

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Perfil Profesional por Competencias para enfrentar la reducida calidad del manejo de crisis de las acciones colectivas por parte de la USE-Ica entre el 2017 y el 2021

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

Rober John Villanueva Murga

Rufino Eloy Ore Huayanca

Asesor:

Leonidas Lucas Ramos Morales

Lima, 2022

Informe de Similitud

Yo, Leonidas Ramos Morales, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis / del Trabajo de Investigación titulado Perfil Profesional por Competencias para enfrentar la reducida calidad del manejo de crisis de las acciones colectivas por parte de la USE-Ica entre el 2017 y el 2021 del(de la) autor(a) / de los(as) autores(as) Rober John Villanueva Murga, Rufino Eloy Ore Huayanca; dejo constancia de lo siguiente:

-El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 22/08/2023.

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

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

Lugar y fecha: Lima, 14 de setiembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Ramos Morales, Leonidas Lucas	
DNI: 44385069	
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9285-2953	
Firma:	

Resumen

El presente trabajo identifica como problema público al correspondiente a la reducida calidad del manejo de crisis por parte de la PNP, específicamente por parte de la USE- Ica, quienes se encargan de preservar el orden público frente a acciones colectivas de protesta, crisis y disturbios, entre otras incidencias. Es así como se busca mejorar la calidad de manejo de una de estas incidencias: la ocurrencia de crisis. Para ello, el trabajo se enfoca en dar solución a la causa que identifica como más influyente sobre el problema, la cual es la deficiente selección y asignación de personal policial a los cargos de la USE-Ica.

Ante el contexto planteado, la investigación plantea como solución innovadora la implementación de un nuevo modelo de proceso de asignación de cargos de la USE-Ica, el cual vincula el diseño de perfiles de cargos basados en competencias, y el desarrollo y aplicación de un software de ajuste de cargo como herramienta tecnológica que optimiza y facilita el proceso. La solución se concretiza en el de prototipo de innovación de *Propuesta de Directiva que Regula el Proceso de Asignación de Cargos en la USE-Ica de la PNP* para los cargos de Jefe de Unidad de Servicios Especiales y Técnico en Control de Multitudes, el cual es un documento que se implementaría desde la Dirección de Recursos Humanos PNP.

Para analizar esta problemática, se utilizó la metodología de tipo cualitativa. Para validar las causas y el desarrollo del prototipo del presente estudio se usó técnicas de entrevistas y análisis documental, tales como informes y artículos. La propuesta de innovación está enfocada en mejorar la calidad de manejo de crisis de acciones colectivas por parte de la USE-Ica, logrando cumplir satisfactoriamente criterios de deseabilidad, factibilidad y viabilidad para su implementación dentro de la administración de la PNP.

Palabras claves: *Calidad, manejo de crisis, selección y asignación de personal, software, perfil profesional, competencias.*

Abstract

This paper identifies as a public problem the reduced quality of crisis management by the PNP, specifically by the USE-Ica, who are in charge of preserving public order in the face of collective protest actions, crises and disturbances, among other incidents. The aim is to improve the quality of management of one of these incidents: the occurrence of crises. To this end, the work focuses on finding a solution to the cause identified as the most influential on the problem, which is the deficient selection and assignment of police personnel to positions in the USE-Ica.

In this context, the research proposes as an innovative solution the implementation of a new process model for the assignment of positions in the USE-Ica, which links the design of position profiles based on competencies, and the development and application of a position adjustment software as a technological tool that optimizes and facilitates the process. The solution is materialized in the innovation prototype of the Proposed Directive that Regulates the Position Assignment Process in the USE-Ica of the PNP for the positions of Head of Special Services Unit and Technician in Crowd Control, which is a document that would be implemented from the PNP Human Resources Directorate.

In order to analyze this problem, a qualitative methodology was used. To validate the causes and the development of the prototype of this study, interview techniques and documentary analysis, such as reports and articles, were used. The innovation proposal is focused on improving the quality of crisis management in the USE-Ica, satisfactorily meeting the criteria of desirability, feasibility and viability for its implementation within the PNP administration.

Key words: *Quality, crisis management, personnel selection and assignment, software, professional profile, competencies.*

ÍNDICE

Carátula	i
Informe de Similitud	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Introducción	1
CAPÍTULO I	
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO	6
1.1. Redacción formal del problema público	6
1.2. Marco conceptual del problema público	6
1.2.1. Orden público	7
1.2.2. Acciones colectivas de protesta	7
1.2.3. Crisis	8
1.2.4. Manejo de crisis	9
1.2.5. Disturbios	10
1.2.6. Calidad	10
1.3. Arquitectura del problema público	14
1.3.1. Características sociales y económicas de Ica durante el periodo 2017 y 2021	14
1.3.2. Conflictos y acciones colectivas en Ica durante el periodo 2017 y 2021	20
1.3.3. Actores involucrados en el manejo policial de crisis en el departamento de Ica	35
1.3.4. Calidad del manejo de crisis de las acciones colectivas por parte de la USE-Ica entre el 2017 y el 2021	36
1.4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema público	41
1.4.1. Marco normativo	41
1.4.2. Políticas públicas generales	42
1.4.3. Políticas públicas generales	43
CAPÍTULO II	
CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO	44
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema público	44
2.1.1. Deficiente inteligencia policial	44
2.1.2. Carencia de redes de actores	44
2.1.3. Deficiente selección y asignación del personal policial	45

2.1.4.	Deficiencia logística para las operaciones policiales	46
2.1.5.	Inadecuado proceso de manejo de crisis	47
2.1.6.	Causas identificadas desde la revisión de la literatura	48
2.2.	Causas del problema público	49
2.2.1.	Ineficiente inteligencia policial	49
2.2.2.	Carencia de redes de actores claves	50
2.2.3.	Deficiente selección y asignación de personal policial	51
CAPÍTULO III		
DISEÑO DEL PROTOTIPO DE INNOVACIÓN		54
3.1.	Desafío de innovación	54
3.2.	Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	56
3.2.1.	El caso del Perfil Profesional del Efectivo Policial de la Oficina de Participación Ciudadana (OPC) en la PNP	56
3.2.2.	El caso del perfil del cargo de la Policía Nacional de Colombia (PNC)	58
3.2.3.	El caso de la selección de personal policial en Costa Rica	59
3.3.	Proceso de la conceptualización y prototipado	61
3.3.1.	Proceso de conceptualización	61
3.3.2.	Proceso de prototipado	67
3.4.	Concepto y prototipo final de innovación	70
3.4.1.	Concepto final de innovación	70
3.4.2.	Prototipo de alta resolución	74
CAPÍTULO IV		
ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO		94
4.1.	Análisis de deseabilidad	94
4.2.	Análisis de factibilidad	95
4.2.1.	Factibilidad organizativa	95
4.2.2.	Factibilidad normativa	95
4.3.	Análisis de viabilidad	96
4.3.1.	Costeo	96
4.3.2.	Fuente de financiamiento	97
Conclusiones		98
Recomendaciones		101
Referencias bibliográficas		102
Anexos		107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Operacionalización del concepto de calidad de manejo de crisis	11
Tabla 2:	Población estimada al 30 de junio del departamento de Ica, periodo 2017 – 2021	14
Tabla 3:	Valor Agregado Bruto por actividades económicas de Ica 2019-2020	15
Tabla 4:	Pobreza monetaria de Ica por provincia 2018-2019	16
Tabla 5:	Indicadores sociales del departamento de Ica	19
Tabla 6:	Acciones colectivas de protesta en Ica 2017-2018	28
Tabla 7:	Acciones colectivas de protesta en Ica 2019-2021	29
Tabla 8:	Jerarquización de causas	55
Tabla 9:	Generación de ideas	61
Tabla 10:	Agrupación de ideas	62
Tabla 11:	Priorización de ideas	63
Tabla 12:	Descripción del bosquejo del concepto	64
Tabla 13:	Técnicas del design thinking aplicadas	65
Tabla 14:	Cuestionario de preguntas para el testeo	68
Tabla 15:	Descripción del concepto	72
Tabla 16:	Identificación y características del puesto de Jefe de Unidad de Servicios Especiales	77
Tabla 17:	Identificación y características del puesto de Técnico en Control de Multitudes	79
Tabla 18:	Consideraciones del puesto	90
Tabla 19:	Características del perfil	91
Tabla 20:	Matriz de análisis de deseabilidad	94
Tabla 21:	Cotización de la implementación del prototipo	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Conflictos sociales identificados por la Presidencia del Consejo de Ministros en Ica 2017-2018	20
Figura 2: Conflictos sociales identificados por la Presidencia del Consejo de Ministros en Ica 2019-2021	21
Figura 3: Tendencia de acciones colectivas de protesta en Ica 2017-2018	29
Figura 4: Tendencia de acciones colectivas de protesta en Ica 2019-2021	30
Figura 5: Proceso de gestión del conflicto por parte de la PNP	36
Figura 6: Cronología de paro agrario en Ica	38
Figura 7: Árbol de problema público	53
Figura 8: Flujograma de proceso de selección de cargos en base al software	87



Introducción

La reducida calidad del manejo de crisis por parte de la Policía Nacional del Perú (PNP) es el problema público que afecta a la organización en sus unidades especializadas, debido a la falta de logística y la presencia de personal que desconoce el debido proceso durante los operativos, específicamente en la USE- Ica entre el periodo del 2017 y 2021. De esta forma, se busca dar solución a este problema que impacta directamente en el perjuicio sobre la integridad de la vida, la propiedad pública y privada.

Los aspectos que considerar alrededor del problema son el orden público, acciones colectivas de protesta, manejo de crisis, disturbios, calidad y crisis, enfatizando en esta última, la cual se aborda desde un ámbito social y policial. Por el lado social, abarca procesos sustentados en relaciones históricas que enmarcan apreciaciones dicotómicas, representadas por altos niveles de hostilidad y rompimiento del orden público; por el lado policial, el Estado asume la preservación del orden público ante cualquier factor que lo afecte. Es así como el manejo de crisis se convierte en una parte fundamental a resolver por parte de la PNP, dado que el Manual de mantenimiento y restablecimiento del orden público de la PNP identifica el manejo de crisis como una operación policial especial, que conlleva a contener, aislar y negociar planificada y ordenadamente para responder ante una crisis.

El presente trabajo plantea medir la calidad de servicio del manejo de crisis en Ica, considerando en particular este caso, no se toma en cuenta las dimensiones de accesibilidad y cortesía puesto que el manejo de crisis es un servicio que brinda la PNP a la población indirectamente. Operacionalizamos el concepto de calidad de manejo de crisis a través de la valoración de dimensiones como la oportunidad, la precisión, continuidad y adecuado trato. El análisis se realiza por medio de una metodología cualitativa y herramientas metodológicas como entrevistas e informes para medir el concepto mencionado.

La arquitectura del problema se constituye de cuatro dimensiones, la primera dimensión corresponde a las características sociales y económicas de Ica durante el periodo de 2017 y 2021, teniendo que la densidad poblacional que abarca el departamento de Ica, según el Censo de Vivienda y Población del 2017 del INEI, menciona que Ica cuenta con 850 765 habitantes y es conformada por cinco provincias. La segunda dimensión es al de conflictos y acciones colectivas en Ica durante el periodo de 2017 y 2021, son la cantidad de conflictos sociales que se han desarrollado en el departamento de Ica durante los años de 2017 y 2021, estos han variado entre 0 y 4, según reportes de la secretaria de Dialogo y Gestión Social de la Presidencia del Consejo de Ministros. Dentro del periodo de años se considera al 2019 como el año más conflictivo, mientras tanto según datos de la Defensoría del Pueblo se tiene contabilizado como el año del 2020 con mayores acciones colectivas de protesta en Ica.

La tercera dimensión de la arquitectura del problema son los actores involucrados en el manejo policial de crisis en el departamento de Ica. En primera línea tenemos al Jefe del Frente Policial de Ica, quien se encarga de dirigir, ejecutar y controlar las estrategias para el adecuado desempeño operativo del Frente Policial de Ica. Otro actor con injerencia es el Jefe de División de Orden Público y Seguridad, encargado de coordinar y dirigir actividades policiales de comisarias, así como de dialogar con actores en casos de menor nivel de conflictividad. También se encuentra el Jefe de la División de Unidades Especiales (DUE), quien en el marco del manejo de crisis se encarga de formular y ejecutar ordenes articuladas con diversas unidades policiales. Uno de los más relevantes es el Jefe de la Unidad de Servicios Especiales (USE), encargado de racionalizar el empleo del personal y de los recursos asignados para mantener la operatividad en condiciones óptimas. Asimismo, el Jefe de la Oficina de Operaciones y Planteamiento es quien se encarga de la formulación de los planes de operaciones de conflictos sociales. Finalmente, se encuentra el Comisario, quien brinda apoyo a través de información sobre su jurisdicción.

La cuarta dimensión es la calidad de manejo de crisis de las acciones colectivas por parte de la USE- Ica entre 2017 y 2021, este proceso se compone de diferentes etapas, las cuales son la formulación de la orden de operaciones, la realización de informes de riesgo actualizados, la instalación de servicios policiales, la solicitud de apoyo a DINOES y el informe de cierre o nota informativa.

La investigación utiliza una metodología cualitativa para realizar la descripción de la arquitectura del problema, apoyándose de la revisión documental y las entrevistas como herramientas para recabar información. Fueron revisados documentos de normativa institucional, informes de entidades públicas y artículos académicos; así como también se consultó al personal administrativo y policial sobre las funciones y características de los cargos de la USE-Ica.

El problema público del presente caso se explica por tres causas. La primera de ellas es la deficiente inteligencia policial por parte de la USE-Ica y los actores institucionales aliados en el manejo de las crisis, pues la información clave sobre los participantes, los hechos y los factores que construyen las acciones colectivas es insuficiente o poco precisa. La mala obtención de estos datos dificulta un buen desempeño en todas las etapas del manejo, pero especialmente crea una planificación incompatible con la realidad problemática.

La segunda causa es la carencia de redes de actores claves, la cual hace referencia a la falta de construcción o integración de una red de actores que, bien identificados y estudiados, pueden contribuir a la solución de una crisis como aliados o, en caso se posicionen como contrarios a una salida razonable, que sus acciones sean mitigadas adecuadamente y bajo el respeto de sus derechos humanos y fundamentales.

La tercera causa corresponde a la deficiente selección y asignación de personal policial a la USE-Ica. Este proceso se desarrolló desde las divisiones de la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) de la PNP, donde se diseñan los perfiles de los cargos de las unidades

de la PNP, así como también se diseñan capacitaciones para el personal y se designa anualmente a los efectivos a distintas dependencias o unidades policiales. Son estos aspectos los que presentan dificultades, pues los efectivos asignados a la USE-Ica no se encuentran capacitados para cumplir con las funciones de los cargos que ocupan, comprometiendo la calidad del manejo de crisis.

Es así como el desafío de innovación se plantea a partir de la causa más influyente, la cual es la tercera, consistiendo en mejorar la selección y asignación del personal policial que realiza la DIRREHUM para elevar la calidad del manejo de crisis de las acciones colectivas por parte de la USE-Ica.

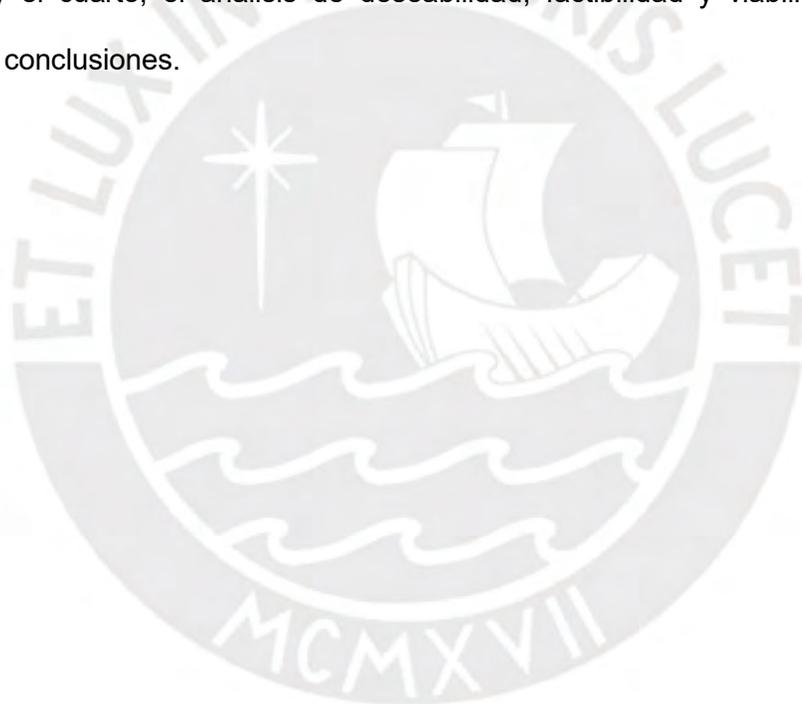
Después de realizar el proceso de conceptualización de la solución, se presenta el documento de gestión del proceso de asignación de cargos como concepto final de innovación, el cual se desarrolla con base en los cargos de la USE- Ica. Este consiste en elaborar un documento de gestión que permita analizar la información para seleccionar y asignar personal policial en el área de USE- Ica.

En consecuencia, el prototipo final está compuesto por tres elementos. El primer elemento es el diseño de una propuesta de perfiles profesionales para los cargos de la USE-Ica: Jefe de la Unidad de Servicios Especiales y Técnico en Control de Multitudes. Los perfiles son desarrollados en base a competencias, tomando en cuenta la normativa y los informes de desempeño de la unidad durante los últimos años.

El segundo elemento es el software de ajuste de cargos, el cual consiste en el desarrollo de una herramienta tecnológica que ayuda al usuario a realizar tareas específicas, como el análisis de datos sobre el personal policial y el análisis de datos sobre los perfiles de los cargos. Su algoritmo procesa los datos sobre los efectivos policiales y los cargos para determinar qué miembros del personal son los más adecuados para ocupar los puestos.

El tercer elemento es la Propuesta de Directiva que Regula el Proceso de Asignación de Cargos en la USE-Ica de la PNP, que se encarga de dar un marco de trabajo al proceso de asignación de cargos, integrando los perfiles profesionales y la herramienta tecnológica a determinados procedimientos. La Directiva, además, resalta la definición de responsabilidades, etapas y conceptos que permitan llevar el proceso óptimamente.

Finalmente, la estructura del trabajo está compuesta por cuatro capítulos y un apartado de conclusiones. El primer capítulo aborda la definición y descripción del problema público; el segundo, el marco teórico causal y las causas del problema; el tercero, el concepto y prototipo de innovación; y el cuarto, el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad; cerrando la investigación las conclusiones.



CAPÍTULO I

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO

1.1. Redacción formal del problema público

En el presente trabajo, se ha identificado como problema público:

Reducida calidad del manejo de crisis por parte de la USE-Ica entre el 2017 y el 2021.

El problema público anteriormente mencionado, ha sido seleccionado debido a que existe evidencia que durante el manejo de crisis existe una reacción tardía por parte de la policía en la organización, falta de logística, personal poco capacitado que desconoce el procedimiento correspondiente, así como la designación inadecuada del número del personal que participa en los operativos. Al respecto, el Anexo 6 describe el proceso de selección y asignación de efectivos policiales a la USE-Ica, el cual no presta una adecuada atención en la evaluación del personal policial en función a su experiencia, sus habilidades y su capacitación profesional.

Asimismo, es relevante darle solución a este problema puesto que los perjuicios sobre la vida del personal, de la propiedad privada y la pública, de la población en general, la PNP y el Estado son de gran magnitud. Del mismo modo cabe resaltar que estas acciones son episodios previos al desarrollo de conflictos más grandes que implicarían mayor número de víctimas; por lo que es crucial su atención.

1.2. Marco conceptual del problema público

A continuación, se describen los conceptos que configuran el planteamiento del problema público.

1.2.1. Orden público

Alberto Malpartida (1999) define este término como aquella situación de estabilidad social, enmarcada en un orden jurídico que cuente con la voluntad formal vinculada a costumbres, a convicciones, a tradiciones y a sentimientos comunitarios.

De otro lado, Montalvo (2010) precisa que el orden público también puede convertirse en un límite opuesto al ejercicio de las libertades. Destaca que, en regímenes democráticos, el orden público implica “la preservación del orden social” (pg. 199), vinculada al funcionamiento regular de las instituciones sociales y que garantizan la convivencia pública.

En el mismo sentido, Domínguez (s.f.) entiende al orden público como un paquete de principios, normas y otros dispositivos legales que posee un régimen jurídico para proteger los bienes y valores bajo su tutela, puesto que son parte de la sociedad, mediante la regulación de la autonomía de las voluntades de los individuos.

Por otro lado, desde un enfoque policial, podemos entender al orden público como el estado regular de estabilidad y seguridad en un espacio público y/o lugar de convivencia humana, observando las leyes y respeto a la autoridad, entre ellas la policial (Policía Nacional del Perú, 2016).

1.2.2. Acciones colectivas de protesta

De acuerdo a Matias Artese (2011), las acciones colectivas de protesta, desde el enfoque de la escuela norteamericana, son actos racionales desarrollados por individuos organizados que logran una movilización de recursos para lograr un objetivo.

Funes y Monferrer (2003) entienden este término como aquellas actividades que realizan un conjunto de personas por intereses en común, para ello se organizan y diseñan una serie de movilizaciones que pueden articularse de manera política y les permitirá influir en el poder estatal.

1.2.3. Crisis

El concepto de crisis puede ser abordado desde diferentes ámbitos. Se puede mencionar las crisis ambientales, crisis económicas, crisis laborales, entre otras. En el presente trabajo se abordará desde un ámbito más social y político. Myriam Cabrera (2008) menciona que las crisis son hechos cruciales de índole política, social y económica que puede lograr un cambio en la sociedad.

Cabrera (2008) destaca que es importante diferenciar entre una crisis y un conflicto. Por un lado, nos indica que los conflictos son secuencias basadas en relaciones antagónicas con una historia profunda y posiciones dicotómicas; mientras que las crisis son episodios coyunturales. Asimismo, enfatiza que las crisis sociales están relacionadas a la violencia y la ruptura del orden público.

Según el Manual de operaciones de mantenimiento y restablecimiento del orden público (Policía Nacional del Perú, 2016), la crisis es un momento de gran intensidad en un conflicto donde hay riesgo de violencia y de que el dialogo no se garantice.

Por otro lado, desde el punto de vista policial se asume crisis como el riesgo del orden público y vulneración de la integridad humana, la cual puede tener distintos grados de afectación.

En el contexto del presente trabajo, cabe destacar que las crisis, desde el punto de vista sociológico, se constituyen por acciones colectivas, que ya se definieron previamente.

Finalmente, desde la gestión, la Organización Internacional para la Estandarización – ISO, por sus siglas en inglés, define el término crisis como un evento o situación extraordinaria que amenaza a una organización o comunidad, y requiere una respuesta estratégica, adaptativa y oportuna con la finalidad de preservar su viabilidad e integridad. El evento puede variar en grado de complejidad, inestabilidad e incertidumbre, así como también puede exceder la capacidad de reacción de la organización (International Organization of Standarization, 2022).

1.2.4. Manejo de crisis

El Manual de operaciones de mantenimiento y restablecimiento del orden público de la PNP (2016) define el manejo de crisis como una operación especial para responder y solucionar una crisis.

Cabrera (2008) lo define como aquel esfuerzo organizado para prevenir o reducir la destrucción ocasionada durante la crisis. Asimismo, la gestión de conflictos se diferencia del manejo de crisis, tomando en cuenta que la primera se enfoca en el abordaje de las causas, mientras que el manejo de crisis solo se centra en atender de manera superficial las crisis.

Asimismo, menciona que el manejo de crisis comprende cinco etapas (Cabrera, 2008, pág. 32):

- 1) Preparación y coordinación del personal involucrado
- 2) Elaboración de un plan de trabajo y estrategias de comunicación
- 3) Análisis de las causas que ocasionaron esta crisis
- 4) Manejo simultaneo de la comunicación, análisis de impactos y gestión de respaldos externos
- 5) Evaluación y revisión del plan

Por último, el manejo de crisis puede asociarse a la gestión de crisis, término que también es desarrollado por la ISO, definiéndolo como el conjunto de actividades coordinadas cuya finalidad es liderar, direccionar y manejar una organización en una crisis. Adicionalmente, la ISO relaciona a la gestión de crisis con un equipo y un plan de gestión como elementos complementarios, desde un enfoque de gestión (International Organization of Standardization, 2022)

1.2.5. Disturbios

Según la PNP (2016) se comprenden por disturbios aquellas manifestaciones públicas de carácter violento que alteran el orden público, debido a la aglomeración de personas por diversos motivos.

1.2.6. Calidad

Bonnefoy y Armijo (2005) consideran que la calidad del servicio consiste en la capacidad de una entidad para actuar con rapidez ante las demandas de los usuarios. Asimismo, consideran que son ampliaciones de la calidad algunos factores como la precisión, la accesibilidad, la oportunidad y la continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

Para la medición de la calidad de un servicio, los autores señalan que se deben plantear indicadores considerando los factores relacionados al concepto de calidad. Asimismo, las fuentes son, por lo general, encuestas de opinión, libros de reclamos, buzón de sugerencias, documentos oficiales, entre otros.

Otra forma de abordar el concepto de calidad es planteada por Castañeda (2015) quien propone que se relacione calidad con el desarrollo de la cadena de valor, es decir, que el Estado asegure criterios de calidad en los insumos, producto y resultado. Esto implicaría que la calidad no se enfoque solo en los servicios, sino también en los intereses y expectativas de la ciudadanía como usuarios finales.

A partir de lo antes mencionado, se plantea medir la calidad del servicio del manejo de crisis en Ica considerando las dimensiones establecidas por Bonnefoy y Armijo (2005). En este caso particular, no se considerarán las dimensiones de accesibilidad y cortesía debido a que el manejo de crisis es un servicio que no se brinda directamente a la población, por lo que no tendrían pertinencia dichas categorías. La Tabla 1 permite ver la operacionalización del concepto de calidad del manejo de crisis. Este se realizará bajo una metodología cualitativa.

De manera complementaria, también se puede mencionar el concepto de calidad desde el enfoque de gestión de la ISO, que vendrían a ser que las características de un producto cumplan con una serie de requisitos predeterminados. Se entiende por objeto a un producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema, recurso. Por otro lado, con requisito se hace referencia a expectativa o necesidad concebida de manera implícita u obligatoria. (International Organization for Standardization, 2015)

Tabla 1

Operacionalización del concepto de calidad de manejo de crisis

Dimensiones	Crterios	Método de análisis	Herramienta metodológica
Oportunidad	Se considera que el manejo de crisis es oportuno cuando la acción policial responde de manera inmediata frente al reporte de una acción colectiva.	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas al Jefe de frente policial y jefe de unidad
Precisión	Se considera que el manejo de crisis es preciso si el personal que participa de los operativos de manejo de crisis está capacitado técnicamente para ello y cuenta con la logística necesaria para la realización del servicio.	Cualitativa (nivel de capacitación técnica y nivel de logística)	<ul style="list-style-type: none"> • Informes y documentos oficiales • Entrevistas dirigidas al Jefe de frente policial y jefe de unidad • Literatura especializada • Grupo focal a personal policial de contingencia de la crisis
Continuidad	Se considera que el manejo de la crisis es continuo cuando el servicio policial se realiza con un tiempo efectivo de contingencia prolongado y acorde con la duración de la crisis, gracias a la logística adecuada.	Cualitativa (nivel de logística)	<ul style="list-style-type: none"> • Informes y documentos oficiales • Literatura especializada
Adecuado trato	Se considera que el manejo de la crisis cuenta con un	Cualitativa (nivel y tipo de capacitación estratégica)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas al Jefe de

adecuado trato cuando el personal policial toma acción siguiendo estrategias que respetan los principios y derechos fundamentales, y los derechos humanos.

- frente policial y jefe de unidad
- Informes y documentos oficiales
 - Entrevistas
 - Literatura especializada
 - Grupo focal a personal policial de contingencia de la crisis
-

Nota: Elaboración propia.

1.2.7. Métodos de protesta

Son denominados métodos de protesta a las formas o maneras en las que se representa una manifestación o protesta en la práctica. Cada método cuenta con determinados recursos y acciones utilizadas, y su empleo varía según los objetivos y circunstancias en las que se presentan la protestas. (Ortiz, Burke, Berrada, & Saenz Cortés, 2022)

1.2.8. Marchas

Se define a las marchas como un tipo de reunión pública de personas, por el que se representan las manifestaciones y protestas, caracterizado por la caminata o movilización de sus miembros a través de diversos espacios públicos. (Ortiz, Burke, Berrada, & Saenz Cortés, 2022)

1.2.9. Bloqueos

Los bloqueos son identificados como un método de protesta y desobediencia civil que involucra la ocupación de una plaza pública, calle, un establecimiento del gobierno o una fábrica con la finalidad de interferir con actividades públicas o privadas. (Ortiz, Burke, Berrada, & Saenz Cortés, 2022)

1.2.10. Sabotaje

Se conceptualiza al sabotaje como un método tradicional de protesta, el cual es usado por los sindicatos con el fin de exigir mejores condiciones de trabajo para los trabajadores, ya sea a nivel de la compañía o agencia, o a nivel nacional. (Ortiz, Burke, Berrada, & Saenz Cortés, 2022)

1.2.11. Vandalismo

Se reconoce al vandalismo como un método de protesta condenado por los defensores de las protestas pacíficas que es caracterizado por el uso de acciones violentas en las calles, recurriendo al daño o destrucción bienes públicos y privados. (Ortiz, Burke, Berrada, & Saenz Cortés, 2022)

1.2.12. Activismo en internet

El activismo en internet es descrito como uno de los métodos de protesta más comunes empleados por movimientos sociales a través del uso de tecnologías electrónicas de comunicación como las redes sociales, el correo electrónico y los podcasts, con el objetivo de difundir mensajes, organizar recursos y recaudar fondos. (Ortiz, Burke, Berrada, & Saenz Cortés, 2022)

1.2.13. Bullicio

El bullicio es detallado como un método tradicional de protesta en el que se golpean ollas y cacerolas, acciones conocidas como cacerolazos. Se identifica como la protesta de hombres y mujeres ordinarios o de clases populares contra las clases de poder. También se ha registrado el uso de instrumentos de percusión y música para generar el bullicio. (Ortiz, Burke, Berrada, & Saenz Cortés, 2022)

1.2.14. Boicots

Se define a los boicots como un método antiguo de protesta que consiste en la abstención parcial o altamente organizada de usar, comprar o comerciar con un determinado bien, persona, organización o incluso país. (Ortiz, Burke, Berrada, & Saenz Cortés, 2022)

1.2.15. Huelga de hambre

La huelga de hambre es un método de protesta que consiste en realizar acciones de daño a sí mismo a través de la privación del acto de alimentarse. Por lo general, este método se emplea para demandar mejor calidad de vida, vivienda y comida. (Ortiz, Burke, Berrada, & Saenz Cortés, 2022)

1.3. Arquitectura del problema público

1.3.1. Características sociales y económicas de Ica durante el periodo 2017 y 2021

El departamento de Ica se encuentra en el litoral peruano de la costa central. De acuerdo al Censo de Vivienda y Población del 2017 del INEI, Ica contaba con una población de 850 765 habitantes, pero si tomamos también en cuenta a la población omitida, el número asciende a 893 292 habitantes. En la Tabla 2 se evidencia las proyecciones poblacionales para el departamento de Ica durante el periodo 2017 – 2021.

Tabla 2

Población estimada al 30 de junio del departamento de Ica, periodo 2017 – 2021

Departamento	2017	2018	2019	2020	2021
Ica	893,292	923,175	950,100	975,182	998,144

Nota: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021).

Asimismo, Ica está conformada por cinco provincias, Chincha, Ica, Nasca, Palpa y Pisco, y 43 distritos. Estas limitan con los departamentos de Lima, Huancavelica, Arequipa y Ayacucho.

Según el Plan de Desarrollo Regional de Concertación de Ica 2016 - 2021, los principales sectores económicos son el agropecuario, pesquero, turismo, industria, minería y la exportación de diversos productos.

Respecto a los indicadores económicos del departamento de Ica, se destaca que el PBI de Ica durante el 2019 y 2020 representó el 3.6% del PBI nacional, ubicándose además dentro de los 5 primeros departamentos que más aportan (INEI, 2021).

En la Tabla 3 se evidencia que el Valor Agregado Bruto (VAB) de Ica disminuyó en más de 1 millón de soles del 2019 al 2020. El Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (2021) indica que se debe a las medidas implementadas por el Gobierno Central para enfrentar la pandemia producida por el coronavirus. Además, es importante destacar que las actividades que representan porcentajes significativos en el VAB de Ica, como la manufactura, agricultura y minería mantuvieron sus aportes a pesar de la pandemia. El BCRP (2021) explica que la permanencia de la actividad agrícola para el consumo interno y externo, como también la minería y la construcción, contribuyeron a este panorama.

Tabla 3

Valor Agregado Bruto por actividades económicas de Ica 2019-2020

Actividades	VAB 2019 (en miles de soles)	VAB 2019 (%)	VAB 2020 (en miles de soles)	VAB 2020 (%)
Manufactura	3 287 913	18.6	2 954 976	18.9
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2 488 993	14.1	2 468 435	15.8
Otros Servicios	2 487 686	14.1	2 343 552	15.0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2 754 340	15.6	2 329 841	14.9
Construcción	2 161 384	12.2	1 591 972	10.2
Comercio	1 537 333	8.7	1 354 414	8.7
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	1 101 679	6.2	871 425	5.6
Telecom. y Otros Serv. de Información	567 028	3.2	606 521	3.9
Administración Pública y Defensa	557 529	3.2	581 110	3.7

Electricidad, Gas y Agua	293 228	1.7	276 684	1.8
Alojamiento y Restaurantes	265 293	1.5	130 363	0.8
Pesca y Acuicultura	153 948	0.9	106 390	0.7
Total	17 656 354	100.0	15 615 683	100.0

Nota: Elaboración propia a partir de INEI (2021). Los valores de la tabla se encuentran a precios constantes de 2007.

Por otro lado, el 2,6% del total de la población de Ica se encuentra en condición de pobreza, siendo la provincia de Palpa con 4.7% la que supera el porcentaje departamental, seguida de Pisco con 3.7% e Ica con 3.2% (ver Tabla 4).

Tabla 4

Pobreza monetaria de Ica por provincia 2018-2019

Provincias	Pobreza total: Número de habitantes en situación de pobreza (2019/2018)	Porcentaje de la población en pobreza total (2019/2018)
Chincha	7,863	3.1
Ica	13,442	3.2
Nasca	2,511	3.1
Palpa	759	4.7
Pisco	6,085	3.7
Departamento de Ica	24,257	2.6

Nota: Elaboración propia a partir de INEI (2020).

La actividad de manufactura es la más importante para el departamento de Ica ya que representó en 2020 el 18.9% del VAB. El Gobierno Regional de Ica (2015) señala que las principales empresas de este sector son las agroindustrias que procesan productos frescos, refrigerados o en conserva. Como también las vinícolas y la manufactura textil que también se exporta. Asimismo, destacan la planta de Aceros Arequipa, la planta de fraccionamiento de gas natural en Pisco que provee GLP a Repsol YPF y Zeta Gas.

Respecto al sector agropecuario, Ica se destaca por producir cultivos variados como la uva, la palta, el esparrago, la cebolla, cítricos, páprika, arándanos, algodón y alcachofa, los cuales se destinan a la exportación. Y para el consumo interno se producen maíz, zapallo,

camote y pallar. Mientras que por el lado pecuario sobresale la producción de ganado avícola y sus derivados que son huevos y carne de pollo (Gobierno Regional de Ica, 2015).

Según el BCRP, en 2019 la minería tuvo una importante participación de 15,6% en el valor agregado bruto de Ica; sin embargo, después de la pandemia por el coronavirus se registró un descenso al 15%. De manera similar, se evidenció una reducción en la producción de los minerales más explotados en Ica, siendo estos el zinc, hierro y cobre. Cabe destacar que Ica en 2019 recibió por el concepto de canon minero 99 millones de soles; valor que aumentó en 2020, ascendiendo a 177 millones. Asimismo, el sector minero aportó 27 millones de soles por concepto de regalías mineras en la región. En el 2020, el monto que se transfirió por regalías alcanzó los 48 millones de soles.

De acuerdo al Ministerio de Energía y Minas, dentro de las empresas mineras que mayor producción en Ica durante el 2020 fueron Minera Shouxin Peru S.A., Shougang Hierro Perú S.A.A., Vista Gold S.A.C. y Nexa Resources Perú S.A.A. Las dos primeras minas se encuentran localizadas en los distritos de Marcona y Vista Alegre en la provincia de Nasca; y en el distrito de Chavín en la provincia de Chincha.

Por otro lado, respecto a los indicadores sociales se destaca que, en el departamento de Ica, el 87.3% de la población tiene acceso al agua; 80.7% tiene acceso al saneamiento; y, el 90.6% tiene acceso a electricidad. La provincia de Palpa es la que presenta los porcentajes más bajos de acceso a servicios básicos.

Respecto al estado de desnutrición crónica en menores de 5 años en Ica, el 8.6 % presenta esta enfermedad, mientras que el 26% de la población de 6 a 36 meses presenta anemia. En materia de educación, en la última Evaluación Censal de Estudiantes de 2018, solo el 37.1% de estudiantes de cuarto de primaria obtuvieron un nivel satisfactorio en razonamiento

verbal; mientras que el 34.1% hizo lo propio en matemática. Nuevamente la provincia de Palpa obtiene índices bajos en materia de educación, seguida por la provincia de Chincha.

Es así que podemos precisar que Ica a diferencia de otras regiones del país cuenta con indicadores sociales y económicos más avanzados y con menores porcentajes de brechas por reducir, lo cual puede indicarnos que el nivel de conflictividad social podría ser menor. Esto se podrá analizar en el siguiente apartado.



Tabla 5

Indicadores sociales del departamento de Ica

PROVINCIA S/ INDICADOR ES	SALUD 1/		COBERTURA DE SERVICIOS 2/			EDUCACIÓN 3/			
	DESNUTRICI ÓN CRÓNICA (<5 AÑOS) (%)	ANEMI A (6-36 MESE S) (%)	HOGAR ES CON ACCESO A AGUA (%)	HOGARES CON ACCESO A SANEAMIE NTO (%)	HOGARES CON ACCESO A ELECTRICI DAD (%)	ESTUDIANT ES CON NIVEL EN INICIO EN LECTURA 4TO PRIMARIA (%)	ESTUDIANTE S CON NIVEL SATISFACTO RIO EN LECTURA 4TO PRIMARIA (%)	ESTUDIANTE S CON NIVEL SATISFACTO RIO EN LECTURA 4TO PRIMARIA (%)	ESTUDIANTE S CON NIVEL SATISFACTO RIO EN MATEMÁTICA 4TO PRIMARIA (%)
PROVINCIA DE CHINCHA	11	26	85,6	82,7	91,8	26.7	31.2	20.2	28.7
PROVINCIA DE ICA	8	29	91,1	80,2	91,0	21.5	39.9	16.5	35.3
PROVINCIA DE NAZCA	6	31	65,0	75,1	86,0	17.1	46.6	11.3	47.4
PROVINCIA DE PALPA	6	30	88,0	71,4	83,8	26.8	27.3	18.0	31.0
PROVINCIA DE PISCO	8	12	91,2	82,6	91,1	23.3	37.5	17.4	34.7
ICA	8,6	26	87,3	80,7	90,6	23.2	37,1	17.4	34,1

Nota: Elaboración propia a partir de 1/ Sistema de Información SIEN – HIS (2020) 2020. 2/ INEI - CENSOS (2017). 3/ SICRECE MINEDU (2022).

1.3.2. Conflictos y acciones colectivas en Ica durante el periodo 2017 y 2021

Durante el periodo 2017-2021, la cantidad de conflictos sociales que se han desarrollado en el departamento de Ica han variado entre 0 a 4, según los reportes realizados por la Secretaria de Diálogo y Gestión Social de la Presidencia del Consejo de Ministros. A diferencia de ello, la Defensoría del Pueblo reporta solo un conflicto activo en cada año en Ica.

La Figura 1 y la Figura 2 muestran el ascenso y descenso numérico de los conflictos en Ica, siendo el año más conflictivo el 2019. Se destacan los conflictos relacionados a la formalización de transferencia del Aeródromo María Reiche Newman, la controversia por demarcación de área de Reserva Arqueológica de las Líneas y Geoglifos de Nasca y por el uso del territorio del A.H. Juan Manuel Meza y la planificación para el desarrollo del distrito de Marcona frente a los nuevos proyectos mineros. Cabe destacar que, durante el 2020, los reportes de la PCM se enfocaron en abordar los problemas que conllevo la llegada de la pandemia producida por el COVID-19.

Figura 1

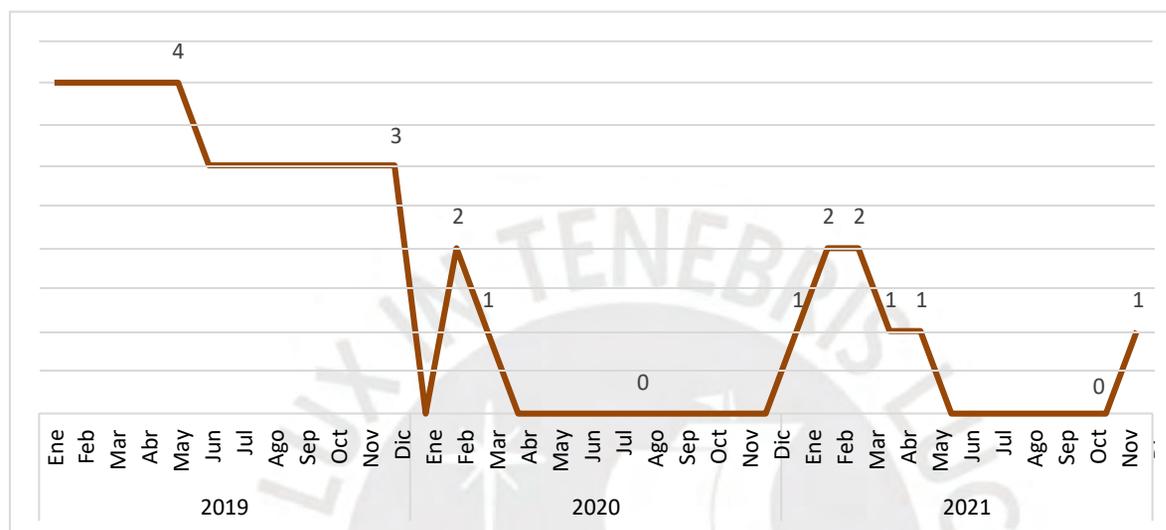
Conflictos sociales identificados por la Presidencia del Consejo de Ministros en Ica 2017-2018



Nota: Tomado de PCM (2021). No se han identificado reportes del periodo agosto-diciembre del 2020.

Figura 2

Conflictos sociales identificados por la Presidencia del Consejo de Ministros en Ica 2019-2021



Nota: Tomado de PCM (2021). No se han identificado reportes del periodo agosto-diciembre del 2020.

Por otro lado, los informes de la Defensoría del Pueblo dan cuenta de una cantidad menor de conflictos sociales activos, estando relacionados principalmente a temas mineros. Este es el caso de la comunidad campesina de Chavín y la empresa minera Nexa Resources, que está a cargo del proyecto minero Cerro Lindo. La principal exigencia de la comunidad es que la empresa actúe de manera responsable, social y ambientalmente, y ayude al desarrollo comunitario.

La situación varía si se aborda el detalle de las acciones colectivas de protesta en el departamento de Ica, durante el mismo periodo antes mencionado. Según la Defensoría del Pueblo, estas acciones se incrementaron considerablemente durante el 2020, llegando a un máximo de 16 acciones, como se puede ver en la Tabla 7. La Figura 3 y la Figura 4 reflejan el

aumento constante de este tipo de acciones en el departamento de Ica, siendo los más comunes los plantones, seguidos por los bloqueos de vías, marchas y movilizaciones.

Principales acciones colectivas durante el 2017-2021 en Ica

De acuerdo a la información recopilada de la región policial Ica, desde el 2017 se destacaron las siguientes acciones colectivas de protesta:

- El 15 de febrero de 2017 se realizó una movilización de los pobladores de Señor de Los Milagros, Tepro, Virgen de Chapi, Virgen Asunta y P. J. Señor de Luren que exigen el restablecimiento del servicio de agua potable.
- El 13 de abril de 2017, los obreros municipales de la Municipalidad Provincial de Ica realizaron un paro de 24 horas demandando derechos laborales incumplidos por la Municipalidad.
- El 7 de agosto de 2017, el Sindicato de Obreros Municipales (Siomun) y el Sindicato de Trabajadores Municipales Obreros (Sitramuno) de Pisco realizaron un paro de 24 horas para exigir un conjunto de demandas económicas, entre las que se encuentran las siguientes: solicitaron que les paguen el monto por concepto de gratificación referente a julio de 2017, que se cumpla con realizar el pago por dos o tres meses a trabajadores contratados, y que se dé un aumento por el pacto colectivo.
- El 23 de agosto de 2017, tras el encarcelamiento por parte de la policía de cinco mineros en el centro penitenciario de Cachiche, la Federación Nacional de Mineros Artesanales realizó una marcha en Nazca para solicitar la liberación de estos trabajadores.
- El 29 de agosto de 2017, un grupo de profesores en Chincha realizaron una marcha e intervención en la calle como parte de una huelga.

- El 29 de noviembre de 2017, con el objetivo de exigir el cumplimiento de un conjunto de solicitudes planteadas en la plataforma de reclamos, moradores de Nazca realizaron una movilización dirigiéndose a las autoridades en pro del desarrollo local.
- El 8 de diciembre de 2017, agricultores de los distritos de El Carmen, Chincha Baja y Alto Larán realizaron una marcha exigiendo al Gobierno Central y al Gobierno Regional de Ica la agilización de las acciones para reconstruir la infraestructura de dichas localidades.
- El 13 de diciembre de 2017, pobladores del sector de Santa Cruz realizaron un bloqueo de carretera reclamando por los constantes accidentes ocurridos en la panamericana sur.
- El 28 de diciembre de 2017, miembros de la sociedad civil realizaron una marcha en Ica protestando contra el indulto al ex presidente Alberto Fujimori.
- El 11 de enero de 2018, sindicatos de trabajadores y colectivos realizaron una marcha en Ica protestando contra el indulto al ex presidente Alberto Fujimori.
- El 14 de marzo de 2018, pobladores de La Palma realizaron una movilización para protestar por el aumento del costo por el consumo de agua en sus hogares.
- El 2 de abril de 2018, pobladores de Belén en Chincha realizaron una protesta demandando la implementación y provisión del sistema de agua y desagüe para las viviendas y establecimientos de su localidad.
- El 4 de abril de 2018, con el fin de que quede sin efecto la Resolución Ministerial del sector Producción que otorga más de 600 toneladas de pota a la pesca industrial, pescadores artesanales bloquearon la carretera Pisco-Paracas.
- El 5 de abril de 2018, luego de que no se cumplieran los compromisos asumidos para dar por terminada la huelga magisterial del 2017, el Comité de Sute Regional llevó a cabo un paro en Ica con la exigencia de que se cumplan los acuerdos, entre los cuales están el desarrollo del PL de anticipación de la jubilación, ahora establecido en los 55 años de

edad, y el aumento de los salarios de los docentes hasta 2021, a implementarse de acuerdo a tramos.

- El 5 de abril de 2018, tras no cumplirse los compromisos establecidos para declarar la suspensión de la huelga magisterial del 2017, el Comité de Sute Regional realizó un paro en Nasca exigiendo que se lleven a cabo los acuerdos, entre los que se encuentran el desarrollo del PL de anticipación de la jubilación, ahora establecido en los 55 años de edad, y el aumento de los salarios de los docentes hasta 2021, a implementarse conforme a tramos.
- El 11 de abril de 2018, rechazando los costos del servicio de agua, y con la finalidad de exigir un cobro social justo de este servicio para las localidades compuestas por pueblos jóvenes, diversos grupos de la sociedad civil de Ica llevaron a cabo una marcha. Estos grupos provenían de distritos como Parcona o Los Aquijes, y de localidades como Hilda Salas, Urb. La Palma, de donde fundamentalmente llegaron vecinos. Asimismo, también se hicieron presentes asociaciones locales, como es el caso del Frente de Defensa y Desarrollo de los Pueblos Jóvenes y Urbanizaciones Populares (FREDEPJUP). Por último, quienes también formaron parte de la manifestación fueron los comerciantes tanto del mercado Modelo como del mercado el Ayllu.
- El 8 de mayo de 2018, con el objetivo de exigir la implementación de medidas de seguridad en el espacio que ocupa la Reserva Nacional de Paracas, operadores turísticos y transportistas bloquearon la entrada a dicho lugar. Asimismo, estas personas demandan se realice un mantenimiento a las pistas del circuito turístico, las cuales se encuentran en pésimo estado.
- El 31 de mayo de 2018, moradores de la Comunidad de Saramarca realizaron una marcha demandando el inicio de obras de asfaltado del tramo Palpa-Saramarca.

- El 20 de junio de 2018, en sintonía con las exigencias de la huelga a nivel nacional liderada por el Comité Nacional de bases regionales del SUTEP, el Sindicato Regional Magisterial de Ica llevó a cabo una huelga exigiendo que se cumplan los compromisos establecidos en el 2017, junto a atrás demandas afines.
- El 24 de junio de 2018, pobladores de Paracas, denunciando los frecuentes accidentes vehiculares en la carretera Panamericana Sur, y sus costos materiales y humanos, bloquearon la vía a la altura del kilómetro 245 con la finalidad de exigir la implementación de medidas de seguridad peatonales, como la instalación de semáforos y la construcción de rompe muelles, entre otras.
- El 3 de septiembre de 2018, frente a los problemas que les impedían restablecer sus servicios turísticos, conductores y empresarios de vehículos tubulares realizaron el bloqueo de vía en Ica contra la inoperancia de las autoridades y exigiendo una solución por parte de las autoridades.
- El 6 de septiembre de 2018, con el fin de protestar para evitar el despido por parte de la nueva empresa encargada de contratar a los proveedores de servicios en el hospital Félix Torrealva, trabajadores administrativos del mencionado centro de salud realizaron un plantón en las afueras del mismo.
- El 12 de septiembre de 2018, ante la liberación de tres personas que quisieron apropiarse de los espacios mineros de Sarmarica, comuneros de esta localidad, junto a la Federación de Mineros Artesanales del Perú, llevaron a cabo una marcha para rechazar dicha decisión de las autoridades.
- El 12 de septiembre de 2018, frente a la decisión de liberar a tres individuos que buscaron tomar la posesión de los yacimientos mineros de Sarmarica, comuneros de este lugar, acompañados de la Federación de Mineros Artesanales del Perú, llevaron a cabo un plantón para las acciones de las autoridades.

- El 28 de septiembre de 2018, ciudadanos llevaron a cabo un plantón para exigir que sea capturado el alcalde distrital de Pueblo Nuevo suspendido, Hugo Buendía, quien se encontraba prófugo en su condición de procesado penalmente por cohecho pasivo.
- El 17 de octubre de 2018, en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, trabajadores del área administrativa realizaron un paro con el objetivo de exigir, con respecto a la negociación colectiva, que se respete lo establecido por la ley. Asimismo, también demandaron que se incremente el monto del salario mínimo, que se considere la inclusión a planilla de los trabajadores de modalidad CAS, y que se fortalezcan las medidas anti corrupción.
- El 18 de octubre de 2018, en las afueras del Instituto Carlos Medrano Vásquez de San Clemente, Pisco, estudiantes del centro educativo llevaron a cabo un plantón exigiendo, en relación al Presupuesto Participativo, que las autoridades de la institución cumplan con la ejecución del mismo que corresponde al periodo 2018.
- El 22 de octubre de 2018, en la localidad de Marcona, donde se encuentra la Minera Shougang Hierro Perú, se realizó una huelga indefinida por parte del Sindicato de Obreros, con el fin de exigir el aumento de los salarios y la mejora de las condiciones laborales en la mencionada minera.
- El 23 de octubre de 2018, el Sindicato de Obreros de Shougang realizaron una huelga indefinida en Marcona, Nazca exigiendo incremento salarial y mejores condiciones de trabajo.
- El 16 de noviembre de 2018, el colectivo "Con mis hijos no te metas" realizó una marcha en Ica denunciando que el gobierno quiere implantar la llamada "ideología de género" a través del Ministerio de Educación.

- El 21 de noviembre de 2018, la Federación Nacional de Trabajadores del Poder Judicial realizó un paro de 48 horas en Chincha exigiendo la Ley de la escala remunerativa de los Trabajadores del Poder Judicial y la Ley de la Carrera del Trabajador Judicial.
- El 11 de diciembre de 2018, luego de haber transcurrido más de una semana de un accidente de tránsito que terminó con personas atropelladas, los familiares de las víctimas exigieron a las autoridades, mediante un plantón en el distrito de Ica, que se capture al conductor responsable junto con su vehículo.
- El 17 de diciembre de 2018, exigiendo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) el cumplimiento de las normas laborales y el reconocimiento de laudos arbitrales otorgados una década antes, trabajadores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) realizaron una huelga en el distrito de Ica.
- El 18 de diciembre de 2018, exigiendo al MEF el cumplimiento de las normas laborales y el reconocimiento de laudos arbitrales otorgados una década atrás, trabajadores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) llevaron a cabo un paro de 24 horas en el distrito de Ica.
- El 15 de enero de 2019, un grupo de aproximadamente 300 afiliados a la CGTP, encabezados por el Secretario General Provincial del Sindicato de Construcción Civil Ica, Pedro Martín Román Escate, marcharon por las principales avenidas de esta ciudad, en rechazo al D.S. N° 345-2018-EF. Desde la perspectiva de los sindicalistas el mencionado decreto supremo atentaría contra su estabilidad laboral, CTS, negociaciones colectivas de los trabajadores estatales, vacaciones, seguridad social, gratificaciones, entre otros.
- El 14 de febrero de 2019, a horas 09:30, un grupo de aproximadamente de 200 personas se dio inicio a la marcha de protesta en el frontis de la Plaza de Armas de Chincha, recorriendo las principales avenidas, reclamando a la empresa de agua SEMAPACH sobre los escasos del servicio de agua potable desde aproximadamente 02 de meses y

que el agua que es brindada por la empresa estaría en pésimas condiciones por estar contaminadas y no ser apto para el consumo humano.

Tabla 6

Acciones colectivas de protesta en Ica 2017-2018

2017												2018											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
0	1	0	1	0	0	0	3	0	0	1	3	1	0	1	5	2	2	0	0	5	4	2	3
9												25											

Nota: Tomado de Defensoría del Pueblo (2021).



Tabla 7

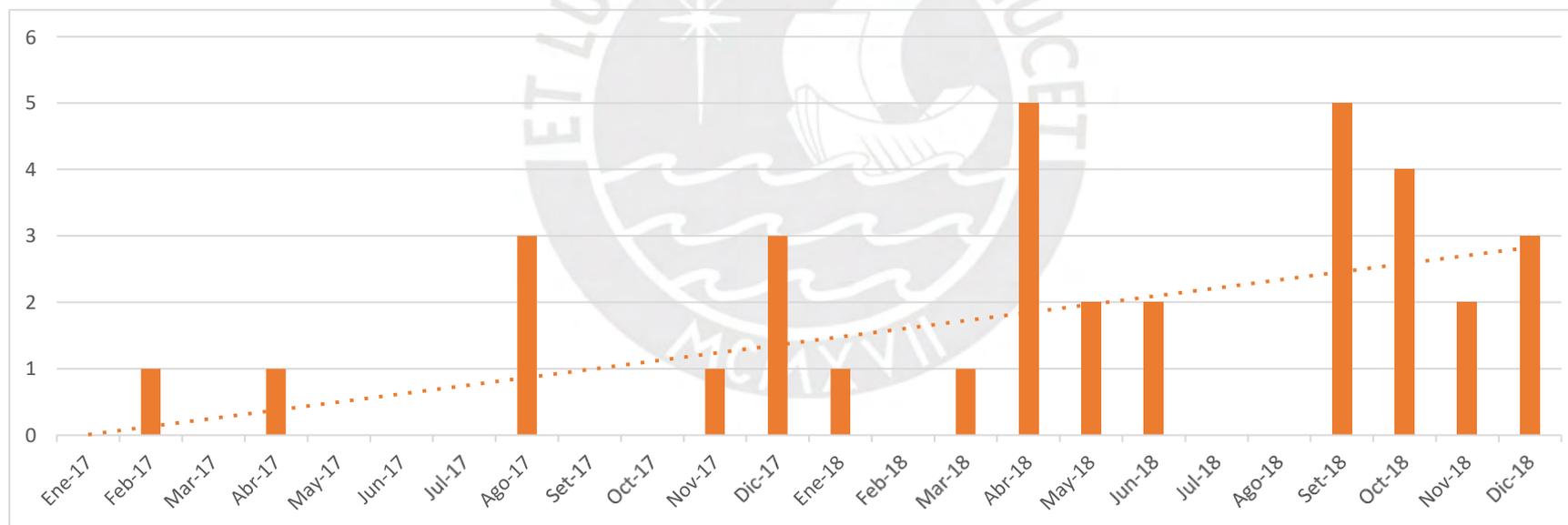
Acciones colectivas de protesta en Ica 2019-2021

2019												2020												2021											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	3	0	0	0	0	2	1	4	6	9	3	3	3	2	2	11	3	3	8	4	3	13	16	1	3	4	2	6	6	0	3	4	4	4	8
29												71												45											

Nota: Tomado de Defensoría del Pueblo (2021).

Figura 3

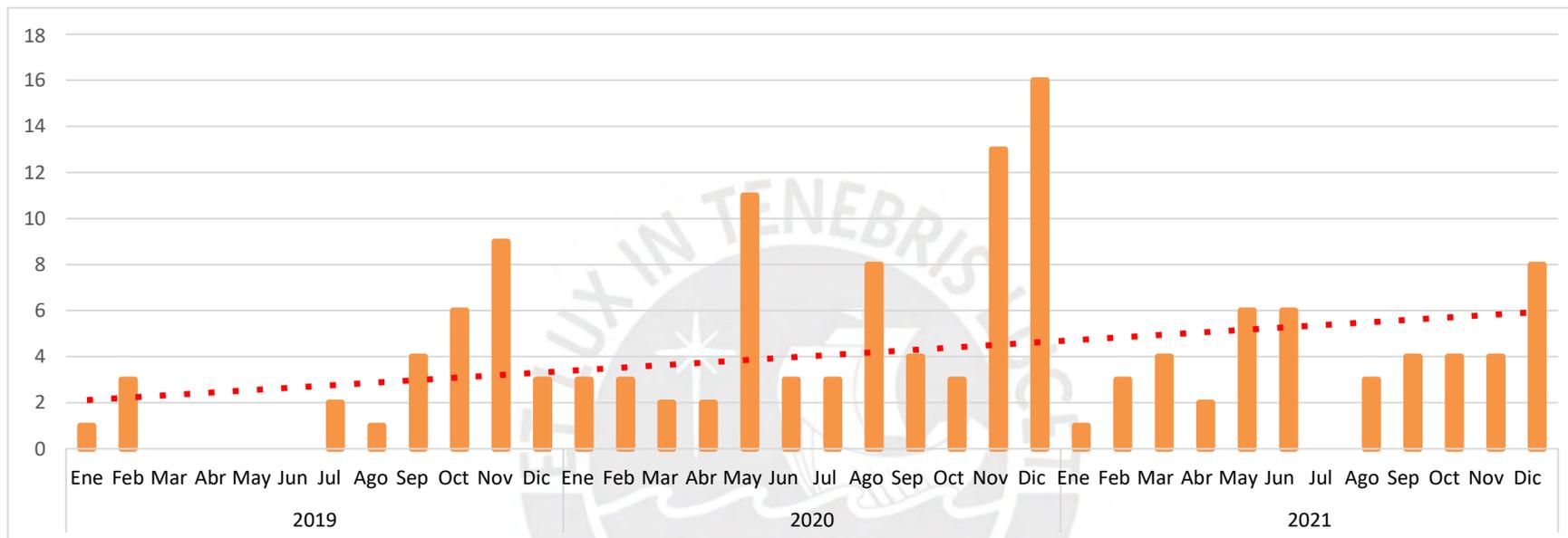
Tendencia de acciones colectivas de protesta en Ica 2017-2018



Nota: Tomado de Defensoría del Pueblo (2021).

Figura 4

Tendencia de acciones colectivas de protesta en Ica 2019-2021



Nota: Tomado de Defensoría del Pueblo (2021).

- El 07 de mayo de 2019, desde las 16:05 aproximadamente, en el frontis de la oficina del Organismo Técnico de Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS), se dio inicio a la concentración de manifestantes de diversos pueblos jóvenes de esta jurisdicción como: La palma, San Idelfonso, Señor de Luren y Tierra Prometida, encabezados por Karim Janampa Jaico, asesor del FREDEPJUP. De este modo, se realizó un plantón en el frontis de las oficinas de la OTASS, portando pancartas y banderolas con lemas alusivos a sus demandas principales (“Que el OTASS se retire de la ciudad de Ica, por privatizar el agua potable”; “rechazo a los medidores y al alza de tarifas” y que “EMAPICA continúe con la administración porque es una empresa iqueña de propiedad de los usuarios”).
- El 19 de junio de 2019, a horas 09:00 un aproximado de 400 personas pertenecientes al Sindicato de Trabajadores en Construcción Civil “Pedro Huilca Tecse” Marcona, liderado por su representante Yuri Quintana Roman; CGTP, liderado con su representante Ulises Bedoya Naiz; STCCM, liderado por su representante Mario Vente Barbaran y el sindicato Virgen de Fátima de Vista Alegre de la Ciudad de Nasca, realizaron una concentración en el complejo Deportivo las Colinas – Marcona. Posteriormente realizaron una marcha a través de las vías más importantes de la localidad, exigiendo la paz laboral en Marcona y puestos de trabajo para los afiliados a este gremio sindical.

Durante el **2020** se destacaron las siguientes acciones colectivas de protesta:

- El 30 de noviembre de 2020, personal de la DIVREINT PNP Ica, da cuenta que el Frente de Trabajadores Agrícolas Ica (FRENTAGRI – ICA) que lidera Julio Carbajal Palomino dieron inicio a lo que denominaron “Gran Marcha Pacífica”, bloqueando la Carretera Panamericana Sur. Dicha medida de protesta contó con la participación de

aproximadamente 5 000 personas, quienes apoyaron la medida de fuerza en los sectores Barrio Chino, Expansion Urbana, El Álamo – Ica.

- El 01 de diciembre de 2020 continuó el segundo día de la denominada “Gran Marcha Pacífica”. Este malestar fue capitalizado por los trabajadores de la Agro Exportación, quienes vienen quejándose de la política poco benéfica pues a su entender la actual “Ley Agraria” no protege al trabajador como debiera. Si bien es cierto estos últimos años dicha ley ha mejorado en algunos aspectos, esta no satisface al trabajador, continuando con el bloqueo de la C.P.S. y otros sectores:

- Sector “El Alamo” (KM. 300 DE LA CPS) – distrito de Ica – Ica. Aproximadamente 1,200 manifestantes se encuentran concentrados al costado de la CPS KM. 299.
- Sector expansión urbana (KM. 289 de la CPS) distrito de Salas Guadalupe – Ica. Aproximadamente 600 personas
- Sector Barrio Chino (KM. 273 de la CPS) distrito de Salas Guadalupe – Ica. Aproximadamente 1,000 manifestantes que continúan con el bloqueo de la vía en dicha zona con piedras y llantas en ambos sentidos.
- Peaje de Villacuri KM. 273.5 de la CPS. Aproximadamente 100 manifestantes.
- Sector distrito de Santiago – Ica KM. 316. Aproximadamente 200 personas.
- Pueblo Nuevo - Ica KM. 309. Aproximadamente 40 personas quienes se encuentran concentrados bloquearon la CPS.
- Sector distrito de Tate – Ica KM 311.5. Aproximadamente de 50 manifestantes realizan bloqueo de la CPS.
- Distrito de la Tinguíña. Aproximadamente 50 manifestantes bloquearon la avenida Victorio Gotuzzo.
- Puente Huamani - San Clemente - Pisco. Aproximadamente 150 personas
- Doble Via de la Nueva CPS - San Clemente - Pisco. Aproximadamente 200 personas.

- CC.PP Santa Cruz Paracas - Pisco. Aproximadamente 200 personas.
- Las principales acciones del paro agrario se centraron en bloquear las vías de la red nacional por parte de los trabajadores del Agro y Agro Industrias, en cuatro puntos principales de la Región Ica (La Alameda en el distrito de Santiago, El Álamo, Expansión Guadalupe y Villacurí – Barrio Chino). Durante estas protestas participaron aproximadamente 8 mil manifestantes. Según el Jefe de Planeamiento Administrativo UNIPLEDU FP ICA, la cantidad de manifestantes superó indudablemente la capacidad operativa del Frente Policial Ica. Se realizaron varias mesas de dialogo entre los manifestantes y las comitivas del Ejecutivo, sin tener resultados positivos.

El jefe del departamento de Programas Preventivos de la DIVPOCOM – FP ICA señaló en una entrevista que la disposición del alto mando era que se evitará todo costo social; por lo que, la policía se debía mantener solo haciendo presencia en el lugar con la finalidad de evitar que los manifestantes realicen actos vandálicos e ilícitos. Asimismo, no se contó con un comité de crisis para evaluar y tomar decisiones sobre lo acontecido. Sumado a ello la carencia de equipamiento y capacitación de los efectivos policiales en el control de multitudes generó que la toma de las vías tuviera una larga duración, causando perdidas económicas en todo el país.

El Comando del FP Ica decidió solicitar al Comando Nacional la presencia del 1300 efectivos del personal especializado de la DINOES, en vista que por el transcurrir del tiempo en la toma de las vías, los piquetes se hacían mas fuertes.

Durante el **2021** se destacaron las siguientes acciones colectivas de protesta:

- El 10 de diciembre de 2021, 60 personas se concentraron en los exteriores de la cancha deportiva del sector Barrio Chino, distrito de Salas Guadalupe, organizado por el Sr. Gladislao Benjamín Martínez Palomino, el cual es miembro de la Junta de Representantes de los Trabajadores Agrícolas de Barrio Chino - Ica y miembro de la

Comisión “Contra la Dictadura Sanitaria”. El objetivo de la protesta era dar a conocer que la población no estaba obligada a vacunarse contra la Covid-19, hecho que generó discrepancias, ya que algunos de los presentes sí consideraban necesaria la vacuna y que por sus horarios de trabajo no habían podido hacerlo. Por su parte, el organizador del evento invitó a los pobladores que no estaban de acuerdo con la exigencia de vacunación, para que firmen y llenen unas planillas con sus nombres, DNI y firma, para adjuntarlo al petitorio que harán llegar a la PCM, para solicitar la exoneración y/o anulación del Decreto Supremo 168 – 2021 –PCM. Dicha planilla es a su vez firmado y sellado por la Abogada Beatriz Mejia Mori con REG. C.A.I. 9331.

- El 10 de diciembre de 2021, 60 personas pertenecientes a la Asociación de Productores Agropecuarios “Sol de oro”, “Sausal” y “Tierras Blanca” – de la provincia de Nasca, se concentraron en el frontis de la Municipalidad de Nasca, en contra de la instalación de una “Planta Minera” en el sector de “Sol de oro”, señalando que esta podría provocar problemas en la agricultura y ganadería.
- El 14 de diciembre de 2021, 25 personas del distrito de Humay - Pisco, se concentraron en el frontis de la Municipalidad Distrital Humay, demandando la falta de agua potable, señal telefónica y derivados en dicho sector. Logrando sostener un dialogo con el burgomaestre, comprometiéndose a da solución a lo peticionado.
- El 14 de diciembre de 2021, 10 personas bloquearon la carretera de penetración al distrito de San Juan de Marcona (ref. a 250 m del Km 409 de la carretera panamericana sur), realizando la quema de llantas, restringiendo el tránsito vehicular, los mismos que horas antes por mandato judicial y con presencia de personal PNP fueron DESALOJADOS de la zona denominada el “Cruce de Marcona” a solicitud de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN) debido a que los manifestantes se encontraban posicionados en una zona de propiedad del estado. Posteriormente se restableció el orden público sin registrarse novedades.

En conclusión, los métodos de protesta en los que se representan las acciones colectivas en Ica durante el periodo seleccionado fueron las marchas y los bloqueos. En muchos casos, los manifestantes realizaron una concentración frente a un establecimiento del gobierno y se movilizaron a partir de ese punto, o se movilizaron para llegar al establecimiento y concentrarse allí. En los demás casos, realizaron el bloqueo fundamentalmente de carreteras, con la finalidad de obstruir el transporte urbano y comercial.

1.3.3. Actores involucrados en el manejo policial de crisis en el departamento de Ica

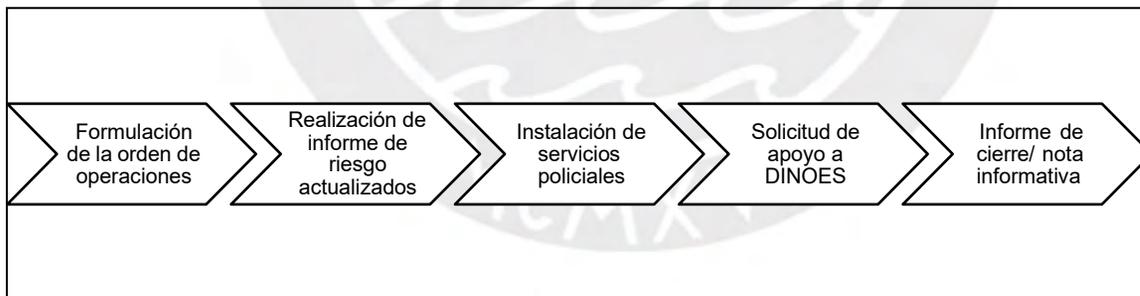
- **Jefe del Frente Policial de Ica:** Se encarga de dirigir, controlar y ejecutar aquellos planes y estrategias que permitan el adecuado desarrollo del Frente Policial de Ica. Asimismo, actualiza el mapa de delito del territorio a su cargo. En el marco del manejo de crisis, se encarga de la intermediación y diálogo con actores involucrados.
- **Jefe de División de Orden Público y Seguridad:** Se encarga de organizar, planificar y dirigir las operaciones y actividades policiales en las Comisarías y Unidades Especializadas, asociadas a la prevención e investigación de las faltas y delitos, con el apoyo de la fiscalía. En el marco del manejo de crisis, es quien entabla diálogo con actores en casos de menor nivel de conflictividad.
- **Jefe de la División de Unidades Especiales (DUE):** Es el encargado de dirigir, planificar y organizar las operaciones policiales vinculadas al orden público e interno y la seguridad ciudadana, en la jurisdicción del Frente Policial Ica. Asimismo, en el marco del manejo de crisis, ejecuta las órdenes de operaciones que corresponden al Departamento de Unidades Especializadas Ica. Del mismo modo, participa en el diálogo y asigna al personal de unidades especiales. Apoya al jefe de división.
- **Jefe de la Unidad de Servicios Especiales (USE):** Es el encargado de racionalizar el empleo del personal y de los recursos asignados, así como los procedimientos de la USE

Ica, manteniendo la unidad en condiciones óptimas de operatividad. Del mismo modo, presta apoyo policial especializado en control de multitudes. Es parte de la DUE. Se encarga de la parte más táctica.

- **Jefe de la Oficina de Operaciones y Planeamiento:** Se encarga de evaluar y formular las acciones del proceso de planeamiento estratégico del Frente Policial que coincide con la planificación de los mandos superiores. En el marco del manejo de crisis, se encarga de la formulación de los planes operacionales de conflictos sociales. Las órdenes de operaciones se formulan en base a los mencionados planes de operaciones.
- **Comisario:** Dentro de sus funciones se encuentra administrar los mapas de delito y de riesgos de la jurisdicción policial a su cargo; así como, disponer la ejecución de las órdenes derivadas de los planes operativos en su jurisdicción. Asimismo, en el marco del manejo de crisis, brinda apoyo a través de su personal y a través de información clave sobre su jurisdicción.

Figura 5

Proceso de gestión del conflicto por parte de la PNP



Nota: Elaboración propia.

1.3.4. Calidad del manejo de crisis de las acciones colectivas por parte de la USE-Ica entre el 2017 y el 2021

La calidad del manejo de crisis se configura de cuatro dimensiones:

- Oportunidad

- Precisión
- Continuidad
- Adecuado trato

El proceso de manejo de crisis se compone de las siguientes acciones:

- a) Formulación de la orden de operaciones
 - Apreciación de situación (oficina de operaciones y planeamiento)
 - Apreciación de inteligencia (órgano de inteligencia)
- b) Realización de informe de riesgo actualizados
- c) Instalación de servicios policiales
- d) Solicitud de apoyo a DINOES
- e) Informe de cierre/ nota informativa

De acuerdo a la medición del concepto de calidad, se considerará la evaluación descriptiva de las dimensiones de oportunidad y precisión y continuidad.

Oportunidad del manejo de crisis

El jefe de Planeamiento Administrativo del Frente Policial Ica señaló en la entrevista que se le realizó que, si bien, él considera el accionar de la policía oportuno, no existe una buena información por parte de los órganos de inteligencia, debido a que muchas veces durante los manejos de crisis la turba de manifestantes supera en cantidad numérica al personal policial, evidenciándose la falta de información idónea que permita solicitar el apoyo de personal capacitado de la DIROPESP PNP de manera oportuna, y no después de que la situación se agrave.

Por ejemplo, cuando se realizó el paro agrario promovido por los gremios agrarios (trabajadores de la agro exportación) y de transportistas en Ica, la capacidad de la PNP se vio superada. Así lo comentó el jefe de la USE – Ica quien comentó que durante el periodo 2020,

precisamente en el mes de diciembre, se realizó un paro agrario en el que pobladores integrantes de gremios de ese rubro bloquearon la Panamericana Sur, altura del distrito de Villacuri y Salas de Guadalupe, cuyos protestantes rebasaron las fuerzas de esta Sub Unidad PNP y mantuvieron bloqueada dicha vía por varios días. El comando PNP tuvo que enviar refuerzos de la DINOES PNP, con quienes recién se logró normalizar el tránsito vehicular.

Tal como lo muestra la Figura 6, tardaron aproximadamente dos semanas para contactar a la DINOES Lima lo que generó que la crisis se agravará. Asimismo, uno de los efectivos del Frente Policial Ica puntualiza que la preparación y capacidad del equipo de control de crisis para alertar eficientemente al comando del Frente es clave para realizar un manejo oportuno.

Figura 6

Cronología de paro agrario en Ica



Nota: Elaboración propia.

Precisión del manejo de crisis

De acuerdo al Jefe de la USE – Ica, el personal de la unidad se capacita constantemente dentro del marco normativo legal de los derechos humanos aplicados a la función policial y del

DL N° 1186 que regula el uso de la fuerza en las labores de control de multitudes, el acondicionamiento físico y en el control de sus emociones son permanentes.

Asimismo, comentó que sí cuenta con la logística de armamento letal y no letal; así como equipo de protección táctico – operativo. Sin embargo, carecen de equipos de comunicación como radios portátiles para una buena comunicación y desplazamientos coordinados antes, durante y después de una acción colectiva; así como también falta de vehículos especiales para el transporte o movilización del personal en las actividades táctico operativos, ya que la USE PNP solo cuenta con 01 ómnibus.

En esa misma línea, el jefe de Planeamiento Administrativo del Frente Policial Ica destaca que existe una falta de equipamiento como cascos, chalecos, escudos y máscaras para el personal policial que presta servicios; además no se cuenta con vehículos especiales como son la tanqueta y el Kaspir indispensables para accionar ante la turba de protestantes que muchas veces superan en cantidad numérica al personal policial.

Por otro lado, el jefe de Planeamiento señaló en la entrevista realizada que existe una falta de especialización y de equipamiento para encarar este tipo de escenarios, teniendo como resultado personas muertas y heridas, tanto civiles como personal de la PNP. Con respecto a la falta de especialización, el mismo entrevistado agrega que la etapa de negociación debería llevarse a cargo de un negociador profesional de la PNP. El jefe del Departamento de Programas Preventivos de la División de Policía Comunitaria (DIVPOCOM) del Frente Policial de Ica agrega que la formación de comités de crisis para evaluar y tomar decisiones aumenta la precisión del manejo de crisis.

Asimismo, destacó que ante los hechos ocurridos por las acciones de protesta se ha evidenciado que muchas veces personal policial que cumple labores administrativas sale a controlar estos eventos, lo cual complica la situación ya que dicho personal no se encuentra

capacitado como si lo están el personal especializado de la USE ICA. Además, el personal administrativo no cuenta con el equipamiento adecuado exponiéndose muchas veces a lesiones graves e incluso podrían resultar muertos ante la agresividad y brutalidad de los manifestantes al momento de lanzar piedras, palos, bombas molotov, entre otros materiales y/o artefactos peligrosos.

Continuidad del manejo de la crisis

La continuidad del manejo de la crisis consiste en la permanencia de un alto nivel de contingencia efectiva sobre la crisis provocada por las acciones colectivas. En la misma línea de los anteriores apartados, los elementos relacionados con los recursos, tanto humanos como logísticos, tienen un impacto negativo en la optimización y el logro de la continuidad del manejo de la crisis. La insuficiencia de recursos humanos (RR.HH.), no solo en un inicio, sino también empeorada por las eventuales bajas que puede tener el cuerpo policial, no permite que la contingencia pueda mantenerse a un nivel óptimo de inicio a fin. Asimismo, también se presenta una insuficiencia a nivel logístico, representada por la falta de equipamiento para la contingencia de acciones colectivas. Además de ello, el equipamiento no siempre es el adecuado por lo que su baja calidad también perjudica la continuidad del manejo de la crisis.

Por otro lado, tal como lo menciona uno de los efectivos del Frente Policial Ica, cuando existen limitaciones de logística y respaldo por parte de las autoridades políticas, mantener el enfoque de diálogo, reduciendo el uso de la fuerza, ha resultado una de las claves para garantizar la continuidad del manejo de la crisis. Sin embargo, el jefe del Departamento de Programas Preventivos de la DIVPOCOM del Frente Policial de Ica resalta que, en su experiencia, contar con recursos humanos y logísticos es fundamental para dar continuidad al manejo, especialmente equipos de protección adecuados y pertrechos para controlar amplios volúmenes de personas.

Adecuado trato del manejo de la crisis

El adecuado trato del manejo de la crisis consta de la posesión y aplicación de conocimientos y habilidades relacionadas a la interacción con los demás actores involucrados en las acciones colectivas. Sobre ello, la capacitación del personal es clave para que se aplique un adecuado trato. Sin embargo, las deficiencias en la gestión del personal perjudican la aplicación de un adecuado trato durante el desarrollo de las acciones colectivas, ya que el personal policial que realiza la contingencia tiene una formación desigual, inconsistente y deficiente en función a temas normativos, temas vinculados a los derechos humanos y derechos fundamentales e incluso temas relacionados a técnicas adecuadas para la aplicación de procedimientos sobre los actores involucrados, donde se realice un correcto discernimiento de la situación. Por lo tanto, el inadecuado trato es una característica del reducido manejo de la crisis.

El jefe del Departamento de Programas Preventivos de la DIVPOCOM del Frente Policial de Ica menciona que las órdenes por parte del Alto Mando contienen un enfoque de evitar el costo social, priorizando la no ocurrencia de actos vandálicos. Asimismo, agrega que es fundamental que los Comandos Operativos y Jefes Operativos a cargo de desarrollar el manejo de crisis deben encontrarse capacitados en manejo de conflictos desde el diálogo, la sensibilización, el acercamiento y el acuerdo en relación a los manifestantes y sus actos, involucrándose también preventivamente con la población.

1.4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema público

1.4.1. Marco normativo

- **DL N° 1167 - Ley de la PNP:** El artículo 2 de esta norma señala que la PNP debe garantizar el orden público, el orden interno y la seguridad ciudadana. También debe mantener la paz social y la convivencia pacífica. (Decreto Legislativo N° 1267, 2016).
- **RD. N° 179-2016-DIRGEN/EMG-PNP - Manual de mantenimiento del Orden Público:** Este documento contiene los conceptos, características, técnicas, estrategias,

equipamiento, entre otros relacionados a operaciones de manejo del orden público (RD. N° 179-2016-DIRGEN/EMG-PNP, 2016).

- **DL N° 1186 - Decreto Legislativo que regula el uso de la Fuerza por parte de la PNP:** Esta norma contiene las reglas generales para el uso de la fuerza por parte de la PNP, las circunstancias y las acciones consecuentes al uso de la fuerza; así como también los derechos y responsabilidades del personal policial.

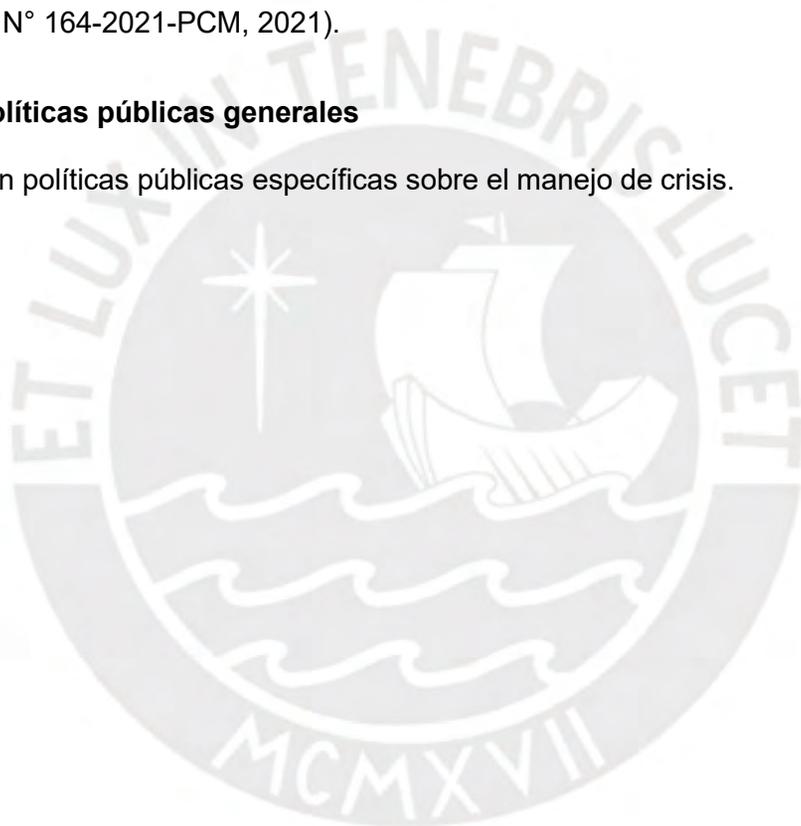
1.4.2. Políticas públicas generales

- **Acuerdo Nacional – Políticas de Estado:** Este documento elaborado en el 2002 contiene las políticas de Estado, las cuales se construyeron en base al dialogo entre diversos actores a nivel nacional. Este acuerdo se compone de cuatro objetivos que contienen 35 políticas. De estos, la política 7 denominada “Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana” del objetivo 1 “Democracia y Estado de Derecho” se relaciona con el problema público abordado en este trabajo. A través de esta política se enfatiza que el Estado deberá garantizar su presencia efectiva en zonas sensibles a la violencia y promover un sistema nacional de seguridad ciudadana a lo largo del territorio (Acuerdo Nacional, 2002).
- **Plan Estratégico Nacional de Desarrollo o Plan Bicentenario:** Es un documento que busca guiar la política nacional de los tres niveles de gobierno. Se compone de 6 ejes estratégicos, cada uno con sus respectivos objetivos estratégicos, lineamientos, acciones estratégicas, programas y proyectos. En esa línea, el problema público se enmarca en el lineamiento uno relacionado a la seguridad ciudadana del objetivo nacional 1 denominado “Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos”. Este señala que el Estado deberá evitar toda practica social que afecte la integridad de las personas y de la propiedad, ya sea pública o privada (CEPLAN, 2011).

- **Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026:** Mediante el DS N° 164-2021-PCM se aprueba este documento que contiene los lineamientos y ejes de intervención del presente gobierno. Está compuesto de 10 ejes, estando relacionado con el problema público el eje 6 denominado “Fortalecimiento del sistema democrático, seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción, narcotráfico y terrorismo”. Asimismo, dentro de este eje destaca el fortalecimiento de la capacidad ejecutora e institucional de la PNP, para desarrollar acciones más óptimas en materia de seguridad ciudadana (Decreto Supremo N° 164-2021-PCM, 2021).

1.4.3. Políticas públicas generales

No existen políticas públicas específicas sobre el manejo de crisis.



CAPÍTULO II

CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema público

A continuación, se presentan los alcances teóricos de las causas del problema público, con base en la examinación de investigaciones y estudios relacionados.

2.1.1. Deficiente inteligencia policial

Según el DL para el Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia Nacional y de la Dirección Nacional de Inteligencia, la inteligencia policial se refiere al conocimiento útil sobre las fortalezas y debilidades de un grupo humano de interés, tanto a nivel nacional como extranjero, con el fin de garantizar, preservar y restaurar el orden público, el orden interno y la seguridad ciudadana (Diario Oficial El Peruano, 2012). En otras palabras, se busca mantener la paz y el equilibrio en las estructuras sociales del territorio a través de la acción del cuerpo policial del Estado, en beneficio del ciudadano y para garantizar la calidad de vida, preservando la gobernabilidad y el estado de derecho.

También, según Holzmann, se entiende sobre inteligencia policial se refiere al departamento de inteligencia de la fuerza policial cuya labor consiste en detectar y prevenir los posibles riesgos delictivos que pudieran comprometer el orden público y la seguridad en el territorio de un Estado, de tal forma que permita al cuerpo policial elaborar planes adecuados para la represión o prevención de una situación adversa, en el caso de sobrepasar con el marco estrictamente policial tener capacidad de orientación al Gobierno. Asimismo, hace referencia a las aptitudes para evitar situaciones negativas dentro de una crisis de protesta colectiva (Holzmann, 1996).

2.1.2. Carencia de redes de actores

Las redes de actores se pueden definir como un modelo de organización social no necesariamente colaborativo, pero sí propositivo, abierto a la deliberación e identificable en un

determinado contexto con respecto a una materia pública, el cual es alternativo a modelos convencionales de acción social, como ocurre con los modelos de acción de arriba hacia abajo, en los que las agencias del gobierno racionalizan lo mejor y esperan obediencia y convencimiento por parte de la población. (Obando Uzcátegui & Delgado Barrios, 2007)

Las redes de actores han sido estudiadas y desarrolladas en diversos contextos, y en función a determinadas características y objetivos que pueden cumplir. Es así como se ha destacado el papel de los actores sociales en conflictos con industrias extractivas, como plantea Bebbington (2009). Por otro lado, también se ha planteado el rol comunicacional de las redes de actores como herramientas para moldear o fortalecer las relaciones de poder (Baquero Galvis & Cárdenas García, 2020). Finalmente, también se puntualiza, desde un punto de vista agencial del Estado, investigaciones como la de Tapella (2007) señalan la importancia de que, a través del mapeo de actores, articular a estos en una red o identificar a una red existente para interactuar con ella, con la finalidad de desarrollar políticas o intervenciones.

2.1.3. Deficiente selección y asignación del personal policial

En primer lugar, se define al personal policial. Se considera según la Ley de Bases de las Fuerzas Policiales al personal policial aquellas personas que se formaron tanto en la Escuela de Oficiales como en la Escuela Técnico Superiores de la PNP, los cuales tienen a su cargo la formación de Oficiales y Suboficiales, respectivamente, es decir que el personal policial está constituido por los miembros de la PNP (Diario oficial el Peruano, 2014). La clasificación del personal policial se realiza mediante la división en categorías, jerarquías y grados. En este sentido, la selección y asignación del personal policial se enfoca en cómo se eligen y designan los miembros del cuerpo policial de un cargo a otro dentro de la institución.

De acuerdo con la literatura, la selección de personal se refiere al proceso de elegir, adaptar e integrar al candidato más capacitado para desempeñar un puesto en la organización (Louffat, 2018). Asimismo, se puede definir la selección de personal como el procedimiento por

el cual se elige al candidato más idóneo y calificado para cubrir una vacante en una organización, seleccionando a la persona adecuada para el puesto en cuestión (Mondy, 2010). Por otro lado, se establece que la asignación de personal consta del análisis y descripción del puesto, de acuerdo con las competencias requeridas. Asimismo, implica tener una estructura de catálogo de puestos, para que en base a la misma se asigne al personal de acuerdo a las necesidades del puesto que se tiene en la organización (Maristany, 2007).

La selección y asignación de personal depende también de la capacitación del mismo. Esta es uno de los principales factores en las organizaciones al momento de evaluar al personal para asignarlo a un cargo. Según Dessler, capacitar significa proporcionar al personal nuevo o antiguo las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Asimismo, el mismo autor establece cinco pasos del proceso de capacitación del personal: análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación del programa, implantación del programa y evaluación de la capacitación. (Dessler, 2015)

2.1.4. Deficiencia logística para las operaciones policiales

En términos generales, una organización realiza una serie de operaciones con miras a realizar la prestación de un servicio. En tal sentido, la capacidad institucional sobre la base de los recursos se divide en la capacidad de la gestión del recurso humano y la capacidad logística. De algún modo, la capacidad de los RR.HH. ya se ha desarrollado en el apartado anterior, por lo que a continuación se desarrollará la que corresponde al apartado logístico. La capacidad logística se define como aquella capacidad que tiene la organización para utilizar y aprovechar de manera efectiva los recursos logísticos empresariales en la implementación de la cadena de valor de las actividades logísticas (Lynch, Keller, & Ozment, 2000). Por otro lado, un enfoque divide la capacidad logística en cuatro tipos de capacidades: capacidad de almacenamiento, capacidad de equipos y herramientas, capacidad de áreas de preparación y capacidad de mano

de obra (Vélez, 2018). Sin embargo, solo consideraremos las tres primeras, ya que la capacidad de mano de obra es equivalente a la de los RR.HH.

Por lo tanto, la deficiencia logística en las operaciones policiales se presenta en función a la evaluación del desempeño de la capacidad logística, mediante un análisis de efectividad (eficacia y eficiencia) alrededor del almacenamiento, los equipos y herramientas, y la preparación. Algunas investigaciones previas estudian la logística policial, como un análisis sobre el costo de los recursos logísticos para las operaciones policiales en el manejo de los conflictos sociales (Díaz Díaz & Centeno Rosales, 2021). Otra investigación aborda la innovación tecnológica para las operaciones policiales, donde las deficiencias logísticas juegan un papel importante, al lado del personal, la inteligencia y las operaciones (Zubiate Huance, 2019). Finalmente, una última investigación revisada que desarrolla la actualización de aeronaves de la fuerza aérea policial para mejorar la capacidad de interdicción en operaciones de lucha contra el tráfico ilícito de drogas. también señala a las deficiencias logísticas como una limitación al buen desempeño de las operaciones policiales en esta área y a la capacidad estatal en general (Gines Silva, 2017).

2.1.5. Inadecuado proceso de manejo de crisis

El proceso de manejo de crisis como elemento teórico será desarrollado desde dos frentes para el presente trabajo: la gestión y la intervención policial. Por el lado de la gestión y el enfoque organizacional, la ISO señala que el proceso de manejo de crisis posee los siguientes pasos dentro de una lógica de continua mejora: la anticipación, la apreciación de la situación, prevención y mitigación, preparación, respuesta y la recuperación de la organización o la comunidad (International Organization of Standardization, 2022). Otras aproximaciones al proceso de manejo de crisis en organizaciones lo reducen a la etapa de la respuesta: elaboración de planes de manejo, ejecución del plan de manejo y evaluación de la respuesta. Sin embargo, como fases externas también se consideran al conocimiento de la naturaleza de la crisis y el

mapeo de riesgos antes de la etapa de manejo propiamente dicha, y la actualización de acciones y comunicaciones, y el aprendizaje y la recuperación después de la misma (Remy, 2013).

Desde la perspectiva de la intervención policial, el proceso o procedimiento para el manejo de crisis se divide en tres etapas. La primera es la contención, que implica identificar la zona de riesgo, prevenir su expansión y evacuar a las personas en peligro. La segunda es el aislamiento, que implica establecer un perímetro de seguridad para controlar la situación. Por último, el tercer paso es negociar, que consiste en persuadir a un presunto infractor, a fin de resolver la crisis con éxito (Medina Quispe, 2016). En resumen, desarrollos del manejo de la crisis en la formación profesional policial señalan tres grandes elementos del proceso: anticipación, crisis propiamente dicha, y aprendizaje. En tal sentido, se entiende por el proceso del manejo de crisis a la forma en la que se va a gestionar la crisis o el conjunto de operaciones que se realizan de manera integral para desarrollar el manejo de la crisis. En otras palabras, es el cómo se van a utilizar los recursos humanos y logísticos, la información recogida sobre los elementos relevantes de las acciones colectivas y los canales de comunicación existentes entre los actores involucrados.

Respecto a las entrevistas, el jefe de planeamiento indica que es necesario contar con un negociador profesional que pueda acelerar el proceso de gestión de la crisis. Además, precisa la necesidad de contar con un equipo de control de crisis que actúe antes, durante y después de cada crisis. Esto último coincide con lo planteado por el jefe del departamento de programas preventivos de la DIVPOCOM, que considera la existencia de este equipo de manera permanente y se encargue de construir las estrategias oportunas para un mejor manejo de las crisis.

2.1.6. Causas identificadas desde la revisión de la literatura

Habiendo desarrollado los conceptos, podemos inferir que de la importancia de ellos deviene la existencia de las causas del problema público en cuestión. En escenarios de manejo de crisis la estrategia, las características de los RR.HH. y las herramientas con las que estos

operan son elementos básicos para el establecimiento y desarrollo de acciones. Por lo tanto, las causas que explican el problema público son las siguientes:

- 1) **Inadecuada inteligencia policial:** Estrategia y forma de accionar contra los manifestantes no adecuada por la falta o la baja relevancia de información clave sobre la crisis de las acciones colectivas.
- 2) **Carencia de redes de actores claves:** La comunicación del cuerpo policial se ve dificultada por la carencia de redes de actores claves que permitan la correcta coordinación frente a acciones colectivas de protesta.
- 3) **Deficiente selección y asignación de personal policial:** Falta de personal policial capacitado, debido a procesos de selección y asignación que no cubren las necesidades de las unidades correspondientes.
- 4) **Deficiencia logística para las operaciones policiales:** Pésima gestión en la adquisición, mantenimiento y distribución de las herramientas y equipos necesarios para realizar las operaciones de manejo de crisis.
- 5) **Inadecuado proceso del manejo de crisis:** Los procedimientos que configuran las operaciones policiales no favorecen el manejo de la crisis por obedecer a un enfoque o aplicar técnicas desfasadas.

Sin embargo, dadas las causas identificadas en la literatura, para fines del presente trabajo se han seleccionado aquellas que tienen un impacto significativo en el caso de la USE-Ica, las cuales serán desarrolladas en el siguiente apartado.

2.2. Causas del problema público

2.2.1. Ineficiente inteligencia policial

El manejo de la crisis de la USE-Ica en las acciones colectivas del periodo seleccionado obedeció a un proceso cuya primera etapa es la formulación de la orden de operaciones, que se divide en: apreciación de situación (oficina de operaciones y planeamiento) y apreciación de

inteligencia (órgano de inteligencia). De las entrevistas realizadas, se extraen dos datos fundamentales sobre la inteligencia policial en la USE-Ica: i) se evidencia una ejecución oportuna por parte de la DIVREGIN Ica en el caso del paro agrario del mismo departamento, para informar al Jefe del Frente Policial el inicio del desarrollo de acciones colectivas, y ii) durante el desarrollo las acciones colectivas, el carácter oportuno de la inteligencia policial tiene un nivel bajo, debido a que el número de manifestantes supera al número de miembros del personal policial encargados de la contingencia.

Por lo tanto, se concluye que la inteligencia policial es ineficiente en un balance del desarrollo de las acciones colectivas. La obtención de información relevante sobre las acciones de los actores involucrados no solo es importante antes de que se inicien las acciones colectivas, sino que también lo es durante el desarrollo de las mismas, y en ese aspecto se presenta una ineficiencia, ya que no se obtiene gran parte de la información relevante y mucho menos en el momento oportuno.

2.2.2. Carencia de redes de actores claves

La falta de personal policial y la poca comunicación que hay con distintos actores que interactúan durante el desarrollo de la crisis en las acciones colectivas, denotan una existencia de canales de comunicación y, por ende, de redes de actores claves para la toma de decisiones y las intervenciones sobre el problema. Las entrevistas desarrolladas reflejan que el número de miembros policiales de la USE-Ica es insuficiente para llevar a cabo labores de generación de redes de actores clave, ya que es prioritario tener a la mayor cantidad en labores de contingencia durante las crisis. Sin embargo, durante los periodos de tiempo en que no se presenten crisis por acciones colectivas se pueden generar dichas redes, anticipando la llegada de una próxima crisis donde serían necesarias, pero lamentablemente esto tampoco se realiza.

La gestión comunicacional goza de un alto impacto en el manejo de crisis, tal como se detalló en el apartado anterior por medio de la revisión de la literatura, por lo que omitir o dejar

de lado su tratamiento influye negativamente en todas las etapas de la crisis, especialmente en la previa. Una mala gestión comunicacional, representada por la inexistencia de redes de actores claves produce una reducida calidad del manejo de la crisis en la USE-Ica.

2.2.3. Deficiente selección y asignación de personal policial

La capacidad de los RR.HH. que forman parte del personal policial de la USE-Ica es deficiente. Los miembros del personal policial que es designado a la USE-Ica carecen de las competencias físicas y profesionales en general que son necesarias para cumplir con las funciones de la unidad y cubrir las necesidades en función a los problemas que debe atender. Como órgano descentralizado de la PNP, la USE-Ica no tiene facultades principales para capacitar al personal policial de su jurisdicción o desarrollar programas de formación, ni mucho menos se encuentra facultado para seleccionar y asignar al personal policial que formará parte de su jurisdicción, o para influir de alguna forma en alguno de estos procesos. Antes de ser asignados a la USE-Ica, el personal policial sigue un proceso que consta de dos etapas en orden secuencial. En primer lugar, reciben capacitación por parte de la División de Talento Humano (DIVTAHUM) de la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) de la PNP. Posteriormente, son seleccionados y asignados a la USE-Ica por la División de Movimiento de Recursos Humanos (DIVMOREHUM) de la DIRREHUM-PNP, basándose en criterios que se establecen en un perfil elaborado previamente por la DIVTEHUM-PNP.

Asumiendo a la capacitación del personal como un factor anterior o insumo del factor inmediato a la reducida calidad del manejo de la crisis, el cual es la selección y asignación del personal policial, este resulta ser deficiente, pues no está cumpliendo con brindar a la USE-Ica recursos humanos capacitados para cumplir las funciones correspondientes. Pasamos a precisar en qué consiste la selección y asignación de personal policial en este contexto. En primer lugar, el proceso de selección de personal se lleva a cabo en base a los requisitos preestablecidos en el perfil ocupacional correspondiente al cargo, evaluando aspectos como el desempeño previo,

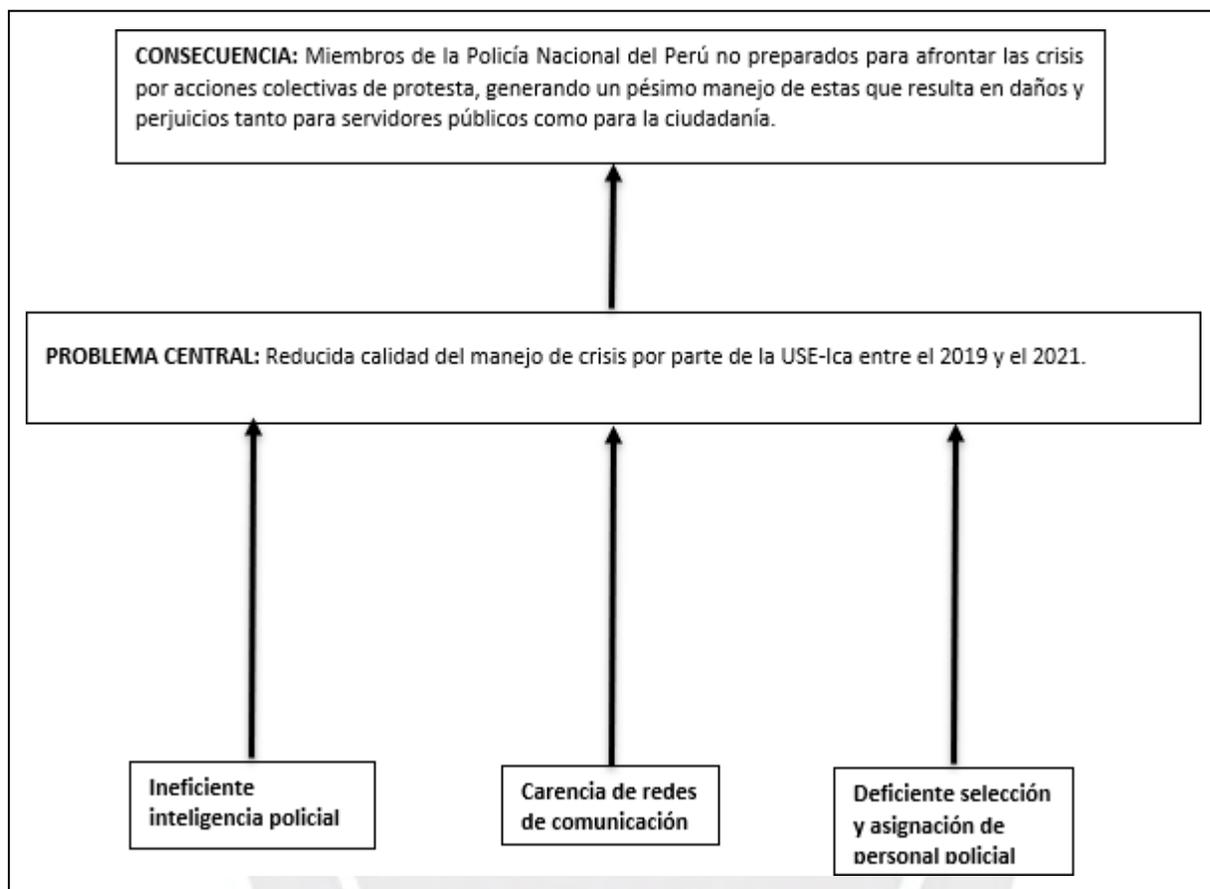
el desarrollo profesional o técnico, la formación académica y la disciplina. Posteriormente, el Decreto Legislativo N°1149 establece que la asignación es la designación del personal activo a un cargo específico acorde con sus capacidades, perfil y especialización considerando el Cuadro de Organización y de Personal; este proceso se realiza anualmente conforme a los cambios generales de colocación (Congreso de la República, 2012)

En tal sentido, y en base a las entrevistas realizadas, se conoce que la DIVTAHUM-PNP cuenta con una especialista, profesional de psicología, para realizar las funciones correspondientes, previas a la selección y asignación del personal policial. Sin embargo, actualmente no existe un perfil ocupacional diseñado para los cargos de la USE-Ica, lo cual claramente perjudica la selección y, por consiguiente, la asignación del personal.



Figura 7

Árbol de problema público



Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL PROTOTIPO DE INNOVACIÓN

3.1. Desafío de innovación

Habiéndose identificado las causas, estas serán jerarquizadas con base en determinados criterios (ver Anexo 5), a fin de seleccionar a una de ellas, sobre la que se construya la solución innovadora.

En primer lugar, en relación al nivel de impacto en el problema, la ineficiente inteligencia policial tiene un impacto fuerte en el problema, pues está vinculada a la información sobre la cual se van a desarrollar las estrategias y acciones policiales, por lo que una información errada o incompleta puede perjudicar fuertemente el manejo de la crisis. Al igual que en la causa anterior, la carencia de redes de actores claves también se considera de alto impacto en el problema, ya que los medios por los cuales se puede coordinar, colaborar o interactuar con otros actores deben tener las características adecuadas para realizar un manejo de crisis de buena calidad. La deficiente selección y asignación de personal policial, por su parte, tiene de igual manera un impacto alto, pues está vinculada a la capacidad de los RR.HH. que realizaran las estrategias y acciones policiales, por lo cual un personal inadecuado perjudicaría directamente el manejo de la crisis.

Por otro lado, con respecto a las posibilidades de modificación de parte de la organización, la Comandancia General solo podría modificar directamente la deficiente selección y asignación del personal policial, pues puede contar con la DIRREHUM-PNP. En cuanto a la ineficiente inteligencia policial, la organización puede intervenir en aspectos relacionados a la implementación de programas formativos y capacitación en la materia; sin embargo, muchos aspectos de fondo son facultad del Ministerio del Interior, como la posibilidad de optar por alianzas estratégicas con organizaciones internacionales. Por consiguiente, esta causa tiene regular posibilidad de modificación. En la misma línea, carencia de redes de actores claves

también posee regular posibilidad de modificación, dado que la Comandancia General solo tiene facultad para actuar sobre elementos de la práctica policial, mas no sobre redes que puedan establecerse por otros medios vinculados al sector público, o entre instituciones internas del mismo.

Asimismo, enfocándonos en el ámbito normativo de la organización, sobre la ineficiente inteligencia policial se tiene facultades compartidas, pues al igual que en la dimensión anterior, existe normativa de nivel ministerial o incluso de rango de ley que está por encima de la normativa interna de la PNP. Sobre la deficiente selección y asignación de personal policial, por su parte, la organización tiene facultad total en términos normativos. Por medio de la DIRREHUM-PNP, se pueden plantear directivas que mejoren ambos procesos. Por último, la organización también tiene facultades normativas compartidas con respecto a la carencia de redes de actores claves, pues, como se ha mencionado anteriormente, la configuración de redes de actores claves puede provenir de otras instituciones del sector público, cuya normativa escapa a las facultades de la PNP.

Por lo tanto, la causa seleccionada es la “deficiente selección y asignación de personal policial”, por haber obtenido el mayor puntaje en base a los criterios del índice de jerarquización de causas de la Tabla 8.

Tabla 8

Jerarquización de causas

Causas	Dimensión 1: Nivel de impacto en el problema	Dimensión 2: Posibilidades de modificación por parte de la organización	Dimensión 3: Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Total
---------------	-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

Ineficiente inteligencia policial	3	2	1	6
Carencia de redes de actores claves	3	2	1	6
Deficiente selección y asignación del personal policial	3	3	2	8

De este modo, con los elementos ya constituidos, podemos plantear el desafío de innovación de la siguiente manera:

- **Problema público:** Reducida calidad del manejo de crisis de las acciones colectivas por parte de la USE-Ica.
- **Causa seleccionada:** Deficiente asignación y selección del personal policial que realiza la DIRREHUM-PNP.
- **Desafío de innovación:** ¿Cómo mejoramos la selección y asignación del personal policial que realiza la DIRREHUM-PNP para elevar la calidad del manejo de crisis de las acciones colectivas por parte de la USE-Ica?

3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

A continuación, describiremos tres experiencias previas en las que se busca mejorar el proceso de selección y asignación de personal en una organización determinada:

3.2.1. El caso del Perfil Profesional del Efectivo Policial de la Oficina de Participación Ciudadana (OPC) en la PNP

La experiencia consiste en la aplicación de una herramienta que mejore el proceso de selección y asignación del personal policial de la Oficina de Participación Ciudadana (OPC) de comisarías PNP, a través de la elaboración de un documento de gestión: el Perfil Profesional del Efectivo Policial (Policía Nacional del Perú, 2021). La base conceptual de la herramienta consta de cinco elementos: la innovación, la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, el

liderazgo y el trabajo en equipo. Se puede decir que el cuidado por la particularidad de las características del personal deseado es una muestra de innovación de la experiencia, ya que, aunque su configuración no es muy compleja, es ejemplar en el contexto peruano por lo antes mencionado. Además, esta herramienta se desarrolla persiguiendo el óptimo cumplimiento de distintas funciones vinculadas a la OPC. Por ello, el perfil se estructura en base a las funciones mencionadas, cada una de las cuales puede tener uno o más requisitos para la selección y asignación del personal policial.

Las funciones son en total cuatro, siendo la primera la función de promover la participación ciudadana, para la cual los requisitos son relacionados a las habilidades de inteligencia emocional, orientación al trabajo de campo de carácter social y conocimientos de la normativa correspondiente. La segunda función, de dar impulso a los programas preventivos en la población promoviendo la organización de la misma, señala requisitos vinculados a las habilidades sociales y de inteligencia emocional. La tercera función es la de impulsar programas preventivos dedicados a niños, niñas y adolescentes, cuyo único requisito parte de un requerimiento de certificación de determinadas condiciones psicológicas vinculadas a garantizar una óptima interacción con la población objetivo. La cuarta función, que consiste en sensibilizar y articular a la comunidad bajo un enfoque preventivo, presenta requisitos relacionados a las habilidades duras o técnicas vinculadas a la gestión, el uso de la tecnología, la capacidad metodológica y la implementación de enfoques. Por último, se plantean requisitos generales que tienen carácter formativo, de orientación profesional y de no tener un historial delictivo determinado.

Por último, el Perfil establece en complementariedad a lo desarrollado anteriormente la configuración de condiciones laborales para los efectivos designados a las OPC. Entre estas condiciones tenemos: la correspondencia proporcional numérica entre efectivos designados en base al perfil y los policías pertenecientes a la OPC; el acceso a la asesoría especializada y

permanente sobre procesos de sensibilización y organización de población objetivo, y fomento de participación ciudadana; establecimiento de criterios para asegurar la participación de personal policial de ambos sexos en actividades preventivas dirigidas a población objetivo; garantía de estabilidad en la posición del efectivo policial designado a la OPC de, por lo menos, 2 años, a través de una directiva PNP; contar con Aptitud Psicosomática; y contar como una experiencia mínima de cinco años de servicios reales y efectivos, ya sea como oficiales o como suboficiales. Aunque los últimos dos elementos pueden ser considerados requisitos y no condiciones laborales, el planteamiento de estas es importante para orientar a la institución a la garantía del impacto de la herramienta.

El principal aporte de esta experiencia es la configuración del documento de gestión del perfil profesional por medio de una base conceptual de cinco elementos de perspectiva integral, los cuales guían el planteamiento de funciones y el establecimiento de habilidades solicitadas para los puestos o cargos en cuestión.

3.2.2. El caso del perfil del cargo de la Policía Nacional de Colombia (PNC)

La experiencia se basa en la elaboración del Manual de Funciones como herramienta de gestión de talento humano, que describe de manera detallada cada cargo, incluyendo la identificación del mismo, su propósito, las funciones y el perfil necesario para alcanzar los objetivos institucionales de la PNC. Por su parte, la metodología consiste en el cruce de los requerimientos del cargo con el perfil de él o (los) funcionarios(s), para determinar el nivel de ajuste al cargo (Ministerio de Defensa Nacional, 2016).

Los aspectos que aborda la experiencia son variados. Por el lado del contenido, el instrumento implementado está compuesto por tres elementos: el listado de cargos, el formato de “Manual de Funciones” y la definición de los cargos de la Policía Nacional. Además, será puesto en práctica por el Grupo de Talento Humano de cada unidad, el cual tendrá acceso al sistema para consultar los datos correspondientes a las funciones de los cargos de su unidad.

Asimismo, la experiencia desarrolla una serie de criterios y definiciones creados a partir del desarrollo del instrumento, como son el “nivel de responsabilidad” de cada cargo evaluado, la familia de estudios, familia de cargos, perfil del cargo, perfil del funcionario, competencia, competencias del saber, competencia del saber hacer, competencia del saber estar, habilidades comportamentales y habilidades funcionales.

Las características innovadoras de esta experiencia yacen en la metodología que se ejecuta para la implementación del Manual de Funciones de Cargos del Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH) que señala como “el ajuste al cargo”, cuyo indicador vendría a ser “el nivel de ajuste al cargo” y su objetivo es identificar el nivel de correspondencia de los funcionarios con los cargos que actualmente asumen o podrían asumir en el futuro. El procedimiento metodológico se constituye por varios pasos. El primero de ellos consiste en cruzar el perfil del cargo con el nivel de conocimientos y cargos ocupados por el funcionario, para lo cual se apoya de información registrada institucionalmente. En el segundo paso se analiza el cruce de la información con la finalidad de otorga un puntaje a cada caso, o cada funcionario. Los dos últimos pasos son posteriores al proceso de selección y asignación, ya que están vinculados a la retroalimentación: la actualización del Módulo de perfiles de cargos como insumo al diagnóstico de necesidades de capacitación y la implementación de planes de desarrollo individual a determinados funcionarios.

En función al presente caso, su principal aporte es la implementación de un proceso de sinergia entre un documento de gestión y un sistema de información tecnológico mediante el criterio de ajuste de cargo, el indicador de nivel de ajuste de cargo y el objetivo de identificar la correspondencia entre los efectivos policiales y los cargos a los que postulan.

3.2.3. El caso de la selección de personal policial en Costa Rica

La experiencia que se presenta aquí se enfoca en una serie de medidas aplicadas para mejorar la selección y capacitación del cuerpo policial en Costa Rica, por medio del Plan Nacional

de Seguridad Comunitaria para el Programa de Seguridad Comunitaria (U.S. Agency for International Development, 2002). Estas acciones surgieron a raíz de un programa piloto en seguridad comunitaria en El Hatillo, un distrito del país con altos niveles de percepción de inseguridad ciudadana, en el año 1996. Las medidas adoptadas para mejorar la selección y capacitación del cuerpo policial incluyeron la definición de características específicas para cada unidad, seguida de la selección y capacitación de un número determinado de agentes. Los programas de capacitación abarcaban temas técnicos-policiales, jurídicos y humanísticos, con énfasis en las habilidades interpersonales y el conocimiento del entorno laboral.

No obstante, el tratamiento de la selección y capacitación del cuerpo policial solo era una de las fases del programa piloto, por lo que en este caso la importancia e innovación de la experiencia se circunscribe a la relación que hay entre la selección y capacitación del personal, y las demás acciones, las cuales son: instalación de las unidades policiales, instalación del Consejo de Vigilancia y Seguridad Comunitaria, adopción de nuevas formas de patrullaje e implementación de programas especiales. En tal sentido, los principales aspectos de la experiencia residen en la cooperación entre policía y gobiernos locales, el establecimiento de un órgano de consulta permanente que canaliza la participación ciudadana para el control y seguimiento de la actividad policial en la comunidad, la adaptación de la entrega de los servicios policiales a las características particulares del entorno de la comunidad, y la complementariedad de programas de violencia familiar, delincuencia juvenil, resolución alternativa de conflictos y prevención del consumo de drogas, según los datos que arroje el diagnóstico sobre el entorno de cada unidad en particular.

Finalmente, las dificultades que enfrentó la experiencia fueron de distintos tipos. Por el lado estructural, la institución policial se encontraba altamente centralizada y jerarquizada, por lo que la descentralización de funciones por medio de las unidades, con la posibilidad de plantear acciones particulares de acuerdo al entorno, fue un cambio de paradigma organizacional. En

segundo lugar, se encuentran los problemas presupuestarios, ante los que se presentó el apoyo de los gobiernos locales. En tercer lugar, se puede encontrar a la carencia de preparación del personal policial, con un bajo nivel de autoestima, de información y de iniciativa sobre los problemas de la comunidad. Adicionalmente, también se presentaron como obstáculos la existencia de mecanismos deficientes de acopio, de planificación y de gestión de la información, y la reducida cultura de participación ciudadana.

El aporte más importante del presente caso es la incorporación de procesos de capacitación que prosiguen a la etapa de selección del personal. Esto garantiza que los efectivos seleccionados, pese a cumplir en una medida significativa con los requisitos para los cargos a los que postulan, puedan completar su formación antes y durante el inicio de sus funciones.

3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado

3.3.1. Proceso de conceptualización

Tras examinar diversas experiencias de actores del sector público a nivel nacional e internacional, se procede a emplear la técnica de lluvia de ideas para construir probables soluciones que respondan al desafío de innovación planteado. Los principales aportes de las experiencias en la construcción del prototipo residen en la presentación de la importancia de la implementación de documentos y procesos de gestión respaldados en la evidencia para la selección y asignación del personal. Asimismo, el otro gran aporte de las experiencias es la incidencia en la innovación organizacional, base de la cual se plantea como parte del prototipo una solución tecnológica al problema planteado. La aplicación de la técnica arrojó la identificación de las siguientes ideas:

Tabla 9

Generación de ideas

Nombre de la idea	Descripción de la idea	Fuente o autor de la idea
-------------------	------------------------	---------------------------

Desarrollar un perfil profesional del efectivo policial	Busca poner énfasis en la configuración integral del personal policial como profesional ideal para un puesto en específico.	Expertos
Desarrollar un manual de funciones para el personal policial	Plantea la elaboración de un documento que recoja todos los datos vinculados a las funciones que debe realizar el personal policial en cada uno de los puestos existentes.	Área administrativa
Implementar una metodología para evaluar el perfil del cargo del personal policial	Diseñar una herramienta metodológica para ordenar, procesar y analizar la información profesional existente sobre un determinado miembro del personal policial, con la finalidad de establecer un nivel de compatibilidad con un cargo determinado.	Expertos
Desarrollar un sistema de información para la administración del talento humano	Establece el desarrollo de una herramienta tecnológica que permita ingresar, procesar, acumular y clasificar datos sobre todos los miembros del personal policial, vinculados a su experiencia, formación y desarrollo profesional.	Expertos
Redefinir las características del personal designado	Consiste en realizar una evaluación de los requisitos necesarios con los que debe cumplir un miembro del personal policial para tener un cargo en específico.	Jefe de Unidad Policial
Capacitar al personal policial de acuerdo a las necesidades de los puestos	Consta del diseño, implementación y evaluación de programas de formación sobre materias específicas vinculadas a puestos de la función policial particulares con necesidades y realidades particulares.	Jefe de Unidad Policial
Realizar un manual de perfil de puestos	Orientar, ordenar y clasificar la información existente sobre los perfiles de puestos para su conocimiento.	Área administrativa

Luego de haber identificado las ideas de solución a la pregunta planteada en el desafío de innovación, se procede a agruparlas en categorías más amplias a través de determinados criterios, constituyendo ideas más comprensivas:

Tabla 10

Agrupación de ideas

Ideas conformadas en base a ideas específicas	Ideas específicas
Grupo de ideas tecnológicas	- Desarrollar un sistema de información para la administración del talento humano.
Grupo de ideas respecto a la gestión del proceso	- Desarrollar un perfil profesional del efectivo policial.
Desarrollar un manual de funciones para el personal policial.	- Redefinir las características del personal designado.

-
- Capacitar al personal policial de acuerdo a las necesidades de los puestos.
-

Por último, se presenta la priorización del grupo de ideas por medio de los criterios de disrupción, impacto, viabilidad, factibilidad y deseabilidad:

Tabla 11

Priorización de ideas

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	TOTAL
Tecnológicas	X	X	X	X	X	5
Respecto a la gestión del proceso	X	X	X	X	X	5
Relacionadas al personal policial	X	X	X	-	-	3

En tal sentido, las ideas relacionadas a la gestión del proceso y las ideas tecnológicas son las ganadoras del procedimiento de priorización, razón por la cual en los siguientes apartados se desarrollará minuciosamente una propuesta que integre ambos grupos de ideas.

Después de haber realizado la evaluación de experiencias que responden total o parcialmente al desafío de innovación planteado, y habiendo efectuado la priorización de ideas de solución al mismo desafío, se realizará la conceptualización completa de la propuesta de innovación, con la finalidad de diseñar el prototipo. El grupo de ideas seleccionado por obtener el mayor puntaje en la priorización fue el correspondiente a la gestión del proceso, el cual es la selección y asignación de personal policial a la USE-Ica. Este grupo de ideas tiene como constante a la idea de perfil profesional, por lo que a partir de ella se realizará un bosquejo y, finalmente, un concepto integral de propuesta de solución al desafío.

La solución se denomina Perfil Profesional del Efectivo Policial para la optimización del proceso de selección y asignación de personal policial. La población beneficiada por la implementación de esta solución es la Unidad de Servicios Especiales de Ica (USE-Ica), pues el perfil desarrollado es para el efectivo policial designado a esta unidad. Para la presente investigación, la población beneficiada es distinta al usuario del prototipo, siendo esta último la DIVMOREHUM–PNP, quienes tienen como función seleccionar y asignar al personal policial a las distintas unidades, incluyendo la USE-Ica.

La solución se describe como el desarrollo de un perfil profesional del efectivo policial de la USE-Ica, el cual se presenta como documento de gestión que, a su vez, sirve como insumo para llevar a cabo y mejorar el proceso de selección y asignación del personal policial a los puestos correspondientes. Como documento de gestión, el perfil profesional incluye un recabado de información: necesidades de la unidad para los puestos correspondientes, datos objetivos de los puestos correspondientes, habilidades y destrezas necesarias para cubrir el puesto. Además, el perfil tomará en cuenta una reevaluación de los requisitos para el puesto, con la finalidad de crear un diseño más integral acorde a la realidad.

Finalmente, el perfil profesional aporta tres ventajas clave. Primero, fortalece la función de la DIVTAHUM-PNP en cuanto al desarrollo de perfiles policiales. Segundo, identifica las necesidades de formación y capacitación del personal policial para mejorar el diseño y la provisión de programas educativos en la formación policial. Tercero, proporciona información crucial para la selección y asignación del personal de USE-Ica por parte de la DIVMOREHUM-PNP, algo que actualmente no se tiene.

Tabla 12

Descripción del bosquejo del concepto

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Perfil Profesional del Efectivo Policial para la Unidad de Servicios Especiales de Ica (USE-

	Ica) y Sistema de Información para la Asignación.
Población beneficiada de la solución	Unidad de Servicios Especiales de Ica (USE-Ica).
Descripción de solución	Desarrollo de un perfil profesional del efectivo policial como documento de gestión que se presente como insumo de innovación para la mejora del proceso de selección y asignación de personal policial para la USE-Ica. Asimismo, desarrollar un sistema de información basado en los lineamientos del perfil, para facilitar el proceso de asignación de personal.
Descripción breve del beneficio aportado	El perfil profesional y el sistema de información mejoran el proceso de selección y asignación de personal policial de las siguientes maneras: 1) Fortalecimiento de la función de definir perfiles profesionales en poder de la DIVTAHUM-PNP; 2) Identificar las necesidades de capacitación y educación del personal policial en USE-Ica; 3) Proporcionar una herramienta tecnológica y de entrada básica para el análisis de información para seleccionar y asignar personal policial para USE-Ica por la DIVMOREHUM-PNP.

Luego de realizarse el bosquejo de la idea de innovación, se empleará las técnicas del *design thinking* con la finalidad de conceptualizarla. En primer lugar, se usará la lluvia de ideas para realizar una caracterización completa de la solución: actividades para el desarrollo, partes del producto, medios de la implementación, etc. Además, se identificarán a los actores involucrados a través del mapeo de actores, desde los desarrolladores del prototipo hasta el usuario final y aquellos que forman parte de su entorno. Por último, se organizarán sesiones en las que se aplicará el *storytelling*, cuya finalidad es difundir la propuesta de solución y recibir la retroalimentación por parte de los usuarios finales para su mejora.

Tabla 13

Técnicas del design thinking aplicadas

Estructura del <i>design thinking</i>	Descripción
Persona	- Usuario 1/Administrativo de la DIVMOREHUM-PNP: responsable de la selección y asignación de personal policial, tiene facultades para planificar y ejecutar los

	<p>procesos de seleccionar y asignar al personal policial, desarrolla sus funciones enteramente en el espacio administrativo, y tiene acceso a toda la información disponible sobre los miembros del cuerpo policial que va a seleccionar y asignar a una unidad determinada.</p>
Definir el mapa de experiencias	<p>Usuario 1/ Administrativo de la DIVMOREHUM de la DIRREHUM – PNP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usa el perfil profesional para conocer las necesidades específicas y contextuales de la USE-Ica en su personal policial: POSITIVO. - Usa el perfil profesional para conocer las competencias técnicas y de inteligencia emocional que se requiere por parte del personal policial: POSITIVO. - Usa el perfil profesional para seleccionar y asignar el personal policial para la USE-Ica: POSITIVO. - No puede usar el perfil como metodología para evaluar el perfil del cargo respecto a la USE-Ica: NEGATIVO.
“Y si...? (What if)”	<ul style="list-style-type: none"> a) Y si se integra una metodología para evaluar el personal con respecto al perfil del cargo en cuestión durante la selección de oficiales a un puesto en particular. b) Y si se integra una metodología para evaluar comparativamente al personal seleccionado para un cargo en cuestión durante la asignación a una unidad determinada.
Cuentacuentos (storytelling)	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario revisa el perfil profesional como documento de gestión e identifica un modelo basado en competencias. - El perfil profesional permite identificar las actividades esenciales del puesto de manera objetiva. - El perfil profesional otorga la identificación de los conocimientos y destrezas requeridas para el puesto. - El usuario es proveído de una metodología para evaluar el personal en función a las competencias y otra para aplicar criterios comparativos entre miembros del personal.

	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario es proveído de una herramienta tecnológica que analiza los datos en base a algoritmos, lo cual facilita la realización de un óptimo proceso de selección y asignación. - El usuario es proveído de lineamientos de aplicación de documentos de gestión relevantes, así como de normativas para su óptimo desarrollo.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Redefinición de la propuesta de valor	Desarrollo de Perfiles Profesionales, el Software de Ajuste de Personal y Normativa Interna, presentado insumos para la selección y asignación de personal a la USE-Ica.
---------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.3.2. Proceso de prototipado

Después de haber culminado con la conceptualización de la propuesta de innovación, se pasará a desarrollar el prototipo desde el nivel de resolución más bajo, el nivel conceptual, hasta el nivel de más alta resolución, el nivel funcional. De este modo, la resolución hace referencia a la claridad con la que se describe al prototipo, de modo que en un primer momento se tomará la idea de innovación como tal con las características más básicas, luego se establecerán las características correspondientes a la interacción mediata e inmediata del usuario, y finalmente se detallarán las funcionalidades de toda la composición del prototipo.

El nivel conceptual, en primer lugar, relacionado a la baja resolución del prototipo, establece que el núcleo de la innovación es el diseño y desarrollo del Perfil Profesional, pues es la solución en sí misma al desafío de innovación, mientras que el software de ajuste del perfil profesional es una herramienta tecnológica que optimiza la metodología planteada por el mismo y facilita la posterior toma de decisiones. A ambos se unen los documentos de gestión y normativos que regulan y complementan el desarrollo de la selección y asignación del personal. En segundo lugar, el nivel sensorial, referente al prototipo de media resolución, desarrolla la configuración del mismo a través de su interacción con los usuarios, la cual es principalmente visual y cuya práctica se dar en un espacio físico, virtual o ambos. Por último, en el nivel funcional,

que se vincula al prototipo de alta resolución, describe a detalle las funcionalidades de los componentes que tiene el prototipo, por lo que se especifica la funcionalidad de los tres elementos planteados. En la tabla a continuación se desarrollan los niveles de prototipado detalladamente.

Estando establecido el prototipo de alta resolución, nos situamos en la fase de testearlo. Las características ya se encuentran confirmadas, al igual que la respuesta a las diversas hipótesis. Las hipótesis se plantean desde la respuesta del prototipo a diversos escenarios, los cuales son: cumplimiento de requisitos, cobertura de necesidades, evaluación de personal, conocimiento sobre las características del personal y conocimiento sobre el desempeño de la metodología de selección y asignación. Como siguiente paso, se presentó a la psicóloga encargada del proceso de selección y asignación la definición a detalle del prototipo existente, con el fin de identificar dificultades y mejoras. Las apreciaciones del usuario, transformadas en cambios para la optimización del prototipo, son incluidas más adelante en el prototipo final. Por último, como parte del testeo, corresponde aplicar un cuestionario de preguntas al mismo usuario para confirmar si el prototipo, con los cambios sugeridos ya incorporados, puede ser calificado como una innovación efectiva para la solución del problema planteado. Las respuestas son presentadas en la Tabla 14.

Tabla 14

Cuestionario de preguntas para el testeo

No.	Pregunta	Respuestas
01	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr?	El prototipo será efectivo porque aborda elementos fundamentales dentro de la selección y asignación de personal: es un insumo y herramienta que acompaña los distintos momentos de evaluación de los puestos y del personal policial, desde el recabado de necesidades y requisitos hasta la sistematización de datos relevantes.

02	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?	Es factible, pues existen experiencias similares en contextos del sector público, la elaboración de documentos de gestión altamente especializados y el desarrollo e implementación de un software de sistematización de datos son dos elementos que se han presentado anteriormente, incluso en el contexto público peruano.
03	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto económico: Los gastos no se elevarán significativamente en el presupuesto de la institución con la implementación del prototipo, incluso el software de asignación es un costo accesible. - Contexto político: La mejora de la selección y asignación de personal a la USE-Ica elevará la calidad del servicio policial, lo cual mejorará la capacidad estatal por parte de la institución. - Contexto social: La mejora de la calidad de manejo de la crisis a través de la USE-Ica beneficiará a la confianza de la población sobre la PNP en general, tanto como institución en la que se puede contar, como en su desempeño.
04	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?	Es muy probable, ya que facilitaría las funciones de las partes interesadas alrededor de la selección y asignación de personal policial. Por medio del perfil, la aplicación de la herramienta tecnológica y normativa interna, y la implementación del software de asignación, las partes interesadas podrán obtener resultados más concretos y específicos sobre el análisis de los elementos que configuran el proceso de selección y asignación del personal policial.
05	¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?	El prototipo es perfectamente escalable a otros puestos de la PNP, aunque se deben tomar en cuenta los factores que los rodean y que pueden ser distintos de un lugar a otro: las necesidades de la unidad policial que requiere de personal, los requisitos de capacidades y habilidades por parte del personal para cubrir el puesto, el entorno en el que se desenvuelve

el puesto y las características de incidencia política sobre las que el personal que cubra el puesto desarrollará sus funciones.

3.4. Concepto y prototipo final de innovación

3.4.1. Concepto final de innovación

La propuesta de solución se denomina Perfil Profesional por Competencias, el cual es desarrollado en base al caso del personal de la USE-Ica. Esta propuesta consiste en elaborar un documento de gestión que cuente con principios, procesos y herramientas metodológicas que permitan analizar la información óptima para seleccionar y asignar al personal policial para la USE-Ica. El documento de gestión se encuentra basado en el enfoque competencial, por el cual se orienta el análisis de los RR.HH., y a la tenencia y el desarrollo de competencias.

El uso del Perfil aplicado al caso se dará por parte del personal administrativo de la DIVMOREHUM-PNP, encargada de realizar la selección y asignación de personal a la USE-Ica, pero su extrapolación como marco de trabajo será usada por la DIVTAHUM-PNP. Asimismo, el objetivo de la solución es mejorar la selección y asignación de personal, estableciéndose como guía e insumo no solo para la ejecución de estos procesos, sino para que se realicen de la manera más óptima posible.

La solución plantea dos metas con su respectivo indicador clave de desempeño. En primer lugar, se encuentra la meta de lograr evaluar al personal policial con el Perfil establecido, cuyo indicador es el porcentaje del personal policial que pudo ser evaluado correctamente con el Perfil. La otra meta es la de completar el personal requerido para un puesto con el Perfil, siendo su indicador el porcentaje del personal seleccionado y asignado que cumplió con los criterios del Perfil. A diferencia de los perfiles profesionales existentes en la institución, el presente Perfil agrega a los usuarios el valor de otorgarles herramientas metodológicas de análisis de los RR.HH. con respecto a la parte descriptiva del perfil.

La propuesta se considera innovadora debido a que desarrolla el enfoque competencial en la gestión de RR.HH. por medio de la elaboración de un perfil profesional que integra los siguientes elementos en una lógica sistémica de procesos: insumos, productos y herramientas. Además, la solución plantea fases y principios, para su aplicación, siempre partiendo del enfoque competencial y sirviendo de base y guía para una óptima selección y asignación del personal. Los riesgos vinculados a la solución que se identifican son la falta de apoyo para la implementación por parte de los directivos de las áreas administrativas correspondientes, la resistencia al cambio y la poca predisposición por parte del personal administrativo y de las unidades a las que se designa el personal para aplicar el perfil óptimamente.

Por su parte, los impactos positivos de la solución en el entorno son: la mejora de la selección y asignación de personal como impacto directo, el logro de contar con personal más adecuado para cada puesto con base en sus competencias, y la exposición de necesidades formativas para el personal policial, buscando también mejorar la lectura de los indicadores planteados con el paso del tiempo. En cuanto a las acciones de los usuarios, la DIVTAHUM-PNP buscará aplicar el Perfil a la generación de nuevos perfiles profesionales, mientras que la DIVMOREHUM-PNP buscará utilizar el Perfil aplicado al presente caso, que toma como referencia a la USE-Ica, para la selección y asignación del personal.

En consecuencia, el impacto positivo a nivel institucional es contribuir en la construcción de una cultura de paz a nivel institucional en la PNP. Entre los elementos que configuran las acciones basadas en la cultura de paz para facilitar movilizaciones pacíficas se encuentran los planes de contingencia y las medidas de precaución, el fortalecimiento de canales de comunicación, la presunción del carácter pacífico de la protesta, los procedimientos de dispersión de la protesta, la prohibición general del uso de armas de fuego y el uso de armas no letales. (Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights, 2014) La selección de personal tomará en cuenta estos elementos durante la evaluación de la experiencia y formación

de los efectivos. Asimismo, los resultados de la evaluación de efectivos impulsarán el desarrollo y mejora de programas de capacitación con base en la cultura de paz y los derechos humanos para facilitar las movilizaciones pacíficas.

Con respecto a las principales acciones de la organización, se tiene a la cooperación a nivel estratégico, administrativo y formativo, pues se espera que la gestión de RR.HH. profundice su orientación hacia las competencias, por ende, se implemente de manera adecuada el Perfil como documento de gestión por parte de la administración, y se genere intervenciones ante la exposición de necesidades formativas. Por último, los aliados estratégicos internos son los directivos y el personal de las dos divisiones administrativas de la DIRREHUM – PNP, y el personal policial de la USE-Ica; mientras que, por otro lado, los aliados externos son las organizaciones de sociedad civil orientadas a las buenas prácticas en el contexto de acciones colectivas.

Luego de establecido el prototipo en los tres niveles de resolución, el siguiente paso es continuar con su producción en el nivel funcional, el cual es considerado de alta fidelidad. En la subsiguiente tabla se detalla este prototipo de alta fidelidad, enunciando los elementos que estructuran la configuración total del prototipo.

Tabla 15

Descripción del concepto

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Perfil Profesional por Competencias, Software de Ajuste de Personal y Normativa Interna para el personal policial de la USE-Ica y otras unidades policiales.
¿En qué consiste la solución? ¿Cómo describiría su solución?	El Perfil Profesional por Competencias, Software de Ajuste de Personal y Normativa Interna analizan información sobre el puesto vinculada a las necesidades, las actividades, y los conocimientos y destrezas correspondientes, por medio de una

	metodología orientada a la valoración de las competencias.
¿Para quién es la solución?	Para el personal administrativo de la DIVMOREHUM de la DIRREHUM PNP que se encarga de la selección y asignación de personal a la USE-Ica.
¿Para qué es la solución?	Para mejorar el proceso de selección y asignación por medio de dar una respuesta óptima a la búsqueda del modelo de recurso humano para el puesto correspondiente.
¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en ingles) para identificar que la propuesta ha resultado exitosa?	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de personal policial evaluado que cumple con el criterio metodológico. - Porcentaje de personal policial requerido que cumple con el criterio metodológico.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	El valor agregado de esta innovación yace en la entrega de herramientas metodológicas y tecnológicas para facilitar la evaluación del personal policial, por parte del personal administrativo, en relación al modelo de competencias.
¿Por qué se indica que su propuesta es innovadora?	La propuesta es innovadora porque introduce una un documento de gestión que provee de herramientas integradoras de información sobre un puesto determinado, para realizar un óptimo proceso de selección y asignación de personal policial a la USE-Ica.
¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución (internos y externos)?	Los riesgos son que las autoridades administrativas no apoyen su implementación, que no exista una predisposición para la adaptación al uso del perfil, el software y la normativa interna, y que no se ejecuten medidas de capacitación al personal para su implementación.
¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno?	Esta innovación mejora la selección y asignación de personal policial, generando, por consiguiente, la mejora de las capacidades de RR.HH., en materia de manejo de la crisis, que son designados a la USE-Ica.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Para realizar la selección y asignación del personal policial de la USE-Ica, el personal administrativo debe contar con habilidades en la aplicación de herramientas

	como el Perfil Profesional por Competencias, el Software de Ajuste de Personal y la Normativa Interna.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Cooperación a nivel estratégico, administrativo y formativo.
¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos?	<ul style="list-style-type: none"> - El personal administrativo que realiza la selección y asignación del personal policial. - El personal policial de la USE-Ica.
¿Quiénes son sus aliados estratégicos externos?	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones de la sociedad civil relacionadas a las buenas prácticas en el contexto de acciones colectivas.

3.4.2. Prototipo de alta resolución

En este apartado se presenta el prototipo de alta resolución, el cual está compuesto por tres elementos: la propuesta de perfiles, la propuesta de software de ajuste de cargos y la propuesta de directiva que regule el proceso de asignación de cargos a la USE-Ica. El primer componente consiste en el diseño de perfiles para dos puestos que son asignados por parte de la DIRREHUM-PNP a la USE-Ica: el Jefe de Unidad de Servicios Especiales y el Técnico de Control de Multitudes. Los perfiles son diseñados bajo un enfoque de competencias, para lo cual se ha tomado en cuenta lo que refiere la normativa sobre las funciones y acciones que debe desplegar la USE-Ica en los contextos y ante las incidencias que lo ameriten, así como también en la información recogida del desempeño de la unidad a través de los últimos años.

El segundo componente corresponde al desarrollo del software de ajuste de cargos, herramienta tecnológica que sirve para apoyar y facilitar la evaluación durante el proceso de asignación de cargos. Este software presenta como principal funcionalidad procesar los datos del personal policial y los perfiles de los cargos a asignar por medio de un algoritmo que determine quién o quiénes son los mejores candidatos, de entre los efectivos policiales, para ocupar los cargos antes mencionados. El uso del software estará a cargo de una junta evaluadora conformada por oficiales que cumplan ciertos requisitos, pero debe ser garantizado con un monitoreo por parte del personal administrativo de la DIRREHUM-PNP.

Por último, la propuesta de Directiva que Regula el Proceso de Asignación de Cargos en la USE-Ica de la PNP integra el diseño de perfiles y la aplicación del software en las etapas y elementos del proceso de asignación. Este documento buscar ser implementado como parte de la normativa interna para la gestión de la asignación de cargos, por lo que sería aplicado por la DIRREHUM-PNP. Su actualización dependerá de la actualización de los perfiles y del software, con base en nuevos factores y funcionalidades que se tomen en cuenta para optimizar el valor y la utilidad de estos insumos.

En adelante, se detallan los tres componentes del prototipo final de innovación del presente trabajo.



Propuesta de Perfiles

Los perfiles que revisaremos son aquellos consideramos para la USE-Ica, los cuales son dos: Jefe de Unidad de Servicios Especiales y Técnico en control de multitudes que revisaremos.

El Jefe de Unidad de Servicios Especiales es responsable de dirigir, planificar, organizar y controlar las actividades policiales para mantener y restaurar el orden público. Además, supervisa los espectáculos públicos con una gran cantidad de personas o considerados de alto riesgo, reuniones públicas, marchas, concentraciones y otras actividades similares que puedan alterar el orden público y que requieren su intervención para la prevención de delitos y faltas, siguiendo las normas correspondientes, para contribuir a garantizar la seguridad interna en el área asignada.

El jefe de Unidad de Servicios Especiales planifica, organiza, dirige, evalúa, coordina, ejecuta y controla las actividades y operaciones policiales para mantener y restablecer el orden público. También participa y vela por el normal desenvolvimiento de espectáculos públicos y actividades consideradas de alto riesgo que puedan originar alteraciones del orden público para la prevención de delitos y faltas. Además, presta apoyo policial especializado en control de multitudes, ejecuta operaciones policiales en apoyo de otras unidades policiales y formula y ejecuta órdenes de operaciones. Asimismo, dirige, ejecuta y controla el cumplimiento de órdenes y disposiciones, preserva y cautela los principios de disciplina y ética policial y evalúa el rendimiento operativo de las unidades policiales a su cargo. Finalmente, dicta disposiciones complementarias, produce información estadística y asegura su adecuado procesamiento en el mapa del delito del ámbito de su responsabilidad

El técnico en control de multitudes mantiene y/o restablece el orden público, protegiendo la vida, integridad física y bienes de la población, acorde con la Constitución Política del Perú y tratados internacionales en materia de derechos humanos. Para ello, interviene en disturbios

civiles utilizando las fuerzas y equipo necesarios de manera gradual y proporcional a la situación presentada. También exhibe fuerzas organizadas y disciplinadas para impactar psicológicamente en la multitud, garantizando los derechos de las personas y la protección de sus bienes. Además, identifica a las personas con fines policiales, desaloja las calles bloqueadas por los disturbios sociales, divide multitudes y efectúa detenciones, observando la legalidad y derechos y libertades fundamentales de la persona. Asimismo, hace uso de la fuerza de acuerdo a las normas vigentes y realiza otras funciones que designe la superioridad.

Además, agregamos los criterios y/o características de los perfiles considerados para esta investigación. La primera tabla (ver tabla 16) es sobre el puesto de jefe de Unidad de Servicios Especiales.

Tabla 16

Identificación y características del puesto de Jefe de Unidad de Servicios Especiales

Identificación del puesto	
Órgano	Región Policial
Unidad Orgánica	Unidad de Servicios Especiales
Puesto Estructural	No Aplica
Nombre del puesto	Jefe de Unidad de Servicios Especiales
Régimen Laboral	DL 1149
Especialidad funcional	Orden y Seguridad
Dependencia jerárquica lineal	Jefe de Región Policial
Dependencia funcional	No Aplica
Puestos a su cargo	A determinar
Formación académica	
Nivel educativo	Sub oficial completa
Grado/ Situación académica	Licenciado en Administración y Ciencias Policiales. Oficial Superior de Armas en el Grado de Coronel PNP.
Carrera/ Especialidad requeridas	Grado de Magister en Administración y Ciencias Policiales con mención en Orden y Seguridad.
Conocimientos	

Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto	DL 1186, decreto legislativo que regula el uso de la fuerza por parte de la PNP Derechos Humanos DL 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP DL 1268 que regula el régimen disciplinario en la PNP
Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos	Diplomados de Posgrado 1) para Mayores, 2) para Capitanes, y 3) para Tenientes de la PNP Curso de Especialización y Curso Básico en Orden y Seguridad Capacitación en técnicas y procedimientos de control de multitudes y disturbios en el marco de los estándares internacionales del uso de la fuerza Capacitación de instructores en mantenimiento y restablecimiento del orden público
Conocimientos de ofimática	Procesador de textos – Básico Hojas de cálculo – Básico Programa de presentaciones - Básico
Idiomas/ dialectos	Inglés – básico
Experiencia	
Experiencia general	25 años como mínimo en la institución policial
Experiencia específica	15 años en la especialidad de orden y seguridad 2 años en Unidad de Servicios Especiales
Habilidades o competencias	El líder de la Unidad de Servicios Especiales es capaz de dirigir y motivar a su personal para mejorar su rendimiento y guiar iniciativas para el bien de la comunidad en todo el país. Tiene habilidades de pensamiento crítico y puede identificar, analizar, evaluar, clasificar e interpretar las circunstancias y eventos relacionados con su trabajo con claridad y precisión. Además, el líder es responsable de asegurarse de que su personal entienda el uso apropiado de la fuerza física en situaciones en las que es necesario neutralizar a personas renuentes o agresivas que violan la ley. El líder también se asegura de que su condición física y salud mental estén en óptimas condiciones para enfrentar los desafíos que enfrenta su trabajo policial diariamente.
Requisitos adicionales	No tener sentencia judicial condenatoria firme Aptitud psicossomática 0

No registrar sanciones de rigor en los últimos dos años anteriores a la asignación al cargo

No estar inscrito en el registro de deudores alimentarios morosos (REDAM)

No contar con medida limitativa de derecho

Respecto a las características, debemos precisar que en el apartado de conocimientos se consideran dos tipos: conocimientos técnicos, programas y cursos de especialización. Los conocimientos técnicos son aquellos vinculados al saber de normativas internas de la PNP y nociones importantes sobre los Derechos Humanos. Por su parte, los cursos y programas de especialización hacen referencia a aquellos conocimientos desarrollados a partir de estudios de posgrado y más sofisticados como son los diplomados desarrollados por la Escuela de Posgrado de la PNP (para Mayores, para Capitanes y para Tenientes) y capacitaciones específicas sobre, en el caso de este perfil, procedimientos y técnicas de control de multitudes y disturbios que cumplen con los estándares internacionales del uso de la fuerza y del mantenimiento del orden público.

La siguiente tabla que revisaremos es la del técnico en control de multitudes (ver tabla 17).

Tabla 17

Identificación y características del puesto de Técnico en Control de Multitudes

	Identificación del puesto
Órgano	Región Policial
Unidad Orgánica	Unidad de Servicios Especiales
Puesto Estructural	No Aplica
Nombre del puesto	Técnico en control de multitudes
Régimen Laboral	DL 1149
Especialidad funcional	Orden y Seguridad

Dependencia jerárquica lineal	Jefe de Compañía USE
Dependencia funcional	No Aplica
Puestos a su cargo	Ninguno
Formación académica	
Nivel educativo	Técnica Superior Completa
Grado/ Situación académica	Técnico en Administración y Ciencias Policiales. Sub oficial de Armas de la PNP
Carrera/ Especialidad requeridas	Ninguno.
Conocimientos	
Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto	DL 1186, que regula el uso de la fuerza por parte de la PNP Derechos Humanos DL 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP DL 1268 que regula el régimen disciplinario en la PNP
Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos	Curso de Especialización o Curso Básico en Orden y Seguridad Capacitación en técnicas y procedimientos de control de multitudes y disturbios en el marco de los estándares internacionales del uso de la fuerza Capacitación básica de control físico y medios de policía Reentrenamiento en técnicas y procedimientos de control de multitudes (anual) Capacitación en el uso y manejo de armas menos letales en la especialidad de escopeteros con munición de impacto controlado y agentes químicos (para escopeteros)
Conocimientos de ofimática	Procesador de textos – Básico Hojas de cálculo – Básico Programa de presentaciones – Básico
Idiomas/dialectos	Ninguno.
Experiencia	
Experiencia general	4 años
Experiencia específica	2 años en la especialidad de orden y seguridad
Habilidades o competencias	Uso responsable de la fuerza y Derechos Humanos. El técnico en control de multitudes está al tanto de la normativa actual sobre el uso adecuado de la fuerza física de nivel

personal para neutralizar e inmovilizar a individuos que presentan una actitud renuente, poco colaborativa, resistente o agresiva, así como a aquellos que no cumplen con la Ley o que están en flagrante delito. Su objetivo es preservar el orden público y garantizar la convivencia ciudadana ante los riesgos de la violencia y el delito, respetando siempre los Derechos Humanos. Condición física y salud mental. El técnico en control de multitudes mantiene una condición física y mental óptima para enfrentar los desafíos propios del servicio policial. Tiene habilidades en el manejo personal de la ansiedad y el estrés laboral, así como en prácticas preventivas para enfrentar situaciones complicadas dentro de la institución, tales como jornadas de trabajo extenuantes y funciones con un alto nivel de estrés. Disciplina. El técnico en control de multitudes respeta y obedece la cadena de mando y cumple con las órdenes legales y legítimas de sus superiores jerárquicos, en conformidad con la normativa vigente.

Requisitos adicionales

No tener sentencia judicial condenatoria firme
Aptitud psicosomática 0
No registrar sanciones de rigor en los últimos dos años anteriores a la asignación al cargo
No estar inscrito en el registro de deudores alimentarios morosos (REDAM)
No contar con medida limitativa de derecho

En el caso de este perfil, en el apartado de conocimientos también existe una distribución entre conocimientos técnicos, programas y cursos de especialización. Los conocimientos técnicos se mantienen como aquellos aprendizajes basados en las normativas internas de la PNP y Derechos Humanos, mientras que en el caso de programas y cursos de especialización, no se requieren de los estudios de posgrado, pero sí de los cursos y capacitaciones en materias vinculadas al perfil, como son el curso de orden y seguridad y las capacitaciones en procedimientos técnicos para el control de multitudes y disturbios, siguiendo los estándares

internacionales en cuanto al uso de la fuerza, control físico y medios policiales, así como en el uso y manejo de armas menos letales.



Propuesta de software de asignación de personal

El software de Ajuste de Perfil de Puesto es un software de aplicación, es decir, es una herramienta que ayuda al usuario a realizar determinadas tareas, como es el caso del análisis de datos sobre el personal policial, el análisis de datos sobre los perfiles de los cargos, y, por consiguiente, la asignación de uno o más miembros del personal policial a un determinado cargo. Para desarrollar el software, se requiere contar con el trabajo de profesionales como los programadores, los ingenieros de software y los desarrolladores de software, quienes deberán integrar un equipo técnico. Además, el software de Ajuste de Perfil de Puesto requiere de un desarrollo de software personalizado, pues está orientado a usuarios y funciones específicas, como son quienes evaluarán, seleccionarán y asignarán al personal a determinados puestos.

En primer lugar, el desarrollo del software requiere seleccionar una metodología, para lo cual se puede sugerir la metodología tradicional de cascada, o la metodología de desarrollo ágil; sin embargo, esto será determinado por el equipo técnico en la etapa de implementación. La segunda etapa consiste en recopilar los requisitos, los cuales son los siguientes: 1) base de datos del personal policial que puede ser asignado o reasignado año tras año por la DIVTAHUM-PNP, 2) base de datos de los cargos o puestos policiales que se encuentran a disposición para recibir las asignaciones año tras año, y 3) un sistema que integre ambas bases de datos, analice dichos datos y ejecute, a través de un algoritmo, la función de asignar a uno o más efectivos a un determinado puesto. La estrategia de recopilación de requisitos consiste en la digitalización de los datos señalados y la automatización de la actualización de las bases de datos creadas.

Los siguientes pasos del desarrollo del software son puramente técnicos, llevados a cabo a partir de la recopilación de requisitos generales, de usuario y funcionales. Estos serían los pasos mencionados: crear arquitectura, desarrollar un diseño, crear el modelo, crear código, realizar pruebas, gestionar la configuración y los defectos, desplegar el software, migrar datos, y gestionar y medir el proyecto. Si bien el diseño y desarrollo puede ser realizado por el equipo

técnico en su totalidad, para la etapa de pruebas y la de despliegue, estas deben llevarse a cabo con la participación de los usuarios identificados, con la finalidad de encontrar fallos o dificultades que deben ser mejoradas. Para el mantenimiento y soporte no es necesario que el equipo técnico se convierta en un equipo permanente, sino que esas tareas se realicen como parte de las funciones de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones de la PNP – DIRTIC PNP.

Por otro lado, la implementación del software requiere de la planificación y ejecución de procesos de gestión en la DIRREHUM-PNP que permitan una óptima incorporación de la herramienta tecnológica desde el punto de vista administrativo. Es decir, estos procesos incluyen la cotización del desarrollo de software a diversas empresas, la preparación de documentos contractuales para formalizar el desarrollo del mismo y el establecimiento de documentos de gestión que avalen la transparencia de esta implementación, tales como cronogramas y fichas de control de los requerimientos y entrega del producto. Asimismo, también se incluyen las actividades correspondientes a la instrucción y capacitación del personal para la adecuada aplicación del software en el ejercicio de las funciones administrativas.

El software de ajuste de puesto se divide en las siguientes partes como producto:

- **Acceso:** El usuario accederá por medio de la búsqueda de un dominio de gobierno en la web. La plataforma lo recibirá con una pantalla en la cual podrá ingresar un usuario y contraseña únicos, credenciales que le serán entregadas con anterioridad mediante correo electrónico, y las cuales tendrá que generar tras confirmarse su condición de usuario.
- **Base de datos:** La base de datos sobre la que el software desarrollará sus funcionalidades está compuesta por los datos del personal policial requeridos para el cumplimiento o no cumplimiento de un determinado perfil, así como también datos sobre los puestos que buscan ser ocupados, datos que se encuentran establecidos en los

perfiles de puesto: 1) Jefe de Unidad de Servicios Policiales, y 2) Técnico en Control de Multitudes. Esta base de datos puede ser generada a través de programas como SQL, y luego integrada al software por medio de Java o C++.

- **Funcionalidad:** El software debe cumplir con funciones generales, las cuales son actualizar automáticamente la base de datos y presentar un historial de uso por parte de los usuarios. Las funciones específicas son analizar los datos por medio de determinados algoritmos, presentar medios por los cuales los usuarios puedan interactuar con los datos a través de los algoritmos, y ejecutar los algoritmos entregando la información solicitada por los usuarios, representada de determinadas formas en la interfaz.
- **Aplicación:** El usuario ingresa a la interfaz para apoyarse de la aplicación del software durante la etapa de evaluación de personal del proceso de asignación de personal policial. En la interfaz, solicita la información necesaria para continuar con la evaluación, completando una ficha de datos del proceso. Una vez obtiene la información solicitada, la descarga en formato PDF como documento formal y oficial del proceso.
- **Interfaz:** La interfaz en la que interactúa el usuario de la plataforma cuenta con una barra de menú donde se encuentran las opciones de Asignación de Personal, Personal Policial, Perfiles de Puestos, Información sobre la herramienta de apoyo tecnológico, Usuario, y Salir. Tanto en la opción de Personal Policial como Perfiles de Puestos se pueden acceder a datos sobre esas materias, pudiéndose descargar información en formatos PDF y Excel. En la opción Asignación de Personal se ejecuta la herramienta, para lo cual hay que ingresar datos del proceso de evaluación para asignar al personal. Una vez ingresados los datos, el sistema arroja un conjunto de datos en los que analiza a los efectivos policiales que cumplen con el perfil para un puesto. Por último, el sistema muestra los resultados del análisis, en los que establece el o los mejores candidatos para ocupar el puesto en evaluación.

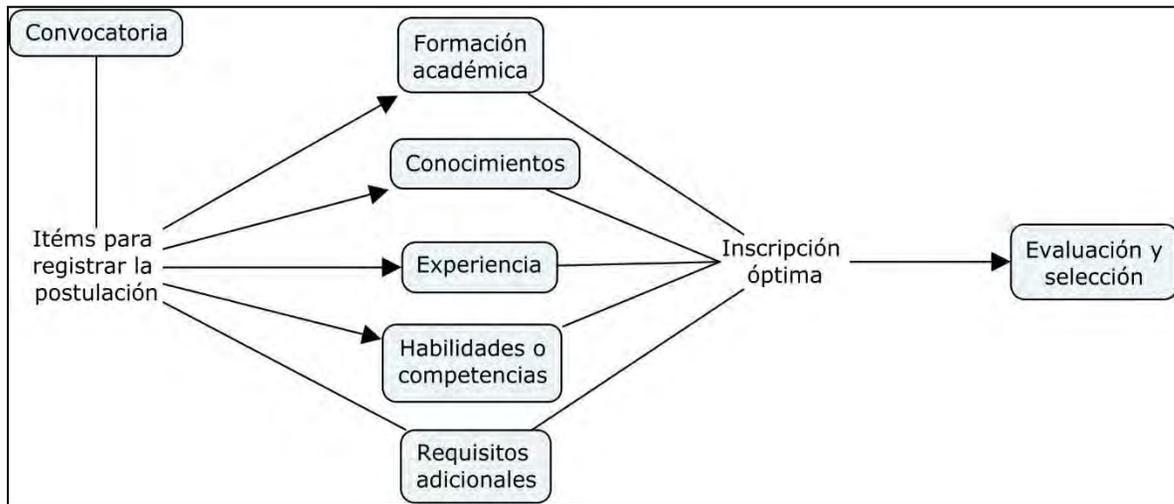
- **Reporte:** Si bien tanto los resultados como los datos que los justifican se muestran en la interfaz tras ingresar la solicitud, estos deben ser descargados en un informe de evaluación en formato PDF. Este informe es un documento oficial del proceso, que certifica el uso de la herramienta durante la evaluación del perfil de puesto. Además, el documento estará firmado digitalmente por los miembros de la junta evaluadora, con los datos de fecha y aquellos que fueron ingresados en un primer momento, certificando su validez.

De este modo, tanto las características del proceso de implementación del software, como las del producto que forma parte del prototipo de la presente investigación han sido detalladas minuciosamente, determinando los requerimientos con los que será necesario contar para llevar a cabo la solución al problema público planteado.

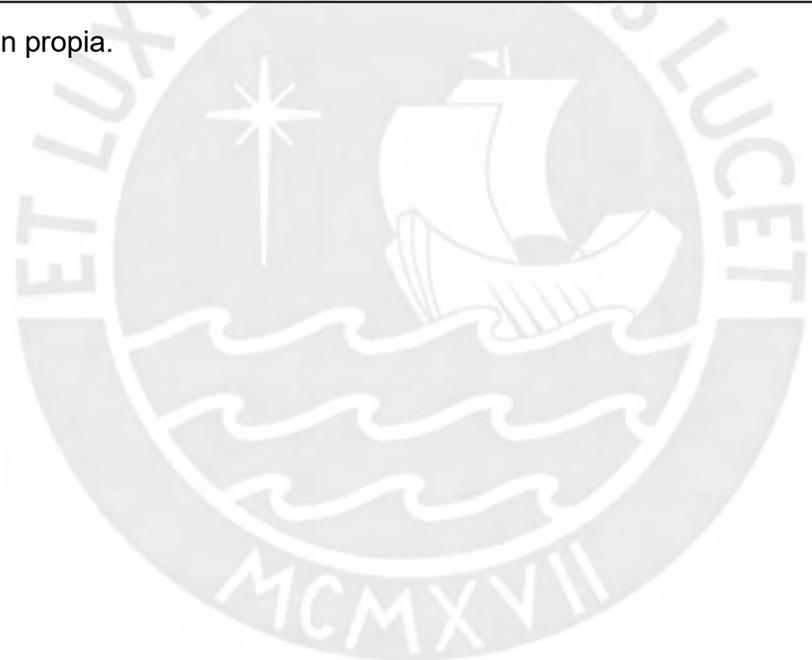
La Figura 8 muestra el proceso de selección del personal en base al software en caso el efectivo registrado sea seleccionado exitosamente. Sin embargo, si el efectivo no cumple con los requisitos para la selección, será inscrito en uno o varios programas de capacitación de la misma institución, con la finalidad de cubrir los elementos que resultaron insuficientes para ser seleccionados. El único ítem exento a dirigir al efectivo que no cumple con los requisitos a tomar capacitación es el de experiencia. La importancia y celeridad de tomar las capacitaciones se incrementan cuando el efectivo no es seleccionado por tener sanciones o llamadas de atención debido a actuaciones negativas en el manejo de la crisis.

Figura 8

Flujograma de proceso de selección de cargos en base al software



Nota: Elaboración propia.



**PROPUESTA DE DIRECTIVA QUE REGULA EL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE CARGOS
EN LA UNIDAD DE SERVICIOS ESPECIALES DE ICA DE LA POLICÍA NACIONAL DEL
PERÚ**

OBJETIVO

La presente directiva busca regular los criterios y metodología para asignar puestos, los cuales se basarán en perfiles profesionales por competencias, software de ajuste de personal y consideraciones para el personal policial.

FINALIDAD

Regular los procedimientos internos de designación de personal en base a criterios de competencias y automatización en base a la creación de un software de ajuste de personal para la PNP.

BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- DL N°1267, Ley de la PNP.
- Ley N°28175, Ley Marco del Empleo Público.
- DS N°026-2017-IN, Reglamento del DL N°1267.

ALCANCE

La presente directiva aplica para la DIRREHUM-PNP y la totalidad de dependencias o áreas de RR.HH. de cada unidad de la PNP.

RESPONSABILIDADES

La DIRREHUM-PNP y todas las demás dependencias o áreas de RR.HH. en todas las unidades PNP son las responsables de la justa aplicación de lo dispuesto en el presente

documento y verificar el debido cumplimiento del software de ajuste de perfil de puesto y el cumplimiento de la evaluación de los perfiles profesionales bajo criterios de competencias.

DEFINICIONES Y/O CONCEPTOS

- **Designación:** Es el acto de señalar o elegir a una persona para ejercer un cargo de responsabilidad directiva o de confianza por decisión de la autoridad competente en la misma entidad bajo un criterio de cumplimiento de competencias profesionales.
- **Perfil del puesto:** Es un registro de ítems estructurado sobre un cargo dentro de una estructura orgánica. Incluye los requisitos y exigencias que se requieren para que una persona asuma dicho puesto.
- **Puesto:** Es el pliego de responsabilidades y funciones asignadas a una posición dentro de una organización. Un puesto puede tener más de una posición siempre que el perfil de este sea el mismo.
- **Software de ajuste del Perfil de Puesto:** Programa informático que permite seleccionar y asignar RR.HH. a puestos determinados, según los datos profesionales de los recursos y la información de los perfiles de los puestos de una organización en particular.
- **Cumplimiento de competencias profesionales:** Conjunto de rasgos (conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes) que debe poseer la persona para desempeñar adecuadamente sus funciones.

DISPOSICIONES GENERALES

- La designación de personal en la PNP se realiza en base a las normas vigentes y correspondientes, garantizando que las personas asignadas cumplan con los requisitos respectivos para su puesto.
- El software contendrá dos esquemas, el primero sobre las características del perfil que serán revisadas por los candidatos al puesto. El segundo será sobre las características

que deben registrar los candidatos al puesto, que se automatizarán mediante el software, ambas en correlación con la Resolución Ejecutiva N° 267-2018-SECEJE-PNP/SEC.

Tabla 18

Consideraciones del puesto

Datos de identificación del puesto	
- Órgano	Se debe indicar el nombre del órgano de tercer nivel organizacional al que pertenece el puesto según la estructura orgánica de la institución policial, en este caso la región policial.
- Unidad Orgánica	La unidad orgánica destinada es la Unidad de Servicios Especiales.
- Puesto Estructural	Solo aplica para aquellos que sean del régimen DL 276. Para el resto de regímenes se debe consignar en este apartado “no aplica”.
- Nombre del puesto	Se debe registrar un nombre al puesto que debe ser coherente con la misión del mismo.
- Régimen Laboral	Existen tres regímenes a considerar: el DL 1149, DL 1057 y DL 276. En el caso de los directores y/o jefes a todo nivel se debe recurrir a lo dictaminado por el Reglamento PNP. Además, hay puestos que son exclusivamente del DL 1149 como los relacionados a operatividad de la función policial, no obstante, hay puestos que pueden ser concurrentemente a los tres regímenes.
- Especialidad funcional	Aplica solo para el personal de armas del DL 1149, que establece cinco especialidades funcionales: Orden y Seguridad, Investigación Criminal, Inteligencia, Control Administrativo Disciplinario y Criminalística, siempre que tenga relación con el puesto, caso contrario se consigna “No aplica”.
- Dependencia jerárquica lineal	

<p>Indique el nombre del puesto de la jefatura inmediata superior o del que ejerce autoridad formal sobre sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependencia funcional <p>Indique el nombre del puesto al que reporta funcionalmente, caso contrario consigne "No aplica".</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puestos a su cargo <p>Si corresponde, indique solo los puestos que tiene a su cargo de forma directa.</p>
<p>Misión del puesto</p> <p>Se redacta en relación a las funciones principales del puesto.</p>
<p>Funciones del puesto</p> <p>Se analizan y redactan las funciones en base a la identificación del puesto.</p>
<p>Coordinaciones principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinaciones internas - Coordinaciones externas

Tabla 19

Características del perfil

<p>Formación académica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel educativo - Grado/ Situación académica y carrera/especialidad requeridas
<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto - Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos - Conocimientos de ofimática e idiomas/dialectos
<p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia general - Experiencia específica (tiempo, tipo de puesto, nivel mínimo de puesto)
<p>Habilidades o competencias</p>
<p>Requisitos Adicionales</p>

Además, se van a considerar habilidades o competencias según el perfil del puesto, las cuales pueden ser liderazgo, pensamiento crítico, uso de la fuerza con respeto de los derechos humanos, condición física y salud mental.

También se pueden considerar requisitos adicionales como, por ejemplo:

- No contar con sentencia judicial condenatoria firme.
- Aptitud psicosomática
- No registrar sanciones de rigor en los últimos dos años anteriores a la asignación al cargo.
- No estar inscrito en el REDAM
- No contar con medida limitativa de derecho.

DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

- **Procedimiento de evaluación**

1. Se conformará una junta evaluadora compuesta por oficiales en la especialidad de orden y seguridad y con capacitaciones afines al trabajo en la unidad.
2. La junta evaluadora revisará los informes emitidos por el software de ajuste de perfil de puesto y corroborará los resultados emitidos por está en su evaluación de las candidaturas al puesto.
3. Finalmente, luego de verificar los informes emitidos por el software de ajuste de perfil de puesto, la junta evaluadora emitirá un informe final con los resultados de la evaluación y será enviado a la Alta Dirección para su validación y aceptación.

- **Implementación del software de ajuste de Perfil de Puesto**

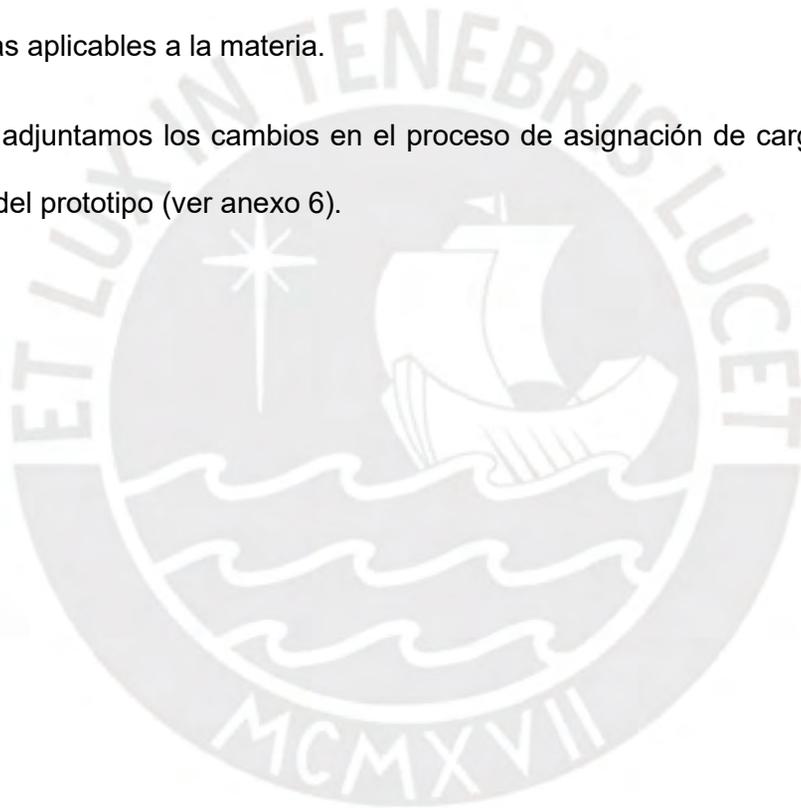
1. Se diseñará y desarrollará el software que se constituye por una base de datos de información sobre el personal policial y los puestos de la organización.

2. Se programará el software para seleccionar y asignar automáticamente el personal policial a determinados perfiles de puestos, entregando un reporte de evaluación.
3. Los miembros de la junta evaluadora serán capacitados para dar uso adecuado del software, según lo indicado en la presente directiva.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- **PRIMERA.** Para toda acción que no esté regulada en el presente documento, se considerará las disposiciones o resoluciones de la DIRREHUM-PNP que sean acordes a las normas aplicables a la materia.

Además, adjuntamos los cambios en el proceso de asignación de cargos a partir de la implementación del prototipo (ver anexo 6).



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1. Análisis de deseabilidad

El prototipo de innovación, compuesto por la Directiva que integra el desarrollo de perfiles profesionales y la implementación del software de ajuste de cargos, permitirá al personal de la DIRREHUM optimizar los procesos de asignación y contar con una validación neutral y con alta precisión en el análisis de datos, que facilite asignar los puestos sin ningún tipo de sesgo fuera de los planteamientos técnicos. Para dimensionar la deseabilidad, se presenta la siguiente matriz, considerando la evidencia disponible:

Tabla 20

Matriz de análisis de deseabilidad

Actor	Nivel de influencia	Nivel de deseabilidad
Personal Administrativo de RRHH	Medio	Alto
Postulantes a puestos de la USE	Bajo	Alto
Jefatura de la USE	Alto	Medio

El personal administrativo posee un nivel de influencia medio debido a que interviene en la elaboración de los perfiles de los puestos y manejar los procesos de contratación de personal; y poseen un nivel de deseabilidad alto debido a que reconocen la necesidad de mejorar los procesos de contratación de personal y garantizar más eficiencia.

Los postulantes a puestos de la USE poseen un nivel de influencia bajo, puesto a que no intervienen en los procesos de contratación de personal, pero cuentan con una deseabilidad alta por ser los principales afectados respecto a la mejora de los procesos de contratación que les permitirá postular contando con una evaluación más objetiva.

La jefatura de la USE posee un nivel de influencia alto puesto que dirige toda la unidad policial, por ende, puede solicitar las modificaciones pertinentes. Sin embargo, cuenta con un

nivel de deseabilidad medio porque una mejora de los procesos podría afectar sus intereses en caso decidiera incorporar allegados a él.

4.2. Análisis de factibilidad

Sobre la factibilidad de la implementación del prototipo, el personal administrativo de RR.HH. consultado ha indicado la necesidad de mejorar los mecanismos de direccionamiento del talento humano a la USE. Es así que el presente proyecto será recogido con buenas expectativas por parte del personal encargado del proceso de asignación del personal.

4.2.1. Factibilidad organizativa

En términos organizacionales, la implementación del prototipo es factible, debido a que se cuenta con personal capacitado para realizarla dentro de la DIRREHUM, ya que se trata de profesionales con experiencia en administración y gestión de RR.HH. Asimismo, dicho personal también demuestra voluntad a incorporar la solución a sus procesos de gestión, pues optimizaría su desempeño y facilitaría el logro de los objetivos y metas de la organización (ver anexo 4).

Para el presente caso, podemos situar a la factibilidad tecnológica como parte de la factibilidad organizativa. Al respecto, se conoce que la PNP ha implementado de la mano con el MININTER diversos sistemas relacionados a la gestión de datos en plataformas web. Entre los estos sistemas se encuentran el Sistema de Registro y Control de Denuncias (SIDPOL) y el Sistema de Registros de Denuncias de Investigación Criminal (SIRDIC), entre otros. Estos antecedentes remarcan la alta factibilidad tecnológica para implementar el software de ajuste de cargos, pues este es un software de aplicación y gestión interna que, incluso, a diferencia de los antes mencionados, no requiere un enfoque complejo de visualización de datos.

4.2.2. Factibilidad normativa

Normativamente, la implementación del prototipo es factible, ya que es compatible con la normativa que rige para la DIRREHUM-PNP. Por un lado, las actividades necesarias para

implementar el prototipo de innovación se encuentran cubiertas por las funciones de la DIRREHUM, la DIVMOVREHUM y la DIVTAHUM, establecidas en los artículos 66, 68 y 73 del Reglamento del DL N°1267, Ley de la PNP, respectivamente (Ministerio del Interior, 2017).

4.3. Análisis de viabilidad

La implementación del prototipo es viable, pues la administración pública conoce de direccionamiento de presupuesto a la asimilación de nuevos enfoques, el desarrollo de instrumentos de gestión y el uso de nuevas tecnologías, tanto para facilitar la realización de procesos de gestión, como para mejorar la administración de recursos, como puede ser el caso de los RR.HH. en particular.

4.3.1. Costeo

El costo de la implementación del prototipo recae en el desarrollo del software de ajuste de cargos, ya que la implementación de los demás componentes del prototipo puede ser realizada por el personal de la DIRREHUM-PNP, sin necesidad de contratar personal externo. Si bien es cierto que la implementación del software requiere de procesos particulares, estos no escapan de la gestión administrativa existente y también pueden llevarse a cabo por el personal de la DIRREHUM-PNP, con el apoyo de la DIRTIC-PNP, especializada en la implementación de herramientas tecnológicas.

En tal sentido, el desarrollo de un software independiente como herramienta para procesos de RR.HH. está cotizado entre 8,000 y 20,000 euros para una gerencia o área puntual de una organización, como es el caso de la DIRREHUM-PNP. En este costo se encuentra incluida la instrucción y capacitación a personal relevante para su aplicación una vez implementado. (European Knowledge Center for Information Technology, 2022) Realizando la conversión, con base en el tipo de cambio actual, el software estaría costando alrededor de 82,000 soles como máximo.

Tabla 21*Cotización de la implementación del prototipo*

Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Software de Ajuste de Cargos	1	82,000 soles	82,000 soles

Nota: Elaboración propia a partir de European Knowledge Center for Information Technology (2022).

4.3.2. Fuente de financiamiento

Los recursos para financiar este proyecto provienen del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del pliego 007 “M. del Interior”, del sector 07 “Interior” del Gobierno Nacional, correspondiente a la Unidad Ejecutora 002-26 “Dirección de Economía y Finanzas de la PNP”, específicamente de la categoría presupuestal “Acciones Centrales” en la actividad 5000005, denominada Gestión de Recursos Humanos. Dentro de esta actividad, se puede precisar como partida presupuestal concreta al grupo funcional 0011 “Preparación y Perfeccionamiento de Recursos Humanos”, en su meta 00003-26, la cual es la administración y supervisión de personal, que cuenta con un presupuesto inicial de 279,376,195 soles para el presente año fiscal (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

Conclusiones

- El problema público seleccionado es el de reducida calidad del manejo de crisis por parte de la USE-Ica entre el 2017 y 2021, cuyo impacto resulta relevante puesto que las crisis son incidencias que tienen un carácter especial, en el que las interacciones caóticas y los ambientes convulsionados desembocan en la confusión, demandando una alta precisión y cuidado en las acciones que realizan los policías y, para lo cual, estos no se encuentran capacitados.
- La primera causa del problema público es la ineficiente inteligencia policial, siendo que las estrategias y acciones planteadas son deficientes pues carecen de un trabajo de recopilación de información sólido. Por lo tanto, sin conocimiento sobre los actores y el caso, el manejo adolece de incidencias no previstas, para las que no hay acciones planificadas.
- La segunda causa del problema es la carencia de redes de actores claves, la cual corresponde a que la PNP no tiene identificada previamente a una red de actores, en la cual cada uno cumple un rol determinado, por lo que no cuenta con comunicación o interacción facilitadas para buscar soluciones a un determinado escenario de crisis.
- La tercera causa es la deficiente selección y asignación de personal policial, que consiste en que el personal que llega a la USE-Ica no se encuentra capacitado para asumir las funciones de manejo de crisis, situación que evidencia una gestión de recursos humanos deficiente.
- El trabajo plantea el siguiente desafío de innovación: ¿Cómo podemos mejorar la selección y asignación del personal policial que realiza la DIRREHUM PNP para elevar la calidad del manejo de crisis de las acciones colectivas por parte de la USE-Ica? Este se estableció después de evaluar las causas y seleccionar la más influyente en el problema.

- El concepto final del prototipo de innovación es la propuesta de Perfil Profesional por Competencias, la propuesta del Software de Ajuste de Personal y la propuesta de normativa interna para la selección del personal policial de la USE-Ica, la cual corresponde a la Directiva que Regula el Proceso de Asignación de Cargos en la respectiva unidad, y cuyo modelo puede ser extrapolado al proceso de asignación de personal a otras unidades policiales.
- El primer componente del prototipo de innovación es la propuesta de perfiles profesionales por competencias, correspondiente a los cargos de Jefe de Unidad de Servicios Especiales y Técnico en Control de Multitudes. Estos perfiles establecen los requerimientos y funciones para ocupar ambos cargos por parte de los efectivos policiales.
- El segundo componente del prototipo es la propuesta de Software de Ajuste de Personal, la cual consiste en el desarrollo de una herramienta tecnológica que facilite una óptima asignación a los puestos por medio de la aplicación de un algoritmo sobre una base de datos del personal y los cargos.
- El tercer componente es la propuesta de Directiva del Proceso de Asignación, documento que regula la forma en la que se asignan los cargos a los efectivos policiales más adecuados para ocuparlos, integrando el rol de los perfiles y el uso del software durante la evaluación de candidatos.
- La primera etapa del proceso de construcción del prototipo final es el diseño del prototipo a nivel conceptual, sensorial y funcional, en ese orden progresivo, estableciendo las características y funciones detalladas del prototipo final.
- La segunda etapa del proceso de construcción del prototipo final es el testeo del prototipo, que consiste en contestar a una serie de preguntas para identificar fortalezas y dificultades del prototipo, con la finalidad de mejorarlo.

- La tercera y última etapa de este proceso es la construcción del diseño final del prototipo, presentándolo con todas sus funcionalidades testeadas y optimizadas.
- El análisis de deseabilidad evidencia que por parte de las divisiones de la DIRREHUM PNP se requiere una mejora en el proceso de selección y asignación de efectivos policiales, siendo que el personal administrativo ya ha identificado deficiencias y desea superarlas. Además, el personal de la USE-Ica también desea que se mejore la capacitación y la asignación de personal a su unidad.
- El análisis de viabilidad señala que los gastos de desarrollo e implementación del prototipo recaen especialmente en el software. El prototipo es viable, pues el software está dentro del presupuesto asignado a la unidad ejecutora para tecnologías. Además, constituye menos costos que otras herramientas tecnológicas ya implementadas por la PNP y el MININTER.
- El análisis de factibilidad concluye que la implementación de la directiva respeta el orden normativo vigente de la administración de RR.HH. de la PNP, así como también existe disposición de realizar su implementación por parte del personal administrativo de la DIRREHUM.
- La primera etapa de la estrategia de implementación del proyecto de innovación es realizar un programa de capacitación al personal administrativo y académico que formará parte de la comisión evaluadora sobre el uso del software.
- La segunda etapa consiste en realizar reuniones anuales entre el personal de las divisiones de la DIRREHUM y los efectivos policiales de la USE-Ica, con la finalidad de establecer mejoras a los perfiles profesionales.
- La tercera y última etapa de la estrategia es extrapolar el modelo de asignación propuesto en la Directiva para los procesos de asignación de personal de otras unidades de la PNP, incluyendo los perfiles y el software.

Recomendaciones

Una vez presentados el prototipo final de innovación y las conclusiones del trabajo de investigación, es fundamental formular algunas recomendaciones que guíen el entendimiento del aporte del trabajo para su óptimo aprovechamiento en el futuro. En primer lugar, se recomienda que los alcances del diseño e implementación del modelo del proceso de asignación de cargos de la USE-Ica sean exportados a la asignación de personal en todas las unidades PNP. Esto es deseable por preservar un carácter de uniformidad en el enfoque y marco de trabajo de los procesos de asignación que administra la DIRREHUM de la PNP, por medio de la DIVMOREHUM. Además, el modelo es perfectamente exportable, pues sus componentes se pueden adecuar al análisis de la asignación de cualquier cargo en la institución.

En segundo lugar, ningún modelo de asignación de cargos será realmente óptimo en la práctica si su aplicación no se acompaña de una estrategia de capacitación y fortalecimiento de la formación continua. Por un lado, la capacitación del personal policial es una de las funciones de la DIVTAHUM-PNP, por lo que es necesario que esta implemente programas de capacitación basados en el desarrollo de competencias para la USE-Ica, de la misma forma se haría si el modelo se aplica para la asignación de otros cargos. Por otro lado, la formación continua y los programas de las etapas de perfeccionamiento profesional policial están a cargo de las instituciones de pregrado y posgrado del sistema educativo PNP, tema que es bastante complejo en sí mismo. Ambos factores deberían ser abordados en futuras investigaciones.

Por último, se recomienda plantear investigaciones a futuro sobre aspectos de la cultura organizacional que afectan a la óptima asignación de cargos, como es el caso de las prácticas de asignar personal a determinados cargos, unidades o contextos por castigo, por descarte o simplemente por cumplir con asignarlo. Se debe promover procesos que se encuentren guiados por criterios técnicos y que ello forme parte de la cultura organizacional de la PNP.

Referencias bibliográficas

- Acuerdo Nacional. (2002). Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana. Obtenido de <https://www.acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%e2%80%8b/politicas-de-estado-castellano/i-democracia-y-estado-de-derecho/7-erradicacion-de-la-violencia-y-fortalecimiento-del-civismo-y-de-la-seguridad-ciudadana/>
- Artese, M. (2011). La protesta social y sus representaciones en la prensa argentina entre 1996 y 2002. *Revista Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), 89-114. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200004
- Baquero Galvis, D. I., & Cárdenas García, S. F. (2020). Redes y actores: Un avance en las relaciones de poder en la comunicación organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(4), 232-244. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077019>
- BCRP. (2021). Caracterización del departamento de Ica. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>
- Bebbington, A. (2009). Industrias extractivas, actores sociales y conflictos. *Extractivismo, política y sociedad*, 131-156. Obtenido de https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/extraccion_recursos_naturales/Bebbington%20Industrias%20Extractivistas%202009.pdf
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf
- Cabrera, M. (2008). *Guía para el Manejo de Crisis y la Comunicación de Crisis: Las Industrias Extractivas y las Crisis Sociales*. Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6F1F80A0ADACC7D805257967007263B4/\\$FILE/GUIA_PARA_EL_MANEJO_DE_CRISIS_Y_LA_COMUNICACION%20C3%93N_DE_CRISIS.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6F1F80A0ADACC7D805257967007263B4/$FILE/GUIA_PARA_EL_MANEJO_DE_CRISIS_Y_LA_COMUNICACION%20C3%93N_DE_CRISIS.pdf)
- CEPLAN. (2011). Plan Bicentenario. Obtenido de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/
- Congreso de la República. (2012). *Decreto Legislativo N° 1149. Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario El Peruano. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-carrera-y-situacion-del-personal-de-la-policia-nac-decreto-legislativo-n-1149-876803-10/>
- Decreto Legislativo N° 1267. (2016). Ley de la Policía Nacional del Perú. Obtenido de https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/porta//doc/1286doc_DOC142016NORMAS%20LEGALES.pdf
- Decreto Supremo N° 164-2021-PCM. (2021). Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-decreto-supremo-n-164-2021-pcm-2002063-5>

- Defensoría del Pueblo. (2021). *Reporte de conflictos sociales N° 214*. Lima: Defensoría del Pueblo. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/01/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-n.%C2%B0-214-%E2%80%9393-diciembre-2021.pdf>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Pearson.
- Diario Oficial El Peruano. (2012). Decreto Legislativo Ley N° 29959., (pág. 1). Lima.
- Diario oficial el Peruano. (2014). Ley Organica de la Policia Nacional del Perú., (pág. 1). Lima.
- Díaz Díaz, E., & Centeno Rosales, M. (2021). Incorporación del costeo en los planes de operaciones de control del orden público durante los conflictos sociales. (*Trabajo de investigación de Maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/21146>
- Dominguez, J. (s.f.). Orden público y autonomía de la voluntad. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3834/9.pdf>
- European Knowledge Center for Information Technology. (5 de diciembre de 2022). *TIC Portal*. Obtenido de <https://www.ticportal.es/temas/software-gestion-recursos-humanos/precio-software-recursos-humanos>
- Funes, M., & Monferrer, J. (2003). Perspectivas teóricas y aproximaciones metodológicas al estudio de la participación. En M. Funes, & R. Adell (Edits.), *Movimientos Sociales: cambio social y participación*. Madrid.
- Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights. (2014). *Facilitating Peaceful Protests*. Génova: Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights.
- Gines Silva, R. O. (2017). Modernización de aeronaves de la aviación policial para la interdicción en operaciones antidrogas. (*Tesis de Maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9515>
- Gobierno Regional de Ica. (2015). Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016-2021. *Ordenanza Regional N° 0007-2015-GORE-ICA*.
- Holzmann. (1996). *Disposiciones generales del Anteproyecto de Ley Sistema Nacional de Inteligencia*.
- INEI. (2021). *Estadísticas de economía*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *INEI. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Planos Estratificados por ingreso a nivel de manzanas de las Grandes Ciudades 2020*. Lima: INEI. Obtenido de <http://sicrece.minedu.gob.pe/sicrece/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Estimaciones y Proyecciones de Población Total Regional y por Sexo, Periodo 1981-2025*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Producto Bruto Interno Regional Trimestral, Base 2010, Primer Trimestre 2019 - Cuarto Trimestre 2020*. Lima: INEI. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1742/libro.pdf
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- International Organization of Standardization. (2022). *ISO 22361:2022. Security and resilience - Crisis Management - Guidelines*. Ginebra: ISO. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22361:ed-1:v1:en>
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires: Cengage Learning. Obtenido de <http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=27838>
- Lynch, D., Keller, S., & Ozment, J. (2000). The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 47-68. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/505736cdfefef22883df688410670685/1?cbl=36584&pq-origsite=gscholar>
- Malpartida, A. (1999). *Derecho positivo y diseño doctrinario del Orden Interno*. Lima.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Pearson. Obtenido de <https://biblio.unaj.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=4508>
- Medina Quispe, L. E. (2016). *Manejo de conflictos o crisis*. Lima: Policía Nacional del Perú. Obtenido de <https://pdfcoffee.com/manejo-de-crisis-pnp-2-pdf-free.html>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2016). *Resolución N° 00937. Por la cual se establece el Manual de Funciones para el personal uniformado de la Policía Nacional, la metodología de evaluación para el perfil de los cargos y se derogan unas disposiciones*. Bogotá: Ministerio de Defensa Nacional. Obtenido de https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/resolucion-00937-_del-_100316_manual-de-funciones-uniformados.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (7 de abril de 2023). *Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto*. Obtenido de Transparencia Económica: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Ministerio de Educación. (2022). *MINEDU. Sistema de Información y Comunicación de la Red Educativa del Ministerio de Educación (SICRECE)*. Obtenido de <http://sicrece.minedu.gob.pe/sicrece/>
- Ministerio del Interior. (2017). *Decreto Supremo N° 026-2017-IN. Reglamento del Decreto Legislativo N°1267, Ley de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario El Peruano. Obtenido de <https://www.gacetajuridica.com.pe/boletin-nvnet/ar-web/DS0262017IN.pdf>

- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Pearson.
Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf>
- Montalvo, J. C. (2010). Concepto de orden público en las democracias contemporáneas. *RJUAM*(22), 197-222.
- Obando Uzcátegui, L. A., & Delgado Barrios, J. C. (2007). Diseño de una red de participación de actores para la gestión de los sistemas de financiamiento. *Visión Gerencial*(2), 298-315. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876006.pdf>
- Ortiz, I., Burke, S., Berrada, M., & Saenz Cortés, H. (2022). *World Protests. A Study of Key Protest Issues in the 21st Century*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Policía Nacional del Perú. (2016). Manual de mantenimiento del Orden Público. *RD. N° 179-2016-DIRGEN/EMG-PNP*. Obtenido de <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/11/Manual-mantenimiento-y-restablecimiento-LP.pdf>
- Policía Nacional del Perú. (2021). *Propuesta de perfil profesional del efectivo policial que presta servicios en la oficina de participación ciudadana en las comisarías*. Lima: PNP. Obtenido de https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/portal/doc/13723doc_perfil_profesional-efectivo%20policial-presta-servicios-dirciu-cias.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Reporte de conflictos sociales. Diciembre 2021*. Lima: PCM. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2791531/Reporte%20de%20Conflictos%20Sociales_Diciembre%202021.pdf.pdf?v=1643386673
- RD. N° 179-2016-DIRGEN/EMG-PNP. (2016). *Manuale de Operaciones de Mantenimiento y Restablecimiento del Orden Público*. Obtenido de <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/11/Manual-mantenimiento-y-restablecimiento-LP.pdf>
- Remy, P. (2013). Manejo estratégico de crisis en organizaciones. Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas. *Sinergia e Innovación*, 1(08). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/332956>
- SIEN - HIS. (2020). *Sistema de Información SIEN - HIS*. Obtenido de <https://sien.his.pe/>
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de actores claves*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba. Obtenido de http://www.buyteknet.info/fileshare/data/ana_pla_sis_amb/EstebanTapella.pdf
- U.S. Agency for International Development. (2002). *Policía comunitaria: Conceptos, métodos y escenarios de aplicación*. Ciudad de México: USAID. Obtenido de <https://www.corteidh.or.cr/tablas/30315.pdf>
- Vélez, R. (2018). Identificación de un modelo de capacidades operativas en un centro de distribución de una empresa de productos de distribución eléctrica en Bogotá. (*Monografía de compilación*). Universidad Nacional Abierta y A Distancia U.N.A.D., Bogotá. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/23939>

Zubiate Huance, F. A. (2019). La innovación tecnológica para las operaciones policiales, en Lima Metropolitana, 2011-2016. (*Tesis de Doctorado*). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4556>



Anexos

Anexo 1: Descripción de los tres problemas públicos que ha identificado en la etapa 1 y cuál de ellos ha sido seleccionado

Problemas públicos e información

i. Elevado índice de conductas funcionales indebidas realizadas por suboficiales de tercera en la jurisdicción policial de Ica 2020-2021

Este es un problema por inadecuado desempeño de los servicios que brinda la policía, ya que las conductas indebidas desencadenan en suspensiones o retiros de los suboficiales lo que afecta directamente la capacidad operativa del cuerpo policial.

Durante el 2020, de un total de 531 infracciones disciplinarias cometidas por suboficiales, 259 (49%) fueron cometidas por Suboficiales de Tercera. Asimismo, durante el año 2021, de un total de 347 infracciones disciplinarias, el 50% (172) involucraron a sub oficiales de tercera, según indica la Dirección de Investigaciones - Inspectoría PNP Ica en un informe del 2022. Esto evidencia que el principal grupo que comete infracciones son los sub oficiales de tercera, quienes son los principales efectivos que implementan las ordenes de los oficiales superiores; por lo que, si se les suspende o retira, los servicios que brinda la PNP se verán afectados.

Esta situación afecta la población peruana en general, ya que un alto número de conductas indebidas por parte de suboficiales implicará la sanción de los mismos. En algunos casos, los implicados pueden ser suspendidos o retirados del servicio policial lo que merma la cantidad de sub oficiales operativos. Asimismo, perjudica al mismo personal pues un elevado índice de actos de indisciplina debilita la moral del resto de los efectivos policiales, por el mal ejemplo que ello representa y porque socava las bases mismas que debe tener todo equipo policial, influyendo en la cohesión del grupo. Por último, la PNP ve afectada su imagen institucional, toda vez que los policías indisciplinados no brindan un buen servicio policial, lo que

genera desconfianza en la PNP y una imagen de una entidad que brinda una débil formación a sus estudiantes.

Los actores responsables son la Escuela Técnica Superior Profesional PNP Ica, la Escuela Nacional de Formación Profesional PNP, la Inspectoría General PNP a través de la Dirección de Inspecciones, órganos de línea y órganos desconcentrados.

Frente a este problema público, se ha identificado una iniciativa a través de la aprobación del Decreto Supremo N.º 018-2019-IN, mediante el cual se declara el inicio del proceso de reorganización de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la PNP.

ii. Inadecuado manejo de crisis frente a acciones colectivas de protesta por parte del Frente Policial en Ica durante el 2017-2021

Este es un problema por inadecuado desempeño del manejo de crisis por parte del comando policial. Se entiende manejo de crisis como aquella operación policial que busca actuar y manejar una crisis (Policía Nacional del Perú, 2016).

Durante el 2019, en Ica se registraron 29 acciones colectivas de protesta, siendo noviembre el mes más convulsionado. Las principales medidas empleadas fueron los plantones, movilizaciones, marchas y huelgas (Defensoría del Pueblo, 2020). En 2020 se registró un incremento de estas acciones ascendiendo a 71; siendo las más frecuentes, los plantones y bloqueos de vías y carreteras (Defensoría del Pueblo, 2021). Al año siguiente, la Defensoría del Pueblo (2022) registró 45 acciones colectivas de protesta, de las cuales 24 fueron plantones y 8 bloqueos de carreteras o vías. Frente a ello, la PNP ha ejercido sus funciones correspondientes al manejo de crisis; sin embargo, se evidencia una reacción tardía en la organización de la misma, falta de logística, personal poco capacitado que desconoce el procedimiento correspondiente, así como la designación inadecuada del número del personal que participa en los operativos.

La ciudadanía constituye el principal grupo de afectados, ya que sus vidas, integridad y patrimonio se ponen en riesgo por los actos de violencia o vandalismo que se pueden desencadenar en medio de las acciones colectivas de protesta. De modo similar, en estos operativos el personal policial se arriesga a ver perjudicada su integridad y libertad personal (en caso sean tomados como rehenes). Asimismo, el Estado también se perjudica porque se ocasionan daños a la propiedad pública.

Los responsables de este problema público son la PNP, la Dirección Nacional de Orden y Seguridad, el Frente Policial de Ica y las Unidades Antidisturbios o Antimotines.

Frente al problema público, si bien se cuenta con un Manual de mantenimiento del Orden Público de la PNP (RD. N.º 179-2016-DIRGEN/EMG-PNP), en la práctica este no se cumple a cabalidad. No se ha identificado alguna iniciativa concreta o alguna buena práctica por parte de los actores estatales involucrados para superar el inadecuado manejo de crisis por el Comando Policial frente a acciones colectivas de protesta.

iii. Deficiente articulación de los diversos niveles del Sistema de Inteligencia Policial (SIPOL) 2020-2021

Es un problema por el inadecuado desempeño de los sistemas administrativos que utilizan las intervenciones públicas.

El 30% de la inteligencia policial (tanto táctica como operativa) se proporciona de manera tardía para la toma de decisiones del comandante, no resultando útil, oportuna y acabada en el momento que se necesita. La falta de articulación del SIPOL determina que el ciclo de producción de inteligencia no sea dinámico (División de Sistematización de Inteligencia de la DIRIN, 2022).

Los responsables del problema son la Dirección de Inteligencia de la PNP, las oficinas de inteligencia, agentes y analistas de inteligencia, comandante y jefes policiales; así como escalones superiores que deben tomar decisiones en base a la inteligencia que se le proporcione.

Frente al problema público se ha identificado que no existe ninguna iniciativa concreta o alguna buena práctica por parte de los actores estatales para superar el problema de la deficiente articulación de los diversos niveles del SIPOL.

Problema público seleccionado y justificación

El problema público seleccionado es el inadecuado manejo de crisis frente a acciones colectivas de protesta por parte del Frente Policial en Ica durante el 2017-2021. Esto debido a que existe evidencia que durante los procesos de manejo de crisis existe una reacción tardía en la organización de la misma, falta de logística, personal poco capacitado que desconoce el procedimiento correspondiente, así como la designación inadecuada del número del personal que participa en los operativos.

Asimismo, es relevante darle solución a este problema puesto que los perjuicios sobre la integridad de la vida y de la propiedad pública y privada de la población en general, la PNP y el Estado son de gran magnitud. Del mismo modo cabe resaltar que estas acciones son episodios previos al desarrollo de conflictos más grandes que implicarían mayor número de víctimas, por lo que es crucial su atención.

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

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
Características sociales y económicas de Ica durante el periodo 2017 y 2021	¿Cuáles son las características sociales y económicas de Ica durante el periodo 2017 - 2021?	Describir las características sociales y económicas de Ica durante el periodo 2017 - 2021	Ica se caracteriza por las actividades manufacturas, de agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Asimismo, presenta porcentajes altos de cobertura de servicios básicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. INEI 2. SICRECE – MINEDU 3. Sistema de Información SIEN - HIS 	Revisión estadística y documental
Conflictos y crisis sociales en Ica durante el periodo 2017 y 2021	¿Cuántos conflictos y crisis sociales se desarrollaron en Ica durante el periodo 2017 y 2021?	Identificar los conflictos y crisis sociales que se desarrollaron en Ica durante el periodo 2017 y 2021.	Durante el periodo 2017-2021, la cantidad de conflictos sociales que se han desarrollado en el departamento de Ica han variado entre 0 a 4; sin embargo, la cantidad de acciones colectivas de protestas superan las 16 anualmente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reportes de la Defensoría del Pueblo 2. Reportes de Presidencia del Consejo de Ministros 	Revisión documental
Actores involucrados en el manejo policial de crisis en el departamento de Ica	¿Quiénes están involucrados en el manejo policial de crisis en el departamento de Ica?	Identificar a los actores involucrados en el manejo policial de crisis en el departamento de Ica	Estos son el Jefe del Frente Policial de Ica, el Jefe de la División de Unidades Especiales (DUE), el jefe de la Unidad de Servicios Especiales (USE), entre otros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frente Policial Ica 2. USE ICA 	1. Revisión documental
Magnitud del problema	¿Cuál es el nivel de calidad del manejo de crisis por parte de la USE Ica durante el periodo 2017-2021?	Determinar el grado de calidad del manejo de crisis por parte de la USE Ica durante el periodo 2017-2021	El grado de calidad del manejo de crisis por parte de la USE Ica durante el periodo 2017-2021 es bajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frente Policial Ica 2. USE ICA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión documental 2. Entrevistas

Anexo 3: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público

Pregunta causal	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas	Método de análisis
¿Qué genera la reducida calidad del manejo de crisis por parte de la USE-Ica entre el 2017 y el 2021?	Las causas de la reducida calidad del manejo de crisis por parte de la USE-Ica entre el 2017 y el 2021 son la inadecuada e ineficiente inteligencia policial, la carencia de redes de actores claves, y la deficiente selección y asignación de personal policial.	Directivos PNP que forman parte de la Administración Interna.	Entrevista	Rastreo de proceso (Process Tracing)
		Especialistas que forman parte de la Administración Interna.	Entrevista	
		Efectivos policiales que realizan el manejo de crisis de las acciones colectivas en la USE-Ica.	Entrevista	
		Papers académicos.	Revisión documental	

Anexo 4: Herramientas de recojo de información para el análisis de las causas del problema público

Entrevista al personal a cargo del Área de Psicología

La presente entrevista se realiza en el marco de la elaboración del proyecto de innovación de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a cargo del Cnel. PNP Rober John Villanueva Murga y el Cnel. PNP Rufino Eloy Ore Huayanca.

Si usted accede a participar en el estudio, se le solicitará responder preguntas en una entrevista, con una duración aproximada de 40 minutos. Su participación en el estudio es completamente anónima y voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que usted proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista en los términos anteriormente descritos?

SÍ ()

NO ()

Nombre: Mg. Silvana Paredes Torres

Cargo: Psicóloga Organizacional de la DIVTAHUM – DIRREHUM PNP

Introducción

- ¿Qué cargo ocupó en relación a la implementación de la experiencia de mejora de selección y asignación de servidores públicos a nuevos puestos? ¿Cómo la describe a grandes rasgos?

Participé como integrante del equipo de trabajo encargado de formular el Perfil del Efectivo PNP que presta servicios en las Oficinas de Participación Ciudadana (OPC) de

las Comisarías, equipo a cargo de la Dirección General de Seguridad Democrática del Ministerio del Interior.

La función de este equipo consistió en analizar las funciones que se ejecutan en las OPC de las Comisarías para determinar las características personales, actitudinales y profesionales que debe contar el personal para laborar en las mencionadas oficinas. Asimismo, se plantearon recomendaciones de índole laboral para ser evaluadas por la superioridad, a fin de dar el soporte necesario para el cumplimiento de objetivos.

Elemento 1: Descripción de la experiencia

- ¿Cuál o cuáles fueron los objetivos de la experiencia implementada?

El objetivo principal de esta experiencia implementada fue: Aprobar el Perfil Profesional del Efectivo Policial que labora en las OPC de las Comisarias, contemplando los requisitos de formación, capacitación, conocimientos, habilidades y actitudes, el cual permita una mejor designación o asignación de personal PNP a dichas oficinas.

- ¿Qué alcance tiene la experiencia implementada? ¿Nacional, regional o local?

La experiencia implementada tiene alcance nacional.

- ¿Cuál es el público objetivo de la experiencia implementada?

El público objetivo de la experiencia implementada son las Oficinas de Participación Ciudadana (OPC).

- ¿Cuál fue o es el periodo de implementación de la experiencia?

El equipo laboró alrededor de 3 meses (octubre, noviembre y diciembre del 2019); sin embargo, por inicio de la pandemia no se logró concretar la formalidad (aprobación con Resolución), la cual finalmente se aprobó en marzo 2021.

Elemento 2: Aspectos que puede abordar del desafío de innovación planteado

- ¿Cómo influyeron las normas y políticas establecidas en la implementación de la experiencia?

La base de un proyecto de esta naturaleza es la estructura orgánica, la cual se encuentra dentro del Reglamento de la PNP (DL 1267); sin embargo, esta estructura no contempla en totalidad como está conformada la PNP y ha sufrido variaciones a lo largo de este tiempo (El reglamento se aprobó en el 2017); si varían competencias o funciones, impacta en los Perfiles definidos.

- ¿Cómo se abordaron las actividades del equipo de trabajo que realizó el proceso?

Por Disposición de Comando N°361-2019-CG PNP/SEC-EQUASINM del 31OCT2019, se dispone la conformación del equipo encargado de formular el Perfil del Efectivo PNP que presta servicios en la OPC de Comisarías; se convocaron especialistas de las siguientes direcciones:

ÓRGANO	ENTIDAD
DIRSECIU	PNP
COMGEN	PNP
DIRASJUR	PNP
DIRREHUM-DIVTAHUM	PNP
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD DEMOCRÁTICA	MININTER

El equipo de trabajo participó en seis (06) reuniones convocadas en el Ministerio del Interior, a fin de revisar la versión N°1 de la Propuesta del Perfil Profesional del Efectivo Policial que presta servicio en la OPC de las Comisarías y sugerir cambios,

modificaciones u otros, hasta obtener la versión final y presentarla ante la superioridad para su aprobación.

Elemento 3: Razones por las que se podría indicar que la experiencia es una innovación

- ¿Considera que la experiencia implementada es innovadora? ¿Por qué razones?

Si, porque aún la entidad no ha culminado con la elaboración de sus perfiles de puesto; esta experiencia da las condiciones necesarias para que otras unidades puedan conformar sus equipos de trabajo y aprobar sus Perfiles profesionales.

Elemento 4: Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia

- ¿Qué resultados se alcanzaron, se están alcanzando o se buscan alcanzar con la implementación de la experiencia en el público objetivo?

Motivar al efectivo policial, para que se prepare a nivel de conocimientos, actitudes y formación académica, para ocupar un puesto en las Oficinas de Participación Ciudadana.

- ¿Qué resultados se alcanzaron, se están alcanzando o se buscan alcanzar con la implementación de la experiencia en la entidad pública?

Que se seleccione personal idóneo para las Oficinas de Participación Ciudadana.

Elemento 5: Dificultades que enfrentó la experiencia

- ¿Qué dificultades enfrentó o está enfrentando la experiencia durante su implementación?

El inicio de la pandemia por COVID 19, retrasó la aprobación formal del documento.

Gracias por su tiempo

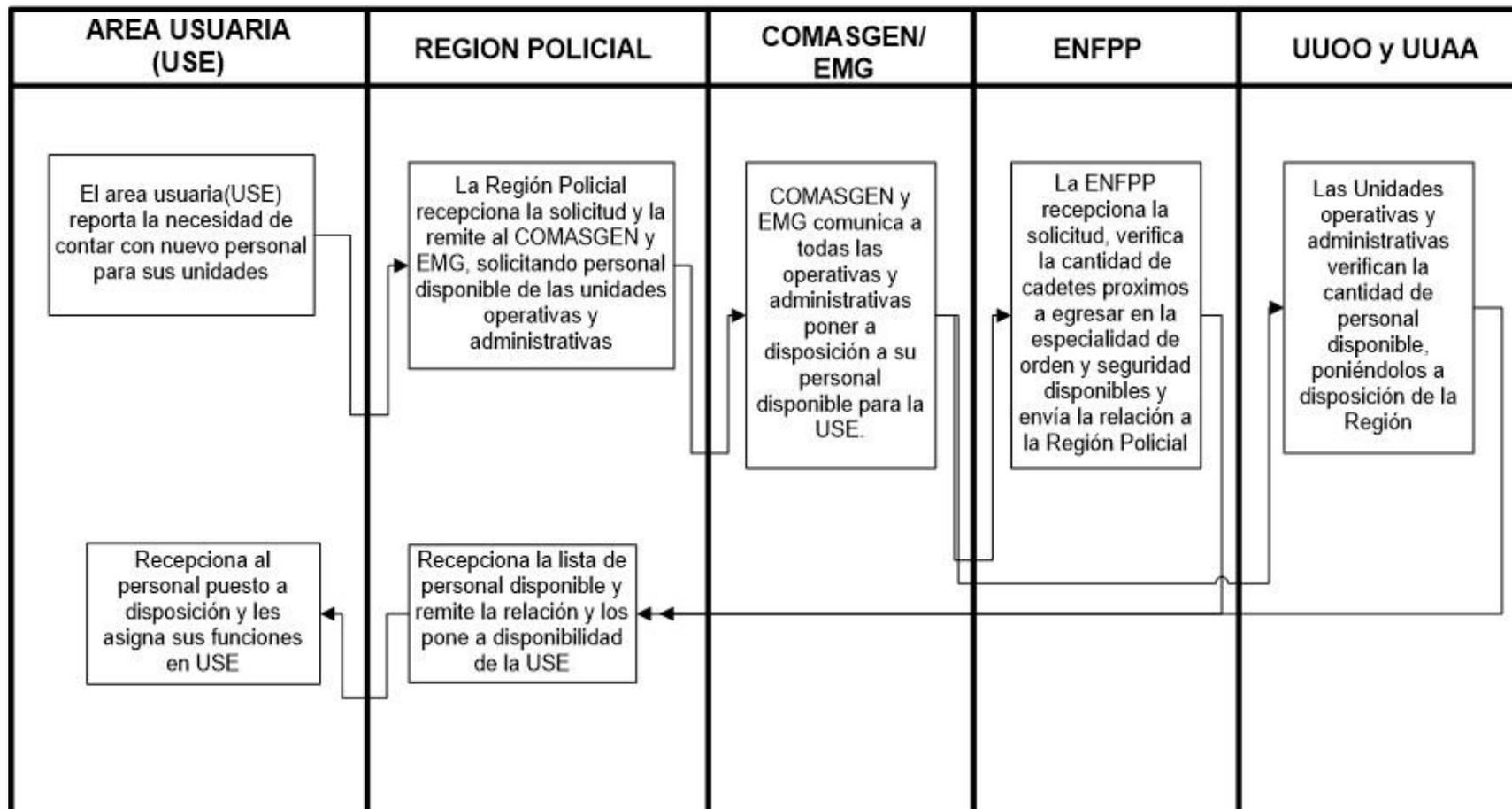
Anexo 5: Índice de jerarquización de causas

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



Anexo 6: Elementos adicionales dispuestos

Situación actual del proceso de asignación de cargos



Situación propuesta o ideal del proceso de asignación de cargos

