



EDITORIAL
NAVEGANTE

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES

Carlos Alberto Bernaola Martínez
Rafael Maximiliano Bernaola Martínez



Carlos Alberto Bernaola Martínez

Correo: carlosbernaola@gmail. com

Perfil: Lic. en Relaciones Industriales por la Universidad de San Martín de Porres, con Grado Académico de Maestro y Dr. en Administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal, con amplia experiencia laboral en el dominio de las relaciones personales, laborales y comunicacionales en la gestión pública y privada, consultor académico y empresarial, y desarrollo de actividades Docentes a nivel pregrado y post grado en universidades públicas y/o privadas. Actualmente, DTC en la Universidad Tecnológica del Perú.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2080-3148>

Afiliación: Universidad Tecnológica del Perú.

Rafael Maximiliano Bernaola Martínez

Correo: rafael196180@gmail.com

Perfil: Coronel (R) de la Policía Nacional del Perú de la otrora Policía de Investigaciones del Perú, con título profesional de abogado, con Grado Académico de Maestro en Derecho Penal por la Universidad Alas Peruanas, Magíster en Ciencias Políticas y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública por la Pontificia Universidad Católica del Perú, y Doctor en Derecho por la Universidad Nacional Federico Villarreal, con amplia experiencia en el ámbito de la investigación policial y desarrollo de labor docente a nivel posgrado y el ejercicio de la abogacía.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7160-8740>

Afiliación: Escuela de Posgrado de la PNP.

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Y SU INFLUENCIA EN
LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES

Carlos Alberto Bernaola Martínez
Rafael Maximiliano Bernaola Martínez



EDITORIAL
NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-628-7623-67-5

© Carlos Alberto Bernaola Martínez

© Rafael Maximiliano Bernaola Martínez

2024

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10697871>

©Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Y SU INFLUENCIA EN
LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES

Carlos Alberto Bernaola Martínez
Rafael Maximiliano Bernaola Martínez



EDITORIAL
NAVEGANTE

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE TABLAS.....	12
INTRODUCCIÓN	14

CAPÍTULO I

UNA MIRADA PANORÁMICA A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	16
--	----

1-1 Rasgos generales de la gestión del talento humano	17
1.1.1 Principales procesos de la gestión del talento humano	18
1.2. Características fundamentales de la gestión por competencias	20
1.3. Dimensiones clave en la gestión por competencias.....	22
1.3.1. Identificación	23
1.3.2. Normalización	23
1.3.3. Formación basada en competencias	23
1.3.4. Evaluación y certificación de competencias	23
1.4. La gestión por competencias en centros formativos	24

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES

DE LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES 27

2.1. ¿Qué se entiende por educación policial?..... 28

2.2. Aspectos esenciales de la formación policial 30

2.3. Las reformas policiales en América Latina: inicios y descentralización 32

2.3.1. Inicios de la reforma policial 34

2.3.2. Descentralización de la reforma policial 36

2.4. La realidad de la formación policial en el Perú..... 37

CAPÍTULO III

CONCEPCIONES DEL DESARROLLO PROFESIONAL

EN LA SOCIEDAD..... 40

3.1. Relación entre el aprendizaje y el desarrollo profesional..... 41

3.1.1. Principales teorías del aprendizaje..... 43

3.1.2. Los sistemas educativos como fuente de aprendizaje 46

3.2. Rasgos esenciales de las competencias laborales 48

3.2.1. Concepciones generales del desempeño laboral..... 50

3.3. Los educadores desde una perspectiva social 51

CAPÍTULO IV

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES DE LA CIUDAD DE LIMA.....	53
4.1. Objetivos de investigación	54
4.1.1. Objetivo General.....	54
4.1.2. Objetivos Específicos	54
4.2 Variables e indicadores.....	56
4.3. Metodología	56
4.4. Tipo y diseño de la investigación	56
4.5. Población y muestra.....	56
4.5.1. Población.....	56
4.5.2. Muestra de Estudio	57
4.6. Técnicas empíricas e instrumentos de recolección de datos.....	57
4.7. Técnica de análisis documental	57
4.7.1. Sondeo de Opinión Pública de IMASEN (nov. 2003)	59
4.7.2. Sondeo de Opinión Pública de IMASEN (ago. 2004)	63
4.7.3. Sondeo de Opinión Policial de la Universidad de Lima (oct. 2005)	64
4.8. Análisis e interpretación de resultados	64
4.8.1. Entrevista a Usuarios de Servicios de la PNP	64
4.8.2. De la aplicación de la Encuesta (Cuestionario aplicado a los alumnos)	66
4.8.3. Resultados del sondeo de Opinión Pública de IMASEN (nov. 2003).....	74

4.8.4. Resultados Sondeo de Opinión Pública de IMASEN (Ago. 2004)	84
4.8.5. Sondeo de Opinión Policial de la Universidad de Lima (oct. 2005)	94
4.8.6. Interpretación de datos de encuestas al personal policial:.....	98
4.9. Discusión de resultados	100
4.9.1. ¿Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencia?	106
4.10. Conclusiones	109
4.11. Recomendaciones	113

CAPÍTULO V

ASPECTOS CONCLUYENTES.....	115
----------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
---------------------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
<i>Procesos de la gestión del talento humano.....</i>	<i>19</i>
Figura 2	
<i>Tipos de competencias laborales.....</i>	<i>49</i>
Figura 3	
<i>Nivel de credibilidad en instituciones del Estado</i>	<i>75</i>
Figura 4	
<i>Desempeño de la PNP - Indicadores por género.....</i>	<i>77</i>
Figura 5	
<i>Desempeño de la PNP - Indicadores por edad.....</i>	<i>78</i>
Figura 6	
<i>Nivel de confianza en la PNP.....</i>	<i>88</i>
Figura 7	
<i>Calificación de la labor PNP según ítems</i>	<i>91</i>
Figura 8	
<i>Apreciaciones sobre el servicio de la PNP</i>	<i>92</i>
Figura 9	
<i>Calificación de la labor PNP según ítems</i>	<i>93</i>
Figura 10	
<i>Percepción sobre la situación de la PNP</i>	<i>94</i>
Figura 11	
<i>Complementariedad de labor PNP.....</i>	<i>95</i>

Figura 12	
<i>Ingresos vs. necesidades</i>	<i>95</i>
Figura 13	
<i>Labor adicional al trabajo policial</i>	<i>95</i>
Figura 14	
<i>Porcentaje de satisfacción por actividad PNP</i>	<i>96</i>
Figura 15	
<i>Evaluación del trato ciudadano a la PNP</i>	<i>96</i>
Figura 16	
<i>Reafirmación de vocación de servicio</i>	<i>97</i>
Figura 17	
<i>Modelo viable de gestión por competencia en los sistemas formativos PNP</i>	<i>104</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
<i>Conformación del Sistema de Instrucción Policial.....</i>	<i>38</i>
Tabla 2	
<i>Operacionalización de la variables.....</i>	<i>55</i>
Tabla 3	
<i>Ficha técnica de los distritos de Chorrillos y San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>60</i>
Tabla 4	
<i>Ficha técnica del distrito de Chorrillos.....</i>	<i>62</i>
Tabla 5	
<i>Ficha técnica del distrito de San Juan de Lurigancho</i>	<i>62</i>
Tabla 6	
<i>Características de la gestión por competencias en la PNP</i>	<i>67</i>
Tabla 7	
<i>Características presentes en los Sistemas Formativos Policiales</i>	<i>68</i>
Tabla 8	
<i>Características presentes en los Sistemas Formativos Policiales</i>	<i>69</i>
Tabla 9	
<i>Características de la reforma estructural y modernización PNP</i>	<i>70</i>
Tabla 10	
<i>Características del cambio radical en la PNP.....</i>	<i>72</i>
Tabla 11	
<i>Evaluación de instituciones públicas.....</i>	<i>75</i>
Tabla 12	
<i>Desempeño de la Policía Nacional</i>	<i>77</i>
Tabla 13	
<i>Causas del incremento de violencia e inseguridad en Lima.....</i>	<i>79</i>

Tabla 14	
<i>Preocupación por los tipos de violencia</i>	80
Tabla 15	
<i>Principal problema de inseguridad en Lima (encuesta en Chorrillos)</i>	81
Tabla 16	
<i>Principal problema de inseguridad en Lima (encuesta en SJL)</i>	82
Tabla 17	
<i>Percepción ciudadana del principal problema en SJL</i>	83
Tabla 18	
<i>Percepción ciudadana del principal problema en Chorrillos</i>	84
Tabla 19	
<i>Evaluación de gestión de autoridades en el sector interior</i>	85
Tabla 20	
<i>Evaluación de la labor de la PNP</i>	86
Tabla 21	
<i>Comparación de la evaluación de la labor de la PNP (2001 al 2004)</i>	86
Tabla 22	
<i>Nivel de confianza en seguridad ciudadana</i>	88
Tabla 23	
<i>Apreciación sobre instituciones en la lucha contra la delincuencia</i>	89
Tabla 24	
<i>Calificación de la labor de la Policía Nacional</i>	90
Tabla 25	
<i>Sobre el servicio que ofrece la PNP</i>	91
Tabla 26	
<i>Percepción sobre los índices de delincuencia</i>	93
Tabla 27	
<i>Problemas cotidianos de la PNP</i>	94
Tabla 28	
<i>Principal defecto de policías</i>	97
Tabla 29	
<i>Principal virtud de policías</i>	98

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el aprendizaje continúa siendo una cuestión muy estudiada, puesto que, a través de él, se logra conocer nuevos temas sobre el mundo. Este proceso, generalmente, toma lugar en centros educativos o formativos mediante el apoyo de profesores que se encargan de la enseñanza. Este proceso, denominado enseñanza-aprendizaje, se presenta en aquellos sistemas formativos policiales.

La formación profesional —de acuerdo con Vargas (2020)— es “la actividad educativa que busca el desarrollo de habilidades y competencias de aplicación directa en el empleo” (p. 2). En el caso de los sistemas educativos, estos se conocen como aquella organización que facilita el funcionamiento de los grupos dedicados a brindar educación. Por lo tanto, de manera general, un sistema formativo policial se configura como la organización o estructuración de los procesos que permiten formar a los futuros miembros que se ocuparán de la seguridad ciudadana.

En ese sentido, la formación policial debe ser concebida como un proceso de vasta relevancia, dado que no solo se relaciona con las aulas de clase, sino con el perfil de los estudiantes, con el aprendizaje de estos y con las prácticas profesionales durante toda la experiencia laboral como miembro policial (Bulla y Guarín, 2015). De acuerdo con el Ministerio del Interior (2021), en el caso peruano, el sistema educativo policial no está adaptado a las necesidades actuales de la población.

La diferencia asimétrica que se presenta en la educación de los policías y de los jóvenes universitarios es muy perceptible, dado que, en varias opor-

tunidades, se percibe una desigualdad en las asignaturas que forman parte del periodo formativo, así como en las exigencias de carácter académico. Las adversidades que ocurren en el proceso formativo policial pueden ser enfrentadas con modelos de gestión.

A partir de lo señalado, se puede distinguir a la gestión por competencias como un instrumento de apoyo a los sistemas formativos policiales. Mendieta (2020) apoya la idea de que la gestión por competencias coopera con la identificación de capacidades que un puesto laboral exige con el fin de que el empleado, encargado de tal puesto, posea un rendimiento mayor al promedio. En ese sentido, el uso de esta herramienta genera que las personas dispongan de tales capacidades y, por ende, desarrollen nuevas competencias que incrementen el desempeño laboral y la competitividad de una empresa.

Instrumentos como la gestión de competencias cooperan con el crecimiento de habilidades de una persona. Por ende, esta gestión puede contribuir a un adecuado desarrollo profesional, el cual —según Miranda et al. (2015)— es el crecimiento, cambio, mejora e innovación de los conocimientos requeridos por el propio campo laboral.

Este desarrollo profesional genera el denominado desempeño laboral, el cual se concibe como la eficacia o el conjunto de destrezas requeridas que muestra un empleado para realizar las actividades de su trabajo (Bautista et al., 2020). Este desempeño laboral es lo que se necesita en las empresas de la sociedad actual y lo que genera competitividad en las personas.

Tras todo lo señalado, es indudable que conocer aspectos relacionados con el aumento de competencias y el desempeño en el trabajo es un elemento fundamental para los miembros policiales y para los sistemas de formación policial que buscan obtener mejores resultados en sus objetivos planteados dentro de la sociedad.

CAPÍTULO I

UNA MIRADA PANORÁMICA A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Cada persona cuenta con diferentes habilidades y competencias que le permiten realizar una determinada acción. El desarrollo adecuado de estas competencias depende de los factores que rodean a la persona como la motivación, la experiencia y el tipo de enseñanza que reciba. En tal sentido, para lograr una mejor realización de las actividades humanas, se requiere de una gestión que tome en cuenta las competencias de las personas; esta gestión, actualmente, se conoce como gestión por competencias.

Las competencias se conciben —de acuerdo con Correa (2019)— como características, actitudes, aptitudes propias de las personas para realizar actividades internas y externas de manera eficiente; el desarrollo eficaz de estas actividades permite la adaptación personal y contribuye a la demostración de capacidades tecnológicas e individuales de cada persona.

En cuanto a la gestión de competencias, esta es —tal como señalan Quiroz y Torres (2019)— una técnica reciente para gestionar el talento humano y cuyo fin es responder satisfactoriamente a las exigencias de las organiza-

ciones. En la educación, gestionar el talento corresponde a promover una mejora del comportamiento docente para alcanzar un excelente proceso educativo.

Esta gestión por competencias envuelve a la gestión de los recursos humanos o del talento humano de las diferentes empresas como los centros educativos, puesto que actúa como un modelo para orientar los procesos de gestión de las personas, generando un mejor desarrollo profesional y, evidentemente, una mejor satisfacción empresarial.

1-1 Rasgos generales de la gestión del talento humano

Una forma de conseguir que el trabajo humano sea eficiente y acertado es a través de una gestión que permita cooperar con el crecimiento del desempeño laboral y con la prosperidad de una empresa. Por ejemplo, Castro et al. (2020) afirman que esta gestión alcanza los objetivos propuestos de una entidad organizacional y potencia el recurso humano, generando beneficios económicos y financieros.

En ese sentido, la gestión del talento humano se concibe como un proceso y mecanismo que las empresas usan para impulsar el progreso de sus empleados, observando, controlando y orientando los talentos humanos (Rojas et al., 2020). Por tanto, para un control y orientación de los talentos o competencias humanas es factible tener en claro que se comprende por talento.

Un talento, usualmente, está asociado con las habilidades excepcionales de los atletas, músicos, cantantes, niños superdotados y personas con negocios exitosos; no obstante, el término talento, de manera general, se muestra como una aptitud o habilidad en un campo o tratamiento determinado que provoca que las personas poseedoras de tal talento lo desarrollen y usen con la finalidad de lograr resultados sobresalientes. Cabe indicar que la noción de talento depende en parte de la interpretación de una nación o una organización empresarial (Gallardo, 2018). Por tanto, este talento se

asocia también con las habilidades que una persona posee para desarrollar una actividad en un campo laboral específico.

Por otro lado, la gestión del talento humano coopera con la comunicación entre los empleados (capital humano) y los dirigentes de la empresa, fomentando la relación entre las exigencias organizacionales y las necesidades y anhelos de los trabajadores, con la finalidad de producir un ambiente, en la cual el empleado se sienta motivado por ejercer su labor (Vallejo, 2015). Esto indica que empresas y trabajadores deben mantener una buena relación, en la cual ambos grupos respeten las prioridades de cada uno.

Como se ha indicado, esta gestión permite mejorar la labor de los empleados y los resultados de las empresas, lo cual es importante para el desarrollo sostenible y competitividad de una empresa. Por lo tanto, ¿qué se entiende por gestión de talento humano? Esta gestión es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personal” (abril, 2018, p. 23).

En resumen, la gestión del talento humano se configura como un proceso de actividades que contribuyen al desarrollo de habilidades en los empleados y con la prosperidad de una empresa. Asimismo, esta gestión se puede concebir como un instrumento de normas y principios que facilitan el direccionamiento de las personas con el fin de que estas produzcan lo mejor para la empresa y que eleven su rendimiento laboral.

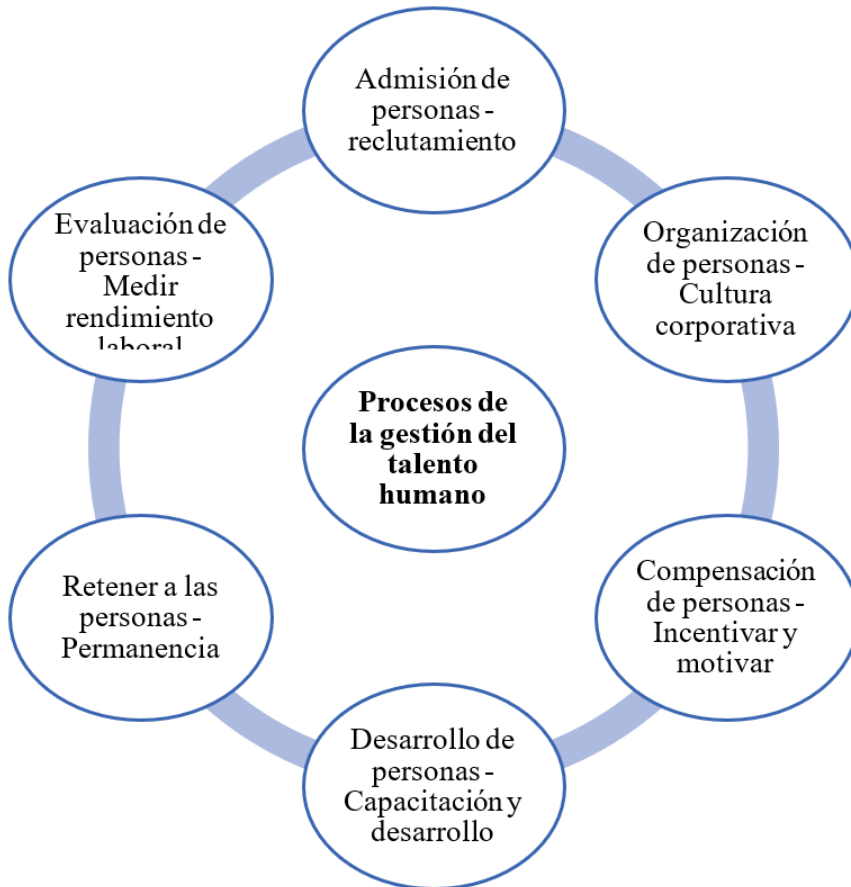
1.1.1 Principales procesos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano posee diversas propuestas de modelos de sistemas que se encargan de la gestión del talento humano (Tetik y Zaim, 2021). Por lo tanto, no los procesos que se desarrollarán dentro de esta gestión dependen del modelo que una empresa aplicar; sin embargo, entre los procesos que más resaltan en esta gestión —tal como Abril (2018) y

Los procesos de la gestión del talento humano son esenciales para incentivar el desarrollo profesional, la mejora del talento y la estancia de un empleado en una empresa determinada, por lo que tales procesos deben

Figura 1

Procesos de la gestión del talento humano



Nota: Tomado de Rojas et al. (2020).

Gallardo (2018) señalan— la atracción, selección, reclutamiento, asignación de roles, evaluación, capacitación y desarrollo, remuneración y retención de personal.

Los procesos de la gestión del talento humano son esenciales para incentivar el desarrollo profesional, la mejora del talento y la estancia de un empleado en una empresa determinada, por lo que tales procesos deben ser realizados de manera eficaz. En tal sentido, en la Figura 1, se observan seis procesos fundamentales de esta gestión.

En la actualidad, varios factores han influido en los procesos de la gestión del talento humano como la globalización, la tecnología digital, la aparición de nuevas generaciones, nuevas formas de trabajo, la actitud empresarial, los nuevos profesionales, el aumento de la competitividad empresarial y, por supuesto, las crisis económicas que han surgido en el mundo. Por tanto, muchos de estos procesos se realizan de manera virtual (Fernández, 2015).

Es evidente que el modo de ejecutar los procesos de la gestión del talento humano continuará en constante cambio, debido a las innovaciones y nuevas tendencias que surgen en el mundo y que provocan que las empresas se adapten a la nueva realidad. Estos procesos son relevantes para cumplir los fines de una determinada organización.

1.2. Características fundamentales de la gestión por competencias

Para realizar un acercamiento al tema de la gestión por competencias, se precisa tener una noción sobre lo que el término *competencia* refiere. La competencia —según Vallejo (2015)— se constituye como una aptitud, cualidad, capacidad, disposición o idoneidad propia de una persona; esta competencia establece los parámetros para identificar si una persona es apta para un desempeño eficaz dentro de un cargo o empleo.

El desarrollo de las competencias depende del trabajo que una persona desempeñe, dado que es probable que un escritor tenga competencias específicas más eficaces que las de un policía y viceversa. Por tanto, no se puede afirmar, de manera global, que una persona sea menos competente

que otra, pero sí que un individuo tenga mejor desempeño en una actividad determinada que otro.

Existen varios tipos de competencias; dentro de los cuales, resaltan las competencias profesionales, las competencias gerenciales, competencias laborales, las competencias conductuales y las competencias empresariales (Hassan, 2020). En el ámbito de la educación, se consideran tres tipos de competencias: básicas, específicas y genéricas. Estas competencias son necesarias para el desarrollo de una persona en un ambiente educativo y laboral, tal como señalan Fortea (2019) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE] (2019).

Estas competencias pueden ser usadas como principios dentro de la gestión del talento humano, conformándose lo que se denomina como gestión por competencia. Al respecto, Abril (2018) indica que esta gestión es un modelo de la administración del talento humano que funciona como herramienta esencial para generar cambios beneficiosos en las empresas, mediante la determinación de competencias necesarias en las distintas operaciones laborales, incorporando los avances tecnológicos y los nuevos conocimientos.

Por su parte, Lora et al. (2020) sostienen que el modelo de gestión por competencias establece que se entienda, por gestionar, una forma de administrar, determinando y fortaleciendo las competencias de cada empleado con el fin de que el comportamiento de los empleados esté adaptado a las metas de la organización. De acuerdo con ello, la gestión por competencia se puede definir como un modelo que permite a las empresas alinear sus objetivos con todos los integrantes de tal empresa.

De manera holística, la gestión por competencias es un proceso innovador que forma competencias en las personas; el desarrollo y uso de estas competencias logra generar la planificación, producción y distribución competente de los productos o servicios que una empresa brinda (Ermakov et al., 2019).

Correa (2019) apunta que la gestión por competencias prosigue una serie de procesos o fases: la capacitación y desarrollo, desarrollo de carrera, identificar perfiles de empleos por competencias, alinear el proceso de reclutamiento y selección conforme a las competencias y la evaluación del desempeño por competencias. De acuerdo con ello, se espera que el modelo de gestión por competencias sea eficaz.

Una buena gestión por competencias debe ser caracterizada por ser integral, de manera que logre identificar y perfeccionar las capacidades o habilidades laborales de los trabajadores, considerando tres aspectos:

1. El **saber** (conocimientos),
2. El **saber hacer** (destrezas) y
3. El **saber ser** (valores y actitudes) de los trabajadores (Anastacio et al., 2020).

Tras lo indicado, se resume que la gestión por competencias es un instrumento que puede ser usado en cualquier organización que desea mejorar el desempeño de sus recursos humanos y, por ende, la calidad de los servicios que ofrece. En la educación, se mejoran las competencias de los estudiantes para un mejor desarrollo profesional.

1.3. Dimensiones clave en la gestión por competencias

La gestión por competencias posee ciertas dimensiones o pasos que facilitan, en mayor medida, el desarrollo de las competencias laborales; suelen considerarse cinco dimensiones, las cuales se conocen como identificación de competencias, normalización, formación, evaluación y certificación (Taillacq et al., 2015; Concha y Arredondo, 2020). Por tanto, de acuerdo con Concha y Arredondo (2020) y Lora et al. (2020), se destacan las siguientes cuatro dimensiones para esta gestión:

1.3.1. Identificación

En la dimensión de identificación, se registran y reconocen las competencias de los postulantes a un puesto de trabajo, teniendo en cuenta el oficio que se ejercerá en tal puesto. A partir de ello, se obtienen datos cualitativos. Esta identificación y registro de competencias tienen como fin generar un desempeño excelente de una respectiva actividad de trabajo.

1.3.2. Normalización

En la dimensión de normalización, se fomenta el uso necesario de un sistema normativo que tenga como base las competencias reconocidas (en la dimensión anterior) y sea usado por todos los miembros en distintos casos laborales. Este sistema normativo debe contener los siguientes elementos esenciales: criterios de desempeño, realización profesional, evidencias de buen desempeño y de conocimiento, un campo de aplicación y una guía para la evaluación. Por otra parte, la elaboración de esta norma es producto de los acuerdos colectivos entre los trabajadores que participan de una misma labor y que desean establecer principios, indicadores y niveles de responsabilidad para la buena práctica de tal labor.

1.3.3. Formación basada en competencias

La dimensión formación basada en competencias es un proceso que se conforma de tres fases: el diagnóstico de una necesidad de formación, la identificación de los aspectos a mejorar mediante la formación y la formulación y elección de alternativas de solución. Asimismo, esta dimensión facilita el desarrollo de competencias que cooperan con el cumplimiento eficaz de los objetivos empresariales.

1.3.4. Evaluación y certificación de competencias

En la dimensión de evaluación y certificación de competencias, se verifica la habilidad de los empleados para cumplir lo establecido en el sistema

normativo y se determina, con ayuda de expertos, a los empleados con un desempeño adecuado y deseado. Finalmente, se distingue formalmente a una competencia, previamente identificada, evaluada y formada; en otras palabras, se emite una constancia de la manifestación de tal competencia en la empresa.

Los procesos de identificación y normalización de las competencias se pueden desarrollar dentro de una misma nación. En el Perú, se aprobó la resolución directoral general N.º 139-2017-MPTE/3/9 para que oriente a la normalización de las competencias laborales (Concha y Arredondo, 2020). Otro ejemplo es el caso de México, donde se cuenta con la entidad CONOCER para desarrollar actividades relacionadas con la certificación de competencias laborales; esta entidad también cuenta con las fases de identificación, normalización y certificación (Salazar y Vargas, 2017). Por tanto, estas dimensiones permiten la formulación de políticas laborales.

1.4. La gestión por competencias en centros formativos

Los centros educativos o formativos poseen una estructura determinada enfocada en producir un eficaz proceso de enseñanza-aprendizaje, por tanto, deben estar adaptados a los cambios e innovaciones que ocurren en el planeta. Según García y Estrada (2018), un modelo de organización de los centros educativos se refleja en las comunidades de aprendizaje, las cuales se muestran como la unión de personas que buscan, en forma colectiva, generar aprendizajes significativos en los miembros de la comunidad. Estos modelos muestran la importancia del trabajo colectivo, el cual debe observarse en los centros educativos de mayor alcance, dado que estos centros son la base para la calidad de la educación.

Se puede considerar a la gestión por competencias como uno de los modelos o enfoques que coopera con la calidad de la educación de un centro formativo. En tal sentido, la relación existente entre la gestión por competencias y la educación se observa en aquellos sistemas educativos que

buscan mejorar el rendimiento académico de los alumnos en las diferentes asignaturas de un diseño curricular.

La idea de competencias apareció en los años 60, pero recién, a inicios del siglo XXI, repercutió en los centros formativos, incluyéndose en los sistemas educativos de las universidades. Posteriormente, se extendió por América Latina, impactando principalmente en la educación secundaria. Actualmente, el enfoque por competencias se ha afianzado en los grandes organismos internacionales (Ramírez, 2020).

El enfoque de aprendizaje basado en competencias (ABC) es considerado como uno de los métodos más completos para un proceso de formación, puesto que relaciona, dinámicamente, los tres componentes esenciales del aprendizaje: los contenidos de enseñanza, las competencias o habilidades y actitudes de los estudiantes con el fin de producir un eficaz desempeño de los alumnos (Perilla, 2018).

La implementación del enfoque de competencias dentro de un centro formativo como las universidades es complejo, dado que se insta de una actitud innovadora por parte de los estudiantes y de los mismos profesores y dirigentes educativos. Por tanto, este enfoque no solo genera nuevos conocimientos en los estudiantes, sino en el conjunto de maestros, quienes adquieren nuevas competencias para una mejor labor docente (Villa, 2020).

El uso de la gestión por competencias, por tanto, dentro de un centro formativo como los policiales refuerza el desempeño policial de los futuros policías y de los mismos trabajadores de la Policía. Ante ello, Arévalo (2018) indica que el sistema de formación policial debe producir un aprendizaje de los conocimientos básicos, una renovación constante y una formación especializada con el fin de desarrollar competencias y actitudes que trasciendan durante la vida del agente policial.

A partir de ello, se desprende que la gestión por competencias no solo se usa en las empresas u organizaciones dedicadas a negocios, sino también

en el proceso de enseñanza-aprendizaje que ocurre en las aulas de clase de distintos centros formativos como las universidades y los centros policiales. Esta gestión, generalmente, se puede observar en el método de aprendizaje basado en competencias, el cual no solo realiza progresos en el aprendizaje de los estudiantes, sino también en el desarrollo profesional de los formadores o docentes.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES

Uno de los debates más polémicos y controversiales que se centra en la globalización, en torno al crimen y a las estrategias aplicadas para la seguridad ciudadana, es la creación de instituciones policiales especializadas, la cual ayuda para difundir carreras de nivel superior. La particularidad de impartir centros educativos, especialmente, instituciones policiales ayuda al ciudadano precisamente en establecer una formación plena de los derechos humanos.

Según (Arévalo, 2018) señala “todos los países latinoamericanos reconocen el vínculo entre la función policial y los derechos humanos” (p. 2). Esto quiere decir que las instituciones policiales juegan un rol fundamental para la defensa y seguridad ciudadana, en donde va más allá de un simple reclutamiento de ciudadanos, más bien, trata de obtener un mecanismo preventivo para asegurar los derechos humanos de la población al elegir personas con capacidad defensiva y protectora.

El aumento del pandillaje, robos, crímenes u otros actos delictivos hace que se requiera necesariamente adecuar centros de instrucción policial para evitar estos tipos de inseguridades y preocupaciones para el pueblo. Y no solo vasta en crear instituciones policiales, sino que se requiere de docentes capacitados, intelectuales y competentes a su área de enseñanza, la cual debe de brindar aprendizajes significativos y eficaces para situaciones reales de campo.

2.1. ¿Qué se entiende por educación policial?

Antes de definir qué es la educación policial, se debe conocer el concepto de la *educación* como institución y el *centro policial*. Por un lado, la educación es una institución social que está enfocada a la formación y transmisión de conocimientos específicos de su área de enseñanza hacia la sociedad. Cabe señalar que la educación juega un papel fundamental en el Estado y en la población, ya que desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje desde los primeros años de vida de todo individuo.

Sin la educación en la sociedad, estaríamos dispersos en la completa ignorancia y seríamos víctimas de manipulación social y personal sin ningún conocimiento previo para saber actuar. Por ello, la importancia de la educación radica en el proceso de socialización; es decir, de la formación y preparación del ser humano para la vida en sociedad (Tocora y García, 2018).

Por otro lado, la creación de la Policía está estrechamente ligada con la creación del Estado y los procesos de urbanización (Guillén, 2015). Ya que el Estado garantiza la seguridad y protección de la población que compone su territorio teniendo como función en evitar la destrucción y devastación del hombre; y en la medida que los procesos de urbanización se aceleren e inicien a configurar las ciudades, la seguridad no podrá provenir de los controles internos ni externos.

Por ello, policía es el oficio que ejerce una persona para garantizar la seguridad y el mantenimiento del orden en los espacios públicos. Además,

la Policía tiene una función social porque se requiere de una organización social (Gobierno o Estado) para cumplir con la vigilancia formalmente y hacer cumplir con las normas sociales para asegurar la protección de la sociedad. Como funciones primarias que tiene la Policía se señala que mantiene el orden, realiza investigaciones delictivas y conserva la seguridad pública o ciudadana. Ellos son como un grupo de agentes que patrullan en los espacios públicos para controlar la delincuencia y asegurar la protección de los ciudadanos.

La Policía sigue ejerciendo un poder dentro del Estado, donde es cotidiano el uso de la fuerza de manera legítima con el objetivo de obtener el cumplimiento de las disposiciones normativas cuando algunos ciudadanos no adecuan de manera voluntaria sus conductas frente a ellos (Guillén, 2015).

Después de definir los dos conceptos claves de educación y centro policial, se puede entender que la educación policial está guiada a potenciar el conocimiento y formación de sus integrantes hacia una visión integral. Es como una institución universitaria que lidera la enseñanza política educativa para la defensa y seguridad al ciudadano, con el objetivo primordial de contribuir a las mejores personas (hombres y mujeres) al oficio de agente policial.

La Policía Nacional de Colombia (2010) señala que el concepto de la educación policial influye y contiene tres pilares esenciales que están estrechamente relacionados con la potenciación del conocimiento, el enfoque humanista y la formación integral.

Teniendo presente estos tres pilares en el ámbito de la educación policial:

1. **La potenciación del conocimiento:** implica elevar algo (conocimientos y capacidades) para comprender y aprender, y así haya profesionales comprometidos con la institución policial;

2. **El enfoque humanista:** en cuanto a este, el desarrollo del ser humano busca la capacidad de la reflexión, indagación y razonamiento para plasmar una función efectiva y transparente en la educación policial;
3. **La formación integral:** por último, las instituciones debe tener un compromiso educativo para desarrollar con la formación integral y que los profesionales policiales tengan la capacidad de formar las condiciones de convivencia que el pueblo necesita.

Estas condiciones de convivencia implican tener presente la ética, la comunicación efectiva, generar relaciones interpersonales y enfrentar situaciones complejas para que así los graduados actúen a las obligaciones de la función policial.

2.2. Aspectos esenciales de la formación policial

Una carrera profesional debe estar intrínsecamente enlazada con la formación y la capacitación constante, ya que se necesita de ellos para que los egresados tengan la capacidad de desarrollar competencias y habilidades eficaces en su especialidad de estudio. Por ello, cuando se habla de formación policial hace referencia al proceso de desarrollo que rige el policía (profesional en su carrera) para lograr un estado de plenitud personal y así regir habilidades y competencias referente al campo policial.

La profesión que adquieren los agentes policiales ha asumido un alto nivel y desarrollo en otros países. En la sociedad encontramos mayores esfuerzos por obtener un vacante más para esta profesión, con el hecho de pertenecer a una de estas instituciones (Escuela Nacional de Formación Profesional Policial y/o Escuela de Oficiales de la Policía Nacional), lo que brindan que los egresados estén capacitados con alta competencia profesional para afrontar los peligros e inseguridades que acontece y perjudica a la sociedad.

Todo agente policial debe ejercer la formación de las perspectivas (reflexiva, crítica y contextualizada) para que su acción sea exitosa en su servicio

policial. Según Berni (2015) señala que todo profesional policial debe desempeñar con eficacia sus funciones como defender la democracia, brindar seguridad a la ciudadanía, proteger la vida ante cualquier peligro, prevenir el delito y la violencia, colaborar en resoluciones y actuar conforme a los principios éticos.

Como aspectos esenciales de la formación policial se debe tener en cuenta estos puntos analíticos. Según señala Bianciotto (2016) es preciso indicar que la estructuración de la profesión policial debe constituir las nociones de analizar cómo se lleva a cabo el proceso de formación policial.

1. **La redimensión de tiempo-espacio:** (rutina y encierro), en primer lugar, la cual conlleva que, a partir de diversos exámenes, el postulante se someta para alcanzar una vacante. Además, deben persistir dentro de la Escuela para que reciba la instrucción por un buen tiempo.
2. **La experiencia fundante del cuerpo:** en segundo lugar, la cual conlleva actividades de fuerza física que se realizan en el trabajo de campo. Por ejemplo, la práctica de tiro, la clase de defensa personal, el área de entrenamiento, etc.- y aparte de ello, también son sometidos a castigos. He aquí que la rigurosidad del trato y la disciplina no solo es necesario, sino es esencial la experiencia física que son sometidos para la reflexión de su profesión.
3. **La práctica profesional:** en tercer y último lugar; es decir, después de recibir conocimientos teóricos, es necesario adquirir experiencias y realizar prácticas de acuerdo a su carrera profesional.

El proceso de formación de los policías del país de Colombia se toma en cuenta desde el perfil del ingreso, el perfil profesional y el perfil ocupacional del graduado. Los puntos esenciales que nos competen es el campo de formación, que cuenta con tres áreas de estudios: formación policial, formación jurídica y formación humanística y administrativa (Policía Nacional de Colombia, 2010).

Estos campos de formación conducen de manera progresiva el proceso de aprendizaje y el grado de dificultad que afrontan los profesionales que ejercen la función de policías.

La formación profesional de los futuros egresados de la Policía Nacional recibe asignaturas generales de la seguridad ciudadana -sobre el cumplimiento de las leyes y el buen mantenimiento del orden interno como externo de la comunidad, además de recibir asignaturas complementarias de arte y cultura, pero no recibir cursos de gestión y administración pública (Fernández, 2021).

2.3. Las reformas policiales en América Latina: inicios y descentralización

Es de todo cierto decir que la delincuencia y la inseguridad ciudadana en toda América Latina se incrementó diariamente, por ello, ante esta situación el Ministerio del Interior debe poner prioridad y establecer nuevas reformas policiales para radicalizar estos problemas que viene surgiendo de años atrás a cada país. Las reformas policiales se requieren de un proceso que instaure la reestructuración doctrinaria, funcional y orgánica de los centros policiales, cuya finalidad rige en crear una nueva política policial y así estar encaminados a la protección ciudadana.

Según Dammert (2019, p. 103) indica que “el proceso de la reforma policial es una tarea notoriamente difícil y laboriosa, en parte por las contradicciones inherentes entre el rol de la Policía y los ideales de la democracia”. Tras los acuerdos de paz alcanzados durante el siglo XIX y XX, entre países que buscaban la independencia o intentaban liberarse de países explotadores, se abrió camino hacia reformas de centro policial en toda América Latina. En ambas circunstancias surge la creación de nuevas fuerzas civiles ya que anteriormente solo se tenía policías que fueron controlados por las Fuerzas Armadas. Posteriormente, los intentos de reforma policial se extendieron alrededor de los países de América Latina.

En Brasil, los derechos humanos se fueron incorporando poco a poco dando cambios institucionales después de la década de los ochenta. Estos cambios influyeron para que la dictadura militar sea sustituida por un régimen democrático y que las instituciones solo cambien en poca medida las prácticas habituales. Durante los años noventa, las fuerzas policiales dieron inicio a la aplicación de programas de policía comunitaria en diferentes estados de Brasil.

A inicios del año 1985, en Brasil se evidenció pocas reformas policiales debido a la transición de gobierno, tiempo después, se fue ganando fama de abuso de fuerza. Asimismo, la delincuencia y delitos habían aumentado desde las tres últimas décadas. Y en los últimos años, la práctica policial de Brasil surgió cambios como la creación de algunas reformas que fueron aprobadas en diferentes periodos. Algunas de estas reformas son la creación de las oficinas de atención policial, mejorar la eficiencia de la Policía en el campo de la prevención y la investigación criminal (Pereira, 2008).

Los esfuerzos de adquirir una buena calidad de formación policial en el país de Chile se están mejorando y alcanzando, lo que conlleva a priorizar la gestión policial con las necesidades del Estado y la sociedad civil, sobre todo, con la reforma procesal penal. Esta reforma exige un mayor número de policías y redefine las competencias policiales. Señalar que el proceso de la reforma policial va a variar según la propuesta y la necesidad de cambio como la construcción de centros policiales para las intervenciones externas del mundo político y reformas de origen interno como el liderazgo de reconocer la necesidad de estas transformaciones. Estas reformas fueron implementadas en Chile y Colombia en los últimos años (Dammert, 2020).

En el país de Colombia, en 1980, se hizo evidente el narcotráfico y las acciones de subversión en distintas zonas de Bogotá; por ello, se motivó en la creación de la reforma institucional de la Policía con la Ley 62 en 1993, cuyos puntos señalan que el policía es el cuerpo armado -emplea la fuerza para la protección del orden público- y es un cuerpo armado permanente

de naturaleza civil -debe ser organizado, dirigido y controlado- (Baracaldo, 2016).

En Guatemala y países como Belice, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Nicaragua surgió el proyecto internacional que fue realizado por el Instituto Interamericano de Derechos Humanos, nombrado “Seguridad Ciudadana en Centroamérica”. En Guatemala se desarrolló el “Programa de Policía Comunitaria”, donde se buscó inducir la protección de los agentes policiales en la orientación comunitaria y solucionar los problemas de peligro que afrontan diariamente. Unas de las actividades del programa se desarrolló el diagnóstico y estudio de información sobre la criminalidad y la delincuencia, además de realizar encuestas de opinión pública sobre la victimización que enfrenta el país.

Ante esta problemática de la inseguridad ciudadana es que se busca instaurar instituciones policiales en toda América Latina, lo que conlleva que estas instituciones desarrollen nuevas reformas policiales que mejoren la protección del pueblo. Y así, las instituciones adquieren una percepción social más confiable hacia la sociedad.

2.3.1. Inicios de la reforma policial

Tras los abusos policiales que se expendían enérgicamente en los regímenes autoritarios, se expresaron críticas por parte del pueblo, las cuales conllevaron la instalación de nuevos regímenes democráticos para evitar estos enfrentamientos de desacuerdos. La creación de los regímenes democráticos justifica el origen del proceso de reforma policial en Latinoamérica. Desde los años ochenta, América Latina ha venido desarrollando procesos de reforma en las instituciones policiales, con el hecho de atender nuevas condiciones de democracia en los diversos países, pero estas reformas con el tiempo se volvieron obsoletas debido a que no recibieron apoyo políticas y hubo resistencia interna de algunos centros policiales (Sierra, 2016).

Y para dar inicio a la creación de reformas policiales es necesario tener claro los objetivos que se quiere lograr, por ejemplo, en fijarse en el diseño organizacional, la estructura y los sistemas que debe articular en el proceso de la creación. Y para que funcione de manera adecuada el proceso de la reforma es fundamental el paso del proceso de formación y capacitación como también los mecanismos de especialización y el sistema de control.

La creación del proceso de la reforma policial no solo involucra a los agentes policiales, sino también están involucrados representantes ajenos como los activistas, los políticos, el sector privado, etc. Por ello, no es nada fácil estar de acuerdos con otras entidades para puntualizar que reformas hace falta y compete aplicarlas en la ciudadanía. La reforma policial no solo conlleva el cambio de la Policía y su actividad, sino que se requiere el esfuerzo de redefinir la relación que tiene el policía con otras entidades ajenas. Es decir, la reforma implica un nuevo régimen de cambio, una nueva novedad que se necesita el cambio de los agentes policiales y adaptarse a los cambios políticos y administrativos (Antillano, 2016).

El inicio de la reforma policial en Venezuela surge a partir del año 2006 con la aparición de instituciones públicas (Ministerio de Interior y Justicia de la Comisión Nacional para la Reforma Policial), cuyas instituciones dan respuesta a los hechos criminales. La Comisión se propuso desarrollar una lista de recomendaciones para un nuevo modelo policial concreto a la realidad de Venezuela.

En otro lado, en el país de Chile, tras la eficiencia de los Carabineros y la crisis que acontece en no cumplir con sus funciones -crisis de desempeño, crisis de control y crisis de legitimidad- se requirió urgentemente cambios de regímenes democráticos (reformas policiales) direccionadas a resolver con estos problemas (Dammert y Duce, 2019)

Resulta pertinente aclarar que una de las causas que dio origen a las reformas policiales procede del alto aumento de crimen e inseguridad ciudadana que viene empujando a toda América Latina. Y algunos factores que

llegan a precipitar estas reformas ocurre cuando hay presencia de abusos policiales sin tener consideración ni respeto de la ciudadanía.

2.3.2. Descentralización de la reforma policial

La importancia que se sobrelleva de la descentralización ayuda a la población a superar y solucionar el conjunto de problemas que cada país tiene que afrontar; por ejemplo, la violencia y desigualdad social, la delincuencia, la crisis gubernamental y económica y otros factores que está presente en cada país. Por ello, el proceso de la descentralización involucra la distribución de poder del Estado hacia gobiernos regionales y locales que van de la mano -es como la transferencia de funciones- para un buen manejo de gobierno.

En América Latina, las instituciones policiales cumplen un rol protagónico en cuanto a la seguridad, el orden y la estabilidad pública, además de existir una diversidad de instituciones -nacionales, regionales y locales-, debido a la descentralización de cada país.

En el caso de Venezuela, está conformada por un Estado federal descentralizado que fue establecido en su actual Constitucional Nacional, sentado como base a una descentralización política y administrativa. Tras la creación de la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE) se desarrolló reforma de régimen municipal, reforma electoral, reforma de los partidos políticos y reforma de la estructura organizativa del Estado.

En el caso de Perú, el aumento nivel de recursos que está manejado por la presidencia de la república, ha llevado a cabo la descentralización de gobiernos democráticos. Con la necesidad de potenciar las instituciones se requiere la descentralización de estas, y sin excepción de la Policía Nacional del Perú (PNP), que cuenta con oficinas propias para un área específica de asunto a tratar. Por ejemplo, se puede encontrar oficina de asuntos internos, inspectoría general PNP, inspectoría descentralizada y tribunal de disciplina policial.

La profundidad del cambio institucional va a depender de cada presidente en decidir qué tipo de gobierno quiere tener en su país —centralizado o descentralizado—, y si la decisión es ser un gobierno descentralizado llegará aparecer nuevas instituciones gubernamentales como gobiernos municipales, organizaciones distritales y organizaciones locales cuyo cargo será en asegurarse que los agentes policiales cumplan con su función de la máxima seguridad ciudadana.

2.4. La realidad de la formación policial en el Perú

La crisis económica, política y social, e incluso, la crisis institucional ha perjudicado en tener confianza en las instituciones públicas, una de las entidades públicas es la PNP. Esta institución es la menos representativa debido al estallido social que se llevó a cabo en la vacancia de algunos presidentes. En 2020, tras las marchas pacíficas de los ciudadanos, se visualizó un accionar violento e impetuoso por parte de los agentes policiales. Se perdió en sí el respeto ante los policías. Ante esta circunstancia, es pertinente desarrollar reformas policiales, y así, evitar estos conflictos contra los ciudadanos. Ante lo mencionado, esta es una de las realidades de los agentes policiales que se vio afrontando.

Según se anuncia en el diario *El Peruano* (2021), la modernización que se viene desarrollando por parte de la PNP fue aprobada el desarrollo del Plan Anual 2021; el cual lleva a cabo 131 acciones para reformar la institución y brindar un servicio más eficiente para el pueblo. Dentro de estas reformas atiende el diseño del perfil de la profesión policial que debe contener habilidades y competencia que el policía requiere.

Tras la aprobación del Plan Anual, la PNP y el Ministerio del Interior [MININTER] (2021) establecieron objetivos y acciones estratégicas para dar seguimiento a las reformas policiales para la modernización de la PNP. Cuyas acciones estratégicas son las siguientes: la actualización del sistema educativo, la estandarización de los procesos de asignación y evaluación del policía, la aplicación de un enfoque estratégico a la infraestructura po-

licial, la modernización de los procesos administrativos para el equipamiento policial y otras acciones. Solo esto es un Plan Anual que es necesario para actualizar y fortalecer la institución policial.

La PNP es un organismo que pertenece al Estado creado con el objetivo de garantizar el orden interno, hacer cumplir las normas y realizar de manera libre los derechos de las personas. Las acciones estratégicas se centran en garantizar la seguridad del pueblo en dirección de batallar contra el crimen organizado y luchar contra la delincuencia. Tanto la PNP como los sistemas de formación policial son regulados por la Dirección de Educación y Doctrina de la PNP, cuyo objetivo es planear, organizar y evaluar el Sistema de Instrucción Policial en los niveles de perfeccionamiento.

Tabla 1

Conformación del Sistema de Instrucción Policial

Institución	Concepto
Instituto de Altos Estudios Policiales (INAEP)	Es el órgano de perfeccionamiento del más alto nivel de investigación humanística, científica y tecnológica de la PNP
Escuela Superior de Policía (ESUPOL)	Es el órgano que tiene a su cargo conducir los programas de capacitación y perfeccionamiento de oficiales de la Policía Nacional del Perú.
Escuela de Capacitación y Especialización Policial (ECAEPOL)	Es el órgano que tiene a su cargo la capacitación y especialización policial y civil de la Policía Nacional del Perú.
Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (EO-PNP)	Es el centro de formación profesional de los futuros oficiales de la institución.
Escuela Técnica Superior de la Policía Nacional del Perú (ETS-PNP)	Son las encargadas de formar a los suboficiales de la institución.

Nota: Tomado de Dirección de Educación y Doctrina PNP.

En la Tabla 1, se señala las instituciones que conforman el Sistema de Instrucción Policial.

Cada año, los procesos de admisión sobrellevan modificaciones de acuerdo al reglamento de cada institución. En este caso, para ser integrante y pertenecer a la Policía Nacional del Perú, se debe de cumplir con los requisitos para brindar el examen de admisión. Son tan rigurosos, pero es necesario para ejercer como profesional. El proceso de admisión para rendir el examen de admisión 2020 a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú se desarrolla en cuatro etapas: realizar la preinscripción, cancelar el pago del derecho de inscripción, rendir exámenes (evaluación de talla y peso, examen médico, examen de aptitud física, prueba de entrevista personal, examen psicométrico y examen de aptitud académica) y, por último, esperar la publicación de resultados del proceso desarrollado.

Actualmente, las reformas están en espera, pero serán pronto porque ya se aprobó el Plan Anual 2021, esas reformas están, especialmente, sujetas para la Policía Nacional del Perú.

Cabe señalar la importancia de conocer las leyes que rigen el sistema de instrucción policial; por un lado, la Ley N.º 27238 y, por otro lado, la Ley N.º 28044, ambas leyes están orientadas a la educación y conformación de la PNP. La Ley N.º 27238 se centra, específicamente, en la conformación que integra la Policía Nacional del Perú -Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú- con la finalidad de conocer a profundidad las funciones, atribuciones, especialidades, facultades y regímenes de instrucción policial.

Mediante esta Ley, los agentes policiales rigen y distribuyen sus actividades a cargo. Por otro lado, la Ley N.º 28044 se centra en la instrucción y educación que rige toda institución o centro educativo -Ley General de Educación- con la finalidad de determinar los lineamientos generales que cumple todo sistema educativo peruano; además, indica las atribuciones, obligaciones y derechos que debe tener como función educadora.

CAPÍTULO III

CONCEPCIONES DEL DESARROLLO PROFESIONAL EN LA SOCIEDAD

A través de la historia, se ha presenciado un constante cambio en las actividades humanas que generan nuevas tendencias innovadoras, como las tecnológicas, en el ámbito cultural, social, económico, educativo, comercial, entre otros. Estas nuevas tendencias influyen en las empresas y, sobre todo, en el proceso formativo de los profesionales, dado que las empresas, para adaptarse a los cambios tecnológicos, precisan de un personal más capacitado para desempeñar un trabajo específico. Por ello, en el mundo laboral actual, se exige un mejor desarrollo profesional y, por ende, se busca un pertinente y eficaz proceso de aprendizaje.

“El aprendizaje es una modalidad estructurada de capacitación que combina la formación en un centro o escuela con la práctica y la formación en un lugar de trabajo” (Salazar y Vargas, 2017, p. 33). De acuerdo con ello, se comprende que el aprendizaje de una persona es constante y no solamente ocurre dentro de un instituto educativo, sino también dentro del mismo lugar de trabajo.

El aprendizaje forma parte, también, del desarrollo profesional de una persona. El desarrollo profesional —tal como Brizuela (2019) indica— puede concebirse, en el campo empresarial, como el impulso planificado y estructurado que tiene por finalidad capacitar a los empleados para incrementar sus conocimientos y desenvolvimiento en el área de trabajo.

El desarrollo profesional y el aprendizaje están vinculados, dado que ambos cooperan con un eficiente desempeño laboral y son motivados por los centros educativos o formativos. En ese sentido, la participación de los centros educativos y de los profesores son relevantes, dado que estos proporcionan escenarios para fortalecer el desarrollo profesional de una persona y las competencias de esta. Estos temas que rodean al desarrollo profesional son abordados en este capítulo con el fin de brindar nociones generales sobre estos al lector.

3.1. Relación entre el aprendizaje y el desarrollo profesional

El aprendizaje puede ocurrir en distintos ámbitos de la humanidad, dado que las personas siempre están expuestas a adquirir nuevos conocimientos; estos últimos influyen en las habilidades y el comportamiento humano. Lazo et al. (2018) sostienen que el aprendizaje es un proceso cognitivo o neural de gran complejidad que se encarga de construir memorias en las personas, a través de afectos y emociones individuales. Estas memorias, si son recordadas, asisten a la formación de la identidad.

Por tanto, el aprendizaje es un factor fundamental en el desarrollo de la identidad de cada persona y debe apoyarse de bases sostenibles que le permitan obtener resultados eficaces y adecuados en las personas. Al constituirse como un hecho primordial para la humanidad, se deben reforzar las gestiones y actividades relacionadas con la educación. Por otro lado, “el aprendizaje sobre un determinado asunto se produce también de forma no institucional e informal, antes, durante y después de los procesos educativos escolares y formales” (De Amézola y Fernando, 2018, p. 19). Este

modo de aprendizaje informal o no institucional, muchas veces, escasea de mecanismos que contribuyan a mejorar la calidad de la educación.

A partir de ello, se afirma que se debe promover la mejora del proceso de aprendizaje en cualquier institución educativa con el fin de que todos los estudiantes tengan acceso a las innovaciones educativas y desarrollen competencias necesarias para su desarrollo profesional, el cual es esencial en el actual mundo competitivo.

Desde la perspectiva de la labor docente, González et al. (2020) califican al desarrollo profesional como un conjunto de fases en el que se genera un aprendizaje constante a fin de emitir progresos en la práctica laboral, usando recursos o mecanismos disponibles de acuerdo con el contexto o realidad de la persona.

Por su parte, el Ministerio de Educación [MINEDU] (2018) indica que el desarrollo profesional es el derecho de toda persona para acceder a un proceso de formación, el cual fortalece y renueva las competencias de la misma profesión. A partir de ello, se logra un mejor entendimiento de la profesión.

Por otro lado, el desarrollo profesional es un instrumento que complementa los estudios de la universidad con el fin de producir un crecimiento integral en las personas, por lo tanto, este desarrollo dota a los profesionales de herramientas para cumplir, con éxito, lo requerido por una empresa y para conseguir más oportunidades laborales (Brizuela, 2019). Este desarrollo profesional puede ser tomado en cuenta por cualquier empresa, siempre y cuando noten la eficiencia de un empleado bien capacitado; en ese sentido, las empresas que proveen un proceso formativo en sus trabajadores, generalmente, poseen trabajadores formales (Fiszbein et al., 2018).

Es evidente que el desarrollo profesional de los empleados de una empresa está estrechamente ligado con el proceso de aprendizaje, dado que este proceso permite la incorporación de nuevos conocimientos, nuevas habi-

lidades, la actualización a las nuevas tecnologías y un mejor rendimiento laboral. Este proceso de aprendizaje —tal como Salazar y Vargas (2017) apuntan— también se puede desarrollar en el mismo lugar de trabajo de los profesionales con el fin de facilitar el desarrollo de las competencias necesarias para ejercer la profesión estudiada.

En resumen, el desarrollo profesional se constituye como un conjunto de fases sucesivas que incrementa los conocimientos, las habilidades y el rendimiento laboral de un trabajador a través del proceso del aprendizaje, el cual puede ser motivado por la misma organización de trabajo, por lo tanto, se puede admitir que el aprendizaje es vital para desencadenar un constante desarrollo profesional.

3.1.1. Principales teorías del aprendizaje

De Corte (2016) sostiene que el inicio de los estudios científicos sobre el aprendizaje dio paso a diversos conceptos sobre lo que se entiende por aprendizaje y, además, produjo distintos principios que trataban de incentivar la mejora continua de la práctica y los materiales del aprendizaje. De acuerdo con ello, se deduce que el estudio del aprendizaje posibilitó el origen de diversas corrientes o teorías del aprendizaje.

Las teorías de aprendizaje desarrolladas han surgido por la necesidad de enriquecer y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual buscaba que los estudiantes aprendan de manera más eficaz. La comprensión de estas teorías facilita que los docentes logren enseñar con eficacia y, por ende, apoyar en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes (Mesén, 2019). Entre las teorías que más han orientado las disciplinas que estudian el aprendizaje, se toma en cuenta a la conductual, cognitiva y contextual (Wong et al., 2019). Entre las diversas teorías que han surgido, a través de la historia del aprendizaje, se consideran a las siguientes:

3.1.1.1. Conductivismo o conductismo

La teoría del conductismo establece que el aprendizaje ocurre a través de repeticiones sucesivas de la misma acción. Los maestros son los dirigentes del aprendizaje y no precisan de considerar los pensamientos y los sentimientos de los alumnos, dado que estos pueden irrumpir en el aprendizaje (Mesén, 2019).

3.1.1.2. La psicología cognitiva de Ausubel

La psicología cognitiva se encarga del estudio de la cognición humana a través de observaciones del comportamiento durante la realización de procesos cognitivos. Por tanto, se puede afirmar que posee influencia del conductismo, puesto que las evidencias conductuales son relevantes para estudios cognitivos (Eysenck y Keane, 2017). Uno de los autores que aporta a las teorías cognitivas es David Ausubel, quien propone el término Aprendizaje Significativo. El aprendizaje significativo —según Agra et al. (2019)— es una estrategia apropiada de enseñanza que se basa en la interacción precisa de nuevos conocimientos con los conocimientos previos (Agrupación). De ese modo, las interacciones repetidas permiten que las agrupaciones adquieran nuevos significados y se vuelvan más sustanciosas con el fin de que se produzcan aprendizajes significativos.

3.1.1.3. Condicionamiento clásico

El condicionamiento clásico, propuesto por Pavlov, apunta que el aprendizaje se desarrolla, en primer lugar, a través de la asimilación de estímulos; es decir, establece que el aprendizaje se puede formar a partir de reacciones instintivas no controladas y sensoriales. Por tanto, en las aulas de clase, este condicionamiento toma lugar, por ejemplo, cuando se aprende memorizando conceptos, palabras, entre otros contenidos (Posso et al., 2020).

3.1.1.4. Condicionamiento instrumental

El condicionamiento operante o instrumental, descrito por Skinner, consiste en estimular, eliminar o preservar una conducta determinada a través de estímulos que deben ser reforzados. En tal sentido, en esta teoría, se propone que las conductas siempre actúan como respuestas voluntarias ante estímulos reforzados de manera negativa o positiva con la finalidad de adquirir o elidir una conducta (Posso et al., 2020).

3.1.1.5. Teoría cognitiva de Piaget

La teoría cognitiva está ampliamente vinculada con las teorías del cognitismo y establece que el humano cuenta con cuatro etapas: sensorial-motora, preoperacional, operaciones concretas y formales. En las operaciones formales, se desarrolla lo que se conoce como conocimiento mediante las experiencias (ganadas durante el proceso de enseñanza-aprendizaje) y el uso de la lógica (Mesén, 2019).

3.1.1.6. Teorías computacionales

Las teorías computacionales son conocidas también como teorías de las ciencias cognitivas o del procesamiento de información. Estas teorías sostienen que las actividades humanas se desenvuelven mediante el uso de elementos de información que se combinan en procesos, teniendo en cuenta principios respectivos. De acuerdo con ello, en esta teoría, se asienta que el comportamiento humano es similar al de un sistema computacional. Existen distintos modelos o generaciones de estas teorías que han surgido a través del tiempo, asumiendo ideas de otras teorías (Flórez et al., 2016a).

3.1.1.7. Teoría ACT

La teoría Adaptive Control of Thought (ACT) fue propuesta por Anderson tras la culminación de varias investigaciones. Esta teoría toma en

cuenta la memoria procedimental, para indicar cómo realizar una determinada tarea, reglas de producción de tareas y la memoria declarativa (capacidad para recordar eventos pasados) con el fin de explicar procesos cognitivos (Ritter et al., 2018). Por tanto, se puede afirmar que esta teoría posee influencia de la teoría cognitiva y de las teorías computacionales; dicha influencia ha permitido que explique el proceso de aprendizaje de manera similar a las teorías computacionales.

Después de ofrecer un panorama general de ciertas teorías que se encargan de incrementar la eficacia del proceso de enseñanza, es pertinente señalar que son varios los enfoques o teorías que tratan de impulsar dicha eficacia. Además, la aparición de los dispositivos tecnológicos ha impulsado a renovar o producir teorías del aprendizaje que se adaptan a la realidad tecnológica.

3.1.2. Los sistemas educativos como fuente de aprendizaje

Los sistemas educativos, actualmente, están enfocados en brindar una mejor enseñanza, adaptada a los cambios actuales, con el fin de formar profesionales que posean las competencias y habilidades requeridas en una determinada profesión. En tal sentido, una buena gestión por los dirigentes educativos es lo ideal.

Estos dirigentes se encargan de todo lo que envuelve a un sistema educativo. Un sistema educativo —tal como Rey (2018) sostiene— es la organización de todos los servicios que se brindan en una escuela como el arte de la enseñanza, el transporte escolar, el comedor escolar, programas de encuentros familiares, entre otros servicios. Por tanto, este sistema es una interrelación compleja de diversos individuos, en la cual debe existir una convivencia armónica.

Precisamente, la organización de un sistema educativo es lo que genera la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que la planificación estratégica del proceso de enseñanza es determinante para que todos los

estudiantes puedan desarrollar un interés por los temas a aprender y un mejor aprendizaje. Esta planificación de los sistemas educativos, generalmente, se impregna en los diseños curriculares.

El diseño curricular es un proceso que representa el conjunto de expectativas concernientes a la educación como principios, metas, organización, contenidos y los métodos de enseñarlos. Este diseño se constituye como el documento normativo oficial poseedor de las reflexiones y propuestas referida a la práctica de la educación (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2019).

Por otro lado, cada sistema educativo posee una estructura específica con el fin de que todos los alumnos, sin distinción de raza, color, sexo, edad, puedan acceder a un aula de clase. En el Perú, la estructura del sistema educativo —de acuerdo con Guadalupe et al. (2017)— se divide en cuatro niveles: educación de atención a primera infancia (de 0 a 2 años), educación básica (inicial, primaria y secundaria), educación superior (universitaria y no universitaria) y educación ocupacional o para el trabajo.

La estructura de un sistema educativo es vital para el desarrollo del diseño curricular, dado que es factible dividir los contenidos de acuerdo con grupos previamente establecidos. Asimismo, otro elemento que se integra en los sistemas educativos es la evaluación del aprendizaje, cuyo fin es verificar la adquisición de nuevos conocimientos en los estudiantes. Ante ello, el Consejo Nacional de Educación (2018) indica que el Ministerio de Educación, en el Perú, realiza evaluaciones de aprendizajes con el fin de obtener información sobre el desempeño del sistema para garantizar el logro del aprendizaje y variables que colaboren con la elaboración de políticas educativas.

De manera resumida, los sistemas educativos se definen como la organización de todo lo que envuelve a la educación de un país o zona específica con el fin de producir un proceso de aprendizaje factible y eficaz. Por tanto, estos sistemas son la base o fuente del desarrollo del aprendizaje.

3.2. Rasgos esenciales de las competencias laborales

Las competencias laborales se configuran como toda capacidad determinada y presta a evaluación que genera un desempeño apropiado en cualquier situación del trabajo, conforme a los principios trascendentales y tecnológicos actuales (Casimiro et al., 2020). Con ello, se puede afirmar que las competencias laborales están estrictamente ligadas al rendimiento laboral que ofrece un empleado para una determinada empresa.

Por su parte, Correa (2019) sostiene que las competencias laborales son características primordiales que requieren las personas para desempeñar sus funciones de trabajo eficientemente y generar un éxito laboral. Asimismo, este tipo de competencia es una capacidad real y observable. Hernández (2019) agrega que este tipo de competencias pueden ser implantadas, determinadas, medidas y evaluadas. Además, es posible que, en el mundo competitivo actual, se consideren como un factor que provoca enfrentamiento entre los diferentes profesionales.

Este enfrentamiento es el resultado del diferente nivel de competitividad que se puede encontrar en una persona, por ello, la formación y desarrollo profesional es vital para ser más competitivo y, por tanto, reducir tal pugna. El desarrollo profesional genera nuevas competencias laborales, las cuales pueden ser certificadas conforme lo establecen sus dimensiones.

La certificación de competencias laborales —de acuerdo con Concha y Arredondo (2020)— trata de incentivar el reconocimiento público, formal y provisional, así como el desarrollo, de las competencias laborales de cada persona en forma documentada y conforme a los principios de la sociedad. Esta dimensión (certificación) contribuye a la competitividad del empleado, de la empresa del trabajo y con la economía de la nación.

Las competencias, en general, son importantes en el ámbito laboral, dado que este último es el sector donde los profesionales demuestran todos los conocimientos y las competencias adquiridas durante su formación edu-

cativa en el área específica de trabajo que desempeñan. Por tanto, el desarrollo de estas competencias permite tener conocimiento del desempeño o rendimiento laboral de un individuo.

Figura 2

Tipos de competencias laborales

De tipo intelectual	La toma de decisiones, la creatividad, la solución de problemas, la atención, la concentración y la capacidad de memoria se consideran como competencias intelectuales.
De tipo personal	Estas competencias son los comportamientos y las actitudes deseados en el ámbito laboral como la conducta ética, el dominio personal, la inteligencia personal y la adaptación a las modificaciones.
De tipo interpersonal	Son necesarios para adaptarse al ambiente de trabajo y para interrelacionar con otros compañeros de trabajo como el trabajo en equipo, liderazgo y manejo de conflictos.
De tipo organizacional	Estas competencias son aquellas que se aprenden de la experiencia ajena y se usan en distintas situaciones de la empresa como el manejo de recursos y de la información, y el compromiso ambiental.
De tipo tecnológico	Estas competencias abarcan aquellas habilidades para manejar las tecnologías y producir tecnología.
De tipo empresarial y para el emprendimiento	Estas competencias refieren a aquellas habilidades para crear una propia empresa y planes de negocio por parte de una persona.

Nota: Adaptado de Hernández et al. (2017).

De acuerdo con Hernández et al. (2017), se pueden reconocer siete tipos de competencias laborales: intelectual, personal, interpersonal, organizacional, tecnológico, empresarial y para el rendimiento. Las nociones esenciales de estos tipos de competencias se observan en la Figura 2.

3.2.1. Concepciones generales del desempeño laboral

El término desempeño laboral ha sido descrito de distintas formas. En un primer momento, se usó este término para denominar a la descripción del puesto laboral, más adelante, se transformó en un instrumento para calcular el buen rendimiento de cada área de producción. En la actualidad, el desempeño laboral se considera la columna vertebral para asegurar la eficacia y prosperidad de las empresas (Bautista et al., 2020).

De manera general, el desempeño laboral puede conceptualizarse como el conjunto de comportamientos que los trabajadores demuestran mientras se encuentran laborando; mientras que el desempeño laboral individual refiere al rendimiento que muestra una persona específica en su trabajo y, además, es una variable de resultado que se usa en los estudios de ámbito ocupacional (Fogaça et al., 2018).

Por tanto, el desempeño laboral puede ser medido y evaluado dentro de una empresa con el fin de identificar aquellos aspectos y problemas que precisan de una solución. Precisamente, varias organizaciones o empresas, dentro de sus principios o normas, admiten el concepto de evaluación del desempeño.

De acuerdo con Guartán et al. (2019), la evaluación del desempeño laboral se configura, holísticamente, como un mecanismo y proceso de revisión y valoración de los logros colectivos e individuales que contribuye al cumplimiento de las metas empresariales trazadas. Por tanto, esta evaluación consigue determinar la productividad y contribución de los empleados en sus respectivas funciones laborales. Además, dicha evaluación es necesaria, dado que permite gestionar el rendimiento de los trabajadores en la empresa.

Por otro lado, varias empresas esperan que los resultados que se obtengan, tras una evaluación del desempeño laboral, sean los deseados y en los cuales se observa que los trabajadores logran realizar su labor eficazmente. El

buen desempeño laboral —en palabras de Jara et al. (2018)— “es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización” (p. 743). De acuerdo con ello, se evidencia que una empresa siempre busca un desempeño laboral eficiente y óptimo, por lo que debe poseer principios que generan motivación en un trabajador por desempeñarse eficazmente.

Trelles y Galindo (2020) aseguran que un buen desempeño laboral está relacionado con la motivación laboral y con las remuneraciones que las empresas otorgan a sus empleados, puesto que la incentivación a las personas facilita que estas ejecuten sus actividades con un mayor rendimiento y, por ende, no reduzcan el interés por continuar realizando tales actividades.

En síntesis, las competencias laborales de un trabajador influyen en su rendimiento y desempeño laboral; sin embargo, el desempeño laboral también está relacionado con la incentivación por el trabajo que fomentan las empresas. Un buen desempeño laboral se puede lograr por medio de remuneraciones y es necesario para satisfacer los intereses y objetivos de la empresa.

3.3. Los educadores desde una perspectiva social

Los educadores o docentes son importantes en la sociedad, puesto que imparten o enseñan conocimientos necesarios para enfrentar los diversos problemas y situaciones que se presentan alrededor del mundo. Los niños y jóvenes precisan desarrollar un aprendizaje significativo que le permita solucionar situaciones problemáticas que se le presenten en la realidad eficazmente. Por tanto, el desarrollo profesional y desempeño laboral de un educador debe ser óptimo con el fin de lograr un adecuado aprendizaje.

El rol del docente incluye una gama de funciones como la planificación y preparación de clases, y la distribución del tiempo para las clases. Este último aspecto es decisivo para la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, dado que solo se dispone de un tiempo limitado

(Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2019). A partir de ello, se desprende que los docentes deben planificar los contenidos que impartirán de acuerdo al tiempo que corresponde para enseñar y prepararse para desarrollar un buen desempeño profesional durante la enseñanza.

Por su parte, Nieto (2018) señala que la profesión docente es trascendental en la vida de los estudiantes para garantizar el éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por tanto, ser un educador implica dar lo mejor de sí mismo como profesional y persona, incentivar, inspirar y orientar a los estudiantes a fin de que estos últimos encuentren razones importantes para aprender dentro del aula.

En la actualidad, dado los avances tecnológicos, el rol del docente se concibe como el de un guía u orientador, por lo tanto, se considera como características principales de un educador a las siguientes: creador y abastecedor de recursos para los estudiantes, organizador para el aprendizaje, moderador y orientador, actualizador de contenidos, investigador, impulsor del autoaprendizaje, fomentador de la comunicación, favorecedor del trabajo colectivo, evaluador formativo y conocedor de las tecnologías de información y comunicación (Moreno, 2018).

Por tanto, es indudable que el rol de un educador es fundamental y debe estar en constante actualización, debido a las aceleradas innovaciones tecnológicas y científicas que afectan al proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta actividad profesional afecta a todos los centros formativos como los policiales. El personal docente de policías —tal como Arévalo (2018) apunta— proporciona la orientación debida de la formación de los futuros buenos policías para que brinden un buen servicio policial a la sociedad.

CAPÍTULO IV

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES DE LA CIUDAD DE LIMA

La presente investigación trata de determinar el grado de influencia de un modelo propuesto de la gestión por competencia dentro del diseño curricular de los sistemas formativos policiales de las escuelas de oficiales (EO-PNP) y escuelas técnicas superiores ETS-PNP), y los efectos de esta gestión en el desarrollo profesional y en el ámbito social con el fin de comprender la crucial percepción de la sociedad respecto de la Policía.

La reputación de las entidades dependientes de la administración del Estado peruano, específicamente de la PNP, está deteriorándose, debido al déficit de personal en actividad, las deficiencias de gestión, los procesos de admisión y selección no transparentes, el incremento de la inseguridad ciudadana y el modo de la instrucción policial. Este hecho motiva a que se desarrollen estudios como el presente.

La gestión por competencias no es una solución integral para los problemas del Sistema Formativo Policial, sin embargo, permite identificar la relevancia de la tarea de la PNP y de las estructuras curriculares (plan de

estudios) de los sistemas formativos policiales, las cuales se relacionan con el desempeño eficiente de los docentes policiales.

Tras lo señalado, la aplicación de una gestión por competencia en los sistemas formativos policiales puede lograr, a mediano plazo, lo siguiente: afirmar el profesionalismo del policía, enaltecer la función policial, continuar la lucha contra la corrupción, aumentar el nivel seguridad ciudadana, el impulso de valores y el fortalecimiento progresivo de la imagen policial.

4.1. Objetivos de investigación

4.1.1. Objetivo General

Determinar en qué medida la aplicación de una gestión por competencia en los Sistemas Formativos del año 2004, en los Centros de Instrucción Policial de Lima, influye en el desarrollo profesional del participante y en el ámbito social con relación al año 2001.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar la existencia de transparencia y equidad en los procesos de admisión en el año 2004 a los Centros de Instrucción y Formación Policial de Lima, con relación al año 2001.
- Determinar en qué medida la falta de profesionales idóneos a cargo de las asignaturas afectan la calidad de la enseñanza y el cumplimiento de los objetivos institucionales PNP.
- Determinar en qué medida impactan las actividades de formación educativa policial del año 2004 en el cambio de la cultura organizacional relacionada con la afirmación del profesionalismo, el acercamiento a la ciudadanía y mejora de la calidad del servicio.

Tabla 2

Operacionalización de la variables

Variables		Indicadores	
Variable Independiente (X)	X1: Gestión por competencia en los sistemas formativos	X1.1	Transparencia en la selección
		X1.2	Sistematización curricular
		X1.3	Generación de valores
		X1.4	Cultura organizacional
		X1.5	Monitoreo de la Gestión
Variables Dependientes (Y)	Y1: Desarrollo Profesional	Y1.1	Idoneidad docente
		Y1.2	Contenido de las asignaturas
		Y1.3	Incorporación del aprendizaje
		Y1.4	Afirmación del profesionalismo
		Y1.5	Fortalecimiento institucional
	Y2: Ámbito Social	Y2.1	Seguridad ciudadana
		Y2.2	Apertura a la comunidad
		Y2.3	Optimización del servicio
		Y2.4	Control Interno
		Y2.5	Niveles de corrupción
Variable Interviniente (Z)	Z1: Usuarios del Servicio (ambos géneros)	Z1.1	Niveles de credibilidad
		Z1.2	Oportunidad en trámites
		Z1.3	Calidad de la comunicación
		Z1.4	Conducta funcional
		Z1.5	Participación Ciudadana

- Evaluar la influencia de la aplicación de una Gestión por Competencias en los Centros de Instrucción policial de Lima, en relación al aprovechamiento de la tecnología para la reducción de efectivos policiales destinados a tareas administrativas.
- Identificar la existencia de la oportunidad, eficacia y eficiencia en los correctivos implementados en los sistemas formativos policiales en el año 2004, como consecuencia de la aplicación de una gestión por competencia orientada a la lucha contra la corrupción y la inseguridad ciudadana.

- Estimar en qué medida las actividades de formación en los Centros de Instrucción Policial de Lima en el año 2004 influyen en una mejor apertura a la comunidad y el incremento de la credibilidad de la ciudadanía en la PNP.

4.2 Variables e indicadores

Ver Tabla 2.

4.3. Metodología

El método usado es inductivo, puesto que el proceso de conocimientos del estudio se inicia con la observación de fenómenos particulares, la cual permite obtener conclusiones de carácter general. Este método también es analítico porque, durante su desarrollo, facilita la identificación de las características de la realidad existente en los Centros de Instrucción Policial de Lima.

4.4. Tipo y diseño de la investigación

El presente estudio es un tipo de investigación descriptiva, dado que se tienen conocimientos previos sobre el sujeto de estudio. En cuanto al diseño, este estudio posee un diseño no experimental transeccional porque abarca un periodo de estudio determinado.

4.5. Población y muestra

4.5.1. Población

La población de la presente investigación comprende a todo el personal de la PNP que se encuentra en etapa de formación educativa policial de los años 2004-2005 en los Centros de Formación (Escuela de Oficiales de Chorrillos, la Escuela Técnica Superior de Puente Piedra) de la PNP de la ciudad de Lima.

4.5.2. Muestra de Estudio

La muestra de estudio está constituida por 160 cadetes de los distintos años de estudios formativos de la Escuela de Oficiales de Chorrillos (en el año 2005) y por 250 estudiantes en etapa de formación de la Escuela Técnica Superior de Puente Piedra. La muestra tomada de la Escuela de Oficiales es probabilística, estratificada y simple; mientras que la muestra de la Escuela Técnica Superior es no probabilística.

4.5.2.1. Entrevista a Usuarios de Servicios de la PNP

Se entrevistó a 400 usuarios, los cuales fueron profesionales de diferentes disciplinas, docentes universitarios, servidores y familiares de la PNP, y algunos dirigentes de las juntas vecinales distritales, a fin de obtener sus opiniones sobre el tema de investigación.

4.6. Técnicas empíricas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada en la presente investigación fue la entrevista al personal de ambos géneros. Como instrumento, se usó un cuestionario y una guía de entrevista, aplicada al personal, que contiene datos referenciales sobre la aplicación de una gestión por competencia.

También se utilizó el análisis documental del Informe de la Comisión Especial de Reestructuración Policial designada mediante RS. N.º 0965-2001-IN del 04 de octubre del 2001 para realizar un diagnóstico situacional, y del proceso de reforma y modernización policial aprobada por el Supremo Gobierno, del proceso de admisión 2004, de las estructuras curriculares, el análisis de las encuestas y sondeos de opinión realizadas por instituciones civiles sobre la problemática de estudio.

4.7. Técnica de análisis documental

Para efectos de la presente investigación doctoral, se ha tomado como referencia documentaria el trabajo “Seguridad Ciudadana y Actuación del

Estado. Análisis de Tendencias de Opinión Pública” realizado por el Instituto de Defensa Legal (IDL) por tener un seguimiento especializado de algunos tópicos vinculados a la Seguridad Ciudadana. Cabe mencionar que la documentación obtenida guarda relación con el proyecto “Seguridad Ciudadana y Reforma Policial”, que apoya la OPEN SOCIETY INSTITUTE en el Instituto de Defensa Legal y consiste en la aplicación de encuestas en Lima Metropolitana y distritos sobre percepciones de inseguridad, evaluación de instituciones y estrategias ciudadanas más comunes.

La relevancia de estas encuestas no solo radica en las respuestas obtenidas, sino en la acumulación de tendencias a través del tiempo, las mismas que han sido aplicadas desde el 2001 por IMASEN (investigación sociológica y de mercados) (más de 10 encuestas hasta agosto de 2004), algunas encargadas inicialmente por el Ministerio del Interior y luego por el Proyecto del IDL. Asimismo, se ha recurrido a otras encuestas públicas para la obtención de comparaciones que nos permitan contrastar resultados y validar la calidad de la información (Universidad de Lima, Universidad Nacional de Ingeniería, Apoyo Mercado, Instituto de Mercado y Opinión - IMA). Si bien se tratan de preguntas sueltas en encuestas, sus resultados corroboran las respuestas obtenidas por IMASEN.

Las encuestas puestas en práctica por el Instituto de Defensa Legal en los distritos de San Juan de Lurigancho y Chorrillos, según la Ficha Técnica que detallaremos posteriormente, han contado con asesoría especializada como parte del proyecto de apoyo a los Comités Locales de Seguridad Ciudadana. A título personal, considero que se trata de información significativa y relevante e inédita en el país, por tal razón han sido consideradas para los aspectos de análisis.

4.7.1. Sondeo de Opinión Pública de IMASEN (nov. 2003)

4.7.1.1. Ficha Técnica

- **Universo:** Personas de 18 años a más, con DNI, residentes dentro del marco geográfico de la Gran Lima (incluye Callao).
- **Método de muestreo:** probabilístico polietápico, con selección aleatoria de:
 - Puntos de muestreo
 - Calles, edificios y viviendas por el método “random route”
 - Hogares y personas por el Sistema Kish.
- **Tamaño y características de la muestra:** 511 entrevistas efectivas, distribuidas de la siguiente manera:
 - Sexo:
 - Masculino 49.9 %
 - Femenino 50.1 %
 - Edad:
 - De 18 a 24 años 25.7 %
 - De 25 a 34 años 30.3 %
 - De 35 años a más 44.0 %
 - Clase Social:
 - Baja Inferior 41.7 %

- Baja Superior 40.3 %
- Media/ Alta 18 %
- Fiabilidad de la muestra: para los resultados globales, en la hipótesis más desfavorable ($p = 50$ y $q = 50$), se estima un margen de error ± 4.4 % para un nivel de confianza del 95.5 %.
- Supervisión: abarcó al 40 % del trabajo realizado por cada uno de los encuestadores, utilizando la técnica de la entrevista.
- Fecha del trabajo de campo: se realizó del 22 al 24 de noviembre del 2003.

Tabla 3

Ficha técnica de los distritos de Chorrillos y San Juan de Lurigancho

Distritos de la muestra	Distrito de Chorrillos	Distrito de San Juan de Lurigancho
	Personas de 18 a 70 años de edad, residentes habituales en viviendas particulares del distrito.	
Población bajo estudio	Fue probabilística, estratificada, multietápica y autoponderada.	
Muestra	Se constituyeron uniendo manzanas y zonas contiguas hasta alcanzar 100 viviendas. Estas UPMs fueron numeradas de norte a sur. Para el caso, fueron seleccionadas 70 UPMs de manera sistemática, con arranque aleatorio; en una segunda etapa, para la selección de viviendas se siguió un procedimiento aleatorio basado en el orden secuencial de viviendas y manzana en el área. Finalmente, la selección de la persona a entrevistarse se ajustó siguiendo criterio de sexo y edad.	
Unidades primarias de muestreo (UPM)	Se realizaron 405 entrevistas efectivas lo que en el supuesto del muestreo aleatorio simple y para un nivel de confianza del 95 % equivale, en la hipótesis más desfavorable ($p = 50$ y $q = 50$) a un margen de error estimado en ± 5 % para los datos globales.	
Tamaño de la muestra		

Distritos de la muestra	Distrito de Chorrillos	Distrito de San Juan de Lurigancho
Método de entrevista	Se aplicó el método directo en la vivienda del entrevistado, con un cuestionario estructurado y en su mayoría precodificado. Para tal fin, se capacitó a un equipo de entrevistadores residentes mayormente en el distrito, lo que facilitó el acceso a sus diversas zonas, así como la relación con los encuestados.	
Supervisión	Se aplicó el método de la reentrevista, supervisando como mínimo un tercio de las entrevistas.	
Fecha de campo	Se efectuó entre los días 22 de noviembre y 3 de diciembre del 2003.	
Zonificación del distrito	Zona I: correspondiente al Cercado del distrito, con límite en la Av. Defensores del Morro (Ex - Huaylas).	Zona I: correspondiente al Cercado del distrito, con límite en los Postes Oeste, Próceres de la Independencia y Av. Haya de la Torre (Ex - Av. Lurigancho)
	Zona II: agrupación de viviendas y urbanizaciones encuadradas por la Av. Defensores del Morro y la Av. Guardia Civil, así como las ubicadas entre la Alameda Sur y la Prolongación Defensores del Morro.	Zona II: desde la Av. Haya de la Torre hasta la Av. San Martín de Porres.
	Zona III: viviendas y Asentamientos Humanos colindantes con el Cercado.	Zona III: desde la Av. San Martín de Porres hacia el norte.
	Zona IV: desde la prolongación Av. Defensores del Morro hacia el Este.	

La composición de cada zona es como sigue se muestra en la Tabla 4 para el distrito de Chorrillos.

Tabla 4

Ficha técnica del distrito de Chorrillos

Segmentos	Zona			
	I	II	III	IV
Muy Bajo (D/E)	31.5 %	24.8 %	68.4 %	77.7 %
Bajo (C)	51.9 %	44.4 %	30.5 %	19.4 %
Medio (B)	16.7 %	30.8 %	1.1 %	2.95
TOTAL	100 %			
N.º de entrevistados	54	117	95	139

Niveles socioeconómicos: para la asignación del nivel socioeconómico se usaron como variables, la *ocupación* y *nivel de estudios* del jefe del hogar, la tenencia de algunos bienes y el número de baños de la vivienda. En el caso de la variable apariencia de la vivienda, esta se cruzó con el estado de las pistas.

La composición de cada zona es como sigue se muestra en la Tabla 5 para el distrito de Juan de Lurigancho

Tabla 5

Ficha técnica del distrito de San Juan de Lurigancho

Segmentos	Zona		
	I	II	III
Muy Bajo (D/E)	35.8 %	51.8 %	79.3 %
Bajo y Medio (C)	6.2 %	48.2 %	20.7 %
TOTAL	100 %		
N.º de entrevistados	109	110	184

Niveles socioeconómicos: para la asignación del nivel socioeconómico se usaron como variables, la *ocupación* y *nivel de estudios* del jefe del hogar, la tenencia de algunos bienes y el número de baños de la vivienda. En el caso de la variable apariencia de la vivienda, esta se cruzó con el estado de las pistas; debido al escaso número de hogares correspondientes al nivel

socioeconómico medio o (B), la información se presenta agregada al segmento C.

4.7.2. Sondeo de Opinión Pública de IMASEN (ago. 2004)

4.7.2.1. Ficha Técnica

- **Universo:** Personas de 18 años a más, con DNI, residentes dentro del marco geográfico de la Gran Lima (incluye Callao).
- **Método de muestreo:** probabilístico polietápico, con selección aleatoria de:
 - Puntos de muestreo
 - Calles, edificios y viviendas por el método “random route”
 - Hogares y personas por el Sistema Kish.
- **Fecha del trabajo de campo:** del 31 de julio al 02 de agosto del 2004.
- **Tamaño y características de la muestra:** 509 entrevistas efectivas, distribuidas de la siguiente manera:
 - Sexo:
 - Maculino 49.9 %
 - Femenino 50.1 %
 - Edad:
 - De 18 a 24 años 25.7 %
 - De 25 a 34 años 30.3 %
 - De 35 años a más 44.0 %

- Clase Social:
 - Baja Inferior 41.7 %
 - Baja Superior 40.3 %
 - Media/ Alta 18 %

4.7.3. Sondeo de Opinión Policial de la Universidad de Lima (oct. 2005)

4.7.3.1. Ficha Técnica

- **Universo:** policías mayores de 18 años, con CIP, residentes dentro del marco geográfico de la Gran Lima.
- **Tamaño de la muestra:** 309 entrevistas.
- **Fecha del trabajo de campo:** del 28 de septiembre al 02 de octubre del 2005.
- **Fiabilidad de la muestra:** para los resultados globales, en la hipótesis más desfavorable ($p = 50$ y $q = 50$), se estima un margen de error ± 4.4 % para un nivel de confianza del 95.5 %.
- **Supervisión:** abarcó al 40 % del trabajo realizado por cada uno de los encuestadores, utilizando la técnica de la reentrevista.

4.8. Análisis e interpretación de resultados

4.8.1. Entrevista a Usuarios de Servicios de la PNP

Después de aplicar una encuesta de 10 preguntas a 400 usuarios que reciben servicios de la PNP, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 86 % considera que la participación de la PUCP en el proceso de selección 2004 demuestra transparencia e indica un proceso de cambio en la selección y reclutamiento de su futuro personal.

El 90 % afirma que los problemas más graves son la falta de idoneidad profesional del docente para guiar la asignatura y desarrollar un óptimo aprendizaje de los estudiantes y la no sistematización curricular de los contenidos de las asignaturas, esto refleja las deficiencias administrativas de la División Académica al no designar a la persona adecuada para el dictado de algunas asignaturas.

El 90 % considera que el bajo nivel de credibilidad de la ciudadanía en la institución policial es producto de la no concepción de valores en el proceso formativo policial y la no implementación de los contenidos curriculares de los Sistemas Formativos a la realidad social y delictiva del país. Por otro lado, el 10 % sostiene que este bajo nivel se debe a las deficiencias en la etapa de selección y reclutamiento de personal.

El 85 % considera adecuado los convenios con algunas universidades para el apoyo docente, ya que de esa forma se podría elevar la calidad de la enseñanza de los estudiantes en el aspecto civil y humanístico; mientras que el 15 % refiere que no solo se debe mejorar el nivel de formación policial, sino promover el desarrollo de reformas policiales por parte de las autoridades encargadas y el ejercicio político de las autoridades de gobierno.

Todos sostienen que el estudio de la asignatura de Derechos Humanos y ética es apropiado en el periodo de formación, ya que reafirma el profesionalismo policial, impidiendo intervenciones excesivas y la mala conducta de algunos servidores PNP.

Todos consideran relevante este tipo de convocatoria, ya que ello permite una mejor selección de personal PNP, además, posibilita una oportunidad de empleo a los jóvenes profesionales de nuestro país.

El 85 % señala que este tipo de equiparación del Sistema Educativo Policial con el sistema educativo nacional constituye una de las oportunidades deseadas por varios jóvenes con expectativas profesionales, dado que, luego de la instrucción, obtendrán un grado académico profesional y un puesto

de trabajo. El resto (15 %) refiere que el régimen militar que prevalece en las escuelas de formación policial provocará una menor cantidad de postulantes en los procesos de admisión.

Todos señalan que no perciben mejoras en la calidad del servicio, en los niveles de credibilidad y seguridad ciudadana mediante el proceso de reforma y modernización de la PNP, debido a la falta de un presupuesto apropiado para el Sector Interior y a los cambios constantes en la Dirección General de la PNP y en el Ministerio del Interior.

El 80 % considera que es una responsabilidad compartida entre la PNP y los gobiernos de turno, puesto que el Gobierno Central es quien designa un deficiente presupuesto a la PNP y el Gobierno Municipal no coordina con las autoridades policiales para luchar contra la inseguridad ciudadana. El 20 % asume que las autoridades judiciales son responsables por la poca severidad en aplicar las leyes a los delincuentes.

Por último, el 90 % estima que el nivel de corrupción es resultado de la falta de control interno; el resto (10 %), que se debe a las bajas remuneraciones y a la deficiente formación policial.

4.8.2. De la aplicación de la Encuesta (Cuestionario aplicado a los alumnos)

Después de aplicar el cuestionario a los mismos estudiantes en el proceso de formación policial de los Centros de Instrucción, se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a las áreas determinadas:

4.8.2.1. Área I: Gestión por competencias

Se consultó si los estudiantes consideraban que las características de una gestión por competencias eran aplicadas dentro de los centros formativos de la PNP, obteniéndose los resultados que se encuentran en la Tabla 6. Estos resultados permiten indicar que existen serias deficiencias de carácter estructural, disfuncional y operativo, ya que todos los encuestados

Tabla 6

Características de la gestión por competencias en la PNP

Características	Si		No		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Innovación tecnológica de punta	--	--	410	100	410	100
Convocatoria de egresados de Nivel Superior	410	100	--	--	410	100
Tercerización del Proceso de Admisión 2004	410	100	--	--	410	100
Transparencia en Concurso de Admisión 2004	410	100	--	--	410	100
Convenio con universidades para apoyo docente	410	100	--	--	410	100
Homologación del Sistema Educativo Policial	410	100	--	--	410	100
Cambios en internamiento demasiado castrense	--	--	410	100	410	100
Continuidad en el Proceso de Reforma Policial	--	--	410	100	410	100
Cambios en la calidad de vida del personal PNP	--	--	410	100	410	100
Aumento de la credibilidad en las funciones PNP	82	20	328	80	410	100
Voluntad política para la Modernización PNP	82	20	328	80	410	100
Curso de Formación Docente para policías	--	--	410	100	410	100

responden negativamente a cinco aspectos: la presencia de Innovación tecnológica de punta, cambios en el internamiento demasiado castrense, un curso de formación de docente para policías, la continuidad del Proceso de Reforma Policial y los cambios en la calidad de vida del personal de la PNP. Esto puede ser debido a los constantes cambios en la Dirección General PNP y los ministros del sector interior.

No obstante, varios alumnos perciben cierta mejora en algunas actividades de la PNP como la convocatoria de egresados de las universidades e institutos superiores a las Escuelas de Formación Policial, la tercerización del proceso de admisión 2004 a través de la Pontificia Universidad Católica en los exámenes a la Escuela de Oficiales y la Participación de la Universidad Ricardo Palma en el proceso de admisión a la Escuela Técnica Superior, la percepción de transparencia en el Proceso de Admisión 2004, los convenios suscritos con algunas universidades para apoyo docente y la homologación del Sistema Educativo Policial con el Sistema Nacional de Educación. Por tanto, se estima que estas actividades se encuentran vinculadas con una gestión por competencias.

Cabe indicar que solo el 20 % de los encuestados afirma que la credibilidad en las funciones y la voluntad política para la modernización de la PNP por parte de la ciudadanía está en aumento.

4.8.2.2. Área II: Sistemas Formativos Policiales

Tabla 7

Características presentes en los Sistemas Formativos Policiales

Características	Si		No		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Aprendizaje en equipo	80	20	330	80	410	100
Innovación de ideas y proyectos investigativos	80	20	330	80	410	100
Idoneidad docente	162	40	248	60	410	100
Actualización curricular con la realidad social	410	100	--	--	410	100
Desarrollo secuencial del contenido curricular	410	100	--	--	410	100
Uso óptimo de materiales y equipos de aprendizaje	160	40	250	60	410	100
Cambios en la calidad educativa policial	410	100	--	--	410	100
Generación de Valores e integración de contenidos	410	100	--	--	410	100

Se consultó sobre las características actuales presentes en los Sistemas Formativos Policiales. Como puede verse en la Tabla 7, la mayoría de los estudiantes percibe actualización curricular con la realidad social, desarrollo secuencial del contenido curricular, cambios en la calidad educativa policial y la generación de valores e integración de contenidos; sin embargo, se percibe falta de mayor idoneidad docente, uso de materiales y equipos de aprendizaje.

4.8.2.3. Área III: Inseguridad Ciudadana

Tabla 8

Características presentes en los Sistemas Formativos Policiales

Características	Si		No		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Carencia de Programas Óptimos de Seguridad Ciudadana de parte del Estado y la PNP	410	100	--	--	410	100
Deficiencia presupuestaria para compra de equipos e incremento de unidades vehiculares.	410	100	--	--	410	100
Incremento del crimen organizado, delincuencia común y pandillaje.	410	100	--	--	410	100
Credibilidad en instituciones a cargo de enfrentar este problema (PNP, Poder Judicial, Ejecutivo, etc.)	--	--	410	100	410	100
Benevolencia del Poder Judicial para la aplicación de condenas a los infractores de la Ley.	410	100	--	--	410	100
Aprovechamiento de beneficios penitenciarios de parte de procesados para la reducción de penas.	410	100	--	--	410	100
Actualización de las leyes penales para sanciones por delitos menores (arrebato, hurto, estafa, etc.)	--	--	410	100	410	100
Libertad de los procesados por exceso de carcelería (36 meses) al no haber sido sentenciados.	410	100	--	--	410	100

En la Tabla 8, se muestran los criterios, indicados por los encuestados, que influyen en la inseguridad ciudadana. En tal sentido, todos los estudiantes perciben carencia de programas óptimos de seguridad ciudadana; deficiencias presupuestarias, incrementos delictivos y la no credibilidad en las instituciones encargadas de enfrentar la inseguridad.

4.8.2.4. Área IV: Reforma Estructural y Modernización Policial

Tabla 9

Características de la reforma estructural y modernización PNP

Características	Si		No		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Continuidad del Proceso de Reforma Estructural y Modernización Policial.	--	--	410	100	410	100
Continuidad del Comando Policial en el Proceso de Cambio y Modernización Policial.	--	--	410	100	410	100
Presupuesto adecuado para el equipamiento, mantenimiento o refacción de instalaciones.	--	--	410	100	410	100
Óptima plantilla de instructores, catedráticos y profesores en los sistemas de formación PNP	84	20	326	80	410	100
Equidad y Transparencia en el Proceso de Selección a Escuelas de Formación Policial.	410	100	--	--	410	100
Convenios con Universidades para el apoyo de personal docente para formación y capacitación.	410	100	--	--	410	100
Convocatoria de Jóvenes Profesionales a los Centros de Formación Policial.	410	100	--	--	410	100
Disminución del régimen de internado demasiado castrense en las Escuelas de Formación.	--	--	410	100	410	100

Características	Si		No		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Homologación del Sistema Educativo Policial con el Sistema Educativo Nacional.	410	100	--	--	410	100
Óptimas mejoras en las deficientes condiciones de vida y trabajo del personal policial.	--	--	410	100	410	100
Implementación de un eficiente sistema de salud en hospitales y centros médicos PNP	--	--	410	100	410	100
Mejoramiento en la apertura a la comunidad y relaciones con los Gobiernos Locales.	122	30	288	70	410	100
Aprobación de la gestión policial de parte de la ciudadanía.	84	20	326	80	410	100

Se consultó sobre las características de las reformas de ley a los estudiantes presentes en la PNP, por tanto, en la Tabla 9, se muestran las características que, según la percepción de los encuestados, tiene la PNP. Esta percepción permite señalar que existen ciertas mejoras institucionales en la PNP y ello es producto del proceso de Reforma Estructural y Modernización Policial, pero la no continuidad de este proceso iniciado en octubre del 2001 debido a los constantes cambios en el comando policial y de ministros, la falta de asignación de presupuesto adecuado, la no disminución del régimen de internado demasiado castrense en las Escuelas de Formación, la falta de mejoras en las deficientes condiciones de vida y trabajo del personal policial, y la carencia de un sistema de salud en hospitales y centros médicos PNP, así como la deficiente plantilla de instructores, catedráticos y profesores en los Centros de Formación Policial; constituyen algunas de las características que han influido negativamente en este proceso de cambio y ello se corrobora con la percepción del 100 % de los entrevistados sobre esta realidad, y ello conlleva a la no aprobación de la gestión policial de parte de la ciudadanía.

Con respecto a las mejoras en la PNP a través de este proceso, se puede manifestar que estos han sido mínimo, pero significativos; ya que se ha logrado transmitir a la ciudadanía equidad y transparencia a partir de los Procesos de Admisión 2004 a las Escuelas de Formación Policial, debido a la participación de la PUCP en los exámenes a la Escuela de Oficiales y de la Universidad Ricardo Palma en la Escuela Técnica Superior.

4.8.2.5. Área V: Cambio Radical y Afirmación del Profesionalismo

Tabla 10

Características del cambio radical en la PNP

Características	Si		No		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
VOLUNTAD POLÍTICA PARA LA EJECUCIÓN DEL CAMBIO:						
apoyo técnico y presupuestario de parte del Gobierno para el cumplimiento de lo proyectado y evaluación de lo ejecutado.	--	--	410	100	410	100
PERCEPCIÓN DE LOS PROBLEMAS SOCIALES Y RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE CAMBIO:						
existencia de actitudes y conductas de renovación, mejoramiento y monitoreo de las actividades.	410	100	--	--	410	100
PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO:						
identificación de conceptos, objetivos, estrategias y metas de cambio; así como la continuidad del Comando Policial y los grupos de apoyo.	98	26	312	74	410	100
MANERA DIFERENTE DE ENFOCAR EL CONCEPTO DE PERSONAL:						
su naturaleza, sus valores, sus necesidades, sus motivaciones, sus destrezas y limitaciones.	336	82	74	18	410	100

Características	Si		No		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
NECESIDAD DE ADECUAR LA ORGANIZACIÓN A LA COMPLEJIDAD DEL AMBIENTE: optimizando los recursos, reduciendo los riesgos, descubriendo nuevas formas de apertura a la comunidad.	410	100	--	--	410	100
SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPENSACIÓN LABORAL: mejoramiento de la calidad de vida, ambiente de trabajo e incrementos remunerativos acordes a la función que realizan.	--	--	410	100	410	100
UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN UN CONTEXTO CAMBIANTE Y MODERNO: optimización de la calidad de atención y servicios en relación con otras instituciones policiales de Latinoamérica.	--	--	410	100	410	100

En la Tabla 10, se muestran los criterios indicados por los encuestados que influyen en las características del cambio radical en la PNP. En ese sentido, estos resultados están relacionados con las características del Cambio Radical inmersas en las actividades de la PNP y ponen de manifiesto determinadas deficiencias funcionales y/o administrativas de acuerdo a las respuestas de los encuestados:

- La carencia de voluntad política para la ejecución del cambio, debido al no apoyo técnico y presupuestario de parte del Gobierno para el cumplimiento de lo proyectado y la evaluación de lo ejecutado. (100 %)
- Ausencias de sistemas de medición del desempeño y compensación laboral que influyen en la no mejora de la calidad de vida, ambiente de trabajo e incrementos remunerativos del personal. (100 %)

- No ubicación de la institución en un contexto cambiante y moderno, debido a deficiencias en la calidad de la atención y servicios en relación a los logros de otras instituciones policiales de Latinoamérica. (100 %)
- La manera diferente de enfocar el concepto de personal (su naturaleza, valores, necesidades, motivaciones, etc.) es percibida de manera afirmativa por el 82 % de los encuestados. En cambio, el 74 % responde negativamente a la existencia de planificación del cambio.

Con respecto, a la necesidad de adecuar la organización a la complejidad del ambiente (optimizando los recursos, reduciendo riesgos y descubriendo nuevas formas de apertura a la comunidad); la percepción de los problemas sociales y reconocimiento de la necesidad de cambio (existencia de actitudes y conductas de renovación, mejoramiento y monitoreo de las actividades), el 100 % de los encuestados responde afirmativamente a la visualización interna de dichas características.

4.8.3. Resultados del sondeo de Opinión Pública de IMASEN (nov. 2003)

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas puestas en práctica por el Instituto de Defensa Legal en los distritos de San Juan de Lurigancho y Chorrillos, según la Ficha Técnica detallada en la metodología, la cual contó con asesoría especializada como parte del proyecto de apoyo a los Comités Locales de Seguridad Ciudadana.

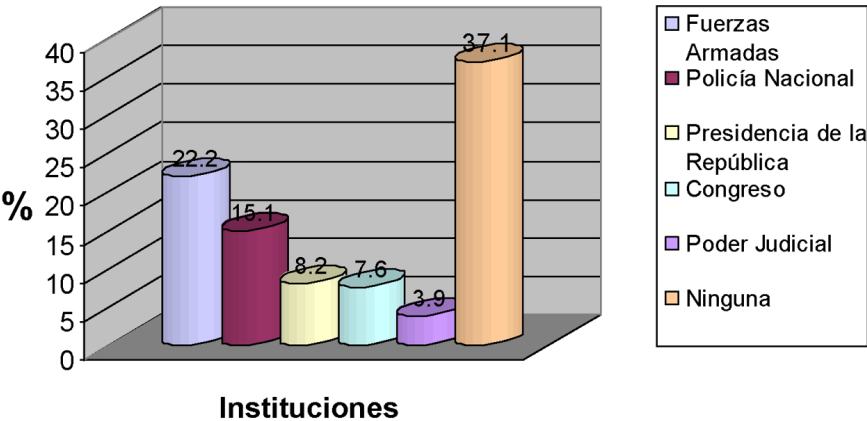
4.8.3.1. ¿Cuál de las siguientes instituciones le inspira más confianza?

Los datos de la Tabla 11 y la Figura 3 muestran que es lamentable los niveles de credibilidad de parte de la ciudadanía sobre determinados roles que cumplen algunas de las instituciones más importantes del Estado Peruano, ya que el 37.1 % de los encuestados no confía en ellas, lo que deja entrever el deterioro de la imagen institucional que transmiten desde décadas pasadas y ello es producto de los niveles de corrupción, la falta de un adecuado direccionamiento e ineficacia administrativa y funcional que aún persisten.

Tabla 11
Evaluación de instituciones públicas

Instituciones		Fuerzas Armadas	Policia Nacional	Presidencia de la república	Congreso de la República	Poder Judicial	Ninguna	No responde
% Total		22.2	15.1	8.2	7.6	3.9	37.1	5.9
Sexo	M	27.2	16.5	10.2	5.5	3.23	33.5	33.9
	F	17.2	13.7	6.3	9.8	4.7	40.6	7.8
Edad	18/34	21.2	18.7	6.4	6.4	5.3	36.0	6.0
	35/+	23.3	10.6	10.6	9.3	2.2	38.3	5.7
Clase Social	Baja Inf.	24.1	17.0	5.7	7.5	5.2	33.0	7.5
	Baja Sup.	24.3	15.5	9.2	5.3	3.9	37.4	4.4
	Media/Alta	13.0	9.8	12.0	13.0	1.1	45.7	5.4
Zona	Casc. Urb.	15.5	14.9	9.8	10.3	2.3	42.5	4.0
	Cono Norte	23.6	13.6	10.0	10.0	3.6	30.9	8.2
	Cono Sur	25.9	16.5	7.1	3.5	10.6	28.2	8.2
	Cono Este	25.3	8.8	4.4	6.6	2.2	9.5	3.3
	Callao	30.0	28.0	8.0	2.0	--	24.0	8.0

Figura 3
Nivel de credibilidad en instituciones del Estado



Cabe indicar que las Fuerzas Armadas (ejército, marina y aviación), según el 22.2 % de los encuestados, es la institución que inspira más confianza en la ciudadanía, lo que refleja el grado de recuperación de la credibilidad de una institución que estuvo vinculada a la corrupción y abuso del poder en la década de los noventa. En segundo lugar se encuentra la Policía Nacional con el 15.1 %, lo que indica una leve recuperación de su credibilidad en el marco inicial de los esfuerzos de reforma policial, que se propuso el Gobierno Central en el año 2001 y que se pusieron en práctica en los años 2002 y 2003, hasta mediados del 2004 pero lamentablemente dicha reforma es “letra muerta” por la falta de voluntad política en las altas esferas gubernamentales, debido a la falta de continuidad de los altos mandos policiales (pasaron al retiro o fueron removidos), los constantes cambios de ministros del interior y al nefasto presupuesto que se le asigna.

En cambio, la presidencia de la república solamente cuenta con un 8.2 % de credibilidad, seguida por el Congreso con el 7.6 % y en ese orden con un menor nivel de confianza ciudadana de acuerdo a las encuestas, se encuentra el Poder Judicial con 3.9 %.

4.8.3.2. ¿Aprueba o desaprueba usted la gestión que viene desempeñando la PNP?

Al analizar los datos expuestos en la Tabla 12 y complementado con la Figura 4 relacionado con el grado de aprobación o desaprobación de la gestión que viene desempeñando la Policía Nacional, debemos manifestar que existen ciertas diferencias de acuerdo al género (sexo), ya que los varones aprueban más la labor policial (51.2 % contra 44.1 % de las mujeres).

Las diferencias de opiniones, según las edades, tal como muestra la Figura 5, nos indican que los jóvenes aprueban más la labor de la Policía Nacional (50.5 %), que los mayores de 35 años (44.1 %). Otro de los aspectos a considerar son los resultados obtenidos por estratos sociales, por ejemplo, la aprobación al trabajo policial es mayor en la clase baja inferior con 50.9 % y menor en el estrato medio alto con 46.7 %.

Tabla 12
Desempeño de la Policía Nacional

Desempeño		Aprueba	Desaprueba	No responde
% Total		47.6	45.9	6.5
Sexo	M	51.2	43.7	5.1
	F	44.1	48.0	7.8
Edad	18/34	50.5	44.9	4.6
	35/+	44.1	47.1	8.8
Clase Social	Baja Inf.	50.9	40.6	8.5
	Baja Sup.	44.7	49.5	5.8
	Media/Alta	46.7	50.0	3.3
Zona	Casc. Urb.	46.6	50.0	3.4
	Cono Norte	50.9	39.1	10.0
	Cono Sur	42.4	50.6	7.1
	Cono Este	39.6	54.9	5.5
	Callao	68.0	22.0	10.0

Figura 4
Desempeño de la PNP - Indicadores por género

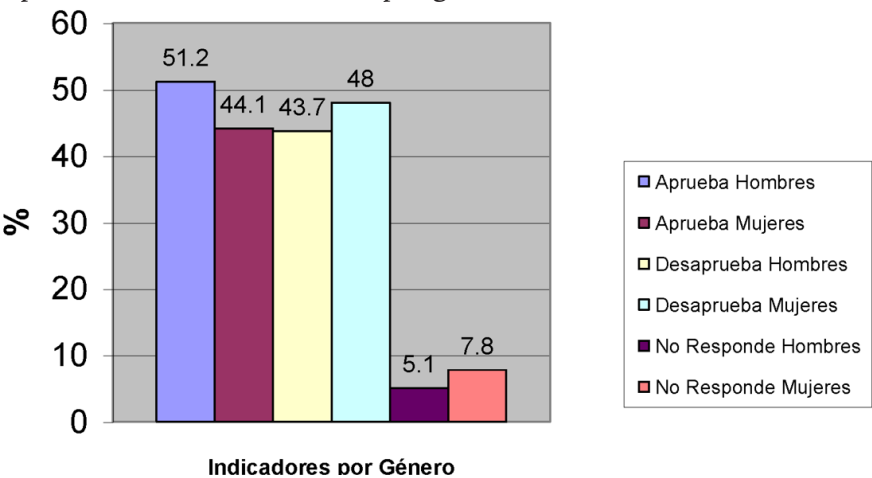
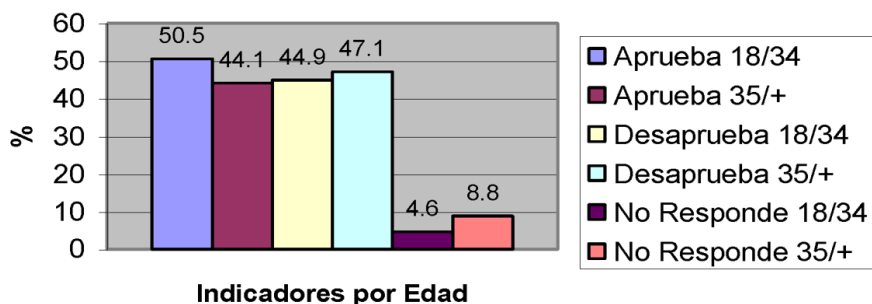


Figura 5

Desempeño de la PNP - Indicadores por edad



Considerando los datos obtenidos en las zonas (véase la Tabla 10), podemos citar que la aprobación de la gestión policial es alta en el Callao (84 %), a diferencia del 39.6 % que se tiene en el Cono Este.

4.8.3.3. ¿Cuál es a su juicio la explicación principal de que haya tanta inseguridad?

De acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 13, las causas de naturaleza social son abrumadoras, donde destacan la pobreza y la falta de empleo (77.6 %); falta de valores por familias destruidas (33.1 %); falta de oportunidades para los jóvenes (34.7 %); fácil acceso a drogas y alcohol (28 %). En cambio, las netamente policiales están muy por debajo, cómo leyes muy blandas (21.8 %); la Policía es ineficiente (14.7 %); jueces y fiscales liberan a delincuentes (11.4 %); la Policía no tiene recursos suficientes (6.7 %); se protege derechos humanos de delincuentes (6.3 %).

Tabla 13

Causas del incremento de violencia e inseguridad en Lima

Causas		Pobreza, falta de trabajo	Falta de valores por familias destruidas	Falta de oportunidades para los jóvenes	Fácil acceso a drogas y alcohol	Leyes muy blandas	La Policía es ineficiente	Al gobierno no le interesa el problema	Jueces y Fiscales liberan detenidos por la Policía	La Policía no tiene recursos suficientes	Poca colaboración de la población	Se protege DDHH de delinquentes	No responde
Sexo	% Total	77.6	34.7	33.1	28.0	21.8	14.7	11.8	11.4	7.5	6.7	6.3	0.2
	M	76.0	30.7	33.1	28.3	24.4	16.9	9.4	13.8	8.7	6.3	71.7	---
Edad	F	79.3	38.7	33.2	27.7	9.1	12.5	14.1	9.0	6.3	7.0	5.5	0.4
	18/34	76.6	35.3	33.9	31.1	21.2	16.3	12.0	11.3	8.5	9.2	6.7	0.4
Clase Social	35/+	78.0	33.9	32.2	24.2	22.5	12.8	11.5	11.5	6.2	3.5	5.7	---
	Baja Inf.	79.9	30.7	39.2	33.0	17.5	15.6	14.2	9.4	10.8	8.0	5.7	---
Zona	Baja Sup.	78.2	38.3	32.0	24.8	21.8	16.0	10.2	13.6	3.4	6.3	6.3	0.5
	Media/Alta	71.7	35.9	21.7	23.9	31.5	9.8	9.8	10.9	8.7	4.3	7.6	---
Zona	Casc. Urb.	78.2	31.6	23.6	23.0	25.3	14.4	10.9	11.5	8.6	5.2	7.5	---
	Cono Norte	73.6	32.7	34.5	25.5	19.1	13.6	7.3	10.0	9.1	9.1	3.6	0.9
	Cono Sur	74.1	30.6	41.2	30.6	16.5	15.3	10.6	8.2	2.4	4.7	3.5	---
	Cono Este	81.3	40.7	50.5	28.6	22.0	9.9	23.1	12.1	11.0	7.7	8.8	---
	Callao	84.0	46.0	18.0	46.0	24.0	26.0	6.0	18.0	2.0	8.0	8.0	---

4.8.3.4. ¿Cuál de los siguientes tipos de violencia le preocupa más? (Lima, nov. 2003)

De acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 14, la violencia delincuencial es la principal preocupación en Lima y el Callao, quedando relegadas significativamente los otros tipos de violencias derivadas del orden social y económico de nuestro país.

Tabla 14

Preocupación por los tipos de violencia

Tipos de violencia		Violencia delincuencial	De Sendero Luminoso	De protestas sociales	No responde
% Total		59.5	27.4	10.0	3.1
Sexo	M	60.4	25.1	10.2	4.3
	F	58.6	29.7	9.8	2.0
Edad	18/34	63.2	24.5	9.0	3.2
	35/+	62.2	24.4	10.2	3.1
Clase Social	Baja Inf.	55.4	28.6	10.8	5.2
	Baja Sup.	62.1	26.2	9.7	1.9
	Media/Alta	63.0	27.2	8.7	1.1
Zona	Casc. Urb.	60.5	29.3	9.0	1.2
	Cono Norte	55.8	20.4	15.0	8.8
	Cono Sur	57.3	33.7	6.7	2.2
	Cono Este	57.1	33.0	9.9	—
	Callao	72.5	15.7	7.8	3.9

4.8.3.5. ¿Según usted, cuál es el principal problema de Lima? (Chorrillos – Dic. 2003)

Tabla 15

Principal problema de inseguridad en Lima (encuesta en Chorrillos)

Problema de Inseguridad	TOT %	Zonas				Nivel socio económico		
		I	II	III	IV°	Muy bajo (D - E)	Bajo (C)	Medio (B)
Desempleo	33.3	29.6	46.2	25.3	29.5	31.5	35.3	36.0
Delincuencia	23.1	18.5	22.2	34.7	16.5	22.8	21.3	26.0
Pobreza	8.2	13.0	5.1	11.6	5.0	7.8	7.4	8.0
Pandillaje	6.4	5.6	4.3	4.2	10.1	8.7	5.1	---
Drogadicción	5.7	5.6	1.7	8.4	7.2	6.8	5.9	---
Limpieza / Basura	4.7	1.9	4.3	3.2	7.2	5.9	2.9	4.0
Prostitución	4.4	1.9	1.7	2.1	9.4	4.1	5.1	4.0
Transporte / Tráfico	4.0	---	5.1	2.1	5.8	4.1	2.9	6.0
Poca protección/ poca vigilancia/ Faltan policías	1.7	3.7	3.4	1.1	---	0.5	2.9	4.0
No hay orden	1.0	5.6	0.9	—	—	0.5	1.5	2.0
Otros	4.7	13.0	4.3	3.2	2.2	2.7	5.9	8.0
No responde	2.8	1.9	0.9	4.2	4.3	2.7	3.7	2.0

Según los resultados mostrados en la Tabla 15, en Chorrillos, los encuestados sostienen que el principal problema de Lima es el desempleo (33.3 %). No obstante, la sumatoria de la delincuencia (22.7 %), el pandillaje (6.4 %) y la drogadicción (5.7 %) superan al desempleo y a la pobreza (7.7 %) como el principal problema de la ciudad.

4.8.3.6. *¿Según usted cuál es el principal problema de Lima? (San Juan de Lurigancho - diciembre 2003)*

Tabla 16

Principal problema de inseguridad en Lima (encuesta en SJL)

Problema de Inseguridad	TOT %	Zonas			Nivel socio económico	
		I	II	III	Muy bajo (D - E)	Bajo (C) y Medio (B)
Desempleo	31.8	23.9	33.6	35.3	37.6	23.0
Delincuencia	28.3	40.4	30.9	19.6	24.0	34.8
Pobreza	9.4	8.3	6.4	12.0	10.3	8.1
Limpieza / Basura	7.4	5.5	8.2	8.2	7.0	8.1
Transporte / Tráfico	6.9	8.3	7.3	6.0	5.0	9.9
Pandillaje	5.5	3.7	3.6	7.6	5.8	5.0
Drogadicción	4.5	4.6	3.6	4.9	5.4	3.1
Corrupción	1.0	0.9	0.9	1.1	0.8	1.2
Otros	4.5	3.7	5.5	4.3	3.3	6.0
No responde	0.7	0.9	—	1.1	0.8	0.6

Según los resultados mostrados en la Tabla 16, analizada la sumatoria de la delincuencia (28.3 %), pandillaje (5.5 %) y drogadicción (4.5 %), se puede manifestar que existe un empate en la percepción de los habitantes de SJL, con desempleo (31.8 %) y pobreza (9.4 %) como el principal problema de Lima. En los sectores D y E y en la zona III están más preocupados por el desempleo, pero en los sectores C y B y Zona I la delincuencia supera ampliamente a la pobreza por desempleo.

4.8.3.7. *¿Cuál es el principal problema de su distrito- SJL? (diciembre 2003)*

Según los resultados mostrados en la Tabla 17, en SJM, los encuestados sostienen que el principal problema de Lima es la delincuencia (22.6 %) seguida del desempleo (20.3 %). Le siguen el pandillaje (16.4 %) y la pobreza (12.9 %) como los principales problemas de la ciudad.

Tabla 17

Percepción ciudadana del principal problema en SJL

Problema de Inseguridad	TOT %	Zonas			Nivel socio económico	
		I	II	III	Muy bajo (D - E)	Bajo (C) y Medio (B)
Delincuencia	22.6	32.1	20.9	17.9	16.5	31.7
Desempleo	20.3	12.8	20.9	24.5	25.6	12.4
Pandillaje	16.4	15.6	15.5	17.4	13.6	20.5
Pobreza	12.9	11.9	10.9	14.7	15.7	8.7
Limpieza / Basura	7.7	9.2	10.9	4.9	7.4	8.1
Drogadicción	4.2	7.3	2.7	3.3	3.3	5.6
Agua/desagüe	3.7	3.7	2.7	4.3	5.4	1.2
Pistas / veredas	3.7	1.8	2.7	5.4	4.5	2.5
Mala atención en Salud	1.5	0.9	0.9	2.2	0.8	2.5
Otros	5.2	3.7	10.0	3.3	4.5	6.2
No responde	1.7	0.9	1.8	2.2	2.5	0.6

4.8.3.8. ¿Cuál es el principal problema de su distrito-Chorrillos? (diciembre 2003)

Según los resultados mostrados en la Tabla 18, la delincuencia (28.6 %) y el pandillaje (16.0 %) son los problemas sociales que más preocupan en San Juan de Miraflores. Le siguen la drogadicción (11.6 %) y el agua/desagüe como los principales problemas de la ciudad.

Tabla 18

Percepción ciudadana del principal problema en Chorrillos

Problema de Inseguridad	TOT %	Zonas				Nivel socio económico		
		I	II	III	IV°	Muy bajo (D - E)	Bajo (C)	Medio (B)
Delincuencia	28.6	18.5	38.5	27.4	25.2	22.4	39.0	28.0
Pandillaje	16.0	13.0	14.5	22.1	14.4	17.4	15.4	12.0
Drogadicción	11.6	18.5	12.0	8.4	10.8	10.5	10.3	20.0
Agua/desagüe	10.6	3.7	1.7	9.5	21.6	17.4	2.9	2.0
Desempleo	8.6	11.1	9.4	6.3	8.6	9.1	7.4	10.0
Pobreza	8.1	9.3	3.4	11.6	9.4	10.5	5.1	6.0
Deficiencia Policial/ Inseguridad	3.5	7.4	5.1	3.2	0.7	0.9	5.1	10.0
Limpieza / Basura	3.5	---	3.4	4.2	4.3	3.7	3.7	2.0
Pistas y veredas	1.5	---	1.7	3.2	0.7	1.4	1.5	2.0
Arbitrios muy altos /autovalúo	1.0	3.7	---	1.1	0.7	1.4	---	2.0
Otros	5.7	13.7	9.3	2.8	1.5	3.9	8.8	4.0
No responde	1.2	---	0.9	1.1	2.2	1.8	---	2.0

4.8.4. Resultados Sondeo de Opinión Pública de IMASEN (Ago. 2004)

4.8.4.1. En el Ministerio del Interior ha habido cuatro ministros en los últimos tres años, ¿Cuál de ellos fue para usted el mejor?

Según los datos expuestos en la Tabla 19, la ciudadanía reconoce positivamente la labor que desempeñó el Lic. Fernando Rospigliosi Capurro, al frente del portafolio del Sector Interior. Cabe indicar que desempeñó dicho cargo en dos gestiones (2001 y 2004).

Tabla 19

Evaluación de gestión de autoridades en el sector interior

Ex ministros		Fernando Rospigliosi	Gino Costa	Javier Reátegui	Alberto Sanabria	Ninguno	No sabe	Total	Total de entrevistas
% Total		39.1	13.0	10.2	3.1	17.7	16.9		509
Sexo	M	42.3	15.8	10.7	2.0	19.0	10.3		253
	F	35.9	10.2	9.8	4.3	16.4	23.4		256
Edad	18/24	42.1	7.9	10.3	4.8	14.3	20.6		126
	25/34	36.8	14.8	13.5	3.2	14.8	16.8		155
	35/+	39.0	14.5	7.9	2.2	21.5	14.9		228
Clase Social	Baja Inf.	31.1	8.5	10.8	1.9	19.3	28.3	100.0	212
	Baja Sup.	43.9	12.7	10.7	4.9	18.5	9.3		205
	Media/Alta	46.7	23.9	7.6	2.2	12.0	7.6		92
Zona	Casc. Urb.	41.3	20.4	10.8	2.4	14.4	10.8		167
	Cono Norte	36.2	10.3	4.3	2.6	21.6	25.0		116
	Cono Sur	35.8	12.3	14.8	6.2	12.3	18.5		81
	Cono Este	38.3	6.4	14.9	3.2	27.7	9.6		94
	Callao	45.1	7.8	5.9	2.0	9.8	29.4		51

4.8.4.2. ¿Aprueba o desaprueba la labor que viene realizando la Policía Nacional?

El nivel de aprobación de la labor que realiza la Policía nacional ha mejorado lentamente, pero de manera significativa con relación al año 2001, de acuerdo a los datos obtenidos por IMASEN, lo que denota que existe un largo camino para llegar a la optimización de la calidad de atención y servicios (véase las Tablas 20 y 21).

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES

Tabla 20

Evaluación de la labor de la PNP

Ex ministros		Aprueba	Desaprueba	No responde	Total de entrevistas
% Total		55.0	38.1	6.9	509
Sexo	M	54.5	39.9	5.5	253
	F	55.5	36.3	8.2	2.56
Edad	18/24	53.2	39.7	7.1	126
	25/34	56.1	36.1	7.7	155
	35/+	55.3	38.6	6.1	228
Clase Social	Baja Inf.	52.8	39.6	7.5	212
	Baja Sup.	53.7	39.0	7.3	205
	Media/Alta	63.0	32.6	4.3	92
Zona	Casc. Urb.	54.5	41.3	4.2	167
	Cono Norte	55.2	33.6	11.2	116
	Cono Sur	55.6	37.0	7.4	81
	Cono Este	56.4	40.4	3.2	94
	Callao	52.9	35.3	11.8	51

Tabla 21

Comparación de la evaluación de la labor de la PNP (2001 al 2004)

Comparación		Aprueba	Desaprueba	No responde	Total de entrevistas
2001	Abr 2001	38.5	51.1	10.4	524
	Ago 2001	45.1	41.5	13.4	946
	Oct 2001	48.7	38.4	12.9	927
	Dic 2001	46.7	41.0	12.3	925

Comparación		Aprueba	Desaprueba	No responde	Total de entrevistas
2002	Feb 2002	43.3	41.4	15.3	517
	Mar 2002	46.9	42.1	11.0	936
	Ago 2002	45.2	43.5	11.3	928
	Oct 2002	51.5	44.1	4.4	930
	Dic 2002	44.0	46.5	9.5	664
2003	Ene 2003	45.7	39.8	14.5	512
	Feb 2003	45.1	39.7	15.2	663
	Abr 2003	50.4	38.2	11.4	508
	Jun 2003	47.6	45.9	6.5	510
	Ago 2003	49.3	40.8	9.9	937
	Nov 2003	59.1	26.5	14.4	509
2004	Abr 2004	56.9	31.9	11.2	511
	Ago 2004	55.0	38.1	6.9	509

4.8.4.3. ¿En quién confía más, en el Serenazgo o en la Policía Nacional?

Según los resultados mostrados en la Tabla 22, la PNP en todos los estratos sociales sin distinción de género, edad y zonas, incluyendo el Callao, cuenta con un nivel de confianza de 45.2 %, en contraposición con el Serenazgo que solamente cuenta con 19.1 % (véase la Tabla 22 y la Figura 6).

En su opinión ¿quién debe encargarse de combatir la delincuencia: los municipios cada uno con su policía municipal; el Ministerio del Interior con una sola Policía Nacional; ambos deben cooperar y coordinar cada uno en lo suyo?

Tabla 22

Nivel de confianza en seguridad ciudadana

Nivel de confianza		Policía Nacional	Serenazgo	Ambos por igual	Ninguno	No responde	Total de entrevistas
% Total		45.2	19.1	13.8	20.0	1.9	509
Sexo	M	49.0	16.2	13.0	19.4	2.4	253
	F	41.4	21.9	14.5	20.7	1.6	256
Edad	18/24	46.0	19.0	14.3	18.3	2.4	126
	25/34	45.8	16.1	16.8	19.4	1.9	155
	35/+	44.3	21.1	11.4	21.5	1.8	228
Clase Social	Baja Inf.	40.6	23.1	11.8	22.6	1.9	212
	Baja Sup.	52.2	13.2	13.7	19.5	1.5	205
	Media/Alta	40.2	22.8	18.5	15.2	3.3	92
Zona	Casc. Urb.	47.9	16.2	12.6	21.6	1.8	167
	Cono Norte	44.8	15.5	22.4	12.9	4.3	116
	Cono Sur	43.2	28.4	7.4	21.0	---	81
	Cono Este	38.3	25.5	10.6	24.5	1.1	94
	Callao	52.9	9.8	13.7	21.6	2.0	51

Figura 6

Nivel de confianza en la PNP

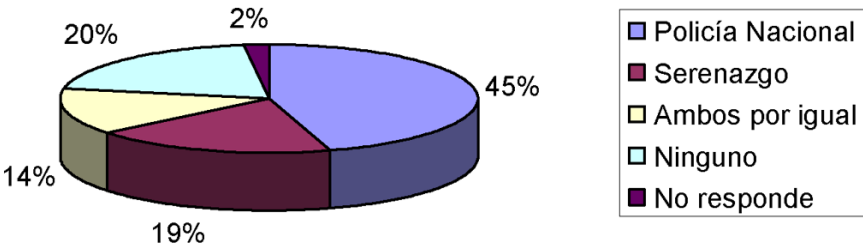


Tabla 23

Apreciación sobre instituciones en la lucha contra la delincuencia

Instituciones		El Ministerio del Interior con una sola Policía Nacional	Los municipios cada uno con su propia policía municipal	Ambos deben cooperar y coordinar cada uno en lo suyo	No responde	Total de entrevistas
	% Total	25.3	12.4	59.5	2.8	509
Sexo	M	26.1	11.5	60.5	2.0	253
	F	24.6	13.3	58.6	3.5	256
Edad	18/24	20.6	11.9	63.5	4.0	126
	25/34	20.0	15.5	60.0	4.5	155
	35/+	31.6	10.5	57.0	0.9	228
Clase Social	Baja Inf.	20.3	14.6	61.3	3.8	212
	Baja Sup.	31.7	11.2	54.6	2.4	205
	Media/Alta	22.8	9.8	66.3	1.1	92
Zona	Casc. Urb.	35.9	10.2	52.1	1.8	167
	Cono Norte	25.9	11.2	56.9	6.0	116
	Cono Sur	8.6	14.8	75.3	1.2	81
	Cono Este	26.6	20.2	52.1	1.1	94
	Callao	13.7	3.9	78.4	3.9	51

Según los resultados mostrados en la Tabla 23, la delincuencia común y organizada es un problema social que afecta a todos los países del mundo, pero de diferentes maneras y magnitudes. Si bien la Policía Nacional combate la delincuencia con ciertas limitaciones, resulta necesario el involucramiento de otras instituciones que cooperen y coordinen para hacerle frente a este problema de inseguridad ciudadana y ello es corroborado por 59.5 % de los encuestados.

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES

4.8.4.4. ¿Calificaría la labor de la Policía Nacional de Muy Buena, Buena, Regular, Mala, o Muy Mala? (agosto 2004)

Tabla 24

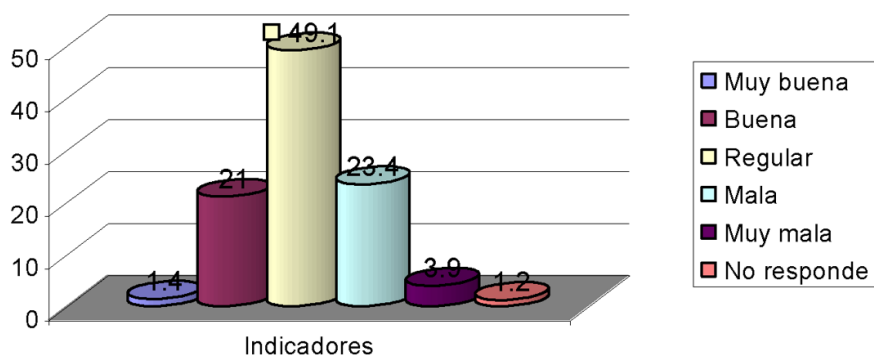
Calificación de la labor de la Policía Nacional

Indicadores		Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No responde	Total de entrevistas
% Total		1.4	21.0	49.1	23.4	3.9	1.2	509
Sexo	M	0.4	19.4	51.4	24.1	4.0	0.8	253
	F	2.3	22.7	46.9	22.7	3.9	1.6	256
Edad	18/24	—	19.8	51.6	23.8	1.6	3.2	126
	25/34	—	19.4	54.2	23.2	2.6	0.6	155
	35/+	3.1	22.8	44.3	23.2	6.1	0.4	228
Clase Social	Baja Inf.	0.5	19.3	47.2	26.9	3.8	2.4	212
	Baja Sup.	1.0	20.5	54.1	20.5	3.9	---	205
	Media/Alta	4.3	26.1	42.4	21.7	4.3	1.1	92
Zona	Casc. Urb.	3.0	22.2	47.3	21.6	5.4	0.6	167
	Cono Norte	—	16.4	54.3	22.4	2.6	4.3	116
	Cono Sur	—	19.8	51.9	22.2	6.2	---	81
	Cono Este	1.1	23.4	45.7	27.7	2.1	---	94
	Callao	2.0	25.5	45.1	25.5	2.0	---	51

Según los resultados mostrados en la Tabla 24 y Figura 7, la labor de la Policía Nacional es calificada solamente como Regular (49.1 %) en todos los estratos sociales y zonas, incluyendo el Callao; lo que denota ciertas deficiencias en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Figura 7

Calificación de la labor PNP según ítems



4.8.4.5. ¿Diría usted que la Comisaría más cercana a su domicilio está ofreciendo un mejor servicio que el año anterior, ofreciendo un peor servicio que el año anterior, ofreciendo igual servicio que el año anterior? (agosto 2004).

Tabla 25

Sobre el servicio que ofrece la PNP

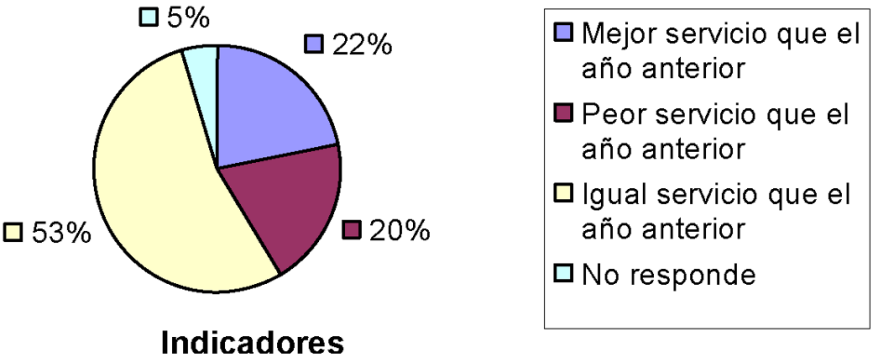
Apreciaciones		Mejor servicio que el año anterior	Peor servicio que el año anterior	Igual servicio que el año anterior	No responde	Total de entrevistas
% Total		21.8	19.6	53.8	4.8	509
Sexo	M	19.8	18.2	57.7	4.3	253
	F	23.8	21.1	50.0	5.1	256
Edad	18/24	16.7	19.0	58.7	5.6	126
	25/34	23.9	20.6	51.6	3.9	155
	35/+	23.2	19.3	56.6	4.8	228
Clase Social	Baja Inf.	22.2	25.0	47.6	5.2	212
	Baja Sup.	18.5	18.5	60.0	2.9	205
	Media/Alta	28.3	9.8	54.3	7.6	92

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES

Apreciaciones		Mejor servicio que el año anterior	Peor servicio que el año anterior	Igual servicio que el año anterior	No responde	Total de entrevistas
Zona	Casc. Urb.	22.2	21.0	52.1	4.8	167
	Cono Norte	21.6	19.8	52.6	6.0	116
	Cono Sur	18.5	21.0	53.1	7.4	81
	Cono Este	24.5	17.0	56.4	2.1	94
	Callao	21.6	17.6	58.8	2.0	51

Figura 8

Apreciaciones sobre el servicio de la PNP



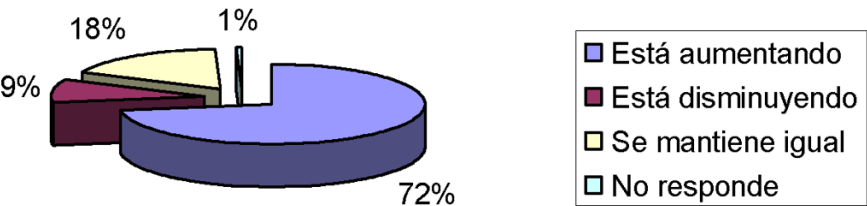
Según los resultados mostrados en la Tabla 25 y Figura 8, existe una ligera percepción sobre el mejoramiento del servicio policial con respecto al año anterior (21.8 %). No obstante, el grueso de los entrevistados refiere que no existe mejora con respecto al año anterior (53.8 %).

4.8.4.6. ¿Cree usted que la violencia delincuencial se mantiene igual, está disminuyendo o está aumentando?

Tabla 26
Percepción sobre los índices de delincuencia

Percepción sobre la delincuencia		Está aumentando	Está disminuyendo	Se mantiene igual	No responde	Total de entrevistas
% Total		72.5	9.4	17.5	0.6	509
Sexo	M	70.8	9.5	19.0	0.8	253
	F	74.2	9.4	16.0	0.4	256
Edad	18/24	71.4	9.5	18.3	0.8	126
	25/34	69.7	10.3	18.7	1.3	155
	35/+	75.0	8.8	16.2	---	228
Clase Social	Baja Inf.	71.7	8.5	19.8	---	212
	Baja Sup.	73.2	10.7	15.1	1.0	205
	Media/Alta	72.8	8.7	17.4	1.1	92
Zona	Casc. Urb.	73.1	9.0	16.8	1.2	167
	Cono Norte	72.4	7.8	19.0	0.9	116
	Cono Sur	74.1	12.3	13.6	---	81
	Cono Este	70.2	7.4	22.3	---	94
	Callao	72.5	13.7	13.7	---	51

Figura 9
Calificación de la labor PNP según ítems



Según los resultados mostrados en la Tabla 26 y Figura 9, la percepción sobre la delincuencia nos indica que va en aumento; lo que deja entrever que resulta necesario el establecimiento de programas de prevención y lucha contra la inseguridad ciudadana.

4.8.5. Sondeo de Opinión Policial de la Universidad de Lima (oct. 2005)

4.8.5.1. ¿Cuál es el principal problema que tiene en su vida cotidiana?

Tabla 27

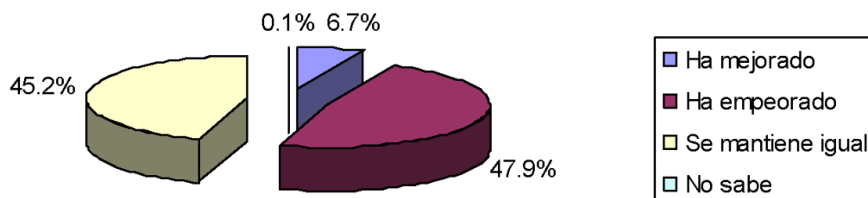
Problemas cotidianos de la PNP

Problema	%
Económico	76.4
Laboral	6.7
Salud	4.0
Con la pareja	2.8
Con los hijos	2.1
Otro problema	0.4
Ninguno	7.2
No sabe	0.1
No contesta	0.1

4.8.5.2. ¿La situación de la Policía ha mejorado, se mantiene igual o ha empeorado en el último año?

Figura 10

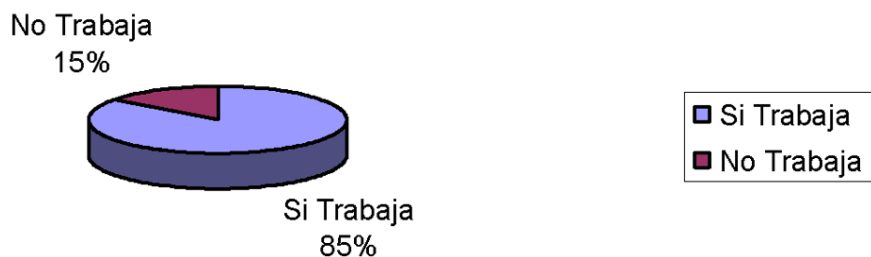
Percepción sobre la situación de la PNP



4.8.5.3. Además de ser miembro de la Policía Nacional, ¿trabaja en otra actividad?

Figura 11

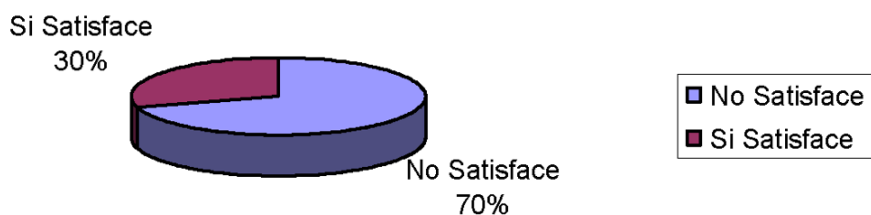
Complementariedad de labor PNP



4.8.5.4. ¿Sus ingresos mensuales le permiten satisfacer sus necesidades básicas?

Figura 12

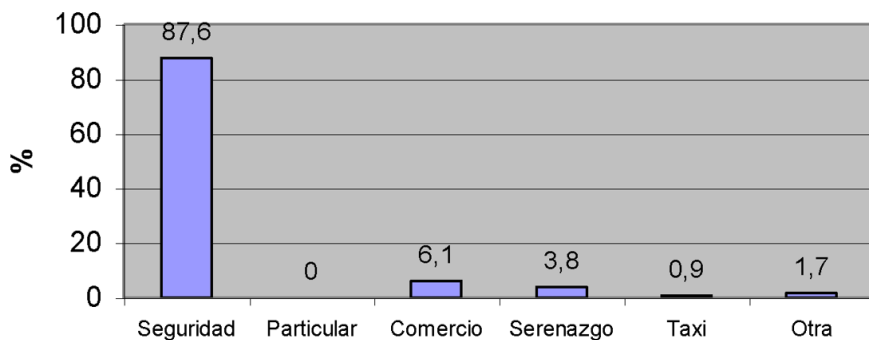
Ingresos vs. necesidades



4.8.5.5. ¿En qué otra actividad trabaja?

Figura 13

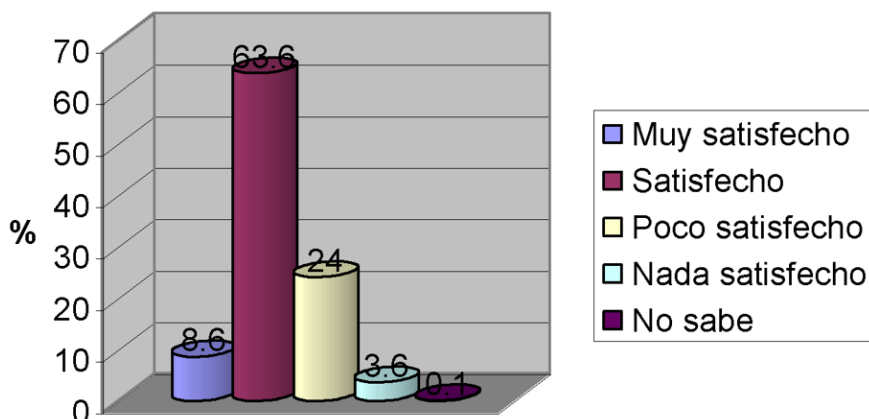
Labor adicional al trabajo policial



4.8.5.6. ¿Diría usted que está muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho o nada satisfecho con su carrera policial?

Figura 14

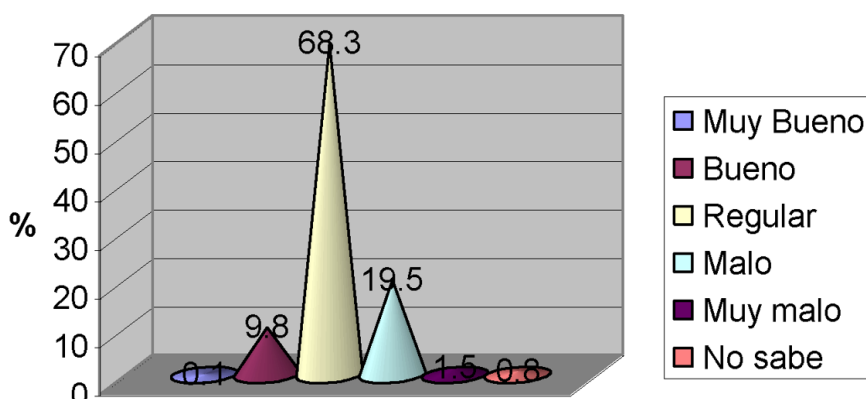
Porcentaje de satisfacción por actividad PNP



4.8.5.7. ¿Cómo califica el trato que dan los ciudadanos a la Policía?

Figura 15

Evaluación del trato ciudadano a la PNP



4.8.5.8. ¿Cuál es el principal defecto de los policías?

Tabla 28

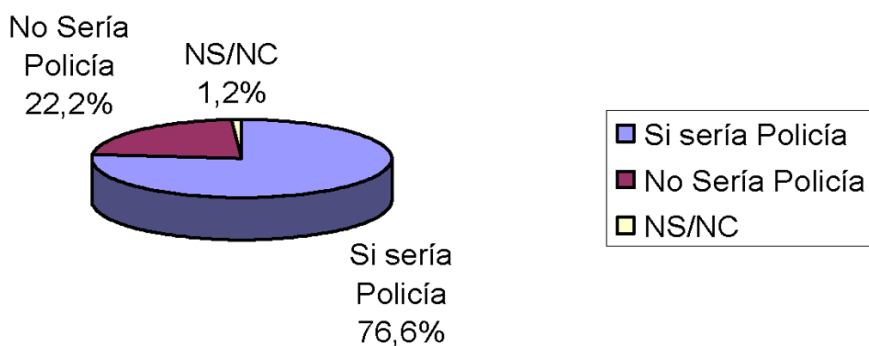
Principal defecto de policías

Defecto	%
Mala preparación	27.1
Mal trato	22.5
Irresponsabilidad	21.6
Deshonestidad	9.9
Deslealtad	4.4
Envidia	3.0
Falta de inteligencia	2.3
Ociosidad	1.9
Ninguno	4.5
NS/NC	2.8

4.8.5.9. ¿Si volviera a nacer, sería policía?

Figura 16

Reafirmación de vocación de servicio



4.8.5.10. ¿Cuál es la principal virtud de los policías?

Tabla 29

Principal virtud de policías

Defecto	%
Buen trato	24.6
Responsabilidad	22.3
Dedicación al trabajo	22.0
Honestidad	13.2
Lealtad	7.5
Buena preparación	5.4
Nobleza	3.1
Inteligencia	0.5
Ninguna	0.8
NS/NC	0.7

4.8.6. Interpretación de datos de encuestas al personal policial:

Para nadie es un secreto que los sueldos de los policías en nuestro país son insuficientes y ello indirectamente obliga a estos servidores a realizar otros tipos de actividades laborales en su tiempo libre o en vacaciones; tal es el caso de la custodia de entidades bancarias, de camiones repartidores de bebidas y cerveza, de centros comerciales, discotecas, etc. (véase la Figura 11). La reciente encuesta de la Universidad de Lima corrobora lo expresado y le pone cifras sorprendentes a esta realidad policial, cuyos datos no se tenían al inicio de la presente investigación (véase la Tabla 27 y Figura 12).

Es necesario manifestar que es la primera vez que se hace una “radiografía” del sector policial y donde el 76.4 % sostiene que los problemas de índole económicos son su principal preocupación (véase la Tabla 27), el 85 % (véase la Figura 13) trabaja brindando seguridad particular en su tiempo libre para compensar sus ingresos, el 63.6 % (véase la Figura 14) manifies-

ta que se siente satisfecho con su profesión y el 76.6 % (Figura 16) afirma que si volviera a nacer elegiría nuevamente ser Policía.

Aparentemente, esto último genera una contradicción ya que el 70.2 % (véase la Figura 12) refiere que sus ingresos mensuales no le permiten satisfacer sus necesidades básicas; la única explicación lógica para querer ser nuevamente Policía en el caso de volver a nacer, es que el trabajo que realizan les da cierta estabilidad emocional porque tienen un sueldo seguro (aunque irrisorio) y les permite acceder a labores de seguridad particular en sus horas libres, o que en su interior tengan una acendrada vocación de servicio. Ello nos indica la ausencia de un afán de superación personal y la carencia de un proyecto de vida personal y social, ya que el ser humano por naturaleza no debe buscar solamente la sobrevivencia en un espacio físico, sino que este involucre el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar.

En otro orden de ideas, en cuanto a la evaluación del trato ciudadano a la PNP, en la Figura 13 puede verse que el 68.3 % de los encuestados percibió que es regular mientras que el 19.5 % considera que es malo. Por otra parte, el 9.8 % considera que es muy malo.

Con relación al planteamiento acerca de cuál es el principal defecto de los policías, la Tabla 27 muestra que la mala preparación, mal trato y la irresponsabilidad suman más del 60 % de la percepción de los encuestados. El resto de los ítems considerados están por debajo del 10 % del total.

Por último, acerca del planteamiento ¿Cuál es la principal virtud de los policías? El 24.6 % percibió que el buen trato, el 22.3 % la responsabilidad, el 22 % la dedicación al trabajo y el 13.2 % la honestidad. El resto de los ítems considerados están por debajo del 10 % del total.

4.9. Discusión de resultados

Los usuarios de los servicios policiales del año 2004 perciben que la participación de la Pontificia Universidad Católica en el proceso de admisión a la EO-PNP es sinónimo de transparencia. Proponen el mejoramiento de la calidad de la enseñanza en los Centros de Formación Policial, mediante la sistematización curricular de los contenidos de las asignaturas y ello incluye la participación de un docente idóneo en el direccionamiento.

Advierten ciertas deficiencias en los sistemas formativos y aducen que es producto de la no generación de valores y la no adecuación de los contenidos curriculares a la realidad social y criminológicas, lo que repercute en la imagen institucional. No obstante, reconocen que la suscripción de convenios universitarios para el apoyo docente permitirá elevar la calidad de la enseñanza en el aspecto civil y humanístico, siendo de vital importancia el desarrollo de las asignaturas de Derechos Humanos y Ética Profesional.

Sostienen que la convocatoria de jóvenes profesionales a los Centros de Formación PNP, así como la homologación del Sistema Educativo Policial, son logros en la PNP, pero el excesivo régimen castrense del proceso formativo limitará la participación de una mayor cantidad de postulantes en los procesos de admisión. También refieren que la falta de un presupuesto adecuado al Sector Interior y los continuos cambios en la Dirección General PNP y de ministro, imposibilitaron que se cumpla con el proceso de reforma y modernización de la PNP al término del presente Gobierno.

Perciben que el problema de la Seguridad Ciudadana no es solamente responsabilidad de la PNP, sino que esta responsabilidad es compartida con el Gobierno Central, los municipios y las autoridades judiciales por la benevolencia en la aplicación de las leyes; y que los niveles de corrupción existentes en el interior de la Policía es consecuencia de la carencia de control interno y en menor grado por las exiguas remuneraciones.

Los educandos policiales perciben ausencia de una óptima gestión por competencias, por la ausencia de Innovación tecnológica y cambios en el régimen de internado. Así, cómo la carencia de cursos de formación de docentes para policías; la no continuidad del Proceso de Reforma Policial debido a los constantes cambios en el comando policial y de ministro del interior; y la no óptima calidad de vida del personal PNP.

No obstante, lo expresado, se observa visos de mejora en algunas actividades de gestión PNP como la convocatoria de jóvenes profesionales a las Escuelas de Formación; la tercerización de los procesos de admisión; la percepción de transparencia en la selección; los convenios suscritos con universidades para el apoyo docente; y la homologación del Sistema Educativo Policial con el Sistema Nacional de Educación.

En los Sistemas Formativos policiales los educandos perciben ciertas características inmersas en una gestión por competencias y que están relacionadas con la actualización del currículo con la realidad social; el desarrollo secuencial del contenido curricular; los cambios en la calidad educativa policial y la generación de valores e integración de contenidos de parte del educando. Se reconoce la falta de una mayor idoneidad docente y el uso no adecuado de materiales y equipos de aprendizaje.

Refieren que la inseguridad ciudadana es producto de la lentitud con la que actúa el Poder Judicial para dictar sentencias, la benevolencia de las leyes, el aprovechamiento de beneficios penitenciarios, la no actualización de sanciones por delitos menores. Además, se percibe carencia de programas óptimos de seguridad ciudadana de parte de la PNP; deficiencias presupuestarias; incrementos del índice delictivo; y la no credibilidad de la ciudadanía en las instituciones encargadas de enfrentar este problema.

Admiten que ciertas mejoras en la PNP son producto del proceso de Reforma Estructural y Modernización Policial. La no continuidad de este proceso, la falta de un adecuado presupuesto, el régimen de internado, las deficientes condiciones de vida y trabajo del personal policial, la carencia

de un sistema de salud, así como la deficiente plantilla de instructores, catedráticos y profesores; constituyen características negativas en este proceso de cambio.

La falta de voluntad política, las ausencias de sistemas de medición del desempeño y compensación, la no ubicación de la institución en un contexto moderno y cambiante, la manera diferente de enfocar el concepto de personal; son aspectos que han influido negativamente en la planificación del cambio y afirmación del profesionalismo PNP que se requiere con suma urgencia. No obstante, los encuestados reconocen la necesidad de adecuar la organización a la complejidad del ambiente; así como la percepción de los problemas sociales y reconocimiento de la necesidad de cambio (existencia de actitudes y conductas de renovación).

El Sondeo de Opinión de IMASEN (nov. 2003) respecto a los niveles de credibilidad de algunas instituciones importantes del Estado; deja entrever que la ciudadanía no confía en ellas. Las Fuerzas Armadas (ejército, marina y aviación) es la institución que inspira más confianza; en segundo lugar, se encuentra la Policía Nacional, lo que indica una leve recuperación de su credibilidad. En cambio, la presidencia de la república, seguida por el Congreso y el Poder Judicial, en ese orden secuencial son las instituciones que inspiran menos confianza en la ciudadanía.

La gestión de la PNP a noviembre del 2003 cuenta con ciertas diferencias de opinión en Lima y Callao de acuerdo al género, ya que los varones aprueban más la labor policial (51.2 % contra 44.1 % de las mujeres). Las diferencias de opiniones según las edades nos indican que los jóvenes aprueban más la labor de la Policía Nacional (50.5 %) que los mayores de 35 años (44.1 %). Otros de los aspectos a considerar son los resultados obtenidos por estratos sociales, por ejemplo, la aprobación al trabajo policial es mayor en la clase baja inferior con 50.9 % y menor en el estrato medio alto con 46.7 %.

Perciben que tanta violencia e inseguridad en nuestro país es producto de determinadas causas sociales y policiales. Entre las causas sociales se destacan la pobreza y la falta de empleo (77.6 %); falta de valores por familias destruidas (33.1 %); falta de oportunidades para los jóvenes (34.7 %); fácil acceso a drogas y alcohol (28 %). En cambio, las causas policiales están muy por debajo de las sociales, cómo leyes muy blandas (21.8 %); la Policía es ineficiente (14.7 %); la Policía no tiene recursos suficientes (6.7 %); se protege derechos humanos de delincuentes (6.3 %). Pero la violencia delincuencia es el tipo de violencia que más preocupa a la ciudadanía de Lima y Callao.

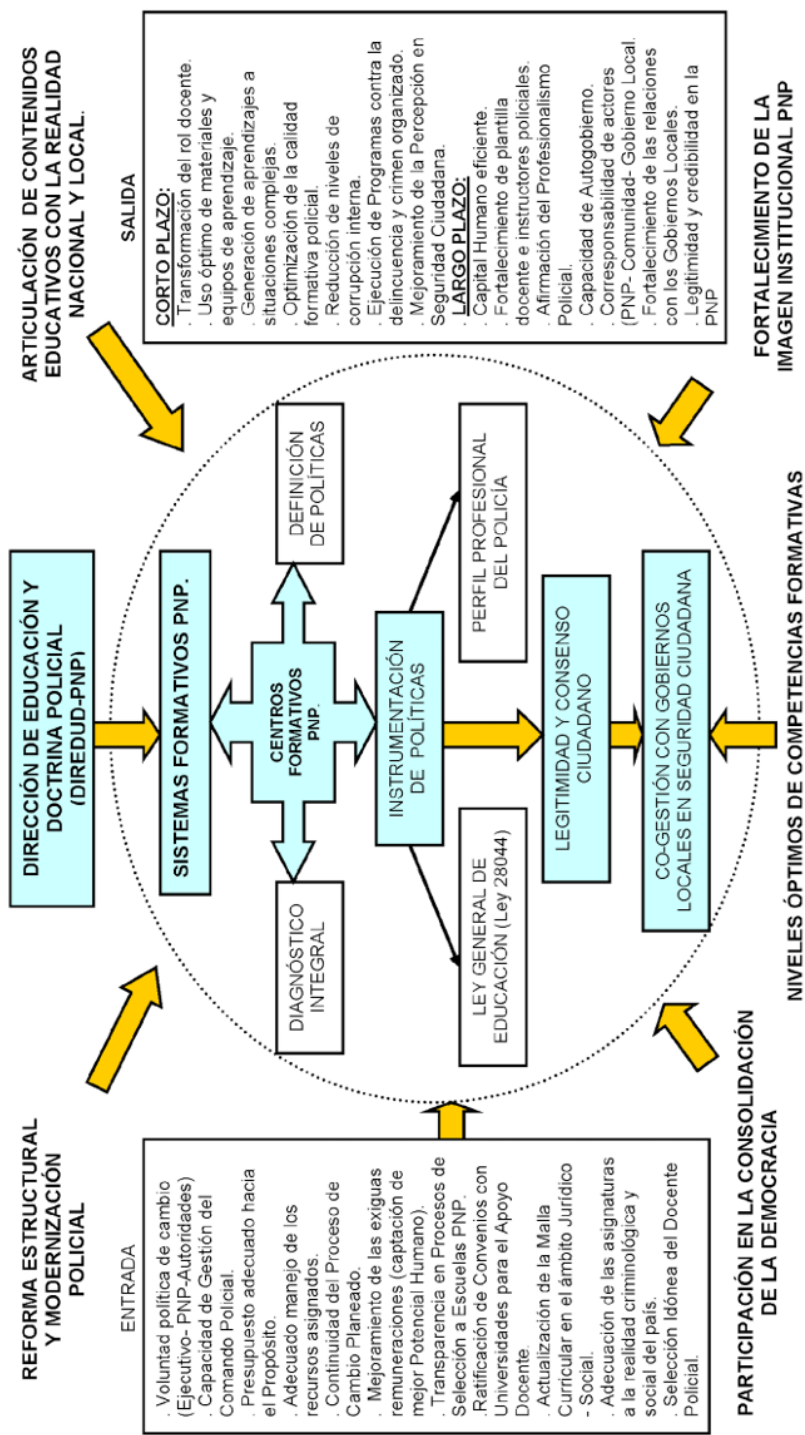
El principal problema de Lima, según el Sondeo de Opinión de IMASEN de noviembre del 2003 realizado en Chorrillos y San Juan de Lurigancho, es el desempleo, seguido de la delincuencia y la pobreza. En cambio, el principal problema que se percibe en Chorrillos y en San Juan de Lurigancho es la delincuencia y el desempleo, quedando relegada en orden de importancia la pobreza, el pandillaje y la drogadicción.

El Sondeo de Opinión Pública de Lima y Callao (IMASEN -agosto 2004) indica que el mejor ministro del interior en los últimos tres años ha sido el Lic. Fernando Rospigliosi Capurro. Asimismo, refiere que la ciudadanía en todos los estratos sociales sin distinción de géneros, edades y zonas aprueba con un 55 % la labor de la PNP. Es decir, la labor policial ha mejorado lentamente, pero de manera significativa con relación al año 2001 donde solamente contaba con un nivel de aprobación de 38.5 %.

Manifiestan tener más confianza en la labor de la PNP que en el Serenazgo y opinan que los Municipios y la Policía Nacional deben cooperar y coordinar cada uno en lo suyo, para combatir la delincuencia. Refieren que las comisarías más cercanas a su domicilio prestan igual servicio que en el año anterior y que la violencia delincuencia continúa en aumento. Además, reconocen la ausencia de Juntas Vecinales distritales para combatir la inseguridad; por ello la predisposición para participar en organizaciones vecinales (en el caso de ser convocados).

Figura 17

Modelo viable de gestión por competencia en los sistemas formativos PNP



El sondeo de opinión policial nos refleja que el principal problema del policía es el económico, y se percibe que la situación no ha mejorado, por ello se ven obligados a realizar una labor complementaria para compensar sus remuneraciones, ya que estas no alcanzan para satisfacer sus necesidades básicas. No obstante, el 63.6 % manifiesta que se siente satisfecho con su profesión y el 76.6 % afirma que si volviera a nacer elegiría nuevamente ser Policía.

Reconocen que el principal defecto policial es la mala preparación (27.1 %), el mal trato que otorgan (22.5 %) y que el trato que reciben de parte de los ciudadanos solamente es regular, lo que permite acumular mayor evidencia empírica relacionada con el objetivo e hipótesis de la presente investigación.

Los Gobiernos democráticos requieren de una institución respetuosa del Marco Constitucional, de los Derechos Humanos y de las Leyes; que en su accionar demuestre formación humanística, jurídica y social, para ofrecer un servicio eficiente en materia de seguridad pública y orden interno. Esto comprende la prevención de delitos y protección ciudadana, así como el restablecimiento del orden social frente a hechos de violencia y criminalidad; pero lamentablemente la falta de continuidad del **Proceso de Reforma Estructural PNP** (RS. N.º 09652001- IN del 04.10.01) y **Modernización Policial** (RS. N.º 200-2002-IN del 22.03.02) y los sucesivos cambios en el comando policial y en la Cartera del Interior, han sido aspectos limitativos en este Proceso de Cambio PNP.

En nuestro país, el Sistema de Instrucción Policial desde hace muchas décadas adolece de ciertas deficiencias formativas educacionales, aunado a la falta de transparencia en los Procesos de Selección a los Centros de Formación PNP, y ello ha generado indirectamente los altos niveles de corrupción interna que la ciudadanía aún percibe de parte de algunos “malos servidores”, cuyo accionar individual perjudica a la institución en su conjunto, y esto se refleja en los niveles de desconfianza y credibilidad en la institución policial. Sin embargo, hoy en día los nuevos modelos de

gestión empresarial nos proporcionan innovadoras herramientas administrativas, cómo es el caso de la gestión por competencias que debe ser implementada para el desarrollo de un sistema educativo policial moderno; principalmente en los Centros de Formación Policial, lo que implica una enorme responsabilidad ética y profesional en la **Dirección de Educación y Doctrina Policial** - DIREDUD PNP.

Implementar un Sistema Educativo Policial óptimo, parte de la constatación de las deficiencias de los servicios que sus integrantes ofrecen. Pues, lo que es válido para el individuo a través del aprendizaje, lo es también para las instituciones en especial cuando estas han sido concebidas para servir a la comunidad.

*4.9.1. ¿Por qué es necesario el desarrollo de una **gestión por competencia**?*

Por constituir una de las herramientas fundamentales en el desarrollo del capital humano en las organizaciones, su utilización permite hacer la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento formativo y experiencia necesarios de definir para los requerimientos de un puesto de trabajo o actividad laboral. Para ello, también es necesaria la **articulación de contenidos educativos con la realidad nacional y local**, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de acciones de formación requerida.

Entre las dimensiones centrales del análisis y evaluación de una estructura educativa curricular a implementar en un Sistema Formativo PNP, es necesario considerar la capacidad intelectual y pedagógica del expositor, el uso óptimo de materiales y equipos de aprendizaje, la optimización de la calidad formativa policial, o cómo lograr la generación de aprendizajes a situaciones complejas, entre otros; y esto se logra a través de un **diagnóstico integral** de las limitaciones funcionales, administrativas y/o presupuestarias de la institución.

La contribución a la temática de estudio para la concreción de objetivos educacionales PNP, la coherencia del nivel de articulación que tiene entre sí el diseño y las prácticas pedagógicas en los Centros de Formación Policial, así como la factibilidad y posibilidad de contar con capacidades docentes y recursos técnicos que implica el proceso de cambio, la modernización policial y la distribución de responsabilidades son algunas de las dimensiones a tomar en cuenta para **la definición de las políticas** a utilizar.

Las competencias modernas no se enseñan en un curso solamente, sino que son el reflejo de un ambiente productivo, empapado en los códigos de conducta y funcionamiento que operan en la realidad. En fin, solo una propuesta donde se articulen educación con formación y trabajo con tecnología, así como un ambiente adecuado, pueden ser los mecanismos alternativos por el cual se transmitan los valores, hábitos y los comportamientos inherentes a las modernas competencias. Para ello, es necesario concatenar la **instrumentación de las políticas** con la Ley General de educación (Ley 28044), el requerimiento del Perfil Profesional del Policía en un marco de **Legitimidad y Consenso Ciudadano**.

Actualmente, el sistema de instrucción policial es considerado de nivel universitario (Escuela de Oficiales) y técnico (suboficiales) al cumplir estrictamente con la Ley General de Educación con facultad para otorgar grado académico a nombre de la nación. Resulta necesario, desarrollar un modelo de formación educativa de calidad, con un adecuado manejo de los escasos recursos asignados, la ratificación de convenios con universidades para su participación en los procesos de admisión, selección y el posterior reforzamiento de la plantilla docente, entre otros. Lo que posibilitaría en los futuros servidores policiales, óptimos estilos de vida (en concordancia con la función que realizan), mejores patrones de conducta, creencias y valores que sean percibidos por la sociedad en su conjunto; ello implica un acendrado **Perfil Profesional del Policía**.

La generación de competencias a partir de los programas formativos exige a estos la iniciación de cambios en sus estrategias pedagógicas, en sus enfoques curriculares y el papel tradicional asignado a docentes y educandos. También, requieren la utilización de una amplia variedad de materiales de aprendizaje, combinada con la orientación del aprendizaje hacia la solución de problemas, más que a repetición de contenidos solamente.

Es por ello que, con base en el perfil profesional determinado, se elaboran los contenidos formativos, estableciéndose los conocimientos profesionales teóricos y prácticos requeridos para un desempeño competente. Para la gestión por competencia policial, no interesa cualquier resultado, sino aquel que esté en concordancia con los objetivos y el contexto global de la institución, por ello es importante disminuir todo lo que se pueda, la distancia entre competencia y desarrollo efectivo. La distancia señalada entre atributos de conocimientos y habilidades y el desempeño efectivo (situación real de trabajo); explica el porqué de la búsqueda del nivel aceptable de **legitimidad y consenso ciudadano**.

La legitimidad y el consenso ciudadano de las actividades PNP están relacionados con el problema de la violencia y la inseguridad ciudadana y este indicador refleja el grado de aceptación y confianza que pueden tener los ciudadanos en las instituciones a cargo de enfrentar este problema (Poder Judicial, Poder Ejecutivo, Congreso de la República, gobiernos locales y la PNP). No obstante, la Policía es considerada por la sociedad como el brazo activo para la lucha contra el delito; pero asumimos mal, cuando creemos que debe resolver toda la delincuencia existente en un país; ya que solamente la Policía “combate los efectos, porque las causas son de origen socioeconómico y educativo”.

Por lo expresado, la **Co-Gestión con los Gobiernos Locales** en materia de Seguridad Ciudadana constituye una alternativa para implantar políticas de participación Ciudadana, porque la institución policial en este tercer milenio afronta nuevos desafíos, siendo prioritario el relacionado con la **contribución a la consolidación de la democracia**, así como lograr

el ansiado **fortalecimiento de la imagen institucional**, al contar actualmente con el Derecho de Sufragio.

Es necesario clarificar que la aplicación sistémica de un modelo de gestión por competencia en los sistemas formativos policiales constituye una solución alternativa a uno de los muchos problemas que afronta. Sin embargo, no constituye la solución integral a todos los males que la institución policial aqueja.

4.10. Conclusiones

La aplicación de una gestión por competencia en los sistemas normativos del año 2004 en los Centros de Instrucción Policial de Lima no ha influido significativamente en el desarrollo profesional del participante (llámese cadetes y/o alumnos) y en el ámbito social con relación al año 2001, los mismos que concluyeron sus estudios formativos en el año 2006. Salvo, en aspectos puntuales cómo la participación de la PUCP y la URP en el Proceso de Admisión a la EO-PNP y la ETS-PNP respectivamente, la actualización y mejora de la malla curricular y el fortalecimiento de la plantilla docente vía convenios universitarios.

La participación de la PUCP en todo el Proceso de Admisión 2004 a la EO-PNP, desde el diseño e implementación del sistema de admisión, la elaboración de los exámenes de conocimientos y aptitud académica, el control de todos los procesos operativos (impresión, aplicación, calificación y publicación de resultados) ha constituido un suceso inédito en la historia de la institución policial. Ello nos permite deducir una mejor transparencia y equidad en la admisión en relación con anteriores concursos. La participación de la URP en el Proceso de Admisión a la ETS-PNP ha sido menos participativa, pero también relevante.

El Sistema Educativo Policial no es un objeto estático, requiere permanente revisión, evaluación y ajustes, ya sea por la dinámica de los cambios sociales, tecnológicos y pedagógicos, o por las consideraciones propias del

educador. El fortalecimiento de la calidad de la educación formativa, de la capacitación, especialización, perfeccionamiento e investigación científica del personal policial implica la participación de una plantilla de profesionales idóneos en el direccionamiento del proceso enseñanza - aprendizaje; pues de la capacidad intelectual y pedagógica del expositor depende la concreción de los objetivos institucionales.

El Programa de Reforma Educativa Policial y el desarrollo de una línea en Seguridad Ciudadana constituyeron (a partir del Informe de la Comisión Especial de Reestructuración) los objetivos primordiales de la Dirección de Educación y Doctrina Policial. Cuya reforma aplicada en el año 2004 se orientó a replantear la gestión educativa en los Centros de Formación PNP, la evaluación del sistema de admisión y selección, la actualización del personal en servicio activo, y ello involucra cambios en la cultura organizacional, búsqueda del Profesionalismo Policial, vía mejora de la calidad de servicio y acercamiento a la comunidad.

La educación también es la piedra angular para el desarrollo de las instituciones policiales, por el rol fundamental que cumplen en la convivencia pacífica y segura de la sociedad para garantizar un servicio efectivo; así como el atributo de “País Seguro” para las visitas turísticas e inversiones de capitales extranjeros, entre otros. La aplicación de una gestión por competencia en los centros de instrucción PNP engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también el aprovechamiento de la tecnología de información, lo que permitiría la reducción de personal policial en labores administrativas.

La situación encontrada por la Comisión Especial de Reestructuración Especial en el Sistema Educativo Policial referente a la débil plantilla de instructores y docentes, la falta de transparencia y equidad en los procesos de selección, el régimen de instrucción excesivamente castrense, influyeron en la Dirección de Educación y Doctrina Policial para el establecimiento de algunos correctivos en los Sistemas Formativos. Pero la falta de continuidad en el direccionamiento del comando policial y del ministro del

interior, no han permitido valorar la oportunidad, eficacia y eficiencia de la gestión por competencia.

La participación de jóvenes profesionales egresados de universidades y de egresados de institutos superiores en el proceso de admisión 2004 a la EO-PNP y a la ETS-PNP respectivamente. Tiene como finalidad mejorar la captación y reclutamiento de personal policial, una mejor formación civil y humanística del educando, la continuación del proceso de reforma y modernización policial iniciada por el gobierno del Dr. Alejandro Toledo mediante DS. 0200-2002-IN del 22.03.02. Dicha convocatoria, nos permite manifestar el intento de una mejor apertura a la comunidad y la búsqueda de la credibilidad ciudadana en la PNP.

Según el Sondeo de Opinión de IMASEN (nov.2003), los niveles de corrupción, la falta de un adecuado direccionamiento e ineficacia administrativa y funcional que aún persisten en la mayoría de las instituciones del Estado; llámese presidencia de la república, Congreso, Policía nacional, Poder Judicial, etc., han afectado de manera considerable los niveles de credibilidad de los servicios que otorgan. No obstante, la PNP muestra una leve, pero significativa mejora en la credibilidad social con relación al año 2001 (38.5 %) y ello se corrobora con el 55 % del nivel de aprobación de la labor de la PNP (IMASEN - agosto 2004).

Las causas del origen social del incremento de la violencia e inseguridad ciudadana se cimientan en la pobreza y en la falta de trabajo, la falta de valores por familias destruidas, la falta de oportunidades para los jóvenes y el fácil acceso a las drogas y el alcohol. Entre las causas de origen policial se tienen presentes la ineficiencia policial, la falta de recursos suficientes para la lucha contra la inseguridad ciudadana; aunados a las leyes blandas, la protección de los derechos humanos de los delincuentes y el otorgamiento de beneficios penitenciarios.

Existe reconocimiento de la ciudadanía y en la institución policial sobre la labor que desempeñó el Lic. Fernando Rospigliosi Capurro, en sus dos

gestiones al frente de la cartera del Interior (2001 y 2004 respectivamente), y ello se expresa en el mejoramiento de los niveles de aprobación de la labor de la Policía Nacional durante su gestión, en la Creación de la Oficina de Asuntos Internos (para combatir los altos niveles de corrupción existentes en la PNP), la Defensoría del Policía, la Suscripción de Convenios con universidades para el mejoramiento de la formación humanística y profesional del Policía.

Según el Sondeo de Opinión Policial de la Universidad de Lima (octubre 2005), el económico es uno de los principales problemas de la vida cotidiana del personal policial; también perciben que la situación policial no ha mejorado con relación al año anterior, ya que los ingresos no satisfacen sus necesidades básicas. Por ello, realizan otras labores complementarias (serenazgo, seguridad de bancos, de casinos, etc.). No obstante, refieren encontrarse satisfechos de la carrera policial y que si volvieran a nacer elegirían nuevamente dicha actividad; lo que denota la falta de un Proyecto de Vida Personal y afán de superación.

El personal policial reconoce que, entre los principales defectos en la PNP, se encuentran inmersas ciertas características: cómo la mala preparación; el maltrato a los usuarios y la irresponsabilidad; y, como virtud policial, dicen contar con un buen trato, responsabilidad y dedicación al trabajo. Lo expresado nos deja entrever la carencia de una adecuada formación académica policial. Ello se corrobora con lo contradictorio de las respuestas de los encuestados; ya que expresan como defectos ciertas características policiales, las que posteriormente son calificadas como virtudes policiales.

De la reforma y modernización policial se conoce muy poco en la institución; si bien estos procesos se anunciaron como parte de la Reforma del Aparato Estatal, lo que se ha percibido hasta el término de la investigación es el esfuerzo de un determinado grupo de civiles y policías por producir cambios en la PNP para hacerla más eficiente y cercana a la comunidad. Pero los cambios de los iniciadores de este proceso y la voluntad política

en la designación del Comando Policial y del ministro del interior, han limitado el grado de avance.

4.11. Recomendaciones

Continuar con el Proceso de Reforma Educativa iniciado en el año 2004 por la Dirección de Educación y Doctrina Policial- DIREDD; así como el monitoreo de las actividades curriculares, administrativas y funcionales en la División Académica de los Centros de Formación Policial. Lo que permitirá mejorar la calidad de la educación formativa policial, la calidad de la formación civil y humanística; y por consiguiente la calidad de atención y servicios en relación a una gestión por competencia.

Exigir grado académico y/o título profesional de nivel universitario al personal policial que cumple labor docente en los Centros de Instrucción Policial (EO-PNP y ETS- PNP), en especial en asignaturas ajenas al trabajo operativo policial. De esta manera, se fortalecerá la débil plantilla docente y mejorará la calidad de la enseñanza en los aspectos metodológicos e investigativos.

Reglamentar y/o promover cada cierto tiempo al Status de Oficial de Servicios PNP, al personal subalterno que ostenta título profesional, lo que estimulará de manera colectiva a los demás integrantes para la búsqueda de una alternativa para su desarrollo profesional y social. De esta forma, se estaría concretizando la Afirmación del Profesionalismo Policial y el aumento de la credibilidad en su modernización.

Modificar el Reglamento de Ascensos PNP, en lo que respecta a los requisitos mínimos para la promoción jerárquica al grado de Mayor PNP. Dichos requisitos deben exigir grado académico de magíster o equivalente para la obtención del grado jerárquico referido, y grado académico de doctor para ser promovidos a General PNP. De esta forma, se contribuirá al fortalecimiento de la capacidad directriz, administrativa y funcional de la PNP y, por ende, en la calidad de vida de sus integrantes.

Promover la integración de grupos interdisciplinarios PNP que tengan como finalidad aportar propuestas para la creación, soporte e implementación de un Sistema Educacional Formativo Policial que permita estandarizar niveles óptimos de conocimientos jurídicos, éticos y sociales en el proceso enseñanza - aprendizaje de los educandos policiales en las Escuela Regionales PNP.

Realizar cursos de formación docente para el personal policial que carece de título profesional y dictan clases en los Centros Formativos Policiales, en asignaturas inherentes al quehacer policial (manejo de armamento, técnicas de arresto, etc.). A fin de reforzar los conocimientos metodológicos convencionales y/o empíricos para un mejor desempeño académico, capacitándolos para la aplicación de métodos y técnicas actuales de la ciencia de la educación.

Construir las bases para el establecimiento de convenios de cooperación y/o relaciones académicas con las instituciones policiales de países latinoamericanos. En especial, con las que lograron la Modernización Policial para el intercambio de experiencias administrativas, funcionales, operativas y/o docentes, en aspectos relacionados a la lucha contra la corrupción y el orden interno.

CAPÍTULO V ASPECTOS CONCLUYENTES

Es indudable que todas las personas poseen habilidades y competencias imprescindibles para la realización de distintas actividades de la vida diaria; entre ellas, las relacionadas con un puesto laboral. En el mundo actual, el desarrollo constante de estas competencias es necesario para adaptarse a las exigencias laborales de las empresas y, por ende, para conseguir un puesto de trabajo.

En ese sentido, se debe precisar que “las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y motivaciones que ponemos al servicio de una tarea o la resolución de un problema, para alcanzar un resultado” (Escuela Europea de Administración, 2016, p. 8). De acuerdo con ello, las competencias contribuyen a la reducción de inconvenientes, enfrentando los nuevos desafíos de la humanidad, por tanto, estas competencias merecen ser gestionadas para promover su desarrollo adecuado.

La gestión de las competencias humanas, generalmente, se denomina gestión del talento humano y es una realidad que es aplicada en varias empre-

sas del mundo con el fin de mejorar el comportamiento de sus empleados y su competitividad en el mercado. Al y Atan (2020) afirman que las prácticas de gestión del talento conllevan a ventajas competitivas que otros no pueden poseer, mientras que las tecnologías y los nuevos productos pueden ser copiados por las empresas competidoras.

A partir de ello, se deduce que el talento de cada empleado es un recurso exclusivo dentro de cada empresa y que no solo depende de la organización o gestión de la empresa, sino de las actitudes de los empleados por mejorar su rendimiento laboral; estas actitudes no son las mismas en cada persona, por lo que identificar a las personas con dichas actitudes es factible para una fácil y apropiada gestión de talento.

Como se ha señalado previamente, uno de los modelos propuestos para la gestión del talento humano es la denominada gestión por competencias, la cual —de acuerdo con Pacherez y Marrufo (2020)— es un mecanismo evaluativo que permite el desarrollo progresivo de la eficacia de una función que los empleados cumplen dentro de una organización y, por tanto, genera mayor potencial dentro de tal organización.

La gestión por competencias no solo busca incrementar los beneficios y la sostenibilidad de las empresas, sino también se enfoca en el desarrollo de los trabajadores o empleados como profesionales y, por ende, trata de que los empleados posean un mejor desempeño laboral y una mejor oferta laboral.

De lo anterior, se desprende el término del desarrollo profesional, el cual es un requisito esencial en el mundo laboral de la actualidad. Además, por todo lo que se ha descrito progresivamente, es oportuno concluir que este desarrollo “es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones” (Brizuela, 2019, p. 100). Estas etapas pueden consistir en un proceso de aprendizaje y de formación profesional.

La formación profesional es, en sí, un área que involucra la relación entre programas de desarrollo profesional, políticas de trabajo y los deseos por un trabajo con condiciones favorables (Salazar y Vargas, 2017). Por tanto, esta formación implica un proceso de aprendizaje en las personas, el cual marcha de acuerdo a las políticas laborales de una nación. Este aprendizaje —según Vega et al. (2019)— es una aglomeración de fases que producen conocimientos adquiridos desde situaciones de la vida diaria y que afectan a los conocimientos previos, habilidades, aptitudes, destrezas y entre otros aspectos de cada persona.

A partir de ello, se puede afirmar que el aprendizaje, por medio de la formación profesional, facilita el desarrollo profesional de una persona y, de ese modo, demuestra la relevancia que tiene en la vida de los demás. Las personas que se enfocan en un proceso de aprendizaje con la finalidad de conseguir un desarrollo profesional tienen mayores oportunidades de trabajo y es posible que exhiban un eficiente desempeño laboral.

Por todo lo que se ha indicado sobre el desempeño laboral, se infiere que este es “el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes al logro de los objetivos de la organización” (Jara et al., 2018, p. 743). Este desempeño es la evidencia real de la calidad de trabajo que un empleado puede ejecutar sin importar el sector de trabajo.

Es evidente que el modo en que se produce el aprendizaje es crucial para una buena formación y desarrollo profesional, para un eficaz desempeño laboral y para mayores oportunidades de trabajo. En ese sentido, el proceso del aprendizaje está ampliamente vinculado con la enseñanza que los docentes imparten, ya que el compromiso, la actitud y las herramientas pedagógicas de los docentes infieren en el interés de los estudiantes por aprender.

El desempeño laboral de un docente es una preocupación actual para aquellos que tratan de producir mejoras en el sector educativo, específicamente los centros educativos, puesto que está estrechamente asociado

con el cumplimiento de los objetivos del aprendizaje (Martínez y Lavín, 2017). Por tanto, incentivar la formación y el buen desempeño de un docente facilita el surgimiento de progresos en los centros educativos y en el aprendizaje de los estudiantes.

Un refuerzo a la enseñanza de los centros educativos puede ser la implementación de la gestión por competencias dentro de ellos, dado que este modelo de gestión no solo tiene como finalidad impulsar el desarrollo y desempeño laboral de los docentes, sino también producir un adecuado aprendizaje para los estudiantes y, de tal forma, conseguir que estos estudiantes sean excelentes profesionales en sus respectivos puestos de trabajo.

Por ejemplo, un enfoque que se ha extendido en el proceso de enseñanza-aprendizaje es el Aprendizaje Basado en Competencias (ABC), el cual establece que las sesiones de clase se centren en el estudiante, considerando acciones que potencien sus capacidades, autonomía y responsabilidad (Lizitza y Sheepshanks, 2020). Este enfoque se relaciona con la gestión por competencias, debido a que ambos procuran generar o reforzar las competencias de las personas.

De acuerdo con lo anterior, la aplicación de la gestión por competencias en centros formativos policiales puede ser factible para mejorar el desempeño de los agentes policiales en sus funciones como docente y como cuidador de la seguridad ciudadana y, asimismo, para aquellas personas que se preparan para ser los próximos policías de un país. En el Perú, los centros educativos de la Policía Nacional —tal como el Ministerio del Interior (2021) expresa— no presentan un sistema adecuadamente estructurado, actualizado y centralizado que pueda enfrentar las irregularidades y adversidades de la formación policial.

Por tanto, la gestión por competencias puede ser útil en los centros educativos policiales, mejorando las competencias de los estudiantes y docentes y, asimismo, garantizando que los policías, en general, desempeñen su

cargo eficientemente a fin de que respondan a los problemas de inseguridad ciudadana. Cabe sostener que un país con policías más capacitados es un avance para toda la sociedad de la nación.

En la nación peruana, se han producido dos leyes esenciales: la Ley N.º 27238 y la Ley N.º 28044, las cuales describen los principios que rigen a la organización policial y las normas para los sistemas educativos peruanos, respectivamente. Estas dos leyes, en tanto, deben funcionar en conjunto con el fin de que la educación policial sea provechosa para los policías y para el desempeño adecuado como profesional.

En ese sentido, un sistema educativo siempre debe propiciar que los centros de formación o educacionales posean un significado amplio en la vida de los estudiantes (Flórez et al., 2016b), dado que eso genera que los estudiantes sientan interés por aprender y, por ende, desarrollen un afecto a su profesión y un eficiente desempeño en sus actividades de trabajo. Ante ello, el Ministerio de Educación y Formación Profesional (2019) afirma lo siguiente:

La combinación de aprendizaje en el centro educativo y en el entorno laboral a través de programas combinados centro educativo-trabajo proporciona numerosas ventajas. Los alumnos obtienen una educación que incorpora el aprendizaje práctico y teórico. Las empresas se benefician porque la educación puede adaptarse a las necesidades del lugar de trabajo y los estudiantes se familiarizan con los procedimientos específicos de la empresa. (p. 20)

A partir de esto, se comprende que la formación profesional debe ser constante en las personas para que se adapten a los cambios de las empresas. En tal sentido, los policías también deben gozar de una formación continua para lograr progresos en el contenido de sus aprendizajes y en su desempeño laboral, el cual es importante para la ciudadanía.

En conclusión, la gestión por competencias puede ser factible para la organización de los centros formativos policiales con el fin de entrenar a los miembros policiales en sus cargos respectivos, incrementando el nivel de competencia de los mismos; sin embargo, también es fundamental la intervención de un gobierno, a través de políticas y reformas, para el enriquecimiento profesional de los agentes policiales de una sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Universidad Técnica de Ambato. <https://bit.ly/3t02QZb>
- Agra, G., Soares, N., Lopes, M., Melo, M. y Lima, M (2019). Analysis of the concept of Meaningful Learning in light of the Ausubel's Theory. *Rev Bras Enferm*, 72(1), 248-55. <https://bit.ly/3BoAmLD>
- Al, R. y Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 1-21. <https://sci-hub.se/10.3390/su12208372>
- Anastacio, C., García, A. y Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *Rev. Tzhoe-coen*, 12(4), 436-448. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1394/1928>
- Antillano, A. (2016). La reforma policial en Venezuela. *Ciencias Sociales*, 16(4), 618-635. doi: <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2016.4.24335>

- Arévalo, L. (2018). Educación policial y derechos humanos. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, 9(17), 1-16. <https://bit.ly/3znxYE5>
- Baracaldo, M. S. (2016). Policía para el Estado Social de Derecho en Colombia: De ciudadanos a policías para aportar a la paz. *Policía y Seguridad Pública*, (2), 235-268. doi: <https://doi.org/10.5377/rpsp.v6i2.3004>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R. y Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54 - 60. <https://bit.ly/3grInr6>
- Berni, S. (2015). *Formación policial. Agentes profesionales comprometidos con la protección de la comunidad*. Ministerio de Seguridad de la Nación. https://issuu.com/minseg/docs/formaci__n_policial_-_agentes_profe
- Bianciotto, M. (2016). Tres aspectos para pensar el proceso de formación profesional en la Escuela de Cadetes de Policía de Santa Fe. *Delito y Sociedad*, 1(27), 85-95. doi: <https://doi.org/10.14409/dys.v1i27.5281>
- Brizuela, T. (2019). Desarrollo profesional: una herramienta efectiva para el crecimiento integral de los profesionales en inglés en la UNED. *Revista Espiga*, 18(37), 99-110. <https://bit.ly/3jk6idP>
- Bulla, P. y Guarín, S. (2015). Formación policial y seguridad ciudadana. ¿Cómo mejorar el servicio de policía? *Análisis*, (4), 1-24. <https://bit.ly/3gwARuR>
- Casimiro, C., Tobalino, D., Casimiro, W. y Fernández, B. (2020). Competencias laborales y formación profesional de profesoras de Educación Inicial, en el distrito de Lurigancho en Perú. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 444-453. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-444.pdf>

- Castro, K., Luna, K. y Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el Banco Solidario. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203. <https://bit.ly/3sV14II>
- Concha, X. y Arredondo, G. (2020). *Evaluación y certificación de competencias laborales en Perú: el caso del ministerio del trabajo y promoción del empleo*. EUROSOCIAL. <https://bit.ly/3B9xO3G>
- Consejo Nacional de Educación (2018). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. Balance y recomendaciones 2017-2018*. Autor. <https://bit.ly/3kx7cTr>
- Correa, S. (2019). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98. <https://bit.ly/3jidLKI>
- Dammert, L. (2019). ¿Reformar sin gobernar? Desafíos institucionales de las policías en América Latina. *Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, México*, 13(44), 89-120.
- Dammert, L. (2020). *Reforma policial. Agenda (aún) pendiente en América Latina*. Virtual-Fundación Luminis. <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2020/07/Reforma-Policial-Luci%CC%81a-Dammert-Informe-Julio-2020-1.pdf>
- Dammert, L., y Duce, M. (26 de noviembre de 2019). *Propuestas para iniciar un proceso de reformas a Carabineros de Chile*. Ciper. <https://www.ciperchile.cl/2019/11/26/propuestas-para-iniciar-un-proceso-de-reforma-a-carabineros-de-chile/>
- De Amézola, G. y Cerri, L. (2018). Contenidos y métodos en el aprendizaje histórico en Argentina después de dos décadas de reformas educativas. En De Amézola, G. y Cerri, L. (Coords.), *Los jóvenes frente a la Historia: aprendizaje y enseñanza en escuelas secundarias* (pp. 19-64). <https://bit.ly/3jmlTt6>

- De Corte, E. (2016). Avances históricos en el entendimiento del aprendizaje. En UNICEF (Ed.), *La naturaleza del aprendizaje: usando la investigación para inspirar la práctica* (pp. 34-61). <https://bit.ly/3sUh2Tt>
- Erkamov, V., Kashirin, A., Murtuzalieva, S. y Diesperova, N. (2019). Innovative competency management tool. *Espacios*, 40(42), 1-12. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p12.pdf>
- Escuela Europea de Administración (2016). *Manual de desarrollo de competencias. Nuevas profesiones/EUSA*. <https://bit.ly/2USDtM2>
- Eysenck, M., Keane, M. (2017). *Manual de psicología cognitiva* (L. Marqués, S. Mallmann, Trad.). Artmed. <https://bit.ly/3jlxTLr>
- Fernández, C. (2015). *La revolución digital del Talento Conectado*. <https://bit.ly/3kslK6O>
- Fernández, J. G. (2021). *Formación policial y gestión institucional en la división de Investigación Criminal del Cusco* (Tesis de Posgrado). Universidad César Vallejo. [file:///C:/Users/user/Downloads/Fernandez_SJG-SD%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Fernandez_SJG-SD%20(1).pdf)
- Fiszbein, A., Oviedo, M. y Stanton, S. (2018). *Educación técnica y formación profesional en América Latina y el Caribe*. Corporación Andina de Fomento. <https://bit.ly/3Bkaqkf>
- Flórez, R., Arias, N., Castro, J., Rojas, L. (2016a). Cognición, aprendizaje y mediaciones: un horizonte conceptual. En Flórez, R., Castro, J., Arias, N., Gómez, D., Galvis, D., Acuña, L., Zea, L., Pinzón, M., Valencia, L. y Rojas, L., *Aprendizaje, cognición y mediaciones en la escuela. Una mirada desde la investigación en instituciones educativas del Distrito Capital* (pp. 35-73). <https://bit.ly/3zqjenR>

- Flórez, R., Acuña, L. y Galvis, D. (2016b). Recomendaciones de carácter pedagógico para la política educativa de la ciudad: comprensión del aprendizaje para disponer las condiciones de la enseñanza. En Flórez, R., Castro, J., Arias, N., Gómez, D., Galvis, D., Acuña, L., Zea, L., Pinzón, M., Valencia, L. y Rojas, L., *Aprendizaje, cognición y mediaciones en la escuela. Una mirada desde la investigación en instituciones educativas del Distrito Capital* (pp. 195-223). <https://bit.ly/3zqjenR>
- Fogaça, N., Barbosa, M., Campos, M., Pereira, L. y Coelho, F. (2018). Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance improvement quarterly*, 30(4), 231-247. <https://bit.ly/3mHL6QP>
- Forteza, M. (2019). *Metodologías didácticas para la enseñanza/aprendizaje de competencias*. Unitat de Suport Educatiu de la Universitat Jaume I. <https://bit.ly/3muFFox>
- Gallardo, E. (2019). The meaning of talent in the world of work. En Collings, D., Scullion, H. y Caligiuri, M., *Global Talent Management* (pp. 33-58). <https://bit.ly/2WtThWc>
- García, J. y Estrada, C. (2018). La columna vertebral de la calidad educativa: el trabajo colegiado. En Borrego, D., Ruíz, N., García, J. y Cantú, D. (Coord.), *TIC – Innovación – Educación* (pp. 18-27). <https://bit.ly/2WmtvU6>
- González, M., Estévez, I., Souto, A. y Muñoz, P. (2020). Ecologías digitales de aprendizaje y desarrollo profesional del docente universitario. *Revista científica de educomunicación*, 62(28), 9-18. <https://bit.ly/3zllOeN>

- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. y Vargas, S. (2017). Estado de la educación en el Perú. *Análisis y perspectivas de la educación básica*. GRADE y FORGE. <https://bit.ly/3znk2Ks>
- Guartán, A., Torres, K. y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. <https://bit.ly/3mLYMut>
- Guillén, F. (2015). *Programa: Derecho Público y Filosofía Jurídico-Política* [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona].
- Hassan, A. (2020). Managerial Competencies Required to Achieve Sustainable Development Projects: A Proposed Model for Managers. *Environmental Management and Sustainable Development*, 9(3), 68-86. <https://bit.ly/3ymyBMS>
- Hernández, C., Cano, M. y Arano, R. (2017). Gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el proceso productivo de las empresas. *Revista Ciencia Administrativa*, (1), 44-52. <https://bit.ly/2WzeayX>
- Hernández, R. (2019). *Diseño de módulos por competencias para apoyar procesos de certificación: guía práctica*. OIT/Cinterfor. <https://bit.ly/38gIOA1>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2019). *Orientaciones técnicas para la evaluación del diseño curricular. Evaluación de contenidos y métodos educativos*. <https://bit.ly/3gGkxIe>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-758. <https://bit.ly/2Y6LEpm>

- Lazo, J., De Oliveira, S., Kaltenbrunner, A. y Vallejos, B. (2018). Influencia de componentes de inteligencia emocional en el rendimiento académico: análisis en una Institución Educativa en Perú. En Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo, *Aprendizaje, formación y educación por competencias* (pp. 80-94). <https://bit.ly/2WtwKcf>
- Lizitza, N. y Sheepshanks, V. (2020). Educación por competencias: cambio de paradigma del modelo de enseñanza-aprendizaje. *RAES*, 12(20), 89-107. http://www.revistaraes.net/revistas/raes20_art6.pdf
- Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 80 – 91. <https://bit.ly/38iCibG>
- Martínez, S. y Lavín, J. (2017). Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. *Congreso Nacional de Investigación Educativa*, (14), 1-11. <https://bit.ly/3Dr2ZcM>
- Mendieta, M. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(10), 287-312. <https://bit.ly/3Bf0Yi5>
- Mesén, L. (2019). Teorías de aprendizaje y su relación en la educación ambiental costarricense. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 14(1), 187-202. <https://bit.ly/3BjhkG6>
- Ministerio de Educación (2018). *Modelo de formación para el desarrollo profesional docente y directivo*. CPEIP y MINEDUC. <https://bit.ly/3DeqUfk>

- Ministerio de Educación y Formación Profesional (2019). *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2019. Informe español*. Secretaría General Técnica. <https://bit.ly/3zr7xgN>
- Ministerio del Interior (2021). *Bases para el fortalecimiento y la modernización de la policía nacional del Perú*. Autor. <https://bit.ly/3kmj62z>
- Miranda, A., Hernández, M. y Hernández, E. (2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, (9), 104-121. <https://www.redalyc.org/pdf/3783/378343680009.pdf>
- Moreno, A. (2018). Las TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje. En Cacheiro, M. (Coord.), *Educación y tecnología: estrategias didácticas para la integración de las TIC* (pp. 6-26). <https://bit.ly/3jr218y>
- Nieto, J. (2018). El saber ser: un factor importante dentro del nivel medio superior. En Borrego, D., Ruíz, N., García, J. y Cantú, D. (Coord.), *TIC – Innovación – Educación* (pp. 28-35). <https://bit.ly/2WmtvU6>
- OCDE (2019). *Estrategia de Competencias de la OCDE 2019*. Fundación Santillana. <https://www.oecd.org/skills/OECD-skills-strategy-2019-ES.pdf>
- Pacherrez, J. y Marrufo, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina: revista científica multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/184/230>
- Pereira, A. (2008). Internacional, Reforma policial y derechos humanos en Brasil: la dimensión. *Araucaria*, 1(20). <https://revistascientificas.us.es/index.php/araucaria/article/view/1205>

- Perilla, J. (2018). Los enfoques educativos desde el diseño curricular. En Perilla, J. (Comp.), *Aprendizaje basado en competencias: un enfoque educativo ecléctico desde y para cada contexto* (pp. 19-41). <https://bit.ly/3jLM43r>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá D.C. https://www.policia.gov.co/sites/default/files/tomo_4-1_proyecto_educativo_institucional.pdf
- Posso, R., Barba, L. y Otáñez, N. (2020). El conductismo en la formación de los estudiantes universitarios. *Revista Educare*, 24(1), 117-133. <https://bit.ly/3znNQ9C>
- Quiroz, G. y Torres, M. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *Educación*, 25(2), 157-164. <https://bit.ly/3gANBk5>
- Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-14. <https://bit.ly/3kIN00T>
- Rey, F. (2018). Cómo conseguir un modelo educativo de éxito. En F. Rey y M. Jabonero. (Coords.), *Sistemas educativos decentes* (pp. 5-22). <https://www.fundacionsantillana.com/PDFs/888955.pdf>
- Ritter, F., Tehranchi, F. y Oury, J. (2018). ACT-R: a cognitive architecture for modeling cognition. *Wiley interdisciplinary reviews. Cognitive*, 10(4), 1-19. <https://bit.ly/3mFwkuc>
- Rojas, J., Cespedes, R. y Bambarén, L. (2020). Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa FISIM SAC Huánuco – 2015. *Balance's*, 8(11), 48-55. <https://bit.ly/3yJz5U7>

- Salazar, J. y Vargas, F. (2017). *El futuro de la formación profesional en América Latina y El Caribe*. OIT y CINTERFOR. <https://bit.ly/3sPNNky>
- Sierra, G. (2016). Web: Reformas policiales en América Latina principios y lineamientos progresistas. *Policía y Seguridad Pública*, (2), 365-370. <https://doi.org/10.5377/rpsp.v6i2.3041>
- Taillacq, D., Curbelo, M. y Urquiola, O. (2015). Identificación y normalización de las competencias laborales de cargos académicos claves en la Universidad de Cienfuegos (UCF). *Universidad y sociedad*, 7(2), 13-22. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus02115.pdf>
- Tetik, S. y Zaim, H. (2021). Effects of Talent Management Practices on Organizational Engagement: A Quasi Experimental Study. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 14 (27), 91-109. <https://bit.ly/2WqPKbd>
- Tocora, S. y García, I. (2018). La importancia de la escuela, el profesor y el trabajo educativo en la atención a la deserción escolar. *Revista Científico Metodológica* (66). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382018000300024
- Trelles, D. y Galindo, J. (2020). Revisión teórica de los factores que inciden en el desempeño eficiente de los docentes en las universidades privadas de la provincia del Azuay – Ecuador. *Vincula Télica EFAN*, 6(2), 1744-1760. <https://bit.ly/3BnsUAq>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores. <https://bit.ly/3Bxel8>
- Vargas, F. (2020). *Formación profesional en la respuesta a la crisis y en las estrategias de recuperación y transformación productiva post COVID-19*. Organización Internacional del Trabajo. <https://bit.ly/3guQ9QT>

- Vega, N., Jiménez, R., Flores, I., Hurtado, B. y Rodríguez, J. (2019). Teorías del aprendizaje. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, (14), 51-53. <https://bit.ly/38yBnV3>
- Villa, A. (2020). Aprendizaje Basado en competencias: desarrollo e implantación en el ámbito universitario. *Revista de docencia universitaria*, 18(1), 19-46. <https://bit.ly/3ks6Yx1>
- Wong, J., Baars, M., de Koning, B., van der Zee, T., Khalil, M., Houben, G. y Paas, F. (2019). Educational theories and learning analytics: from data to knowledge. En Ifenthaler, D., Mah, Y. y Yau, J. (Eds.), *Utilizing Learning Analytics to Support Study Success* (pp. 3-25). <https://bit.ly/3znFRta>



EDITORIAL
NAVEGANTE