

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Implementación de un Programa de Perfeccionamiento
Técnico Profesional en el Sistema Educativo policial, dirigido
a los suboficiales de la PNP

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

JUAN MANUEL MUNDACA MONTENEGRO

SAMUEL JESUS PERALTA CAMPOS

Asesor:

RAFAEL ALBERTO MIRANDA AYALA

Lima, 2022

Declaración jurada de autenticidad

Yo, Rafael Alberto Miranda Ayala, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis / del Trabajo de Investigación titulado Implementación de un Programa de Perfeccionamiento Técnico Profesional en el Sistema Educativo policial, dirigido a los suboficiales de la PNP de los autores Juan Manuel Mundaca Montenegro, Samuel Jesús Peralta Campos; dejo constancia de lo siguiente:

-El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 27/10/2022.

-He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.

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

Lugar y fecha: Lima, 12 de diciembre del 2022

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Miranda Ayala, Rafael Alberto</u>	
DNI: 43530089	Firma: 
ORCID: 0000-0001-8640-6439	

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene su origen en el surgimiento del nuevo perfil del agente de la Policía Nacional de Perú producto de nuevas competencias en sus funciones evidencian la imperiosa necesidad de innovación en las escuelas de formación, a fin de adecuar el direccionamiento de los planes académicos a los nuevos requerimientos de la sociedad y lograr un mejoramiento sostenido de la calidad del servicio y mejorar la imagen institucional. Tiene como objetivo determinar características de una propuesta de Programa de Formación Académica dirigida a los suboficiales de la PNP para el gerenciamiento de las comisarías y otros cargos de responsabilidad asignados por la Institución.

El presente proyecto de innovación cuenta con cuatro capítulos. El primero de ellos, llamado Definición y Descripción del problema, busca definir el marco conceptual del problema a tratar, además de la arquitectura y el marco normativo relacionado con este problema. El segundo capítulo, denominado Causas del Problema, contiene el marco teórico y las causas del problema propiamente dichos. En el tercer capítulo, se definirá el diseño innovador que se propone para hacer frente a este problema; y finalmente, en el cuarto capítulo se analizará la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto de innovación.

La investigación se desarrolló en la modalidad de estudio descriptivo, sustentado en un diseño no experimental y empleando el enfoque cualitativo. Entre los resultados más importantes del estudio se determinará la importancia de la implementación del Programa de Perfeccionamiento Técnico Profesional en el sistema educativo policial, dirigido a los suboficiales de la PNP que permita consolidar su desempeño en cargos, funciones y responsabilidades asignados por la institución, identificando sus características, alcances, y actores.

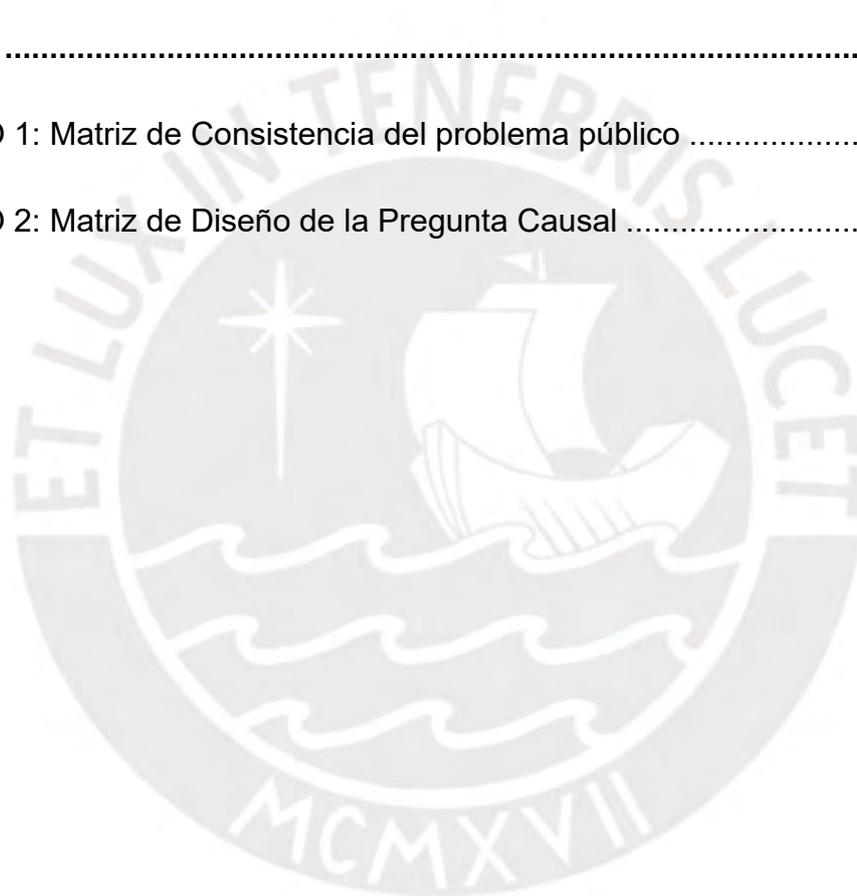
Palabras clave: Policía Nacional del Perú, Investigación, Perfil, Planes académicos, Implementación del Programa de Perfeccionamiento Técnico Profesional.

ÍNDICE

Declaración jurada de autenticidad	ii
RESUMEN	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1. Redacción formal del problema.....	3
1.2. Marco conceptual del problema	3
1.2.1. La Policía Nacional del Perú	4
1.2.2. Los cuerpos policiales y el proceso de formación policial	5
1.2.3. Régimen Educativo Policial Peruano	8
1.3. Arquitectura del problema	9
1.3.1. Características del programa de Formación Académica.....	9
1.3.2. Alcances del programa de perfeccionamiento técnico profesional...	10
1.3.3. Comisarías y Jefaturas asumidas por suboficiales a nivel nacional.	12
1.4. Marco Normativo e Institucional	15
1.4.1. Marco Normativo.....	15
1.4.2. Marco institucional	16
CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA	18

2.1.	Marco teórico sobre las causas del problema	18
2.1.1.	Formación profesional de la PNP	18
2.1.2.	Principios de la actividad educativa	18
2.1.3.	Unidades académicas.....	19
2.1.4.	Reducción de centros de estudio policial (2017).....	21
2.1.5.	Funciones de las comisarías.....	22
2.1.6.	Afectación del problema al ciudadano	28
2.2.	Causas del problema	28
CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO		32
3.1.	Problema reformulado y desafío de innovación	32
3.2.	Experiencias previas para hacer frente al desafío de Innovación	34
3.3.	Concepto Final de la innovación	36
3.3.1.	Descripción del concepto final de Innovación	36
3.3.2.	Proceso de desarrollo del concepto final de Innovación	37
3.4.	Prototipo final de Innovación.....	40
3.4.1.	Descripción del prototipo final de innovación	40
3.4.2.	Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación	43
3.4.4.	Impacto esperado del prototipo final de innovación	49
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.....		50
4.1.	Problema reformulado y desafío de innovación	50
4.2.-	Análisis de deseabilidad.....	50

4.3.- Análisis de factibilidad.....	50
4.4.- Análisis de Viabilidad.....	51
4.4.1.- Viabilidad Organizacional.....	51
4.4.2.- Viabilidad Normativa.....	51
CONCLUSIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	58
ANEXO 1: Matriz de Consistencia del problema público.....	58
ANEXO 2: Matriz de Diseño de la Pregunta Causal.....	61



ANEXO

Anexo 1: Matriz de Consistencia del Problema Público.....	58
Anexo 2: Matriz de Diseño de la Pregunta Causal.....	61



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Personal de suboficiales PNP de armas que desempeñan cargos de comisario a nivel nacional	12
Tabla 2 Personal de suboficiales PNP de armas que desempeñan jefaturas a nivel nacional.....	13
Tabla 3 Marco desarrollado frente al problema identificado	16
Tabla 4 Marco institucional frente al marco que crea entidades.....	16
Tabla 5 Especialidades Funcionales	20
Tabla 6 Formación de pregrado en la PNP	21
Tabla 7 Análisis de las experiencias – Formación especializada	
Oficiales PNP	38
Tabla 8 Mapeo de Actores	39
Tabla 9 Detalles del prototipo final innovador.....	41
Tabla 10 Propuesta de contenidos del Programa de Perfeccionamiento técnico profesional dirigido a suboficiales.....	42
Tabla 11 Resumen de la viabilidad de la propuesta	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de ubicación de las 27 escuelas de formación policial.....	19
Figura 2. Causas del problema	29
Figura 3. Diagrama espina de pescado.....	31
Figura 4. Medios de la propuesta de Innovación	33
Figura 5. Proceso de desarrollo del prototipo final	44



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en casi todos los países latinoamericanos, la violencia y la inseguridad plantean a los gobiernos uno de sus mayores retos. De acuerdo con datos del Barómetro de las Américas 2016/2017 (Carrión & Zarate, 2018), el 44,4% de los ciudadanos latinoamericanos se sienten inseguros o muy inseguros en los lugares donde viven. Las estrategias, en general, “han estado encaminadas a desarrollar políticas y medidas a corto plazo para mostrar resultados visibles que no necesariamente previenen ni acaban con los problemas de inseguridad” (Casas, Gonzalez, & Mesías, 2018).

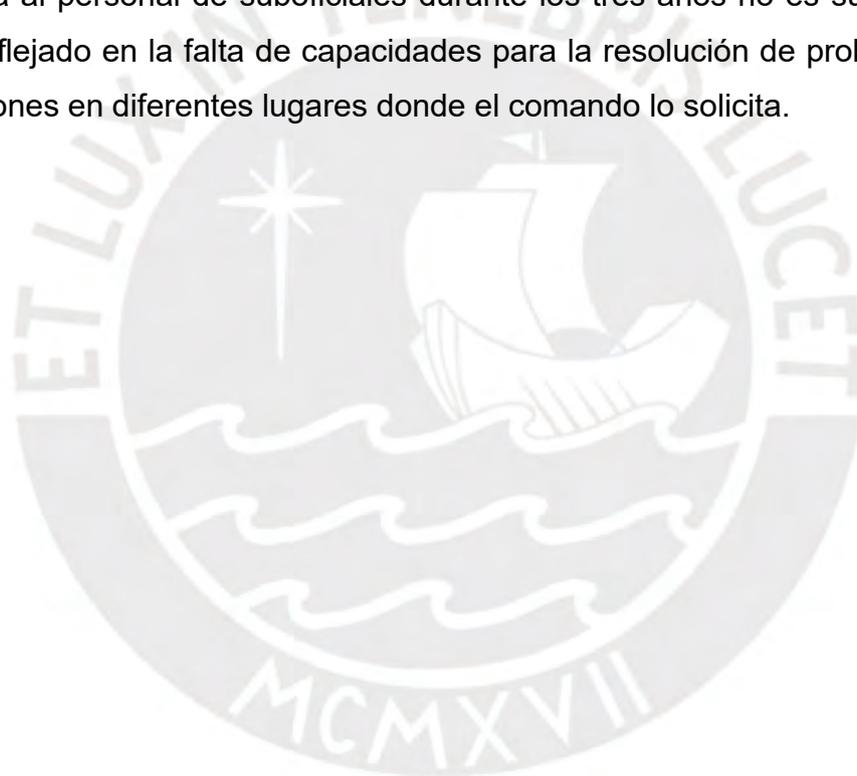
La principal fuerza a cargo de hacerle frente al problema de la inseguridad ciudadana en el Perú es la Policía Nacional del Perú (PNP). Esta institución tiene por misión “garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, prevenir, investigar y combatir la delincuencia”, en el marco de lo previsto en el artículo 166 de la Constitución Política del Perú. Para ello, se requiere de personal policial especializado y de un marco de acción que propicie una gestión moderna, eficiente y cohesionada al servicio de la sociedad y del Estado.

Asimismo, se tiene a los suboficiales, quienes se preparan durante tres años a través de clases teóricas, prácticas, de administración y liderazgo. Además, por disposición del Comando de Educación órgano rector de los procesos y/o actividades educativas en donde se realizó la presente investigación, la escuela de suboficiales “tiene como misión capacitar y perfeccionar al personal policial en aspectos administrativos, en concordancia con los objetivos institucionales y educativos, dentro de una cultura de calidad e innovación, con valores y competencias adecuadas. Todo ello con la finalidad de alcanzar niveles de excelencia durante su desempeño en la PNP pero en la práctica encontramos que no se ve reflejado” (Decreto Supremo N° 022-2017-IN).

Este trabajo propone una alternativa para mejorar la formación profesional de los suboficiales y, en particular, su éxito para acercarse al ideal de una fuerza policial

bien instruida y eficiente en el desempeño de su labor, lo cual dependerá de la profesionalización de la fuerza policial. Es por ello, que este proyecto propone la implementación de un programa de perfeccionamiento técnico profesional en el sistema educativo policial, dirigido a los suboficiales de la PNP para mejorar su desempeño cuando le corresponda asumir cargos, ejecutar funciones y responsabilidades presentes en las acciones que le son asignadas por la institución.

El buen desempeño policial debe venir de la mano con la formación, capacitación y perfeccionamiento técnico profesional, lo que a su vez le causa satisfacción con la labor que realiza. Esto debido a que con la presente investigación la formación que se da al personal de suboficiales durante los tres años no es suficientes y lo vemos reflejado en la falta de capacidades para la resolución de problemas, toma de decisiones en diferentes lugares donde el comando lo solicita.



CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Redacción formal del problema

En el Perú la percepción de inseguridad se encuentra generalizada. Según el informe técnico sobre seguridad ciudadana del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) correspondiente al semestre noviembre 2020 - abril 2021, el 82.3% de los peruanos perciben que pueden ser víctima de la delincuencia en los próximos 12 meses. Es en este punto donde la Policía Nacional del Perú pasa a ocupar un lugar importante en la gobernabilidad del país. Según la Constitución Política peruana vigente, esta institución “tiene la misión de garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, prevenir, investigar y combatir la delincuencia; vigilar y controlar las fronteras; con el propósito de defender a la sociedad y a las personas, a fin de permitir su pleno desarrollo, en el marco de una cultura de paz y de respeto a los derechos humanos” (Constitución Política del Perú, 1993).

Sin embargo, a pesar de la importancia de esta institución muchas veces carece del apoyo necesario para la realización de sus funciones. Uno de los aspectos deficientes, a causa de la falta de apoyo y recursos, es el sistema de formación, en especial de los suboficiales que ya acabaron sus estudios profesionales técnicos y desean perfeccionar y/o profundizar sus conocimientos.

Es en este sentido, que el presente Proyecto Final de Innovación desarrollará el siguiente problema:

“Falta de implementación de un programa de perfeccionamiento técnico profesional en el sistema educativo policial, dirigido a los suboficiales PNP, con el propósito de consolidar su desempeño en cargos, funciones y responsabilidades asignados por la institución”

1.2. Marco conceptual del problema

La situación de inseguridad y necesidad que se vive en nuestro país exige un nuevo perfil del agente de Policía Nacional de Perú, a fin de adecuar el direccionamiento de los planes académicos a los nuevos requerimientos de la

sociedad y lograr un mejoramiento en la calidad del servicio y mejorar la imagen institucional. En este sentido, es necesario tener presente los siguientes conceptos:

1.2.1. La Policía Nacional del Perú

Según el Decreto Legislativo N° 1267, “Ley de la Policía Nacional del Perú”, en su Artículo 1, Ámbito de Competencia; explica que “la Policía Nacional del Perú, ejerce competencia funcional y exclusiva a nivel nacional en materia de orden interno y orden público; y competencia compartida en materia de seguridad ciudadana. En el marco de las mismas presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantiza el cumplimiento de las leyes, la seguridad del patrimonio público y privado; previene, investiga y combate la delincuencia y el crimen organizado; vigila y controla las fronteras”.

Según cuenta Miguel Tello (2020), hasta el año 1988 la Constitución Política del Perú de 1979 permitió la existencia de tres instituciones, las cuales conformaban las Fuerzas Policiales (FFPP). El mismo autor agrega que “cada una de estas contaba con sus propias normas internas, especialidades funcionales, culturas organizacionales, historias y tradiciones propias. Ellas fueron la Guardia Civil (GC), la Policía de Investigación (PIP) y la Guardia Republicana (GR)” (Tello, 2020 p.6). El 14 de agosto de 1985, el entonces presidente de la república Alan García Pérez dispuso la Reorganización de las Fuerzas Policiales, mediante la emisión de la Ley N°24294.

Esta norma mencionaba en el artículo 2° que en un plazo de 90 días el Poder Ejecutivo dicte y promulgue una nueva Ley Orgánica del Ministerio del Interior, Ley de Bases y Leyes Orgánicas de las Fuerzas Policiales. De igual modo, en “el siguiente artículo otorgó facultades al Ejecutivo para reformular los cuadros de asignación de personal de empleados civiles y efectivos, tanto del Ministerio del Interior como de las Fuerzas Policiales” (Tello, 2020 p.6).

Es importante tener en cuenta que este proceso de reorganización y unificación policial se llevó a cabo de forma improvisada, y generando divisiones y disputas al interior de la PNP. Además, “es importante resaltar que todos estos cambios se dieron en medio del enfrentamiento con las hordas terroristas Sendero Luminoso y

MRTA (Movimiento Revolucionario Túpac Amaru)” (Tello, 2020 p.6). Es así que, Miguel Tello (2020) afirma que este no fue el mejor escenario propicio para la reorganización policial y su unificación.

1.2.2. Los cuerpos policiales y el proceso de formación policial

Aguilar (2011) menciona que mediante el proceso de formación policial, lo oficiales y suboficiales puedan adquirir “conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan resolver eficazmente las tareas y funciones propias de su trabajo a la vez que, detectar y adelantarse a problemas emergentes, para intervenir antes de que éstos puedan llegar a materializarse.” (p. 10). Es así que, el mejorar los programas formativos de los efectivos policiales representa una parte importante dentro de una política pública de seguridad ciudadana.

Respecto a la situación actual de la formación policial, María Ruiz (2014) sostiene que en América Latina la profesionalización del personal policial “se ha enfrentado con dos obstáculos que aparecen mencionados recurrentemente por las Naciones Unidas”. La presente autora añade que “por un lado, se asume que la profesionalización no pudo ser sostenible a lo largo del tiempo pese a los intentos que se llevaron a cabo”, y “por otro lado, fueron el resultado de un modelo de profesionalidad autoritario con características militares y aisladas de la sociedad” (Ruiz, 2014).

Debido a que la seguridad ciudadana es un problema relevante para las sociedades, se hace necesario que los gobiernos puedan abordar este problema de forma eficaz y eficiente. “De aquí se viene a confirmar la necesidad de una formación policial centrada en la capacitación de sus miembros para un desempeño profesional eficaz frente a este tipo de imprevistos, conociendo el modo de prevenirlos y combatirlos, logrando la seguridad y protección de los ciudadanos en todo momento” (Aguilar, 2011). Es por todo ello que a través de los años la formación policial ha sido un tema de interés que se ha ido perfeccionando.

Solis y Sánchez (2020) en su respectivo Proyecto de Innovación mencionan que, “en el Perú, la PNP ha mostrado interés por formar y mejorar las competencias profesionales de su potencial humano, a través de los lineamientos establecidos

en régimen educativo de Policía Nacional del Perú; entendiéndose que su personal es el principal activo institucional” (p. 17). Es así que existe una Ley que Regula la Formación Profesional de Policía Nacional del Perú, la cual se encuentra vigente desde el 03 de enero de 2017, y ha sido promulgada mediante el Decreto Legislativo N°1318.

Solis y Sánchez (2020) hacen hincapié en que

“el régimen educativo de la PNP está dirigido académicamente por la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial de acuerdo a su naturaleza y autonomía académica y administrativa, mediante unidades académicas también denominadas escuelas, estructuradas en tres niveles: La Escuela de Oficiales y las Escuelas de Formación Técnico Profesional Policial; la Escuela de Formación Continua, encargada de la capacitación, especialización y actualización al personal policial para el mejor desempeño de sus funciones, dentro de las especialidades funcionales de la PNP; y, la Escuela de Posgrado, dirigido a oficiales, en la que se realiza estudios conducentes al grado académico de magister, de conformidad con la Ley universitaria”. (p. 18)

Se ha observado también que el régimen educativo policial, actualmente no contempla estudios de posgrado o perfeccionamiento técnico profesional para el personal de suboficiales de la Policía Nacional del Perú destinados a consolidar su desempeño en cargos, funciones y responsabilidades asignados por la institución. Estos programas deberían servir para que los suboficiales puedan estar debidamente preparados y en condiciones de realizarlas acertadamente en jefaturas o dependencias policiales de menor responsabilidades, y afianzar en forma activa en la solución de los problemas que se susciten cuando ejerzan este comando.

Hoy en día, la PNP cuenta con escuelas de formación técnica profesional para suboficiales en la cual se preparan durante tres años a través de clases teóricas, prácticas, de administración y liderazgo; es decir, desde el comienzo se forman habilidades. Se cuenta con dos escuelas más: la Escuela de Educación Continua, que capacita y especializa a los oficiales y suboficiales PNP; y la Escuela de

Posgrado, que perfecciona al oficial PNP, pero excluye de este último nivel al suboficial PNP.

Asimismo, no existe un interés por parte del comando de la PNP por dotar a los suboficiales PNP de oportunidades para perfeccionar sus conocimientos y habilidades técnico profesionales; sin embargo, por norma le da la responsabilidad a los suboficiales de armas en la jerarquía de suboficiales superiores (brigadieres y superiores) en situación de actividad, para que asuman el cargo de comisarios de naturaleza urbana o rural según su ubicación geográfica, estipulado en el Artículo 24° (Comisarias) del Decreto Legislativo Nro. 1267¹, Ley de la PNP, sin haber recibido los conocimientos necesarios que contribuyan a cumplir acertadamente estas funciones (Decreto legislativo N° 1267, 2016).

La Policía Nacional del Perú dentro de su proceso de modernización debe apuntar a la productividad y competitividad institucional, así como a generar acciones para el desarrollo y crecimiento de las competencias de su personal, sobretodo de los efectivos policiales. Es así que se vuelve una necesidad contar con policías que se encuentren “debidamente preparados para darle pronta y eficiente solución a las problemáticas que surjan, para el fortalecimiento eficaz de la seguridad ciudadana y por ende contribuir al desarrollo de un buen sistema de seguridad nacional” (Solis y Sánchez, 2020). Asimismo, se hace necesario revalorizar el capital humano de suboficiales de la PNP con el perfeccionamiento técnico profesional, y que bien podría realizarse en las jerarquías de suboficiales superiores y suboficiales técnicos, para que estén preparados cuando les corresponda asumir cargos de comisarios o jefes de puestos policiales.

Programa de perfeccionamiento, Técnico profesional

De acuerdo con Mitchel (1995), la capacitación como beneficio a las organizaciones permite:

- “Conducir a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.

¹ Ley de la Policía Nacional del Perú - Decreto Legislativo Nro. 1267

- Crear mejor imagen.
- Mejorar la relación jefes-subordinados.
- Promover la comunicación a toda la organización.
- Reducir la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes y dirigentes.” (p.105)

Asimismo, Mitchel (1995) explica que la capacitación como beneficio al personal permite:

- “Ayudar al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimentar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuir positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas.
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Lograr metas individuales.
- Desarrollar un sentido de progreso en muchos campos.
- Eliminar los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.” (p. 105).

1.2.3. Régimen Educativo Policial Peruano

El régimen educativo de la Policía Nacional del Perú, entendiendo que su personal es el principal activo institucional, el tres de enero de 2017, promulgó el Decreto Legislativo 1318, “Ley que Regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú”, siendo así que en su artículo cuatro - Finalidad, indica que:

“La formación profesional policial es el proceso educativo con autonomía académica, normativa y administrativa que tiene como finalidad la preparación, integración, actualización, especialización y perfeccionamiento de la Policía Nacional del Perú en el nivel superior del sistema educativo.

La Formación Profesional Policial se regula por sus normas específicas y por la normativa general aplicable cuando así se disponga en las primeras. Asimismo, se explica que la Formación Profesional Policial tiene como finalidad pública, certificar la idoneidad y eficacia de la Policía Nacional del

Perú para el cumplimiento de sus funciones, garantizando así la prestación de un servicio y derecho fundamental para la sociedad.

La norma se fundamenta en el proceso de formación, capacitación y especialización, así como el perfeccionamiento contribuyendo a mejorar la formación profesional, dotándolo de mejores capacidades y conocimientos durante la etapa formativa y posteriormente en el ejercicio de sus actividades; asimismo, refiere que la educación policial debe ser permanente y progresiva. El Régimen Educativo de la PNP, está organizada mediante una estructura educativa de tres niveles: Primer nivel de formación está constituido por la Escuela de Oficiales y las Escuelas Técnico-Superiores. El segundo nivel, de Educación Continua, encargada de la capacitación, especialización y actualización al personal policial para el mejor desempeño de sus funciones, dentro de las especialidades funcionales de la PNP. El tercer nivel de perfeccionamiento profesional, a cargo de la escuela de posgrado, en la que se realiza estudios conducentes al grado académico de magister, de conformidad con la Ley universitaria.” (Decreto Legislativo 1318).

1.3. Arquitectura del problema

1.3.1. Características del programa de Formación Académica

Los programas que se desarrollan durante la formación académica, se encuentran alineados a las competencias institucionales donde se les otorga la opción de escoger los cursos de capacitación, en función de las cinco especializaciones que ofrece según la Ley de la Policía Nacional del Perú, Decreto Legislativo N° 1318, y reglamentado por el Decreto Supremo N° 022-2017-IN. Para los programas de capacitación y especialización se tiene en cuenta lo establecido y propuesto por la Escuela de Formación Continua de la Policía Nacional del Perú.

Según el Decreto Supremo N° 022-2017-IN, la Escuela de Formación Continua es la “encargada de desarrollar los programas y cursos para la integración, capacitación, especialización y actualización continua del personal de la PNP y público en general, bajo los lineamientos aprobados por la Dirección de la ENFPP”. Esta, según norma, desarrolla las siguientes funciones:

- a) Desarrollar los procesos académicos relacionados con la formación continua y enseñanza, en base a los lineamientos de la División Académica;
- b) Gestionar, en coordinación con las Divisiones Académica y Administrativa, la elaboración y distribución de los materiales de estudio e insumos para uso de los docentes y estudiantes durante su proceso de formación;
- c) Contribuir en la mejora y actualización de los programas de formación continua sobre la base de las políticas institucionales de la PNP, las políticas nacionales y las tendencias a nivel internacional en el ámbito formativo de los cuerpos policiales;
- d) Coordinar y gestionar los asuntos administrativos que correspondan para el buen funcionamiento de la unidad académica, en coordinación con la División Administrativa de la ENFPP;
- e) Implementar los procesos de mejora continua de la calidad aprobados por la Dirección de la ENFPP;
- f) Otorgar las certificaciones académicas que correspondan a nombre de la ENFPP;
- g) Presentar su Plan de Trabajo Anual para la aprobación de la Dirección de la ENFPP, incluyendo el Plan de Trabajo Académico aprobado por la División Académica;
- h) Las demás funciones que le asigne el Director de la ENFPP.

La Escuela de Formación Continua de la PNP cuenta con una Dirección, un Área de Asuntos Académicos e Investigación, un Área de Asuntos Administrativos, y un Consejo Académico Disciplinario. Esta se encuentra regida por un Manual de Organizaciones aprobado por la dirección de la Escuela.

1.3.2. Alcances del programa de perfeccionamiento técnico profesional

Principio de jerarquía o de autoridad

El principio de jerarquía “no supone una supremacía omnímoda de los órganos de mayor nivel de responsabilidad sobre los demás, sino que cuantas facultades se les atribuyen han de entenderse ejercitables sin merma de las competencias que

son propias de cada órgano, y según las leyes y las normas específica de cada centro que las regulen” (Farro, 1995).

El Programa Académico de Perfeccionamiento Técnico Profesional tienen los siguientes alcances:

- Nivel superior: Dirigido a la jerarquía de suboficiales superiores (Brigadieres)
- Nivel intermedio: Dirigido a la jerarquía de técnicos (Superior Técnico 1, Superior Técnico 2, y Superior Técnico 3)
- Nivel básico: Dirigido a la jerarquía de suboficiales (S1)

Evaluación con enfoque por competencias en el Programa perfeccionamiento técnico profesional en el sistema educativo policial

“La evaluación por competencias es tanto cualitativa como cuantitativa. En lo cualitativo se busca determinar de forma progresiva los logros concretos que van teniendo los estudiantes a medida que avanzan en los módulos y en su carrera. En lo cuantitativo, los logros se relacionan con una escala numérica, para determinar de forma numérica el grado de avance. De esta manera, los números indicarán niveles de desarrollo, y tales niveles de desarrollo se corresponderán con niveles de logro cualitativos. Las matrices de evaluación de competencias son las que nos permiten evaluar a los estudiantes tanto de forma cualitativa (en sus logros) como cuantitativa (niveles numéricos de avance)”. (Tobón, 2006).

¿Cómo se planea la evaluación en el enfoque por competencias del Programa?

Para plantear la evaluación por competencias se tomará por referencia el modelo propuesto por Flor María Castellanos (2012 p.43). Este se realizará de la siguiente manera:

1. Se construyen las matrices de evaluación de los productos definidos para un determinado curso o asignatura, con respecto a las competencias.
2. Se planea cómo será la evaluación de diagnóstico, la evaluación continua y la evaluación de promoción (evaluación final).

3. Se determina cómo se llevará a cabo la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de los aprendizajes de los suboficiales.
4. Se articulan procesos de evaluación a las estrategias didácticas.
5. Se planean con detalle las estrategias propias del proceso de evaluación, cómo serán, cuándo, con qué recursos se contará, tiempo.
6. Se elaboran instrumentos de observación, rúbricas, listas de cotejo, hoja de cálculo.

1.3.3. Comisarías y Jefaturas asumidas por suboficiales a nivel nacional

En la actualidad, existe un número importante de suboficiales de la Policía Nacional del Perú ocupando cargos relevantes dentro de la lucha contra la ciudadanía, como lo son el puesto de Comisario y otras Jefaturas. Estos cargos fueron inicialmente pensados para ser ocupados por Oficiales PNP, sin embargo la gran demanda del servicio de seguridad ciudadana hace necesario que estos sean cubiertos por suboficiales. Este hecho requiere atención pues la formación que recibe el personal policial del rango de suboficial no contempla la posibilidad de que estos puedan ocupar estos cargos.

Según información recogida por la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú (Tabla 1 y Tabla 2), para el año 2021 existen 282 suboficiales ocupando el puesto de Comisario, a nivel nacional. Cajamarca es la región que cuenta con un mayor número de suboficiales comisarios (53), seguido de Cusco (33), y Arequipa (22). Asimismo, según la misma información se ha observado la presencia de 1332 suboficiales ocupando alguna jefatura de la PNP, a nivel nacional.

Tabla 1. Personal de suboficiales PNP de armas que desempeñan cargos de comisario a nivel nacional para el año 2021

DEPARTAMENTO	COMISARIOS		SUB TOTAL
	Suboficial Superior	Suboficial Brigadier	
AMAZONAS	5	6	11
ANCASH	3	4	7
APURIMAC	11	8	19
AREQUIPA	19	3	22

AYACUCHO	14	7	21
CAJAMARCA	22	31	53
CALLAO	0	0	0
CUSCO	25	8	33
HUANCAVELICA	7	3	10
HUANUCO	1	3	4
ICA	0	0	0
JUNIN	0	0	0
LA LIBERTAD	14	6	20
LAMBAYEQUE	0	1	1
LIMA	1	0	1
LORETO	6	8	14
MADRE DE DIOS	0	0	0
MOQUEGUA	6	0	6
PASCO	1	4	5
PIURA	13	5	18
PUNO	15	4	19
SAN MARTIN	2	0	2
TACNA	12	1	13
TUMBES	0	1	1
UCAYALI	1	1	2
TOTAL	178	104	282

Fuente: Información de la Dirección de Recursos Humanos PNP (DIRREHUM-PNP, 2021)

Tabla 2. Personal de suboficiales PNP de armas que desempeñan jefaturas a nivel nacional para el año 2021

DEPARTAMENTO	OTRAS JEFATURAS		SUB TOTAL
	Suboficial Superior	Suboficial Brigadier	
AMAZONAS	6	4	10
ANCASH	7	14	21
APURIMAC	32	37	69
AREQUIPA	140	76	216
AYACUCHO	6	19	25
CAJAMARCA	12	13	25
CALLAO	9	3	12
CUSCO	74	94	168
HUANCAVELICA	7	21	28
HUANUCO	15	7	22
ICA	4	2	6

JUNIN	39	21	60
LA LIBERTAD	40	11	51
LAMBAYEQUE	21	9	30
LIMA	135	63	198
LORETO	5	11	16
MADRE DE DIOS	4	2	6
MOQUEGUA	27	12	39
PASCO	7	6	13
PIURA	4	3	7
PUNO	59	86	145
SAN MARTIN	16	43	59
TACNA	42	35	77
TUMBES	1	1	2
UCAYALI	10	17	27
TOTAL	722	610	1332

Fuente: Información de la Dirección de Recursos Humanos PNP (DIRREHUM-PNP, 2021)

Tal como se ha observado en las Tablas 1 y 2, existe un número importante de suboficiales ocupando jefaturas y el puesto de comisario a nivel nacional. La norma vigente faculta a que esta situación pueda ocurrir, pues la demanda de efectivos policiales en estos puestos ha ido creciendo con el tiempo. Estos puestos inicialmente fueron pensados solo para oficiales, sin embargo, la realidad nacional ha expuesto una situación en la que se ha hecho necesario la designación de suboficiales para ocupar estos cargos. La normativa se ha ajustado a esta situación, más no la formación requerida para ocupar estos puestos.

Un puesto de jefatura dentro de la Policía Nacional del Perú, así como el puesto de comisario, requieren del desarrollo de habilidades directivas y hasta gerenciales. Los efectivos policiales designados para estos puestos, sean oficiales o suboficiales, deberían ser capacitados en el manejo efectivo de recursos, en la gestión de equipos humanos, la resolución de conflictos, entre otros.

1.4. Marco Normativo e Institucional

1.4.1. Marco Normativo

La función policial se fundamenta en un marco normativo viene desde la Constitución Política del Perú, la cual permite que el Estado pueda garantizar el orden interno al interior del Perú. Con base a su rol establecido en la Constitución Política del Perú de “garantizar, mantener y restablecer el orden interno; prevenir, investigar y combatir los delitos y faltas; prestar protección y ayuda a las personas, y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado; vigilar y controlar las fronteras; velar por el cumplimiento de las normas administrativas de su competencia” (Art. 166 de la Constitución Política del Perú).

Al interior de la institución policial rige la Ley del Régimen Educativo, respaldada bajo Decreto Legislativo N° 1318, el cual condiciona todo lo referente a la capacitación de los miembros de la PNP. En el Artículo 6 de dicha norma se mencionan los siguientes Objetivos:

“d) Promover la investigación e innovación de los contenidos que imparte, la cual provea la educación continua y con los más altos estándares de calidad. Las normas antes señaladas promueven la innovación y la modernidad con base en la creatividad de sus actores mediante fundamentos técnicos y científicos para posicionar a la Institución Policial en la modernidad, acorde a las necesidades de la sociedad y basada en fundamentos éticos y morales.” (Decreto legislativo 1318).

En esta última norma queda explícito la falta de un programa de especialización o perfeccionamiento dirigido hacia los suboficiales. A nivel institucional estos efectivos solo cuentan con la formación técnica recibida en sus escuelas.

Tabla 3. Marco desarrollado frente al problema identificado

Problema identificado	Marco desarrollado frente al problema identificado.
Falta de implementación de un programa de perfeccionamiento técnico profesional en el sistema educativo policial, dirigido a los suboficiales PNP, con el propósito de consolidar su desempeño en cargos, funciones y responsabilidades en las comisarias	- Decreto Legislativo N°1318 “Que Regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú”

Fuente: Elaboración propia

1.4.2. Marco institucional

Tabla 4. Marco institucional frente al marco que crea entidades

Problema identificado	Marco que crea entidades/comisiones encargadas de dar lineamiento para atender el problema identificado
Falta de implementación de un programa de perfeccionamiento técnico profesional en el sistema educativo policial, dirigido a los suboficiales PNP, con el propósito de consolidar su desempeño en cargos,	- Decreto Legislativo N°1267 “Ley de la PNP” - Ley N°27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. (2005) - Ley N°28175. Ley Marco del Empleo Público.

funciones y responsabilidades (2005) Lima.
en las comisarias

Fuente: Elaboración propia tomado de (Ley N° 27238, 2003), (Ley N° 278156, 2005) y (Ley N° 28175, 2005)



CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

2.1.1. Formación profesional de la PNP

Según Decreto Legislativo N°1318-IN, (2017) que regula la formación profesional de la PNP, señala que “un aspecto fundamental para consolidar y mantener la institucionalidad policial es lograr que la revalorización de la función policial venga acompañada no sólo de una mejor apreciación de la sociedad respecto del rol que cumple la policía nacional sino, sobre todo, que sus miembros cumplan con altos estándares profesionales de desempeño en el ejercicio de sus funciones, de acuerdo a los principios, valores y necesidades de la sociedad a la que se deben”. Con ello, de manera institucional, la Policía Nacional peruana busca cumplir con los estándares internacionales de mejorar la formación y el perfeccionamiento técnico de sus cuerpos policiales.

Al respecto, el Decreto Legislativo N°1318-IN menciona que “en el marco del proceso de fortalecimiento de la institución policial, se ha propuesto la reforma de la formación profesional policial con el objetivo de lograr en el mediano plazo; un cuerpo policial profesional formado en Escuelas que cumplan con una estructura organizativa y funcional eficiente”. Asimismo, se resalta “todo ello sobre la base de criterios académicos vinculados a un perfil idóneo para responder a la demanda, con contenidos y evidencias de desempeño que garanticen su ética y mística y con la posibilidad de mejorar progresiva y continuamente sus competencias, habilidades y destrezas, reconocimiento social y normativamente su valor como profesión” (Decreto Legislativo N°1318-IN).

2.1.2. Principios de la actividad educativa

La Escuela Nacional de Formación Profesional Policial – ENFPP “tiene como principios de su actividad educativa: la investigación e innovación, la calidad educativa, la meritocracia, el desarrollo de competencias pertinentes, el mejoramiento continuo, la pertenencia y mística institucional y, la ética profesional, mediante las unidades académicas de pregrado, posgrado y formación continua, teniendo en consideración la capacidad física instalada, infraestructura académica y recursos presupuestales”. (Decreto Supremo N° 022-2017-IN, 2017)

Además, hasta el año 2017 funcionaban 30 escuelas asignadas para la formación policial de las cuales 27 son de suboficiales, identificadas en el siguiente mapa con el número 1. En la región de Lima se ubican la Escuela de Oficiales, la Escuela de Formación Continua, la Escuela de Posgrado y dos Escuelas de suboficiales PNP.

Figura 1. Mapa de ubicación de las 27 escuelas de formación policial



Fuente: MININTER 2014.

2.1.3. Unidades académicas

El Decreto Legislativo N°1318-IN, que regula la formación profesional de la PNP, señala en el Capítulo VI, que “las unidades académicas de la PNP son la escuela de pregrado, encargadas de desarrollar los programas para la formación profesional de oficiales y suboficiales de la PNP; la escuela de posgrado, encargada de desarrollar los programas académicos de perfeccionamiento de los Oficiales de la PNP, así como el desarrollo de proyectos de investigación, bajo los lineamientos aprobados por la Dirección de la ENFPP; y la escuela de formación continua, encargada de desarrollar los programas y cursos para la integración,

capacitación, especialización y actualización continua del personal de la PNP y público en general, todas estas unidades académicas bajo los lineamientos aprobados por la Dirección de la ENFPP” (Decreto Legislativo 1318). Asimismo, “como un aspecto fundamental para consolidar y mantener la institucionalidad policial, logrando que la revalorización de la función policial venga acompañada no sólo de una mejor apreciación de la sociedad respecto del rol que cumple la policía nacional sino, sobre todo, que sus miembros cumplan con altos estándares”. (Decreto Legislativo N° 1318, 2017)

Tabla 5. Especialidades funcionales del personal de armas

Prevención, Seguridad	Orden y	<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta a garantizar, mantener y restablecer el orden público; prevenir y combatir los delitos y faltas; controlar el tránsito vehicular y peatonal e investigar los accidentes de tránsito.
Investigación Criminal		<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta a prevenir, combatir, investigar, identificar y denunciar las trasgresiones a la ley penal y leyes conexas
Inteligencia		<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta a la búsqueda, obtención, procesamiento y difusión de la inteligencia estratégica, táctica y operativa.
Control Disciplinario	Administrativo	

Fuente: Decreto Legislativo N°1318

Al respecto, José Truyenque (2017) menciona que “las escuelas de policía tienen que formar a los futuros suboficiales, a través de un proceso educativo integral, de acuerdo a un perfil académico y profesional, desarrollando competencias cognitivas, aptitudes, habilidades y destrezas que permitan poner a disposición de

la sociedad a profesionales competentes para combatir la delincuencia, brindar seguridad y tranquilidad pública”.

Tabla 6. Formación de pregrado en la PNP

Nivel Profesional Técnico

Denominación de la carrera:	Ciencias administrativas policiales
Duración	6 semestres académicos en 3 años
Especialidades	Orden y Seguridad - Investigación Criminal
Horas académicas	6,048 71% prácticas 29% teóricas

Fuente: Mininter 2014

2.1.4. Reducción de centros de estudio policial (2017)

En el año 2017 se gestó un plan por consenso sobre la necesidad de reducir el número de centros de estudio policial, los cuales serían reducidos de 27 a solo 12 o 10. La razón no tiene nada que ver con la formación ni educación de los PNP sino, por prevalecer una doctrina en cuanto a la formación. En el año 2018 el diario La República informó que “El Ministerio del Interior planea cerrar alrededor de 14 escuelas de suboficiales de la PNP a nivel nacional debido, entre otros problemas, a la infiltración de delincuentes entre sus estudiantes” (La República, 2018).

Otra de las razones fue la falta de buena infraestructura y el bajo nivel de enseñanza que llevaron a tomar la decisión de cerrar escuelas. El MININTER detalló que “con ello se racionaliza el número de escuelas hacia el 2021 y se fijan reglas y condiciones para la creación de nuevas sedes, garantizando que esto responda a un plan de desarrollo institucional con condiciones adecuadas de

sostenibilidad. De esta manera, se pretende garantizar que las escuelas cumplan con los estándares adecuados para una formación de calidad para los estudiantes, con miras al Bicentenario de la Independencia del Perú el 2021” (El Peruano, 2019)

2.1.5. Funciones de las comisarias

De acuerdo con el artículo 237, del Decreto Supremo N° 026–2017–IN, “Reglamento del Decreto Legislativo 1267 “Ley de la PNP”, indica que:

“las comisarias son órganos desconcentrados y constituyen la célula básica desconcentrada de la organización de la Policía Nacional del Perú; responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades y operaciones policiales relacionadas con la prevención, orden, seguridad e investigación y denuncia de las faltas y delitos, en el marco de la lucha contra la delincuencia común y la seguridad ciudadana, relacionados al delito de lesiones leves y delito de exposición a peligro o abandono de personas en peligro, en sus diversas modalidades sin subsecuente muerte; delito de lesiones culposas; delito de atentados contra la patria potestad; delito de coacción; delito de violación de domicilio; delito de atentado contra la libertad de trabajo y asociación; delito de conducción en estado de ebriedad o drogadicción; delito de manipulación en estado de ebriedad o drogadicción; delito de hurto simple y de usurpación del tipo básico; delito de abigeato, y el delito de daño simple; actuando para ello, bajo la conducción jurídica del fiscal; de conformidad con la normativa sobre la materia.” (Decreto Supremo N° 026–2017–IN).

Asimismo, se encargan de garantizar el cumplimiento de las leyes y proteger a las personas y sus bienes, la seguridad del patrimonio público y privado; mantener una estrecha relación con la comunidad, gobiernos locales y regionales, con quienes promueve la participación de su personal en acciones a favor de la comunidad y coadyuvar al orden público, participando en la defensa civil, desarrollo económico y social de la

demarcación territorial de su competencia.” (Decreto Supremo N° 026–2017–IN).

Respecto a la Naturaleza de las comisarías y su clasificación, el Decreto Supremo N° 026–2017–IN menciona que:

“Las Comisarías son de naturaleza urbana o rural, según su ubicación y extensión geográfica, densidad poblacional e incidencia delictiva y se clasifican en las categorías siguientes: Comisaría tipo “A”, “B”, “C”, “D” y “E”; cuya categoría será determinada previa evaluación de los factores mencionados; de conformidad con la normativa interna sobre la materia. Son creadas, fusionadas, suprimidas o recategorizadas, mediante Resolución Directoral de la Dirección General de la Policía Nacional del Perú, a propuesta del Sub Director General, contando previamente con la respectiva previsión presupuestal; y, estableciéndose en la Resolución el ámbito territorial que le corresponde. Dependen de las Regiones Policiales y de manera excepcional y temporal de los Frentes Policiales, cuando así corresponda al ámbito geográfico asignado, a través de las Divisiones Policiales que conforman la Región Policial Lima o de las Divisiones de Orden Público y Seguridad que integran la Región Policial Callao y Regiones Policiales a nivel nacional, según corresponda. Están a cargo de Oficiales Superiores de Armas de la Policía Nacional del Perú en situación de actividad, en el grado de Comandante o Mayor para el caso de las Comisarías de categoría Tipo “A” y “B” respectivamente; así como, de Oficiales Subalternos de Armas de la Policía Nacional del Perú en situación de actividad, en el grado de Capitán para las Comisarías de categoría Tipo “C” y en el grado de Teniente o Alférez para las Comisarías de categoría Tipo “D”; y para las Comisarías de categoría Tipo “E” se asignará suboficiales superiores en situación de actividad.” (Decreto Supremo N° 026–2017–IN).

Es importante comprender que según el Decreto Legislativo 1267 (2016) “La Comisaría es la célula básica de la organización de la Policía Nacional del Perú; depende de las Regiones o Frentes Policiales. Desarrolla la labor de prevención, seguridad e investigación; mantiene una estrecha relación con la comunidad,

Gobiernos Locales y Regionales, con quienes promueve la participación de su personal en actividades a favor de la seguridad ciudadana, así como el desarrollo económico y social de la jurisdicción”.

Según menciona el Decreto Supremo N° 026–2017–IN, las comisarías de las Regiones Policiales a nivel nacional tienen las funciones siguientes:

- 1) “Planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades y operaciones policiales relacionadas con la prevención, orden, seguridad e investigación y denuncia de las faltas y delitos de su competencia, actuando bajo la conducción jurídica del fiscal; y solo en el caso que por su lejanía no exista el Departamento de Investigación Criminal podrá asumir en el interior del país la función de investigación que compete a dicha unidad policial especializada, establecida en el presente Reglamento;
- 2) Garantizar el cumplimiento de las leyes; así como, proteger la integridad física y bienes de las personas, la seguridad del patrimonio público y privado, y coadyuvar al mantenimiento del orden público y seguridad ciudadana, participando en la defensa civil, desarrollo económico y social de la demarcación territorial de su competencia;
- 3) Mantener una estrecha relación con la comunidad, gobiernos locales y regionales de la demarcación territorial de su responsabilidad, con quienes promueve la participación del personal policial a favor de la comunidad y seguridad ciudadana;
- 4) Garantizar el libre ejercicio de los derechos de la ciudadanía y velar por un estado de convivencia pacífica que garantice la seguridad ciudadana y el orden público; conforme a los dispositivos legales sobre la materia;
- 5) Prestar ayuda y orientación a las personas y a la comunidad, especialmente a la población en riesgo, vulnerable y en abandono moral y material, incorporando los enfoques de derechos humanos e interculturalidad en sus intervenciones; así como, previniendo las infracciones penales y colaborando en la ejecución de las medidas socioeducativas correspondientes;

- 6) Dirigir y controlar las actividades de identificación plena de las personas con fines policiales;
- 7) Controlar el cumplimiento de la legislación de tránsito e investigar y denunciar los accidentes de tránsito, con excepción de aquellos con consecuencias fatales; salvo que por su lejanía no exista la unidad policial especializada en esta materia;
- 8) Coordinar, controlar y atender los requerimientos de las autoridades y entidades competentes, en el marco de su ámbito funcional;
- 9) Mantener una permanente coordinación y comunicación con la Central de Emergencias, unidades policiales especializadas y otras entidades de apoyo a la seguridad ciudadana;
- 10) Orientar, controlar y supervisar la atención al ciudadano que concurre a la comisaría o llama por teléfono, absolviendo sus requerimientos a satisfacción, brindándole información que garantice el acercamiento de la comunidad con la Institución Policial; de conformidad con la política sectorial y los objetivos institucionales;
- 11) Controlar y garantizar que las denuncias y constataciones policiales u otros que forman parte del Sistema Informático de Denuncias Policiales (SIDPOL), contengan toda la información necesaria que brindan los ciudadanos para el ejercicio pleno de sus derechos y el inicio de las diligencias de investigación que correspondan; manteniendo actualizado el sistema y procesando inmediatamente el trámite realizado, cumpliendo los lineamientos establecidos por la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Policía Nacional del Perú;
- 12) Controlar y supervisar la expedición de copias certificadas de conformidad con la normativa sobre la materia;
- 13) Prevenir, investigar y denunciar los casos de violencia familiar que atenten contra la integridad de las personas en el contexto de la familia; en lugares donde no se encuentren instaladas las Comisarías especializadas en materia de protección contra la violencia familiar; conforme a la legislación vigente sobre la materia;

- 14) Obtener, custodiar, asegurar, trasladar y procesar indicios, evidencias y elementos probatorios relacionados con la investigación de su campo funcional, observando la respectiva cadena de custodia;
- 15) Orientar, controlar y ejecutar las diligencias periciales de naturaleza preliminar y básica en materia de escena del crimen, en el ámbito de su competencia;
- 16) Solicitar los peritajes de criminalística, que resulten pertinentes para la investigación a su cargo;
- 17) Controlar las acciones de requerimiento del manifiesto de pasajeros de empresas de transporte, registro de huéspedes de los establecimientos de hospedaje y registro de ingreso de vehículos a talleres de mecánica, de reparación automotriz, factorías, ensambladoras, playas o centros de estacionamiento, custodia y guardianía, en el marco de la prevención e investigación del delito, conforme a su ámbito funcional; siendo obligación de toda persona natural o jurídica que tenga relación con dicho negocio a colaborar con la autoridad policial;
- 18) Coordinar con las unidades policiales que tienen competencia en su demarcación territorial, a fin de garantizar y articular los planes y órdenes de operaciones específicos que deben ejecutar en materia de patrullaje policial preventivo, orden público, tránsito, micro comercialización de drogas u otros, de conformidad con su campo funcional;
- 19) Planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades y operaciones policiales de patrullaje integrado con el gobierno local de su demarcación territorial; en el marco de la seguridad ciudadana y normativa que regula la materia;
- 20) Formular y ejecutar las órdenes de operaciones que deberá desarrollar para el cumplimiento de sus funciones, conforme a los Planes Generales dispuestos y aprobados por la Sub Dirección General de la Policía Nacional del Perú y los Planes de Operaciones de la Región Policial correspondiente;
- 21) Colaborar con el control, posesión, uso de armas, munición y explosivos de uso civil, y productos pirotécnicos, persiguiendo el tráfico y su tenencia clandestina;

- 22) Dirigir, ejecutar y controlar el cumplimiento de las órdenes y disposiciones emanadas para operativizar los planes y órdenes de operaciones relacionados con su ámbito funcional;
- 23) Preservar y cautelar los principios de disciplina y ética policial en salvaguarda de la imagen y prestigio institucional;
- 24) Ejecutar los programas preventivos y la implementación de mecanismos de alerta temprana para la prevención de delitos y faltas que dirige la Dirección de Seguridad Ciudadana de la Policía Nacional del Perú; promoviendo la participación ciudadana y el fortalecimiento de la confianza policía - autoridad - comunidad;
- 25) Mantener actualizado el Libro Azul donde se consigne a todas las autoridades, instituciones públicas y privadas, centros comerciales, instituciones educativas, religiosas, financieras, deportivas, culturales y otros, conforme al formato preestablecido en la directiva interna que la regula; en el marco de una gestión más eficiente al servicio de la comunidad;
- 26) Actualizar el Plan de Defensa y Seguridad y establecer mecanismos para crear conciencia de seguridad en el personal policial a fin de neutralizar y contrarrestar los riesgos de seguridad, en coordinación con la División Regional de Inteligencia correspondiente;
- 27) Consolidar la información estadística que asegure su adecuado procesamiento en el mapa del delito de la demarcación territorial de su responsabilidad, para la toma de decisiones operativas en el marco de la prevención e investigación del delito y permita alimentar los registros y bases de datos del Registro Nacional de Seguridad Pública que administra la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Policía Nacional del Perú;
- 28) Administrar el Libro de Reclamaciones y mantenerlo a disposición permanente de los ciudadanos;
- 29) Administrar los recursos asignados y velar por su empleo adecuado que garantice la ejecución de las operaciones policiales de su responsabilidad, cumpliendo la normativa sobre la materia;
- 30) Informar y emitir opinión técnica en asuntos de su competencia;

31)Asesorar al Jefe de la División correspondiente, en asuntos de su ámbito funcional; y,

32)Las demás funciones que le corresponda de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y otras que el Jefe de la División correspondiente le asigne” (Decreto Supremo N° 026–2017–IN).

2.1.6. Afectación del problema al ciudadano

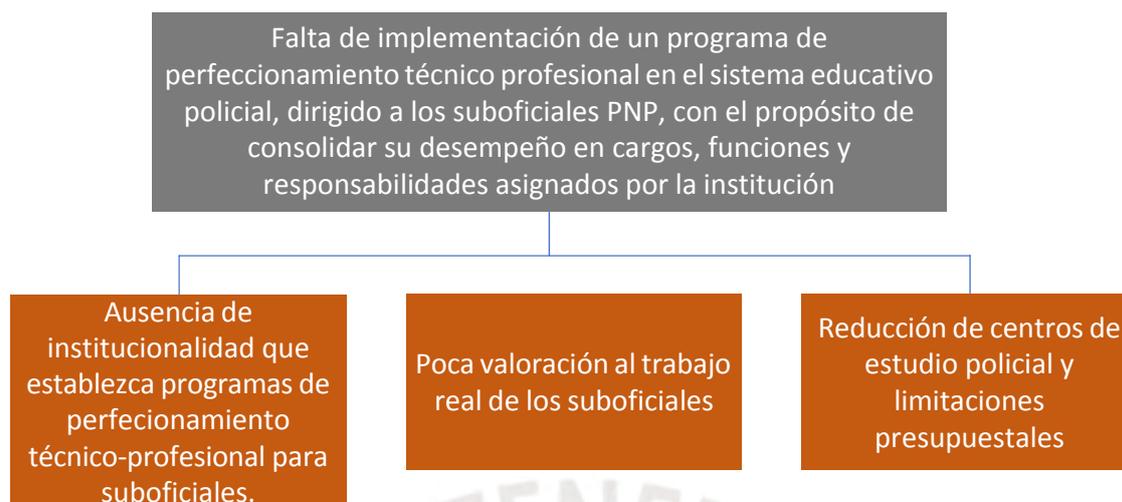
Es común que las vivencias poco agradables sean las que mayor impactan en las personas, muestra de ello es la opinión generalizada sobre la actuación policial, normalmente los que acuden alguna comisaría policial se quejan de las siguientes acciones:

1. Deficiente conocimiento de los procedimientos
2. Falta de empatía
3. Acumulación de Formularios
4. Falta de protocolos, políticas y procesos
5. Desconocimiento de los canales disponibles
6. No hacer seguimiento a las denuncias
7. No medir ni monitorear el grado de satisfacción de los usuarios
8. Poco liderazgo
9. Bajo nivel de supervisión. (Revista Ideele, 2018)

2.2. Causas del problema

Efectuando un análisis de la situación y conociendo el testimonio de algunos suboficiales, a continuación, se señalan 3 condiciones que se constituyen como causas de nuestro problema central. Estas se encuentran nombradas en la figura 2 y se detallará a continuación.

Figura 2. Causas del problema



Fuente: Elaboración Propia.

Causa 1: Ausencia de institucionalidad que establezca programas de perfeccionamiento técnico-profesional para suboficiales.

Tal como ya hemos mencionado, y como se ha citado a Carlos Ramos (2016, p.32), “la Escuela de Posgrado es el órgano de gestión educativa que pertenece a la Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina de la Policía Nacional, responsable de conducir los programas y cursos de capacitación al personal policial para el mejor desempeño de sus funciones dentro de las especialidades funcionales de la Policía Nacional del Perú”. Esta entidad realiza cursos de perfeccionamiento técnico-profesional como, por ejemplo, el curso avanzado de Capitanes y segunda especialidad en Estado Mayor, que incluyen materias relacionadas a la administración.

Los programas de perfeccionamiento se encuentran orientados a incrementar el conocimiento especializado en Oficiales de la Policía Nacional del Perú, a nivel nacional. Sin embargo, se ha verificado la ausencia de un programa de perfeccionamiento para los suboficiales, el cual le permita especializarse de forma profesional dentro de su institución, posterior a la formación técnica recibida en la Escuela de suboficiales.

El suboficial PNP debería contar con un programa de formación con pertinencia, el cual responda a las competencias que requiere el policía para el ejercicio de la función policial, la cual exige, de acuerdo al Artículo IV del título preliminar del

Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la PNP “conocimientos especializados, los cuales son adquiridos a través de la formación profesional y técnica. El profesional policial recibe una formación académica integral, permitiendo su desempeño profesional, desarrollo cultural, social y económico, con énfasis en la disciplina, el mérito, el respeto irrestricto a los derechos fundamentales, la ética, liderazgo y el servicio público”.

Causa 2: Poca valoración al trabajo real de los suboficiales

Como ya hemos mencionado en el presente trabajo, no existe un interés por parte del comando de la PNP por dotar a los suboficiales PNP de oportunidades para perfeccionar sus conocimientos y habilidades técnico profesionales. Todos los esfuerzos en este sentido, se encuentran orientados al perfeccionamiento profesional de los oficiales PNP.

Todo ello, teniendo en cuenta que, por norma los suboficiales de armas en la jerarquías de suboficiales superiores (suboficiales superiores y suboficiales brigadieres) en situación de actividad, pueden tener la responsabilidad de hacerse del cargo de comisarios de naturaleza urbana o rural según su ubicación geográfica (art. 24.- Comisarias Ley de la PNP Decreto Legislativo Nro. 1267), todo ello, sin haber recibido los conocimientos necesarios que contribuyan a cumplir acertadamente estas funciones.

Este hecho ha demostrado una valoración reducida, dentro de la institución policial, a la labor que realizan los suboficiales. De igual modo, se demuestra poco relacionamiento con la realidad, en la cual existe un gran número de comisarías, al interior del país, a cargo de suboficiales.

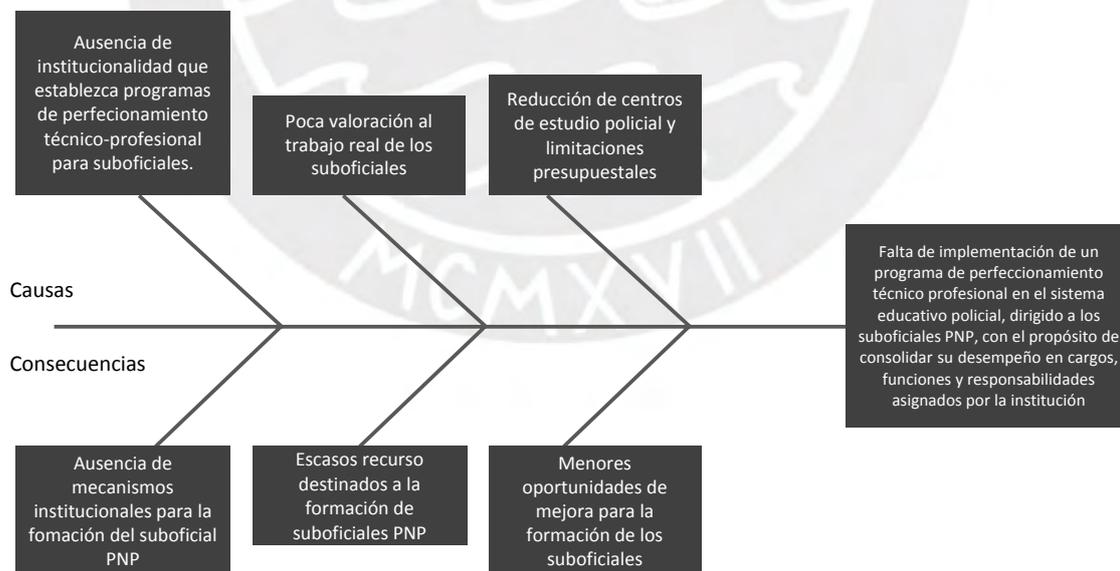
Causa 3: Reducción de centros de estudio policial y limitaciones presupuestales

En la década del 2000 se produjo un intento de descentralización de la formación policial con miras a “mejorar el reclutamiento de personal y expresar la diversidad cultural del país” (Chávez, 2019 p.31). Gino Costa y Carlos Basombrío (2004) comentan que el objetivo de esta medida “era que la PNP pueda adaptarse con mayor facilidad a las difíciles condiciones geográficas del territorio”. Sin embargo,

los resultados no fueron los esperados. Nilo Chávez (2019) comenta que la Defensoría del Pueblo planteó, en dos informes diferentes, que “el crecimiento explosivo entre los años 2005 y 2011 rebasó estos criterios y ha planteado un problema serio de sostenibilidad y calidad de las escuelas de suboficiales en el interior del país” (p.31). Chávez (2019) expone también que “según el informe de la Defensoría del Pueblo (2014), una parte significativa de las escuelas en el interior del país han sido creadas sin poder brindar los estándares mínimos de infraestructura que se requieren para albergar estudiantes y brindar formación” (p.37).

Es por ello que, como ya hemos mencionado, en el año 2017 se planteó dentro de la institución la necesidad de reducir el número de centros de estudio policial, de 27 a solo 12 o 10. Es por todo lo expuesto que se afirma que “la formación de la escuela de suboficiales de PNP adolece de serios defectos, entre los que resalta el limitado presupuesto que se refleja en la capacidad de mantenimiento y mejorar de la infraestructura y la adquisición de materiales” (Chávez, 2019 p.36). La figura 3 muestra las causas y efectos identificados del problema central

Figura 3. Diagrama espina de pescado



Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

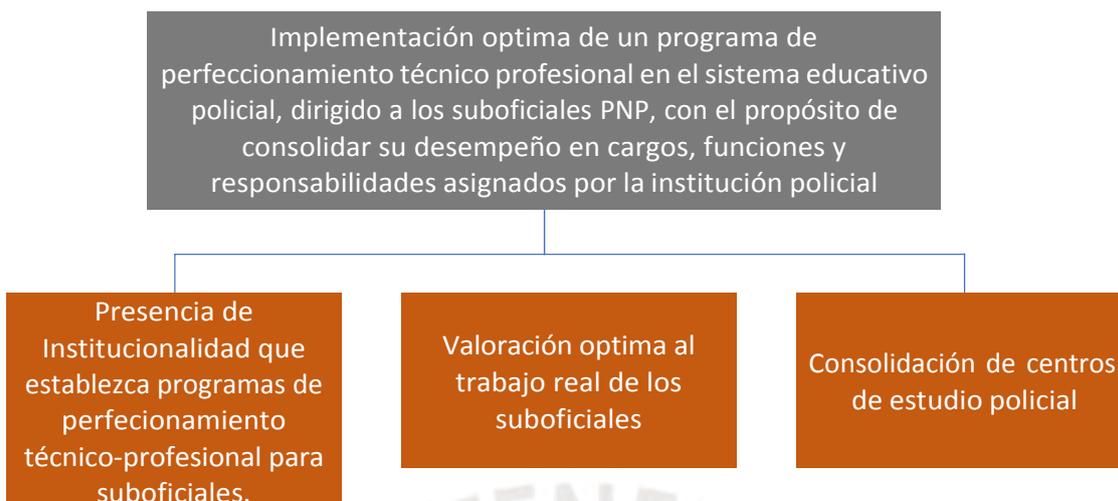
3.1. Problema reformulado y desafío de innovación

El planteamiento de la solución a este problema, mediante un Proyecto Innovador, ha tomado en cuenta, como soporte, las tres causas identificadas en el capítulo anterior. Frente a ello se tendrá como objetivo central y como situación deseada la “Implementación óptima de un programa de perfeccionamiento técnico profesional en el sistema educativo policial, dirigido a los suboficiales PNP, con el propósito de consolidar su desempeño en cargos, funciones y responsabilidades asignados por la institución policial”.

Es por lo antes mencionado que, se trabajará en el cambio de la situación actual, y las 3 causas identificadas en el capítulo anterior. La figura 4 muestra los medios de la propuesta innovadora a desarrollar, los cuales buscan revertir las causas del problema.

Para abordar la totalidad del problema y de los medios elegidos, se optará por realizar un trabajo secuencia, en donde primero se trabajará en establecer, de forma institucional, un programa de perfeccionamiento técnico-profesional para suboficiales. Después de ello se realizarán acciones con miras a mejorar la valoración del trabajo real de los suboficiales, para finalmente trabajar en la consolidación de los centros de estudio policial. Este orden se adapta de mejor manera a la implementación de nuestra propuesta principal.

Figura 4. Medios de la propuesta de Innovación



Fuente: Elaboración Propia.

Medio 1: Presencia de Institucionalidad que establezca programas de perfeccionamiento técnico-profesional para suboficiales.

Uno de los pasos más importantes para la consolidación de un programa formativo es la institucionalización de este, en las normas y documentos oficiales de la Policía Nacional del Perú. Este medio debe de cumplirse con el objetivo de asegurar la sostenibilidad y cumplimiento de la presente iniciativa. En caso que esta no figure en ningún instrumento normativo, la aplicación del programa formativo solo dependerá de la buena voluntad de las autoridades de turno.

Para ello se buscará impulsar una modificación normativa que permita incluir la obligación de contar con un programa de perfeccionamiento técnico-profesional para los suboficiales. Este buscará perfeccionar técnicamente a este personal, en conocimientos posteriores a su formación en su escuela técnica. Para esta modificación se pueden establecer 2 opciones viables. La primera de estas es la modificación del Decreto Legislativo 1318, o en su defecto la aprobación de una nueva norma de rango ley que permita institucionalizar el programa de perfeccionamiento técnico.

Medio 2: Valoración óptima al trabajo real de los suboficiales

Tal como ya se ha mencionado, las responsabilidades de los suboficiales PNP han ido variando y actualizándose en los últimos años. Para los siguientes años, varios suboficiales en la jerarquía de suboficiales superiores y técnicos, tienen la responsabilidad de hacerse cargo de comisarías de naturaleza urbana o rural, o de dirigir jefaturas administrativas y operativas.

Es por ello que, se hace necesario relucir del papel relevante que ocupa esta parte del personal policial y las capacidades que necesitan para desarrollar sus funciones. La gran demanda, por parte de la población, de seguridad ciudadana y la insuficiente cantidad de oficiales de armas activos, han llevado a que los suboficiales manejen responsabilidades que inicialmente estaban pensadas solo para los oficiales. Estas responsabilidades requieren ser ocupadas por personal policial con formación especializada y de perfeccionamiento.

Medio 3: Consolidación de centros de estudio policial

Tal como se expuso en el capítulo anterior, en el año 2017, se planteó, dentro de la institución, la necesidad de reducir el número de centros de estudio policial, los cuales serían reducidos de 27 a solo 12 o 10, con diversas reducciones presupuestales. Estos centros son, en su mayoría, la principal fuente de suboficiales a nivel nacional. Frente a ello, se propone articular el trabajo de estos centros de estudio y elaborar un plan que permita sincerar el número de centros de formación necesarios, teniendo en cuenta que ahora se impartirán programas de perfeccionamiento posteriores a la formación técnica.

De igual modo, la propuesta deberá considerar incluir a las unidades de educación presentes en todas las regiones policiales a nivel nacional. Estos deberán ser los principales centros de impulso de las capacitaciones, pues permitirán tener mayor alcance a nivel nacional, sin la necesidad de realizar un gasto excesivo para viáticos y pasajes del personal.

3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de Innovación.

La presente iniciativa tendrá en cuenta la experiencia formativa que se tiene con los Oficiales de armas de la Policía Nacional del Perú. Se propone adaptar las

mismas dinámicas de formación especializada para los suboficiales, sobre la base de sus propias responsabilidades y roles. También es importante tener en cuenta la formación que reciben los comisarios, a nivel nacional.

Según César Ramos (2016) “la Escuela de Educación Continua de la Policía Nacional del Perú (ECAEPOL) es el órgano de gestión educativa que pertenece a la Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina de la misma institución” (p.32). Esta es “responsable de conducir los programas y cursos de capacitación al personal policial para el mejor desempeño de sus funciones dentro de sus especialidades funcionales” (Ramos, 2016 p.32).

“Los cursos de perfeccionamiento son los siguientes: curso avanzado de Capitanes y segunda especialidad en Estado Mayor, que incluyen materias relacionadas a la administración, al Estado Mayor, materias de carácter legales y Policiales; así como otros temas no relacionados a la función del comisario” (Ramos, 2016). Asimismo, este autor detalla que “los cursos de capacitación tienen una duración de 250 horas lectivas, equivalente a dos meses”. Estos cursos “son diversos y se desarrollan en relación a las especialidades funcionales de acuerdo a la Unidad Policial como Tránsito, Seguridad del Estado, Seguridad de Dignatarios, Antidrogas e Investigación Criminal” (Ramos, 2016 p.32).

Asimismo, “los Cursos de Capacitación de Comisarios se realizan como los otros cursos, pero son eventuales (Ramos, 2016). No es necesario ser comisario para acceder a estos cursos, aunque estos tienen preferencia para ello.

A continuación, se detallan los procedimientos de acciones que debe realizar el Comisario durante el ejercicio del cargo:

- a) “Asesorar a la Comisaría a cargo, para la intervención de asuntos relacionados con la función policial.
- b) Planear y ejecutar acciones orientadas a la labor policial de la jurisdicción a su mando.
- c) Impulsar el funcionamiento de la Comisaría para el debido cumplimiento de las responsabilidades que corresponde a cada elemento de la misma.
- d) Organizar y mantener al día la estadística de la Comisaría PNP.

- e) Atender diariamente al público, resolviendo sus quejas y reclamaciones, siempre que por la naturaleza estos no requieran del conocimiento de otras autoridades.
- f) Efectuar frecuentes operativos de SATURACION Y BLOQUEO, en prevención de Delitos y Faltas, disponiendo la formulación de los documentos respectivos contra los sujetos comprometidos contra la ley.
- g) Dirigir la investigación de los Delitos y Faltas, así como accidentes de Tránsito y Contravenciones que ocurran dentro de su territorio jurisdiccional.
- h) Solicitar el Reconocimiento Médico Legal, así como su resultado oportuno de las personas intervenidas o detenido por Delitos, Faltas y/o accidentes de tránsito u otras causas que por su naturaleza revista importancia.
- i) Citar mediante papeleta de citación a las personas contra quienes pesa una denuncia.
- j) Comunicar ante el Juez Instructor, Fiscal Provincial y Médico Legista, los casos de fallecimiento como resultado de delito, accidentes, suicidio o muerte repentina, para ejecutar las diligencias correspondientes.
- k) Distribuir los servicios, teniendo en cuenta la capacidad individual de sus subalternos y recursos humanos, así como demás factores relacionados con la comisión a cumplir.
- l) Estricto cumplimiento al MOF de la Comisaría” (PNP 2014).

3.3. Concepto Final de la innovación

3.3.1. Descripción del concepto final de Innovación

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2010) menciona que “las razones para innovar en el sector público son diversas, una motivación particular es que fomenta la mejora de la prestación de servicios públicos, incrementa la eficiencia, cobertura y equidad, y crea externalidades positivas en el resto de la economía”. En complemento a esta idea, Mulgan y Albury (2003) explican que esta consiste en “nuevas ideas que funcionan”, para luego precisar que: “La innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad”.

Asimismo, Mulgan (2007) sostiene que “la innovación son nuevas ideas funcionando para la creación de valor público”. Luis Tacuche (2019) complementa que “las ideas tienen que ser, por lo menos en parte, nuevas (en lugar de sólo mejoras), tomadas en cuenta (en lugar de ser sólo buenas ideas) y útiles”. Esta definición, por lo tanto, requiere que las innovaciones sean nuevas, estar implementadas y tener un impacto positivo en la creación de valor público” (p.64).

En ese sentido, la presente propuesta innovadora buscará crear un nuevo servicio formativo para el perfeccionamiento técnico profesional de los suboficiales de la Policía Nacional del Perú. Este implicará la creación de nuevos procesos y la adaptación de los centros formativos ya existentes. Esto llevará a la generación programas formativos para esta parte del cuerpo policial, de acuerdo a sus necesidades y responsabilidades.

La presente iniciativa también busca la generación de valor público, mediante una mejor preparación de los servidores públicos. Para ello se pretende dotar de mayores capacidades a los responsables de la seguridad ciudadana en la mayor parte del país, y así tener ciudadanos más seguros y mejores resguardados.

3.3.2. Proceso de desarrollo del concepto final de Innovación

En la presente sección, se buscará analizar otras experiencias que ya se han implementado, o que están en vía de implementación, y que se encuentren relacionadas con el desafío de innovación identificado. En ese sentido se desglosarán detalles del programa formativo existente para la especialización de los oficiales PNP.

Para un mejor análisis se deben identificar las medidas de política pública o de gestión pública que se han dado desde el Estado o en colaboración con alguna ONG, cooperación internacional, sociedad civil, entre otros actores (Brugué, Blanco, & Boada, 2014). A continuación, se presentará la Tabla 7, con el análisis de experiencia efectuado.

Tabla 7. Análisis de las experiencias – Formación especializada oficiales PNP

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	Formación de especialización para el personal de oficiales de armas PNP. Esta se da de forma posterior a la formación superior profesional que se recibe en la Escuela PNP.
Aspectos que aborda el desafío de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los roles y funciones del personal de oficiales PNP • Identificar las necesidades, en formación y capacitación, de los oficiales PNP • Implementar programas formativos, especializados, a nivel nacional. • Establecer relaciones y convenios con instituciones formativas (institutos, universidades, etc.)
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de cursos de especialización, y formación en posgrado para Oficiales PNP • Permitir contar con personal policial mejor capacitado.
Dificultades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> • Poco presupuesto para cubrir toda la demanda. Solo se puede formar a un grupo de oficiales, seleccionados por concurso. • Dificultad para implementar algunos cursos de forma constante, como el curso de formación de comisarios.

Como producto del proceso creativo de la presente iniciativa se ha realizado un mapeo general de actores e involucrados, el cual se detalla en la Tabla 8

Tabla 8. Mapeo de Actores

Actores Estatales	Funcionarios Públicos	Los funcionarios son las que más alto grado de conocimiento tienen respecto del trabajo que realizan, de cómo resolver problemas. Para la presente propuesta es importante contar con el apoyo de las altas autoridades de la PNP y del Ministerio del Interior.
	Servidores Públicos	Los servidores públicos beneficiarios de la presente iniciativa son los suboficiales miembros del cuerpo policial de la PNP. Estos tienen a su cargo el resguardo y vigilancia de gran parte del territorio nacional. Algunos de ellos son responsables de varias comisarías.
Ciudadanía		Los ciudadanos son los beneficiarios indirectos de la iniciativa pues ellos recibirán un mejor servicio, como consecuencia de tener suboficiales mejores capacitados.

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los actores y los medios de nuestra idea de solución, se empleará las técnicas del design thinking para conceptualizar el prototipo de solución innovador. Se tomará como referencia el trabajo realizado por Avendaño y Cordova (2020), así que “como primer paso se usará una lluvia de ideas que nos

permitirá producir características, formas de implementación y contenidos del Programa de perfeccionamiento” (p. 76).

Además, se organizarán sesiones donde se hará uso del storytelling “que permitirá difundir nuestra propuesta de solución de los suboficiales, a nivel nacional, y recabar comentarios de los usuarios finales para mejorar la idea” (Avendaño y Cordova, 2020 p.76). Es importante conocer de primera mano las opiniones y experiencias de los usuarios finales del servicio para implementar un programa que se adecue a sus necesidades y permita brindar un mejor servicio a la población.

3.4. Prototipo final de Innovación

3.4.1. Descripción del prototipo final de innovación

Mediante el presente trabajo se propone la creación de un “Programa de perfeccionamiento técnico-profesional” dirigido a suboficiales en las jerarquías de Suboficiales Superiores y Suboficiales Técnicos. Este será dirigido por la Escuela de Formación Continua de la Policía Nacional del Perú, y a través de las unidades de educación de cada unidad orgánica de la PNP.

La principal ventaja con la que se cuenta es la presencia de una unidad de educación en cada Unidad Orgánica. Esto permite que pueda implementarse el programa con una gran cobertura a nivel nacional sin que se tenga que desembolsar recursos para viáticos y pasajes, en caso de que solo se implementase el programa en pocas zonas. De esta forma se pueda cubrir a un porcentaje importante de los cerca de 80 mil suboficiales a nivel nacional. A continuación (tabla 9) se detallará la descripción del prototipo en mención.

Este programa de perfeccionamiento técnico-profesional tendrá una duración de 3 meses, y se dictará preferentemente de forma presencial. El ingreso será mediante un proceso de admisión concursal, basado en los meritos técnicos-profesionales y un examen de admisión.

Tabla 9: Detalles del prototipo final innovador

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Programa de perfeccionamiento técnico-profesional dirigido a los suboficiales de la Policía Nacional del Perú
¿En qué consiste la solución?	Un programa que permita capacitar a los suboficiales en contenidos especializados a su función y que sirva de perfeccionamiento a los conocimientos adquiridos en su formación inicial.
¿Para quién es la solución?	Para los suboficiales de la PNP a nivel nacional, en la jerarquía de superiores y técnicos.
¿Para qué es la solución?	Para contar con personal de asesorando mejor capacitado en las funciones administrativas y gerenciales.
¿Qué valor agrega a los usuarios, respecto a lo que ya existe?	Actualmente, no se cuenta con un programa de esta naturaleza, para los suboficiales PNP.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	El suboficial PNP estará mejor capacitado para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades

	para cargos administrativos y gerenciales.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	La Policía Nacional del Perú diseña e implementa el presente programa. Asimismo, realiza convenios de cooperación con otras instituciones.

Se propone el desarrollo de 4 grandes temas, los cuales permitirán un mejor desempeño de las funciones y responsabilidades otorgadas a los suboficiales. Estos son:

1. Estado Mayor
2. Manejo de Conflictos
3. Administración y gestión de recursos
4. Manejo de nuevas tecnologías

Tal como se ha mencionado en los capítulos anteriores, es importante tener en cuenta que los suboficiales ya se encuentran a cargo de varias comisarías al interior del país. Asimismo, un gran número de ellos dirige cuerpos policiales y escuadras de trabajo, sin haber recibido una mayor formación especializada que la que recibieron en su formación como técnicos en la escuela policial.

Los contenidos propuestos para el Programa de perfeccionamiento técnico son los siguientes (Tabla 10):

Tabla 10: Propuesta de contenidos del Programa de Perfeccionamiento técnico dirigido a suboficiales

Tema	Contenidos
Estado Mayor	- Elaboración de Planes administrativos y operativos

	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de las áreas de Personal, Inteligencia Operaciones, y Logística. - Elaboración de informes policiales
Manejo de Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación - Resolución de conflictos - Conflictos sociales y medioambientales - Manual de Derechos Humanos aplicado a la función policial
Administración y gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Cultura organizacional - Compras y adquisiciones - Manejo de personal
Manejo de nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> - Computación - Manejo de nuevas tecnologías para la seguridad ciudadana

3.4.2. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

El desarrollo del prototipo final de innovación comprenderá de 3 etapas, las cuales son propuestas sobre la base de los 3 medios identificados al inicio del presente capítulo. Estos son: (1) Presencia de programas de perfeccionamiento técnico-profesional, para suboficiales, en las normas correspondientes, (2) Valoración optima al trabajo real de los suboficiales, y (3) Consolidación de centros de estudio policial.

Figura 5: Proceso de desarrollo del prototipo final



Fuente: Elaboración Propia

La primera etapa consistirá en la institucionalización del Programa de perfeccionamiento técnico-profesional dirigido a suboficiales. Este comprende la inclusión de la presente iniciativa dentro de la normativa vigente de la Policía Nacional del Perú y de los documentos oficiales de la institución. De esta forma se pueda asegurar la continuidad y sostenibilidad de esta iniciativa, más allá del cambio de autoridades en la institución.

Para ello se propone como mejor opción disponible la realización de modificaciones al Decreto legislativo N° 1318 “Que regula la formación profesional de la Policía Nacional del Perú”. Para ello se hace necesario, presentar la propuesta desde el poder ejecutivo, al Congreso de la República, o aprovechar alguna solicitud de facultades legislativas y proponer una modificación a esta norma. Asimismo, se requiere una norma del rango de un Decreto Supremo que detalle y reglamente el programa de formación especializada de los suboficiales.

Las modificaciones propuestas para el DL N° 1318 van dirigidas a las secciones a las que se hace referencia a la Escuela de Formación Continua de la PNP. Al respecto, se propone lo siguiente (cambios en formato **negrita** y subrayado):

“Artículo 56.- Escuela de Formación Continua

*Encargada de desarrollar los programas y cursos para la integración, capacitación, especialización y actualización continua del personal de la PNP **(Considerando a los oficiales y suboficiales PNP)** y público en general, bajo los lineamientos aprobados por la Dirección de la ENFPP.*

Está a cargo de un Oficial Superior de Armas, con grado de Coronel en situación de actividad y con grado académico de Maestro, el cual es designado mediante Resolución Ministerial, conforme a la normatividad vigente.”

“Artículo 57.- Funciones de la Escuela de Formación Continua

La Escuela de Formación Continua tiene las siguientes funciones:

- a) Desarrollar los procesos académicos relacionados con la formación continua y enseñanza, en base a los lineamientos de la División Académica; **estos deben de tomar en cuenta los roles y funciones reales que realiza el personal PNP.***
- b) Gestionar, en coordinación con las Divisiones Académica y Administrativa, la elaboración y distribución de los materiales de estudio e insumos para uso de los docentes y estudiantes durante su proceso de formación;*
- c) Contribuir en la mejora y actualización de los programas de formación continua sobre la base de las políticas institucionales de la PNP, las políticas nacionales y las tendencias a nivel internacional en el ámbito formativo de los cuerpos policiales;*
- d) Coordinar y gestionar los asuntos administrativos que correspondan para el buen funcionamiento de la unidad académica, en coordinación con la División Administrativa de la ENFPP;*
- e) Implementar los procesos de mejora continua de la calidad aprobados por la Dirección de la ENFPP;*
- f) Otorgar las certificaciones académicas y duplicados que correspondan a nombre de la ENFPP;*
- g) Presentar su Plan de Trabajo Anual para la aprobación de la Dirección de la ENFPP, incluyendo el Plan de Trabajo Académico aprobado por la División Académica. **Este plan de trabajo debe realizarse sobre una verificación***

presencial, a nivel nacional, sobre las funciones y requerimientos formativos del personal policial.

h) Establecer un Programa de Perfeccionamiento Técnico profesional dirigido a suboficiales de la Policía Nacional del Perú, de acuerdo a sus funciones y roles,

i) Las demás funciones que le asigne el Director de la ENFPP.”

Posterior a ello, se trabajará en una mayor valoración del trabajo real de los oficiales. Esto incluye el sinceramiento e institucionalización de sus funciones reales. De esta forma se puede justificar, de forma efectiva, la necesidad de un programa de formación y especialización de estas características. Esta labor también servirá para definir, a detalle, los contenidos en cada una de las temáticas propuestas para incluir en el programa.

En esta sección, se hará uso de las técnicas de design thinkin y storytelling. Se propone realizar viajes a distintas regiones policiales y tener sesiones de trabajo con grupos de suboficiales. En estas sesiones se buscará elaborar un documento que sincere el trabajo y las responsabilidades reales de estos efectivos policiales, sobre todo de los que ocupan alguna jefatura o se desempeñen como comisarios, e identificar sus necesidades formativas para el correcto desempeño de sus funciones.

Se ha optado por el uso de las dos herramientas ágiles en mención pues se quiere conocer la experiencia del usuario, en este caso de los suboficiales a quienes se les brindará el programa de perfeccionamiento técnico-profesional. De igual modo, se requiere conocer la ruta que sigue el día a día de la labor policial de estos suboficiales. La reconstrucción de su historia y la generación de mapas de empatía van a permitir la generación de una mejor propuesta.

El proceso de construcción del programa de especialización técnica contará con tres pasos:

- **Observar:** Se propone la realización de visitas a las principales regiones policiales, a nivel nacional. En estos viajes se realizarán sesiones de trabajo con distintos grupos de suboficiales y entrevistas con comisarios y encargados de la región. En estas jornadas se buscará sincerar el trabajo

realizado por los suboficiales y se identificarán las necesidades formativas que estos requieren para el mejor desempeño de sus funciones.

- Idear: Con la información obtenida se buscará generar un programa descentralizado de perfeccionamiento técnico-profesional, dirigido a los suboficiales de la Policía Nacional del Perú.
- Implementar: Se empezará con un testeo del programa de especialización en la ciudad de Lima. Esto servirá para replicar el modelo en algunas provincias, para luego llevarlo a nivel nacional. En cada una de estas etapas se aprenderá de la experiencia anterior y se corregirán los errores e imprevistos.

Estas actividades se desarrollarán, siguiendo una programación de 6 meses

Actividad	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Revisión documentaria sobre normas y protocolos de trabajo de suboficiales	X					
Identificación de unidades orgánicas a visitar, número de suboficiales con los cuales trabajar en entrevistas y sesiones grupales.	X					
Elaboración de instrumentos metodológicos para entrevistas y sesiones de trabajo.	X					
Visitas a Unidades Orgánicas PNP		X	X			
Entrevistas a altas autoridades policiales			X			

Análisis de información			X	X		
Elaboración de propuesta formativa				X	X	
Elaboración de propuesta final de modificación legal					X	
Testeo en 4 Unidades Orgánicas de Lima				X	X	
Testeo en 4 Unidades Orgánicas fuera de Lima				X	X	
Presentación de propuesta final						X

Finalmente, se propone la consolidación en la Escuela de Formación Continua PNP en donde se implementará el programa. Una vez realizado esto, se tiene que trabajar con cada una de las áreas de educación en las Unidades Orgánicas para la implementación del programa, con la finalidad de poder llegar a una mayor cantidad de unidades orgánicas PNP.

Para poder llegar a una gran cantidad de Unidades Organicas PNP, también es necesario realizar un trabajo articulado con las unidades de educación de cada una de ellas. Estas serán encargadas de la implementación del programa y permitirá cubrir una mayor demanda de suboficiales.

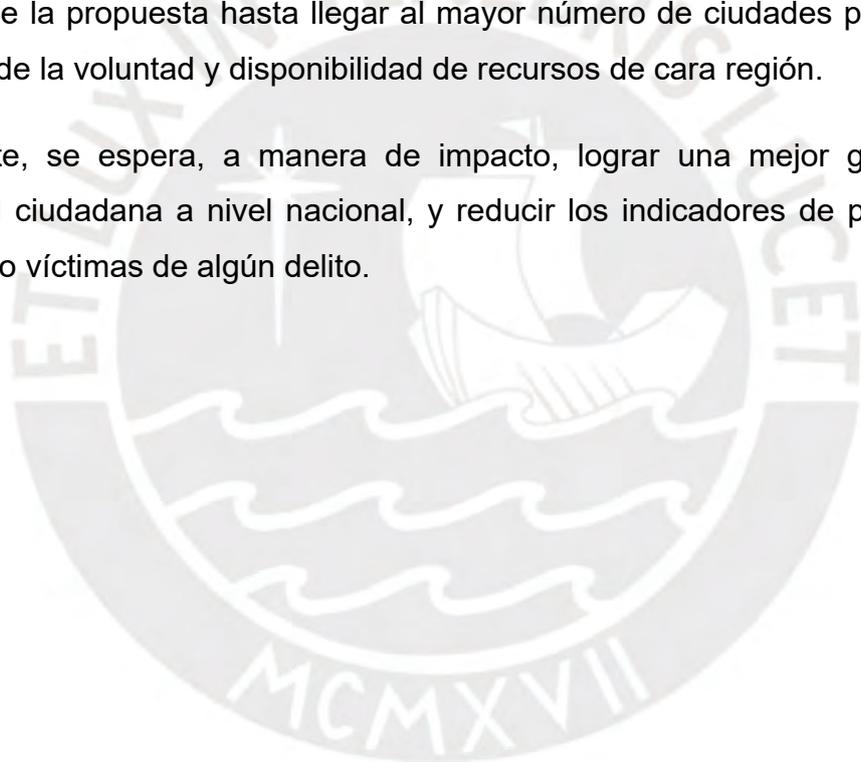
Adicionalmente, se requiere el convencimiento y el involucramiento de autoridades políticas que pueden influenciar en la generación de cambio, tales como: Ministerio del Interior (Ministro y principales Directivos) y del Comandante General de la Policía Nacional del Perú.

3.4.4. Impacto esperado del prototipo final de innovación

El objetivo principal es lograr una mejora en la formación de los suboficiales de la Policía Nacional del Perú, a fin de que puedan desempeñar de mejor manera sus funciones. No obstante, es importante señalar que la información debe ser elaborada desde un enfoque Botton Up. Es decir, se debe contar con la participación de los mismos agentes policiales presentes en el campo y se debe observar cuáles son sus requerimientos formativos.

Por otro lado, respecto al alcance, el objetivo de la propuesta es esta llegue a nivel nacional. Para ello se requiere realizar test de la propuesta, primero en Lima y luego en 2 regiones policiales diferentes; para luego continuar escalando el alcance de la propuesta hasta llegar al mayor número de ciudades posibles. Esto depende de la voluntad y disponibilidad de recursos de cara región.

Finalmente, se espera, a manera de impacto, lograr una mejor gestión de la seguridad ciudadana a nivel nacional, y reducir los indicadores de personas que hayan sido víctimas de algún delito.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1. Problema reformulado y desafío de innovación

El prototipo de innovación (Programa de perfeccionamiento técnico profesional) incidiría considerablemente en la formación de capacidades del personal de la Policía nacional del Perú, en especial en sus suboficiales PNP. Asimismo, fruto del proceso de investigación y recojo de información, nuestro prototipo revalorizará la labor del efectivo policial y le dará mayor importancia a su experiencia de campo.

4.2.- Análisis de deseabilidad

El prototipo de innovación incidiría considerablemente en la mejora del rendimiento de los suboficiales PNP, a nivel nacional, con miras a mejorar el tratamiento de la inseguridad ciudadana en el Perú. Como parte del proceso de investigación y recojo de información, nuestro prototipo contribuye a la institucionalización y revaloriza el trabajo del día a día realizado por estos efectivos policiales.

Por último, cabe resaltar que, como parte del trabajo realizado, se ha identificado la necesidad de contar con un programa de este tipo, pues las labores de capacitación de la PNP solo se han enfocado en la especialización de los oficiales. El presente trabajo sustenta la necesidad de contar con un programa similar dirigido a los suboficiales PNP.

4.3.- Análisis de factibilidad

La implementación de Propuesta Innovadora está relacionada a actividades que se desarrollaran por las escuelas de formación de la PNP y por las unidades de educación de cada región policial. La Policía Nacional del Perú cuenta con los recursos necesarios, a nivel humano y económico, para orientar sus esfuerzos en la creación del prototipo propuesto en el presente trabajo.

La presente iniciativa demanda de un costo reducido para el Estado peruano y para la Policía Nacional del Perú, pues ya se cuenta con la estructura organizativa para llevarla a cabo. El desembolso de dinero más importante que se efectuaría

será en el diseño del programa y en los talleres participativos para tomar en cuenta las opiniones de los usuarios. La implementación reducirá costos, pues se trabajará con las unidades de educación ya existentes en todas las regiones policiales.

4.4.- Análisis de Viabilidad

4.4.1.- Viabilidad Organizacional

El proyecto es viable a nivel institucional, toda vez que la Institución policial se encuentra frente a una serie de cambios referidos a su estructura y funciones en el marco de la Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”. Asimismo, este proyecto permitiría la mejora de la gestión de la institución policial, facilitando el mejor cumplimiento de las funciones descritas en el Reglamento de Organización y Funciones de la PNP.

El cambio normativo e institucional de la presente propuesta permite consolidar un programa de formación que se mantenga en el tiempo. Se plantea hacer cambios al Decreto legislativo N°1318 “Que regula la formación profesional de la Policía Nacional del Perú”, el cual tiene rango Ley. Asimismo, una vez iniciado el trabajo con las regiones policiales, este se convertirá en una rutina a largo plazo.

La Policía Nacional del Perú exige contar con efectivos policiales debidamente capacitados y entrenados para el cumplimiento de las funciones que se le han sido otorgadas. Para ello se hace necesario contar con un programa que actualice y complemente la formación que los suboficiales PNP vienen recibiendo.

4.4.2.- Viabilidad Normativa

Existe viabilidad normativa para el proyecto, pues no existe ninguna norma vigente que prohíba la presente iniciativa. Sin embargo, se hace necesaria la creación de nueva reglamentación que permita institucionalizar el programa y los nuevos procesos formativos de los suboficiales de la PNP.

Tabla 11: Resumen de la viabilidad de la propuesta

Viabilidad Económica	Viabilidad Normativa	Viabilidad Organizacional
<p>La implementación representa una inversión para el Estado Peruano, con un incremento de gasto mínimo.</p> <p>Se propone la generación de un nuevo programa formativo, sin la generación de nuevas instituciones ni unidades orgánicas. A mediano y largo plazo, el contar con suboficiales mejor instruidos permitirá una mejor administración de los recursos de la PNP.</p>	<p>Se propone modificaciones, viables y realistas dentro de la reglamentación vigente de la Formación en la PNP.</p>	<p>La presente propuesta se adecúa a la organización actual de la PNP y a las instituciones a cargo de la formación policial.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

Mediante el presente Proyecto Final de Investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La falta de implementación de un programa de perfeccionamiento técnico profesional en el sistema educativo policial, dirigido a los suboficiales PNP es un problema relevante y su existencia es respaldada con evidencia oportuna. Este problema afecta a la Policía Nacional del Perú, pues omite la capacitación a personal que al día de hoy se encuentra a cargo de equipos y comisarías. Asimismo, omite una situación real dentro de la Policía Nacional del Perú en la que los suboficiales PNP ocupan cargos para los cuales no han sido capacitados. Por consiguiente, esta situación tiene un impacto negativo en la seguridad ciudadana del Perú.
2. Las principales causas que se han identificado para presente problema son: (1) Ausencia de institucionalidad que establezca programas de perfeccionamiento técnico-profesional para suboficiales PNP; (2) Poca valoración al trabajo real de los suboficiales PNP; y (3) Reducción de centros de estudio policial y limitaciones presupuestales.
3. La solución de las causas, anteriormente expuestas, representa la solución al problema central descrito. Se han trabajado en medios, que hagan frente a las causas identificadas y se ha optado por dar prioridad a la generación de un Programa de Perfeccionamiento técnico profesional dirigido a suboficiales PNP, que este incluido de manera institucional en los documentos oficiales de la PNP, que permita valorar el trabajo real de los suboficiales PNP y que consolide los centros de formación policial y las unidades de educación de todas las regiones policiales.
4. A partir de la identificación de las causas y la identificación de los medios de solución, se ha identificado como desafío de innovación el diseño e implementación de un programa de perfeccionamiento técnico profesional, que incida en la formación de capacidades del personal de la Policía nacional del Perú, en especial en sus suboficiales PNP.

5. El nuevo Programa de perfeccionamiento incluye temas como Estado Mayor, Manejo de Conflictos, Administración y gestión de recursos y Manejo de nuevas tecnologías.
6. Los cambios propuestos cuentan con viabilidad organizacional, económica y normativa. Estos cambios pueden ser implementados dentro de la Policía Nacional del Perú (PNP) y significaría un avance dentro de la gestión institucional frente a la inseguridad ciudadana.



BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Moya, R. (2011). Propuesta de un proyecto de formación inicial de los cuerpos de policía local de la comunidad valenciana basado en competencias (Doctoral dissertation, Universitat de València).

Avendaño Céspedes, P., & Cordova Barco, J. M. Implementación de un aplicativo de gestión de la información para la investigación del delito de violencia contra la mujer por parte de la comisaría de familia PNP. Canto Rey, distrito de San Juan de Lurigancho.

Carrión, J., & Zárate, P. (2018). Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2016/17: Un estudio comparado sobre democracia y gobernabilidad. Instituto de Estudios Peruanos.

Casas, K., González, P., & Mesías, L. (2018). La transformación policial para el 2030 en América Latina. Recuperado de https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2018/11/Kcasas_TransformacionPolicial_FI-NAL.pdf.

Castellanos, F. (2012). PLAN DE ÁREA DE CIENCIAS NATURALES. Recuperado de: https://www.webcolegios.com/planes/f764c8_area_ciencias_naturales.pdf

Chávez, N. (2019). Limitaciones del capital humano de la Policía Nacional del Perú, como factor estratégico de competitividad, para la implementación de las estrategias de prevención del delito durante el año 2016-2017.

Conexión ESAN. (19 de Setiembre de 2016). *La capacitación y el desarrollo de competencias*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-capacitacion-y-el-desarrollo-de-competencias/>

Constitución Política del Perú (1993).

Decreto Legislativo N° 1151. (2011). *Ley de régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario oficial El Peruano.

Decreto legislativo N° 1267. (2016). *Ley de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Decreto Legislativo N° 1318. (2017). *Formación profesional de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El peruano.

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

El Peruano (2019). Garantizan formación de calidad en escuelas de la PNP. Publicado el 14 de agosto del 2019. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/82428-garantizan-formacion-de-calidad-en-escuelas-de-la-pnp>

Farro, F. (1995). *Gerencia de Centros Educativos. Hacia la Calidad Total*. Lima: Universidad de Lima.

Laboratorio de Gobierno. (2018). Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación? Santiago de Chile: Gobierno de Chile. Recuperado de: https://www.lab.gob.cl/uploads/filer_public/ff/37/ff37c584-dcd1-4930-b2c0-2f5337924d0f/vf2-20180516-toolkit_proyectos.pdf

La República (2018). Escuelas PNP cerrarán por infiltración de bandas y mala enseñanza. Recuperado de: <https://larepublica.pe/politica/1240088-escuelas-pnp-cerraran-infiltracion-bandas-mala-ensenanza/>

Ley N° 27238. (2003). *Ley orgánica de la Policía nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Ley N° 278156. (2005). *Ley del código de ética de la función pública*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Ley N° 28175. (2005). *Ley marco del empleo público*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Lima cómo vamos (2018). Encuesta Lima Cómo Vamos 2018–IX Informe de percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao.

Mulgan, G. (2007). Ready or not?: taking innovation in the public sector seriously. Nesta.

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. Strategy Unit, Cabinet Office, 1, 40.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. París: Publicaciones OCDE. Recuperado de www.oecd.org/dac/evaluationnetwork. Consulta: 06 de diciembre del 2017.

Policía Nacional del Perú (2014). Manual de Procedimientos de la Comisaría PNP (Información Oficial)

Ruiz, M. C. (2014). La formación de las fuerzas de seguridad y policiales bajo el paradigma de la Seguridad Ciudadana: un desafío educativo nacional y regional. *Revista latinoamericana de educación comparada*, 5(5), 122-133.

Solís Francia, M. J., & Sánchez Charcape, R. Á. Programa de Capacitación Continua para el Personal Policial de Comisarías de la PNP para mitigar las deficientes intervenciones policiales de prevención en las comisarías de Salamanca, Santa Felicia y Laura Caller Iberico.

Tacuche, L. (2019). Propuesta de articulación entre el licenciamiento y acreditación en el marco de la rectoría del Ministerio de Educación para articular la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.

Tello, M. (2020). Rediseño del sistema de evaluación del desempeño policial, efectuado a los Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM Católica (Peru)).

Tobón, S. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Magisterio.

Truyenque, J. A. (2017). El régimen de educación policial de la Escuela de Suboficiales de la Policía Nacional del Perú de Puente Piedra, año 2016.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia del problema público

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuente de datos	Herramientas
<p>Principal:</p> <p>¿Cuáles son las características del programa de formación académica de los suboficiales PNP para el gerenciamiento de las comisarías y otros cargos de responsabilidad?</p>	<p>Determinar cuáles son las características del programa de formación académica de los suboficiales de la PNP para el gerenciamiento de las comisarías y otros cargos de responsabilidad</p>	<p>Las características del programa de formación académica son de carácter doctrinario, administrativo y cultural.</p>	<p>- Plan de estudios de estudios</p> <p>- Manual de Régimen de las unidades académicas de la Educación Nacional de Formación Profesional Policial</p>	<p>-Revisión de Plan de estudios</p> <p>-Revisión de Manual Régimen de las unidades académicas de la Educación Nacional de Formación Profesional Policial</p>
<p>Secundaria 1:</p> <p>¿Cuáles son los alcances del programa de capacitación académica de los suboficiales PNP para el gerenciamiento</p>	<p>Determinar cuáles son los alcances del programa de capacitación académica de los suboficiales PNP para el gerenciamiento</p>	<p>El programa de formación académica tiene un alcance a los niveles de suboficial de primera suboficial de segunda y</p>	<p>-Leyes y reglamentos de estudios de los suboficiales de la PNP</p>	<p>-Revisión documental</p> <p>- Entrevista semiestructurada</p>

de las comisarías y otros cargos de responsabilidad?	o de las comisarías y otros cargos de responsabilidad	suboficial de tercera.		
Secundaria2: ¿Cómo se desarrolla el proceso de evaluación en el programa de especialización académica de los suboficiales PNP para el gerenciamiento de las comisarías y otros cargos de responsabilidad?	Determinar cómo se desarrolla el proceso de evaluación en el programa de especialización académica de los suboficiales PNP para el gerenciamiento de las comisarías y otros cargos de responsabilidad	El proceso de evaluación en el programa se desarrolla con un enfoque por competencias.	- Lineamientos de Formación, Capacitación, Especialización y Perfeccionamiento de la PNP Resolución ministerial N° 116-2019-IN	-Revisión documental - Focus group
Secundaria 3: ¿Quiénes son los actores que participan en el programa de actualización	Determinar Quiénes son los actores que participan en el programa de actualización	Los actores principales son la comunidad educativa de las unidades académicas de la	- Ley del Régimen Educativo de la PNP N.º 009-2014-IN	-Entrevistas semiestructuradas - Focus group

académica de los suboficiales PNP para el gerenciamiento de las comisarías y otros cargos de responsabilidad?	académica de los suboficiales PNP para el gerenciamient o de las comisarías y otros cargos de responsabilidad	PNP		
---	---	-----	--	--

Fuente: Elaboración propia



ANEXO 2: Matriz de Diseño de la Pregunta Causal

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas	Método de análisis
¿Qué genera la falta de implementación de un programa de perfeccionamiento técnico profesional en el sistema educativo policial, dirigido a los suboficiales de la PNP que permita consolidar su desempeño en cargos, funciones y responsabilidades asignados por la institución?	Identificar qué genera la falta de implementación de un programa de perfeccionamiento técnico profesional en el sistema educativo policial, dirigido a los suboficiales de la PNP que permita consolidar su desempeño en cargos, funciones y responsabilidades asignados por la institución	La falta de implementación de un programa de perfeccionamiento técnico profesional en el sistema educativo policial, dirigido a los suboficiales de la PNP que permita consolidar su desempeño en cargos, funciones y responsabilidades asignados por la institución genera que los efectivos policiales no se encuentren en condiciones idóneas de desempeñar cargos en cualquier lugar del país que se les designe por no contar con las competencias requeridas que ayuden al desempeño eficaz y competitivo desempeñando liderazgo, tolerancia y Toma de decisiones.	Autoridades de MININTER	Entrevista	Rastreo de proceso
			Autoridades académicas de la PNP	Entrevista	
			Personal suboficiales PNP	Focus group	

Fuente: Propia