptual de hecho que se investiga, relacionando cada acción con las cosas o personas del hecho criminal.

### **1.2.2.3 Criminalística**

Especialidad funcional que busca conocer, explicar y obtener evidencias, señales y pruebas que ocasionan el delito y la falta, además conoce métodos para identificar y verificar a su presunto causante, se apoya de estudios y métodos forenses en la investigación de hechos criminales, así como la correcta administración de justicia.

### **1.2.2.4 Inteligencia**

Especialidad funcional del personal policial que está orientada a buscar, obtener, procesar y difundir las acciones de inteligencia estratégica, táctica y operativa.

### **1.2.2.5 Control administrativo disciplinario**

Especialidad funcional orientada al control de la correcta distribución y uso adecuado de los diferentes recursos brindados por el Estado peruano, y el cuidado de los diversos bienes jurídicos en los recintos policiales que sustentan la función policial.

Para explicar la forma como se han venido accediendo a las especialidades funcionales por experiencia profesional, se puede decir que en la actualidad el acceso a dichas especialidades funcionales de Orden y Seguridad, así como a la Investigación Criminal, se obtiene en la etapa de formación profesional, en las respectivas escuelas que se encuentran a dirigidas por la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial (ENFPP).

Respecto a las especialidades de Criminalística e Inteligencia se han venido obteniendo gracias a las capacitaciones desarrolladas durante la carrera policial, para ello se deben seguir satisfactoriamente primero los cursos de capacitación periódica y finalmente un curso de especialización, que es ofrecida por la Escuela de Formación Continua (ESCFCON) que es parte de la ENFPP y lograr por gestión personal o reconocimiento de los Jefes de esas unidades ser asignados dentro de esas especialidades, de lo contrario ser asignado a cualquier especialidad (orden y seguridad, control administrativo disciplinario e investigación criminal), inclusive a una especialidad en la cual el servidor no ha laborado anteriormente.

Los programas que se encuentran bajo la responsabilidad de la Escuela de Postgrado de la ENFPP, que sean con especialidad serán considerados para el procedimiento de incorporación.

Asimismo, y como mecanismo de reorientación de especialidad del servidor policial que haya abrigado una de las antes mencionadas, podrá según el artículo 18° de la ley respecto a la carrera y situación del personal PNP, deberá solicitar por única vez en el transcurso de su carrera el cambio respectivo de especialidad funcional, esto debe realizarse después de OCHO (08) años de prestado el servicio, dirigido a la Dirección de Recursos Humanos, órgano que deberá resolver dicha solicitud según sus atribuciones.

### 1.2.3 El proceso administrativo

La Ley N° 27658 establece el las normas respectivas referentes a la Modernización de la Gestión del Estado, debiendo ser aplicada por todas las instituciones del Estado. Esta ley se origina en la Política Nacional del Perú como un modelo de la Modernización del Estado, que tiene la finalidad de modernizar los procesos de gestión pública dentro de las instituciones para orientarlas a logro de resultados beneficiosos para el ciudadano y a la generación de valor público.

**Figura 2: Estructura de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**  
(fuente: PCM/ SGP)



Como puede verse en el gráfico anterior, el tercer pilar está referida a la gestión por procesos. Según el D.L. N° 1446 de 15/09/2018 en su artículo 5-A.1 indica que la gestión por medio de procesos (entre otros) por parte del Estado “tiene por finalidad velar por la calidad de la prestación de los bienes y servicios al ciudadano”.

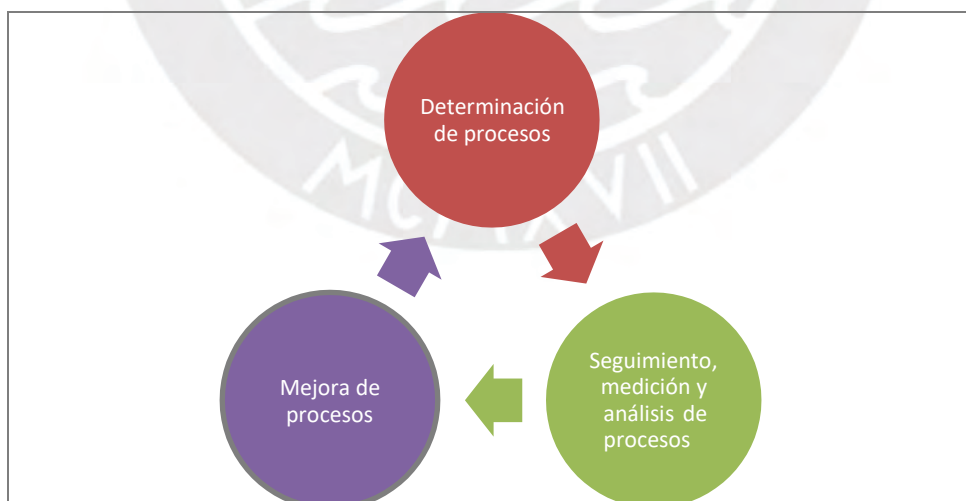
Adicionalmente, el D.S. N° 123-2018-PCM del 19/12/2018 reglamenta la creación de un nuevo sistema administrativo llamado “Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública”, refiriendo que este es un modelo de sistema administrativo a implementar en todas las instituciones del Estado, el mismo que es el rector de la modernización en la

institución. Este D.S. en su Art.7.1, inciso “g”, menciona que la gerencia por procesos “Tiene la finalidad de organizar, dirigir y controlar las acciones de trabajo de una institución pública en sus distintas unidades de organización, para lograr sus fines institucionales. Cuenta con acciones que buscan determinación en los procesos de la entidad, el análisis medición con la capacidad de conseguir beneficios en el desempeño, favoreciendo a que los procesos que se ejecuten para al logro de los fines de la institución pública o afecte el logro”.

En ese sentido, lo estipulado en el artículo anterior nos lleva a la conclusión que utilizando la gestión por procesos e implementando las especialidades funcionales del personal de oficiales de armas de la institución policial, permitirá conseguir un desarrollo expectante en las capacidades, favoreciendo el desempeño profesional para lograr la finalidad de la institución policial.

Para la implementación de las especialidades funcionales de los Oficiales de armas PNP, se debe considerar la siguiente metodología:

**Figura 3: Fases de la gestión por procesos (Fuente: RSGP-N-006-2018-PCM-SGP)**



## 1.2.4 Fases para la determinación de procesos

### 1.2.4.1 Fase 1: Determinación de procesos

Para determinar los procesos para un problema específico, en este caso la carencia de asignación de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP, implica precisar la relación de procesos institucionales que están relacionados a la situación problema, la cual debe ser abordada describiendo las partes que lo contienen. Esta fase está conformada por la secuencia descrita en la siguiente imagen:

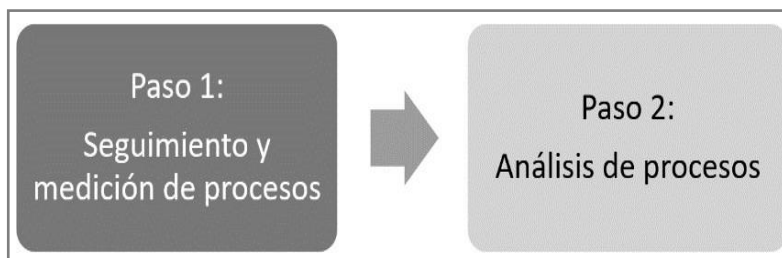
**Figura 4: Pasos para determinar procesos (Fuente: RSGP-N-006-2018-PCM-SGP)**



### 1.2.4.2 Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos

En esta fase de seguimiento, medición y análisis se debe considerarse la validación de la escala de desempeño incluyendo la identificación de prioridades para las mejoras. El análisis de los pasos de esta etapa se muestra en la figura siguiente:

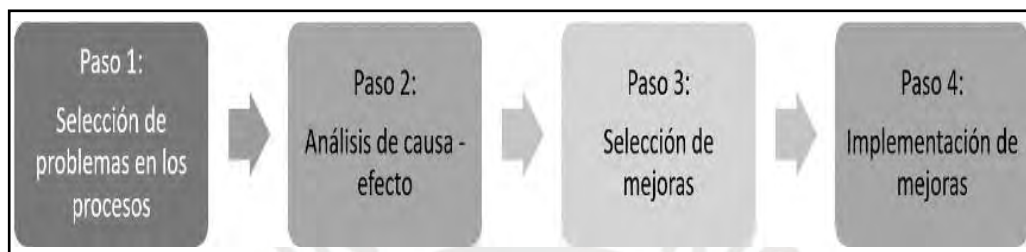
**Figura 5: Fase de seguimiento, medición y análisis de procesos (Fuente: RSGP-N-006-2018-PCM-SGP)**



### **1.2.4.3 Fase 3: Mejora de procesos**

Esta fase está referida al mejoramiento progresivo de los procesos según las necesidades de la institución policial. Este desarrollo se muestra en la secuencia de pasos que se observa a continuación:

**Figura 6: Fase de mejora de procesos (Fuente: RSGP-N-006-2018-PCM-SGP)**



### **1.2.5 Ejercicio de la función policial**

Es necesario mencionar que en la ley policial en su Art. 3° precisa que las atribuciones que posee el personal policial se ejecutan en el marco de los objetivos descritos y establecidos en la Constitución Política del Perú en su Art. 166°, en cumplimiento a las atribuciones de la misma como fuerza pública del Estado.

Esta función policial es ejercida a través de la prestación del servicio policial, con la acción que cumple personal policial, con los conocimientos de especialidad que permite cumplir adecuadamente con los servicios. Los pasos que norman la función del servicio policial están dados según reglamento. El personal policial cumple su función a dedicación exclusiva teniendo el deber de cumplirla en todo momento, lugar y circunstancia, de actuar ante un ilícito y asimismo se encuentra sujeto a las negativas por no estar atribuidas en esta misma ley.

En el Art. 4° de la misma ley, indica que el ejercicio de la función policial demanda del efectivo policial poseer conocimientos especializados y actualizados, recibidos y adquiridos durante su formación de característica profesional y técnica en su escuela de formación.



Dicho efectivo policial recibe una formación académica calificada, para poder cumplir sus funciones profesionales, para su aplicación en el desarrollo de su cultura, su sociedad y su economía, con un mejor enfoque disciplinario, el merecimiento, la observancia de los derechos del ciudadano, moral, como líder en el servicio a la sociedad.

### **1.3 Arquitectura del problema**

#### ***1.3.1 Dimensiones del problema***

Para el desarrollo identificaremos cuatro dimensiones en la arquitectura del problema, que requieren ser conocidas, esto con la finalidad de ser entendidas y que permitan establecer posteriormente una solución adecuada.

##### ***1.3.1.1 Magnitud del problema en los Oficiales de armas PNP a nivel nacional***

Se realizó la consulta en el Sistema de Información de Gestión de la Carrera Policial (SIGCP), identificando que, de los casi 7064 Oficiales de armas PNP que se encuentran en situación de actividad, el 84,2% presenta registro de especialidad funcional, figurando en el campo del sistema ESPECIALIDAD: POLICÍAL, información que debería considerar una de las 5 especialidades; precisando que sólo los alféreces egresados a partir del año 2018 a la fecha, presentan registro de su especialidad.

En este número de oficiales de armas PNP en situación de actividad, existen tres marcados grupos: i) los oficiales de armas que egresaron desde 1975, proceden de las tres escuelas de formación de las ex instituciones policiales (GC, PIP y GRP) hasta la promoción 1989. ii) a partir del año 1990 los oficiales fueron formados en la única EO PNP, hasta el año 201 sin haberles considerado especialidad funcional y, iii) los oficiales egresados desde 2018 hasta 2020, que cuentan con una especialidad funcional, bien en orden y seguridad o investigación criminal.



### ***1.3.1.2 Proceso de clasificación por especialidad funcional en los Oficiales de armas PNP a nivel nacional***

Para conocer el proceso de clasificación, se realizó la revisión de la parte normativa de la institución policial, encontrando que en el art. 28° de la Ley policial, especifica las cinco especialidades funcionales, siendo estas Orden y Seguridad, Investigación Criminal, Criminalística, Inteligencia y Control Administrativo Disciplinario.

Asimismo, en los artículos 17° y 18° de la LCSP PNP se establece como se ofrecerán las vacantes y el procedimiento para reclasificarse en otra especialidad. Además, en su cuarta disposición complementaria final dispone la creación de la comisión sectorial, con participación de la PNP, para que en ciento ochenta (180) días útiles se elabore un plan que involucre la implementación y la ejecución de sus respectivas especialidades funcionales para todo el personal policial que incluya a los oficiales y suboficiales de armas. Este dispositivo legal data del año 2012, hasta la fecha no se ha implementado.

### ***1.3.1.3 Actores dentro del proceso de clasificación de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP y sus intereses a nivel nacional***

Se puede identificar a los oficiales de armas a nivel nacional, al Comandante General, Sub Comandante General, Inspector General, directores de las áreas funcionales especializadas, suboficiales, empleados civiles y ciudadanos.

### ***1.3.3.4 Características sociales, culturales y ambientales de la Policía Nacional del Perú***

Para conocer con mayor certeza este punto, se procedió a la utilización de la herramienta cualitativa de revisión documental, determinando lo siguiente:

Las características sociales de la organización policial como refiere (Jiménez Baca, 2003), son el servicio a la comunidad, la autoridad, la legalidad, la racionalidad, su carácter permanente, igualitario, su unidad y autonomía.

El nuevo modelo policial Chinchilla (1999), recomienda que el servicio a la comunidad requiere que este abarque otras variables, no sólo las conocidas con más frecuencia que son la delincuencia y el orden público, incorporándose la percepción de inseguridad y victimización, la calidad de vida de la ciudadanía y la apoyo mutuo en la sociedad; por consiguiente los objetivos de la policía también se han modificado, actualmente proponen identificar los problemas de la comunidad y plantear soluciones, para reducir precepción de inseguridad, incrementar la satisfacción de la comunidad ante las intervenciones policiales, comprometer a la ciudadanía en tareas de seguridad comunal y mejorar el control social. Respecto al principio de autoridad, la policía siempre se ha visto en situaciones difíciles frente al cumplimiento de su función constitucional, la autoridad que representa es indesligable, pero en el Perú siempre estuvo en cuestión, la ciudadanía frecuentemente no respeta a la autoridad policial, no acata las disposiciones, actúa al margen de la ley, pero cuando se le interviene muchas veces reacciona inadecuadamente y opone resistencia, situación que se espera cambie. La legalidad debe estar presente en todas las intervenciones policiales, Quispe (2003) expresa que la institución policial tiene como función esencial la de proteger la libertad de ejercer sus derechos fundamentales, las libertades y garantías de seguridad ciudadana; últimamente frente manifestaciones en el cual se ven hechos de violencia social, los manifestantes han atacado a la policía con piedras, bombas molotov, objetos contundentes, mientras que la policía en uso de sus facultades a empleado la fuerza para reponer el orden público, siendo denunciados, pese a que su accionar estuvo basado en el principio de necesidad, legalidad y de

proporcionalidad, así como el empleo racional de los equipos de policía y el uso de agentes químicos; sin embargo son denunciados.

Asimismo, Brown (1998) presenta algunos aspectos que se deben considerar en el ámbito social interno dentro de la propia policía que son producto de las relaciones humanas en la organización, como las modalidades del servicio, la cantidad de efectivos, la falta de comunicación, las diferencias de personalidad, los diferentes y distantes lugares donde viven, entre otros. Esta situación aunada con la violencia terrorista que se vivió en la década de los 90, generó que la institución policial requiera más efectivos preparados en tareas de lucha contra el terrorismo, más que en otras funciones como de investigación o criminalística.

Las características culturales organizacionales se encuentran detalladas en la Ley de la PNP, donde se precisa como una institución de carácter profesional, jerarquizada, técnica, disciplinada, no deliberante y subordinada al poder constitucional. La cultura organizacional en la PNP se basa en las interrelaciones de sus integrantes, donde existe un liderazgo natural debido a su estructura jerarquizada, basada en su misión, visión para el cumplimiento de los las metas y objetivos trazados por la policía. Para Cajavilca (2018) el personal policial se encuentra empoderado en sus funciones, comprometido con el cumplimiento de su misión, también se consideran sus propias costumbres y formas de vida dentro de la institución, estas últimas son muy arraigadas, tiene que ver con el cumplimiento de las ordenes, patrones de conducta, valores, disciplina y la vocación de servicio, que se ven reflejados en el comportamiento organizacional y como se prestan los diversos servicios policiales, más aún como se resuelven los problemas, esto le permite a la institución tener un sello personal, tomando en cuenta su escenario y su realidad.

Asimismo, la característica ambiental se encuentra especificada en el Título Preliminar artículo II y en artículo 1° de la Ley PNP, ejerciendo competencia funcional y exclusiva de

alcance nacional, abarcando todo el territorio patrio. En tal sentido, la PNP presta servicios en una gran diversidad de ecosistemas en costa, sierra y selva, así como también el mar peruano hasta las 200 millas; según MINAM ESDA (2015) el Perú cuenta con 1'285 215,6 km<sup>2</sup> de extensión territorial, siendo el 19° país más extenso del mundo, con una superficie variada y muy accidentada, en base a las regiones naturales del Perú y el océano pacífico que da origen a una variedad de diversidades biológicas con diferentes tipos de ecosistemas que generan zonas de producción a lo largo de todo el país donde la PNP tiene presencia.

### 1.3.2 Diseño de investigación

Para formular el diseño de la problemática se ha elaborado la siguiente matriz de consistencia:

**Tabla 4: Matriz de consistencia**

Dimensiones de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
<b>Magnitud del problema en los Oficiales de armas PNP a nivel nacional</b>	1. ¿Cuántos Oficiales de armas PNP presentan ausencia de especialidad funcional en el año 2020?	Determinar el número de Oficiales de armas que presentan ausencia de especialidad funcional en el 2020.	El número de Oficiales de armas PNP que presentan ausencia de especialidad funcional el año 2020 son 6,593 que significan el 80 % de la cantidad total de los Oficiales PNP.	Base de Datos del SIGCP – DIRREHUM.	Revisión de base de datos del SIGCP-DIRREHUM PNP.
<b>Proceso de clasificación por especialidad en los Oficiales de armas PNP</b>	2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de clasificación de especialidad	Describir el desarrollo del proceso de clasificación de	No existe proceso de clasificación de especialidades	COMGEN	Entrevista
				SUBCOMGEN	Entrevista
				Inspector General	Entrevista

Dimensiones de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
<b>a nivel nacional</b>	es funcionales a los Oficiales de armas PNP año 2020?	especialidades funcionales de los Oficiales de armas PNP año 2020.	funcionales de los Oficiales de armas PNP año 2020.	Directores Especializados	Entrevista
				Oficiales de Armas PNP.	Entrevista
				Director de Recursos Humanos PNP	Entrevista
				Inspectoría General y Direcciones Especializadas.	Observación no participante
				Documentos Oficiales	Revisión documental
<b>Actores dentro del proceso de clasificación en los Oficiales de armas PNP y sus intereses a nivel nacional.</b>	3. ¿Quiénes son los actores que participan en el proceso de clasificación de especialidad es funcionales de Oficiales de armas PNP año 2020?	Determinar los responsables que pertenecen al proceso de clasificación de especialidades funcionales de Oficiales de armas PNP año 2020.	Los actores del proceso de clasificación por especialidad funcional de los oficiales de armas a nivel nacional son el Comandante General, Inspector General, directores de las áreas funcionales especializadas, Oficiales PNP.	COMGEN PNP.	Entrevista
				SUBCOMGEN	Entrevista
				Inspector General PNP.	Entrevista
				Directores Especializados.	Entrevista
				Director de Recursos Humanos PNP.	Entrevista
				Oficiales PNP	Focus Group de la muestra.
<b>Características sociales, culturales y ambientales de la Policía Nacional del Perú.</b>	4. ¿Cuáles son las características sociales, culturales y ambientales de la Policía Nacional del Perú?	Determinar las características sociales, culturales y ambientales de la Policía Nacional del Perú.	Las características sociales son el servicio a la comunidad, la autoridad, la legalidad, la racionalidad, su carácter permanente, es igualitaria,	Constitución Política del Perú. Ley de la PNP y su reglamento.	Revisión documental

Dimensiones de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
			<p>es unitaria y tiene autonomía. Las características culturales son su carácter profesional y técnico, jerarquizada, no deliberante, disciplinada y subordinada al poder constitucional. La característica ambiental es que abarca todo el territorio nacional</p>		

### ***1.3.3 Preguntas planteadas en el diseño de investigación***

#### ***1.3.3.1 ¿Cuántos Oficiales de armas PNP participan en el proceso de clasificación por especialidad funcional 2020?***

Con esta pregunta se busca establecer la cantidad de Oficiales de armas participantes del proceso de clasificación por especialidad funcional 2020.

#### ***1.3.3.2 ¿Cómo se desarrolla el proceso de clasificación de especialidades funcionales a los Oficiales de armas PNP año 2020?***

Con esta pregunta se busca conocer el proceso de ejecución del proceso de clasificación de especialidades funcionales de los Oficiales de armas PNP año 2020.



### ***1.3.3.3 ¿Quiénes son los actores que participan en el proceso de clasificación de especialidades funcionales de Oficiales de armas PNP año 2020?***

Busca identificar los actores que deberán participar en dicho proceso de clasificación de especialidades funcionales de Oficiales de armas PNP año 2020.

### ***1.3.3.4 ¿Cuáles son las características sociales, culturales y ambientales de la Policía Nacional del Perú?***

Busca establecer con claridad las características sociales, culturales y ambientales de la Policía Nacional del Perú.

## ***1.4 Marco Institucional y normativo del problema***

En esta parte de la investigación se consideran las leyes y reglamentos, políticas generales y específicas que mantienen relación con el problema. La existencia de un marco normativo como lo describe Valentín y Gonzáles (2017) constituye la legitimización y conformidad de que el Estado a través de sus organismos conoce el problema y pueden intervenir, siendo la reglamentación el sustento legal para dar solución del problema de la ausencia de especialidades funcionales en los oficiales de armas PNP.

### ***1.4.1 Marco normativo***

La Constitución Política del Estado peruano en su Art. 166° se encuentra como función principal de la PNP la de garantizar, mantener y restablecer el orden interno, así como prestar protección y ayuda a los ciudadanos y a la comunidad y garantizar que se dé cumplimiento a las leyes y la seguridad de los bienes públicos y privados. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla la frontera.

**Tabla 5: Marco legal del problema**

<b>Problema identificado</b>	<b>Marco desarrollado al problema identificado</b>
La ausencia de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP.	La Constitución Política del Estado.

#### **1.4.2 Marco institucional**

Como marco institucional se encuentran el art. 28° de la Ley de la PNP y en los art. 16°, 17° y 18° de la LCSP PNP, referente a las especialidades funcionales del personal policial.

**Tabla 6: Marco institucional del problema**

<b>Problema identificado</b>	<b>Marco legal que determina las especialidades funcionales en la PNP</b>
La ausencia de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP.	Decreto Legislativo N° 1267 del 16DIC2016 – Ley de la Policía Nacional del Perú y su reglamento.
	Decreto Legislativo N° 1149 – LCSP PNP y su reglamento.

#### **1.4.3 Marco general de políticas públicas**

El Acuerdo Nacional en su 7ma. Política de Estado y en el Eje Estratégico del Plan Bicentenario, se consideran las políticas públicas generales que permitirán brindar una solución a los problemas planteados.

**Tabla 7: Marco general de políticas públicas**

<b>Problema identificado</b>	<b>Políticas públicas generales</b>
La ausencia de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP.	Acuerdo Nacional – 7ma.Política de Estado: Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana.
	Plan Bicentenario – Eje Estratégico N° 02: Oportunidades y acceso a los servicios 2.6 Seguridad Ciudadana.

#### **1.4.4 Marco específico de políticas públicas**

Finalmente, la Política Nacional de Modernización del Estado considera los lineamientos para generar un Estado moderno al servicio de la ciudadanía, además tienen competencia los programas presupuestales.

**Tabla 8: Marco específico de políticas públicas**

<b>Problema identificado</b>	<b>Políticas públicas específicas</b>
La ausencia de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP.	Política Nacional de Modernización del Estado – Objetivo 5: Los sistemas de recursos humanos que aseguren el profesionalismo de la función pública, que cuente con funcionarios y servidores veraces para el puesto y las funciones que desarrollen.
	Programas Presupuestales 30, 31, 32, 68, 86, 128 y 139.

## Capítulo II: Causas del Problema

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 *La especialización profesional*

Durante veinte años en los periodos de 1990 al 2010, se realizaron estudios de profesionalización y certificación en base a competencias, en el que se han desarrollado logros en el campo estratégico buscando una mejora sostenible del Perú, lo que hace percibir que en el país existen profesionales con formación superior y habilidades similares (IPEBA, 2011). Esto es observado en el actual mercado laboral, donde existe mucha competitividad. Lo que ocasiona demanda en los cargos que puedan ofrecer los diferentes rubros técnicos y profesionales, siendo estos cada vez mayores, evaluando las capacidades que diferencian a cada trabajador.

En la Enciclopedia Económica en su artículo Especialización (2019), publica que la especialización profesional es un proceso, que desarrollan los individuos y organizaciones, para centrarse y destacar en desempeños específicos, por habilidades o conocimientos intelectuales.

Al expresarnos de la especialización laboral, en función a la distribución de la carga de trabajo, consiste en designar tareas de una institución de manera determinada y específica entre los trabajadores que cumplan determinados perfiles laborales. El desarrollo de la especialización ayuda a que las empresas crezcan de manera económica, brindando mejores oportunidades a sus usuarios en los servicios que ofrecen, lo que conlleva a adquirir resultados que garanticen la producción con buenos beneficios y crecimiento económico (Enciclopedia Económica, 2019).

Accesoriamente, los grupos policiales de América Latina carecen de buenas estrategias en la captación y formación de su personal, más aún en áreas específicas de mucha

responsabilidad como áreas de investigación, inteligencia y acciones que se desarrollen contra las organizaciones criminales transnacionales; no todos cuentan con profesión técnica policial, resultando difícil la profesionalización de la entidad policial; no se cuenta personal capacitado, recursos económicos y tecnología para satisfacer las funciones; una de las carencias es que los policías tienen una baja remuneración económica y las condiciones en las que desarrollan su trabajo no son las apropiadas; además no existen mecanismos suficientes, adecuados y transparentes para el proceso de control institucional, las acciones de rendición de cuentas a los ciudadanos incluido el acceso a la información pública, la interacción entre las diferentes áreas de las instituciones policiales y la parte administrativa del sistema de justicia no son el ideal, Chichilla & Chinchilla (2006).

Para Arias et al. (2012), referentes al estudio reformas policiales en América latina, precisa que las actuales estructuras policiales deben generar una formación específica de la carrera policial, que permita modificar el rumbo y las funciones de la institución, con el objetivo que las acciones de organización y estructura se cumplan de la mejor manera. Por lo que se debe analizar la actual situación de la carrera policial que, con su rendimiento funcional y su jerarquización, con una distribución racional, adecuarla al ámbito del territorio nacional, para que su desarrollo sea sostenible, y siguiendo las leyes que la regulen y generen el recurso humano coherente. Se vuelve necesario que se tenga una institución centralizada, la cual sea responsable de controlar los niveles que descentralicen la estructura y formación de programas de educativos, para lograr una adecuada profesionalización y/o especialización de la persona que será recurso humano con funciones policiales. A través de la dirección y coordinación de las escuelas de formación policial, como entidad rectora debe regular los requisitos que servirán para lograr ascensos y asignación en los cargos. El proceso de actualización debe ser constante y permanente, que ofrezca perfiles adecuados para el proceso de selección, entrenamiento, especialización, como también

de las sanciones y ascensos de los componentes de la institución policial, para dar cumplimiento a los requerimientos fundamentales como especialidad así como la enseñanza profesional en las diferentes jerarquías y niveles de los efectivos policiales, siendo establecida estructuralmente en tres niveles como son: primero el nivel táctico de entrenamiento básico, para efectivos policiales de formación educativa básica; segundo el nivel operacional de entrenamiento avanzado, para los oficiales de armas que realizan funciones operativas, estratégicas y tácticas; y tercero el nivel estratégico de gestión policial especializada, específicamente para la personal con formación especializada, logrando así mejorar los salarios por lo que se lograría que se regule y mejore los salarios según el grado, cargo, especialización y rendimiento a través de sus méritos establecidos en su hoja de vida. Estos niveles de formación contienen datos actualizados de los postulantes en temas de derechos humanos y en políticas públicas referentes a seguridad ciudadana. Es imprescindible contar con procesos de control que aseguren el cumplimiento de las diferentes etapas de la carrera policial que son la selección, formación, distribución y designación a sub unidades policiales, actualización permanente, calificación del desempeño según hoja de servicios, ascensos, promociones y retiro. El sistema educativo en las escuelas de policía va formando al profesional policial en base al trabajo en equipo, por lo tanto, esta metodología tendría resultados favorables en la formación del personal policial. Sería idóneo implementar los nuevos perfiles de puesto de acuerdo a las jerarquías para mejorar la planeación y estrategias para una mejor decisión de los tomadores de decisión.

Las nuevas propuestas para las estructuras policiales generan un enfoque general en diferentes etapas a corto, a mediano y a largo plazo, generando primero un equipo humano que se encuentre debidamente preparado según la formación propuesta en los tres niveles de formación policial, esto se podría lograr mediante la articulación de convenios con



instituciones educativas ya sean públicas o privadas pudiendo ser estas nacionales como extranjeras para que los profesionales policías estén al mismo nivel académico y su formación sea equivalente a los niveles educativos universitarios de pre grado como bachillerato o licenciaturas y Posgrado como maestrías y doctorados, las mismas que deberán ser priorizadas presupuestalmente en cada ejercicio Fiscal, y para el cumplimiento de los objetivos se debe contar con un perfil idóneo del equipo responsable de poner en marcha la aplicación del proyecto los mismos que deben ser docentes especialistas de amplia experiencia y que los aspirantes cuenten con el perfil idóneo y que al culminar sus estudios puedan ser asignados a áreas o unidades policiales de acuerdo a su especialidad. Tomando en cuenta que la doctrina que forma al efectivo policial se centra en la teoría policial respecto de las proposiciones de la organización, el logro de sus metas, objetivos, filosofía, misión y modo de alcanzarlos, con el tipo de individuos que cumplan la misión, con una formación moral y funcional, logrando así un excelente perfil de egresado.

### ***2.1.2 Importancia de la especialización profesional***

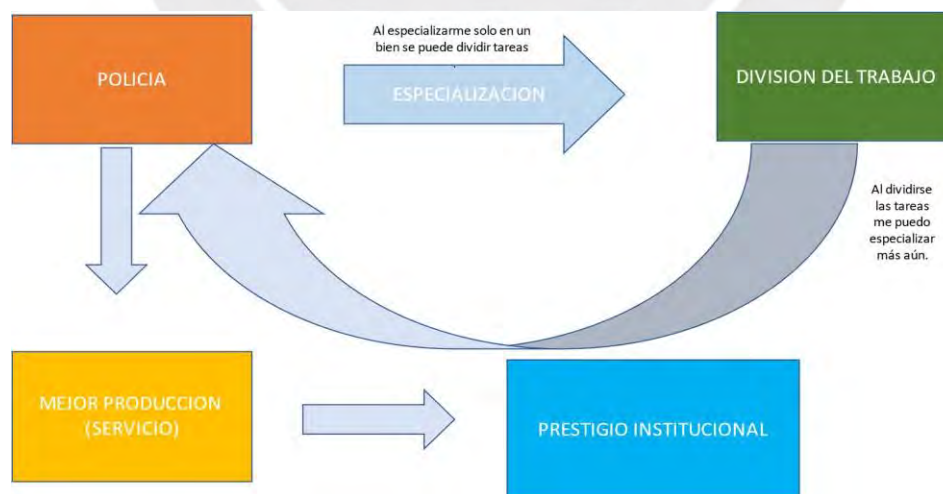
En la Enciclopedia Económica en su artículo Especialización (2019), indica que el lograr especialización laboral en las instituciones es importante, para que la empresa logre mejorar su producción y desempeño. El lograr que exista especialización en las instituciones va a lograr que exista producción eficiente, con buenos resultados y calidad de producto. En tal sentido, la especialización es uno de los mejores objetivos que deben tener las empresas, y a pesar de que exista variación en la escala remunerativa, brinda a la empresa mejores resultados, con mejores beneficios.

Asimismo, la Resolución Ministerial 116-2019-IN (2019), indica que el crecimiento de los conflictos sociales , los casos de violencia a las mujeres , los casos de corrupción , los eventos naturales que producen desastres , y otros problemas tienen la necesidad de una atención específica según las funciones por parte del que debe contar con especialización

que consolida la doctrina institucional, fortalece las capacidades e incide en el incremento de su propia identidad y motive su actuación, el mismo que debe generar un impacto positivo en el cumplimiento de sus funciones y en su desempeño , el mismo que debe describir el esfuerzo de la institución policial en la formación, capacitación, especialización y perfeccionamiento de sus miembros para mejorar las capacidades y competencias de los mismos que deben brindar los servicios públicos a la ciudadanía.

Para Martínez (2020) la especialización es dedicarse a producir pocos bienes y servicios, para que los trabajadores logren buenos resultados en lo que mejor saben hacer. Es evidente que no todos logramos la misma capacidad. Cada uno es bueno en un área, dedico mi tiempo a la función que mejor cumplo. La especialización no sólo busca diferencias de habilidades, sino que las enfatiza. Si es el mejor logrando un bien se especializa en hacer sólo eso, los resultados serán mejores cada vez.

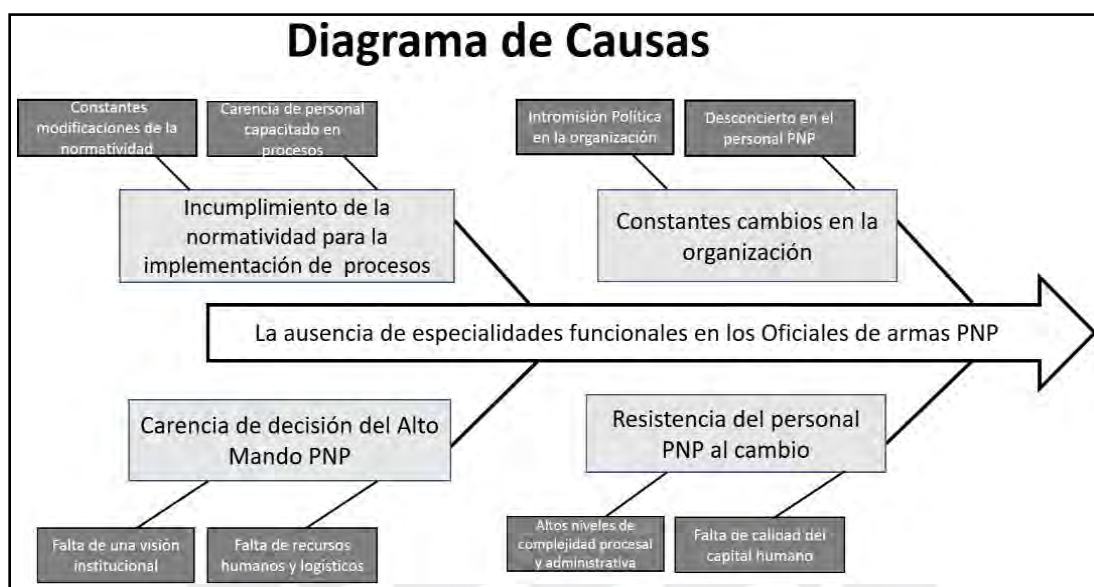
**Figura 7: Representación esquemática del proceso de especialización funcional**  
(Fuente: elaboración propia)



Hoy en día, las economías públicas y privadas buscan que los individuos y empresas se logren especializar. Las economías occidentales, y algunas orientales; logran crecimientos económicos rápidos, esto se debe a la especialización, siendo sus trabajadores muy productivos en ocupaciones específicas.

## 2.2 Causas del problema

**Figura 8: Diagrama de causa/efecto (Fuente: elaboración propia)**



La ausencia de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP, en base a la presente investigación se puede identificar cuatro grandes causas: el incumplimiento de la normatividad para la implementación de los procesos, los constantes cambios en la organización, la carencia de decisión del Alto Mando PNP y la resistencia del personal al cambio.

### 2.2.1 Cambios en la organización

Para Acosta (2002) el eje de las instituciones sociales de los servicios es posible conocer antecedentes referidos al cambio. Menciona las posibles consecuencias, las causas y la mejora de los diferentes procedimientos que se deben desarrollar.

Las diferentes organizaciones en general sufren procesos de cambio, estos se realizan en áreas funcionales, en las áreas que incluyen negocios con acciones específicas, y esto repercute en la totalidad de la organización. Esto no genera que los cambios, sean múltiples, cada propuesta brinda a la organización un enfoque distinto. El cambio organizacional se manifiesta en toda la organización o en sus estructuras, en sus procesos claramente identificados, los departamentos o áreas relacionadas a acciones de relaciones exteriores, políticas, funcionamiento interno y externo y su relación con otras organizaciones.

Según Davis (2000) refiere a que los resultados de cambios mínimos o grandes en las organizaciones requieren primero observar en las áreas vecinas y las repercusiones en áreas lejanas, por tanto, cualquier cambio debe ser medido en las unidades externas en las que se debe ver en su mayor o menor intensidad.

Pacheco (2015) sostiene que se han desarrollado estudios para identificar modelos que cumplan los estamentos de policía y su asociación con la administración interna y las relaciones sociales, en especial en el ejemplo español, en el que se la forma de estratificar así como dirigir las instituciones policiales de manera universal se ha ido consiguiendo a través de una doble conceptualización de las funciones policiales: siendo la primera la legitimación de la norma para la defensa de su Estado, de las diferentes entidades que la conforman y sus leyes, en segundo término en base al ciudadano como el encargado de recibir el servicio, siendo esta dupla de policía ciudadano la finalidad del servicio policial.

La PNP se acerca a un modelo organizacional como el que detalla Guillén (2012) del tipo gubernamental español o francés, encuentra a la policía como uno de los poderes del Estado, que depende directamente del ejecutivo, lo que determina que la prestación del servicio a la sociedad es de servicio público que se brinda por medio del Estado. La policía como institución se rige bajo la ley y está sujeta al poder ejecutivo representada por el

gobierno nacional, siendo esta el origen e inicio de autoridad y legítima de su actuar policial. La forma de mostrar a la policía no como un servicio a la sociedad, por el contrario, esta cumple sus funciones en base al cumplimiento de la ley, respeto a la constitución política del Perú y a todos los posibles resultados del actuar policial en cuanto a la lucha contra la inseguridad y el delito para la medición y alcance eficaz de los logros organizacionales.

La PNP con el paso de los años desde su integración en el año 1987 como Fuerzas Policiales y su posterior creación en el año de 1988, ha tenido una serie de modificaciones en su estructura organizacional, lo que no permitió estructurar debidamente una carrera profesional basada en competencias y habilidades (Resolución Ministerial 116-2019-IN, 2019).

Estableciendo en la última Ley de la PNP, que derogó el anterior DL. N° 1148 del año 2012; en el artículo 28° su nueva organización y definitivamente las especialidades funcionales aplicables al personal policial de armas que son: de Investigación Criminal, de Orden y Seguridad, Criminalística, Inteligencia policial y Control Administrativo Disciplinario.

### ***2.2.2 Inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos***

La Oficina de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (2019) precisa que se requiere tener modernidad del Estado en los servicios que brinda a las personas, siendo necesaria realizar una gestión mediante procesos tomando en cuenta que es una parte vital de las políticas de modernización de una gestión pública, debiendo las entidades del Estado migrar a una organización por procesos, asegurando que los servicios que se brindan generen valor público y resultados que impacten positivamente.

La SGP implementa y supervisa estrategias que deben cumplirse para lograr mejoras en la calidad brindada al ciudadano en la administración pública, en los tres niveles de gobierno,



con apoyo del sector privado, según corresponda; además de cumpliendo estándares, en cada una de sus competencias, para que las entidades públicas puedan mejorar de sus servicios; con la elaboración de normas, manuales, directivas, lineamientos y disposiciones que puedan ser relacionadas con sus funciones en los procesos.

En la LCSP y su reglamento, se precisa que la carrera se basa en tres componentes: i) La administración de la carrera, ii) El enfoque de competencias a nivel institucional y personal, y iii) Los procesos técnicos, siendo la DIRREHUM PNP el área que tiene como responsabilidad la planificación, estructuración, gestión, supervisión finamente el control de la carrera del recurso humano policial.

En este contexto, han transcurrido ocho años que la Ley se encuentra vigente y no se han implementado las especialidades funcionales; esto debido a que no se cuenta con personal especializado específicamente para la gestión por procesos (Valdés, 2009), ya que se requiere contar con estos conocimientos para implementar las tareas, inclusive teniendo desarrollado aplicaciones informáticas es importante la participación del personal, para que se involucre desde el inicio hasta la culminación; por tratarse de personas el trabajo se convierte en crítico, porque el logro de los objetivos es lo más importante, sobre todo en este tipo de labores donde del resultado obtenido depende la trayectoria de los efectivos policiales.

Por lo que se hace necesario que el personal designado para esta actividad participe activamente desde la definición del proceso a implementar e internalice la importancia de las especialidades funcionales, de tal forma que desarrolle su trabajo con rapidez, calidad y con gran sentido de responsabilidad.

Otro aspecto fundamental que influye en esta causa es que la LCSP PNP y su reglamento han sido modificados en varias oportunidades, no existiendo una política definida para la



ejecución de la carrera policial; no se ha logrado internalizar en los altos mandos PNP que estas continuas modificaciones sólo crean inestabilidad en el personal, los cambios frecuentes de normas perjudican la gestión de la institución. Estas modificaciones generan también un ambiente negativo, algunas de ellas partieron de iniciativas políticas, con un afán evidente de favorecer a un grupo de personas, promoviendo la desconfianza y la inestabilidad de las reglas de juego.

Además, es pertinente precisar que tampoco se cuenta con un reglamento de especialidades funcionales de la PNP, en el art. 18° de la Ley que describe la Carrera y Situación Policial del personal PNP, en la parte final precisa que las cuestiones de detalle se establecerán en el respectivo reglamento; asimismo en la Cuarta Disposición Complementaria Final de la misma ley determina que una Comisión Sectorial, con participación de la PNP, en el proceso que dura ciento ochenta (180) días útiles, para la formulación de un programa para la implementación y puesta en marcha de las especialidades funcionales aplicadas a los Oficiales y Suboficiales de Armas PNP, además en la Séptima Disposición Complementaria Final determina que el Gobierno de turno que representa al poder ejecutivo deberá emitir los reglamentos del mismo en un periodo de ciento ochenta (180) días, sin embargo han pasado ocho (08) años y no se ha publicado ningún reglamento sobre el particular.

### ***2.2.3 Resistencia del personal al cambio***

De lo establecido por la Comisión Especial de Reestructuración (CERPNN), se determinó que existen en la PNP "comportamientos, relaciones personales y actuaciones funcionales establecidas en las culturas organizacionales de las tres ex instituciones policiales" (MININTER, 2002), siendo aún el 11.5 % del total de Oficiales de armas PNP. Considerando por ello dos subculturas accesorias: "los egresados de las academias unificadas de la PNP y los miembros de la Sanidad Policial". Situaciones que fueron condicionantes para que los

miembros de PNP evidencien problemas de identidad, falta de sentimientos de pertenencia hacia una única policía, al no compartir la misma doctrina forjada en las ex instituciones, dando continuidad de a los procedimientos no formales en la organización, dando como resultado que el personal policial no se identifique con la Policía Nacional del Perú, institución ahora integrada.

Asimismo, Palacios (2016) explica que desde a partir del 2002 inicia el diseño de un nuevo conjunto de conocimientos los mismos vinculadas a un currículo que englobe todas las necesidades para el servicio policial. El mismo que se realizó como recomendación de la Comisión de Reestructuración policial con la finalidad de prescindir la actual forma de especialización policial impartida en las escuelas de formación profesional según las normas educativas vigentes. Dicha recomendación se dio en el marco de haberse identificado procesos deficientes de otorgamiento de la especialización policial. Teniendo como referencia que durante el proceso de categorización de personal egresado de nuestra Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, se realizaba una distribución excesiva a unidades preventivas sin tomar en cuenta la especialidad funcional del egresado.

Por otro lado, en la Resolución Ministerial 116-2019-IN, se determinó que la resistencia al cambio, se debió al enfoque que se tenía respecto a detener los males específicos propios de las tres ex instituciones policiales, no proponiéndose criterios técnicos e institucionales para continuar con el proceso de unificación policial, esto sumado a la alta rotación, carencia de infraestructura, equipamiento y la contradicción entre su estructura normativa y organizativa acorde a estándares adecuados a una educación superior de calidad y moderna, la misma que se puede ver como una estructura cerrada y burocrática que requería con urgencia una reestructuración dejada de lado por los comandos respectivos.

En resumen, podemos identificar que la resistencia al cambio se debió a factores de recursos y actitudinales dentro de la organización, debiéndose asignar al íntegro del

personal policial de acuerdo a sus especialidades, situación que hasta ahora no se puede dar cumplimiento debido a la resistencia del personal al cambio, falta de decisión del comando policial y la elaboración del reglamento respectivo, que permita asignar las especialidades correspondientes por formación en las ex escuelas, cursos de capacitación, especialización y la experiencia profesional, tarea que queremos abordar con el presente estudio de investigación.

#### **2.2.4 Carencia en la toma de decisiones del Alto Mando**

El art. 7° DL. N° 1267 Ley de la PNP determina al Alto Mando de la PNP el mismo que se encuentra conformado por el Comandante General, el Sub Comandante General y el Inspector General.

La toma de decisiones es un proceso lógico, que debe brindar alternativas de solución, determinándose la óptima (la mejor para nuestro propósito), este concepto también es aplicable en la PNP. El proceso enmarcado para la toma de decisiones estará claramente definido, sin importar parecer sencillo, siendo de gran importancia para los actores comprometidos; su secuencia debe ser la siguiente: identificación del problema, análisis del problema, creación de alternativas y consolidar información, evaluar las alternativas, selección de alternativa, aplicación de la alternativa y evaluación de la decisión tomada con la obtención de resultados.

Para Palacios (2016), en el año 2002 se generó un currículo integral, la misma que fue recomendada por la Comisión de Reestructuración de la Policía Nacional del Perú (2002), que recomendó poner de lado la especialización, ya que las características que tenía no eran positivas. Como, por ejemplo, el proceso de clasificación era deficiente al egresar de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (EOPNP). Además, que dicha asignación se realizaba de manera desproporcional a la cantidad de oficiales recientemente egresados, a favor de unidades de carácter preventivo. Esta carencia en la toma de

decisiones se relaciona con las disposiciones impartidas por el gobierno de turno en el 2002. Que traería como consecuencia la inaplicabilidad de la especialización policial en todos los procesos antes recomendados por dicha comisión.

Además, con el incremento de los índices de inseguridad ciudadana en el país, se relegaron algunas decisiones que a criterio de los comandos de turno no eran importantes, uno de ellos fue justamente la implementación de las especialidades funcionales en los efectivos PNP, situación que, hasta la fecha continua, situación prevista en el Decreto Supremo Nro. 16-2013-IN, quinta disposición complementaria transitoria.

### 2.3 Árbol de problema

En resumen, definiremos el árbol de problemas de acuerdo las causas identificadas las mismas que se muestran en la siguiente figura

**Figura 9: Árbol de problemas (Fuente: elaboración propia)**



### **Capítulo III: Diseño del Prototipo**

En este capítulo inicialmente redefiniremos nuestro problema de investigación, con las causas identificadas y debidamente jerarquizadas mediante criterios de dimensión y valorización, seleccionando la causa sobre la cual se implementará el prototipo de innovación.

El desafío de innovación es el elemento causal determinado, el mismo que será abordado en el proceso de innovación con el objetivo de mitigarlo o eliminarlo Ramos (2019), por consiguiente se seleccionó la idea que presenta más efectividad frente al problema, por lo que en perspectiva comparada con otros cuerpos policiales de la región que cuentan con especialidades funcionales y que vienen enfrentando parecida situación social, ha permitido modelar la idea final más eficaz frente al modelo de innovación planteado del prototipo final en alta resolución, luego del proceso de prototipado y testeo al que se sometió.

Finalmente, luego de haber diseñado el prototipo de alta resolución se formalizó el análisis que debía ser deseado, factible y viable con la finalidad de demostrar su sostenibilidad.

#### **3.1 Análisis de las causas del problema**

Considerando a la PNP como una institución única, de carácter castrense y jerárquico, la valoración específica de las causas del problema debe ser determinada por los investigadores en forma objetiva, considerando que estas deben observarse de una manera integral.

Finalmente, en la obtención del “desafío de innovación” se deben realizar inicialmente el análisis metodológico de las causas del problema inicial y posteriormente el análisis de las causas del problema inicial formulado tomando en cuenta la realizada por la metodología de la pontifica Universidad Católica del Perú (2019).

### 3.2 Jerarquización de las causas del problema

Identificadas las causas de la generación de ausencia de especialidad funcional en los Oficiales PNP de armas en el ejercicio profesional policial que impide la atención efectiva de los problemas de inseguridad ciudadana, se procede a evaluarlas por medio de dimensiones previamente establecidas, para luego darles un valor numérico del 0 al 2. Para el ejercicio se formulará una matriz de doble entrada, donde se consignarán como filas a las dimensiones y valores numéricos, seguidas de las cuatro causas seleccionadas, las mismas que se cruzan, permitiendo finalmente determinar su orden por la importancia obtenida.

En tal sentido, las causas seleccionadas para este proyecto final innovador que están debidamente identificadas y desarrolladas en el Capítulo II, por lo que a continuación de confeccionará la matriz de jerarquización de las causas:

**Tabla 9: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público**

<b>Criterios<sup>1</sup></b>	<b>Causa 1: Cambios en la organización</b>	<b>Causa 2: Inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos</b>	<b>Causa 3: Resistencia personal del al</b>	<b>Causa 4: Carencia en la toma de decisiones del Alto Mando</b>
<b>Nivel de impacto en el problema</b>	2	2	2	2
<b>Posibilidades de modificación por parte de la organización</b>	1	2	1	1
<b>Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención</b>	1	2	0	2
<b>Total</b>	4	6	3	5

<sup>1</sup> Para más información de la escala de valoración ver en anexos el Anexo 2: Escala de puntuación para la "Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público"



### 3.3 Causa seleccionada

Luego de someter las causas identificadas a la evaluación de jerarquización, se obtuvo como resultado que la causa priorizada o raíz es la 2: inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos, esto nos permitirá establecer el desafío de innovación que mitigará o eliminará el problema.

### 3.4 Problema reformulado

Identificado el problema de la ausencia de especialidad funcional en los Oficiales PNP de armas en el ejercicio profesional policial que impide la atención efectiva de los problemas de inseguridad ciudadana y sus causas influyentes, se requiere identificar el elemento causal que lo origina para mitigarlo o eliminarlo, para ello se debe intervenir la raíz del problema, de tal forma que no vuelva aparecer. A continuación, se procederá a seleccionar las causas que dan origen al problema, para luego jerarquizarlas por dimensiones y valorizarlas, cuyo resultado proporcionará un orden de priorización.

Tomando en cuenta la metodología sugerida por la PUCP (2019), elegimos las causas con mayor puntaje de calificación las mismas que se encuentran resaltadas en color verde, la misma que generará el “problema reformulado” como se muestra en la tabla adjunta al presente:

**Tabla 10: Problema reformulado**

¿Cuál es la causa que usted seleccionó gracias a la matriz anterior?	Causa 2: Inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos.
¿Cuál es el problema inicial?	“Implementar las especialidades funcionales de los oficiales de armas en la Policía Nacional del Perú”.
¿Cómo redactó el problema reformulado?	Inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos

### 3.5 El desafío de innovación

Para plantear el desafío de innovación seguiremos tomando en cuenta la metodología de la PUCP (2019), sobre el “problema reformulado” el mismo que se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 11: El desafío de innovación**

¿Cuál es el problema reformulado?	“La Policía Nacional del Perú (el usuario) requiere implementar las especialidades funcionales de los oficiales de armas (la necesidad del usuario) porque actualmente hay inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos (consecuencia)”.
¿Cuál es el desafío de innovación?	¿Cómo podemos (pregunta) implementar (verbo en infinitivo) las especialidades funcionales (lo que se desea intervenir) de los oficiales de armas (el usuario) porque actualmente hay inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos (consecuencia)?

Según la metodología PUCP (2019), de aquí en adelante nos enfocaremos en el “desafío de innovación”.

### 3.6 Problema reformulado y desafío de innovación

Identificado el problema de la ausencia de especialidad funcional en los Oficiales PNP de armas en el ejercicio profesional policial que impide la atención efectiva de los problemas de inseguridad ciudadana y sus causas influyentes, se requiere identificar el elemento causal que lo origina para mitigarlo o eliminarlo, para ello se debe intervenir la raíz del problema, de tal forma que no vuelva aparecer.

**Tabla 12: Problema reformulado y desafío de innovación**

El problema reformulado:	“La Policía Nacional del Perú (el usuario) requiere implementar las especialidades funcionales de los oficiales de armas (la necesidad del usuario) porque actualmente hay inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos (consecuencia)”.
El desafío de innovación:	¿Cómo podemos (interrogante) implementar (verbo en infinitivo) las especialidades funcionales (lo que se desea intervenir) de los oficiales de armas (el usuario) porque actualmente hay inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos (consecuencia)?

### **3.7 Experiencias precedentes de otras policías**

La Policía Nacional del Perú en todo el ámbito de la nación realiza el servicio de garantizar y mantener el orden interno, el orden público y combatir la inseguridad ciudadana en exclusividad, esto lo realiza en representación del Estado; consecuentemente se han tomado experiencias exitosas de países de la región que se detallan a continuación.

#### **3.7.1 Policía Nacional de Ecuador**

Según la experiencia la Policía Nacional de Ecuador, concibió como necesidad fundamental la especialización a partir del 14 de julio de 1884, cuando se encontraba como Presidente de la República José María Plácido Camaño quien mediante un decreto de Gobierno determina la existencia de la Policía de Orden y Seguridad, separando sus funciones iniciales tanto de Municipalidades y Provincias y le asigna los actividades relacionadas a la seguridad ciudadana, en una primera instancia esta especialidad fue una organización de carácter civil, el mismo que se modificó para pasar a ser una institución organizada militarmente en todo el ámbito de la república del Ecuador siendo promulgada por el Congreso Nacional el 15 de agosto del año 1985.

Por otro lado, el 15 de junio del año 1896 fue fundada la ahora Policía Judicial denominada en su momento como Investigaciones y Pesquisas, dependiente de la especialidad de Orden y Seguridad, promulgada por ley, por el entonces presidente General Eloy Alfaro. Iniciando el desempeño de dichas funciones un 16 de febrero del año 1897 las mismas que fueron casos específicos relacionados a delitos de robo y homicidio. Diversificando dicha labor a nivel nacional con la apertura de las oficinas de Guayaquil y Quito.

En el año 1923 el presidente de turno José Luis Tamayo, realizó mediante el apoyo de una misión francesa la modificación de la denominación de Policía Nacional, la misma que se realizaría para la formación de nuevos policías en las escuelas policiales de Guayaquil y Quito, siendo aperturadas el año 1925 después de todo un estudio que se venía conceptualizando desde el año 1921.

Posteriormente en 1975 a mediados del mes de febrero, el presidente General Guillermo Rodríguez Lara, modificando el nombre a la denominación de Policía Nacional, creándose también el Ministerio de Gobierno llamada anteriormente como Ministerio del Interior, no sufriendo modificaciones a partir de ese momento, surgiendo de manera formal la denominada Policía Judicial, siendo determinada mediante ley como el cuerpo auxiliar de la administración de la justicia formada por especialistas.

Por otro lado, en la actualidad, según la publicación de (Revista Digital del Ministerio Coordinador de Seguridad, 2013) donde se presenta un modelo con un enfoque moderno para la Gestión Educativa Policial, considerada como un modelo de innovación en la gestión educativa policial las mismas que fueron aplicadas por el Ministerio del Interior, la Policía Nacional del Ecuador y la academia entre ellas la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, desarrollando un sistema educativo que tomó en cuenta enfoques estratégicos, desde diversos aspectos como la antropología, sociología y etnografía en sinergia con la doctrina policial, generando un modelo de educación basada en competencias con

equipamiento tecnológico e infraestructura, estos cambios se vieron reflejados en una policía de carácter civil con alineación a una policía profesional y técnica en todos los niveles para la consolidación de un perfil profesional especializado que satisfaga las necesidades de la ciudadanía contando con un profesional policial con capacidad y competencias específicas durante el servicio policial en la comunidad.

### **3.7.2 Policía Nacional Colombia**

En Colombia, Llorente (1997) escritora del trabajo “Perfil de la policía colombiana”, reconoce los múltiples cambios de la policía colombiana, con la finalidad de enfrentar las acciones de la delincuencia organizada. Dentro de ellas se advierte a la policía aeroportuaria que se crea principalmente con el fin de identificar a posibles personas que cometan actos terroristas integrantes de agrupaciones internacionales y de controlar el tráfico ilícito de drogas que transitaban por los aeropuertos. Posteriormente en el año 1993 se realizaron reformas entre ellas la especialización de la Policía y se impulsó la participación de los ciudadanos en las tareas que demandan acciones que buscan el bienestar social.

En el 2013, se creó un Proyecto Institucional de mejora de la educación para el desarrollo del conocimiento en la formación policial la misma que servirá como base para combatir a las organizaciones criminales, la misma que generará la participación activa de los ciudadanos para el trabajo en equipo entre la ciudadanía y las autoridades, a fin de lograr una participación efectiva, priorizando el acatamiento de la ley tomando en cuenta los Derechos Humanos significando el acceso a un mejor servicio policial.

La Policía Nacional de Colombia, cuenta en la actualidad con dinámicas sociales, el cambio de las organizaciones y fundamentalmente, busca satisfacer la demanda de la ciudadanía, se tiene claro para satisfacer cambios y necesidades se requiere estrategias para lograr conocimientos especializados actuales para lograr resultados estratégicos, con la finalidad

de identificar y predecir futuros problemas de seguridad para formar un horizonte claro para el futuro institucional.

### **3.7.3 Policía Nacional de Chile**

La policía chilena, cuenta con personal que comúnmente llamados Carabineros, pero que originalmente se llamaron Cuerpo de Carabineros, siendo esta la institución de carácter policial que tiene la finalidad de integrar a la fuerza pública que tiene la responsabilidad de brindar eficacia al derecho; así como a garantizar, mantener el orden público y la seguridad pública en todo el ámbito territorial de la República de Chile, depende estructuralmente del Ministerio del Interior con especialidades funcionales como las de informática o telecomunicaciones, piloto, instructor, inteligencia Policial, drogas y estupefacientes, montaña o fronteras, criminología o criminalística y la función de investigar Accidentes de Tránsito, manteniendo algunas especialidades de investigación policial; sin embargo, anteriormente en el año de 1939 fue creada la Policía de Investigaciones de Chile (PDI), siendo su característica principal el trabajo de civil, de forma profesional, técnica y científica, dedicada específicamente a trabajos de investigación criminal, conducente a la resolución de diferentes delitos, favoreciendo al sostenimiento del orden social, la prevención del delito y diferentes actos que atenten contra las diferentes entidades de la república de Chile. Además, una de las funciones de es controlar el movimiento migratorio, fiscalizar la permanencia de extranjeros y representar al país ante la Interpol. De acuerdo a muchas fuentes, la PDI está ubicada entre las instituciones públicas con mayor reconocimiento en Chile.

Como se pudo evidenciar en Chile existen dos cuerpos de policías con diferentes especialidades; las mismas que están orientadas según sus especialidades funcionales al mantenimiento del orden público según su labor de prevención a cargo la policía



denominada Carabineros de Chile y la labor permanente de investigaciones a cargo de la Policía de Investigaciones de Chile.

#### **3.7.4 Policía Nacional de España**

En el caso de la Policía Española ocurrió un caso parecido al peruano, en ese país hasta el año 1986, existían los Cuerpos Superior de Policía y el de la Policía Nacional, que a través de la Ley Orgánica Nro. 2/1986, del 13 de marzo y en aras de solucionar problemas funcionales se homogenizó en el Cuerpo Nacional de Policía, quedando fusionados en una sola entidad.

Este cuerpo lo conformaron los que provenían del Cuerpo Superior de Policía y del Cuerpo de la Policía Nacional, desapareciendo el último de los referidos. La integración referida en el artículo 17 de la Ley Orgánica 2/86 se realizó dentro de cada categoría, considerando el cargo, rango y antigüedad de los mismos, sobre la base de otorgar la misma puntuación al empleo de coronel y a la categoría de Comisario principal; al empleo de Teniente Coronel y a la categoría de Comisario; al empleo de Capitán y a la categoría de Inspector de primera, y al empleo de teniente y a la categoría de Inspector de segunda, asimismo conservaron sus especialidades originarias de cada una de sus instituciones de origen, a partir de allí se implementaron unas únicas especialidades funcionales que son las siguientes:

Especialidad en inmigración, medios aéreos, Grupo Especial de Operaciones, unidad de caballería, guías caninos, unidades de seguridad privada, brigada central de estupefacientes, unidad de subsuelo y protección ambiental, prevención y reacción, unidad de prevención, asistencia y protección a mujeres víctimas de la violencia de género, desactivación de explosivos, unidades de intervención policial y brigada móvil, brigada de investigación tecnológica.

### 3.7.5 Resumen comparativo de experiencias previas

Tabla 13: Experiencias previas consideradas en este desafío de innovación

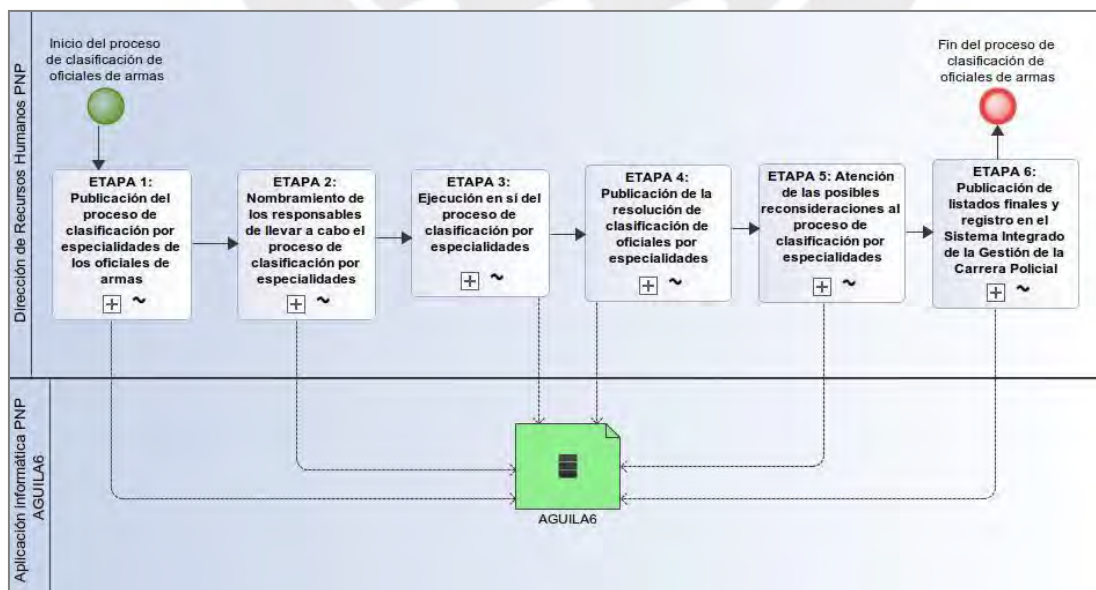
Subelementos	Experiencia 1: Policía Nacional de Ecuador	Experiencia 2: Policía Nacional de Colombia	Experiencia 3: Policía Nacional de Chile	Experiencia 4: Policía Nacional de España
Objetivos de la experiencia	Conocer y comparar la experiencia en la implementación de las especialidades funcionales.	Conocer y comparar la experiencia en la implementación de las especialidades funcionales.	Conocer y comparar la experiencia en la implementación de las especialidades funcionales.	Conocer y comparar la experiencia en la implementación de las especialidades funcionales.
Establecer si es una medida de política pública o de gestión pública	Política Pública adoptada por el Estado.	Política Pública adoptada por el Estado.	Política Pública adoptada por el Estado.	Política Pública adoptada por el Estado.
Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)	A nivel nacional.	A nivel nacional.	A nivel nacional.	A nivel nacional y Regional.
Público objetivo de la experiencia	Personal policial.	Personal policial.	Personal policial.	Personal policial.
Periodo de implementación de la experiencia	1885-1975	1993-2015	1983	1986
Rol de las entidades encargadas de su implementación	Participación activa.	Participación activa.	Participación activa.	Comisión Organizadora.
<b>Aspectos que aborda del desafío de innovación</b>				
De manera integral	X	x		x
De manera parcial			x	
<b>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</b>				
En el público objetivo	Integración institucional.	Integración institucional.	Independencia funcional.	Independencia funcional.
En la entidad pública	Especialización.	Especialización.	Especialización.	Especialización.
En la política pública	Implementación de la política pública.	Implementación de la política pública.	Implementación de la política pública.	Implementación de la política pública.
En la gestión pública	Mejores procesos de asignación y ascensos.	Mejores procesos de asignación y ascensos.	Mejores procesos de asignación y ascensos.	Mejores procesos de asignación y ascensos.
<b>Dificultades identificadas</b>				
En la institución	Falta de profesionales capacitados y especializados.	Falta de profesionales capacitados y especializados.	Falta de profesionales capacitados y especializados.	Falta de profesionales capacitados y especializados.
En el personal	Resistencia al cambio.	Resistencia al cambio.	Resistencia al cambio.	Resistencia al cambio.
En las autoridades	Falta de decisión política.	Falta de decisión política.	Falta de decisión política.	Falta de decisión política.
En el presupuesto	Ausencia de recursos económicos para su implementación.	Ausencia de recursos económicos para su implementación.	Ausencia de recursos económicos para su implementación.	Ausencia de recursos económicos para su implementación.

### 3.8 Diseño y testeo del prototipo

De acuerdo a la metodología PUCP (2019, pág. 58) se inicia el desarrollo del prototipo final para la implementación de las especialidades funcionales de oficiales de armas que realizan el ejercicio de sus funciones.

Luego de considerar las observaciones proporcionadas por el personal especializado como son Magíster en Gobierno y Políticas Públicas e Ingeniero Senior de Sistemas Luis Marco Antonio TEJADA MONTAÑEZ, con especialización en Gestión por Procesos y experiencia profesional de 8 años en la Policía Nacional del Perú; así como las 4 experiencias previas, se presentó un prototipo para la implementación de las especialidades funcionales. Considerando que la gestión de todas las instituciones del Estado debe ser moderna, se utilizarán los conceptos de gestión por procesos contenidas en la normativa de Modernización de la Gestión Pública para su caracterización y esquematización. A continuación, se presenta el mapa del proceso principal de implementación de las especialidades funcionales para oficiales de armas:

**Figura 10: Proceso para la implementación de las especialidades funcionales en oficiales de armas (Fuente: Elaboración propia)**



Observaciones del diagrama de proceso:

La DIRREHUM debe de trabajar con dos comisiones en paralelo: Comisión Evaluadora, encargada de clasificar por especialidad a los oficiales de armas según los criterios normativos vigentes.

Comisión Revisora, encargada de atender las revisiones presentadas por oficiales de armas que han sido clasificados por especialidades en la Comisión Evaluadora.

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
<b>Actores internos (PNP):</b>	2.
<b>Actores externos:</b>	0.
<b>Movimientos (principales):</b>	6.
<b>Tiempo:</b>	Aleatorio.

**Tabla 14: Ficha del proceso de implementación de las especialidades funcionales a oficiales de armas en actividad**

Objetivo:	Clasificar a los oficiales de armas por especialidades funcionales
Clientes:	Todos los oficiales de armas en actividad
Alcance:	Nivel nacional e internacional mediante las agregadurías policiales
Ámbito de aplicación:	Toda la Policía Nacional del Perú
Acceso:	DIRREHUM PNP, Sistemas policiales, restringido por medio de autorización con usuario y password.
Normativa:	La aplicable a la fecha de ejecución
Unidad Responsable:	DIRREHUM
VARIABLES CLAVE:	Porcentaje de oficiales de armas en actividad clasificados por especialidad funcional
Indicadores:	Porcentaje de oficiales de armas en actividad clasificados por cada una de las especialidades

(Fuente: Elaboración propia)

### 3.9 Concepto final de innovación

Luego de la aplicación de todos los pasos de la herramienta Design Thinking, seleccionamos la idea que ha sido producto de las experiencias desde una perspectiva comparada, de la lluvia de ideas, de entrevistas realizadas a los stakeholders, de la revisión de diversas fuentes bibliográficas y normas legales; esto permitió agruparlas y seleccionarlas. En función a esto se generó una idea priorizada lista para ser conceptualizada, la cual brindará solución a la inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos, como causa principal abordada y dar respuesta a nuestra idea de innovación que es la de implementar el proceso de clasificación de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP.

**Tabla 15: Descripciones del concepto de desafío de innovación y la nueva solución de perfil alto**

<b>Concepto</b>		<b>Componente 1: Mapeo de procesos (actuales y mejorados)</b>
<b>¿Cómo se denomina?</b>	<b>se</b>	Asignación por especialidades funcionales a oficiales de armas en actividad y situación de disponibilidad
<b>¿En qué consiste la solución?</b>		Implementación de la especialidad funcional a oficiales de armas en actividad y situación de disponibilidad

(Fuente: Elaboración propia)

#### 3.9.1 Descripción del concepto final de innovación

Un nuevo concepto final de innovación fue diseñado tomando como base la metodología de lluvia de ideas, que fueron valoradas técnicamente con la rigurosidad requerida de un proyecto de esta naturaleza, asimismo contempla un resumen de las entrevistas aplicadas a oficiales con reconocida trayectoria y experiencia profesional. Este concepto final también es resultado del empleo de la metodología referida, que valora y gira en torno a la experiencia del oficial de armas PNP, es decir del análisis y de la intuición para la resolución



de problemas, esto debido también a que los propios autores se encuentran dentro de los actores objetivo de la misma, constituyéndonos en uno de los stakeholders; es pertinente precisar, que el tema ha sido tratado de una manera imparcial, es por ello que se aplicó como antes se ha detallado, entrevistas y lluvias de ideas para identificar la alternativa más adecuada, que posteriormente permitió proponer la mejor forma de implementar el proceso de clasificación de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP.

Para cristalizar el presente proceso se han identificado 3 grandes grupos de oficiales PNP, el primero conformado por oficiales procedentes de las antiguas escuelas de formación de las ex instituciones policiales, Policía de Investigaciones, la Guardia Civil y Guardia Republicana, desde la promoción de año de egreso 1975 hasta la promoción 1989; el segundo grupo que fueron formados en la escuela unificada, es decir cuando se creó la Policía Nacional del Perú, compuesto por oficiales desde la promoción 1990 hasta la promoción 2017 y un tercer grupo que han sido formados en las EO PNP, pero que cuentan con especialidades funcionales debidamente asignadas en Orden y Seguridad e Investigación Criminal, desde la promoción 2018 hasta las actualidad, siendo la última egresada en julio del año 2020.

Para otorgar el rigor académico y técnico, la presente dupla ha verificado que los criterios empleados para llevar a cabo este proceso de clasificación revistan todas las características de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disrupción. En cuanto al criterio de deseabilidad, este permitirá alcanzar una necesidad esperada por los integrantes de la institución; en referencia al criterio de factibilidad, es posible su implementación con recursos propios de la PNP y porque se encuentra consignada en la norma; respecto al criterio de viabilidad, este proceso permite especializar a los integrantes de la PNP en los espacios funcionales existentes en la organización policial; para el criterio de impacto, la puesta en ejecución del presente proceso facilitará la actualización de los diversos



instrumentos de gestión, otorgando orden y correcta asignación de recursos; para el criterio de disrupción, se concibe que con la aplicación de este proceso de clasificación se hará un corte y un inicio de la especialización y profesionalización de la PNP que conlleve a la trasmisión natural de conocimiento, continuidad en la especialidad, advertencia de necesidades en el momento oportuno y la reafirmación de conocimientos científicos relacionados con estas especialidades, que en suma generen una institución más profesional al servicio del ciudadano.

### 3.9.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

El concepto final de innovación ha sido analizado entre las ideas que surgieron en la sistematización de las entrevistas, la bibliografía revisada, la normatividad estudiada y la experiencia de los investigadores, conforme se detalla en el siguiente cuadro:

**Figura 12: Generación de ideas para el proyecto final de innovación (Fuente: Elaboración propia)**

N°	Idea	Fuente
1.	Se continúe con la clasificación en la Escuela de Oficiales PNP y egresen sólo en las especialidades funcionales de OyS e IC; luego de 8 año si el personal de OO. PNP lo solicita, puede reclasificarse en Criminalística e Inteligencia; los demás quedan como están hasta su pase al retiro.	Entrevista. Revisión documental.
2.	Se clasifique en la Escuela de Oficiales PNP y egresen en las 4 especialidades funcionales; los demás quedan como están hasta su pase al retiro.	Idea propia. Revisión documental.
3.	Se implemente un proceso de clasificación sólo para las especialidades de OyS e IC para las promociones que no tengan especialidad funcional.	Entrevista.
4.	Se implemente un proceso de clasificación para las 4 especialidades funcionales, para las promociones que no cuenten con especialidad funcional.	Entrevista.
5.	Se implemente un proceso de clasificación por grupos inicialmente en 2 especialidades OyS e IC: 1er. Grupo de la promoción 1975 a la 1989, se le asigne la especialidad acorde con su institución de origen GC y GR=OyS, PIP=IC; 2do. Grupo de 1990 hasta 2015 previa evaluación; 3er. Grupo de la 2018 a la 2020 ratificar su especialidad adquirida en la EO.	Revisión documental. Idea propia.
6.	Se implemente un proceso de clasificación por grupos inicialmente en las 4 especialidades funcionales: 1er. Grupo de la promoción 1975 a la 1989, se le asigne la especialidad acorde con su institución de origen GC y GR=OyS, PIP=IC inicialmente; 2do. Grupo de 1990 hasta 2017 previa evaluación; 3er. Grupo de la 2018 a la 2020 ratificar su especialidad adquirida en la EO.	Revisión documental. Idea propia.

Se seleccionó a la idea número 6, evaluando los beneficios potenciales y la viabilidad por parte de la institución; teniendo la idea concreta se ha realizado un análisis exhaustivo teniendo como fin la tarea de recopilar una gran cantidad de información sobre la implementación del proceso de clasificación de especialidades funcionales en los oficiales de armas PNP, para su puesta en ejecución se han considerado las siguientes situaciones:

1. La necesidad de la PNP y de todo el personal que lo integra es contar con especialidades funcionales, que son importantes para una adecuada profesionalización de la función policial, que conllevará a la mejora de la organización, de los servicios que brinda a la ciudadanía y además de sus propios procesos técnicos dentro de la carrera policial.
2. El alcance del proyecto innovador es a nivel nacional que beneficia a toda la institución policial. Para esto se encuentran comprometidos todos los Oficiales de armas PNP, conforme al siguiente cuadro:

**Figura 12: Personal de Oficiales de armas en situación de actividad (Fuente: SIGCP al 23NOV2020)**

GRADO	CANTIDAD
TNTE. GRAL.	3
GRAL.	53
CRNL.	570
CMDTE.	1,285
MAY.	1,394
CAP.	1,014
TNTE.	996
ALFZ.	1,749
<b>TOTAL</b>	<b>7,064</b>

3. Utilidad para la institución, en que beneficiará y que mejorará desde la perspectiva del ciudadano; en este aspecto se mejorará la prestación de los servicios que brinda a la ciudadanía en torno a la problemática de la falta de seguridad ciudadana.

4. Revisión de la normatividad, leyes, directivas entre otros documentos; se ha establecido la necesidad de previamente actualizar los instrumentos de gestión y la promulgación del reglamento de especialidades para la ejecución del proceso.

Sobre este análisis, se conceptualiza la idea que se muestra como la más efectiva para afrontar el desafío de innovación, considerándose sus características, atributos y valores.

Habiéndose descrito el bosquejo de la innovación, que representa la versión madura del proyecto; a continuación, se describirá con el mayor detalle posible los elementos de la solución innovadora, para que luego de este ejercicio se obtenga el concepto final que será sometido al proceso de prototipado:

**Tabla 16: Descripción del concepto final de innovación**

N°	Ítem	Contenido
1.	¿Cómo se denomina?	Proceso de clasificación de especialidades funcionales para los oficiales PNP de armas.
2.	¿En qué consiste la solución?	Asignar y registrar las especialidades funcionales de los oficiales PNP de armas.
3.	¿Para quién es la solución?	Para los oficiales PNP de armas (en su primera fase – modelo incremental).
4.	¿Para qué es la solución?	Mejorar los servicios en seguridad ciudadana que se brindan a la población a nivel nacional y los procesos técnicos de RRHH en la PNP.
5.	¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de los que hoy existe?	El valor agregado de esta innovación es que permitirá afrontar exitosamente los diferentes procesos técnicos en la carrera policial, consecuentemente mejorar los servicios policiales generando bienestar en la población.
6.	¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	El oficial PNP de armas obtendrá una especialidad funcional y será capacitado en esa área, podrá ser asignado a cargos relacionados con ella.

### **3.10 Prototipo final de innovación**

El prototipo final es el resultado del testeado realizado, en el cual participaron especialistas y técnicos de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP en una reunión vía la aplicación zoom, esto ha permitido formular el prototipo de alta resolución; a continuación, se presentan los componentes del proceso de clasificación de especialidades funcionales para los Oficiales de armas PNP.

#### ***3.10.1 Descripción del prototipo final***

El prototipo final de innovación pretende establecer un proceso de clasificación para la asignación de especialidades funcionales en los oficiales de armas PNP, que permitirán mejorar los servicios en seguridad ciudadana que se brindan.

Este proyecto es del modelo incremental, ya que propone un proceso inicialmente con los oficiales de armas y posteriormente puede replicarse con los suboficiales de armas; asimismo se ha considerado que una organización o institución de prestigio brinde la asesoría durante todas las fases del proceso, esto con la finalidad de contar con el soporte académico y técnico.

Tiene los siguientes actores o participantes:

1. Comandancia General PNP: Toma la decisión de implementar el proceso de clasificación, proporciona los lineamientos generales para su ejecución, designa a los integrantes de las Comisiones encargadas de la realización del proceso, valida los documentos de gestión de asignación de especialidades y supervisa el proceso en cualquiera de sus fases.
2. Inspectoría General: Encargada del control anticipante, concurrente y posterior del proceso, en lo que respecta a su correcta gestión y transparencia.

3. Comisiones: Integradas por oficiales PNP y de ser necesario por personal de procedencia civil que se encuentre altamente calificado y/o especializado para este tipo de procesos.
4. Dirección de Recursos Humanos PNP: Unidad responsable de proceso, participa en todas las fases y brinda el soporte logístico y tecnológico.
5. Organismo o institución consultora: Proporcionará el soporte académico y técnico a las Comisiones en el desarrollo del proceso.
6. Oficiales PNP de armas: Actor principal del proceso, participan todos en situación de actividad y disponibilidad.

El proceso tiene las siguientes fases o etapas:

1. Publicación: Para dar inicio al presente proceso de clasificación para los oficiales de armas PNP, éste debe ser evidentemente transparente y justo, para tal efecto se deben publicar los lineamientos acordes con la legislación existente, en tal sentido la información relacionada al proceso estará publicada en la página web de la DIRREHUM - SIGCP - ÁGUILA6.

La directiva que regula el proceso contendrá los aportes de la presente dupla contenidos en este proyecto de innovación y los lineamientos que el Comando PNP determine, asimismo tiene por objeto establecer las fases y actividades que regirán el proceso, proporcionando un instrumento técnico para la ejecución, control y evaluación, identificando el alcance y responsabilidades de los diversos actores del proceso.

Es pertinente aclarar que este proceso tiene como característica que será el punto de partida para la especialización de los oficiales de la PNP, toda vez que actualmente los oficiales de armas PNP egresados a partir del año 2018, son formados con las dos especialidades bases de Orden y Seguridad e Investigación Criminal, los mismos que



pueden reclasificarse después de ocho años de servicios en las otras dos especialidades funcionales de Inteligencia y Criminalística.

Asimismo, esta fase establece el inicio, duración y término del proceso, requisitos de calificación, base legal, designación de los miembros de la comisión y suplentes, cronograma de actividades y diversas disposiciones acordes con un proceso transparente, con plazos y garantías de un debido proceso, para ello también recurriremos a niveles de control y asesoría externa capaz de garantizar la rigurosidad e independencia de este.

2. Nombramiento: El COMGEN PNP a propuesta de la DIRREHUM PNP mediante una resolución de la Comandancia General de la PNP, se designará a todos los integrantes de la Comisión Evaluadora y Revisora respectivamente, las mismas que estarán integradas de la siguiente forma:

- 2.1. Comisión Evaluadora:

- 2.1.1. Un General PNP – Director de Recursos Humanos PNP.
- 2.1.2. Un Coronel PNP – Jefe de la División de Talento Humano DIRREHUM PNP.
- 2.1.3. Un Coronel PNP – Secretaría Ejecutiva PNP.
- 2.1.4. Un Coronel PNP – Estado Mayor General PNP.
- 2.1.5. Un Coronel SPNP – Asesoría Jurídica DIRREHUM PNP.

- 2.2. Comisión Revisora:

- 2.2.1. Un General PNP – Secretario Ejecutivo PNP.
- 2.2.2. Un Coronel PNP – Dirección de Administración PNP.
- 2.2.3. Un Coronel PNP – Jefe de la Unidad de Planeamiento DIRREHUM PNP.
- 2.2.4. Un Coronel PNP – Estado Mayor General PNP.
- 2.2.5. Un Coronel SPNP – Asesoría Jurídica SECEJE PNP.

Los presidentes de las Comisiones podrán solicitar la participación de personal civil altamente calificado y/o especializado.



### 2.3. Equipo Técnico:

2.3.1. Un coronel PNP – División de Sistematización de la Información de la Carrera Policial y Administración de Legajos.

2.3.2. Dos Oficiales de armas o de servicios - División de Sistematización de la Información de la Carrera Policial y Administración de Legajos.

2.3.3. Cuatro Suboficiales de armas o de servicios - División de Sistematización de la Información de la Carrera Policial y Administración de Legajos.

### 3. Ejecución:

#### 3.1. Comisión Evaluadora:

3.1.1. Verificará que en los listados proporcionados por la DIVSICPAL-DIRREHUM, se encuentren todos los oficiales de armas PNP en situación de actividad y disponibilidad.

3.1.2. Recibirá de la DIVSICPAL-DIRREHUM el Cuadro de Organización y el Cuadro de Personal, con indicación del número de Oficiales por grado que se requieren en las cuatro especialidades funcionales consideradas para el proceso: Orden y Seguridad, Investigación Criminal, Inteligencia y Criminalística.

3.1.3. Recibirá en archivo magnético la información de los oficiales de armas PNP, relacionados con los factores experiencia para el servicio policial y formación académica.

3.1.4. Procederá a seleccionar en 3 grupos a los oficiales de armas PNP:

3.1.5. 1er. Grupo: Oficiales con año de egreso desde 1975 hasta 1989.  
(Procedentes de la ex - instituciones GC, GR y PIP).

3.1.6. 2do. Grupo: Oficiales con año de egreso desde 1990 hasta 2017.

3.1.7. 3er. Grupo: Oficiales con año de egreso desde 2018 hasta 2020.

3.1.8. Evaluará en cada grupo los factores experiencia para el servicio policial y formación profesional, asignando el puntaje correspondiente conforme a la Tabla de Puntaje siguiente:

**Tabla 17: Factores de evaluación**

<b>Factores de Evaluación</b>		<b>Puntuación</b>
<b>Experiencia para el Servicio Policial</b>		<b>2.00 puntos por año de servicio prestados en Unidades relacionadas a la especialidad funcional.</b>
<b>Formación Académica</b>	<b>Maestría Institucional o particular relacionada con la especialidad. (Sólo uno)</b>	8.00 puntos.
	<b>Por curso de perfeccionamiento. (En toda la carrera)</b>	5.00 puntos.
	<b>Por curso de especialización. (En toda la carrera)</b>	3.00 puntos.
	<b>Por curso de capacitación. (En toda la carrera)</b>	2.00 puntos.

(Fuente: elaboración propia)

3.1.9. Para la elaboración del Listado Final de asignación de especialidades funcionales, se considerará lo siguiente:

3.1.10. Se evaluarán todos los años de servicio reales y efectivos, considerando los años en cada especialidad. Ejemplo: Un oficial de armas PNP con 20 años de servicios, que ha laborado 10 años en Unidades relacionadas con Orden y Seguridad=20 puntos, 5 años en Investigación Criminal=10 puntos, 2 años en Inteligencia=4puntos y 3 años en Criminalística=6puntos.

3.1.11. También se considerarán de la misma forma los cursos por especialidad, conforme a la Tabla 15.

3.1.12. Para la asignación de la especialidad, se considerará el más alto puntaje obtenido en la respectiva especialidad, producto de la suma de los 2 factores de cada oficial.

- 3.1.13. Finalmente, asignará las especialidades funcionales y confeccionará la relación final, la misma que formará parte de la Resolución de Comandancia General.
- 3.1.14. Para los cálculos finales, el equipo técnico desarrollará un aplicativo informático que sistematice la información y genere listados por especialidad, con acceso a la base de datos del personal PNP; previamente la comisión determinará las unidades y cursos correspondientes a cada especialidad funcional, que permitirá otorgar los puntajes respectivos a cada administrado.
4. Publicación de la Resolución de Asignación de Especialidades: La Comisión Evaluadora entregará a la DIRREHUM el resultado del proceso de clasificación de especialidades funcionales. Se publicarán las relaciones de oficiales PNP con indicación de la especialidad asignada en el portal web de la DIRREHUM-ÁGUILA6.
5. Revisión de reconsideraciones:
- 5.1. Comisión Revisora.
- 5.1.1. Recibirán las solicitudes de apelación a la resolución de asignación de especialidades detallada en el numeral iii), de aquellos oficiales de armas PNP que no se encuentren conforme con la asignación de su especialidad.
- 5.1.2. Procederán a revisar la documentación o motivación que sustenta cada pedido.
- 5.1.3. Evaluarán y resolverán el pedido de cada oficial PNP, declarando estimados o desestimados.
- 5.1.4. Entregarán los listados finales con el resultado de las apelaciones presentadas por los Oficiales PNP asignando en última instancia la especialidad funcional.

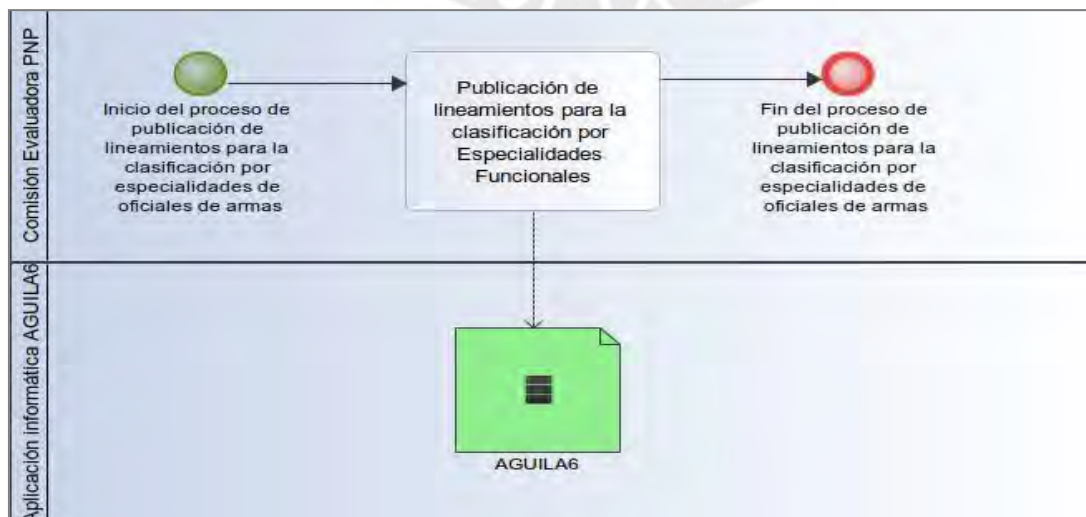
6. Publicación de Listados Finales y registro en el SIGCP:
  - 6.1. Publicación de las resoluciones conteniendo la asignación de las especialidades funcionales en última instancia, a través de la página web DIRREHUM.
  - 6.2. Registro de las especialidades funcionales de los oficiales PNP de armas en el Sistema de Gestión de la Carrera Policial.

### 3.10.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

Se elaboró la primera versión del diseño del prototipo, creado para implementar un proceso administrativo que permita asignar las especialidades funcionales a los Oficiales de armas PNP, en ese contexto se procedió a una reunión vía zoom con seis (06) Oficiales PNP de la DIRREHUM dispuesta por el Gral. PNP Luis Lazo Fernández Director de Recursos Humanos de la PNP expertos en el tema y con experiencia en la implementación de este tipo de procesos, con la finalidad de mejorar el diseño del prototipo innovador, para ello previamente se les envió un resumen del proyecto para su revisión; posteriormente los consultados dejaron tres (03) observaciones. Estas interrogantes sobre el proceso presentado del personal consultado son basadas en su experiencia y conocimiento en la materia.

#### 3.10.2.1 Diseño de la Etapa 1: Publicación de lineamientos del proceso

**Figura 13: Subproceso ETAPA 1 (Fuente: Elaboración propia)**

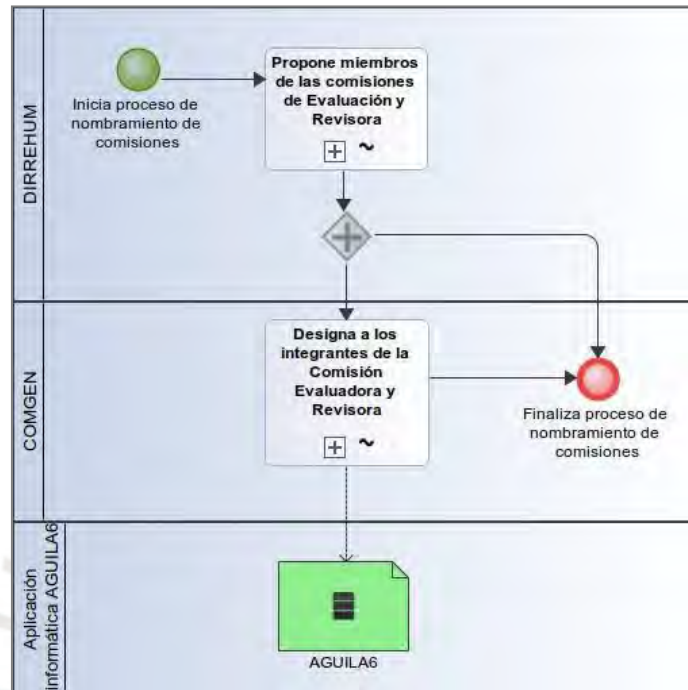


<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
<b>Actores internos (PNP):</b>	2.
<b>Actores externos:</b>	0.
<b>Movimientos (principales):</b>	1.
<b>Tiempo:</b>	Aleatorio.

Objetivo:	Publicar los lineamientos acordes con la legislación existente para la clasificación por especialidades funcionales de oficiales de armas
Clientes:	Todos los oficiales de armas en actividad
Alcance:	Nivel nacional y eventualmente internacional a través de las agregadurías policiales
Ámbito de aplicación:	PNP
Acceso:	DIRREHUM PNP, Intranet, restringido mediante autorización, usuario y contraseña
Normativa:	La aplicable a la fecha de ejecución
Unidad Responsable:	Comisión Evaluadora, Comisión Revisora, DIRREHUM
VARIABLES CLAVE:	Número de oficiales de armas en actividad aptos para ser clasificados por especialidad funcional
Indicadores:	Porcentaje (del total) de oficiales de armas en actividad aptos para ser clasificados por cada una de las especialidades

### 3.10.2.2 Diseño de la Etapa 2: Nombramiento de Comisiones

Figura 10: Subproceso ETAPA 2 (Fuente: Elaboración propia)



<b>Actores internos (PNP):</b>	3.
<b>Actores externos:</b>	0.
<b>Movimientos (principales):</b>	2.
<b>Tiempo:</b>	Aleatorio.

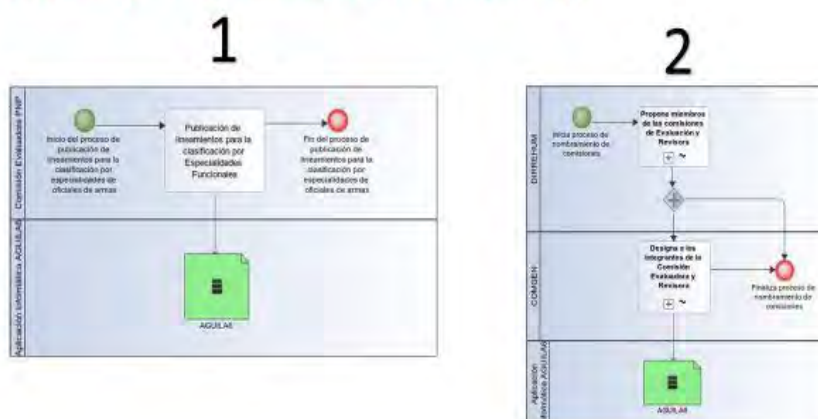


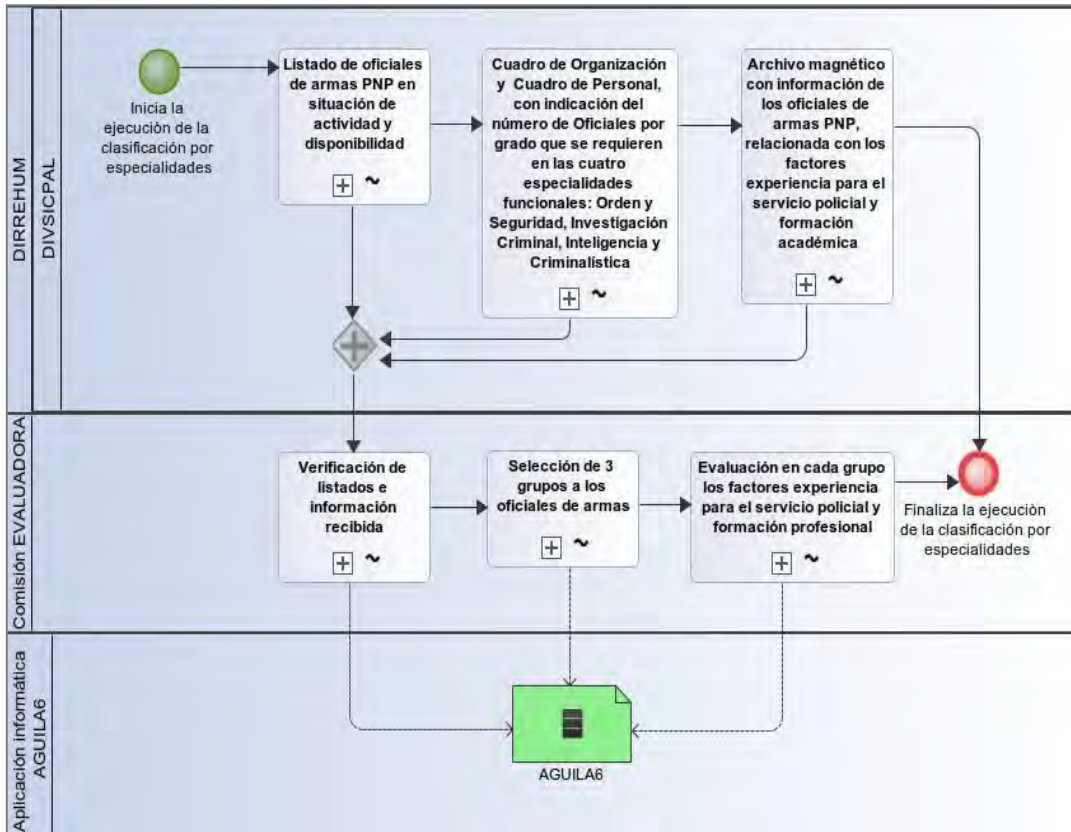
Objetivo:	Publicar los lineamientos acordes con la legislación existente para la clasificación por especialidades funcionales de oficiales de armas
Clientes:	Todos los oficiales de armas en actividad (opcionalmente civiles altamente calificados)
Alcance:	Nivel nacional y eventualmente internacional a través de las agregadurías policiales
Ámbito de aplicación:	PNP
Acceso:	DIRREHUM PNP, Intranet, restringido mediante autorización, usuario y contraseña
Normativa:	La aplicable a la fecha de ejecución
Unidad Responsable:	Comisión Evaluadora, DIRREHUM
VARIABLES clave:	Número de comisiones nombradas (1-2)
Indicadores:	Porcentaje de cumplimiento en el proceso (nombramiento de las N comisiones necesarias para la clasificación por especialidades de oficiales de armas en actividad)

### 3.10.2.3 Diseño de la Etapa 3: Ejecución

Figura 11: Subproceso ETAPA 3 (Fuente: Elaboración propia)

## Prototipo de innovación (1/3)



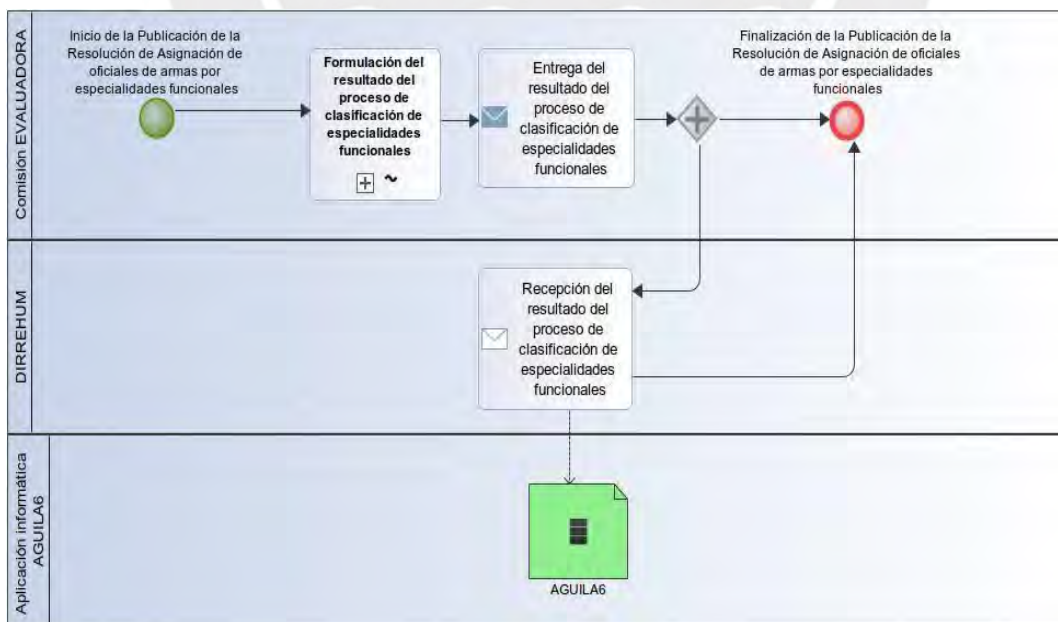


Característica	Valor
Actores internos (PNP):	3.
Actores externos:	0.
Movimientos (principales):	6.
Tiempo:	Aleatorio.

Objetivo:	Ejecución de la clasificación por especialidades funcionales de oficiales de armas
Clientes:	Todos los oficiales de armas en actividad referenciados por DIRREHUM en los informes técnicos correspondientes
Alcance:	Oficiales referenciados por DIRREHUM en informes técnicos
Ámbito de aplicación:	PNP
Acceso:	DIRREHUM PNP, Intranet, restringido mediante autorización, usuario y contraseña
Normativa:	La aplicable a la fecha de ejecución
Unidad Responsable:	Comisión Evaluadora, DIRREHUM
VARIABLES CLAVE:	Número de oficiales hábiles para ser clasificados por especialidad funcional
Indicadores:	Porcentaje de oficiales clasificados por cada especialidad

### 3.10.2.4 Diseño de la Etapa 4: Publicación

Figura 12: Subproceso ETAPA 4 (Fuente: Elaboración propia)

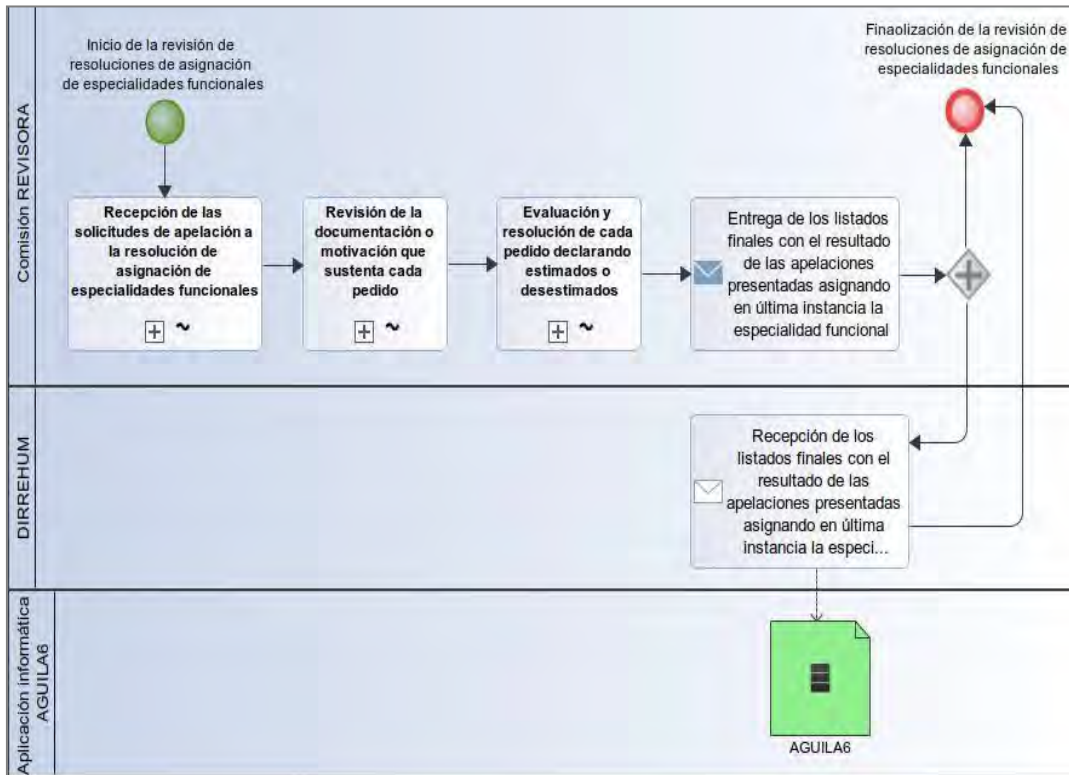


<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
<b>Actores internos (PNP):</b>	3.
<b>Actores externos:</b>	0.
<b>Movimientos (principales):</b>	3.
<b>Tiempo:</b>	Aleatorio.

Objetivo:	Publicación de resultados de la clasificación por especialidades funcionales de oficiales de armas
Clientes:	Todos los oficiales de armas en actividad referenciados por DIRREHUM en los informes técnicos correspondientes
Alcance:	Oficiales referenciados por DIRREHUM en informes técnicos
Ámbito de aplicación:	PNP
Acceso:	DIRREHUM PNP, Intranet, restringido mediante autorización, usuario y contraseña
Normativa:	La aplicable a la fecha de ejecución
Unidad Responsable:	Comisión Evaluadora, DIRREHUM
Variables clave:	Número de oficiales que fueron clasificados por especialidad funcional
Indicadores:	Porcentaje de oficiales (del total) clasificados por cada especialidad

### 3.10.2.5 Diseño de la Etapa 5: Revisión de reconsideraciones

Figura 13: Subproceso ETAPA 5 (Fuente: Elaboración propia)



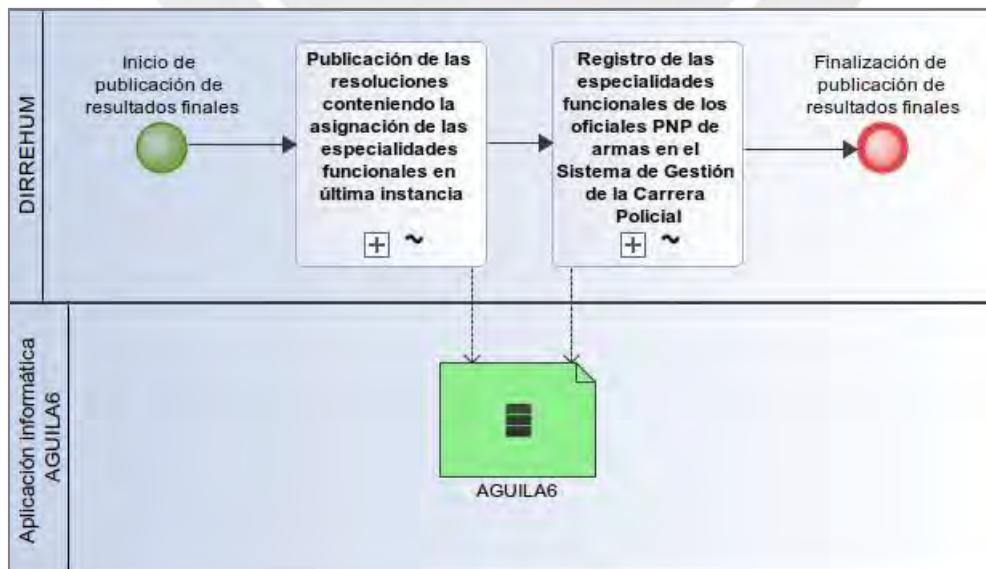
Característica	Valor
Actores internos (PNP):	3.
Actores externos:	0.
Movimientos (principales):	5.
Tiempo:	Aleatorio.



Objetivo:	Evaluación de apelaciones presentadas por asignación funcional
Clientes:	Todos los oficiales de armas en actividad a los que se les ha asignado una especialidad funcional en las primero 4 etapas
Alcance:	Todos los oficiales de armas en actividad a los que se les ha asignado especialidad funcional en las primero 4 etapas
Ámbito de aplicación:	PNP
Acceso:	DIRREHUM PNP, Intranet, restringido mediante autorización, usuario y contraseña
Normativa:	La aplicable a la fecha de ejecución
Unidad Responsable:	Comisión Revisora, DIRREHUM
VARIABLES CLAVE:	Número de oficiales que han presentado apelación por asignación de especialidad funcional
Indicadores:	Porcentaje de oficiales que han presentado apelación por cada especialidad funcional

### 3.10.2.6 Diseño de la Etapa 6: Publicación de listados finales

Figura 14: Subproceso ETAPA 6 (Fuente: Elaboración propia)





<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
<b>Actores internos (PNP):</b>	2.
<b>Actores externos:</b>	0.
<b>Movimientos (principales):</b>	2.
<b>Tiempo:</b>	Aleatorio.

Objetivo:	Publicación de los resultados finales de la clasificación de oficiales de armas por especialidades funcionales
Clientes:	Todos los oficiales de armas en actividad a los que se les ha asignado una especialidad funcional en las 5 etapas anteriores
Alcance:	Todos los oficiales de armas en actividad a los que se les ha asignado una especialidad funcional en las 5 etapas anteriores
Ámbito de aplicación:	PNP
Acceso:	DIRREHUM PNP, Intranet, restringido mediante autorización, usuario y contraseña
Normativa:	La aplicable a la fecha de ejecución
Unidad Responsable:	DIRREHUM
Variables clave:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de oficiales que han sido clasificados por especialidad funcional</li> <li>2. Número de oficiales que han presentado apelación por asignación de especialidad funcional</li> <li>3. Número de oficiales que han sido desestimados en el proceso</li> </ol>
Indicadores:	Porcentaje de oficiales (del total referenciado por DIRREHUM) en 3 categorías: los que tienen especialidad funcional asignada, los que apelaron y los que fueron desestimados

## Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo

### 4.1 Análisis de deseabilidad

El presente proyecto de innovación es de total aceptación de los diferentes actores de la PNP, es más ha sido reconocida como una imperiosa necesidad dentro de una normativa, como es el Decreto Legislativo 1267, que en su última modificatoria indica las cinco especialidades y el tiempo para el inicio de su implementación y que han sido postergadas por diferentes eventos ajenos a la voluntad institucional.

Por otro lado y basados en el trabajo de campo, el cual indago las opiniones de diversos expertos como (Montañez, 2020), en el que advierte el conocimiento de la problemática sobre la falta de la implementación de las especialidades funcionales en la PNP y su necesidad básica para fortalecer la transmisión de conocimiento y experiencias bases para crear gestión del conocimiento y continuidad y perfeccionamiento del mismo, reconociendo que es necesario implementar un proceso para asignar las especialidades funcionales en una primera etapa en los oficiales policías y posteriormente en los sub oficiales a lo largo y ancho del país, clasificando la relevancia en cuatro actores como son: aliado (el que apoya el proyecto de manera incondicional), simpatizante (le interesa el proyecto, pero no lo apoya decididamente), Apoyo (apoyan en la ejecución del proyecto) y Amigos (quieren estar informados sobre el proyecto y tampoco presentan oposición) y se describen como se muestra a continuación, por la categorización de los diferentes actores según su clasificación en base a la relevancia:

**Tabla 18: Deseabilidad - Clasificación de actores por su relevancia**

#	Involucrado	Clasificación de relevancia
1	Sub Comandancia General de la PNP	Aliado
2	Secretaría Ejecutiva PNP	Aliado
3	Dirección de Recursos Humanos PNP	Aliado

La tabla anterior muestra que la propuesta de implementación del proyecto de innovación contiene todo lo esperado.

#### **4.2 Análisis de factibilidad**

Para analizar la factibilidad, el prototipo de innovación denominado implementación del proceso de especialización de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP, permitirá asignar las especialidades funcionales a los 7,064 Oficiales de armas PNP, en algunos casos sólo regularizar esta asignación en la medida que estas fueron otorgadas en la EO PNP.

Para su ejecución se requiere inicialmente de la decisión del Alto Mando PNP, a fin que se implemente por intermedio de la Dirección de Recursos Humanos como órgano rector y sus subunidades competentes, desde la fase de planeamiento hasta el fin del proceso.

El presente proyecto innovador cuenta con la normatividad vigente para la implementación de este proceso, que proporcionan la legalidad en todas sus fases, respetándose el debido proceso; asimismo todo el personal PNP cuentan con todos los derechos y las garantías, correspondientes al derecho de manifestar y explicar sus argumentos y a solicitar una determinada especialidad acorde con sus expectativas profesionales, sin embargo en este extremo la PNP se reserva la asignación de especialidades, esto debidamente justificado a sus necesidades como organización, primando el bien común y la finalidad fundamental de la organización, para ello la decisión debe ser motivada y fundada en derecho. La PNP cuenta con capacidades tecnológicas para desarrollar el aplicativo informático que permitirá el intercambio de información y de acceso a la base de datos del personal, también se cuenta con personal de programadores para el diseño de la arquitectura de la aplicación con conocimiento en base de datos y seguridad informática.

Una vez que los oficiales tengan asignadas sus especialidades funcionales, los otros procesos técnicos serán más objetivos, como la asignación de cargos y la determinación de los instrumentos de gestión.

#### **4.3 Análisis de viabilidad.**

La solución planteada para solucionar el problema de las especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP tiene como finalidad la eficiencia en los servicios que brinda la PNP, consecuentemente su viabilidad pasa por determinar si es sustentable económicamente.

Al asignarse especialidades funcionales a los Oficiales de armas PNP, se ahorrarán recursos económicos por reasignaciones, sus procesos serán más técnicos y con criterios objetivos; sin embargo dentro del presupuesto de la PNP en el Plan Operativo Institucional del presente año, se ha considerado dentro del Pliego Presupuestal 007 MININTER, Unidad Ejecutora 02 PNP, Categoría Presupuestal 9001 Acciones Centrales, Actividad / Acción de Inversión 5000005 Gestión de Recursos Humanos – Formación profesional en las cinco (05) especialidades, pero los costos son marginales.

El retorno de la inversión realizada por la PNP se verá reflejada mediante una mejora en los servicios policiales que se brinda a la ciudadanía, se tendrá una mejor y mayor cobertura que generará seguridad ciudadana en todo el país.

## **Conclusiones**

La inseguridad ciudadana en el país es uno de los principales problemas públicos, frente a ello algunos ciudadanos sólo opinan, otros critican, pero muy pocos realizan estudios o participan proactivamente en proporcionar soluciones; este fenómeno social viene alterando la paz y tranquilidad de los ciudadanos, perjudicando el desarrollo del país. Este problema es globalizado, holístico, multisectorial, transversal, intersectorial e inclusivo, tiene varias dimensiones como normativas, sociales, políticas, técnicas, económicas, policiales entre otras desde donde se debe afrontar, porque afecta gravemente el desarrollo normal de las actividades.

Frente a esta situación el Estado cuenta con la Policía Nacional del Perú, quien tiene como finalidad fundamental la de garantizar, mantener y reestablecer el orden interno, el orden público y la seguridad ciudadana, materializándose mediante la ejecución del servicio policial; esto obliga a que más allá de requerir una articulación entre los actores sociales como la PNP, los gobiernos locales y la ciudadanía organizada, se necesita que los integrantes de la PNP se encuentren en las mejores condiciones para afrontar este flagelo social, para ello deben estar debidamente especializados para el óptimo desempeño de sus funciones.

Actualmente la Policía Nacional del Perú cuenta aproximadamente con 140,000 efectivos PNP, de los cuales 7,064 son oficiales de armas, los mismos que no cuentan con especialidades funcionales, pese a que la LCSP lo prescribe, más aún establece plazos para su implementación, habiendo transcurrido más de ocho años y hasta la fecha sigue sin ejecutarse. Con esta finalidad este proyecto innovador ha determinado cuatro causas que han generado este problema, que repercute en la calidad del servicio policial que se brinda a la ciudadanía.

Una de las causas son los cambios en la organización, la PNP con el paso de los años desde su integración en el año 1987 como Fuerzas Policiales y su creación en el año de 1988, ha sufrido una serie de modificaciones en su estructura organizacional, lo que no ha permitido estructurar debidamente una carrera profesional basada en competencias y habilidades.

Estableciéndose en la última Ley de la PNP el DL. N° 1267 del año 2016, que derogó el anterior DL. N° 1148 del año 2012; en el artículo 28° determina su reciente organización y define las especialidades funcionales del personal de armas, que son: Orden y Seguridad, Investigación Criminal, Criminalística, Inteligencia y Control Administrativo Disciplinario.

Otra de las causas consideradas es la inobservancia de la normatividad para la implementación de procesos, han transcurrido ocho años que la Ley se encuentra vigente y no se han implementado las especialidades funcionales; esto debido a que no se cuenta con personal especializado en gestión por procesos, para esta actividad se requiere contar con conocimientos para implementar las tareas, inclusive teniendo desarrollado aplicaciones informáticas es importante la participación del personal debidamente capacitado. Asimismo, la situación crítica por la que ha venido atravesando el país que compromete el accionar de la PNP, no ha permitido el desarrollo en la gestión del recurso humano, encontrándose dentro de ello la especialización funcional que tanto se necesita en los tiempos actuales.

Otro aspecto es la resistencia al cambio, que ha influenciado en la no implementación de las especialidades funcionales en el personal PNP, pese a que paulatinamente se fue integrando como institución hasta la actualidad; el personal ha mantenido la posición de no salir de su zona de confort, frente a los intentos de implementación siempre han sido reacios, poniendo una serie de pretextos, priorizándose otros aspectos.



También se ha considerado como una de las causas la carencia en la toma de decisiones del Alto Mando de la PNP, no se ha priorizado este tema que requiere de una especial atención, por la dinámica de la sociedad y la aparición de nuevas tendencias criminales, así como de la diversa conflictividad en el país, los que dirigen a la PNP no han tomado aún la decisión de implementar las especialidades funcionales en la PNP.

El presente proyecto de innovación diseña el proceso para la implementación de las especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP, que permitirán mejorar los servicios en seguridad ciudadana que se brindan.

Este proyecto es del modelo incremental, ya que propone un proceso inicialmente con los oficiales de armas y posteriormente puede replicarse con los suboficiales de armas; asimismo, además se ha considerado que una organización o institución de prestigio brinde la asesoría durante todas las fases del proceso, esto con la finalidad de contar con el soporte académico y técnico.

El proyecto de proceso presentado tiene las siguientes fases o etapas:

1. **Publicación:** Para dar inicio al presente proceso de clasificación de los oficiales de armas de la Policía Nacional del Perú, éste tiene que evidenciar transparencia y justicia, para tal efecto se deben publicar los lineamientos acordes con la legislación existente, en tal sentido la información relacionada al proceso estará publicada en la página web de la DIRREHUM - SIGCP – ÁGUILA6.
2. **Nombramiento:** El COMGEN PNP a propuesta de la DIRREHUM PNP mediante resolución de Comandancia General, designará a los integrantes de la Comisión Evaluadora y Revisora respectivamente. Además de un equipo técnico de la DIRREHUM.

3. Ejecución, serán llevadas por la comisiones y equipo técnico conforme se detalla en el Capítulo III del presente proyecto.
4. Publicación de la Resolución de Asignación de Especialidades: La Comisión Evaluadora entregará a la DIRREHUM el resultado del proceso de clasificación de especialidades funcionales. Se publicarán las relaciones de oficiales PNP con indicación de la especialidad asignada en el portal web de la DIRREHUM-ÁGUILA6.
5. Revisión de reconsideraciones, la Comisión Revisora resolverá los requerimientos de los administrados que no estuvieron conformes en la asignación inicial.
6. Publicación de Listados Finales y registro en el SIGCP.

Para otorgar el rigor académico y técnico, la presente dupla ha verificado que los criterios empleados para llevar a cabo este proceso de clasificación revistan todas las características de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disrupción. En cuanto al criterio de deseabilidad, este permitirá alcanzar una necesidad esperada por los integrantes de la institución; en referencia al criterio de factibilidad, es posible su implementación con recursos propios de la PNP y porque se encuentra consignada en la norma; respecto al criterio de viabilidad, este proceso permite especializar a los integrantes de la PNP en los espacios funcionales existentes en la organización policial y tiene costos marginales.

## Bibliografía

- Acosta R, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciar el cambio organizacional*. Bogotá, Colombia.
- Aguilar Villanueva, L. (1995). *La Hechura de las Políticas*. México DF, México.
- Arias, P., Rosada-Granados, H., & Fabián Saín, M. (2012). *Reformas Policiales en América Latina Principios y Lineamientos Progresistas*. Bogotá, Colombia.
- Berrospi Ramirez, M. A. (12 de 2012). *PUCP*. Obtenido de FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA: <http://tesis.pucp.edu.pe>
- BID. (2013). Taller Internacional de Encuestas y Evaluación de Políticas Públicas. *Una introducción al análisis económico*. Lima: BID.
- Blume Fortini, E. (2009). *El aporte de Sieyès a la forja del Estado constitucional*. Lima: Memoria Del X Congreso Iberoamericano De Derecho Constitucional.
- Brown, J (1998). Servicios de Seguridad y Emergencia. Funcionarios de Policía. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. OIT. Madrid, España.
- Cabrero Mendoza, E. (2000). *Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México: límites de las policy sciences en contexto cultural y políticamente diferentes*. México DF, México.
- Cajavilca Torres, M. V., Palomino Cáceres, L., Pozo Chambi, A., & Rodríguez Lara, J. K. (2019). *ESAN Graduate School of Business*. Obtenido de Análisis de la cultura organizacional y liderazgo transformacional de la Policía Nacional del Perú : caso comisarías PNP Canto Rey, La Huatrona y Zárate: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1674>

- Calculating the Cost of Police Turnover. (2002). *Police Chief*, 100-103.
- Canaval Chumbes, F. D. (2015). *Cambios internos en la Policía Nacional del Perú implementados en el gobierno de Alberto Fujimori*. Lima, Perú.
- CEPAL - Naciones Unidas. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Publicación de las Naciones Unidas.
- Chávez Hidalgo, Á. J. (2012). La estructura y funciones de la Policía Nacional del Perú bajo un enfoque moderno. *Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales*. Lima, Lima, Perú: UNMSM.
- Chinchilla, L., & Chinchilla, R. (2006). *Las Reformas Policiales en América: Situación, problemas y perspectivas*. Lima, Perú.
- Chinchilla, L. (1999). Policía de orientación comunitaria: una adecuada alianza entre policía y comunidad para revertir la inseguridad. "Dialogos sobre Convivencia Ciudadana,". Santiago, Chile.
- Comisión Especial de Reestructuración de la PNP. (2002). *Informe de la Comisión aprobado por Resolución Suprema Nro. 200-2002-IN del 22 de Marzo 2002*. Lima, Perú.
- Costa, G., & Neild, R. (2007). *La reforma policial en Perú*. Urvio, Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana.
- Davis, K. (2000). *El comportamiento humano en el trabajo*. México DF, México.

El Peruano. (2018). *Normas Legales*. Obtenido de DL N°1242:  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-el-decreto-legislativo-1149-decreto-legislativo-n-1242-1444266-2/>

Enciclopedia Económica. (2019). *Especialización*.

Estudio de Desempeño Ambiental ESDA (2019). Ministerio del Ambiente. Recuperado de  
<https://www.minam.gob.pe/esda/>

Giuffra, Franco (2017). Seguridad: una cadena de valor, por Franco Giuffra.

El Comercio. Lima, Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/mirada-de-fondo/seguridad-cadena-franco-giuffra-noticia-465058-noticia/?ref=ecr>

Guillen, F. (2012). *Policía y Seguridad*. Barcelona, España.

Guy Peters, B. (1995). *Modelos alternativos del proceso de la política pública: de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo*. CIDE.

Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación, 6ª edición*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Huapaya Capcha, Y. A. (2017). *Dialnet*. Obtenido de Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062656>

HUR, Y. (2013). *TURNOVER, VOLUNTARY TURNOVER, AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM MUNICIPAL POLICE DEPARTMENTS*. *Public Administration Quarterly*, 37(1), 3-35.

Instituto Andaluz de Tecnología. (2016). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Berekintza.

Instituto de Investigación de Mercados IPSOS PERÚ. (2018). *Encuesta Nacional Urbano Rural*. Lima, Perú.

Jiménez Baca, B. (2003). *Doctrina y ciencia policial*. Lima, Perú.

Kasarda, J. D. (1973). *Effects of Personnel Turnover, Employee Qualifications, and Professional Staff Ratios on Administrative Intensity and Overhead*. Chicago, Illinois, USA: University of Chicago.

Levine, J. M.-S. (2004). Impact of personnel turnover on team performance and cognition. En J. M.-S. Levine, *Impact of personnel turnover on team performance and cognition* (pág. 268). Washington, DC: Salas, Eduardo.

Lindsey Harrison, J. (2016). Bureaucrats' Tacit Understandings and Social Movement Policy Implementation: Unpacking the Deviation of Agency Environmental Justice Programs from EJ Movement Priorities. *Social Problems, Volume 63, Issue 4*, 534–553.

Llorente, M. (1997). *Ensayo "Perfil de la policía colombiana"*. Bogotá, Colombia.

Macedo Rivera, L. A. (2016). *El procedimiento de asignación de cargos de los coroneles PNP egresados del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID) de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado.

Martín Fernández, M. (1992). *Policía, profesión y organización: Hacia un modelo integral de la Policía en España*. Madrid, España.

Martínez Argudo, J. (2020). *Econosublime*. Málaga, España.

Mejía Mori, B. (2001). *Taller Anticorrupción Judicial*. Praga, República Checa.



Mejía, M. G. (2011). *Metodología para el diagnóstico, prevención y control de la corrupción en programas de seguridad ciudadana*. Revista del CLAD Reforma y democracia N° 49, Caracas, Venezuela.

Meny, I., & Thoening, J. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona, España.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Reporte de progreso en la obtención de resultados de los Programas Presupuestales iniciados el 2008 – 2015: Resultados 2015*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas – Dirección General de Presupuesto Público.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Presupuesto Público*. Obtenido de Programa Presupuestal 0030: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/ppr/prog\\_presupuestal/articulados/0030\\_seguridad\\_ciudadana.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/articulados/0030_seguridad_ciudadana.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (31 de 12 de 2017). *Transparencia económica*. Obtenido de Consulta amigable: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Guía General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión MEF*. Lima, Perú.

Ministerio del Interior 2013-2018. (2013). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana*. Lima: Ministerio del Interior.

Montañez, L. (2020). Mapeo de procesos (actuales y mejorados) e implementación de una aplicación informática web responsive como soporte tecnológico a los procesos mejorados para enfrentar el inoportuno desplazamiento de cargo en la división de

movi. *Tesis de Maestría*. Pontificia Universidad Católica del Perú- CENTRUM Católica, Lima , Perú.

Nieva-Fenoll, J., & Oteiza, E. (2019). *La independencia judicial: un constante asedio*. Madrid, España.

Object Management Group. (01 de 2011). *Business Process Model and Notation*. Obtenido de version 2.0: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>

Olanrewaju Adebayo, S. (2011). Influence of Supervisory Behaviour and Job Stress on Job Satisfaction. *Journal of Management and Strategy*, 13-20.

OMG. (12 de 2011). *Object Management Group*. Obtenido de Business Process Model And Notation: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>

ONU. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. *Asamblea General*, (pág. 217 A (III)).

Ortiz de Zevallos, G., & Guerra García, G. (1998). *Análisis Costo Beneficio de las normas*. Lima: Instituto Apoyo & USAID.

Oszlak, O. (1980). ESTADO, PLANIFICACIÓN Y BUROCRACIA: LOS. *INAP*, 205-231.

Pacheco Torralva, A. (2015). *Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en la Policía Local de la Comunidad Valenciana desde una perspectiva sociológica*. Valencia, España.

Palacios Caycho, J. M. (2016). *El deficiente proceso de especialización funcional en la formación de los oficiales de la PNP: problemas y posibles soluciones*. Lima, Perú.

- Pantoja Morán, D. (2005). *EL SUPREMO PODER CONSERVADOR, EL DISEÑO INSTITUCIONAL EN LA PRIMERAS CONSTITUCIONES MEXICANAS*. México: El Colegio de México.
- Patriau Hildebrandt, C. E. (2015). *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). IIMA: Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado.
- Pedroza Estrada, A. Y. (2018). *Los problemas públicos como factor estructural de las políticas públicas*. Bogotá, Colombia.
- Policía Nacional del España. (s.f.). *Policía Nacional del España*. Obtenido de Funciones y Especialidades: [https://www.policia.es/oposiciones/funciones\\_especialidades](https://www.policia.es/oposiciones/funciones_especialidades)
- Policía Nacional del Perú. (06 de 05 de 2019). *Normas Legales PNP*. Obtenido de PNP: [https://www.policia.gob.pe/normas\\_legales.html](https://www.policia.gob.pe/normas_legales.html)
- Presidencia del Consejo de Ministros. (08 de 01 de 2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Obtenido de DS No 004-2013-PCM: [sgp.pcm.gob.pe](http://sgp.pcm.gob.pe) › 2015/06 › DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2019). *Secretaría de Descentralización*. Obtenido de GORE 2019: <http://www.descentralizacion.gob.pe/index.php/2017/01/05/ocde-la-descentralizacion-en-peru-es-un-proceso-incompleto/>
- PUCP. (2019). *Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación*. San Miguel: Escuela de Gobierno y Políticas Públicas.
- Quispe, L. (2003). El papel del Estado frente a la violencia en los conflictos sociales en Perú (consultado el 18 de agosto de 2020).

RAE. (01 de 10 de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario:  
<http://dle.rae.es/?id=XTrIaQd>

Ramos, L., Franco, F., McBride, D., Prieto, T., Magallanes, J., Miranda, R., . . . Yrribarren, J. (2019). *Proyecto Final de Innovación - Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación – 2° Edición*. Lima, Perú.

Revista Chilena de Derecho. (1997). DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y REGIONALIZACIÓN. *DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y REGIONALIZACIÓN*, 24(2), 353-367.

Revista Digital del Ministerio Coordinador de Seguridad. (2013). Vol 2. Quito, Ecuador.

Revista Médica de la Universidad Veracruzana. (2002). Evaluación del expediente clínico en la atención obstétrica. *Revista Médica de la Universidad Veracruzana*, 2(1), 10-13.

Revista Ojo Público. (2020). *Las historias que no te quieren contar*. Lima, Perú.

Rodríguez Fernández, S. (2013). *Tesis Calidad Policial y Ciudadanía*. Universidad de Salamanca. Salamanca, España.

Secretaría de Gestión Pública, Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Modernización de la Gestión Pública*. Obtenido de Gestión por Procesos:  
<https://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2009). *Fondo de innovación y competitividad*. Santiago, Chile.

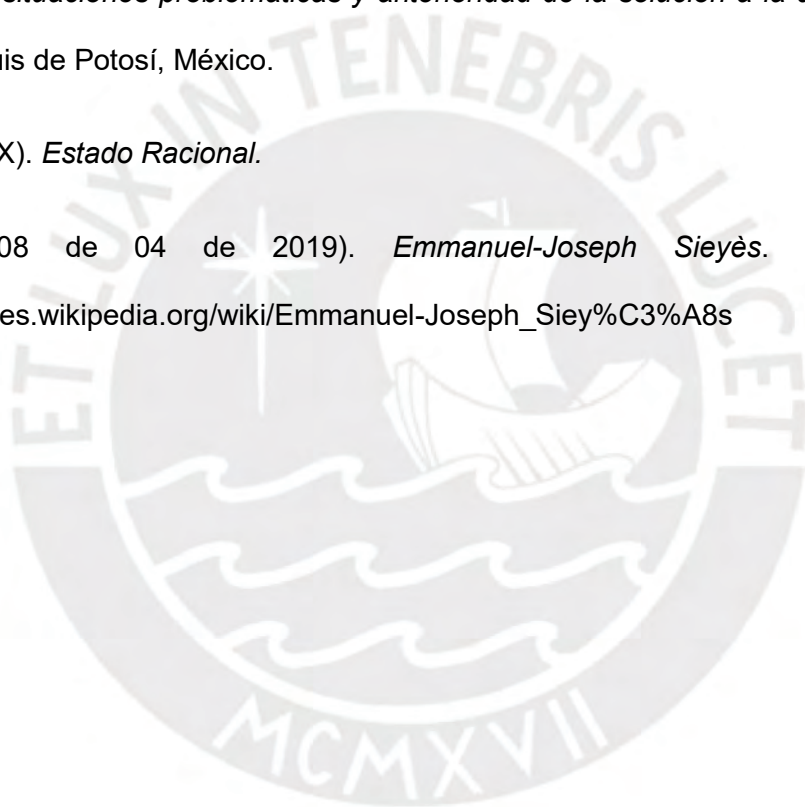
Torres Valenzuela, J. W., & Vallejo La Torre, G. G. (2018). *Universidad San Ignacio de Loyola*. Obtenido de Gestión por procesos dentro de la División de Informática de la PNP: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8734>

Universidad Veracruzana. (2002). Evaluación del expediente clínico en la atención obstétrica. *Revista Médica de la Universidad Veracruzana*, 2(1), 10-13.

Valentín Mballa, L. (2017). *La complejidad de los problemas públicos: institucionalización de las situaciones problemáticas y anterioridad de la solución a la acción pública*. San Luis de Potosí, México.

Weber, M. (XIX). *Estado Racional*.

Wikipedia. (08 de 04 de 2019). *Emmanuel-Joseph Sieyès*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Emmanuel-Joseph\\_Siey%C3%A8s](https://es.wikipedia.org/wiki/Emmanuel-Joseph_Siey%C3%A8s)



## Anexos

### Anexo 1: Cadena de valor de “Implementación de las especialidades funcionales de los Oficiales de armas de la PNP”

## CADENA DE VALOR





**Anexo 2: Escala de puntuación para la “Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público”**

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
0	Bajo impacto
1	Regular impacto
2	Alto impacto
3	Crítico



### Anexo 3: Consentimientos informados de los Entrevistados.

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL SEÑOR GENERAL ADOLFO MATTOS VINCES



##### Consentimiento Informado

El presente estudio es conducido por la dupla integrada por el Cnl. PNP Walter Bryan Erick RAMOS GOMEZ, identificado con DNI Nro. 18094852 y CIP Nro. 223002 y el Cnl. PNP Pedro Rodolfo VILLANUEVA NOLE, identificado con DNI Nro. 25470289 y CIP Nro. 223457; quienes vienen realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer su opinión sobre la importancia de clasificar por especialidad funcional a los Oficiales de la PNP.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista. Lo que le tomará 30 minutos aprox. de su tiempo. La conversación será grabada, mediante el aplicativo zoom o por whatsapp, así podremos transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que la recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no este contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:

  
Adolfo MATTOS VINCES  
GENERAL PNP (R)

# CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL CORONEL MILTON IVAN QUIPUSCOA PERALTA



## Consentimiento Informado

El presente estudio es conducido por la dupla integrada por el Ctnl. PNP Walter Bryan Erick RAMOS GÓMEZ, identificado con DNI Nro. 18094852 y CIP Nro. 223002 y el Cml. PNP Pedro Rodolfo VILLANUEVA NOLE, identificado con DNI Nro. 25470289 y CIP Nro. 223457; quienes vienen realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer su opinión sobre la importancia de clasificar por especialidad funcional a los Oficiales de la PNP.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará 30 minutos aprox. de su tiempo. La conversación será grabada, mediante el aplicativo zoom o por whatsapp, así podremos transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incomodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:

  
Milton Iván QUIPUSCOA PERALTA  
CORONEL PNP

## CONSENTIMIENTO DEL CORONEL EDWIND ADELKI MONROY ROSPIGLIOSI



### Consentimiento Informado

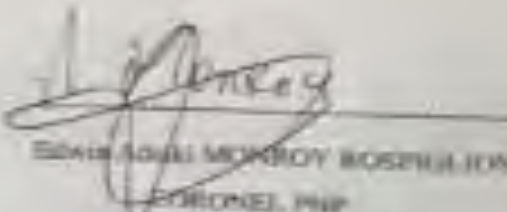
El presente estudio es conducido por mí persona el Cnel. PNP Walter Bryan Urtek RAMOS GÓMEZ, identificado con DNI Nro. 18094852 y CIP 223602, quien viene realizando la Misión de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La idea de este estudio es conocer su opinión sobre la importancia de clasificar por especialidad horizontal a los Oficiales de la PNP.

Si usted decide a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará 15 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoge será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no está contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sienten incómodos, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:

  
EDWINDA ADELKI MONROY ROSPIGLIOSI  
CORONEL PNP  
EST. DIVICINO-DIRANDRO

## CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL CMDTE PNP CARLOS F. QUIPUSCOA

### PERALTA



#### Consentimiento Informado

El presente estudio es conducido por la dupla integrada por el Cncl. PNP Walter Bryan Erick RAMOS GOMEZ, identificado con DNI Nro. 18094852 y CIP Nro. 223002 y el Cncl. PNP Pedro Rodolfo VILLANUEVA NOLE, identificado con DNI Nro. 25470289 y CIP Nro. 223457; quienes vienen realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer su opinión sobre la importancia de clasificar por especialidad funcional a los Oficiales de la PNP.

Si usted accede a participar en este estudio, se le podrá responder una entrevista, lo que le tomará 30 minutos aprox. de su tiempo. La conversación será grabada, mediante el aplicativo zoom o por whatsapp; así podremos transcribir los ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, bríndele la información solicitada a continuación:

  
Carlos Fernando QUIPUSCOA PERALTA  
COMANDANTE PNP

## CONSENTIMIENTO DEL MAYOR PNP GUSTAVO EDUARDO BUSTAMANTE

### CHAVARRY



**Consentimiento Informado**

El presente estudio es conducido por mi persona el Cmi. PNP Walter Bryan Erick RAMOS GOMEZ, identificado con DNI Nro. 18094852 y CIP 223002, quien viene realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer su opinión sobre la importancia de clasificar por especialidad funcional a los Oficiales de la PNP.

Si usted decide a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará 15 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:



Gustavo Eduardo BUSTAMANTE CHAVARRY  
MAJOR PNP  
OFICIAL INVESTIGADOR DIVINCHI



## CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL ALFEREZ PNP ADOLFO PAREDES MORALES



### Consentimiento Informado

El presente estudio es conducido por mi persona el Crnl. PNP Walter Bryan Erick RAMOS GOMEZ, identificado con DNI Nro. 18094852 y CIP 223002, quien viene realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer su opinión sobre la importancia de clasificar por especialidad funcional a los Oficiales de la PNP.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará 15 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así podré transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:



Adolfo Luciano PAREDES MORALES

## Anexo 4: Consentimiento informado del Ing. Marco Tejada.



### Consentimiento Informado

El presente estudio es conducido por la dupla integrada por el Cnl. PNP Walter Bryan Erick RAMOS GÓMEZ, identificado con DNI Nro. 18094852 y CIP Nro. 223002 y el Cnl. PNP Pedro Rodolfo VILLANUEVA NOLE, identificado con DNI Nro. 25470289 y CIP Nro. 223457; quienes vienen realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El presente consentimiento tiene por objeto conocer su opinión sobre el prototipo de innovación, consistente en la implementación de las especialidades funcionales en los oficiales de armas de la PNP.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá participar via zoom de la exposición del prototipo de innovación y presentar sus observaciones, lo que le tomará 30 minutos aprox. de su tiempo. La exposición será grabada, mediante el aplicativo zoom o por whatsapp, así podremos transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:

---

Ing. CIP Luis Marco Antonio TEJADA MONTAÑEZ  
Magister en Gobierno y Políticas Públicas  
Colegiatura CIP N° 166020  
DNI N° 07571814

**Anexo 5: “Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público”**

Dimensiones de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
Magnitud del problema en los Oficiales de armas PNP a nivel nacional	1. ¿Cuántos Oficiales de armas PNP presentan ausencia de especialidad funcional en el año 2020?	Determinar el número de Oficiales de armas que presentan ausencia de especialidad funcional en el 2020.	Se estima que el número de Oficiales de armas PNP que presentan ausencia de especialidad funcional el año 2020 son 6593 que significan el 4,7 % de la cantidad del personal PNP.	Base de Datos del SIGCP – DIRREHUM.	Revisión de base de datos del SIGCP - DIRREHUM PNP.
Proceso de clasificación por especialidad en los Oficiales de armas PNP a nivel nacional	2. ¿Como se desarrolla el proceso de clasificación de especialidades funcionales a los Oficiales de armas PNP año 2020?	Describir el desarrollo del proceso de clasificación de especialidades funcionales de los Oficiales de armas PNP año 2020.	No existe proceso de clasificación de especialidades funcionales de los Oficiales de armas PNP año 2020.	COMGEN	Entrevista
				SUBCOMGEN	Entrevista
				Inspector General	Entrevista
				Directores Especializados	Entrevista
				Oficiales de Armas PNP.	Entrevista
				Director de Recursos Humanos PNP	Entrevista
				Inspectoría General y Direcciones Especializadas.	Observación no participante.
Documentos Oficiales	Revisión documental.				
Actores dentro del proceso de clasificación en los Oficiales de armas PNP	3. ¿Quiénes son los actores que participan en el proceso de clasificación de	Determinar los actores que participan en el proceso de clasificación	Los actores del proceso de clasificación por especialidad funcional de los	COMGEN PNP.	Entrevista
				SUBCOMGEN	Entrevista
				Inspector General PNP.	Entrevista

y sus intereses a nivel nacional.	especialidades funcionales de Oficiales de armas PNP año 2020?	de especialidades funcionales de Oficiales de armas PNP año 2020.	oficiales de armas a nivel nacional son el Comandante General, Inspector General, directores de las áreas funcionales especializadas, Oficiales PNP.	Directores Especializados.	Entrevista
				Director de Recursos Humanos PNP.	Entrevista
				Oficiales PNP	Focus Group de la muestra.
Características sociales, culturales y ambientales de la Policía Nacional del Perú.	4. ¿Cuáles son las características sociales, culturales y ambientales de la Policía Nacional del Perú?	Determinar las características sociales, culturales y ambientales de la Policía Nacional del Perú.	Las características sociales son el servicio a la comunidad, la autoridad, la legalidad, la racionalidad, su carácter permanente, es igualitaria, es unitaria y tiene autonomía. Las características culturales son su carácter profesional y técnico, jerarquizada, no deliberante, disciplinada y subordinada al poder constitucional. La característica ambiental es que abarca todo el territorio nacional	Constitución Política del Perú. Ley de la PNP y su reglamento.	Revisión documental.

**Anexo 6: Formato de Entrevista**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

- **Fecha:** .....
- **Nombre del entrevistado:**  
.....
- **Grado:** ..... **Tiempo de servicios:** .....
- **Cargo que desempeña:**  
.....

---

**Objetivo:** La presente entrevista tiene por objetivos reunir información relacionada con la necesidad de la implementación del proceso de clasificación de especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP, además de conocer cómo debería desarrollarse y quiénes serían los actores que participen.

---

**PREGUNTAS:**

1. ¿Conoce Ud., cuáles son las especialidades funcionales del personal de armas consignadas en el artículo 28 del D.L. 1267- Ley de la PNP?

Respuesta:

.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Considera Ud. que la especialidad de Control Administrativo Disciplinario, corresponde a una especialidad funcional de conformidad al artículo 28 del DL? 1267- Ley de la PNP?

Respuesta:

.....  
.....  
.....

3. ¿Cree Ud. que es necesario la implementación de las especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP?

Respuesta:

.....  
.....  
.....

4. Por la experiencia que cuenta en el servicio, en su opinión ¿cuál sería la mejor forma de implementación de las especialidades funcionales en la PNP, inicialmente en los Oficiales de armas PNP?

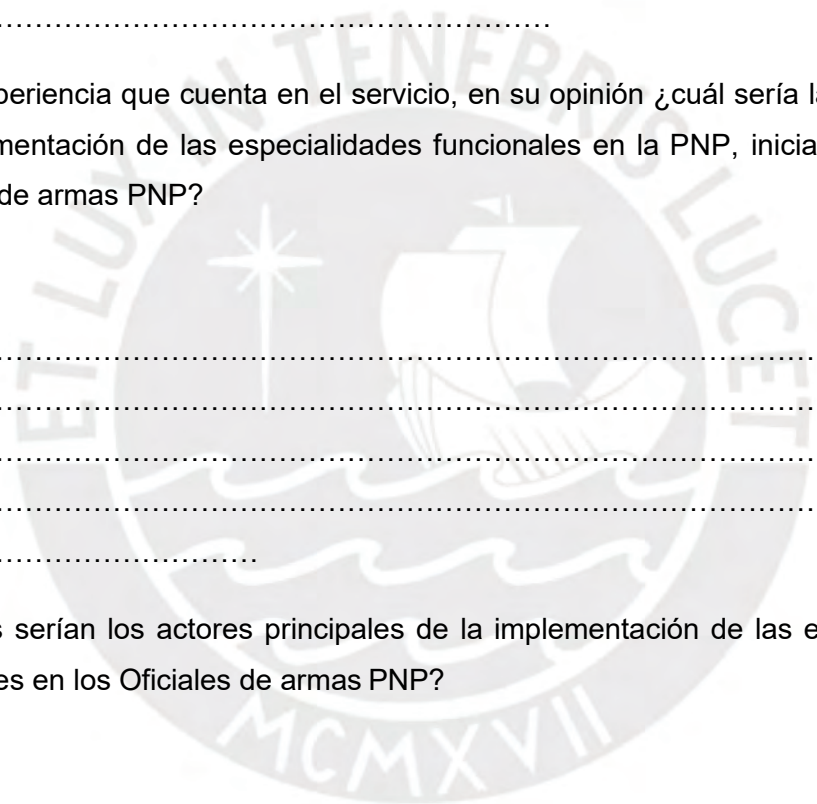
Respuesta:

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Quiénes serían los actores principales de la implementación de las especialidades funcionales en los Oficiales de armas PNP?

Respuesta:

.....  
.....  
.....  
.....





6. ¿Por qué cree Ud. que es importante la implementación de los Oficiales de armas PNP?

Respuesta:

.....  
.....  
.....

7. A su criterio tiene alguna idea o forma de cómo se debería implementar ese proceso de clasificación por especialidades funcionales en los Oficiales de armas en la PNP.

Respuesta:

.....  
.....  
.....  
.....

8. Alguna reflexión final sobre el tema de la implementación de las especialidades funcionales en la PNP.

Respuesta:

.....  
.....  
.....  
.....

