

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



La implementación del enfoque preventivo para la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021

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

Oscar Orlando Almorin Sánchez
Gerardo José Seminario Otoyá

Asesor:

Rafael Alberto Miranda Ayala

Lima, 2023

Informe de Similitud


Yo, Rafael 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 “La implementación del enfoque preventivo para la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021” de los autores Oscar Orlando Almorin Sánchez y Gerardo José Seminario Otoya; 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 12/02/2023.

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

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

Lugar y fecha: Lima, 20 de junio de 2023

Miranda Ayala, Rafael Alberto	
DNI: 43530089	Firma: 
ORCID: 0000-0001-8640 6439	

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la División Policial Sur 1 [DIVPOL-SUR-1] de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021. Para la problemática mencionada se propone como prototipo final la elaboración de un Programa de capacitación sobre habilidades blandas y atención al usuario y un Plan de Comunicación que permitan en conjunto promover y profundizar la inclusión del enfoque preventivo en la DIVPOL-SUR-1. Primero, se definirá y describirá el problema de investigación. Segundo, se abordarán las causas del problema y el marco teórico que las explica. Tercero, se propondrá el diseño del prototipo de innovación y sus características. Por último, se expondrá la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo propuesto. La información obtenida para el desarrollo de este documento se ha basado principalmente en encuesta a personal policial de la comisaría de Miraflores y Surco; y a la revisión de fuentes bibliográficas diversas.

Abstract

The objective of this research is to analyze the poor implementation of the preventive approach in the commission of crimes and misdemeanors in the Miraflores and Surco police stations of DIVPOL-SUR-1 of the Lima Police Region in the period 2020-2021. Thus, the development of a Training Program on soft skills and user service and a Communication Plan that together promote and deepen the inclusion of the preventive approach in DIVPOL-SUR-1 are proposed as a final prototype. First, the research problem will be defined and described. Second, the causes of the problem and the theoretical framework that explains them will be addressed. Third, the design of the innovation prototype and its characteristics will be proposed. Finally, the desirability, feasibility and viability of the proposed prototype will be exposed. The information obtained for the development of this document has been based mainly on a survey of police personnel from the Miraflores and Surco Police Stations; and the review of various bibliographic sources.

Índice

	Pág.
Carátula	i
Informe de Similitud	ii
Resumen	iii
Abstract.....	iv
Índice	v
Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras	viii
Introducción	1
CAPÍTULO I: DEFINICION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA	5
1.1. Redacción formal del problema.....	5
1.2. Marco conceptual del problema.	7
1.3. Arquitectura del problema	17
1.4 Marco institucional y normativo relacionado con el problema.....	26
CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA	28
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema.....	28
2.2. Causas del problema	33
CAPÍTULO III: DISEÑO DE PROTOTIPO	54
3.1. Problema reformulado y desafío de innovación.....	54
3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación.....	57
3.2.1. <i>Caso argentino</i>	57
3.2.2. <i>Caso boliviano</i>	58
3.2.3. <i>Caso brasileño</i>	59
3.3. Concepto final de innovación	63
3.4. Prototipo final de innovación	64
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.....	85
4.1. Análisis de deseabilidad.....	85
4.2. Análisis de factibilidad.....	86
4.3. Análisis de viabilidad.....	89

Conclusiones	91
Bibliografía	92
Anexos.....	96



Lista de Tablas

Tabla 1: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público	25
Tabla 2: Marco normativo frente al problema identificado	26
Tabla 3: Marco institucional frente al problema identificado	26
Tabla 4: Políticas públicas generales frente al problema identificado	26
Tabla 5: Políticas públicas específicas frente al problema identificado	27
Tabla 6: Gestión de canales de comunicación de la Dircii PNP	42
Tabla 7: Índice de jerarquización de las causas	55
Tabla 8: Caso argentino	57
Tabla 9: Caso boliviano	58
Tabla 10: Caso brasileño	60
Tabla 11: Actores para tener en consideración para la generación de ideas	61
Tabla 12: Generación y agrupación de ideas	62
Tabla 13: Generación y priorización de ideas	62
Tabla 14: Elementos del Elevator Pitch	63
Tabla 15: Descripción del concepto	64
Tabla 16: Desarrollo de los objetivos específicos	71
Tabla 17: Asistencia a capacitación o curso sobre enfoque preventivo en la comisaría de Miraflores	85
Tabla 18: Asistencia a capacitación o curso sobre enfoque preventivo en la comisaría de Surco	86
Tabla 19: Acceso a dispositivos digitales en la comisaría de Miraflores	87
Tabla 20: Acceso a dispositivos digitales en la comisaría de Surco	87
Tabla 21: Interés por que se otorgue un diploma en la comisaría de Miraflores	88
Tabla 22: Interés por que se otorgue un diploma en la comisaría de Surco	88
Tabla 23: Disposición por asumir un costo por programa de capacitaciones en la comisaría de Miraflores	90
Tabla 24: Disposición por asumir un costo por programa de capacitaciones en la comisaría de Surco	90

Lista de Figuras

Figura 1. Niveles del uso de la fuerza.....	11
Figura 2. Principales actores involucrados en el proceso de prevención	20
Figura 3. Diagrama de Ishikawa sobre el análisis causal del problema público.....	34
Figura 4: Estructura del problema reformulado.....	56
Figura 5: Estructura del desafío de innovación	56
Figura 6: Módulos del programa de capacitación.....	65
Figura 7: Publicación en página de Facebook de la comisaría de Miraflores	74
Figura 8: Publicación en el Twitter de la comisaría de Miraflores	75
Figura 10: Pantalla de inicio de sesión.....	75
Figura 10: Pantalla de inicio de los módulos del programa de capacitación.....	76
Figura 11: Pantalla de cursos.....	76
Figura 12: Pantalla del perfil del funcionario policial	77
Figura 13: Pantalla del módulo 1: habilidades blandas	78
Figura 14: Pantalla del módulo 2: atención al usuario	78
Figura 15: Pantalla del módulo 3: experiencia del usuario.....	79
Figura 16: Pantalla del módulo 4: gestión de crisis.....	79
Figura 17: Visualización del módulo 1: habilidades blandas	80
Figura 18: Visualización del módulo 2: atención al usuario.....	80
Figura 19: Visualización del módulo 3: experiencia del usuario.....	81
Figura 20: Visualización del módulo 4: gestión de crisis	81
Figura 21: Pantalla previa a la evaluación del módulo	83
Figura 22: Pantalla de simulación de evaluación del módulo.....	83
Figura 23: Pantalla de culminación satisfactoria del módulo	84
Figura 24: Recorrido a escala del plan de comunicación.....	84

Abreviaturas

Servir	Autoridad Nacional del Servicio Civil
Bapes	Brigadas de Autoprotección Escolar
CIP	Carné de Identidad Policial
Ceplan	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
Codisec	Comité Distrital de Seguridad Ciudadana
Depincri	Departamento de Investigación Criminal
Dircii-PNP	Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la Policía Nacional del Perú
Dirseciu-PNP	Dirección de Seguridad Ciudadana de la Policía Nacional del Perú
DIVPOL	División Policial
FMI	Fondo Monetario Internacional
Grade	Grupo de Análisis para el Desarrollo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
IPE	Instituto Peruano de Economía
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
Minedu	Ministerio de educación
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
Mininter	Ministerio del Interior
OPC	Oficina de Participación Ciudadana
ONG	Organización No Gubernamental
PNSC	Plan Nacional de Seguridad Ciudadana
PNP	Policía Nacional del Perú
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Regpol	Región Policial
Seceje-PNP	Secretaría Ejecutiva de la Policía Nacional del Perú
Sinasec	Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana

Introducción

Se han identificado como los motivos más significativos que vulneran la seguridad e impiden una sana convivencia a los provienen de delitos menores o leves, infracciones frente al orden público, descuido de los espacios comunes y el menoscabo de las relaciones sociales. Todos estos eventos son gatillados principalmente por la interacción irregular entre las personas y son desencadenados por falencias en la estructura del sistema de bienestar (Programa para la Convivencia Ciudadana, 2013). Por tanto, se considera de vital importancia la actuación de los efectivos policiales de las comisarías, debido a que son parte fundamental de la estructura social porque aseguran las libertades y derechos fundamentales, tal y como se describe en el artículo 166 de la Constitución Política del Perú.

Basados en el análisis de la realidad problemática, se puede afirmar la existencia de un modelo casi exclusivo basado en la reacción (Guillén, 2015). De modo que se ha identificado la necesidad de implementar un enfoque preventivo que permita prevenir que se cometan delitos y así evitar el sufrimiento ocasionado por las pérdidas y/o daños personales y materiales, además, reduciría los costos (eficiencia del gasto público) implicados en los delitos consumados y sus respectivas consecuencias (Programa para la Convivencia Ciudadana, 2013).

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021. Para la problemática mencionada se propone como prototipo final la elaboración de un Programa de capacitación sobre habilidades blandas y atención al usuario y un Plan de Comunicación que permitan en conjunto promover y

profundizar la inclusión del enfoque preventivo en la DIVPOL-SUR-1.

Las comisarías de Miraflores y Surco fueron elegidas en este estudio por diversas razones. En primer lugar, se dispone de información exhaustiva sobre estas comisarías, ya que los autores cuentan con experiencia tanto en Lima como en otras comisarías a nivel nacional. Esto significa que están íntimamente familiarizados con las dinámicas y los problemas específicos a los que se enfrentan las distintas comisarías.

En segundo lugar, según la información proporcionada por los oficiales que participaron en el estudio, la estrategia preventiva no está cumpliendo las acciones que garanticen la reducción del índice delincriminal. Esta falta de enfoque preventivo resulta preocupante, pues desde hace mucho tiempo se sabe que la prevención de delitos y faltas es fundamental para garantizar la seguridad ciudadana y promover la buena convivencia. Por ello, es necesario evaluar la implementación de la estrategia preventiva en las comisarías de Miraflores y Surco, así como analizar cómo se abordan los obstáculos en estas jurisdicciones policiales.

Por otro lado, las comisarías de Miraflores y Surco tienen características esenciales para nuestra investigación. Aunque están ubicadas en áreas metropolitanas y son categorizadas como comisarías tipo A, que atienden a una población entre 80,000 a 160,000 personas, tienen resultados distintos en términos de seguridad ciudadana y ejecución de la estrategia preventiva. La investigación de estas discrepancias y de sus posibles causas puede aportar información útil para mejorar la eficacia de las tácticas de seguridad y prevención de la delincuencia en otras comisarías similares.

El periodo de tiempo elegido para esta investigación, que va del 2020 al 2021, ha sido cuidadosamente seleccionado para cumplir con precisión el propósito

de examinar la aplicación de la estrategia preventiva en las comisarías de Miraflores y Surco. Estos años son significativos debido a las circunstancias sociales y criminales que existían en ese momento. En 2020 se produjo la epidemia de COVID-19, que provocó variaciones en los patrones delictivos y en la dinámica social en general. Además, el año 2021 fue un período de transición a la normalidad con respecto a la prevención y seguridad aplicados por las comisarías.

Por otro lado, es fundamental resaltar que a lo largo de la época elegida se contó con los recursos y datos esenciales para realizar la investigación de manera amplia y correcta. El acceso al material y a los testimonios de los agentes policiales que trabajaron en las comisarías de Miraflores y Surco en 2020 y 2021 brinda una base sólida para comprender las realidades y los problemas específicos que los integrantes de estas dependencias policiales encontraron en el contexto del enfoque preventivo.

El siguiente trabajo se divide en cuatro partes. Primero, se definirá, describirá y enmarcará el problema de investigación dentro de un marco conceptual. Segundo, se abordarán las causas del problema y el marco teórico que las explica. En esta investigación se han identificado las siguientes cuatro causas principales: el insuficiente impulso a los programas preventivos, los débiles canales de comunicación entre la PNP y la comunidad, el inadecuado cumplimiento de los protocolos de atención y ayuda al ciudadano y la ineficiente capacitación de los funcionarios policiales sobre el enfoque preventivo. Tercero, se propondrá el diseño del prototipo de innovación y sus características. Cuarto, se propone un análisis en cuanto a la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo propuesto para mitigar la problemática original.

Ahora bien, esta investigación emplea un método cualitativo analítico basado

en el estudio de dos casos a profundidad (Comisarías de Surco y de Miraflores). En cuanto al recojo de información, se han realizado dos entrevistas exploratorias a los funcionarios policiales de dichas comisarías. Así mismo, se encuestó en formato virtual y de forma anónima a 38 efectivos policiales de la comisaría de Miraflores y 40 funcionarios policiales de la comisaría de Surco (Anexo 6 para poder visibilizar perfiles de los encuestados).

El interés por estudiar la implementación del enfoque preventivo en las comisarías derivó de la experiencia obtenida a lo largo de los años como oficiales de armas en la Policía Nacional del Perú [PNP], lo que ha permitido que se puedan dirigir diversas unidades operativas, dentro de las cuales destaca el desempeño en las Comisarías durante periodos considerables que permitieron una mayor cercanía con la ciudadanía y los problemas que la aquejan, por lo que la elaboración de este trabajo es una responsabilidad autoimpuesta que va incluso más allá del cumplimiento del deber de las funciones asignadas.

CAPÍTULO I: DEFINICION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se exploran diversas aristas de lo referente al enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en la Policía Nacional del Perú [PNP], a fin de definir y describir formalmente el problema de investigación. Para ello, se acompaña el análisis con una revisión de conceptos clave: seguridad ciudadana; función policial; enfoque preventivo; delitos, faltas y violencia. Posteriormente, se presenta el desarrollo de la arquitectura del problema. Finalmente, se identifica el marco normativo e institucional del problema estudiado.

1.1. Redacción formal del problema

En el siguiente trabajo de investigación se aborda el problema de la **deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021.**

De acuerdo con el *Informe técnico de Estadísticas de seguridad ciudadana* del 2020¹ (INEI, 2020a), el 82.9% de la población con más de 15 años viviendo en zonas urbanas declaró que es muy probable que se sientan inseguros en los próximos 12 meses. En esta misma línea, respecto a los habitantes de ciudades con más de 20 mil habitantes o en centros poblados urbanos de dos mil a menos de 20 mil habitantes, el informe presenta un panorama también preocupante, ya que las cifras se mantienen altas con 85.7% y 75.9%, respectivamente.

¹ El indicador utilizado en este trabajo no se sustenta en la percepción de inseguridad al caminar de noche en su zona o barrio debido a que el seguimiento a estos datos ha sido restringido debido a las medidas del estado de emergencia nacional, tales como la cuarentena y el toque de queda (INEI, 2020a).

No obstante, la data recogida mostró que la población víctima de algún hecho delictivo² bordeaba el 18.6% a nivel nacional urbano, lo cual reflejó que los hechos acontecidos son menores a la percepción ciudadana (INEI, 2021).

Desde esta perspectiva, las exigencias de la sociedad muestran especial atención en la implementación de estrategias dirigidas a la prevención, ya que prevenir que se cometa un delito no solo evita el sufrimiento ocasionado por las pérdidas y/o daños personales y materiales, sino que también resulta más barato (eficiencia del gasto público) que reaccionar ante los delitos consumados y sus respectivas consecuencias (Programa para la Convivencia Ciudadana, 2013).

Ahora bien, luego de revisarse las metas del pliego presupuestal para el 2021 se identificó que ha habido una reducción en la tasa de victimización general en la población a nivel nacional de las zonas urbanas de un punto porcentual, pasando del 2020 de 24.4% a 23.4% en el 2021. Adicionalmente, se halló una ligera reducción en el número de robos de dinero, carteras y celulares, así que la disminución porcentual viró 0.3%, pasando de 13.0% en el 2020 a 12.7% en el 2021.

Sin embargo, estos datos alentadores se ven opacados por el significativo incremento, respecto a informes de investigación policial y en cuanto a la detención de personas requisitorias que mostraron un aumento porcentual es de 24.5% y 48.5% respectivamente frente al 2021 (Mininter, 2020).

Considerando los alcances mostrados en los párrafos precedentes, se puede afirmar la existencia de un modelo casi exclusivo basado en la reacción (actuación frente al hecho consumado), cuyas consecuencias nocivas tienen que ver con la menor

² “Hecho delictivo es todo hecho que atenta o vulnera los derechos de una persona y conlleva al peligro, daño o riesgo” (INEI, 2021, p. 1).

público (falta de credibilidad), así como la legalidad de sus actuaciones (Guillén, 2015), limitaciones en las vías para promocionar la cohesión social, búsqueda del bienestar social general, combatir la exclusión y la marginación, crear sentido de pertenencia, promover la confianza y ofrecer oportunidades de movilidad social (Programa para la Convivencia Ciudadana, 2013). En resumen, se muestra el impacto en la calidad de vida personal y familiar, el ejercicio de los derechos ciudadanos y además en la salud pública (condiciones que aseguran un nivel de vida adecuado para conservar la salud).

1.2. Marco conceptual del problema.

La seguridad ciudadana es un objetivo fundamental en cualquier comunidad que requiere la actuación coordinada de múltiples actores, entre ellos, las fuerzas policiales. El papel de la policía está dedicada a garantizar la seguridad ciudadana y debe adoptar un enfoque integral que incluya tanto acciones preventivas como reactivas. En este sentido, la estrategia preventiva trata de disminuir el riesgo de delitos y faltas mediante la aplicación de medidas de seguridad.

El método reactivo, por su parte, se centra en responder a los delitos y faltas después de que se hayan producido. Para desarrollar ambos enfoques se requiere una investigación completa de la arquitectura del problema, es decir, de los elementos que conducen a la comisión de delitos y faltas.

Por ello, con el fin de elaborar un corpus conceptual que permita comprender los elementos clave de un enfoque preventivo en la estrategia de seguridad ciudadana y a fin de abordar la problemática propuesta en esta investigación se analizarán los términos siguientes: seguridad ciudadana, función policial, enfoque preventivo, delitos y faltas.

1.2.1. Seguridad ciudadana

La seguridad se refiere comúnmente como la ausencia de riesgo, aunque, se le puede entender, también, como la confianza en algo o alguien, es decir una situación emocional en la cual no se tiene una percepción de riesgo. De ahí que la percepción como concepto sea considerada un insumo clave a la hora de abordar temas de seguridad (Ouaarab, 2015).

Investigadores como Wood y Shearing (2007) analizan la seguridad desde la objetividad y subjetividad. En cuanto a la condición objetiva, refiere que existen tres formas: (a) condición de ausencia de amenaza; (b) estado hipotético de seguridad absoluta; y (c) forma de evitar o no exponerse al peligro; mientras que, en lo referido a la condición subjetiva, se describen dos aspectos: (a) la condición positiva de sentirse a salvo; y (b) la ausencia de ansiedad o aprensión que se define negativamente por contraste con la seguridad.

En este mismo sentido, seguridad es un contraste de percepciones sobre elementos de riesgo, de protección y/o neutralización conocidos y además integrados (Ouaarab, 2015), y siendo que tiene su base en la percepción, una misma situación produce diferentes efectos en distintas personas, en consecuencia, la seguridad no puede ser entendida como un constructo absoluto sino más bien relativo, en vista de que engloba una multidisciplinariedad de aspectos de la ya compleja vida cotidiana, ya que hace referencia a todas las incertidumbres que puedan sentir los ciudadanos (Huesca y Grimaldo, 2021).

Es por ello por lo que la investigación se basa en los alcances proporcionados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2013) en donde se explica que la seguridad ciudadana se entiende como una modalidad específica de la seguridad humana, en la cual está relacionada con la

seguridad personal y, especialmente, con las amenazas. La seguridad ciudadana consiste en garantizar la protección de un conjunto mínimo de derechos, en los que se incluye el derecho a la vida, el derecho a la propiedad y el derecho a la dignidad (2013, p. 5). En síntesis, se puede afirmar que la seguridad ciudadana como concepto se encuentra estrechamente relacionada con términos como protección y desarrollo humano y se encuentra así, enfocada en la preservación del bienestar de la población.

Cabe señalar que la definición expuesta se encuentra vinculada sustancialmente con lo señalado por Rodríguez quien manifiesta que la seguridad ciudadana es “actuar en conjunto con los elementos constituyentes en atención del ser humano, para fortalecer la necesidad de convivir en armonía la ciudadanía y potenciar los derechos individuales y colectivos” (2021, p. 169).

1.2.2. Función policial

Las problemáticas que subyacen a la función policial en diversos contextos sociodemográficos, como las lesiones provocadas por uso excesivo de la fuerza, las muertes de ciudadanos en protestas sociales, detenciones arbitrarias, entre otras vulneraciones de derechos humanos, se colocan en la palestra del diálogo político. En tal razón, la legitimidad y la eficacia del comportamiento de los efectivos policiales son necesarios afin de garantizar la seguridad, la justicia y el respeto a los derechos humanos en toda sociedad donde imperan los principios del Estado de Derecho. Según Bernal (2019) las actuaciones de los funcionarios policiales se instrumentalizan y se transforman en canales de intervención social que afectan las formas de relacionamiento entre el Estado y la sociedad.

De acuerdo con el artículo III del Decreto Legislativo N. °1267 emitido en el 2016, se especifica que la función policial se ejecuta teniendo en consideración

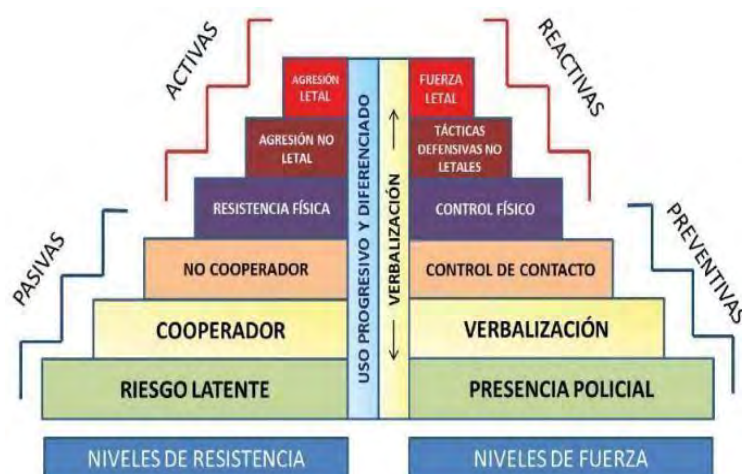
permanentemente cuál es la razón de ser de su creación y sus principales fines. Es así que se exhorta a tener presente el artículo 166 de la Constitución Política del Perú en donde se definen dichos parámetros. La función policial se puede conceptualizar como el conjunto de actividades que desempeñan los funcionarios policiales a fin de cumplir con la misión constitucional encomendada que consiste en buscar el bien común y generar un clima de paz y tranquilidad en donde la sociedad íntegramente se pueda desarrollar.

De lo mencionado anteriormente se puede comentar que la función policial se disgrega en los componentes siguientes:

- 1.2.2.1. Uso progresivo y diferenciado de la fuerza, se reconoce que el efectivo policial es el encargado de hacer cumplir la ley, en tal razón solo puede hacer uso de la fuerza cuando resulte estrictamente necesario y en la medida requerida (CICR, 2002, p. 21). A continuación, mostramos los alcances del marco normativo nacional en dicha materia (Decreto Legislativo N.º 1186 y la RM N.º 952-2018-IN).

El marco normativo vigente refiere que el uso de la fuerza policial se limita a situaciones concretas las cuales se describen a continuación: (a) cuando un individuo sea sorprendido cometiendo un delito o cuando la autoridad competente (juez) lo solicite, siempre y cuando esté conforme a ley; (b) en cumplimiento de las funciones asignadas o disposiciones lícitas de las autoridades; (c) prevenir que se realicen faltas y delitos; (d) preservar o defender los bienes jurídicos tutelados; y (e) cuando muestran resistencia a la autoridad. Considerando el caso de estudio, se puede señalar que tres (b, c y d) de las cinco circunstancias en las que se permite el uso de la fuerza, fueron claramente concurrentes.

Figura 1. Niveles del uso de la fuerza



Fuente: Manual de derechos humanos aplicados a la función policial, aprobado por la RMN.°952-2018-IN

Las descripciones realizadas en la Figura 1, señalan, claramente, los niveles del uso de la fuerza en concordancia con los niveles de resistencia por parte del intervenido, lo cual implica que el personal policial hace uso de medio y métodos a emplear según el nivel de cooperación, resistencia o agresión que representa el intervenido o la situación que desea controlar.

1.2.2.2. Respeto a los derechos humanos, el efectivo policial por función se encuentra en todo momento frente a la toma de decisiones es, por ello, que su actuación no debe considerarse como el evento que corresponde a su autonomía, sino que más bien se espera que esta resulte ser una actuación inteligente propia de un profesional que cuente con las competencias requeridas para poder realizar intervenciones. Por tanto, es menester del personal policial conocer las implicancias de las decisiones tomadas y las acciones ejecutadas (Berni, 2015, pp. 29-30). En tal sentido,

el citado autor refiere que la toma de decisiones se compone por dos dimensiones, la evaluación de la situación y la planificación de la acción, las cuales forman parte de un proceso dinámico de interacción.

La evaluación del evento se entiende como el análisis integral y permanente del contexto, las circunstancias que lo involucran y además con quienes interactúa, así como el nivel de complejidad de las situaciones (habituales, imprevistas, inesperadas y nuevas), considerando en todo momento las consecuencias de sus actuaciones (Berni, 2015, p. 31).

En cuanto a lo referido a la planificación de la acción, se reconoce que según la evaluación realizada el personal policial tiene que desarrollar un plan de acción, debiendo considerarse como el camino más apropiado y coherente con los requerimientos del evento (Berni, 2015, p. 41).

La actuación del personal policial se encuentra orientada no solo por normativa nacional, sino también en el ámbito internacional. Es así como en un Estado de Derecho como el que prima, en la actualidad, en el Perú, la función policial tiene como pilares primigenios el respeto y defensa de los derechos humanos, que permiten garantizar la paz social (Bernal, 2019, p. 263). Ello, sin olvidar que concurren en sí misma dos perspectivas indivisibles, una de ellas referida al personal policial como funcionario investido de autoridad por el propio Estado y que se arroga el monopolio de la fuerza con el firme propósito de respetar y hacer respetar los derechos de los ciudadanos a convivir en paz; asimismo, en simultáneo, la segunda perspectiva hace referencia a la consideración del funcionario policial como un sujeto de derecho pleno, al igual que todo ciudadano sin hacer diferenciación por profesión o trabajo que desempeña.

1.2.2.3. Rendición de cuentas, el accionar policial se encuentra constantemente en observación no solo de las organizaciones civiles, sino también de la ciudadanía en general, toda vez que su accionar en la vulneración de derechos es una problemática nacional y también internacional. Es por ello por lo que, en los últimos años, frente al desfase de ésta con los cambios sociales, políticos y económicos de los países se viene exigiendo la reforma de la policía, con la finalidad de adaptarse eficientemente a las necesidades de las personas para mejorar no solo su bienestar sino también su calidad de vida. Además, reconociendo que el control supremo del mantenimiento de la paz y sus efectos impositivos por sí solos son insostenibles (Ouaarab, 2015).

En este sentido, como parte de la reforma de la organización policial se considera relevante la implementación de procesos que permitan el acceso a la ciudadanía ,de la información que ésta solicite en cuanto a transparentar los actuados en las investigaciones en las cuales el personal policial se encuentre inmerso, debido a su participación directa o indirecta en situaciones que se puede considerar como la vulneración de derechos de los ciudadanos al ser intervenidos, agredidos y/o muertos (Pinette, 2020).

Es por ello que, considerando lo importante que resulta ser rendir cuentas a la ciudadanía se publica el Decreto Legislativo N.º1291 endiciembre del año 2016, el mismo que permite vislumbrar un primer avance en este aspecto, al disponer que las autoridades policiales rindan cuentas de manera trimestral y en audiencia pública, respecto de la gestión realizada de acuerdo a los objetivos propuestos y metas alcanzadas, permitiendo la promoción de un cuerpo policial más eficaz y

cercano a la ciudadanía. Además, es preciso señalar la responsabilidad policial como cuestión de interés público, ya que la ciudadanía debe confiar que la actuación policial es ejercida no solo en el marco de sus atribuciones, sino también de modo legítimo, con la finalidad de erradicar la desconfianza ciudadana.

1.2.3. Enfoque preventivo

En cuanto al término enfoque, desde su origen etimológico significa acción de dirigir la atención a un asunto, y la prevención, quiere decir actuar antes de que acontezca un suceso (Gonzales, 2018). En tal sentido, el enfoque preventivo resulta ser una forma de analizar, entender y proponer alternativas de solución a la problemática desde la prevención.

En el presente trabajo de investigación se abordará del enfoque de prevención situacional, el cual es considerado como una de las corrientes teóricas más reconocidas en el campo académico de la prevención de la criminalidad. A ésta se le conoce también como el “orden público basado en la resolución de problemas”. Este enfoque, se diferencia de otros porque presta especial atención a los problemas, lugares y personas focalizadas e incluso en tiempos específicos. Por lo que, se realiza un diagnóstico situacional exhaustivo para identificar los problemas antes de implementar los planes de trabajo.

Según Gutiérrez (2020) el enfoque de prevención situacional tiene como finalidad reducir las oportunidades e incrementar los riesgos percibidos por el delincuente. Es así como las estrategias que se implementan según el enfoque tienen en cuenta tres teorías: la elección racional, actividades rutinarias y pautas delictivas. Respecto a la teoría de elección racional, señala que el accionar del delincuente se basa en decisiones calculadas de riesgo, esfuerzo requerido y

beneficios potenciales. En cuanto a la teoría de las actividades rutinarias, señala que el delito se comete por la convergencia de tres aspectos: motivación del individuo (delincuente), objetivo adecuado (objeto del delito) y ausencia o deficiencia de seguridad. Finalmente, la teoría de pautas delictivas se refiere a que los delincuentes desarrollan modelos del entorno social y económico en el que operan, basados en las actividades diarias en las que se relacionan.

Considerando las teorías que sustentan el enfoque de prevención situacional se puede afirmar que las estrategias a implementar deben tener en cuenta tres aspectos: incrementar el esfuerzo para que se desarrolle la actividad delictiva, incrementar el riesgo de ser detenido y posterior encarcelamiento y reducir los beneficios que podría traer consigo el hecho delictivo (Clarke, 1983).

1.2.4. Delitos, faltas y violencia

Según Tilly, el delito es el “conjunto de conductas clasificadas como ilegales o contrarias a la ley y a la norma jurídica vigente en un Estado y que, como tales, están sujetas a castigo o sanción por parte de las autoridades correspondientes” (2003, p. 19). Asimismo, Carrara (como se cita en Ochavano, 2021) propuso que el delito se entiende como la “infracción de la ley del Estado promulgada para proteger la seguridad ciudadana, resultante de un acto externo del hombre, positivo o negativo, moralmente imputable y políticamente dañoso” (p. 15). Respecto a las faltas, Rocco (como se cita en Chunga, 2009, p. 3) advierte que las faltas son “las acciones u omisiones contrarias al interés administrativo del Estado”, logrando afectar bienes jurídicos secundarios como la tranquilidad, el decoro, sensibilidad moral entre otros.

Por tanto, se puede afirmar que la diferencia entre delitos y faltas está relacionada con la gravedad del daño, mientras que las faltas son sancionadas con

penas restrictivas de derechos y la imposición de multas, los delitos generalmente se sancionan con penas privativas de libertad.

En cuanto a la violencia el PNUD señaló que es “el uso deliberado e impuesto de la fuerza física por parte de una persona o grupo de personas en contra de otra u otras personas” (2013, p. 6), sin embargo, reconoció que la violencia psicológica y emocional también son componentes de la violencia física.

Dos de las seis importantes amenazas que presenta la seguridad ciudadana son el hurto y/o robos menores que suceden continuamente en los lugares públicos, los cuales mayormente hay violencia, golpes o lesiones contra las víctimas. El referido estudio del PNUD (2013), manifiesta que es la población joven quienes son los más afectados por la criminalidad y la violencia, sin embargo, también es esta población la responsable de la violencia intencional y de comisión de delitos.

1.2.5. Enfoque reactivo

La política de seguridad reactiva o un enfoque reactivo se centra en perseguir el delito sin tomar en consideración la prevención. Este modelo es el que ha predominado en Latinoamérica sobre todo por la ausencia de “una política criminal racional, coherente y moderna en la región, producto de la fractura de consensos políticos, las políticas de prevención de largo plazo han sido dejadas de lado por los decisores políticos” (Revista Seguridad, 2021, p. 55).

La seguridad puede ser entendida como la ausencia de riesgo, de ahí que la seguridad ciudadana consista en garantizar la protección de un conjunto mínimo de derechos que permita preservar el bienestar de la población. Esta búsqueda por el bien común y un clima de paz recae en gran parte en el Estado y dentro de este por los funcionarios policiales, quienes deben respetar los límites de la Ley y cumplir

eficientemente con las funciones encomendadas (Revista Seguridad, 2021, pp. 54-55). Ahora, si bien el Estado tiene como obligación resguardar y velar por el bienestar de sus ciudadanos, los medios para que ello se garantice varían y pueden ser más o menos eficaces. Tal es el caso del tradicional enfoque reactivo que continúa predominando en las estrategias para luchar contra la comisión de delitos y faltas. En esta investigación se propone explorar los beneficios de la implementación de un enfoque preventivo y continuar la reflexión del que debería ser el modelo peruano de seguridad ciudadana.

1.3. Arquitectura del problema

Para la elaboración de la arquitectura del problema se han identificado las cuatro dimensiones siguientes:

- a. La magnitud del problema tiene un alcance nacional, así, por ejemplo, el informe de percepción de inseguridad ciudadana del 2020 muestra como el 82.9% de la población de entre 15 a más años en zonas urbanas siente que será víctima de algún acto delictivo en los próximos 12 meses (INEI, 2020a).

Otro de los aspectos que han incrementado su magnitud, está relacionada con la limitada capacidad de gestión, ya que, si bien el país ha experimentado un crecimiento económico importante desde el 2002 hasta el 2013, con un crecimiento mínimo de 4.2% exceptuando la recesión mundial del 2008 (que afectó el crecimiento económico en el 2009, el cual fue de 1.1%) y su valor máximo de crecimiento 9.1%, siendo el promedio de crecimiento en este periodo de 6.15% (INEI, 2020b). Si bien se ha seguido creciendo, aunque en promedio con una disminución de casi la mitad (3.06%), el Estado no ha podido traducir estos resultados macroeconómicos

en eficiencia de la gestión en aspectos claves como la prevención de la incidencia delictiva en el país.

Es por lo que en el informe del Instituto Peruano de Economía [IPE] publicado en febrero del 2020 se señala que entre los años 2011 y 2019 el presupuesto creció, anualmente, en promedio 9.8%, mientras que el gasto lo hizo en 12.4%, y solo la quinta parte fue destinado a inversión pública. Sin embargo, las denuncias realizadas en las comisarías por la comisión de delitos se incrementaron en el 2017 en 66.3% con relación al año 2011, según informe el Anuario estadístico de Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011-2017.

Finalmente, resulta importante resaltar lo señalado por Levitsky (2012) y referenciado en el documento titulado Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (2017, p. 11), en el cual se indica que el Perú tendría uno de los Estados más disfuncionales en Latinoamérica. Gran parte de las instituciones estatales no funcionan e incluso carecen de alcance nacional, lo cual deja a numerosas personas y territorios al margen. Así, por ejemplo, en muchas provincias, los servicios públicos como la salud, el acceso a agua potable o conectividad digital es deficiente o inexistente.

Dicha afirmación cuenta con total vigencia aún en el 2021, ya que la magnitud de la problemática no muestra una disminución significativa en su impacto en la ciudadanía. Por lo tanto, la limitada inversión pública y la ineficiente gestión del enfoque preventivo, permite afirmar la existencia de un modelo casi exclusivo basado en la reacción (actuación frente al hecho consumado), lo cual viene teniendo efectos nocivos en la sociedad, ya que permite que se promuevan políticas de endurecimiento de las penas hasta el

punto de la criminalización, en consecuencia este modelo fáctico instaurado promueve el resquebrajamiento en el seno de la ciudadanía, al no mostrar la capacidad de garantizar el goce pleno de sus derechos fundamentales (Rodríguez y Santiago, 2010).

- b. Si bien existen avances importantes en materia de prevención en las comisarías integrantes de la DIVPOL-SUR-1 como la creación de una oficina orientada al enfoque preventivo y la asignación de personal que se dedique exclusivamente a ello; aún persisten diversas limitaciones en los procesos de implementación de dicho enfoque.

Uno de los pilares para combatir el aumento de la inseguridad en nuestras ciudades es la inversión en la capacidad operativa de los agentes de policía que actúan en las comisarías. Sin embargo, debido al menor presupuesto y alcance de los proyectos de inversión, las mejoras se dirigen más a alteraciones funcionales que estructurales (INEI, 2019).

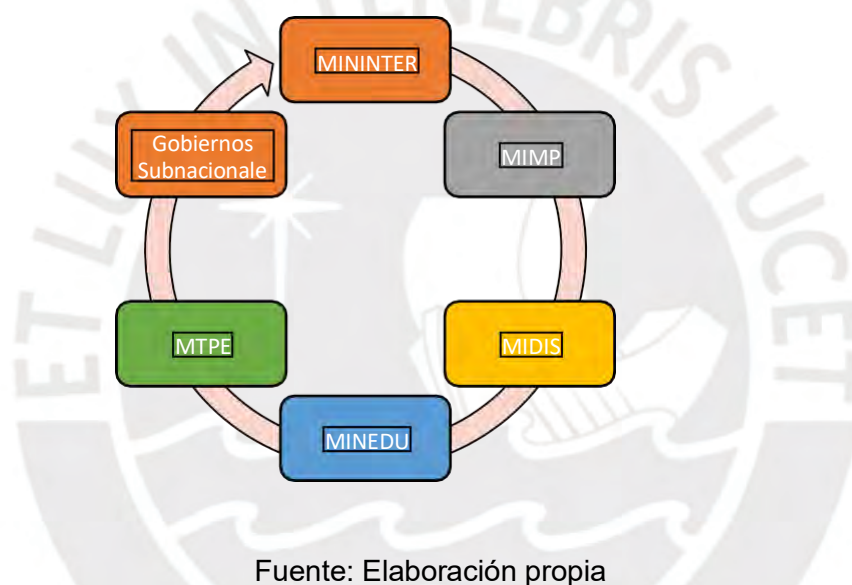
- c. En esta sección se verán los principales actores involucrados en el proceso de prevención. El PNUD, en un estudio del año 2010 enfatizó en dos aspectos:(a) señala que la inseguridad impacta en al menos tres dimensiones del desarrollo humano, estos son primero en la persona, segundo en la cohesión social y tercero en las instituciones democráticas; (b) de la encuesta realizada en las cárceles de cinco países latinoamericanos en los que incluyen al Perú, se halló que en promedio el 30% de los internos abandonó el hogar familiar antes de los 15 años de edad, y casi un 80% no completó 12 años de escolaridad.

Del mismo modo, el Informe Regional de Desarrollo Humano 2013- 2014 presentó una serie de recomendaciones a fin de orientar las políticas hacia la

mejora de la calidad de vida de las personas. Lo cual incluye a una prevención eficiente del delito y la violencia por medio de un crecimiento que incluya a todos, instituciones de seguridad y justicia eficaces, además de incorporar políticas que estimulen la convivencia social sana.

De esta manera, considerando los informes del PNUD y el IDH se identifica a los primeros actores involucrados en la temática de investigación representados en la Figura 2 a continuación.

Figura 2. Principales actores involucrados en el proceso de prevención



El Ministerio del Interior [Mininter] pues incluye a la PNP y su función primordial de garantizar, mantener y restablecer el orden interno.

En cuanto al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], el comunicado de prensa del 19 de febrero del 2021 refirió que en el marco de sus funciones y en colaboración con los municipios ha venido implementando la estrategia conocida como “Ponte en modo niñez”. Esta se encuentra destinada a la prevención y atención de situaciones de riesgo o vulnerabilidad de niñas, niños y adolescentes. Las condiciones de

vulnerabilidad contribuyen a que los adolescentes se involucren en actividades delictivas (CNDH, 2017), por lo que este tipo de iniciativas permiten sumar esfuerzos en la implementación de un enfoque preventivo transversal en todo el Estado Peruano.

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], por su parte, está implementando programas para atender ciudadanos en situación de exclusión y pobreza, con mayor énfasis en el ámbito rural. Dichos programas han contribuido a reducir el índice de pobreza, principal factor de la condición de vulnerabilidad, y tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de los derechos sociales y económicos de todos los ciudadanos (MIDIS, 2019). De esta manera, se mitiga la bipolaridad en la concepción de seguridad en América Latina, ya que por un lado se tiene la “demanda colectiva de una *mano dura* contra la delincuencia, mientras que, por otro lado, persisten los altos índices de pobreza, que es la generadora de la violencia y la inseguridad en la región” (Revista Seguridad, 2021, p. 55).

Asimismo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), según Álvaro Monge, socio de Macroconsult, señala que seis de cada diez peruanos (24% en condición de pobreza y 33% en situación vulnerable) estarían en condición precaria en el 2021 (Diario Gestión, 13 de abril del 2021). Además, el Fondo Monetario Internacional [FMI] refirió que más de 1.8 millones de peruanos cayeron en la pobreza en 2020 debido a la pandemia.

El Ministerio de Educación [Minedu] es el encargado de implementar políticas para asegurar la permanencia y continuidad de los estudiantes en el sistema educativo, si bien es cierto que la disminución porcentual ha sido

sostenida pasando de un 20% (2004) al 11.2 (2015) en cuanto al nivel secundario. Asimismo, considerando las recomendaciones del Grupo de Análisis para el Desarrollo [Grade] publicadas en julio del 2020 se señaló que las características de los jóvenes que han abandonado los estudios son las siguientes: el bajo rendimiento escolar, repitencia (una o más veces), estar en situación de pobreza o pobreza extrema (vulnerable) y pertenecer a un grupo indígena. Tal es así que si confluyen más de una de estas características se eleva el riesgo de abandono.

Gobiernos subnacionales: los resultados de la implementación del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana [PNSC] 2013-2018 señala que existe una insuficiente coordinación interinstitucional.

En resumen, el MININTER es el principal organismo encargado de la seguridad ciudadana y se encarga de trabajar con otros sectores para aplicar estrategias preventivas en la lucha del país contra la delincuencia y la violencia. El MIMP y el MIDIS desempeñan un papel vital en la prevención de la delincuencia promoviendo la inclusión y las iniciativas sociales. El MIMP busca prevenir la violencia de género y proteger a las poblaciones vulnerables, mientras que el MIDIS apoya las iniciativas sociales para aliviar la pobreza y la exclusión social, que pueden conducir a una mayor exposición a la violencia y la delincuencia.

El MTPE y el MINEDU, por su parte, pueden incidir en la prevención del delito y la promoción del enfoque preventivo. El MTPE puede impulsar políticas de empleo y capacitación que reduzcan la exclusión laboral y la informalidad, reduciendo potencialmente los incentivos a cometer delitos y faltas. El MINEDU, por su parte, puede enfocarse en la prevención de la

violencia escolar y la promoción de principios cívicos y éticos que promuevan conductas respetuosas de la ley y la cooperación pacífica.

Los problemas de coordinación hallados en la implementación del PNSC 2013-2018 (p. 40) se han extendido de forma vertical y horizontal a través de las estructuras del Estado. Dichos problemas evidencian la ausencia de un sistema de comunicación y la falta de procesos de transferencia de información, tanto entre los tres poderes del Estado sus sectores respectivos, como, también, de los gobiernos regionales y locales.

En conclusión, la prevención y reducción de la violencia y la delincuencia requiere de la coordinación y colaboración entre diversos sectores y políticas gubernamentales, tales como MININTER, MIMP, MIDIS, MTPE y MINEDU. En cualquiera de estos sectores, la falta de coordinación o de recursos suficientes podría repercutir en la eficacia de la prevención de delitos y faltas en las comisarías de todo el país.

- d. En torno a la gestión de la política de seguridad ciudadana, el informe del Instituto Peruano de Economía publicado en febrero de 2020 señala que el presupuesto se expandió una media anual del 9,8% entre 2011 y 2019, mientras que el gasto creció un 12,4%, y apenas una quinta parte se destinó a inversión pública. Sin embargo, según el Anuario Estadístico de Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011-2017, las denuncias presentadas en comisarías por la realización de delitos aumentaron un 66,3% en 2017 respecto a 2011.

Asimismo, en la revisión de las metas presupuestales para 2021, se indica que la reducción de la tasa de victimización general en la población a nivel nacional (15 años y más) del área urbana será de un punto porcentual,

pasando de 24,4% en 2020 a 23,4% en 2021; de igual forma, la reducción de los robos de dinero, billetera y celular será de sólo 0,3%, pasando de 13,0% en 2020 a 12,7% en 2021. Mientras tanto, el aumento de las denuncias por investigación policial y de las detenciones de personas buscadas será del 24,5% y del 48,5%, respectivamente (Mininter, 2020). Como resultado, podríamos concluir que la prioridad no es la prevención.

Finalmente, en el documento Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 se cita a Levitsky (2012), quien destaca que el Estado peruano será uno de los más disfuncionales de América Latina debido a que un gran número de instituciones estatales son inoperantes, ineficientes e incluso de alcance limitado. No existen en muchas localidades rurales. De esta manera, las garantías ciudadanas de seguridad y justicia se ven seriamente cuestionadas (2017, p. 11).

La tabla 1 contiene la matriz de consistencia del diseño de la investigación. Esta intenta validar la coherencia y consistencia de las distintas partes que componen la investigación. La siguiente tabla resume los objetivos, las preguntas de investigación, las hipótesis, la fuente de los datos y las herramientas a utilizar.

Tabla 1: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
Magnitud del problema en la seguridad ciudadana	Pregunta 1: ¿Cuál es el impacto de la deficiente implementación del enfoque preventivo en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1?	Objetivo 1: Analizar el impacto de la deficiente implementación del enfoque preventivo en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1	Hipótesis 1: La deficiente implementación del enfoque preventivo en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 provoca el incremento de la inseguridad y la desconfianza ciudadana.	INEI Documentación estatal Observatorio de la criminalidad Informes del PNUD	Revisión documental Entrevistas
Procesos en torno a un enfoque preventivo en DIVPOL-SUR-1	Pregunta 2: ¿Cómo se dan los procesos de implementación del enfoque preventivo en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1?	Objetivo 2: Analizar el desarrollo de los procesos de implementación del enfoque preventivo en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1	Hipótesis 2: Existen diversas limitaciones en los procesos de implementación del enfoque preventivo en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1.	INEI Documentación de la DIVPOL-SUR-1 Funcionarios de la DIVPOL-SUR-1	Revisión documental Entrevistas Encuestas
Enfoque preventivo	Pregunta 3: ¿Quiénes son los actores con responsabilidad directa en la deficiente implementación del enfoque preventivo en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1?	Objetivo 3: Identificar a los actores con responsabilidad directa en la deficiente implementación del enfoque preventivo en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la DIVPOL-SUR-1.	Hipótesis 3: Ministerio del Interior Policía Nacional del Perú DIVPOL SUR-1 comisarías de Miraflores y Surco Dirección de Participación Ciudadana Población dentro de las jurisdicciones	Marco regulatorio Documentación estatal Funcionarios policiales	Revisión documental Entrevistas Encuestas
Gestión de la política de seguridad ciudadana	Pregunta 4: ¿Cómo es la gestión de la política de seguridad ciudadana?	Objetivo 4: Explicar la gestión de la política de seguridad ciudadana	Hipótesis 4: La gestión de la política de seguridad ciudadana es deficiente.	Ley de la PNP Reglamento de la Ley de la PNP Ley 27933, Sistema nacional de Seguridad Ciudadana	Revisión documental Entrevistas

Fuente: Elaboración propia

La matriz de consistencia es una herramienta importante para evaluar la calidad de un estudio de investigación, ya que permite asegurar que los distintos aspectos que lo componen están alineados de forma coherente y lógica. El estilo

tabular favorece la lectura y la comprensión, permitiendo una revisión más rigurosa de la coherencia interna del estudio.

1.4 Marco institucional y normativo relacionado con el problema.

Se detalla en las tablas 2, 3, 4 y 5 a continuación:

Tabla 2: Marco normativo frente al problema identificado

Problema identificado	Marco desarrollado frente a problema identificado
Deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021	Constitución Política del Perú Art.°166
	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley 29158)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Marco institucional frente al problema identificado

Problema identificado	Marco que crea entidades/comisiones encargadas de dar lineamientos para atender el problema identificado
Deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021	Ley de Organización y Funciones del Ministerio del Interior (Decreto Legislativo 1266)
	Ley de la Policía Nacional del Perú (Decreto Legislativo 1267)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Políticas públicas generales frente al problema identificado

Problema identificado	Políticas públicas generales
Deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021	Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2021 (PESEM) del Sector Interior
	Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27658)
	Mapa de Procesos de la PNP

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Políticas públicas específicas frente al problema identificado

Problema identificado	Políticas públicas específicas
Deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021	Programa Barrio Seguro
	Red de Cooperación
	Programa Vecindario Seguro
	Club de Menores

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

Ahora bien, en el presente capítulo se desarrolla el marco teórico sobre las principales causas identificadas frente a la problemática de investigación de la deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021. En este apartado se analizan las causas siguientes: el insuficiente impulso a los programas preventivos, los débiles canales de comunicación entre la PNP y la comunidad, el inadecuado cumplimiento de los protocolos de atención y ayuda al ciudadano, finalmente, la ineficiente capacitación de los funcionarios policiales sobre el enfoque preventivo.

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

Los cambios en la gestión pública pueden ser una oportunidad para aumentar la eficacia de la PNP, pero deben aplicarse de forma descentralizada y en colaboración con los diversos actores implicados en la seguridad ciudadana. Además, es necesario un sólido plan de comunicación para aumentar el compromiso de los ciudadanos y generar confianza en la institución. La formación y el acceso a recursos logísticos adecuados también son necesarios para mejorar la eficiencia en la gestión de la seguridad ciudadana.

Una adecuada gestión pública debe priorizar el mejoramiento de la coordinación entre los actores, el fortalecimiento de los vínculos ciudadanos y la comunicación efectiva, la implementación de políticas de descentralización, la adecuada capacitación y dotación de recursos logísticos, y el aumento de la eficiencia en la gestión de la seguridad ciudadana. De esta manera se pueden obtener resultados efectivos en la lucha contra la delincuencia y la violencia en la sociedad.

A continuación, en el siguiente acápite se explora el marco teórico sobre las causas del problema, para ello se toma en cuenta lo señalado por las políticas de Modernización de la Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de ministros [PCM], las pautas del planeamiento estratégico del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan] y la Gestión de Recursos Humanos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir].

2.1.1. Cambios en la gestión pública.

En esta investigación se entiende por gestión o administración pública al “conjunto de decisiones y reglas que es necesario adoptar para motivar y coordinar a las personas con el objeto de alcanzar metas individuales y colectivas; es pública, porque se desenvuelve en el contexto de los fines del Estado dentro de un marco jurídico-político (Ortegón, 2015, p. 24).

Las políticas públicas, por su parte, constituyen una directriz de pensamiento que guía la acción y al buscar el cambio o la transformación están envueltas en un proceso dinámico, participativo y sistémico que complejiza la fase de implementación (Ortegón, 2015). Ello puede agravarse cuando se buscan adoptar políticas disruptivas o que buscan cambios profundos, debido a que se enfrentará a una serie de actores con distintos intereses que intentarán modificar las decisiones.

2.1.2. Vínculo ciudadano.

Siguiendo a Ortegón (2015), el Estado es aquella institución que concentra el poder político de una sociedad y busca garantizar el respeto a sus derechos. Las decisiones adoptadas por el Estado afectan al conjunto de la población por lo que siempre deben estar orientadas al bien común. En el Estado Peruano desde la implementación del enfoque de la Nueva Gestión Pública a fines del siglo XX, se han dado avances importantes en los bienes y servicios que brinda el Estado a los

ciudadanos. Se ha buscado dotar a los funcionarios públicos de mayor discrecionalidad y flexibilidad en el cumplimiento de sus funciones, a la vez, que se les transmite claramente las expectativas y objetivos que deben de cumplir. Se desvió la priorización de insumos y procedimientos por el enfoque en los productos que brinda el Estado y los resultados (Prats, 2005). Asimismo, se reconocen las diferentes necesidades de los ciudadanos y por ende la necesidad de una atención diferenciada y pertinente. Con ello, se debe fomentar los vínculos entre las instituciones públicas y los ciudadanos.

2.1.3. Estrategias de comunicación desde el Estado y la PNP

De acuerdo con Manuel Castells (2009), el comunicar implica compartir significados mediante el intercambio de información. Estos significados solo pueden ser comprendidos en el contexto de las relaciones sociales en donde se procesan. Para lograr una comunicación efectiva se requieren mensajes claros y conocer al receptor en su contexto. En la actualidad, con las innovaciones tecnológicas, se ha pasado a un nuevo sistema de comunicación multimodal en el cual la digitalización del contenido y los softwares avanzados permiten el cambio de formato de casi cualquier contenido en prácticamente cualquier forma.

Es en este complejo escenario en el que las instituciones públicas deben aprender a interactuar y fortalecer sus capacidades para comunicar eficientemente. Tal como se dice popularmente, lo que no se comunica no existe. Es así que el Estado debe impulsar la comunicación permanente y efectiva de los distintos organismos que lo conforman con el fin de mantener a la ciudadanía informada y de visibilizar los avances en sus políticas públicas.

2.1.4. Descentralización y la coordinación entre actores.

El proceso de descentralización y la búsqueda de mejoras en el trabajo

conjunto entre actores implica un proceso acumulativo de conocimiento y de experiencias que entrelaza la teoría y la práctica (Ortegón, 2015). Si se hace un símil con los sistemas teóricos económicos, se encuentra que el progreso de las ideas es acumulativo y tiene un objeto de perfeccionamiento permanente con capacidad de ser generalizable (Screpanti et al., 1997). De la misma manera, el paradigma de la descentralización y sus formas de implementación, si bien buscan consolidar cursos de acción a largo plazo, no están exentos de los ciclos de la realidad social y responden constantemente a las coyunturas.

En cuanto a los distintos actores que intervienen en la implementación de políticas públicas, se debe considerar que la eficiencia de sus resultados dependerá de la racionalidad, la coordinación y el consenso con la que operen (Ortegón, 2015).

2.1.5. Capacitación.

La capacitación continua de los miembros de una organización es esencial para asegurar el aprendizaje con el fin de que puedan alcanzar mejores resultados y con ello mejorar el rendimiento de toda la entidad (Honores-Jaramillo, 2020). El proceso de capacitación tiene como fin “buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales” (Art.º 10 de la Ley 30057).

El Estado peruano coincide con esta perspectiva y reconoce la importancia en esta materia en su Política Nacional de Modernización de la Gestión pública al año 2021. Esta política resalta la profesionalización de la función pública y el sistema civil con meritocracia involucra la gestión de personas. De la misma manera, SERVIR en el marco de la Ley de Servicio Civil, ha establecido reglas en la gestión

de la capacitación y ha detallado que el camino criterios objetivos que garantizan la productividad de los recursos asignados, imparcialidad y equidad (Art.º 11, inciso b).

2.1.6. Recursos logísticos y su implementación.

Este acápite busca dar una mirada al nivel más próximo entre el Estado, la implementación de sus políticas y el ciudadano. Para ello, se debe considerar que “se entiende por organización a toda entidad a través de la cual las personas se interrelacionan, se articulan y se comunican mediante vínculos contractuales, acuerdos formales o informales, derechos, normas, procedimientos (...) que definen las relaciones de cooperación y competencia” (Ortegón, 2015, p. 24). Las instituciones por su parte son consideradas órdenes abstractas que se interpretan como las reglas del juego. Estas son las que dan los marcos institucionales de las organizaciones. Así, por ejemplo, para esta investigación, veremos cómo los funcionarios policiales interactúan, en el marco de sus normativas, para la implementación del enfoque preventivo.

2.1.7. Eficiencia

Los académicos Cohen y Franco (1992) conceptualizan a la eficiencia como la acción de alcanzar un resultado y simultáneamente minimizar el costo de los recursos. En otras palabras, se entiende como la acción de conseguir un resultado determinado, minimizando los recursos empleados en el proceso.

De acuerdo con Mokate (1999), se puede definir a la eficacia como el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en un tiempo y lugar determinados. Es así como se entiende que una política, programa o una institución es eficaz cuando cumplen a cabalidad con sus metas y objetivos.

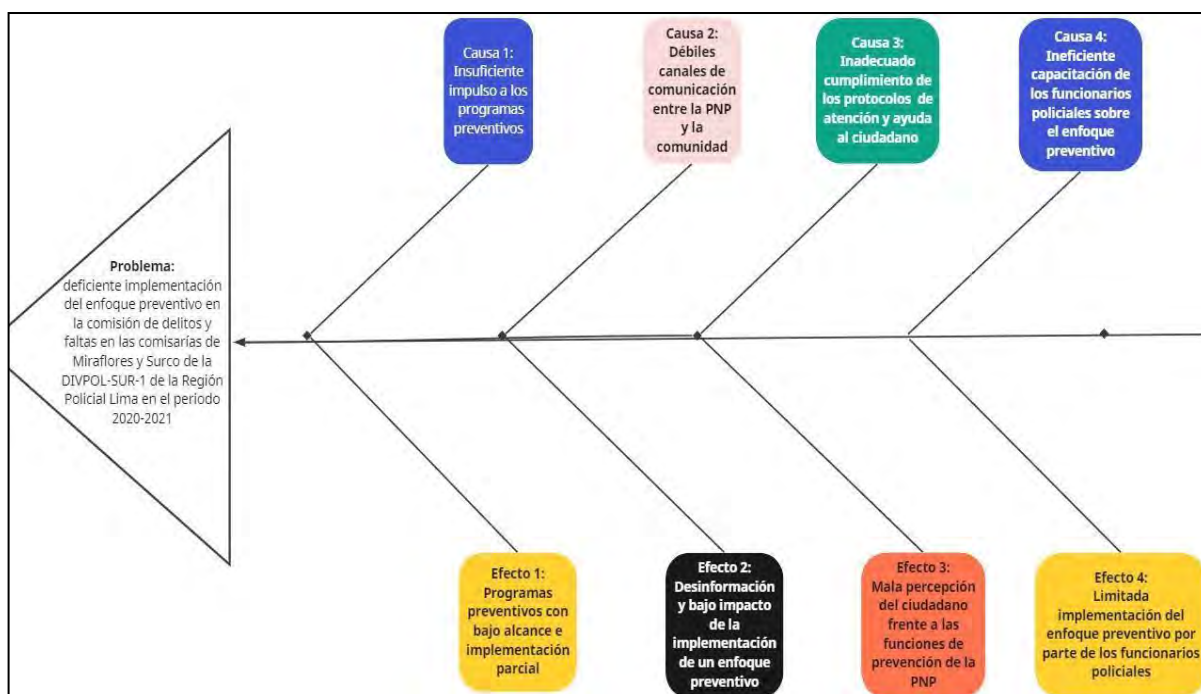
El marco teórico revisado sobre las causas del problema evidencia la

importancia de políticas públicas coherentes con miras a largo plazo que se articulen con los marcos normativos vigentes. Además, dichas políticas deben contar con una estrategia de implementación de cara al ciudadano que genere un vínculo de cumplimiento y de rendición de cuentas permanente. Para ello, se ha identificado que la PNP requiere de invertir y concentrarse en un plan para una comunicación efectiva con los ciudadanos y otros actores relevantes. También, se busca enfatizar en los beneficios de la capacitación de los funcionarios policiales en el enfoque preventivo y se quiere en esta investigación poder tomar los casos de las comisarías de Miraflores y Surco como los pilotos que podrían servir de antecedentes para futuras acciones en otras localidades

2.2. Causas del problema

En este acápite se desarrollan las cuatro causas principales identificadas frente a la ineficiencia en la implementación del enfoque preventivo en las comisarías de Miraflores y Surco. Las causas investigadas son las siguientes: el insuficiente impulso a los programas preventivos, los débiles canales de comunicación entre la PNP y la comunidad, el inadecuado cumplimiento de los protocolos de atención y ayuda al ciudadano, finalmente, la ineficiente capacitación de los funcionarios policiales sobre el enfoque preventivo, los que están plasmados en el Diagrama de Ishikawa de la Figura 3.

Figura 3. Diagrama de Ishikawa sobre el análisis causal del problema público



Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Causa 1: Insuficiente impulso a los programas preventivos

La Policía Nacional del Perú tiene los seis programas siguientes: patrullas juveniles, juntas vecinales, juntas de menores, amigos del policía, Brigadas de Autoprotección Escolar [Bapes] y la red de cooperantes. Teniendo en cuenta variables como el descenso de los índices de delincuencia, la percepción de la seguridad ciudadana, el compromiso de los ciudadanos y las evaluaciones internas y externas, se puede evaluar la eficacia de los programas preventivos de la PNP mediante un examen exhaustivo. Por la literatura revisada, se puede inferir que los programas preventivos no están logrando su cometido. A continuación, se desarrollarán argumentos que sustenten lo mencionado.

Los altos índices de hechos delictivos que ocurren en el país, especialmente en la capital, exigen replantear e innovar las estrategias, planes o programas que

busquen recobrar la confianza de la ciudadanía en los servicios que brinda la institución policial, especialmente en el aspecto preventivo, debiéndose fortalecer el esquema de funcionamiento interinstitucional e intrainstitucional, para lo cual se necesita la colaboración y apoyo de los diferentes sectores del gobierno, de la comunidad organizada y los integrantes policiales de las comisarías, con la finalidad de realizar acciones coordinadas y sostenibles en el tiempo, en la lucha contra la inseguridad y delincuencia.

Para lograr ello, se han empleado diferentes fórmulas que recaen generalmente en un modelo represivo, con un desempeño policial más reactivo que preventivo, lo cual ha traído consigo que gran parte de la ciudadanía no se encuentre satisfecha del desempeño policial, toda vez que, su participación en la mayoría de casos, se circunscribe en hechos criminales ya acontecidos, es decir, luego de cometido o perpetrado(a) la falta o delito, interiorizando en la ciudadanía el concepto de una policía reactiva, que cumple su rol cuando ya se cometió el ilícito penal, propiciando con ello, una sensación de malestar y desconfianza en su autoridad policial.

La Policía Nacional del Perú, actualmente afronta el gran reto de recuperar el respeto y confianza por parte del ciudadano, para ello, se debe propiciar un mayor acercamiento de la población hacia sus autoridades, a fin de lograr captar el mayor número de aliados y colaboradores dentro de la comunidad. Además, se debe preparar al personal a través de capacitaciones o talleres, mediante herramientas tecnológicas que permitan sensibilizarlos en la gran responsabilidad que asumen en el cargo y en los valores que la ciudadanía posee. Adicionalmente, también se recomienda trabajar en la interrelación con otras autoridades, por ejemplo, involucrar a los alcaldes, a los gobernadores regionales, al Ministerio Público, entre otros,

con la finalidad de contar con la participación activa y articulada de todas las autoridades y poder alcanzar finalmente el reconocimiento positivo de la población.

Para promover la participación ciudadana resulta entonces necesario que las instituciones del Estado cuenten con funcionarios públicos preparados, que el personal policial de las comisarías se capacite, y que de manera articulada se alcance el proceso de construcción permanente de la seguridad entre la comunidad y el Estado.

La Policía Nacional del Perú, a través de los diferentes programas preventivos (Juntas Vecinales, Red de Cooperantes, Bapes, Club de Menores, Policía Escolar, Patrullas Juveniles), busca modificar los comportamientos de la población, generar confianza, proximidad y respeto hacia la policía, darle una mayor connotación y relevancia al aspecto preventivo, con la finalidad de lograr generar el mayor valor público posible; la ciudadanía espera resultado a sus problemas de violencia, delincuencia, crimen e inseguridad que los afecta.

La Dirección de Seguridad Ciudadana de la Policía Nacional del Perú [Dirseciu-PNP], tuvo a su cargo realizar acciones de supervisión y evaluación de la ejecución de los Programas Preventivos PNP en las Oficinas de Participación Ciudadana [OPC] de las comisarías, en las 123 comisarías tipo A, B y C, demarcadas territorialmente, en la Región Policial Lima, en el marco del Programa Presupuestal 0030 "Reducción de Delitos y Faltas que afectan a la Seguridad Ciudadana", acciones de monitoreo y evaluación efectuadas durante el mes de Setiembre 2021, culminando con la elaboración del Informe N.º120-2021-DIRNOS-PNP/DIRSECIU-DIVPROES-SEC del 22 de diciembre del 2021, con los resultados que a continuación se indican:

- a. En cuanto a las actividades de los Comisarios, el 97% elaboró su Plan de Trabajo, el 84% participó en la formulación del Plan Local de Seguridad Ciudadana, el 97% participaron en sesiones con el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana [CODISEC] y el 98% realizó Rendición de Cuentas a la Comunidad. (Anexo 3).
- b. De las 123 comisarías pertenecientes a la Región Policial Lima, 5 de ellas cumplieron la meta de los programas preventivos en un 100%; 9 (80%), 20 (60%), 44 (40%), 35 (20%) y 10 (00%) de las metas establecidas (Anexo 2).
- c. Asimismo, para la ejecución de los programas preventivos de las Oficinas de OPC de la Región Policial [REGPOL] Lima se encontraron las siguientes limitaciones:
- Falta de recursos logísticos (59%),
 - Personal insuficiente (41%),
 - Desinterés de los gobiernos locales (59%),
 - Desinterés de la comunidad (40%),
 - Rotación constante de los promotores (40%).
- d. Respecto a la infraestructura, el 95% de las comisarías cuentan con ambientes para las labores de la OPC, de las cuales el 70% son exclusivos, el 74% son adecuados, el 91% cuentan con servicio de internet, el 31% cuenta con insumos para los programas preventivos, el 91% cuenta con equipos cómputo, el 94% cuenta con equipos de oficina. El 83% solicitó requerimientos y solo el 11% recibió bienes en cantidades insuficientes para la implementación de los programas preventivos (Anexo 2).

- e. Sobre la capacitación el 93% de los comisarios fueron capacitados por la Dirseciu-PNP, así también el 83% de promotores OPC fueron capacitados. El 62% de promotores OPC se encuentran a dedicación exclusiva y el 52% tiene más de un año de permanencia en el cargo.

De los resultados obtenidos por la DIRSECIU PNP al término de las acciones de supervisión y evaluación de la ejecución de los Programas Preventivos PNP, de las Oficinas de Participación Ciudadana (OPC) en las 123 comisarías de la Región Policial Lima, se ha podido evidenciar, que si bien es cierto, existe la participación de los Comisarios, en la elaboración de sus Planes de Trabajo, en la formulación del Plan Local de Seguridad Ciudadana, en sesiones con el CODISEC y la Rendición de Cuentas a la Comunidad (Anexo 3), así como contar, con ambientes acondicionados para las Oficinas de Participación Ciudadana (OPC); sin embargo, para el cumplimiento de las metas de los programas preventivos, solo cinco de ellas cumplieron en un 100%, y nueve (80%), en tanto la mayoría de estas, el cumplimiento de sus metas estuvieron representadas en cifras sumamente alejadas del óptimo (100%): 20 (60%) 44 (40%), 35 (20%) e inclusive 10 de ellas estuvieron con (00%) de las metas establecidas (Anexo 2).

Asimismo, se pudieron encontrar serias limitaciones para el desarrollo de los programas preventivos, tales como la falta de recursos logísticos (59%), personal insuficiente (41%), desinterés de los gobiernos locales (59%), desinterés de la comunidad (40%), rotación constante de los promotores (40%); constituyendo el desinterés de los gobiernos locales y de la comunidad, cifras preocupantes, dado que no se estaría articulando de manera eficiente entre las autoridades locales y la comunidad organizada, en tanto la rotación de los promotores OPC, viene creando

serios inconvenientes en los propósitos de fortalecer los programas preventivos, toda vez de la Dirseciu-PNP en el I Semestre de cada año desarrolló capacitaciones para todo el personal de las OPC de las comisarías de la Región Policial Lima, sin embargo, en las acciones de supervisión durante el II Semestre, se encontró personal recién incorporado a las OPC, que no fueron capacitados, situación que retrasa el desarrollo de las actividades, sumado a ello que no todos los promotores están a dedicación exclusiva (Anexo 4).

Por último, resulta sumamente importante para lograr impulsar los programas preventivos, fortalecer la ejecución de estos programas, no solamente con personal de OPC que se encuentre involucrado, sino también, con todo el personal de las comisarías, tomando estas actividades como parte de la estrategia institucional de acercamiento a la comunidad y de fortalecimiento de la imagen institucional.

Del mismo modo, se recomienda que, el Jefe de la REGPOL Lima, disponga que el personal OPC capacitado por la Dirseciu-PNP, permanezca en su cargo, con la finalidad de darle continuidad y sostenibilidad a las actividades propias de los programas preventivos en cada comisaría, Asimismo, coordinar con las autoridades locales (municipalidad provincial y/o distrital) el apoyo de medios logísticos, toda vez, que se observa un marcado desinterés de estas autoridades para el desarrollo de los programas preventivos.

2.2.2. Causa 2: Débiles canales de comunicación entre la PNP y la comunidad.

De acuerdo con la Dirección General de Seguridad Ciudadana del Viceministerio de Seguridad Pública del Ministerio del Interior, aún existen temas pendientes en cuanto a la mejora de la participación de la población en las acciones

de seguridad ciudadana, especialmente la desinformación y el bajo impacto de la implementación del enfoque preventivo deben ser contrarrestadas. Es así como se está buscando diversas alternativas para poder acercar a la PNP con la población.

La importancia de adecuados canales de comunicación entre la PNP y la comunidad resulta sumamente relevante para la sana convivencia entre sus integrantes, constituyéndose la policía, como representante del Estado, en un garante de la seguridad ciudadana, cuyas funciones se encuentran debidamente enmarcadas dentro de nuestra carta magna, con la finalidad entre otras, de garantizar la vida, la integridad física y psíquica de las personas, así como el libre ejercicio de su libertad.

Actualmente se vive en una sociedad donde la violencia forma parte de lo cotidiano del día, donde el clima de intranquilidad e inseguridad es cada vez mayor, ello, aunado a que los medios de comunicación escrita, radial, televisiva y plataformas digitales, producen mayor relevancia y consecuente impacto dentro de los hogares, originan un ambiente de desconfianza ciudadana hacia su policía.

Este fenómeno de los medios de comunicación masiva, ha adquirido en los últimos años una significativa notoriedad dentro de las diferentes facetas de la vida del ser humano, pues las personas dedican tiempo de su quehacer cotidiano en buscar información nacional e internacional sobre diferentes aspectos, dentro de ellos, noticias relacionadas a temas de seguridad ciudadana referidos al incremento delincencial, victimización y la respuesta policial ante tales hechos criminales, motivo por el cual, resulta trascendental fortalecer los canales de comunicación entre la PNP y la comunidad, con el fin de cambiar la actitud de los integrantes policiales, así como de la ciudadanía en general, internalizando conductas de compromiso y

apoyo a la institución policial orientadas a mejorar la seguridad ciudadana y la calidad de vida de la población.

Para el desarrollo de esta causa, se ha solicitado información actualizada del ente comunicador de la institución policial, la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la Policía Nacional del Perú [DIRCII-PNP], habiéndose recopilado del Informe N°14-2022-SECEJE PNP-Dircii/DIVASESP del 7 de febrero del 2022, información significativa respecto a los canales de comunicación entre la PNP y la ciudadanía, con insumos relevantes.

Así, por ejemplo, se encuentra que las funciones de la Dircii-PNP están enmarcadas dentro del Decreto Supremo N°026-2017-IN publicado en el Diario Oficial El Peruano el Reglamento del Decreto Legislativo N.°1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, en su Art.°89 establece que la Dircii-PNP es la unidad orgánica encargada de dirigir, coordinar, ejecutar y controlar lo que respecta a la política de comunicación social en la Policía Nacional del Perú. Además, está encargada de proyectar la imagen de la institución policial con información y producción comunicacional, siguiendo las pautas establecidas en el Plan Estratégico de la Policía Nacional del Perú y conforme a los lineamientos implantados por el Ministerio del Interior y resoluciones emitidas por el comandante General de la Policía Nacional del Perú.

Por otro lado, los canales de comunicación tecnológicos brindan diversas contribuciones de gran uso en las organizaciones, teniendo el soporte digital como principal característica la retroalimentación (*feedback*) o su bidireccionalidad con el público objetivo.

Con respecto a los canales de comunicación entre la PNP y la comunidad,

estos se segmentan en medios tradicionales y medios digitales. Por un lado, los medios tradicionales tienen como finalidad, procesar y gestionar los mensajes y contenidos que se difunden a través de prensa escrita, radial y televisiva a los medios de comunicación social y diferentes públicos objetivos. Ahora bien, los medios digitales tienen como finalidad, la búsqueda, captación y producción de la información para los contenidos que se difunden a través de las plataformas oficiales de comunicación digital de la PNP.

En cuanto a la Dircii-PNP y conforme a la normativa vigente, se encontró que solo gestiona algunos canales de comunicación de la Institución conforme a la siguiente tabla 6.

Tabla 6: Gestión de canales de comunicación de la Dircii PNP

Medios Tradicionales		Público Externo
Notas de prensa*		
Comunicados de prensa*		
Micro informativos radiales*		
Revistas*		
Boletín		
Libros*		
Atención y servicio presencial		
Folletos, trípticos entre otros*		
Periódico mural*		
Documentación policial, directivas, manuales		Público Interno
Orden telefónica		
Actividades oficiales, extraoficiales*		
Espacios de escucha, reuniones, entre otros		
Medios Digitales		
Redes sociales*		

Página web*	Público Externo
Revista digital*	
Servicios digitales (Cerap, denuncia digital DNI, etc.)	
Sistemas policiales (SIPCOP, DIRIN, etc.)	Público Interno
Aplicativos móviles	
Correos electrónicos institucionales	
Comunicación web	
Aplicativos de mensajerías (WhatsApp, Telegram)	

Fuente: Elaboración propia

Nota: * son administrados por la Dircii-PNP

La Policía Nacional del Perú es una organización con una extensa dimensión, ya que se encuentra descentralizada en todo el territorio nacional y en el extranjero, a través de las agregadurías policiales en algunos países; en ese sentido, en cada Dirección, Región, Macro Región o Frente Policial, se encuentra una Unidad u Oficina de Comunicación e Imagen, que tienen entre 1 a 5 colaboradores, quienes trabajan en coordinación con la Dircii-PNP, para la gestión de la comunicación e imagen institucional.

La Dircii-PNP se apoya de la información que brinda cada unidad de comunicación e imagen, asimismo, las acciones, estrategias y contenidos, son planificados y diagramados de acuerdo con la función y doctrina policial. Así, por ejemplo, se da la difusión de los logros de las diferentes unidades especializadas o la publicación de recomendaciones y buenas prácticas sobre temas diversos:

- Violencia de género
- Hostigamiento sexual laboral
- Conflictos sociales

- Crimen organizado
- Seguridad ciudadana
- Drogas
- Fronteras
- Minería ilegal
- Trata de personas
- Desaparecidos
- Cibercrimitos
- Covid-19
- Anticorrupción

La Dircii-PNP viene realizando denodados esfuerzos para realizar una adecuada gestión de la comunicación institucional, sobre todo en las redes sociales de la PNP, empero, aún se encuentra en un proceso de mejora continua; asimismo, teniéndose en cuenta que en la confianza ciudadana hacia la PNP, el indicador reputacional y de imagen es fundamental para medir el trabajo de la Policía Nacional del Perú, este aún no se consolida, debido a diversos factores, como la inseguridad ciudadana, el aumento del crimen organizado, diferentes modalidades de estafas, trata de personas, violencia sexual, entre otros; que sabiendo son problemas multifactoriales, es oportuno dar una mirada a la efectividad de los canales de comunicación entre la PNP y la comunidad, sobre todo, porque la tecnología y la inmediatez de las redes sociales masifican los *fake news* (noticias falsas) causando desinformación y sensacionalismo, asimismo, se usa la tecnología para las estafas

y delitos cibernéticos.

En la actualidad no hay algún estudio que exprese la efectividad de los canales de comunicación de la Policía hacia la comunidad, en ese orden, solo se tiene sustento de las métricas del contenido en redes sociales y de la efectividad que tiene una nota de prensa o comunicado de prensa que son recepcionados por los programas de noticias y masifican el mensaje de la PNP.

Sobre el enfoque de la prevención, la Dircii-PNP, sí trabaja en ello, sin embargo, solo en el enfoque de difusión, no teniendo una estrategia o campaña de comunicación de publicidad social, debiendo esta tener mayores fuerza; no se cuenta con el presupuesto adecuado para realizar una campaña de multiplataforma y con presencia en medio; la logística, la infraestructura y el capital humano en la Dircii-PNP son limitados; todo el diagnóstico que la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la Policía Nacional del Perú ha realizado se puede observar en el Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 Mariano Santos Mateos - Pilar V PILAR: Nuestra Imagen, y en Las bases para el Fortalecimiento y Modernización de la Policía Nacional del Perú.

Evaluada la información proporcionada por la Dircii-PNP, mediante el Informe N.º14-2022-SECEJE PNP-Dircii/DIVASESP del 7 de febrero del 2022, se ha podido evidenciar que si bien es cierto en cada Dirección, Región, Macro Región o Frente Policial, se encuentra una Unidad u Oficina de Comunicación e Imagen, que cuenta entre 1 a 5 colaboradores, trabajando en coordinación con la Dircii-PNP, para la gestión de la comunicación e imagen institucional, sin embargo, la funcionalidad de la Dircii-PNP, aún se encuentra en un proceso de mejora continua, debiéndose tener en cuenta que en la confianza ciudadana hacia la Policía, el indicador

reputacional y de imagen es fundamental para medir el trabajo de la Policía Nacional del Perú, empero, este aún no se consolida, debido a factores de inseguridad ciudadana, aumento del crimen organizado, diferentes modalidades de estafas, trata de personas, violencia sexual, entre otros, y que siendo problemas multifactoriales, resulta necesario potenciar la efectividad de los canales de comunicación entre la PNP y la comunidad.

No existe estudio alguno que exprese la efectividad de los canales de comunicación de la Policía hacia la comunidad, solo se tiene el sustento de las métricas del contenido en redes sociales y de la efectividad que tiene una nota o comunicado de prensa a los programas de noticias, que masifican el mensaje de la policía.

Finalmente, sobre el enfoque de la prevención, la Dircii-PNP, solo está trabajando el enfoque de difusión, no teniendo una estrategia o campaña de comunicación de publicidad social, no contándose con el presupuesto adecuado para realizar una campaña de multiplataforma y con presencia en medios, así como no contar con la logística, la infraestructura y el capital humano adecuado, resultando estas, limitadas.

Por otro lado, un aspecto particular, que se pudo apreciar durante la visita que se realizó a la sede de la Dircii-PNP, es que actualmente esta es considerada como una Unidad Orgánica dependiente de la Secretaría Ejecutiva de la Policía Nacional del Perú [Seceje-PNP], debiendo por la relevancia e inmediatez de la información, depender directamente de la Comandancia General PNP.

De ahí que se considere pertinente diseñar un plan estratégico comunicacional o publicitario con objetivos de marketing definidos, en base al presupuesto y

necesidades sociales, así como afianzar las alianzas estrategias comunicacionales, que ayuden a generar un cambio de conciencia social y conductual entre la policía y la ciudadanía, con indicadores que permitan medir y mejorar la percepción que tiene la población con relación a su policía.

2.2.3. Causa 3: Inadecuado cumplimiento de los protocolos de atención y ayuda al ciudadano.

La falta de empatía y un trato irrespetuoso por parte de los funcionarios policiales con los ciudadanos en contextos de atención genera un efecto de mala percepción del ciudadano frente a las funciones de prevención de la PNP. Existen serios problemas de carácter institucional, relacionados al inadecuado cumplimiento de los protocolos de atención y ayuda al ciudadano, motivo por el cual, mediante el presente trabajo de investigación, se busca fortalecer desde el primer contacto, la proximidad entre la policía y el ciudadano que acude a una comisaría a solicitar un servicio o a denunciar un hecho, quien espera recibir por parte del funcionario policial, una adecuada e inmediata atención; sin embargo, se presentan dos aspectos bien marcados en los que por lo general incurre el personal policial en este contacto, un trato descortés y deficiente servicio, comportamientos que deben ser revertidos a través de acciones adecuadas, tales como capacitar, modernizar y socializar los protocolos de atención al ciudadano, los mismos que se verán materializados en un mejor trato y servicio a la ciudadanía, que incluyan normas de cortesía, atención amable, empatía, sensibilización, entre otros.

Para lograr conocer las motivaciones del inadecuado cumplimiento de los protocolos de atención y ayuda al ciudadano por parte de los efectivos policiales, se ha recogido información de la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la Policía Nacional del Perú en el contenido del Informe N°14-2022-SECEJE PNP-

Dircii/DIVASESP del 7 de febrero del 2022.

Con respecto al cumplimiento de los protocolos de ayuda y atención al ciudadano, siguiendo el Decreto Supremo N.º026-2017-IN y el Reglamento del Decreto Legislativo N.º1267, Ley de la Policía Nacional del Perú y sus modificaciones, se ha detectado lo siguiente:

En el artículo 49, inciso 4, se señala que la Secretaría Ejecutiva debe “promover y supervisar la implementación del proceso de modernización de la gestión institucional, proceso de simplificación administrativa y proceso de mejor atención a la ciudadanía, en concordancia con los lineamientos dictados por el Ministerio del Interior en el marco del sistema administrativo de modernización de la gestión pública y las disposiciones del comandante general de la Policía Nacional del Perú”.

La Dircii-PNP del 2018 al 2019 colaboró en la formulación del “Manual para brindar una atención de calidad a la ciudadanía en dependencias policiales, con énfasis en comisarías y en los departamentos de investigación criminal [DEPINCRI], instrumento que sigue vigente y que tiene como objetivo establecer los lineamientos que deben ser adoptados, aplicados e implementados por la Policía Nacional del Perú, en aras de brindar a la ciudadanía una atención estandarizada y de calidad durante la provisión de los servicios policiales en las dependencias que atienden a la ciudadanía, principalmente en comisarías y departamentos de investigación criminal [DEPINCRI].

Es así como existe un manual para brindar una atención de calidad a la ciudadanía en dependencias policiales, con énfasis en comisarías y DEPINCRI, instrumento que sigue vigente y que tiene como objetivo establecer los lineamientos

que deben ser adoptados, aplicados e implementados por la Policía Nacional del Perú, en aras de brindar a la ciudadanía una atención estandarizada y de calidad, principalmente, en comisarías y en los departamentos de investigación criminal.

De lo anteriormente anotado, se ha creído conveniente resaltar conforme se menciona en el Decreto Supremo N.º026-2017-IN publicado en el Diario Oficial El Peruano el Reglamento Del Decreto Legislativo N.º1267, Ley de la Policía Nacional del Perú y sus modificaciones, que existen diferentes entes institucionales dentro de Ley de la Policía Nacional del Perú y sus modificaciones, que literalmente, expresan dentro de sus artículos y apartados, una serie de aspectos relacionados a la promoción, gestión, conducción, coordinación, entre otros, para el proceso de una mejor atención al ciudadano, sugiriendo por tanto, que dichos estamentos institucionales, tengan una mayor participación y relevancia en la supervisión, implementación, evaluación y sostenibilidad de los protocolos de la atención ciudadana, conforme a las exigencias que demanda la población.

Del mismo modo, es menester precisar que en la actualidad existe un Manual para brindar una atención de calidad a la ciudadanía en dependencias policiales, con énfasis en comisarías y DEPINCRI, de cuyo contenido se ha podido resaltar aspectos muy importantes relacionados a la calidad de atención al ciudadano, los principios para una atención de calidad, la descripción de las acciones que se deben brindar para una atención de calidad (trato, información, resultado de gestión, tiempo, transparencia, ambiente), atención en las reclamaciones y sugerencias, mejora continua de la atención ciudadana, incluyendo además como anexo, el Protocolo de Atención al Ciudadano, el mismo que comprende la atención al ciudadano desde la etapa de apertura (inicio del contacto), de manera presencial, telefónica, virtual (correos o aplicativos tecnológicos), la atención y trato preferencial

de las personas (mayores, mujeres embarazadas, niños, discapacitados, entre otros), hasta la finalización de dicha atención; consecuentemente, corresponde a todos los funcionarios policiales (oficiales y suboficiales) que laboran en las comisarías y DEPINCRI, a nivel nacional, dar estricto cumplimiento al contenido de dicho manual y protocolo de atención al ciudadano.

Finalmente, se ha podido identificar diferentes problemáticas para brindar un mejor servicio y lograr una buena atención policial al ciudadano en las comisarías, considerándose dentro de las más significativas las que continuación se indican:

- No todo el personal policial, que incluye oficiales, suboficiales PNP y personal civil que labora en las comisarías, conoce los servicios y requisitos que se brindan en ellas.
- Falta de procesos estandarizados.
- No todas las dependencias policiales cuentan con el material tecnológico y de accesibilidad para brindar una atención adecuada.
- Ausencia de capacitación en temas relacionados a la escucha activa y asertiva, habilidades blandas, manejo de conflictos, entre otros, que sean brindados por profesionales de la materia, debiendo estos ser incorporados dentro de la malla curricular desde la etapa de pregrado en las Escuelas de Formación.
- Falta de medición constante de la percepción ciudadana respecto a la atención recibida.

Ahora bien, la comisaría de Miraflores es un caso interesante para ver la implementación de un protocolo de atención y ayuda al ciudadano dado que la

DIVPOL-1 es quien ha innovado con la implementación de una oficina exclusiva para el patrullaje preventivo y se encuentra espacialmente cercana (en el segundo piso del establecimiento) a esa unidad policial (Comunicación personal, 23 de noviembre del 2021).

2.2.4. Causa 4: Ineficiente capacitación de los funcionarios policiales sobre el enfoque preventivo.

Los funcionarios policiales mantienen una conducta reactiva más no una preventiva. Debido a la ineficiente capacitación de los efectivos de las comisarías en enfoque preventivo limita la implementación de estrategias y acciones que se anticipen al hecho delictivo. La poca proximidad de la policía con la ciudadanía deviene en falta de credibilidad y en cuestionamientos a la legalidad de sus actuaciones (Guillén, 2015), así como las limita la cohesión social. Así, por ejemplo, un oficial de la Comisaría de Miraflores mencionó que la última vez que recibió una capacitación fue en el 2017. También, precisó que es importante que exista un libre acceso a los cursos dado que cuando se trabaja con pocas vacantes o postulaciones, se restringe el conocimiento a unos pocos. (Comunicación personal, el 23 de noviembre del 2021)

Se debe recordar que el fin ulterior es garantizar el bienestar de todas las personas, combatir la exclusión y la marginación, crear sentido de pertenencia, promover la confianza y ofrecer oportunidades de movilidad social. El ineficiente uso de recursos para cubrir las necesidades del servicio policial preventivo ocasiona la disminución de la eficacia y la eficiencia de dicho enfoque. Por estas razones es de suma urgencia y de vital importancia la capacitación en el personal policial tanto oficiales y suboficiales, desde su etapa de formación (Pregrado) en las Escuelas de Formación y luego en las Escuelas Continuas de capacitación,

especialización y perfeccionamiento (Posgrado), es por eso que el Estado peruano coincide con esta perspectiva y reconoce la importancia en esta materia en su Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, donde se enfatiza la profesionalización de la función pública como se ha mencionado anteriormente.

Por tanto, se considera que la actuación del personal policial bien capacitado en lo que respecta la prevención en las comisarías, por ser consideradas las células básicas de la institución, ya que son el primer contacto con la ciudadanía, y al acudir a solicitar los servicios policiales, deben ser recepcionados con mucha empatía y orientados a las oficinas correspondientes para continuar con los procedimientos y es ahí que los funcionarios policiales deben estar entrenados para atender a todas las personas de manera profesional, técnica, normativa, y prevenir cualquier hecho al margen de la Ley, además de disponer oportunamente la parte operativa con los recursos logísticos que cuente la dependencia policial y acudir de inmediato antes de que se consuma el delito o falta, y pasar a ser preventivos mas no reactivos.

Frente a lo expuesto, existe la necesidad de implementar prioritariamente el enfoque preventivo, desde el inicio de la carrera policial siendo la primera etapa de Formación, vale decir el pregrado, asimismo, se puede apreciar en los informes de las Escuelas Nacionales de Formación Profesional Policial y los diferentes cursos de capacitación que se vienen dando en la Región Policial Lima que compromete a la División Policial Sur- 1, y sus comisarías de Miraflores y Surco donde se realizó el siguiente trabajo de Investigación, no se han dictado Cursos, charlas, seminarios, con respecto al enfoque preventivo, dándose capacitaciones en operaciones de rescate, emergencia, desactivación de explosivos, protección y seguridad de entidades bancarias, búsqueda rescate y salvamento en el medio acuático, tráfico ilícito de drogas y la micro comercialización, patrullaje motorizado en operaciones

policiales, operaciones especiales contra la delincuencia común, técnicas y procedimientos de control de multitudes y disturbios en el marco de estándares internacionales en el uso de la fuerza, formación de instructores en derechos humanos aplicados a la función policial, investigación criminal, viéndose claramente el desinterés de las Unidades de Instrucción en implementar en sus cursos este enfoque preventivo que es una gran brecha en el desempeño de la función policial. Cabe destacar que la inseguridad ciudadana es una cuestión multisectorial que no es exclusiva de la PNP. La prevención de la delincuencia es un esfuerzo de colaboración en el que intervienen muchos actores, como el público en general, diversos organismos gubernamentales y asociaciones de vecinos.



CAPÍTULO III: DISEÑO DE PROTOTIPO

En el siguiente capítulo se presentará el problema reformulado y el desafío de innovación que se buscará responder. Asimismo, se incluirán los casos de Argentina, Bolivia y Brasil como experiencias internacionales de las cuales aprender con referencia a la implementación del enfoque preventivo. Es así que con la información recopilada a lo largo de la investigación se generará el concepto final de innovación y se brindarán los detalles del prototipo propuesto.

3.1. Problema reformulado y desafío de innovación

En capítulos anteriores se han identificado y explicado las cuatro principales causas de la deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021. Primero, se debe al insuficiente impulso de los programas preventivos. Segundo, se encuentran los débiles canales de comunicación entre la PNP y la comunidad. Tercero, se distinguió el inadecuado cumplimiento de los protocolos de atención y ayuda al ciudadano. Por último, la cuarta causa identificada es la ineficiente capacitación de los funcionarios policiales sobre el enfoque preventivo. Tomando en consideración las causas expresadas, se creó una escala de jerarquización con el fin de seleccionar el elemento causal para identificar el desafío de innovación que se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7: Índice de jerarquización de las causas

Causas	Dimensiones						
	Nivel de impacto en el problema	Valor	Posibilidades de modificación	Valor	Ámbito Normativo	Valor	Total
Insuficiente impulso a los programas preventivos	Alto Impacto	2	Alta posibilidad de modificación	2	Totalmente	2	6
Débiles canales de comunicación entre la PNP y la comunidad	Alto Impacto	2	Baja posibilidad de modificación	0	Es compartida	1	3
Inadecuado cumplimiento de los protocolos de atención y ayuda al ciudadano	Regular Impacto	1	Regular posibilidad de modificación	1	Totalmente	2	4
Ineficiente capacitación de los funcionarios policiales sobre el enfoque preventivo	Alto Impacto	2	Alta posibilidad de modificación	2	Totalmente	2	6

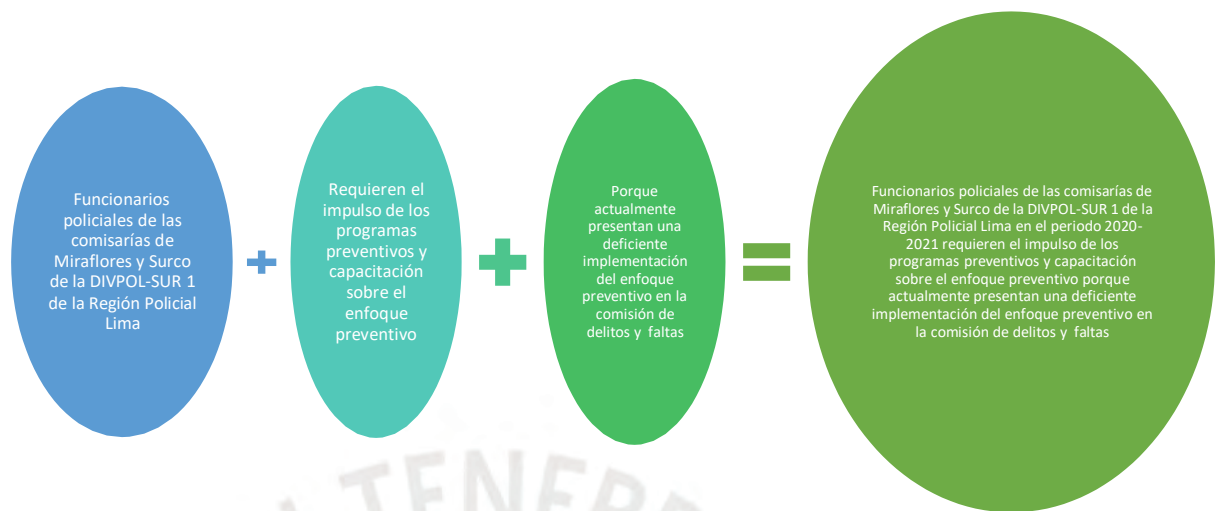
Fuente: Elaboración propia

Problema: Deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL- SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021.

Causa seleccionada: Insuficiente impulso a los programas preventivos e ineficiente capacitación de los funcionarios policiales sobre el enfoque preventivo.

Problema reformulado: funcionarios policiales de las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima requieren el impulso de los programas preventivos y capacitación sobre el enfoque preventivo porque actualmente presentan una deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas.

Figura 4: Estructura del problema reformulado



Fuente: Elaboración propia

Desafío de innovación: ¿Cómo se pueden impulsar los programas preventivos y las capacitaciones sobre el enfoque preventivo de los funcionarios policiales de las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR 1 de la Región Policial Lima para disminuir la deficiente implementación del enfoque preventivo?

Figura 5: Estructura del desafío de innovación



Fuente: Elaboración propia

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

Con el objetivo de explorar y plantear respuestas para el desafío de innovación se han analizado experiencias internacionales que permiten nutrir a la presente investigación con soluciones alternativa:

3.2.1. Caso argentino

Los policías federales argentinos que son oficiales egresan de la escuela con un título que se reconoce como una tecnicatura en seguridad ciudadana. La escuela tiene una duración de tres años. A través del Ministerio de Seguridad se consiguió lograr una homologación con lo que si el oficial decide estudiar dos años más en el Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina entonces puede obtener la licenciatura en seguridad lo cual demuestra el interés a nivel ministerio y Estado de una profesionalización del personal.

Tabla 8: Caso argentino

Tipo de actor	Descripción
Descripción de la experiencia	La policía federal argentina ha creado un Instituto Universitario con un ciclo que permite completar una licenciatura.
Aspectos que aborda el desafío de innovación	La licenciatura aborda tantos temas vinculados a la resolución de delitos de mayor complejidad como también el diseño de políticas de prevención
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	Se ha logrado la profesionalización de la policía federal a la vez que se refuerza el enfoque preventivo.
Dificultades identificadas	La deserción universitaria para policías es alta

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Caso boliviano

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INE) del Estado boliviano, la distribución de habitantes por sexo en dicho país es casi equivalente. Bolivia contabilizó al 50.7% de la población como mujeres y al 49,3% como hombres (INE, 2017). Las mujeres representan más de la mitad de la población boliviana, sin embargo, se encuentran expuestas a tasas altas de violencia doméstica, principalmente, motivada por razones de género por su condición de mujeres. Así, por ejemplo, Bolivia presenta, actualmente, el segundo índice más alto de violencia sexual en la región Latinoamericana. Según el Observatorio Manuela del CIDEM, en Bolivia cada tres días se produciría un feminicidio (Muggah et al., 2016).

Tabla 9: Caso boliviano

Tipo de actor	Descripción
Descripción de la experiencia	La ONG Construir creó e inició la implementación de un plan para la prevención de la violencia de género, para el aumento de los suministros de servicios en las zonas rurales y para la movilización de grupos que empoderen a las mujeres.
Aspectos que aborda el desafío de innovación	La iniciativa abordó la identificación de riesgos y la búsqueda de alternativas para su mitigación. Los mecanismos de diagnóstico se construyeron en base a estadísticas e investigación. Se trabajó en las comunidades intervenidas en la concientización y el cambio de actitudes hacia la violencia de género.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	Aproximadamente, se capacitó a 11,700 personas, de las cuales 960 representaron a líderes locales. Además, 16 municipios han ido adoptando la iniciativa.
Dificultades identificadas	Aún no se puede determinar en data estadística si es que dichas intervenciones han aumentado la seguridad de las mujeres y las niñas dado que no existe en Bolivia cifras precisas a nivel de departamentos sobre la violencia de género.

Fuente: Elaboración propia

La experiencia promovida por la Organización No Gubernamental [ONG] boliviana, Fundación Construir, permite registrar distintos métodos que pueden ser aprendidos, tanto por las municipalidades como por la Policía Nacional del Perú para el abordaje de la violencia de género y con el fin de impulsar un enfoque preventivo sólido. Es así como, en el Perú, se debe repensar el rol de las ONG y la importancia de las asociaciones estratégicas entre la PNP y distintas organizaciones. Asimismo, se resalta la confianza y la instrumentalización de datos estadísticos y de investigaciones académicas.

3.2.3. *Caso brasileño*

De acuerdo con el Observatorio de Homicidios, Brasil constituye el país con la mayor tasa de homicidios en el mundo, a tal punto que en el 2014 concentró el 10% del total de homicidios a nivel global. Para enfrentar dicha problemática, se consideró una respuesta integral que involucre una perspectiva policial, estratégica y operativa. En cuanto a lo policial, se creó un marco nacional de la policía para que pueda cooperar con municipalidades y así se establecieron prioridades y se optimizó el uso de los recursos. Con respecto al nivel estratégico, se creó un plan para aumentar la presencia estatal mediante la implementación de servicios básicos, con lo cual se recuperó el espacio urbano progresivamente. Ahora bien, en tercer lugar, se impulsaron programas para jóvenes en riesgo. Se debe mencionar que esta respuesta integral se sostuvo en base a un enfoque preventivo a corto y largo plazo.

Tabla 10: Caso brasileño

Tipo de actor	Descripción
Descripción de la experiencia	En el estado de Belo Horizonte se implementó la iniciativa Fica Vivo, la cual se concentró en los jóvenes de 12 a 24 años de las seis principales favelas de la ciudad con mayores tasas de homicidio.
Aspectos que aborda el desafío de innovación	Fica Vivo consistió en un programa de policía comunitaria con miras a promover la aplicación de la ley y lograr que ésta tenga mejores resultados. Asimismo, se trabajó en paralelo con programas sociales que buscaron cambiar la relación entre las comunidades y el Estado.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	Los homicidios luego de la intervención se redujeron en un 69%. Fica Viva sirvió como modelo para la creación de 45 unidades de prevención delictiva en el estado de Belo Horizonte. Se calcula que se ha afectado positivamente a 11 000 jóvenes desde el año 2005.
Dificultades identificadas	Existieron problemas en la implementación de programas bajo la dirección de policías poco capacitados, asimismo, la coordinación entre programas sociales puede ser deficiente y llevar a reducir el impacto de estas iniciativas. Se debe tener cuidado con el relevo de funcionarios policiales.

Fuente: Elaboración propia

Generación y priorización de ideas

- a. Acercar a los funcionarios policiales al ciudadano
- b. Dar cursos de habilidades blandas para los funcionarios policiales
- c. Incluir en la malla curricular en la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial más cursos sobre el enfoque preventivo
- d. Adecuar y actualizar el enfoque de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial a uno preventivo y no reactivo
- e. Capacitar a los funcionarios policiales en servicio de calidad a los usuarios

- f. Reforzar la preparación de suboficiales en temas preventivos
- g. Fortalecer los programas preventivos a través del trabajo con la red de cooperantes y las juntas vecinales
- h. Mejorar la articulación entre la OPC y la Dirección de Participación Ciudadana
- i. Incorporar prácticas preprofesionales.

Tabla 11: Actores para tener en consideración para la generación de ideas

Tipo de actor	Descripción
Actores estatales	Alcalde de Santiago de Surco, alcalde de Miraflores, Subprefecto, comisaría de la PNP de Miraflores, comisario de la PNP de Surco, jefe de la DIVPOL-SUR-1, alcalde de Lima Metropolitana, representante del Ministerio Público, representante del Poder Judicial
Ciudadanía	Representante de las juntas vecinales de seguridad ciudadana de Miraflores y Surco
Actores no estatales	

Fuente: Elaboración propia

Habría que resaltar en esta sección, el rol que cumplen distintos actores en relación con la seguridad ciudadana. A tal grado que la dirección general de seguridad ciudadana del viceministerio de Seguridad Pública del Ministerio del Interior define a la seguridad ciudadana como la “acción integrada y articulada que desarrolla el Estado, en sus tres niveles de gobierno, con la participación del sector privado, la sociedad civil organizada y la ciudadanía, destinada a asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos”. Los diversos actores se consagran en el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana [Sinasec].

Tabla 12: Generación y agrupación de ideas

Desarrollo de habilidades blandas	Vínculo Ciudadanía y PNP	Educación Nacional de Formación Profesional Policial
Dar cursos de habilidades blandas para los funcionarios policiales	Acercar a los funcionarios policiales al ciudadano	Adecuar y actualizar el enfoque de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial a uno preventivo y no reactivo
Reforzar la preparación de suboficiales en temas preventivos	Fortalecer los programas preventivos a través del trabajo con la red de cooperantes y las juntas vecinales	Incluir en la malla curricular en la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial más cursos sobre el enfoque preventivo
Capacitar a los funcionarios policiales en servicio de calidad a los usuarios	Mejorar la articulación entre la OPC y la Dirección de Participación Ciudadana	Incorporar prácticas preprofesionales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Generación y priorización de ideas

Grupo de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Desarrollo de habilidades blandas	X	X	X	X	X	5
Vínculo ciudadanía y PNP	X		X		X	3
Educación Nacional de Formación Profesional Policial	X			X	X	3

Elaboración propia

3.3. Concepto final de innovación

3.3.1. Descripción del concepto final de innovación

El programa de capacitación sobre habilidades blandas y atención al usuario consiste en un plan educativo diseñado para desarrollar capacidades y habilidades en los funcionarios policiales en las comisarías de Miraflores y Surco. Ahora bien, en referencia al plan de comunicación, este consiste en impulsar la implementación de los programas de prevención.

3.3.2. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

Tabla 14: Elementos del Elevator Pitch

Estructura del Elevator Pitch	Descripción
Desafío por resolver	¿Cómo podemos impulsar los programas preventivos y las capacitaciones sobre el enfoque preventivo de los funcionarios policiales de las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR 1 de la Región Policial Lima para disminuir la deficiente implementación del enfoque preventivo?
Oportunidad que se plantea	Programa de capacitación sobre habilidades blandas y atención al usuario consiste en un plan educativo diseñado para desarrollar capacidades en los funcionarios policiales en las comisarías, además, se acompaña el desafío con un plan de comunicación que impulse la implementación de los programas de prevención
Usuarios beneficiados	Personal policial de las comisarías de Miraflores y Surco
Propuesta de valor	Mitigar la deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021
Fuentes de ingresos y principales costos	Presupuesto dirigido a la DIVPOL-SUR-1 y a las comisarías de Miraflores y Surco
Líneas generales de ejecución	Comisarías de Miraflores y Surco

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Descripción del concepto

ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Programa de capacitación sobre habilidades blandas y atención al usuario y un Plan de Comunicación sobre los Programas de Prevención
¿En qué consiste la solución?	El programa de capacitación sobre habilidades blandas y atención al usuario consiste en un plan educativo diseñado para desarrollar capacidades en los funcionarios policiales en las comisarías, en cuanto al plan de comunicación, este consiste en impulsar la implementación de los programas de prevención
¿Para quién es la solución?	Personal policial de las comisarías de Miraflores y Surco
¿Para qué es la solución?	Mitigar la deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	Los funcionarios policiales podrán optimizar su desempeño y realizar con una mayor eficiencia sus funciones con respecto a la atención ciudadana. Todo ello, impactará positivamente en el enfoque preventivo de la PNP.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Los funcionarios policiales que se inscriban al programa de capacitación deberán cumplir a cabalidad con lo planteado en este.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Las comisarías deben dar las facilidades para realizar el programa de capacitación y promover el cumplimiento y lo implementado en este. Asimismo, se deberá promover la inscripción de los funcionarios policiales.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Prototipo final de innovación

3.4.1. Descripción del prototipo final

Se propone como prototipo final la elaboración de un Programa de capacitación sobre habilidades blandas y atención al usuario y un Plan de Comunicación que permitan en conjunto promover y profundizar la inclusión del enfoque preventivo en la DIVPOL-SUR-1.

Programa de capacitación sobre habilidades blandas y atención al usuario.

Detalle del programa:

- 3 horas por semana por 6 meses (72 horas).
- Modalidad: semipresencial.
- Seminarios presenciales.
- Online a través de la página web y plataforma Zoom.
- Se utiliza una metodología teórica-práctica.
- Dirigido a: funcionarios policiales de las comisarías de Miraflores y Surco.
- Los funcionarios policiales que concluyan el programa con una nota aprobatoria recibirán un diploma de certificación.
- Programa estará diseñado de conformidad a los lineamientos del área académica de la región policial Lima.

Módulos del programa de capacitación: Se detallan en la Figura 6.

Figura 6: Módulos del programa de capacitación.



Módulo 1: Habilidades blandas

Objetivo: Brindar herramientas para que el funcionario policial pueda reconocer y desarrollar sus habilidades interpersonales.

Curso 1: Introducción a las habilidades blandas.

- **Objetivo:** Desarrollar el autoconocimiento y liderazgo personal.
- **Sumilla:** El curso está orientado a introducir al estudiante en el desarrollo de habilidades blandas y en el autoconocimiento con aras a fortalecer competencias de liderazgo. Se trabajará, principalmente, en la comunicación asertiva, el manejo del cambio y en la reflexión personal.

Curso 2: Empatía e Inteligencia emocional en el trabajo.

- **Objetivo:** Aprender habilidades para fortalecer la empatía y la confianza mejorando la colaboración y creando experiencias en el trabajo más innovadoras, productivas y satisfactorias.
- **Sumilla:** El curso permitirá al estudiante descubrir las raíces psicológicas y biológicas de la empatía, la confianza y la cooperación. De esta manera, quienes lleven el curso entenderán cómo las habilidades de inteligencia emocional contribuyen a la productividad y al bienestar organizacional. Este curso ha sido desarrollado en estrategias científicamente demostradas.

Curso 3 : Comunicación efectiva en grupos.

- **Objetivo:** Aprender a manejar el conflicto y las dinámicas de comunicación en grupo.
- **Sumilla:** El curso está orientado a fortalecer la creatividad y la innovación de los estudiantes con el fin de que puedan llegar a resultados

óptimos a través de la negociación y una comunicación efectiva. Se busca que el estudiante pueda desarrollar un conocimiento más amplio acerca de las interacciones humanas y pueda trabajar de una forma más eficiente en equipos.

Módulo 2: Atención al usuario.

Objetivo: Garantizar una atención al usuario competente y oportuna.

Curso 1: Calidad en el servicio al usuario.

- **Objetivo:** Aprender a aplicar de forma pertinente las técnicas del servicio al usuario para satisfacer sus necesidades reales.
- **Sumilla:** El curso está orientado a la aplicación de técnicas generales para satisfacer las necesidades de los usuarios y puedan estar conformes con la calidad brindada. El estudiante logrará mejorar sus habilidades de servicio y trato al usuario. Se abordarán temas como el ciclo de servicio, los factores de calidad y herramientas para medirla satisfacción.

Curso 2: Quejas, reclamos y atención al usuario.

- **Objetivo:** Adquirir herramientas para procesar quejas, reclamos y mantener una atención al usuario óptima.
- **Sumilla:** El curso se enfoca en otorgarle a los estudiantes herramientas para manejar y procesar quejas y reclamos, mientras que en simultáneo logra mantener una atención óptima. Se incluye en este curso el análisis de perfiles con el fin de poder analizar alternativas para lidiar con distintos tipos de usuario.

Curso 3: Comunicación y servicio al usuario.

- **Objetivo:** Reconocer e instrumentalizar la comunicación como canal para garantizar un servicio al usuario de calidad.

- **Sumilla:** En el presente curso se enseñará la importancia de la comunicación para el abordaje de un servicio al usuario de alta calidad. Se trabajará en formas de expresión oral y se potencializarán diferentes vías para que los estudiantes puedan expresar sus opiniones con confianza.

Módulo 3: Experiencia del Usuario.

Objetivo: Identificar, analizar, priorizar y gestionar la experiencia del usuario.

Cursos 1: Introducción al diseño de experiencias del usuario.

- **Objetivo:** Dotar de habilidades para el diseño de experiencias del usuario.
- **Sumilla:** El curso está orientado a brindar al estudiante herramientas para leer e interpretar las interacciones entre su entidad y los usuarios. Es en este contexto que se fomentarán habilidades para poder intervenir las experiencias del usuario con el fin de mejorar procesos.

Curso 2: Experiencia del usuario y herramientas de gestión.

- **Objetivo:** Crear experiencias memorables para los usuarios.
- **Sumilla:** Los estudiantes en el presente curso conocerán los aspectos principales de la experiencia del usuario con el fin de lograr desarrollar un marco de medición ajustado al recorrido de este. Al finalizar el curso, los estudiantes serán capaces de diseñar experiencias más allá de la satisfacción y lograrán profundizar el vínculo con los usuarios.

Curso 3: Planeación estratégica.

- **Objetivo:** Identificar los principales lineamientos para un planeamiento estratégico, aplicable y dinámico.

- **Sumilla:** El curso está orientado a la planeación estratégica, por lo que se preparará al estudiante para que desarrolle una visión integral de procesos y sistemas. El estudiante perfeccionará su pensamiento racional-lógico que le permitirá desarrollar una coherencia estratégica en la entidad en donde trabaje.

Módulo 4: Gestión de Crisis.

Objetivo: Proveer a los funcionarios policiales de conocimiento, habilidades y estrategias para manejar sus emociones en circunstancias críticas.

Curso 1: Manejo de emociones en tiempos de incertidumbre y estrés.

- **Objetivo:** Aprender a identificar y manejar las emociones en momentos de incertidumbre o estrés.
- **Sumilla:** En este curso se analizará sobre cómo las emociones pueden ayudar o dificultar la toma de decisiones, así como las relaciones interpersonales y el rendimiento laboral en general. Se revisarán estrategias para aproximarse a uno mismo y a otros emocionalmente mediante una respuesta efectiva en momentos de crisis o estrés.

Curso 2 : Resolución de conflictos.

- **Objetivo:** Adquirir herramientas para enfrentar el conflicto y construir confianza.
- **Sumilla:** El conflicto es un fenómeno natural inherente a la condición humana. Por lo que, aprender cómo manejar el conflicto es central para la construcción y el mantenimiento de relaciones interpersonales. En el presente curso se enfocará en entender distintas aristas del conflicto y cómo se puede navegar en alternativas para abordarlo.

Curso 3 : Comunicación estratégica: gestión de crisis e imagen pública.

- **Objetivo:** Aprender a identificar y buscar soluciones a momentos de crisis mediante la implementación de una comunicación estratégica.
- **Sumilla:** El curso busca dotar al estudiante de mecanismos para identificar, prevenir y gestionar momentos de crisis a través de estrategias de comunicación orientadas a fortalecer o defender la imagen pública de la entidad.

Plan de Comunicación

En el siguiente plan de comunicación se busca resaltar que el objetivo principal de este plan es difundir y promover la labor preventiva que realizan las comisarías de Miraflores y Surco. Se busca resaltar el rol fundamental que cumplen estas instituciones en el mantenimiento de la seguridad y el orden de la comunidad. Es importante resaltar que este plan de comunicación no está vinculado a las redes sociales que ahora administra la Policía Nacional del Perú, sino que se centra en la difusión de la labor preventiva y sus programas de acercamiento a la ciudadanía.

La difusión de los programas preventivos a través de este plan de comunicación ampliaría los alcances de estos programas. Además, pretende fomentar la colaboración y compromiso entre los distintos actores, tanto privados como públicos, para mejorar el apoyo ciudadano y la implementación del Plan de Comunicación. Cabe destacar que esta estrategia se construye dentro de los límites establecidos por la Estrategia de Comunicación de la Policía Nacional.

Este plan de comunicación debe ser liderado por un equipo de profesionales de las ciencias de la comunicación y el personal de las comisarías de Miraflores y Surco involucrados en los programas de prevención. Este equipo debe tener un profundo conocimiento de las metas y objetivos de los programas preventivos de las comisarías, así como de las mejores prácticas de comunicación y difusión.

Objetivo general

Posicionar a los programas de prevención de la comisaría de Miraflores y Surco como elementos centrales para preservar la seguridad y el orden en la comunidad.

Tabla 16: Desarrollo de los objetivos específicos³

Objetivo	Indicador
Corto Plazo	
Impulsar el uso de las redes sociales	Número de publicaciones en redessociales
Incrementar el número de seguidores y <i>likes</i> en las páginas de Facebook	Número de seguidores y de <i>likes</i>
Crear una cuenta de Twitter para cada Comisaría	Número de comisarías con una cuenta de Twitter activa
Conseguir seguidores en Twitter	Número de seguidores
Generar interacciones en Twitter	Número de <i>retweets</i> y comentarios
Incrementar el número de alianzasestratégicas	Número de alianzas estratégicasestablecidas
Aumentar la presencia en medios de comunicación masivos	Número de menciones o apariciones en medios de comunicación masivos ⁴
Mediano Plazo	
Posicionar a las comisarías de Miraflores y Surco en las redes sociales	Número de seguidores, <i>likes</i> , comentarios y compartidos en las publicaciones de las comisarías en redes sociales
Posicionar a las comisarías de Miraflores y Surco como las primeras opciones en buscadores online	Número de posición en el que aparecen los principales buscadores online
Consolidar las alianzas estratégicas	Número de reuniones y número deactividades realizadas
Fidelizar a los usuarios/voluntarios de los programas de prevención	Número de usuarios/voluntarios
Incrementar el relacionamiento conusuarios	Número de comentarios respondidos e interacciones realizadas
Aumentar el tráfico hacia las cuentas de Facebook	Tasa de conversión en Facebook

³ Con el fin de cumplir con el seguimiento de los indicadores se sugiere el uso de herramientas de análisis de redes sociales como Google Analytics (gratuita) o Hootsuite Analytics (pagada).

⁴ Este valor se obtiene contando el número de veces que la organización, persona o proyecto es mencionado o aparece en los medios de comunicación masivos durante un periodo determinado.

Aumentar el tráfico hacia las cuentas de Twitter	Tasa de conversión en Twitter
Largo Plazo	
Lograr que la comisaría de Miraflores y Surco lideren el posicionamiento de programas de prevención en la comunidad	Ganar un premio a las Buenas Prácticas en la Gestión Pública
Tener los programas de prevención referentes del Estado peruano	Encuesta representativa a la población ⁵
Convertir a la comisaría de Miraflores y Surco en interlocutores legitimados sobre programas de prevención	Posición en el ranking de aprobación de programas sociales

Fuente: Elaboración propia

Definición de mensajes principales

En esta sección, se definirán los mensajes clave que se desean transmitir sobre la labor preventiva de las comisarías y sus programas de acercamiento a la ciudadanía. Estos mensajes deben ser claros y concisos para el público objetivo. A continuación, se presentan algunos mensajes:

- Mensaje principal para la comunidad en general: "Tu seguridad es nuestra prioridad. Conoce nuestros programas de prevención y participa para construir juntos una comunidad segura y pacífica"
- Mensaje principal para líderes comunitarios y organizaciones: "Buscamos colaboración y apoyo de líderes comunitarios y organizaciones para fortalecer nuestros programas de prevención y promover una cultura de seguridad en Miraflores y Surco"
- Mensaje principal para líderes comunitarios y organizaciones: "La prevención es la clave para un entorno seguro: descubre cómo puedes contribuir"

Identificación de actores

En un plan de comunicación, identificar a las partes interesadas es crucial para entender a la audiencia, adaptar el mensaje, implicar a las partes interesadas, mantener las relaciones y analizar el impacto. Esto ayuda a conseguir una

comunicación más eficaz, una influencia positiva y la consecución de los objetivos.

A continuación, se presentan los principales actores identificados.

- Comunidad en general: residentes de Miraflores y Surco de todas las edades.
- Líderes comunitarios y organizaciones: presidentes de juntas vecinales, líderes de asociaciones comunitarias, ONGs enfocadas en seguridad y prevención, autoridades locales y regionales, instituciones educativas, autoridades eclesiásticas y centro asistenciales de salud.
- Empresas locales: dueños de negocios en la zona, gerentes de empresas, cámaras de comercio y entidades bancarias.

Selección de canales de comunicación

En un plan de comunicación, la elección de los canales de comunicación es fundamental para garantizar que el mensaje llegue al público destinatario de manera eficaz y pertinente. La selección adecuada de canales aumenta el alcance y la accesibilidad, optimiza la adaptación del mensaje, fomenta la participación y la retroalimentación, optimiza la eficiencia y los recursos, y se ajusta a las preferencias de la audiencia. A continuación, se presentan los canales de comunicación seleccionados para este plan.

- Cartelería en espacios comunitarios: utilizar carteles y afiches para promocionar los programas de prevención en lugares frecuentados por la comunidad.
- Volantes y folletos informativos: estos deben destacar los programas de prevención y cómo la comunidad puede involucrarse.
- Redes sociales: utilizar perfiles de redes sociales, como Facebook y Twitter, para difundir mensajes clave y actualizaciones sobre los programas de

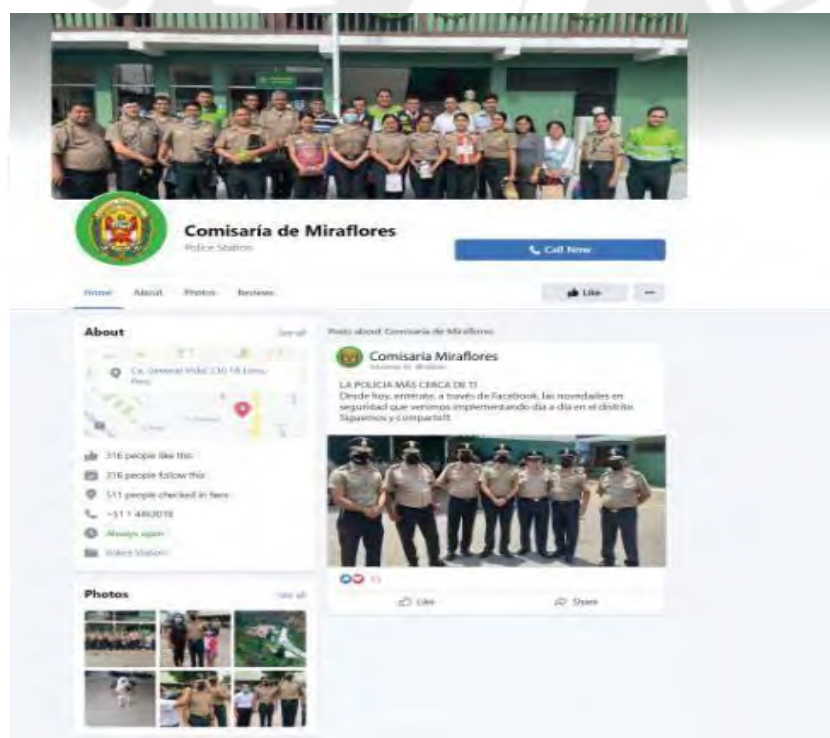
prevención.

- Medios tradicionales: promover entrevistas en radio y televisión sobre la importancia de los programas de prevención que tienen las comisarías con la finalidad de concientizar a una ciudadanía debidamente organizada en temas de los programas preventivos.

Desarrollo de publicaciones

Respecto a este punto, se han desarrollado algunos ejemplos de publicaciones que se darían en las redes sociales en el marco de la implementación del Plan de Comunicación propuesto:

Figura 7: Publicación en página de Facebook de la comisaría de Miraflores



⁵ Dado que se trataría de una meta a largo plazo, se estaría proponiendo a las comisarías de Surco y Miraflores promover y generar las coordinaciones necesarias para que se pueda incluir una sección de enfoque preventivo en el módulo de *Seguridad Ciudadana* de la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales elaborada por el INEI.

Figura 8: Publicación en el Twitter de la comisaría de Miraflores



Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación.

Recorrido a escala del Programa de capacitación:

Pantalla 1: Pantalla de inicio de sesión.

El efectivo policial iniciará sesión con su Carné de Identidad Policial[CIP] y su contraseña.

Figura 9: Pantalla de inicio de sesión



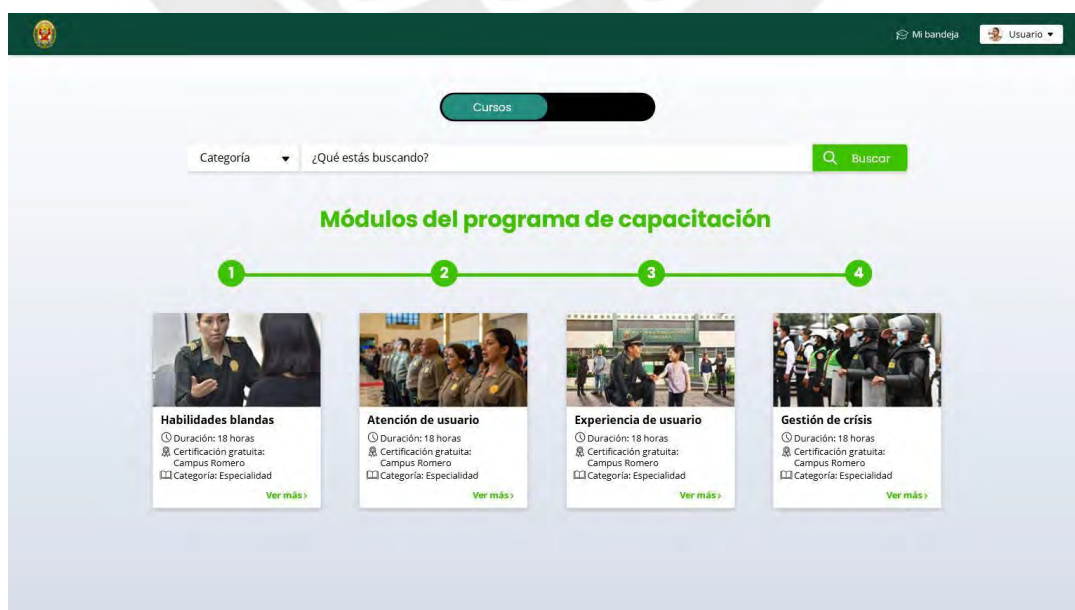
Pantalla 2: Inicio

En las siguientes pantallas se muestra el estatus de su progreso a lo largo del programa de capacitación. Este consta de 4 módulos. Al inicio de la interfaz, el usuario podrá visualizar el buscador y las opciones de cursos y materiales.

Figura 10: Pantalla de inicio de los módulos del programa de capacitación



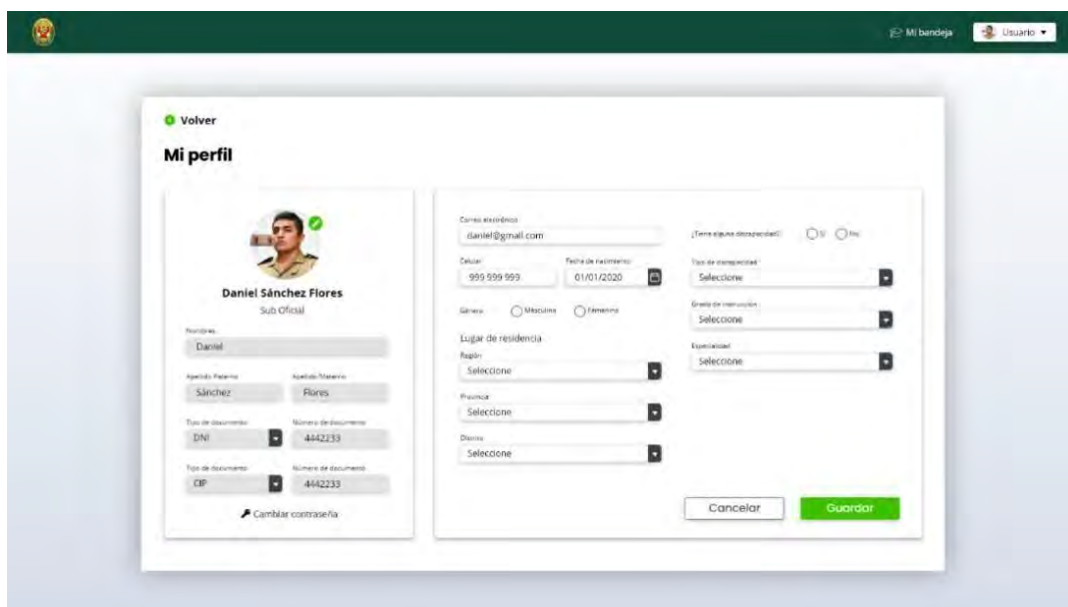
Figura 11: Pantalla de cursos



Pantalla 3: Perfil PNP.

En la siguiente pantalla, se mostrará el perfil del personal PNP al cual se podrá ingresar desde la opción de la esquina superior derecha. En dicha pantalla se muestra la información personal pertinente de cada usuario para la plataforma.

Figura 12: Pantalla del perfil del funcionario policial



Pantalla 4: Vista de módulos.

Las siguientes 4 pantallas muestran el detalle de los contenidos por objetivo y temas de los módulos, además, se observa una vista previa del contenido de los videos por temas, así como el detalle de número de recursos, tiempo disponible para completar, entre otros.

a. Módulo 1 de Habilidades blandas.

Figura 13: Pantalla del módulo 1: habilidades blandas

Módulo 1: Habilidades blandas
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy
★★★★★ 4.0 a más
Certificado por el Colegio de Psicólogos del Perú
Fecha de última actualización: 12/2021

Objetivo del módulo
Brindar herramientas para que el funcionario policial pueda reconocer y desarrollar sus habilidades interpersonales

Contenido del curso

	30 clases	Duración	
Introducción	3 clases	20:00	✓
Empatía	3 clases	20:00	✓
Inteligencia emocional en el trabajo	3 clases	20:00	✓
Comunicación efectiva en grupos	3 clases	20:00	
Confianza y cooperación	3 clases	20:00	
Conclusión	3 clases	20:00	
Evaluación			

Tomar prueba

Habilidades blandas
Duración: 18 horas
10 recursos descargables
6 meses para completar
Categoría: Especialidad
Certificación gratuita: CPP
Comenzar curso

b. Módulo 2: Atención de usuario.

Figura 14: Pantalla del módulo 2: atención al usuario

Módulo 2: Atención de usuario
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy
★★★★★ 4.0 a más
Certificado por el Colegio de Psicólogos del Perú
Fecha de última actualización: 12/2021

Objetivo del módulo
Garantizar una atención al usuario competente y oportuna

Contenido del curso

	30 clases	Duración	
Introducción	3 clases	20:00	✓
Calidad en el servicio al usuario	3 clases	20:00	✓
Quejas, reclamos y atención al usuario	3 clases	20:00	✓
Comunicación y servicio al usuario	3 clases	20:00	
Expresión oral	3 clases	20:00	
Conclusión	3 clases	20:00	
Evaluación			

Tomar prueba

Atención de usuario
Duración: 18 horas
10 recursos descargables
6 meses para completar
Categoría: Especialidad
Certificación gratuita: CPP
Comenzar curso

c. Módulo 3: Experiencia de usuario.

Figura 15: Pantalla del módulo 3: experiencia del usuario

The screenshot shows the course page for 'Módulo 3: Experiencia de usuario'. The header includes the logo and navigation links. The main content area features a title, a 4.0 star rating, and a 'Comenzar curso' button. A table lists the course content with 30 classes and a duration of 20:00 for each class. A 'Tomar prueba' button is visible at the bottom of the table.

	30 clases	Duración
Introducción	3 clases	20:00
Diseño de experiencias del usuario	3 clases	20:00
UI y herramientas de gestión	3 clases	20:00
Planación estratégica	3 clases	20:00
Procesos y sistemas	3 clases	20:00
Conclusión	3 clases	20:00
Evaluación		

d. Módulo 4: Gestión de crisis.

Figura 16: Pantalla del módulo 4: gestión de crisis

The screenshot shows the course page for 'Módulo 4: Gestión de crisis'. The header includes the logo and navigation links. The main content area features a title, a 4.0 star rating, and a 'Comenzar curso' button. A table lists the course content with 30 classes and a duration of 20:00 for each class. A 'Tomar prueba' button is visible at the bottom of the table.

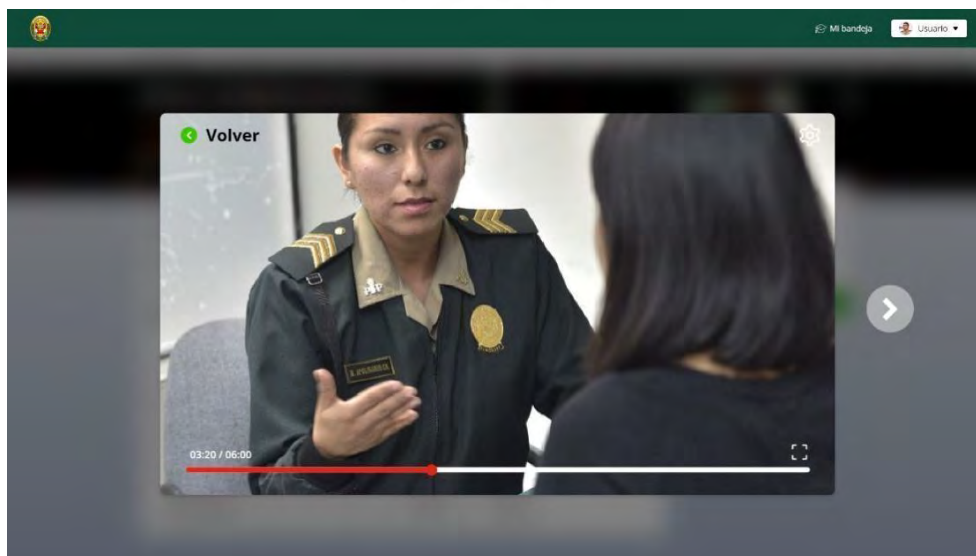
	30 clases	Duración
Introducción	3 clases	20:00
Manejo de emociones	3 clases	20:00
Resolución de conflictos	3 clases	20:00
Comunicación estratégica	3 clases	20:00
Gestión de crisis e imagen pública	3 clases	20:00
Conclusión	3 clases	20:00
Evaluación		

Pantalla 5: Vista del reproductor videos de cursos.

Estas pantallas muestran cómo los usuarios de la plataforma de capacitación podrán visualizar los cursos a través de un reproductor de videos que podría ser un video insertado del mismo *YouTube*.

- a. Módulo 1 sobre habilidades blandas.

Figura 17: Visualización del módulo 1: habilidades blandas



- b. Módulo 2 sobre atención de usuario.

Figura 18: Visualización del módulo 2: atención al usuario



c. Módulo 3 sobre la experiencia de usuario.

Figura 19: Visualización del módulo 3: experiencia del usuario.



d. Módulo 4 sobre la gestión de crisis.

Figura 20: Visualización del módulo 4: gestión de crisis



Pantalla 6: Evaluación.

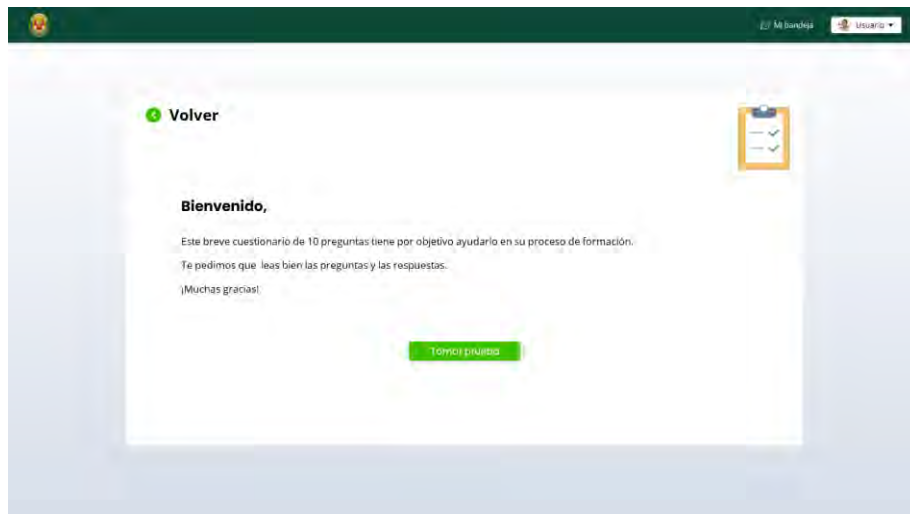
Una vez completado cada uno de los módulos se activará el botón que aparece en la lista final de temas bajo el nombre de “Tomar prueba”, como se precisa en la Fig 21. Al hacer clic en dicho botón, se llevará al usuario a una pantalla con información para poder tomar la prueba, además, lo dirigirá al espacio previo para iniciar con ella.

Si una persona completa con éxito el programa, se le expedirá un certificado que acredite sus conocimientos y habilidades en la materia. También se proporcionarán comentarios positivos y se reconocerán los logros individuales durante el proceso de aprendizaje. Se animará al participante a seguir aplicando y mejorando las habilidades aprendidas en el trabajo o en su vida personal. La participación en programas de seguimiento, talleres complementarios o tareas exigentes para consolidar y aplicar las habilidades enseñadas pueden ofrecerse como posibilidades adicionales de desarrollo y mejora.

En caso de que un participante no cumpla los criterios de aprobación del programa, se le separará del curso de capacitación. Esta medida se ajusta de conformidad al Manual de la escuela de formación continua de la PNP (ESFOCON) de acuerdo con el numeral 13 literal a.

El objetivo principal es instar a los participantes a continuar su desarrollo y ofrecerles las herramientas y el apoyo que necesitan para alcanzar sus metas, facilitándole recursos de aprendizaje adicionales, tutorías individuales o la participación en futuros cursos o programas de formación que aborden las áreas en las que se hayan detectado deficiencias.

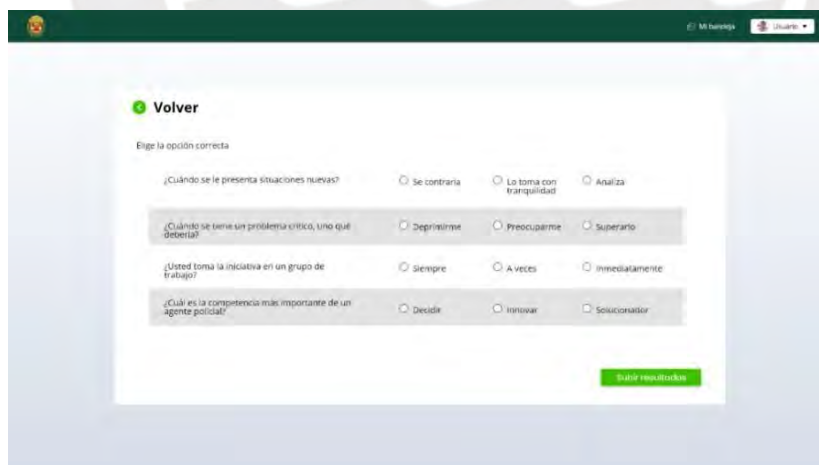
Figura 21: Pantalla previa a la evaluación del módulo



Pantalla 7: Prueba.

La pantalla de la Figura 22 nos muestra las preguntas de opción múltiple de la prueba de cada módulo acompañado del botón para poder subir los resultados.

Figura 22: Pantalla de simulación de evaluación del módulo



Pantalla 8: Modal de término del curso.

La siguiente pantalla muestra un mensaje que aparecerá cuando se completa el último módulo con la prueba incluida. A través del siguiente mensaje

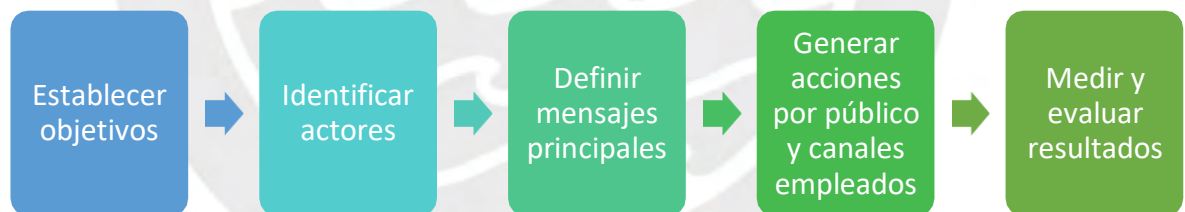
representado en la Figura 23, podemos acceder a la descarga del certificado o constancia de término del curso, así como un botón para volver al inicio del sistema.

Figura 23: Pantalla de culminación satisfactoria del módulo



Recorrido a escala del plan de comunicación: Podemos visualizarlo en la figura 24

Figura 24: Recorrido a escala del plan de comunicación

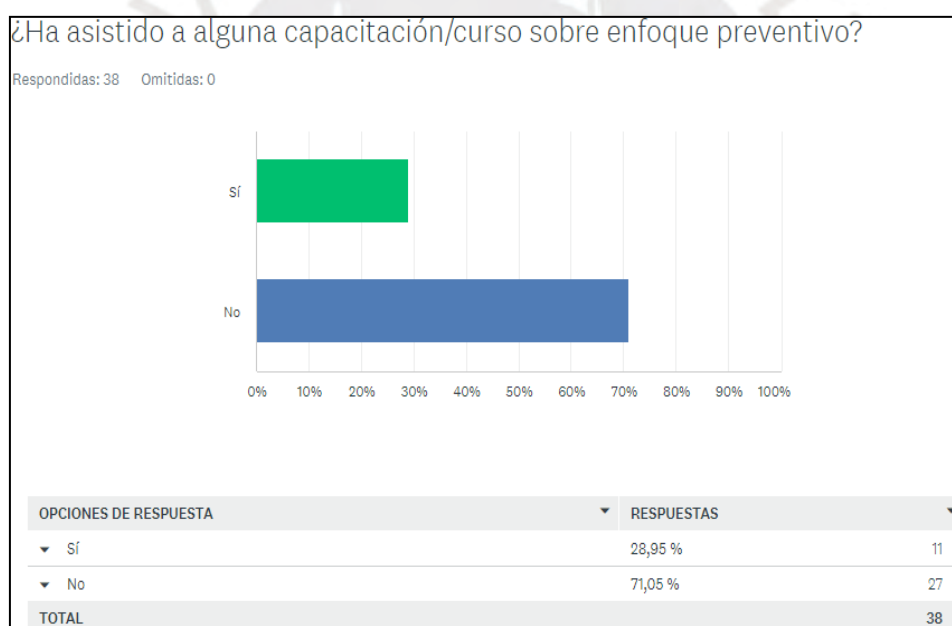


CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1. Análisis de deseabilidad.

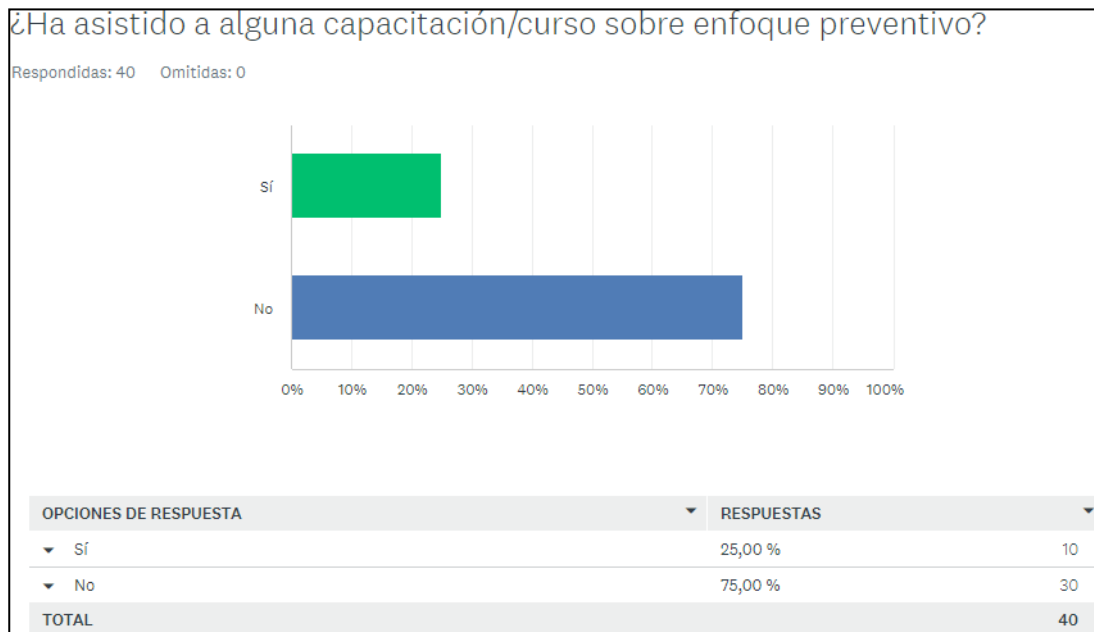
Los funcionarios policiales de las comisarías de Miraflores y Surco podrán optimizar su desempeño y realizar con una mayor eficiencia sus funciones con respecto a la atención ciudadana. Todo ello, impactará positivamente en el enfoque preventivo de la PNP, especialmente, tomando en cuenta que más del 70% nunca ha asistido a alguna capacitación sobre dicha temática (Ver tablas 17 y 18).

Tabla 17: Asistencia a capacitación o curso sobre enfoque preventivo en la comisaría de Miraflores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Asistencia a capacitación o curso sobre enfoque preventivo en la



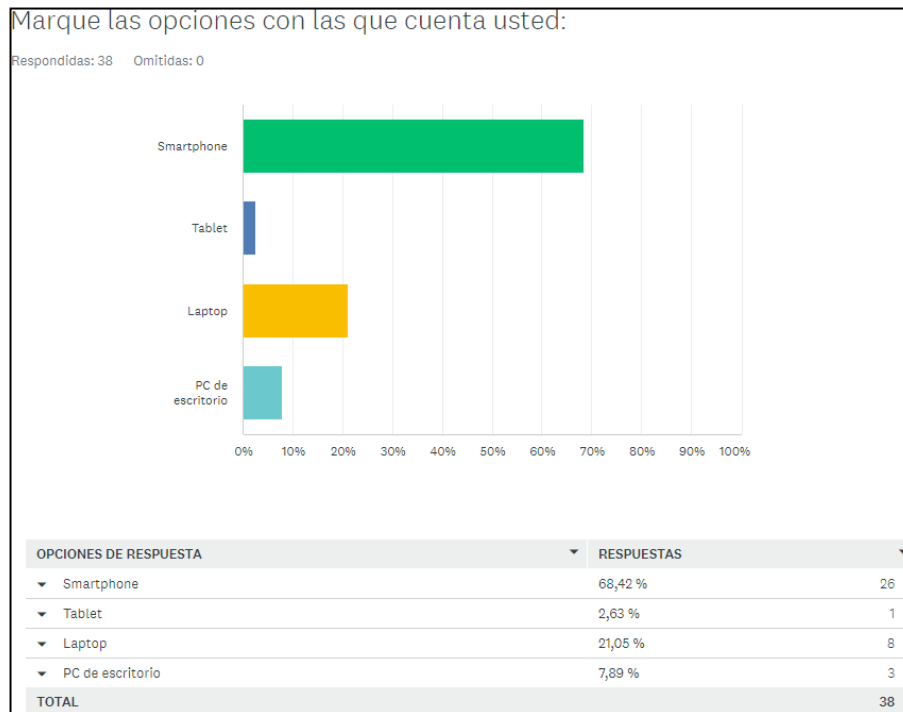
comisaría de Surco.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis de factibilidad

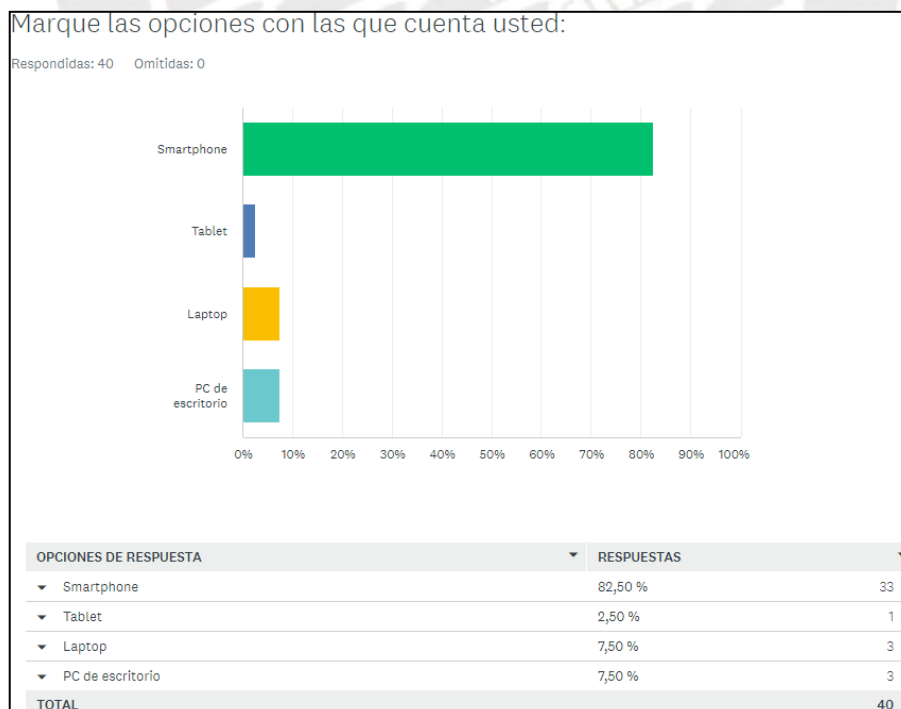
Ahora bien, con respecto al prototipo propuesto se han analizado distintas aristas para determinar la posibilidad de su implementación de manera efectiva. Por un lado, la encuesta representativa realizada a funcionarios policiales de las comisarías de Miraflores y Surco ha revelado que el personal cuenta con dispositivos tecnológicos que podrían utilizar para seguir el Programa de capacitación sobre habilidades blandas y atención al usuario, por lo que las facilidades para que puedan acceder al material y a las clases estaría ya garantizado. En las siguientes tablas 19 y 20 se puede apreciar los dispositivos tecnológicos con los que cuentan los funcionarios policiales de las comisarías de Miraflores y Surco.

Tabla 19: Acceso a dispositivos digitales en la comisaría de Miraflores



Fuente: Elaboración propia

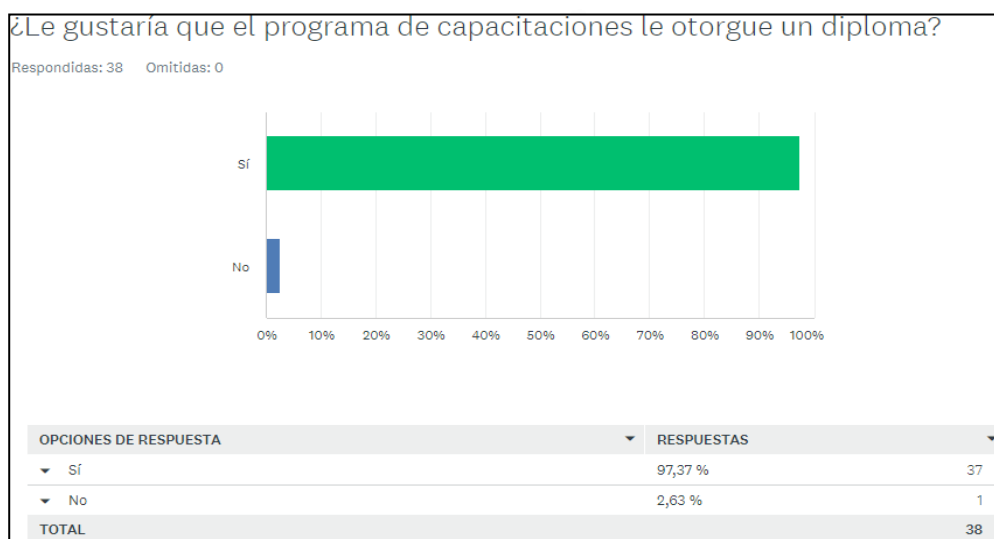
Tabla 20: Acceso a dispositivos digitales en la comisaría de Surco



Fuente: Elaboración propia

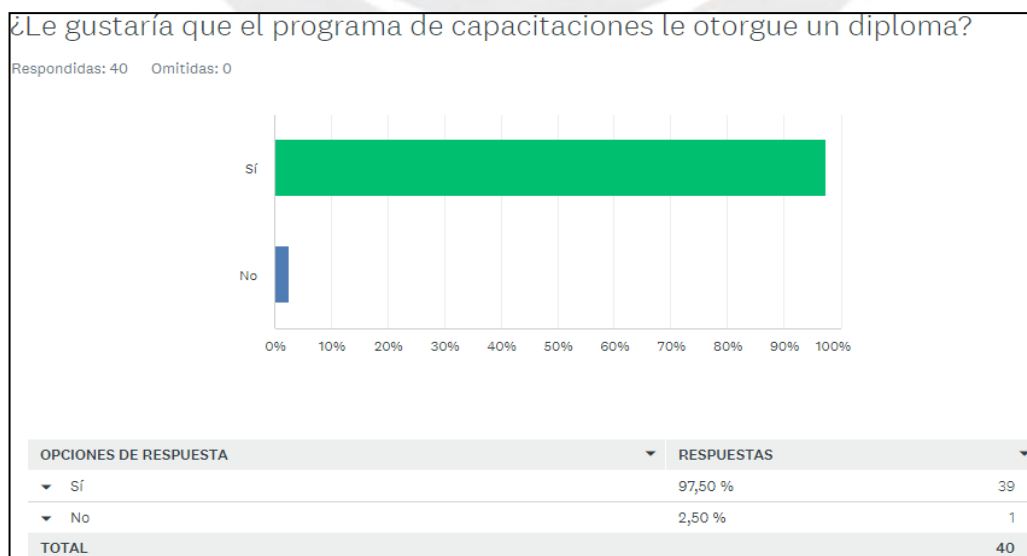
Asimismo, se ha visto la posibilidad de otorgar un diploma de certificación de haber llevado el Programa de capacitación con lo cual se impulsaría la motivación del personal policial para iniciar y concluir el curso (Ver tablas 21 y 22). Estos diplomas podrían darse en formato virtual y no generarían costos adicionales para las comisarías.

Tabla 21: Interés por que se otorgue un diploma en la comisaría de Miraflores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Interés por que se otorgue un diploma en la comisaría de Surco



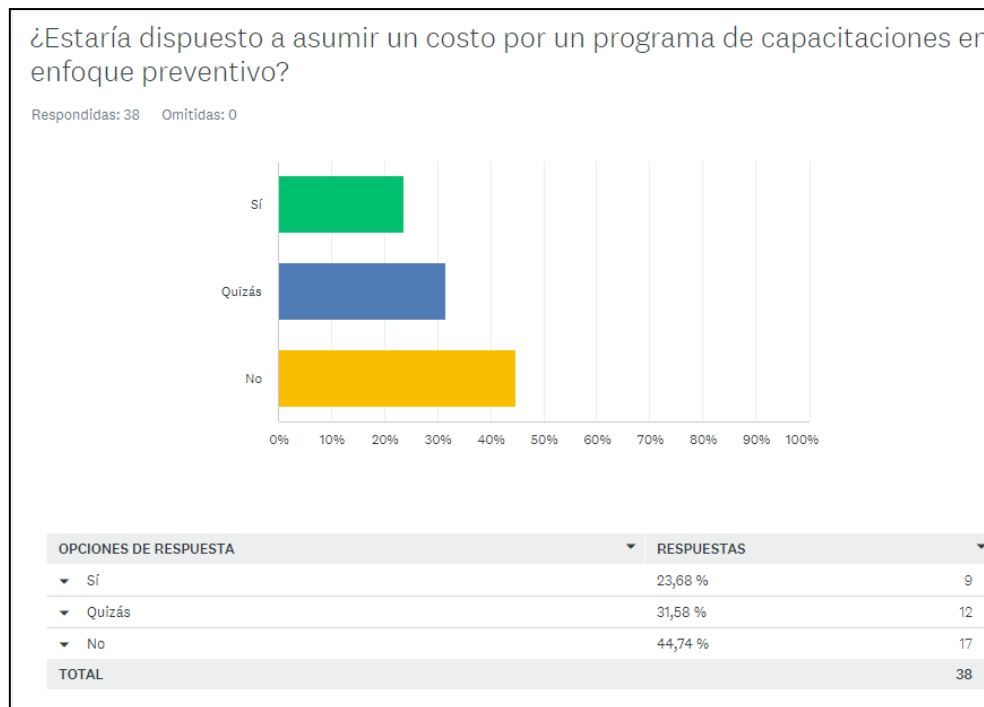
Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis de viabilidad

El prototipo de innovación propuesto en esta investigación no acarrea costos significativos para su implementación, sin embargo, sí debe reconocerse que implica una inversión a corto plazo, pero con la espera de resultados positivos amplios en un mediano a largo plazo. La inversión económica se basaría, principalmente, en la plana docente que se encargaría de elaborar los cursos y subirlos a las plataformas digitales con las que se trabajará el Plan de Capacitación. Por otro lado, el Plan de Comunicación exigirá algunos costos en el proceso de activación de las redes sociales, en el manejo de estas por un especialista y en la elaboración de ciertas piezas de diseño gráfico para que puedan ser publicadas.

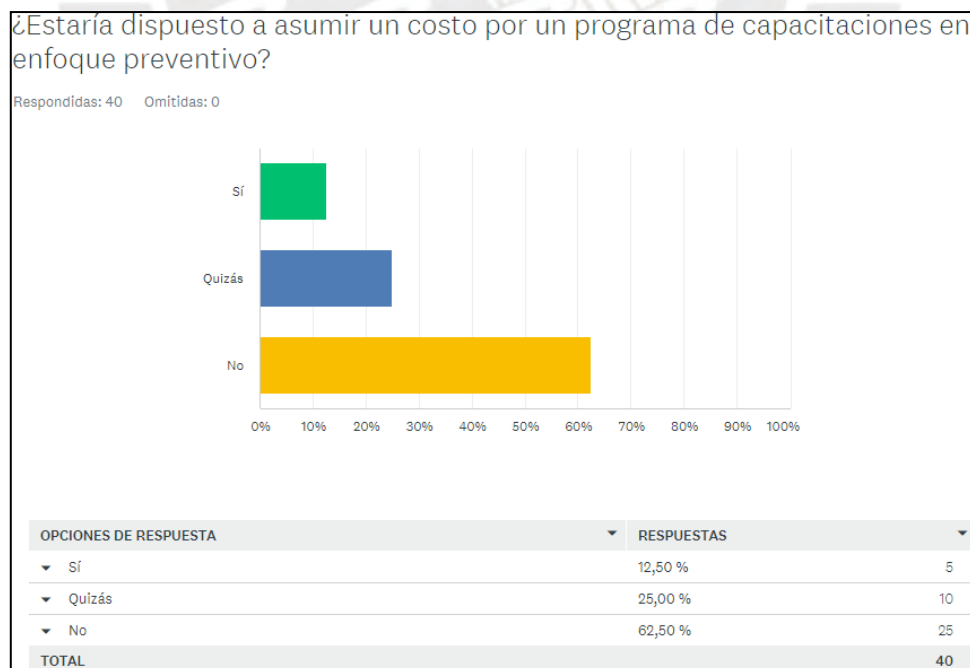
En esta misma línea, se debe tener en cuenta que sería preferible que los costos sean asumidos íntegramente por las comisarías y no por el personal policial. De acuerdo con la encuesta realizada se pudo observar que entre un 44% a un 62% de funcionarios no estarían dispuestos a asumir un costo extra por el programa de capacitaciones. Dicha información se puede encontrar en la Tabla 23 (Miraflores) y la Tabla 24 (Surco) a continuación.

Tabla 23: Disposición por asumir un costo por programa de capacitaciones en la comisaría de Miraflores



Fuente: Elaboracion propia

Tabla 24: Disposición por asumir un costo por programa de capacitaciones en la comisaría de Surco



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

En esta investigación se ha analizado la deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021. Luego de una exhaustiva exploración de causas y motivos, se identificaron principalmente cuatro que son las siguientes: insuficiente impulso a los programas preventivos, débiles canales de comunicación entre la PNP y la comunidad, inadecuado cumplimiento de los protocolos de atención y ayuda al ciudadano y la ineficiente capacitación de los funcionarios policiales sobre el enfoque preventivo.

Frente a las causas señaladas, se desarrolló el índice de jerarquización que permitió seleccionar al insuficiente impulso a los programas preventivos e ineficiente capacitación de los funcionarios policiales sobre el enfoque preventivo como las causas más pertinentes para abordar. De esta manera, se presentó el problema reformulado siguiente: funcionarios policiales de las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR 1 de la Región Policial Lima, requieren el impulso de los programas preventivos y capacitación sobre el enfoque preventivo porque actualmente presentan una deficiente implementación en la comisión de delitos y faltas.

Para dicha problemática y luego de la generación y priorización de ideas se decidió apostar por el desarrollo de habilidades blandas como el eje que el prototipo de innovación debía resolver. Es así como en este trabajo se propone como prototipo final la elaboración de un Programa de capacitación sobre habilidades blandas y atención al usuario y un Plan de Comunicación que permitan en conjunto promover y profundizar la inclusión del enfoque preventivo en la DIVPOL-SUR-1.

Bibliografía

- Azaola, E. y Ruiz, M. A. (2010). Papeles policiales: abuso de poder y eufemismo punitivo en la Policía Judicial de la Ciudad de México. <https://bit.ly/3z2dGzK>
- Bernal, M. (2019). La función policial desde la perspectiva de los derechos humanos y la ética pública. *Revista IUS*, 13(44), 251-280. <https://bit.ly/3gdkG5D>
- Berni, S. (2015). Manual de capacitación policial en el uso racional de la fuerza. <https://bit.ly/3dbVhYx>
- Chunga, L. (2009). El tratamiento de las “faltas” en el código Procesal Penal de 2004. *Derecho y cambio social*, 134, 1-10.
- CNDH México. (2016). *Adolescentes: Vulnerabilidad y violencia*. <https://bit.ly/3sqY4Ua>
- Gonzalez, M. (2018). *Repensando la prevención*. Universidad de Deusto. <https://bit.ly/3x3ANIJ>
- Guillén, F. (2015). *Modelos de policía y seguridad* [Tesis doctoral]. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://www.tdx.cat/handle/10803/291813>
- Gutierrez, B. (2020). Prevención situacional en el ámbito de la seguridad. <https://bit.ly/3hSLDNh>
- Huesca, A. M., y Grimaldo, R. O. (2021). *Aspectos sociales en la seguridad ciudadana*. Dykinson.
- Instituto Peruano de Economía (2020). Resultados inseguros. <https://bit.ly/3k7XQgH>
- INEI (2018). Perú: Anuario estadístico de criminalidad y seguridad ciudadana 2011-2017. Visión departamental, provincial y distrital. <https://bit.ly/3h5Z8Hw>
- INEI (2019). CIDE: Construyendo Seguridad: Una profundización en la relación

entre la capacidad de las comisarías y la victimización en las principales ciudades del país. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/cide-construyendo-seguridad.pdf>

INEI. (2020a). *Informe técnico - Estadísticas de seguridad ciudadana: julio a diciembre del 2020*. <https://bit.ly/3v15kXj>

INEI. (2020b). Panorama de la economía peruana 1950-2019. <https://bit.ly/3y3BZN9>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana*.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_nov20_abr21.pdf

IDE-PENUND (2013). Informe regional de desarrollo humano 2013-2014. <https://bit.ly/3zUbNG9>

MIDIS. (2019). Política nacional de desarrollo e inclusión social a 2030. <https://bit.ly/3z2LSLJ>

Mininter. (2020). *Exposición del presupuesto sector interior para el año fiscal 2021*. <https://bit.ly/3tXBRvR>

Muggah, R., Szabó de Carvalho, I., Alvarado, N., Marmolejo, L., & Ruddy, W. (2016). *Haciendo de las ciudades lugares más seguros: Innovaciones sobre seguridad ciudadana en América Latina*. Instituto Igarapé. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Haciendo-de-las-ciudades-lugares-más-seguros-Innovaciones-sobre-seguridad-ciudadana-en-América-Latina.pdf>

- Ochavano, W. (2021) La confusión entre el delito y las faltas en el derecho peruano (similitud de elementos y diferencia de procesos) [Tesis de bachiller]. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://bit.ly/36Ok8hx>
- Ouaarab, S. (2015). La reinención de la policía: Hacia un nuevo paradigma para el pensamiento del gobierno de la actuación policial [Tesis doctoral]. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://bit.ly/3hRdNlk>
- Pinette, C. (2020). A Call to Modernize Police Accountability: An Evaluation of the Law's Response to Excess Use of Force by Police in British Columbia [Master of Laws]. University of Victoria. <https://bit.ly/3aydePG>
- PNUD (2013). *Informe regional de desarrollo humano 2013-2014: Seguridad ciudadana con rostro humano: diagnóstico y propuestas para América Latina*. <https://bit.ly/3kHWpHR>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2017). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. <https://bit.ly/35Wwjv>
- Programa para la convivencia ciudadana. (2013). *Policía comunitaria: conceptos, métodos y escenarios de aplicación*. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/30315.pdf>
- Quinteros, D. (2014). *Delitos del espacio público y el problema de la "cifra negra": una aproximación a la no-denuncia en Chile*. *Política criminal*, 9(18), 691-712. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33992014000200012>
- Revista Seguridad. (2021). *La policía comunitaria: Una propuesta para América Latina para el fortalecimiento de la seguridad humana y la cultura de paz*. 54-57.
- Rodríguez, L. E. (2020). La vinculación social y la seguridad ciudadana: Un transcategorial emergente de la Seguridad. *Revista Scientific*, 5(18). <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.8.157-172>

- Rodríguez, S., & Santiago, S. (2010). La seguridad ciudadana: Del modelo reactivo al enfoque preventivo. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21,62-84. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233218111003>
- Salgado, R. (2016). *Riesgo y premisas de decisión en la policía del Distrito Federal. El caso del Sector Centro* [Tesis de maestría]. Instituto de Investigaciones Mora.
- Sánchez, C. A. (2008). *Abuso de autoridad en las detenciones policiales en el departamento de Puno* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional del Altiplano.
- Silva, C. (2019). Uso excesivo de la fuerza policial en la CDMX. *Estudios sociológicos*, 37(109), 165-193. <http://dx.doi.org/10.24201/es.2019v37n109.1668>
- Wikström, P. O. H. & Treiber, K. (2016). Situational Theory: The importance of interactions and actions mechanism in the explanation of crime. In A. Piquero. (Ed.), *The Handbook of Criminological Theory* (415-444). Sussex Occidental: Willey Blackwell.
- Woog, J. y Shearing, C. (2007). *Pensar la seguridad*. Gedisa. S.A.
- Yakam, L. (2019). Police officers' perceptions of the people's complaints regarding police use of excessive force in port Moresby, Papua New Guinea. *Contemporary PNG Studies*, 30, 21–41. <https://bit.ly/3sGqKH7>

Anexos

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

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas	Método de análisis
¿Qué explica la deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021?	Explicar las causas de la deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021	Las causas de la deficiente implementación del enfoque preventivo en la comisión de delitos y faltas en las comisarías de Miraflores y Surco de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el periodo 2020-2021 son el insuficiente impulso de los programas preventivos, los débiles canales de comunicación entre la PNP y la comunidad, el inadecuado cumplimiento de los protocolos de atención y ayuda al ciudadano y la ineficiente capacitación de los funcionarios policiales sobre el enfoque preventivo.	Documentación oficial y archivo	Revisión de información	Rastreo de proceso (Process Tracing)
			Personal Policial	Entrevistas	
			Comisarías	Encuestas	

Elaboración propia

Anexo B: Cuadro de los programas preventivos desarrollados por las OPC de las comisarías de la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el 2021

CUADRO DE LOS PROGRAMAS PREVENTIVOS DESARROLLADOS POR LAS OPC DE LAS COMISARIAS TIPO A, B Y C DE LA REGION POLICIAL LIMA MONITOREO Y EVALUACIÓN 2021

COMISARIAS		JJ.VV		RED DE COOPER.		JJ.VV. Y/O RED DE COOPERANTES		CLUB DE MENORES		POLICIA ESCOLAR		BAPESES		PATRULLA JUVENIL			CUMPLIMIENTO DE METAS DE LOS PROGRAMAS PREVENTIVOS %			
NOMBRE	TIPO	JJ.VV	JJ.VV. ENERO A SETIEMBRE		RED DE COOP. ENERO A SETIEMBRE		CUMPLIMIENTO DE META A SET (08 JJ.VV.Y/O RED DE COOPERANTES) SI/NO	CLUB DE MENORES		POLICIA ESCOLAR		BAPESES		PATRULLAS JUV.	PATR. JUV. ENERO A SETIEMBRE			CUMPLIMIENTO DE META A SET (01PATRULLA) SI/NO		
			Nº	INT.	Nº	INT.		Nº	INT.	Nº	INT.	Nº	INT.		Nº	INT.				
79	ORRANTIA DEL MAR	B	1	10	0	0	NO	1	12	SI	1	23	NO	1	11	NO	0	0	NO	20%
80	SAGITARIO	B	6	76	0	0	SI	1	10	SI	3	166	NO	0	0	NO	0	0	NO	40%
81	SAN ISIDRO	A	1	10	1	5	NO	1	36	SI	0	0	NO	0	0	NO	0	0	NO	20%
82	SURCO	A	0	0	0	0	NO	0	0	NO	0	0	NO	0	0	NO	0	0	NO	0%
83	SAN BORJA	A	1	10	0	0	NO	1	11	SI	5	200	NO	2	10	NO	0	0	NO	20%
84	MIRAFLORES	A	1	11	0	0	NO	1	72	SI	5	144	NO	4	60	SI	1	10	NO	0%
85	LINCE	A	7	70	4	20	SI	1	10	SI	3	80	NO	0	0	NO	0	0	NO	20%
86	SURQUILLO	A	8	85	0	0	NO	1	61	SI	4	118	NO	5	60	SI	0	0	NO	40%
87	MONTECRICO	B	1	10	0	0	NO	1	18	SI	1	18	NO	1	10	NO	0	0	NO	20%
88	CHACARILLA DEL ESTANQUE	B	0	0	0	0	NO	1	5	SI	2	90	NO	0	0	NO	0	0	NO	20%
89	SAN ANTONIO DE MIRAFLORES	B	2	23	1	5	NO	1	8	SI	1	32	NO	0	0	NO	0	0	NO	20%

SUR 1



Anexo C: Actividades de los comisarios en la DIVPOL-SUR-1 de la Región Policial Lima en el 2021

**ACTIVIDADES DE LOS COMISARIOS DE LAS COMISARIAS TIPO A, B Y C DE LA REGION POLICIAL LIMA
MONITOREO Y EVALUACION 2021**

	COMISARIAS		FORMULO PLAN DE TRABAJO SI/NO	FORMULO CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SI/NO	ACCIONES DEL COMISARIO		
	NOMBRE	TIPO			PARTICIPO EN LA FORMULACION DEL PLAN LOCAL SC SI/NO	SESIONES DEL CODISEC (CANTIDAD)	RENDICION DE CUENTAS (CANTIDAD)
SUR 1	ORRANTIA DEL MAR	B	SI	SI	NO	1	2
	SAGITARIO	B	NO	NO	SI	4	2
	SAN ISIDRO	A	SI	SI	SI	2	0
	SURCO	B	SI	SI	SI	3	3
	SAN BORJA	A	NO	SI	SI	1	1
	MIRAFLORES	A	SI	SI	SI	2	2
	LINCE	A	SI	SI	SI	4	1
	SURQUILLO	A	SI	SI	SI	2	2
	MONTERRICO	B	SI	SI	SI	4	2
	CHACARILLA DEL ESTANQUE	B	SI	NO	SI	4	2
	SAN ANTONIO DE MIRAFLORES	B	SI	NO	SI	2	2
	SAN GENARO	B	SI	SI	SI	16	2



**Anexo D: Cuadro del personal de las comisarías de la DIVPOL-SUR-1 de la
Región Policial Lima en el 2021**

CUADRO DE PERSONAL DE LAS COMISARIAS TIPO A, B Y C DE LA REGION POLICIAL LIMA								
MONITOREO Y EVALUACION 2021								
COMISARIAS			COMISARIO	PERSONAL OPC				
	NOMBRE	TIPO	CAPACITADO POR LA DIRSECIU PNP	CANTIDAD DE JEFES Y PROMOTORES OPC	PERSONAL OPC CAPACITADO POR LA DIRSECIU PNP	PERSONAL OPC A DEDICACION EXCLUSIVA	PERMANENCIA EN EL CARGO - MAS DE UN AÑO	
SUR 1	79	ORRANTIA DEL MAR	B	SI	2	1	2	1
	80	SAGITARIO	B	SI	2	1	2	1
	81	SAN ISIDRO	A	NO	3	3	3	0
	82	SURCO	A	SI	3	3	0	1
	83	SAN BORJA	A	SI	3	2	1	1
	84	MIRAFLORES	A	SI	3	3	1	2
	85	LINCE	A	SI	2	2	1	2
	86	SURQUILLO	A	SI	2	2	1	1
	87	MONTERRICO	B	SI	2	1	0	1
	88	CHACARILLA DEL ESTA	B	SI	3	3	2	0
	89	SAN ANTONIO DE MIRA	B	SI	3	3	2	2
	90	SAN GENARO	B	SI	2	1	1	0



Anexo E: Cuestionario de encuesta sobre el enfoque preventivo en la PNP

Las respuestas son anónimas.

Sexo y tipología:

a) Hombre Oficial

b) Mujer Oficial

c) Mujer Suboficial

d) Hombre Suboficial

¿Ha asistido a alguna capacitación/curso sobre enfoque preventivo?:

a) Sí

b) No

¿Conoce a profundidad los programas preventivos de la PNP?

a) Sí

b) Parcialmente

c) No

¿En qué grado considera que los funcionarios policiales están capacitados en habilidades blandas (comunicación y escucha activa, liderazgo, negociación)?

a) Totalmente capacitados

b) Regularmente capacitados

c) Poco capacitados

d) Muy poco capacitados

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

a) Sí

b) No

¿Cuenta con acceso a los siguientes dispositivos?

a) Smartphone

b) Tablet

c) Laptop

d) PC de escritorio

¿Cuántas horas a la semana podría dedicar para las capacitaciones?

¿Estaría dispuesto a asumir un costo por un programa de capacitaciones en enfoque preventivo?

- a) Sí b) Quizás c) No

Los canales de comunicación entre la PNP y la comunidad son:

- a) Abundantes b) Suficientes c) Regulares d) Escasos e) Muy escasos

¿Existen y conoce detalladamente los protocolos de atención y ayuda al ciudadano?

- a) Sí b) Parcialmente c) No

¡Muchas gracias por su colaboración!

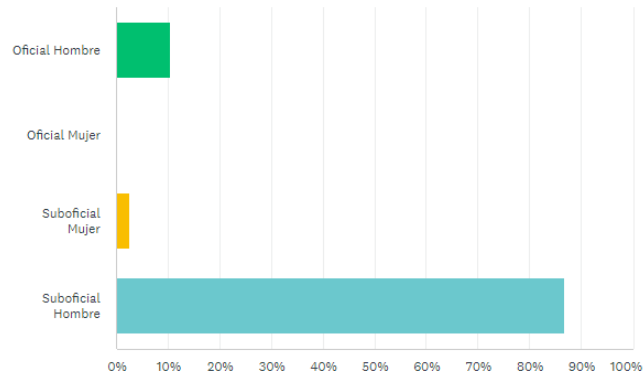


Anexo F: Perfiles de los encuestados según comisaría

Anexo F1: Perfiles de funcionarios policiales encuestados en la comisaría de Miraflores

Especificar sexo y tipología

Respondidas: 38 Omitidas: 0

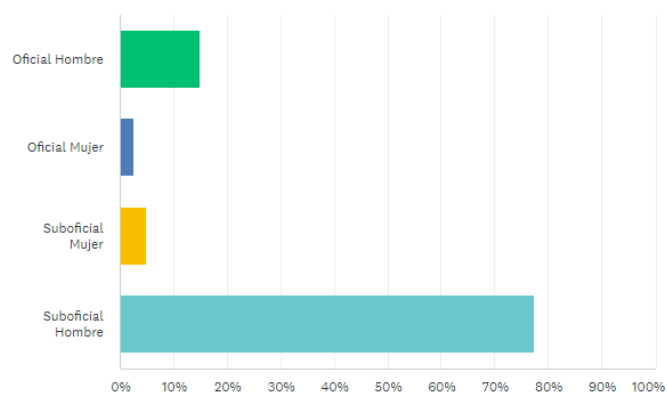


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Oficial Hombre	10,53 % 4
▼ Oficial Mujer	0,00 % 0
▼ Suboficial Mujer	2,63 % 1
▼ Suboficial Hombre	86,84 % 33
TOTAL	38

Anexo F2: Perfiles de funcionarios policiales encuestados en la comisaría de Surco

Especificar sexo y tipología

Respondidas: 40 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Oficial Hombre	15,00 % 6
▼ Oficial Mujer	2,50 % 1
▼ Suboficial Mujer	5,00 % 2
▼ Suboficial Hombre	77,50 % 31
TOTAL	40