UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

"CRISIS DE CONFIANZA CIUDADANA EN LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ EN LIMA METROPOLITANA DURANTE EL PERIODO 2020 - 2025"

Trabajo de investigación presentado
para optar el Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública

Presentado por:
Cesar Augusto Ruiz Valle
Emiliano Daza Caro
Gimler Fabin Pinedo Mas
Jose Oblitas Arias
Richar Jesus Medina Velasquez

Asesor: César Manuel Bazán Ramírez
0009-0003-4898-6083

Lima, marzo de 2026

Anexo III. Reporte de Evaluación Antiplagio

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez, deja constancia que el trabajo de investigación titulado “CRISIS DE CONFIANZA CIUDADANA EN LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ EN LIMA METROPOLITANA DURANTE EL PERIODO 2020 - 2025” presentado por CESAR AUGUSTO RUIZ VALLE, de acuerdo con el D.N.I. Nro. 18092484, don JOSE OBLITAS ARIAS de acuerdo con el D.N.I. Nro. 43416010, don EMILIANO DAZA CARO de acuerdo con el D.N.I. Nro. 07758739, don GIMLER FABIN PINEDO MAS de acuerdo con el D.N.I. Nro. 43494319 y don RICHARD JESÚS MEDINA VELASQUEZ, de acuerdo con el D.N.I. Nro. 09476710, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 12 de marzo de 2026 dando el siguiente resultado:



12 de marzo de 2026.

Juan Carlos Ubillús Ramírez
Jefe Académico

AGRADECIMIENTOS

Dedicamos este trabajo de investigación a la Policía Nacional del Perú y a la Universidad del Pacífico, instituciones que nos han brindado la formación, los recursos y el espacio necesarios para llevarlo adelante.

También hacemos extensivo el reconocimiento a nuestras familias, cuyo apoyo constante y paciencia infinita nos han sostenido en este proceso.

Agradecemos igualmente a nuestros profesores y asesores, por su guía experta y por compartir generosamente su experiencia. Y a los coroneles compañeros de aula, por el compromiso y la camaradería que hicieron que este camino sea memorable.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio aborda la profunda crisis de confianza que enfrenta la Policía Nacional del Perú (PNP) en Lima Metropolitana, evidenciada por un apoyo ciudadano de solo 9%. Su objetivo principal fue diagnosticar las causas estructurales de esta desconexión y diseñar una solución sistémica, que propicie a la coproducción de seguridad y la generación de valor público.

Para minimizar sesgos institucionales, la recolección de evidencias incluyó entrevistas semiestructuradas a actores clave de la sociedad civil (reconocidos periodistas, comunicadores y expertos independientes en imagen pública), exministros del Interior y agregados policiales de distintos países de la región. Esta visión externa fue rigurosamente contrastada con un diagnóstico interno, basado en una encuesta a 91 coroneles y la evaluación del bienestar subjetivo con 378 oficiales en situación de actividad.

Los hallazgos evidencian una clara disposición interna hacia el cambio, respaldada por 85.7% de los líderes policiales consultados. Sobre esta base, se estructuró una propuesta sistémica, que integra las siguientes cinco iniciativas: (1) transformación cultural del relacionamiento comunitario, (2) fortalecimiento del aparato comunicacional, (3) creación de un observatorio de imagen institucional, (4) desarrollo de plataformas digitales y oficinas regionales y (5) medición del servicio, mediante encuestas QR.

La evaluación técnica confirma la viabilidad del proyecto. Para el primer año, su ejecución solo demanda una inversión de S/ 2,950,791 (2.8% de los saldos no devengados por la institución). Tras presentar la hoja de ruta respectiva, se concluye que recuperar el respeto y el cariño de la población demanda asumir la ruta como un compromiso impostergable – donde la tecnología y la empatía se unan, para reconstruir el pacto de confianza que el país necesita.

Palabras clave: Policía Nacional del Perú, confianza ciudadana, legitimidad institucional, coproducción de seguridad, valor público.

ABSTRACT

This study addresses the profound crisis of trust facing the Peruvian National Police (PNP) in Metropolitan Lima, evidenced by citizen support of only 9%. Its main objective was to diagnose the structural causes of this disconnection and to design a systemic solution that fosters the coproduction of security and the generation of public value.

To minimize institutional biases, evidence collection included semi-structured interviews with key civil society actors (renowned journalists, communicators, and independent public image experts), former Ministers of the Interior, and police attachés from different countries in the region. This external perspective was rigorously contrasted with an internal diagnosis, based on a survey of 91 colonels and the assessment of subjective well-being involving 378 active-duty officers.

The findings show a clear internal willingness for change, supported by 85.7% of the consulted police leaders. On this basis, a systemic proposal was structured, integrating the following five initiatives: (1) cultural transformation of community relations, (2) strengthening of the communicational apparatus, (3) creation of an institutional image observatory, (4) development of digital platforms and regional offices, and (5) service measurement through QR surveys.

The technical evaluation confirms the project's viability. For the first year, its execution requires an investment of only S/ 2,950,791 (2.8% of the institution's unspent budget balances). After presenting the respective roadmap, it is concluded that recovering the respect and affection of the population demands assuming this path as an urgent commitment - where technology and empathy unite to rebuild the pact of trust that the country needs.

Keywords: Peruvian National Police, citizen trust, institutional legitimacy, coproduction of security, public value.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

AGRADECIMIENTOS ii
RESUMEN EJECUTIVO iii
ABSTRACT iv
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO 1: Problematizar 2
1.1 Selección inicial 2
1.2 Contexto normativo - institucional 2
1.3 Descripción del problema 3
1.3.1 Definición y dimensionamiento: confianza, legitimidad y valor público 3
1.3.2 Identificación de Causas y Consecuencias 6
1.3.3 Identificación del usuario e impacto en el ciudadano 9
1.3.4 Identificación de elementos críticos (supuestos o desafíos) 9
CAPÍTULO 2: Explorar 12
2.1 Definición del desafío 12
2.1.1 Criterios de éxito 13
2.1.2 La coproducción de la seguridad: Enfoque para la transformación cultural y el restablecimiento del vínculo comunitario 14
2.2 Generación de ideas 16
2.2.1 Metodología de exploración: fuentes y criterios de selección 16
2.2.2 Análisis de cinco experiencias internacionales 16
2.2.3 Trabajo de campo: Encuestas y entrevistas 18
2.2.4 Resultados de encuesta de satisfacción con la vida y validación de propuestas para mejorar la confianza ciudadana en la PNP 20
2.3 Evaluación de alternativas 22
2.3.1 Discusión y síntesis interpretativa 24
2.3.2 Breve conclusión del capítulo y transición hacia la etapa “Proponer” 25
CAPÍTULO 3: Proponer 26
3.1 Propuesta de solución integral 26
3.1.1 Componentes de la propuesta 27
3.1.2 La cadena de valor público de la propuesta 30
3.2 Evaluación de la propuesta de solución 30
3.2.1 Testeo de efectividad, deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta 30
3.2.2 Análisis de actores (stakeholders) y gestión de resistencias 32
3.3 Ruta de implementación y sostenibilidad 33
3.3.1 Arquitectura de la gobernanza y gestión de riesgos 33
3.3.2 Hoja de ruta de implementación (Diagrama de Gantt) 34
3.4 Estrategia de financiamiento y gobernanza del proyecto 35
CONCLUSIONES 39
RECOMENDACIONES 40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 41

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	*Comparativo de Encuestas sobre Confianza en la PNP (2020 – 2025)*	*4*
Tabla 2	*Tabla ejecutiva de experiencias internacionales adaptables*	*17*
Tabla 3	*Consenso institucional sobre las propuestas estratégicas evaluadas*	*21*
Tabla 4	*Matriz ejecutiva de propuestas y evidencia primaria*	*27*
Tabla 5	*Cadena de valor público del modelo de relacionamiento comunitario*	*30*
Tabla 6	*Matriz de evaluación cualitativa ejecutiva*	*32*
Tabla 7	*Hoja de ruta de implementación (Diagrama de Gantt)*	*34*
Tabla 8	*Distribución del presupuesto inicial (Año 2026) por rubro de intervención*	*36*
Tabla 9	*Cadena de gasto para el financiamiento de la estrategia*	*36*
Tabla 10	*Estructura de costos del primer año de implementación (2026) por iniciativa estratégica*	*36*
Tabla 11	*Saldo de ejecución presupuestal DIRECFIN PNP (Años 2024 y 2025)*	*37*

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	*Denuncias por Delitos Violentos y no Violentos, Región Policial Lima*	6
Figura 2	*Causas de la crisis de confianza ciudadana hacia la PNP en Lima Metropolitana (2020 – 2025).*	*7*

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A	Guías de entrevista	45
Anexo B	Instrumento de recolección de datos – Encuesta sobre crisis de confianza ciudadana hacia la PNP	49
Anexo C	Instrumento de validación de propuestas y Escala de Satisfacción con la vida (SWLS)	51
Anexo D	Vistas fotográficas de entrevistados	53
Anexo E	Evidencia de validación externa: Grupo Focal (Focus Group) con ciudadanos	55
Anexo F	Prototipos visuales de la propuesta de comunicación	56

INTRODUCCIÓN

La legitimidad de las instituciones policiales no emana exclusivamente de su marco normativo, sino de la confianza que logran consolidar en la ciudadanía. En Perú, la Policía Nacional (PNP) enfrenta una fractura estructural crítica: mediciones recientes en Lima Metropolitana sitúan la confianza ciudadana en un mínimo crítico del 9%. Paradójicamente, esta desafección externa coexiste con una autopercepción institucional diametralmente opuesta, donde la mayoría del personal considera idóneo su desempeño operativo. Esta discrepancia evidencia que el modelo tradicional, centrado casi con exclusividad en la estadística delictiva, ha perdido eficacia para generar legitimidad social.

Ante esta crisis, la investigación se articula en torno a la siguiente interrogante: ¿cómo fortalecer el trabajo comunitario de la PNP, para enfrentar la desconfianza ciudadana en Lima Metropolitana y asegurar su sostenibilidad? Bajo un enfoque de coproducción de seguridad y valor público, el aporte diferencial de este estudio radica en demostrar que la recuperación del vínculo comunitario no requiere presupuestos inalcanzables. Por el contrario, la solución propuesta exige una fracción marginal (apenas el 2.8%) de los saldos no ejecutados por la propia institución. De manera que el éxito de la reforma recae en la voluntad política y la capacidad de gestión.

A nivel metodológico, la investigación se apoyó en un diseño mixto, cualitativo y cuantitativo, con ciudadanos y oficiales de la PNP y colegas de países vecinos. El documento se estructura en tres capítulos. Problematizar diagnostica las causas estructurales de la crisis; Explorar analiza modelos internacionales exitosos y valida alternativas con evidencia empírica; y Proponer desarrolla una hoja de ruta con cinco estrategias clave: la transformación cultural del efectivo, la profesionalización de la vocería, la creación de un observatorio de imagen, el desarrollo de plataformas digitales y un mecanismo de encuestas ciudadanas QR.

En conjunto, la investigación entrega un diseño escalable para transformar la histórica distancia institucional en un vínculo de cooperación constante, rindiendo cuentas de manera transparente a su usuario y auditor final: el ciudadano.

CAPÍTULO 1

Problematizar

El presente capítulo diagnostica y construye el problema público para comprender las causas subyacentes de la crisis de confianza hacia la Policía Nacional del Perú (PNP). Analiza la selección del problema, su contexto normativo-institucional y detalla la problemática integrando evidencia empírica y oficial. Esta fase fundamenta la necesidad de intervención pública y sienta las bases analíticas del estudio.

1.1 Selección inicial

La problemática central se define como la "Crisis de confianza ciudadana hacia la PNP en Lima Metropolitana, durante el periodo 2020 – 2025". La gravedad de esta situación se evidencia en mediciones recientes, como la de Datum Internacional (abril 2025), que registró un mínimo crítico de 9% de confianza hacia la PNP. Este fenómeno se manifiesta como una brecha persistente entre las necesidades ciudadanas y el servicio que brinda la PNP; situación que afecta directamente la seguridad ciudadana y la legitimidad institucional.

Esta brecha es reconocida en instrumentos oficiales como el Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 (Plan MS30) y el Plan Estratégico Institucional del Ministerio del Interior (PEI MININTER), que señalan limitaciones en la legitimidad, la calidad del servicio y la capacidad operativa. La desconfianza no constituye un hecho aislado, sino un problema estructural que requiere una intervención pública clara. Por ello, este estudio posiciona el fortalecimiento del relacionamiento comunitario como condición necesaria para recuperar la legitimidad y la calidad del servicio policial.

1.2 Contexto normativo - institucional

La crisis se enmarca en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, que obliga a orientar la administración estatal hacia resultados que beneficien a la ciudadanía. En este contexto, el Plan MS30 identifica factores internos que afectan el servicio policial. Complementariamente, el PEI MININTER 2025–2030, el ROF del MININTER y el POI Multianual 2025–2028 articulan los objetivos sectoriales con el fortalecimiento del servicio comunitario. Asimismo, la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de los Servicios en el Sector Público respalda técnica y políticamente la mejora de la atención. De esta manera, el relacionamiento comunitario articula tres mandatos de modernización: enfoque en el ciudadano, calidad del servicio y transparencia; exigiendo estandarizar protocolos, abrir canales de participación y medir continuamente la satisfacción.

1.3 Descripción del problema

En el marco de la escasa confianza ciudadana hacia las instituciones del Estado, la PNP sufre una crisis de legitimidad que compromete tanto la gobernabilidad democrática como la gestión de la seguridad ciudadana. Esta crisis obstaculiza la modernización del Estado y el desarrollo de una gestión pública orientada a resultados, afectando directamente el bienestar de la población de Lima Metropolitana.

1.3.1 Definición y dimensionamiento: Confianza, legitimidad y valor público

La confianza es un componente intangible, pero fundamental en cualquier relación entre la ciudadanía y una institución. Tyler (2006) la entiende como la expectativa de que la autoridad actuará de manera justa y predecible. En el ámbito policial, esta confianza se expresa cuando el ciudadano siente que la policía no solo mantiene el orden, sino que lo hace con equidad y empatía.

La legitimidad, por su parte, corresponde al reconocimiento moral y social del derecho de una institución a ejercer autoridad (Sunshine & Tyler, 2003). No se obtiene por disposición formal, sino a través de la coherencia entre lo que la institución dice y lo que realmente hace. Cuando la población percibe arbitrariedad o maltrato, esa legitimidad se debilita; en otras palabras, la sensación de injusticia erosiona la colaboración y la disposición voluntaria a obedecer.

Finalmente, el valor público (Moore, 1995) se refiere a los bienes sociales que la ciudadanía considera valiosos y que el Estado debe producir de manera participativa y transparente. En el ámbito policial, generar valor público implica brindar confianza y seguridad accesibles para todos, especialmente para los grupos históricamente vulnerados.

Estas tres dimensiones (confianza, legitimidad y valor público) conforman el marco conceptual operativo que orienta el análisis de las alternativas en este capítulo. Cualquier intervención propuesta deberá impactar positivamente en al menos uno de estos aspectos sin detrimento de los otros.

La crisis de confianza hacia la PNP se entiende como la pérdida constante de la percepción de eficiencia, eficacia, probidad, integridad y legitimidad por parte de la ciudadanía. Teóricamente, esta situación es conceptualizada como una crisis de gobernanza (Pradhan, 2021), exacerbada por la percepción que las instituciones no responden a las necesidades, y que se manifiesta cuando fallan la entrega de servicios públicos de calidad, la transparencia y la integridad (OECD, 2024). Respecto a la crisis de confianza Bradford (2025) menciona que la opinión pública presenta altos niveles de incertidumbre, decepción y desilusión hacia la policía, señalando una baja legitimidad, aunque con niveles relativos de confianza.

Esta crisis mina la capacidad de la institución para cumplir su labor constitucional de prevención e investigación, afectando directamente a la población. Además, existe una desconexión crítica entre la visión interna y la realidad ciudadana, ya que el Censo de Percepción y Autopercepción Policial (MININTER, 2023) indica que más del 80% del personal policial percibe su desempeño como "bueno" o "excelente".

La gravedad de la crisis es innegable y se evidencia en los datos: Las encuestas de opinión confirman, de otro lado, la tendencia de seguir perdiendo el reconocimiento ciudadano. Mientras que en 2021, 19% de la población confiaba en la PNP (La República, 2021, con base en INEI), en abril del año pasado Datum Internacional registró 9%. Este panorama es corroborado por otros estudios (IEP, 2025; Ipsos Perú, 2024; CPI, 2024) con similares preguntas y metodologías. La Tabla 1 ilustra dichas tendencias.

Tabla 1

Comparativo de encuestas sobre confianza en la PNP a nivel nacional (2020 – 2025)

Entidad encuestadora	Fecha de publicación	Metodología	Porcentaje de confianza en PNP	Porcentaje de desconfianza en PNP	Observaciones
INEI	2020	ENAPRES	19%	N/A	Cifra oficial; "pocas publicaciones" por pandemia.
Ipsos Perú	oct-24	Encuestas presenciales y telefónicas a nivel nacional	31% (leve repunte)	N/A	Promedio 20.1% en H2 2023. Variaciones regionales (Tumbes 40.4%, Puno 8%).
CPI	nov-24	Encuestas presenciales en hogares	6.5% (Confianza "Mucha")	91.7% (Confianza "Mediana/Ninguna")	Mayor rechazo en NSE D. Jóvenes (18-24) muestran más confianza.
IEP	ene-25	Encuesta telefónica a nivel nacional	29% (vs. 37% en Jul 2024)	N/A	Serenazgo (37%) supera a PNP. Mayor desconfianza en mujeres y macrozona sur.
Datum Internacional	abr-25	Presenciales en el hogar (1203 encuestas)	9%	89%	9% culpa a PNP por inseguridad; 12% por liberación de delincuentes; 14% por peor trabajo en lucha contra el crimen.

Nota. Elaboración propia con base en INEI, IEP, Datum Internacional, Ipsos Perú y CPI.

Por otro lado, Guillén López (2016) establece que, el modelo de "policía de proximidad" se orienta hacia una relación recíproca y participativa entre la Policía y los vecinos, basada en contacto permanente y diálogo continuo para involucrar al ciudadano en la seguridad. El autor define el relacionamiento comunitario como un sistema de prácticas de proximidad (presencia barrial y patrullaje a pie o en bicicleta), escucha y atención (canales presenciales y digitales con trazabilidad y tiempos de respuesta), comunicación pública (información clara y retroalimentación) y rendición de cuentas (mecanismos simples de queja

y seguimiento). En conjunto, estas prácticas permiten reconstruir la confianza y retomar la legitimidad social.

Estudios internacionales ofrecen un interesante panorama comparativo. Por ejemplo, en México se ha encontrado que la percepción ciudadana de corrupción reduce directamente la confianza en la eficiencia policial e incrementa el miedo al delito (Grijalva Eternod y Fernández Molina, 2017). Mientras que, un caso que contrasta esta problemática es Chile. A pesar de la reducida confianza ciudadana general, la policía goza de alta legitimidad basada en su eficacia operativa, aunque esto presenta riesgos si no se acompaña de rendición de cuentas (Dammert, 2013).

En términos de modernización, el relacionamiento comunitario articula tres mandatos clave: enfoque en el ciudadano, calidad del servicio y transparencia. Operativamente, esto supone la estandarización de protocolos de atención, la apertura de canales de participación vecinal y la medición continua de la satisfacción ciudadana como insumo de gestión. Desde la lógica de la cadena de valor público, la persistencia de esta problemática evidencia que la entrega del servicio policial (trato, respuesta, comunicación o presencia comunitaria) no está generando el nivel de valor esperado por la ciudadanía.

La delimitación geográfica a Lima Metropolitana (2,672.3 Km², 10.4 millones de personas) se justifica por la alta densidad poblacional y la complejidad que presenta en materia de seguridad ciudadana. El periodo analizado (2020–2025) coincide con una etapa de incremento en la exigencia sobre la gestión estatal, marcado por el contexto post-COVID-19. Según el Sistema Integrado de Gestión de la Carrera Policial (SIGCP, 2025) la PNP cuenta con 51,123 efectivos que prestan servicios en diversas unidades policiales, de los cuales 3,674 realizan labores de inteligencia.

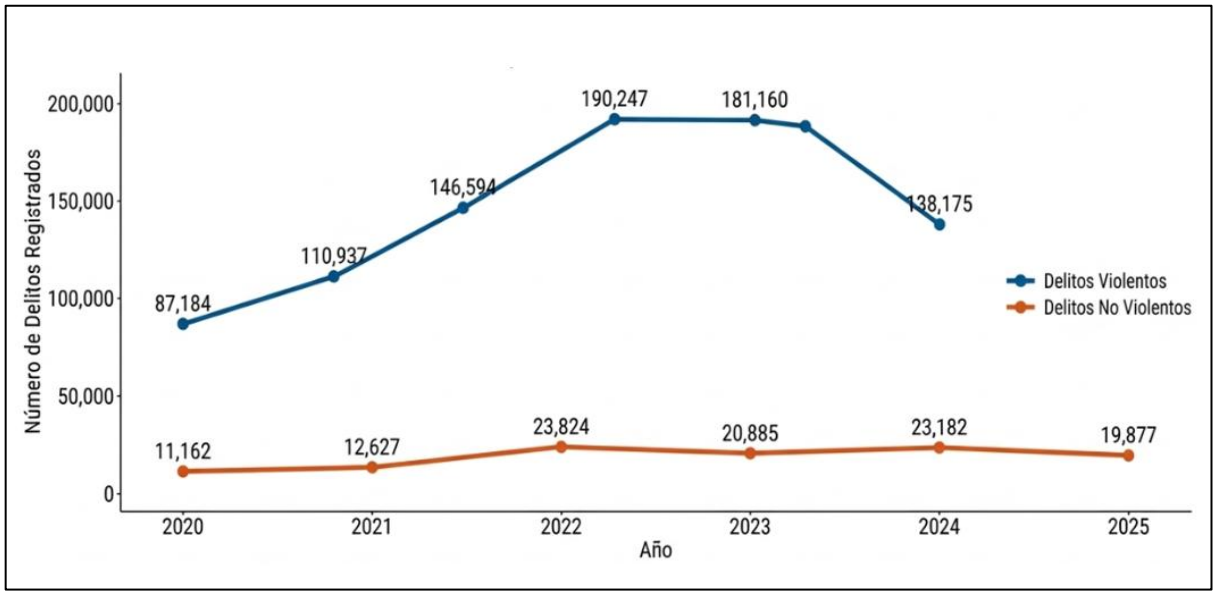
Según el Sistema de Denuncias Policiales (SIDPOL PNP, 2025) entre los años 2020 al 2025, en la Región Policial Lima, los delitos violentos parten de un nivel bajo en 2020 debido a las restricciones de la pandemia del COVID 19. Luego, crecen hasta alcanzar su punto más alto en el 2023. A partir de ahí, experimentan una reducción. Al mismo tiempo, los delitos no violentos muestran un incremento brusco en el 2022 y, desde ese momento, conservan un nivel alto con leves oscilaciones. El panorama integral evidencia que, aunque hay descensos recientes en la cantidad de denuncias, muchas personas agraviadas por la criminalidad no denuncian ante la PNP dada la desconfianza existente en la institución.

Se considera necesario fortalecer el relacionamiento comunitario en las zonas con mayores brechas de seguridad, donde la proximidad y el diálogo con los vecinos resultan

esenciales para recuperar la confianza y mitigar el delito con intervenciones focalizadas. La siguiente figura muestra las cifras de las denuncias durante el periodo en estudio.

Figura 1

Denuncias registradas por delitos violentos y no violentos. Región Policial Lima 2020 -2025



Nota. Elaboración propia con base en datos (SIDPOL PNP, 2020–2025).

1.3.2 Identificación de causas y consecuencias

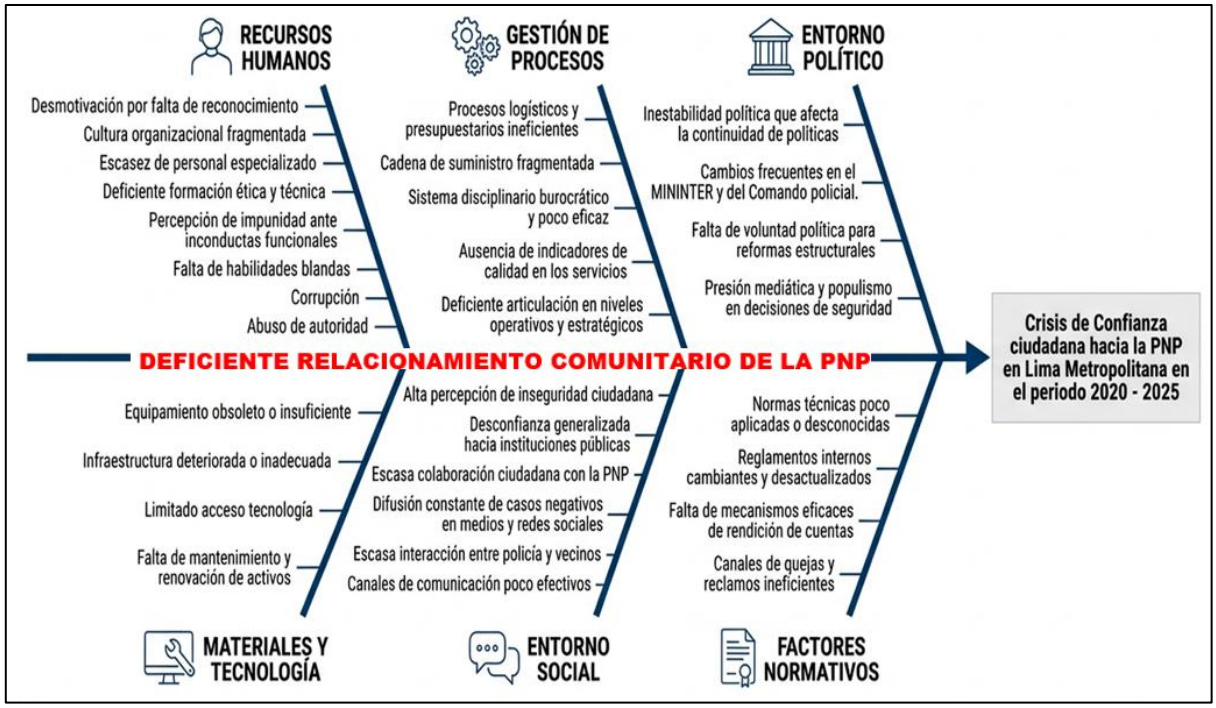
Según un experto en imagen institucional de la PNP, "la crisis de confianza en la PNP responde a una combinación de factores internos y externos, tales como la inacción en comisarías y escándalos de corrupción, comisión de delitos, uso de la violencia y abusos de poder por parte de altos mandos y efectivos policiales (R. L. Macedo Delgado, comunicación personal, 20 de septiembre de 2025)". Por otro lado, un reconocido periodista señaló "Existen dos causas centrales de la crisis de confianza hacia la PNP en Lima Metropolitana. La primera es una insuficiente proximidad cotidiana entre el policía y el vecino, para escuchar, orientar y brindar auxilio oportuno. La segunda es la respuesta policial represiva frente a las protestas sociales, que proyectan una imagen de coerción más que de protección al ciudadano (M. Sifuentes Quintana, comunicación personal, 30 de septiembre de 2025)".

A fin de poder analizar y comprender más a fondo esta problemática, se elaboró un diagrama de causa y efectos conocido como "Ishikawa" (Figura 2). Según Burgasí Delgado et al. (2021), "el diagrama de Ishikawa permite representar gráficamente las causas que generan un efecto determinado. Lo que contribuye a mejorar la calidad del análisis en procesos educativos y científicos". Este diagrama expone las causas raíz que explican la desconfianza ciudadana, como la corrupción e inconducta funcional. Lo que debilita la credibilidad institucional y la calidad del servicio; y limita el equipamiento, la infraestructura y la

tecnología. De otro lado, la coyuntura está marcada por la inestabilidad del sector Interior y como las redes sociales y los medios tradicionales amplifican los casos de abuso policial y corrupción. Varias causas están relacionadas en el siguiente diagrama. Entre ellas destaca la desconexión con el vecino, las quejas no atendidas y una comunicación estrictamente reactiva y/o reducida a relaciones públicas de las autoridades de turno.

Figura 2

Diagrama de Ishikawa: Causas de la crisis de confianza ciudadana hacia la PNP en Lima Metropolitana (2020 – 2025).



Nota. Elaboración propia a partir de la información analizada sobre las causas y efectos de la crisis de confianza ciudadana hacia la PNP, con base en datos SIDPOL del periodo 2020 – 2025.

Causas del problema

Se evidencia que la crisis de confianza se agudiza por brechas existentes en legitimidad y credibilidad, calidad de los servicios y capacidad operativa que son esenciales para un servicio policial eficiente y eficaz. Esto lo corrobora el Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030, que identifica deficiencias significativas en infraestructura, equipamiento y personal; aunado a la gestión de los recursos humanos y logísticos, que según la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, la administración pública peruana evidencia una cultura fragmentada en sus entidades. Lo que dificulta la coordinación y reduce la eficiencia (PCM, 2021, p. 13).

En este contexto, de acuerdo a los estudios y planteamientos anotados, a los datos estadísticos expuestos y principalmente a lo que determina el Plan MS30, se puede afirmar que esta crisis de confianza ciudadana surge debido a tres brechas principales:

*1. Brecha de legitimidad y credibilidad***.** Generado por hechos de corrupción e inconducta funcional, repetidamente trasmitidos en redes sociales y medios de comunicación. Lo que mina la legitimidad del quehacer policial.

*2. Brecha de calidad de los servicios***.** El servicio policial no siempre cumple los requisitos de oportunidad, transparencia, eficiencia y eficacia que la comunidad espera, generando reclamos y por ende desconfianza en la institución. La falta de proximidad cotidiana y la comunicación reactiva son causas sensibles que alimentan esta brecha.

3. Brecha de la capacidad operativa institucional. Existen deficiencias estructurales reconocidas en el Plan MS30 en equipamiento, infraestructura y tecnología de punta. Lo que limita la capacidad operativa del personal policial, reduciendo su efectividad en la prevención y control del delito.

Esta problemática se agrava por una combinación de factores, entre los que destacan un sistema disciplinario burocrático, que retrasa la aplicación de sanciones ante infracciones cometidas por el personal policial e impacta en la percepción de impunidad. Además, la cobertura negativa de los medios amplifica persistentemente los errores, alimentando una visión sesgada y pesimista. En conjunto, la crisis responde a factores estructurales, funcionales y contextuales. Por lo tanto, el relacionamiento comunitario (proximidad, escucha activa y solución temprana de conflictos) se configura como la respuesta esperable para comenzar a restaurar la legitimidad.

Consecuencias del problema

La acumulación de las causas expuestas y las brechas estructurales conllevan a una serie de consecuencias negativas:

*1. Pérdida de la confianza ciudadana***.** Las deficiencias del servicio, la percepción de corrupción y la falta de integridad institucional desconectan a la PNP con la comunidad.

2. Ineficacia en la lucha contra la criminalidad. La falta de confianza, aunada a la falta de recursos y equipamiento inadecuado reduce la capacidad operativa de la PNP. Esto se traduce en un potencial aumento de los índices de criminalidad y en una mayor sensación de inseguridad.

3. Impacto en la moral del personal. Las constantes críticas y reclamos ciudadanos pueden causar desmotivación en el personal policial. Lo que, a su vez, puede conllevar a impactar negativamente en la calidad del servicio brindado.

En síntesis, la crisis de confianza en la PNP es un problema multidimensional. Las deficiencias estructurales, funcionales y contextuales generan un círculo vicioso de desconfianza que impacta negativamente en la seguridad y la tranquilidad de los vecinos de Lima Metropolitana.

1.3.3 Identificación del usuario e impacto en el ciudadano

Los usuarios directos del servicio policial son los vecinos de Lima Metropolitana, para quienes la seguridad se traduce en la presencia, cercanía y respuesta activa de la policía en sus calles. La satisfacción ciudadana es el indicador principal de la calidad del servicio. Para medir la satisfacción se debe considerar variables propias del relacionamiento comunitario, tales como la calidad de la atención, los tiempos de respuesta y el trato recibido. Todo esto, mediante encuestas de percepción y análisis y gestión de data administrativa (denuncias, quejas y reclamos).

En síntesis, para abordar metodológicamente el relacionamiento comunitario y la crisis de confianza se debe considerar que la satisfacción y la percepción ciudadana, se manifiestan en cada interacción entre el ciudadano y el personal policial, llamados *touchpoints* en el contexto de diseño de experiencias.

1.3.4 Identificación de elementos críticos (supuestos o desafíos)

Una crisis de confianza no solo se trata de percepción ciudadana, sino de deficiencias internas y externas que requieren soluciones estratégicas y operativas. Resolverlo es complejo ya que se requiere identificar y abordar varios desafíos críticos que deben ser desarrollados; por lo que su análisis ayudará a comprender la raíz del problema y a proponer alternativas de solución.

La base del problema reside en las brechas estructurales, técnicas y operativas de la PNP que, además, constituyen elementos críticos que impactan directamente en la calidad del servicio que ofrece y, por ende, en la confianza ciudadana. Dichas brechas están identificadas en el Plan MS30 y el Plan Estratégico Institucional del MININTER (PEI):

1. *Fortalecer la integridad institucional.* La confianza ciudadana se ve afectada por la percepción de corrupción y conductas disfuncionales, conforme lo señaló un experto en imagen institucional (R. L. Macedo Delgado, comunicación personal, 20 de septiembre de 2025). Por lo que es esencial recuperar la integridad y ética en todos los niveles de la PNP.
2. *Mecanismos de rendición de cuentas eficaces.* Dado que la percepción de impunidad desmotiva el uso de los canales formales de denuncia, resulta clave gestionar las quejas ciudadanas en procedimientos ágiles de atención y seguimiento.

3. *Deficiencias en Infraestructura y Equipamiento.* Esto es un desafío crítico que se encuentra reconocido en el Plan MS30, que identifica brechas significativas en estos rubros. Además, constituye una necesidad para realizar un servicio policial eficiente y eficaz.

4. *Deficiencias en Recursos Humanos.* No existe personal especializado suficiente; ante el surgimiento de nuevas formas de crimen (cibercriminalidad y otros tipos de delitos), se requiere personal, más capacitaciones especializadas y mejor tecnología.

5. *Relación con la comunidad concebida como un sistema.* Se deben estandarizar protocolos de contacto vecinal (presencia barrial, escucha activa, rendición de cuentas), habilitar canales digitales y presenciales de quejas con trazabilidad, y medir la satisfacción ciudadana de manera continua mediante reportes públicos. Estos pasos convertirían el trato con la ciudadanía en un proceso sistemático, evaluable y transparente.

6. *Sistemas de Gestión Anacrónicos y un Sistema Disciplinario Burocrático.* Esto agrava la percepción de corrupción e impunidad. No se concretan oportunamente los procesos presupuestarios y logísticos. Se dificulta la sanción efectiva a personal policial denunciado disciplinariamente por la lentitud burocrática del sistema disciplinario. Esto constituye un obstáculo para la modernización del Estado señalada en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.

Para garantizar la viabilidad de la reforma, la propuesta del siguiente capítulo debe articular con tres de los once Sistemas Administrativos del Estado (LOPE, Ley 29158). En primer lugar, el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, al buscar enfocar el servicio hacia la creación de valor público y la satisfacción del ciudadano. En segundo lugar, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, elemento crítico para materializar la transformación cultural, la capacitación en desescalamiento y la promoción del bienestar subjetivo del personal. Finalmente, el Sistema Administrativo de Presupuesto Público, al proponerse una estrategia de financiamiento basada estrictamente en la optimización de los saldos de ejecución de la Unidad Ejecutora N° 002.

En ese sentido, la problematización trasciende la estadística coyuntural. Más bien, revela una profunda fractura de legitimidad que compromete la función esencial del Estado en la seguridad y gobernabilidad democrática.

El colapso en la credibilidad expresado en ese 9%, sorprende sobre todo porque 80% del personal policial encuestado evalúa su desempeño como “bueno” o “excelente”. Lo que evidencia una seria desconexión entre la visión interna y experiencia ciudadana en Lima Metropolitana.

El primer paso para resolver cualquier problema es reconocerlo. Entonces, resumiendo este primer capítulo: La desconfianza ciudadana en la PNP surge de tres brechas identificadas en el Plan MS30: legitimidad (por inconducta funcional), calidad del servicio (falta de transparencia y eficacia) y capacidad operativa (limitaciones en equipamiento e infraestructura). Y se explica por dos factores clave: *estructurales* (como la lentitud burocrática del sistema disciplinario o la escasez de recursos logísticos) y *funcionales* (la atención deficiente y la desconexión con el vecino). Por lo tanto, la solución no puede ser cosmética. Debe transformar al relacionamiento comunitario en un activo de bienestar y seguridad para la población.

CAPÍTULO 2

Explorar

Mientras *Problematizar* (el capítulo anterior) planteó la construcción conceptual y estratégica del estudio, *Explorar* (este capítulo), convierte ese problema en desafío y propone distintas ideas para solucionarlo. De todas ellas, al final, elige la más potente para afrontar la crisis de confianza hacia la PNP.

2.1 Definición del desafío

El desafío principal de este estudio es encontrar una forma realista y sostenible de fortalecer el relacionamiento comunitario de la PNP, de modo que la institución recupere la confianza de la ciudadanía. Se busca una solución que no dependa de grandes recursos, sino de cambios concretos en la forma de atender, comunicar y acompañar a las personas en su vida diaria. Lo que se espera, genere valor público de manera visible y constante.

En ese marco, el desafío de gestión se plantea en los siguientes términos:

¿Cómo rediseñar el relacionamiento comunitario de la Policía Nacional del Perú abordando las tres brechas estructurales (legitimidad y credibilidad, calidad del servicio y capacidad operativa) que han llevado la confianza ciudadana a un nivel crítico para, de esa manera, recuperar la confianza de los vecinos de Lima Metropolitana?

Este desafío parte de reconocer que la confianza ciudadana en la PNP se encuentra deteriorada por factores acumulativos descritos en el Capítulo 1 (casos de corrupción, abuso de autoridad, escasa transparencia y trato inadecuado al ciudadano, entre otros).

Tyler (2006) explica que la confianza se fortalece cuando los ciudadanos sienten que son tratados con respeto y voz en los procesos. Bayley (2005) añade que la legitimidad se sostiene cuando la policía actúa con apertura y respeto hacia la comunidad; mientras que, Sunshine y Tyler (2003) refuerzan esta idea al argumentar que la "percepción de imparcialidad y trato justo" es el factor más influyente en la disposición ciudadana a cooperar con la policía.

En el caso peruano, la distancia emocional y simbólica entre la ciudadanía y la policía ha generado una espiral de desconfianza. La policía percibe desafección por parte del ciudadano, mientras que éste le teme a la policía.

Para ordenar las ideas exploradas y comparar su potencial para recuperar la confianza ciudadana, se definieron estos criterios: idoneidad para el problema, impacto que pueden generar en la ciudadanía y la institución, deseabilidad para quienes deben aplicarlas y factibilidad y viabilidad dentro de las condiciones actuales de la PNP.

2.1.1 Criterios de éxito

Los criterios de éxito de esta investigación se relacionan con la generación de legitimidad y la sostenibilidad institucional. Moore (1995) señala que las políticas públicas deben evaluarse por su capacidad de producir valor público reconocido por la ciudadanía. A su vez, Denhardt y Denhardt (2015) afirman que la sostenibilidad de las innovaciones depende que estas se institucionalicen y se conviertan en prácticas permanentes, evitando que queden como acciones aisladas. Alineado al marco conceptual (ver capítulo I), se establecen los siguientes criterios de éxito para seleccionar y validar la propuesta:

1. Recuperar la confianza ciudadana. Este criterio se cumple cuando la población perciba a la PNP como una institución más confiable, cercana y justa, capaz de ofrecer un servicio transparente, empático y respetuoso. Su medición se basará en la mejora sostenida de los niveles de confianza en encuestas ciudadanas, el incremento de denuncias voluntarias y la reducción de quejas formales por abuso o maltrato. Recuperar la confianza implica reconstruir el vínculo moral y emocional entre policía y ciudadanía. Según Frühling (2004), en América Latina (particularmente en México) la confianza se fortalece a partir del desempeño policial y del trato respetuoso. Lo que incentiva la cooperación y refuerza la legitimidad institucional.

2. Sostenibilidad. Se alcanza institucionalizando prácticas exitosas mediante manuales, protocolos y políticas, así como a través del uso eficiente de recursos y alianzas estables con actores externos. De esta forma, las innovaciones dejan de ser esfuerzos aislados y pasan a integrarse como políticas permanentes dentro de la organización. Spangenberg (2002) resalta que esta capacidad de mantener y cumplir políticas en el tiempo es fundamental. El objetivo es garantizar el escalamiento de pilotos exitosos.

3. Acercamiento a la comunidad. Se reflejará en una mayor presencia policial en los barrios, acompañada de interacción colaborativa y constante con los vecinos, líderes sociales, juntas vecinales y otros actores locales. La meta es que la comunidad perciba a la policía como parte activa del tejido social y no como una fuerza extraña. El acercamiento se logrará mediante estrategias de comunicación bidireccional, presencia territorial, participación vecinal conjunta, programas preventivos en colegios y espacios públicos. Su éxito se evaluará con indicadores como frecuencia de contacto policía-comunidad, nivel de participación ciudadana en iniciativas de seguridad y satisfacción con la atención policial recibida. Según Frühling (2004), este modelo fortalece la confianza ciudadana, mejora la percepción de seguridad y disminuye la sensación de alienación.

4. Legitimidad institucional. Se fortalecerá si la ciudadanía percibe a la PNP no solo como una autoridad coercitiva, sino como garante del bien común, es decir, como una institución

justa y confiable. Para evaluar esta *legitimidad,* se tomarán en cuenta estos distintos indicadores: Percepción de *imparcialidad y justicia*, tal como lo señala la Defensoría del Pueblo (2010) en relación con el respeto a los derechos humanos y el INEI (2025) a través de encuestas nacionales; Nivel de *confianza ciudadana*, analizado por el Barómetro de las Américas (LAPOP, 2021) en sus estudios comparativos sobre instituciones democráticas; Porcentaje de denuncias por abuso de autoridad, que son resueltas satisfactoriamente, de acuerdo con los informes de la Defensoría del Pueblo (2010) y Reportes oficiales del Ministerio del Interior (2024); y finalmente, el grado de *participación ciudadana* en actividades de control social, reflejado en los registros del INEI (2025) y en los estudios de Latin American Public Opinion Project (LAPOP, 2021) sobre vigilancia democrática y compromiso ciudadano.

5. *Crear valor público*. Siguiendo a Moore (1995), el valor público no se mide solo en términos de eficiencia, sino por el impacto positivo en la vida de las personas. En este sentido, se alcanzará este criterio cuando la interacción entre policía y ciudadanos genere beneficios sociales concretos, percibidos como útiles para la comunidad (Moore, 1995). No se trata únicamente de reducir el delito, sino también de mejorar la convivencia, la percepción de seguridad, la cohesión social y promover la participación ciudadana. Algunos indicadores propuestos incluyen: Percepción ciudadana sobre la utilidad social de la PNP (medida en encuestas por IPSOS, INEI y otras a nivel local o institucional), el número de programas comunitarios implementados (ejemplo, Juntas Vecinales, observatorios vecinales, escuelas seguras, programas de prevención juvenil), participación ciudadana en actividades preventivas o de seguridad (reportes de la PNP y gobiernos locales), índice de percepción de convivencia y seguridad (Observatorio de Seguridad Ciudadana del MININTER, INEI) y satisfacción ciudadana referente a los servicios policiales (encuestas tipo QR en todas las dependencias policiales).

Como plantea Moore (1995), el valor público creado por una institución se refleja en mejoras reales en la calidad de vida, especialmente en aspectos como el sentimiento de seguridad, la pertenencia comunitaria y la confianza en las instituciones. En resumen, confianza, legitimidad y valor público forman el marco conceptual que orienta las alternativas analizadas en este capítulo.

2.1.2 La coproducción de la seguridad: Enfoque para la transformación cultural y el restablecimiento del vínculo comunitario

El fortalecimiento del relacionamiento comunitario será posible, solo si la seguridad se concibe como un bien público coproducido entre la Policía y la comunidad organizada. Este enfoque, desarrollado por Elinor Ostrom (1996), sostiene que los bienes públicos son más

sostenibles cuando se generan colectivamente, porque cada actor contribuye con una parte de la solución. En este contexto, la ciudadanía dejará de ser un receptor pasivo del servicio policial para convertirse en un agente corresponsable en la construcción de la confianza, el orden y la convivencia social.

Aplicar el enfoque de coproducción implica redefinir el rol policial dentro de la gestión pública contemporánea (transparencia, orientación al ciudadano, rendición de cuentas, cocreación de valor público y la articulación interinstitucional y multisectorial). Significa pasar de un modelo reactivo, a un modelo preventivo, dialogante y colaborativo, donde la autoridad se legitima a través del contacto humano, la transparencia y la rendición de cuentas.

Como sostiene la Police Foundation (1994), los modelos de policía comunitaria eficaces se definen por convertir la relación entre la comunidad y la institución policial en un vínculo de cooperación constante, orientado a identificar y resolver de manera conjunta los problemas que afectan la seguridad y la convivencia local. Este enfoque promueve una transición desde una autoridad basada en el control hacia una autoridad legitimada por la colaboración y la corresponsabilidad ciudadana, donde la comunidad se involucra activamente en la formulación y seguimiento de las soluciones.

Desde la perspectiva del Plan MS30, la función policial contemporánea requiere precisamente este cambio cultural del personal PNP que involucre a la ciudadanía como parte del sistema de seguridad ciudadana, sin disminuir la responsabilidad institucional, sino expandiéndola a través de la cooperación intersectorial y social. En ese sentido, la coproducción constituye un pilar de la modernización policial, coherente con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, que promueve servicios centrados en el ciudadano, participación social y generación de valor público.

Las experiencias comparadas y los precedentes locales recientes confirman la eficacia operativa de esta dirección. A nivel global, la institucionalización de la coproducción de seguridad ha transformado el vínculo comunitario en realidades muy diversas: desde la proximidad vecinal del modelo *Kōban* en Japón y los *Poliisi-piste* en Finlandia, hasta los programas de rendición de cuentas de *Neighbourhood Support* en Nueva Zelanda, las estrategias de desescalamiento en Camden (EE. UU.) y la red de voluntarios civiles en Singapur. *(Encontrará más detalles en la Sección 2.2.1)*.

Considerando los principios de transparencia y retroalimentación a la realidad nacional, se advierte que la PNP ya cuenta con una práctica pionera y altamente costo-efectiva. De hecho, desde el año 2023, Cusco lidera una iniciativa de Encuesta de Satisfacción Ciudadana con códigos QR ubicados para que los ciudadanos evalúen la atención del trámite. Esta iniciativa

costo-efectiva promueve la rendición de cuentas y proporciona una base empírica para la toma de decisiones.

De ser extendida a todas las unidades policiales de Lima Metropolitana permitiría mejorar significativamente la evaluación ciudadana e impulsar ajustes inmediatos en la gestión local. Todo este panorama evidencia que, tanto en países del primer mundo como en nuestra propia jurisdicción, la confianza se construye desde la presencia visible, la empatía y la fiscalización ciudadana.

2.2 Generación de ideas

2.2.1 Metodología de exploración: fuentes y criterios de selección

La generación de ideas se fundamentó en una investigación exploratoria y comparada de cinco modelos internacionales de policía comunitaria (Japón, Singapur, Nueva Zelanda, Camden–EE. UU. y Finlandia) que presentan resultados empíricos comprobados en la recuperación de la confianza ciudadana.

Para garantizar su rigor estratégico y su aplicabilidad a la realidad de Lima Metropolitana, estas experiencias fueron seleccionadas y analizadas bajo estos cuatro criterios metodológicos: **pertinencia**, asegurando que la intervención responda directamente a las brechas institucionales diagnosticadas (OCDE, 2019); **transferibilidad**, priorizando prácticas adaptables al contexto peruano sin demandar altos costos financieros ni reformas normativas complejas (Yin, 2018); **sostenibilidad**, garantizando que los procesos puedan institucionalizarse en el tiempo para generar valor público continuo (Denhardt & Denhardt, 2015); y **coherencia con los derechos humanos**, exigiendo el respeto a la dignidad ciudadana, el trato equitativo y el uso proporcional de la fuerza (ONU, 2011; ACNUDH, 2019).

A través de este ejercicio comparado, se evaluaron los mecanismos de gestión, la cultura institucional y el nivel de participación comunitaria de cada caso. Este filtro permitió extraer lecciones estratégicas directamente aplicables a la PNP, superando la lógica puramente operativa para plantear alternativas viables que refuercen la legitimidad democrática y el rol protector del Estado frente al ciudadano.

2.2.2 Análisis de cinco experiencias internacionales

La exploración de alternativas para el fortalecimiento del relacionamiento comunitario en la Policía Nacional del Perú revela que los modelos internacionales exitosos se centran en la legitimidad, la proximidad constante y la transparencia en la rendición de cuentas.

Como se puede ver en la Tabla 2, por un lado, la presencia constante y humanizada es el eje central en modelos como el *Kōban* de Japón, que prioriza el patrullaje a pie o en bicicleta

desde pequeños puestos barriales para el contacto directo y la solución temprana de problemas vecinales (National Police Agency of Japan, s. f.; Bayley, 2005). En una línea similar, Finlandia utiliza los *Poliisi-piste*, módulos de atención ubicados en espacios concurridos (como centros comerciales), para ofrecer orientación cívica y generar confianza mediante el trato cordial y la empatía (Ministry of the Interior of Finland, s. f.).

Por otro lado, la transparencia y la modernización impulsan la credibilidad: Nueva Zelanda emplea encuestas nacionales anuales y la publicación abierta de informes de desempeño, convirtiendo la rendición de cuentas en una herramienta de gestión (New Zealand Police, 2023); mientras que Singapur integra la tecnología con la participación social, utilizando plataformas digitales y redes de voluntarios civiles ("guardianes digitales") para la alerta temprana y la prevención del delito (Singapore Police Force, 2021).

Finalmente, el cambio cultural interno se aborda en Camden, EE. UU, mediante políticas de desescalamiento, formación en mediación y el uso de tecnologías de monitoreo como las cámaras corporales, con el objetivo de reducir el uso de la fuerza y restaurar la confianza perdida a través de un enfoque más empático (Camden County Police Department, 2021; Friedman, 2017).

Tabla 2

Tabla ejecutiva de experiencias internacionales adaptables

Modelo internacional	**Principio central**	**Mecanismos clave adaptables**	**Brecha de la PNP que aborda (Capítulo 1)**
Japón (Modelo Kōban)	Proximidad y mediación constante.	Puestos policiales barriales ligeros con patrullaje a pie/bicicleta, enfocado en la orientación directa y la solución temprana de problemas vecinales.	**Brecha de calidad de servicio** (Falta de proximidad y humanización del policía).
Nueva Zelanda (Transparencia)	Evaluación continua y rendición de cuentas.	Encuestas nacionales de satisfacción y confianza que guían la toma de decisiones, con publicación abierta de informes de desempeño.	**Brecha de legitimidad y credibilidad** (Falta de transparencia y rendición de cuentas).
Camden, EE. UU. (Desescalamiento)	Empatía y reducción del uso de la fuerza.	Capacitación en técnicas de desescalamiento y mediación; uso de cámaras corporales y sistemas de alerta temprana para prevenir inconductas en el personal.	**Brecha de legitimidad y credibilidad** (Uso de la violencia e inconducta funcional).
Singapur (Guardianes Digitales)	Corresponsabilidad y alerta temprana digital.	Redes de voluntarios ciudadanos (*Guardianes Digitales*) que colaboran mediante plataformas digitales en la prevención del ciberdelito y el reporte de incidencias.	**Brecha de calidad de servicio** (Comunicación reactiva y desconexión con el vecino).
Finlandia (Poliisi-piste)	Acercamiento en espacios cívicos.	Módulos de atención policial ubicados en centros comerciales o espacios concurridos, orientados a la prevención, la educación cívica y la atención cercana.	**Brecha de calidad de servicio** (Falta de proximidad y humanización del policía).

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de cinco experiencias internacionales.

En conjunto, estas experiencias demuestran que la confianza no depende únicamente de la inversión material, sino de un cambio institucional hacia la colaboración, la empatía y la transparencia. A continuación, se presenta una Tabla Ejecutiva de Experiencias Internacionales, que abarcan las brechas existentes entre la PNP y la ciudadanía.

2.2.3 Trabajo de campo: Encuestas y entrevistas

Se aplicó una encuesta a noventa y un coroneles de la PNP en situación de actividad (Encuesta propia, 2025), cuyo conocimiento interno resultó crucial para validar la deseabilidad institucional de las propuestas. Adicionalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a una muestra de especialistas clave: Defensor del Policía, tres exministros del Interior, dos agregados policiales acreditados en el Perú (Colombia y Ecuador), un agregado civil de México (jefe de la Subestación del Área de Inteligencia de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana), un oficial de la Guardia Civil Española y un coronel PNP con experiencia en la Dirección de Imagen Institucional.

Esta diversidad de perfiles busca asegurar una visión integral y multisectorial del problema, identificando factores estructurales, culturales y operativos que afectan la relación entre la PNP y la ciudadanía.

Los resultados de la encuesta demuestran un consenso institucional ineludible respecto a la necesidad de cambio, estableciendo la voluntad política y operativa para emprender las transformaciones. La gran mayoría de los encuestados (85.7%) considera que fortalecer la confianza ciudadana debe ser una prioridad institucional. Este hallazgo se complementa con la alta aceptación que el problema reside en el núcleo de la organización: el 78% de los líderes policiales concuerda en que la PNP necesita una transformación cultural orientada al servicio ciudadano. Esta alineación en la cúpula sobre la urgencia y la dirección del cambio (pasar de una cultura reactiva a una de servicio preventivo y cercano) se convierte en el pilar fundamental para la implementación exitosa de estrategias de relacionamiento comunitario, como la creación de Módulos de Relacionamiento Vecinal.

A pesar de este amplio reconocimiento de la necesidad de cambio, el levantamiento de información revela profundas brechas en la calidad de servicio y la transparencia institucional percibida a nivel interno (Encuesta propia, 2025). Las estadísticas sobre la interacción cotidiana con el ciudadano son un punto de alerta: solo 1.1% de los coroneles está totalmente de acuerdo en que la atención al público en comisarías y otras unidades es óptima.

Este dato refleja una crisis tangible en la experiencia del usuario. Lo que subraya la necesidad de humanizar y profesionalizar el trato policial. Además, se perciben debilidades en los mecanismos de rendición de cuentas e integridad; únicamente 7.7% de los líderes policiales

reconoce que la PNP incentiva las buenas prácticas y comportamientos éticos, y solo 1.1% considera que las decisiones institucionales se toman con criterios transparentes. Estos números, que provienen de oficiales superiores PNP, demuestran la existencia de un diagnóstico honesto sobre la falta de legitimidad procedimental que erosiona la confianza pública desde dentro.

No obstante, la encuesta a coroneles también revela un capital humano resiliente y dispuesto a la acción clave para las propuestas de modernización y acercamiento (Encuesta propia, 2025). 72.5% de los encuestados está dispuesto a participar en nuevas estrategias de acercamiento con la comunidad, y 61% considera que los programas comunitarios actuales contribuyen positivamente a esta relación. Asimismo, la relevancia de la esfera digital es clara, ya que 76.9% considera que los medios de comunicación y redes sociales influyen significativamente en la confianza hacia la institución. Este último dato valida la propuesta de profesionalizar y descentralizar la comunicación digital, reconociendo que la imagen policial se construye tanto en el patrullaje físico como en la narrativa transparente en el espacio público digital.

El análisis cualitativo, derivado de las entrevistas con exministros, líderes policiales y agregados extranjeros, destaca que la recuperación de la confianza ciudadana es intrínseca a la humanización del servicio y la transparencia comunicacional.

Exministros del Interior (G. C. A. Rodríguez Limo, entrevista, 24 de octubre del 2025; W. G. Pedraza Sierra, entrevista, 31 de octubre del 2025) coincidieron en que la legitimidad se construye mediante la presencia cercana, la empatía, el buen trato y la voluntad política, enfatizando que la imagen de la Policía depende, crucialmente, del trato que el ciudadano recibe al ingresar a una dependencia.

Esta visión se complementa con la urgencia de profesionalizar la interfaz externa; expertos como R. L. Macedo Delgado (24 de octubre del 2025) y D. Senmache Artola (entrevista, 30 de octubre del 2025) advirtieron que la institución está expuesta al "linchamiento mediático" sin una estrategia comunicacional sólida. Y enfatizaron en la necesidad de utilizar las redes sociales como el nuevo espacio donde se forma y viraliza la opinión pública.

Finalmente, la necesidad de una gestión basada en evidencia es clara, pues el general PNP en situación de retiro M. G. Ramírez De la Cruz (entrevista, 28 de octubre del 2025) instó a demostrar el servicio con resultados y datos, una práctica avalada por los agregados policiales de Colombia, México y España, quienes confirmaron el uso sistemático de encuestas para medir la satisfacción y el grado de confianza ciudadana en sus respectivas naciones.

2.2.4 Resultados de encuesta de satisfacción con la vida y validación de propuestas para mejorar la confianza ciudadana en la PNP

La aplicación de la Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS) a 378 oficiales revela una estructura dual en la percepción de bienestar del personal. Estadísticamente, el 74% del personal se ubica en rangos de satisfacción “alta” o “muy alta” (34% muy satisfecho y 40% satisfecho), lo que evidencia una base de bienestar favorable indispensable para soportar el cambio propuesto. Sin embargo, el análisis desagregado alerta sobre un grupo del 26% que manifiesta insatisfacción o ambigüedad (niveles bajos o intermedios).

Desde una perspectiva psicométrica, el hallazgo más crítico reside en el Ítem 5 (Retrospectiva): ante la afirmación "Si pudiera vivir mi vida otra vez, no cambiaría casi nada", la satisfacción cae drásticamente al 54.5%, mientras que un 35.6% expresa disconformidad, sugiriendo una profunda insatisfacción vital y frustración con sus circunstancias personales.

Interpretación para la gestión: La coexistencia de un bloque mayoritario satisfecho con un bolsón significativo de insatisfacción vital (15-26%) implica que la crisis de confianza externa tiene un correlato interno directamente vinculado al bienestar subjetivo del efectivo. Este segmento insatisfecho representa una vulnerabilidad institucional que podría afectar su nivel de empatía y disposición al servicio si no se interviene. Por tanto, la estrategia de relacionamiento comunitario no parte de un vacío, sino que debe capitalizar el alto nivel de satisfacción del 74% para influir positivamente en el sector en riesgo, validando la necesidad de integrar la salud mental y el bienestar del policía como un componente esencial para el éxito de la reforma.

Validación estadística de las propuestas estratégicas

Como paso previo al análisis de resultados, se verificó la consistencia interna de los instrumentos de recolección de datos. En el caso específico de la medición de bienestar, la fiabilidad de la escala psicométrica empleada (SWLS) fue confirmada mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor superior al umbral de aceptabilidad estandarizado ($\alpha > 0.80$). Este resultado garantiza la solidez, coherencia y validez metodológica de las respuestas obtenidas, descartando sesgos aleatorios en la muestra.

Superado este filtro psicométrico, se procedió a la validación de las cinco iniciativas estratégicas de la investigación mediante un cuestionario estructurado (escala de valoración vigesimal) aplicado a los oficiales superiores. Para garantizar un análisis riguroso que trascienda la estadística descriptiva básica, los datos fueron evaluados observando las medidas

de tendencia central y el nivel de dispersión de las respuestas. Las preguntas exactas sometidas a consulta y la consolidación de sus tendencias se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3

Consenso institucional sobre las propuestas estratégicas evaluadas

N°	Pregunta literal evaluada en el instrumento	Nivel de aceptación (Valoración Alta / Muy Alta)	Nivel de dispersión (Resistencia / Valoración Baja)
P6	Transformación cultural del personal PNP para mejorar el relacionamiento comunitario.	**88%** (Tendencia muy favorable)	**4%** (Dispersión mínima)
P7	Fortalecimiento de la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional PNP.	**78%** (Tendencia favorable)	**7%** (Dispersión moderada)
P8	Evaluación permanente del desempeño policial mediante encuestas QR.	**82%** (Tendencia muy favorable)	**8%** (Dispersión moderada)
P9	Implementación de plataformas digitales y oficinas regionales de imagen institucional.	**83%** (Tendencia muy favorable)	**6%** (Dispersión mínima)
P10	Implementación del Observatorio de Imagen Institucional y Relacionamiento Comunitario.	**81%** (Tendencia favorable)	**7%** (Dispersión baja)

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a oficiales superiores (2025). Las respuestas originales, medidas en una escala vigesimal (0 a 20 puntos), fueron transformadas para su análisis porcentual. El 'Nivel de aceptación' refleja el porcentaje de oficiales que calificaron las propuestas con notas aprobatorias altas (entre 14 y 20 puntos). El 'Nivel de dispersión' agrupa el porcentaje de oficiales que calificaron la propuesta con notas desaprobatorias (entre 0 y 10 puntos), evidenciando que la resistencia estructural a las iniciativas es estadísticamente marginal.

El nivel de aceptación agrupa las respuestas en los rangos de 14 a 20 puntos de la escala vigesimal. El nivel de dispersión agrupa las respuestas en los rangos de 1 a 9 puntos, evidenciando que la resistencia estructural a las propuestas es estadísticamente marginal.

El análisis estructural de la Tabla 3 evidencia la existencia de un consenso institucional ineludible frente a la reforma. Específicamente, la transformación cultural hacia un enfoque de proximidad (Pregunta 6) no enfrenta una resistencia endógena; por el contrario, presenta la menor dispersión negativa. Lo que sugiere que la oficialidad reconoce la crisis fundamentalmente como un problema de conducta y liderazgo.

Asimismo, la implementación de mecanismos de control como las Encuestas QR (Pregunta 8) y el Observatorio Institucional (Pregunta 10) muestran una tendencia de aceptación alta. No obstante, el análisis de las ligeras desviaciones estadísticas sugiere que la viabilidad de estas herramientas de rendición de cuentas está condicionada a la implementación de filtros técnicos; el personal acepta la evaluación ciudadana, siempre que se garantice su objetividad y se le proteja de sesgos punitivos.

Finalmente, respecto a la multidimensionalidad de la crisis (abordada en la Pregunta 11 sobre acciones prioritarias), la distribución de las respuestas no se concentra en un único factor dominante. La evidencia estadística demuestra que el personal identifica que la recuperación

de la legitimidad exige un abordaje sistémico, donde la lucha frontal contra la corrupción, la modernización logística y el relacionamiento comunitario se articulan como ejes transversales e inseparables para el éxito de la estrategia.

2.3 Evaluación de alternativas

Para responder a la crisis de confianza ciudadana hacia la Policía Nacional del Perú, se diseñaron cinco alternativas adaptadas al contexto de Lima Metropolitana. La importancia de estas propuestas se encuentra respaldada por el propio Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 (MS30), que reconoce la imagen institucional como uno de los pilares críticos para recuperar legitimidad y construir vínculos de confianza sostenibles con la ciudadanía.

Este plan destaca que la transparencia, una comunicación estratégica clara y el contacto cercano con la comunidad son elementos clave para reforzar la autoridad moral de la Policía. Desde esa perspectiva, se aborda cinco propuestas estratégicas para el fortalecimiento de la confianza ciudadana en la PNP:

1. Transformación cultural del personal PNP y relacionamiento comunitario*:* La base estructural para revertir la crisis de confianza ciudadana radica en la transformación cultural de la Policía Nacional del Perú (PNP), ajustando su misión de un enfoque reactivo y jerárquico a un modelo de servicio público orientado a la prevención, la cercanía y la responsabilidad compartida con la comunidad. Para esta transformación se proponen tres dispositivos comunitarios clave: la creación del Módulo de Relacionamiento Vecinal (MRV), que descentralizará el patrullaje preventivo, la escucha activa y la rendición de cuentas; el Centro Comunitario de Mediación y Desescalamiento (CCMD), que promoverá la gestión pacífica de conflictos vecinales; y los Puntos Policiales de Acercamiento Ciudadano en Espacios Públicos (PPACE), diseñados para recuperar la cercanía emocional con las familias. 78% de los coroneles encuestados considera indispensable esta transformación cultural orientada al servicio, respaldando la necesidad de este eje articulador (Encuesta propia, 2025).

2. Fortalecimiento de la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional PNP*:* Se propone elevar el estatus de la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional, asegurando que reporte directamente al Comandante General de la PNP y que goce de autonomía técnica, un paso vital dado que la comunicación es un pilar estratégico para la legitimidad en una sociedad hiperconectada. Esta unidad deberá estar dotada de expertos en comunicación estratégica y liderada por un Teniente General PNP. Sus funciones incluyen la elaboración de una narrativa institucional transparente, la capacitación permanente de voceros en manejo de crisis y el desarrollo de campañas multicanal que visibilicen los logros policiales. La finalidad es dejar de improvisar la comunicación y contar la propia historia de la Policía con la verdad,

contrarrestando la desinformación (Dimitri Senmache Artola, comunicación personal, 30 de octubre del 2025).

3. Observatorio de Imagen Institucional PNP y Relacionamiento Comunitario*:* Para consolidar la mejora continua, se propone crear el Observatorio de Imagen Institucional y Relacionamiento Comunitario, un organismo técnico adscrito a la Dirección de Comunicación. Su misión será evaluar periódicamente, de manera objetiva y descentralizada, los determinantes de los niveles de confianza, cercanía y transparencia en cada región del país. Mediante reportes mensuales basados en observaciones, participantes, clientes incógnitos, análisis del marco normativo, encuestas y análisis de redes, el Observatorio alimentará la toma de decisiones estratégicas y permitirá la intervención focalizada. Este organismo fomentará la meritocracia mediante un *ranking* de confianza ciudadana, identificando y replicando buenas prácticas de gestión policial. Dicha propuesta aborda directamente la percepción de falta de transparencia, ya que apenas 1.1% del personal policial encuestado considera que las decisiones institucionales se toman con criterios transparentes (Encuesta propia, 2025).

4. Plataformas Digitales y Oficinas Regionales de Imagen Institucional PNP*:* Para modernizar el relacionamiento comunitario en la era digital, se plantea fortalecer las plataformas institucionales (como redes sociales y aplicativos móviles) y crear Oficinas Regionales de Imagen Institucional, lideradas por oficiales superiores capacitados. Estas oficinas tendrán una doble función: difundir logros operativos y recoger la percepción ciudadana local, asegurando coherencia en el mensaje a nivel nacional. La profesionalización de los canales digitales es fundamental para ofrecer contenido útil y actualizado, reconociendo que la opinión pública se forma en las redes sociales (Macedo Delgado, comunicación personal, 24 de octubre del 2025). Este enfoque cuenta con un amplio respaldo interno, ya que 76.9% de los coroneles reconoce que los medios de comunicación y redes sociales influyen significativamente en la confianza hacia la PNP (Encuesta propia, 2025).

5. Encuesta de Satisfacción Ciudadana con Código QR*:* La implementación de mecanismos de evaluación continua es crucial para monitorear y restablecer la confianza, por lo que se propone adoptar una Encuesta de Satisfacción Ciudadana visible mediante códigos QR en todas las dependencias policiales. Esta herramienta simple capturará la percepción de los usuarios sobre la atención, los tiempos de respuesta, el trato policial, la empatía y la transparencia. Los resultados serán públicos y promoverán la rendición de cuentas, incentivando la mejora continua al reconocer a las dependencias con mejor desempeño. La necesidad de esta herramienta es clara, pues solo 1.1% de los coroneles considera que la atención al público en las unidades policiales es óptima (Encuesta propia, 2025).

2.3.1 Discusión y síntesis interpretativa

La fase de exploración reveló una madurez institucional crítica. Si bien la Transformación Cultural (78% de respaldo) se valida como eje central, el análisis de prioridades (Pregunta 11) matiza el diagnóstico: el personal entiende la crisis de confianza como un fenómeno multidimensional que exige atacar simultáneamente la corrupción (35%), las brechas logísticas (33%) y el relacionamiento comunitario (32%). Esto refuta la idea de una solución única.

La discusión confirma que la legitimidad no se recuperará solo con "buen trato" si no se acompaña de integridad y recursos sostenidos. Por ello, la propuesta final debe articular estos frentes, validando la tesis de la justicia procedimental (Tyler, 2006) no como un concepto abstracto, sino como una exigencia operativa de imparcialidad y eficacia.

El diagnóstico interno, lejos de evidenciar una resistencia estructural al control externo, revela una madurez institucional dispuesta a la rendición de cuentas. La evaluación cuantitativa de las propuestas demuestra que el 82% del personal respalda la medición permanente del desempeño mediante encuestas QR, y un 81% apoya la implementación del Observatorio de Imagen Institucional. Estas cifras desvirtúan la creencia de un hermetismo policial inquebrantable. Sin embargo, el análisis de dispersión advierte que la aceptación de estas herramientas tecnológicas está condicionada a que posean filtros técnicos rigurosos que eviten la subjetividad punitiva. La implementación de estos mecanismos promueve una gestión basada en evidencia y alinea a la PNP con el enfoque de coproducción de la seguridad (Ostrom, 1996), transformando a la ciudadanía en un agente corresponsable y auditor de la mejora continua del servicio.

Finalmente, la viabilidad de esta transformación cultural encuentra su principal desafío en las condiciones de bienestar del recurso humano. La aplicación de la Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS) precisa que, si bien existe un 74% del personal con niveles altos o favorables de satisfacción con sus circunstancias vitales, coexiste un grupo del 26% que experimenta insatisfacción generalizada. Más revelador aún es el análisis del ítem retrospectivo del instrumento, donde un 35.6% del personal expresa que cambiaría aspectos importantes de su vida. Este dato estadístico es determinante: confirma que la crisis de confianza ciudadana no se resolverá únicamente con directivas comunicacionales externas, sino que exige integrar el bienestar subjetivo y la salud mental del policía como motor de la reforma, mitigando las fracturas internas para poder proyectar una genuina empatía y legitimidad hacia la comunidad.

2.3.2 Breve conclusión del capítulo y transición hacia la etapa "Proponer"

Para abordar estos desafíos, la solución debe seguir rutas de acción claras y coherentes, tanto estratégica (fortaleciendo la gestión de recursos) como técnicas **(**mejorando los servicios policiales). Cualquier propuesta de solución depende de supuestos críticos que deben validarse y asegurar su éxito, Entre ellos se incluyen:

1. Voluntad Política para el Cambio. Para implementar cambios estructurales, logísticos, presupuestarios y cambios en el régimen disciplinario.

2. Capacidad de Gestión Institucional. Es necesario que el MININTER y el Comando de la PNP incrementen su capacidad para gestionar los planes y reformas que se propongan, evitando que queden en el papel.

3. Evaluación de Viabilidad de Propuestas de Cambio. Las propuestas deben ser evaluadas en términos de su viabilidad técnica, económica y política, a corto, mediano y largo plazo.

4. Supuestos para que funcione el relacionamiento comunitario. Disponibilidad de suficientes efectivos para patrullaje a pie, un liderazgo en comisarías orientado al servicio comunitario, la publicación de datos abiertos sobre atención policial, y un sistema simple de quejas con seguimiento. Si estos supuestos no se cumplen, la propuesta de fortalecer el relacionamiento comunitario no logrará implementarse con efectividad ni generar resultados tempranos o respaldo institucional, afectando su credibilidad.

La revisión de modelos internacionales (Kōban, Poliisi-piste, Nueva Zelanda) y el análisis del diagnóstico interno, en este Capítulo, revelaron que la superación de las tres brechas estructurales (legitimidad, calidad de servicio y capacidad operativa) pasa indefectiblemente por una estrategia de fortalecimiento dual: una reforma interna profunda, centrada en la transformación cultural y el liderazgo ético, combinada con la modernización de la interfaz externa mediante herramientas tecnológicas de transparencia y *feedback*. El consenso del personal de la PNP es bastante claro, con 85.7% que prioriza la confianza ciudadana y 72.5% dispuesto a participar en nuevas estrategias.

La síntesis interpretativa confirma la pertinencia de las propuestas validadas, las cuales están inspiradas en principios transferibles a la realidad de Lima Metropolitana (Dolowitz, 2000), y representan los pilares estratégicos que, según Denhardt y Denhardt (2015), tienen el potencial de institucionalizarse y generar valor público continuo.

En el siguiente capítulo se determina la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta y se propone una hoja de ruta para implementarla.

CAPÍTULO 3
Proponer

En el marco del desafío planteado en el Capítulo 2: ¿Cómo podríamos fortalecer el relacionamiento comunitario de la PNP para revertir la crisis de confianza ciudadana en Lima Metropolitana?, este capítulo presenta una propuesta integral de transformación cultural e institucional que responde directamente a los hallazgos construidos en las fases de Problematizar y Explorar.

Desde la perspectiva de Kingdon (1995), proponer constituye un paso decisivo que traduce el diagnóstico en alternativas concretas de acción. En esta misma dirección, Zavaleta Cabrera (2024) enfatiza que la gestión pública es el instrumento que convierte dichas propuestas en mecanismos efectivos de gobernabilidad, fortaleciendo la confianza en las instituciones. Bajo esta premisa, la solución presentada a continuación busca abrir un camino de innovación y gestión del cambio que conecta la evidencia empírica con una práctica institucional sostenible.

La legitimidad de una institución policial no depende únicamente de su capacidad operativa, sino de su habilidad para construir vínculos de confianza sostenidos y transparentes con la ciudadanía. La información cualitativa recogida mediante entrevistas a especialistas, oficiales superiores y subalternos, policías extranjeros y exministros, junto con los resultados de las encuestas han sido fundamentales para validar y respaldar las propuestas planteadas. La estructura del capítulo sigue las directrices metodológicas: cinco propuestas estratégicas (3.1), una evaluación rigurosa (3.2) y una hoja de ruta de implementación (3.3) que incluye un Diagrama de Gantt. El propósito final es impulsar un cambio cultural profundo que permita a la PNP ofrecer: una policía cercana, transparente, comunicativa y orientada a la resolución pacífica de conflictos.

3.1 Propuesta de solución integral

El conjunto de propuestas fue seleccionado porque combina un impacto real y necesario en la confianza ciudadana con una aplicación realista dentro de las capacidades actuales de la PNP. La estrategia se articula en cinco componentes interdependientes que abordan las tres brechas críticas identificadas en el Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 (Plan MS30): legitimidad, calidad de servicio y capacidad operativa. Su fortaleza principal es que no requiere grandes presupuestos, sino una transformación en la manera de comunicarse, relacionarse y rendir cuentas. El avance de estas medidas dependerá de un liderazgo firme y una comunicación transparente en cada etapa.

Tabla 4

Matriz ejecutiva de propuestas y evidencia primaria

Propuesta Estratégica	Componente Central	Brecha Principal Abordada (Cap. 1)	Evidencia Primaria de Soporte (Cap. 2)
1. Transformación cultural y proximidad	Ajuste misional de enfoque reactivo a **policía de proximidad** (MPV, CCMD, PPACE).	Calidad de Servicio (Falta de proximidad y humanización del policía).	**78%** de los coroneles apoya la transformación cultural orientada al servicio; **85.7%** la considera prioridad.
2. Fortalecimiento de la Dirección de Comunicación	Elevación de jerarquía al nivel de **Teniente General**, autonomía técnica y profesionalización del relato institucional.	Legitimidad (Comunicación reactiva, falta de estrategia).	Expertos alertan sobre "**linchamiento mediático"** sin estrategia sólida (Senmache Artola, 2025).
3. Observatorio de imagen institucional	Unidad técnica para la **evaluación objetiva y descentralizada** de confianza, transparencia y desempeño a nivel departamental.	Legitimidad y Credibilidad (Falta de transparencia en la toma de decisiones).	Solo **1.1%** del personal PNP encuestado cree que las decisiones institucionales son transparentes.
4. Plataformas digitales y oficinas regionales	Profesionalización de canales digitales y **descentralización de la imagen** institucional con voceros regionales.	Calidad de Servicio (Desconexión digital y comunicación centralizada).	**76.9%** de los coroneles reconoce la influencia de redes sociales en la confianza.
5. Encuesta de satisfacción ciudadana (QR)	Mecanismo de **rendición de cuentas continuo** y transparente mediante códigos QR en dependencias policiales.	Calidad de Servicio (Atención deficiente y falta de *feedback*).	Solo **1.1%** de los coroneles cree que la atención al público es óptima. Validado por modelos de Colombia, México y España.

Nota. Elaboración propia a partir de encuestas propias (2025) y comunicaciones personales. El análisis revela que la institución policial demanda una solución enfocada en la cultura y la transparencia.

3.1.1 Componentes de la propuesta

1. Transformación cultural y relacionamiento comunitario: Este componente es el eje estructural que busca reorientar la misión policial de un enfoque exclusivamente reactivo a un modelo de servicio público fundamentado en la prevención y la cercanía. Dicha transformación cultural (conducta esperada) conecta con los procesos reales de gestión pública (planeamiento, presupuesto, recursos humanos, abastecimiento, entre otros); encuentra respaldo en la tesis de la justicia procedimental (Tyler, 2004). La cual sugiere que la legitimidad se fortalece cuando la policía actúa con apertura, respeto y diálogo. La materialización de este cambio se basa en dispositivos clave inspirados en modelos como el Kōban japonés y el Poliisi-piste finlandés:

- ***Módulo de relacionamiento vecinal (MRV):*** Reorganización del patrullaje, pasando de una lógica motorizada a una presencia a pie y/o en bicicleta desde espacios descentralizados (a partir de los actuales Puestos de Auxilio Rápido - PAR) para ejercer escucha activa, orientación cívica y rendición de cuentas descentralizada.
- ***Centro comunitario de mediación y desescalamiento (CCMD):*** Espacios donde se gestionarán pacíficamente los conflictos vecinales mediante técnicas restaurativas, a la policía actuar como mediadora social antes de que las tensiones escalen a violencia.

- ***Puntos policiales de acercamiento ciudadano en espacios públicos (PPACE):*** Presencia itinerante en lugares concurridos para recuperar la cercanía emocional con las familias y la ciudadanía, especialmente con niños y adolescentes, a través de actividades pedagógicas y demostraciones.

La deseabilidad de este componente es altísima: el exministro del Interior Rodríguez Limo enfatizó que la prevención comienza con la confianza de la ciudadanía en la policía, la cual se construye con presencia cercana, buen trato y empatía (G. C. A. Rodríguez Limo, comunicación personal, 24 de octubre del 2025). Este sentir es reconocido por 78% del personal PNP encuestado que considera indispensable la transformación cultural.

2. Fortalecimiento de la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional PNP: La comunicación, en una sociedad hiperconectada, es un pilar estratégico para la legitimidad institucional. Se propone elevar el nivel de la Dirección de Comunicación para que reporte directamente al Comandante General y sea liderada por un Teniente General PNP con autonomía técnica para evitar que la comunicación institucional siga siendo reactiva. Las funciones esenciales de esta Dirección incluyen la capacitación permanente de voceros en manejo de crisis y la elaboración de una narrativa coherente y transparente. El exministro Senmache Artola señaló que una institución sin una estrategia comunicacional sólida está expuesta al "linchamiento mediático" y debe contar su propia historia con la verdad (Dimitri Senmache Artola, comunicación personal, 30 de octubre del 2025). Este enfoque es respaldado por la experiencia de la Guardia Civil de España, que utiliza protocolos claros y destaca la cercanía social en todas sus comunicaciones (P. J. Corrales Galindo, comunicación personal, 06 de noviembre del 2025).

3. Observatorio de imagen institucional y relacionamiento comunitario: Para garantizar la mejora continua y la gestión basada en evidencia, se propone crear el Observatorio de Imagen Institucional, adscrito a la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional. Su misión principal será procesar información con técnicas de análisis para evaluar de manera objetiva los niveles de confianza, cercanía y transparencia, inicialmente en Lima Metropolitana (ver prototipos visuales en el Anexo F). La pertinencia de este organismo técnico está plenamente respaldada por la oficialidad: el 81% del personal policial encuestado califica como favorable o muy favorable su implementación, reconociendo la necesidad de contar con información objetiva para la toma de decisiones. El Observatorio actuará como puente de información: recogerá retroalimentación del ciudadano (micro), lo procesará en reportes y lo convertirá en decisiones estratégicas (macro); así, la confianza ciudadana dejará de ser un concepto abstracto y será un indicador operativo para los sistemas administrativos del Estado.

Por otro lado, generará un ranking de confianza ciudadana (por regiones), fomentando incentivos a dependencias policiales con mejores indicadores de satisfacción ciudadana y, además, fortalecerá el control social sobre la institución. Para que este cambio cultural no sea meramente declarativo, se operacionalizará mediante la actualización del Reglamento de Incentivos de la PNP. Se establecerá que la "calidad de atención al ciudadano" y la "resolución pacífica de conflictos" sean indicadores vinculantes para incentivar y asignar puestos de comando, pasando de un sistema que premia solo la captura, a uno que premia también la legitimidad y la prevención.

4. ***Plataformas digitales y oficinas regionales de imagen institucional:*** El fortalecimiento del relacionamiento comunitario debe adaptarse al espacio público digital, donde hoy se forma gran parte de la opinión ciudadana (Macedo Delgado, comunicación personal, 24 de octubre del 2025). Se propone robustecer las plataformas digitales institucionales inicialmente en Lima Metropolitana y luego en las regiones a nivel nacional, para descentralizar la comunicación asegurando su coherencia. Este enfoque cuenta con un amplio respaldo interno, ya que 76.9% de los coroneles reconoce que los medios de comunicación y redes sociales influyen significativamente en la confianza hacia la PNP. Estas oficinas regionales no solo difundirán logros, sino que también recogerán y predecirán la percepción local, convirtiéndose en un puente bidireccional entre la institución y la comunidad.

5. ***Encuesta de satisfacción ciudadana con código QR:*** Para abordar la Brecha de Calidad de Servicios, se propone un mecanismo simple pero poderoso: la Encuesta de Satisfacción Ciudadana mediante códigos QR, visible en todas las dependencias policiales (ver prototipos visuales en el Anexo F). Esta herramienta capturará la percepción del usuario sobre variables operativas como el trato recibido, los tiempos de respuesta y la percepción de seguridad. Adicionalmente, el instrumento incorporará la métrica del Net Promoter Score (NPS), un indicador de gestión que permitirá medir el nivel de lealtad y confianza del ciudadano al evaluar su disposición para recomendar el servicio policial experimentado. La viabilidad de esta medida se sustenta en una madurez institucional comprobada, ya que el 82% del personal policial aprueba la evaluación permanente de su desempeño a través de estos mecanismos tecnológicos, evidenciando una notable apertura hacia la rendición de cuentas. Al hacer públicos los resultados, se promueve el control social y se incentiva la mejora continua en el personal operativo. El general (r) Ramírez De la Cruz sostuvo que a la PNP no le basta con decir que sirve, sino que debe demostrarlo con resultados y datos (M. G. Ramírez De la Cruz, comunicación personal, 28 de octubre del 2025). Además, los agregados de Colombia, México

y España confirmaron el uso sistemático de estas encuestas para medir la confianza, validando su idoneidad internacional.

3.1.2 La cadena de valor público de la propuesta

El diseño de la propuesta se orienta a generar valor público (Moore, 1995), garantizando que las acciones policiales produzcan bienes sociales tangibles y reconocidos por la ciudadanía, más allá de la mera eficiencia, como son la confianza y la seguridad accesible para todos.

Tabla 5

Cadena de valor público del modelo de relacionamiento comunitario

Componente de valor público	Insumos clave	Procesos transformadores	Productos/servicios generados	Resultados/impacto sostenido (valor público)
Transformación Cultural y Relacionamiento	Capital humano resiliente (SWLS), lineamientos de policía comunitaria.	Reorganización de patrullajes a pie (MPV/PPACE), capacitación en desescalamiento y buen trato, escucha activa.	Vínculo moral: Módulos de Relacionamiento Vecinal operativos, resolución temprana de conflictos (CCMD).	Legitimidad reconstruida: Aumento de la cooperación ciudadana y mejora en la percepción de trato justo y empatía (Tyler, 2006).
Calidad y Transparencia	Códigos QR, plataformas digitales, apoyo técnico (universidades/organismos).	Recolección masiva de *feedback* (QR), monitoreo continuo de la percepción (Observatorio), publicación abierta de *rankings* de desempeño.	Rendición de Cuentas: Reportes públicos de Satisfacción Ciudadana, vocería institucional unificada y datos abiertos sobre desempeño.	Coproducción de la Seguridad: Estandarización de un servicio policial de alta calidad, reducción de la desconfianza (IEP, 2025), y toma de decisiones basada en evidencia.

Nota. Elaboración propia. La propuesta alinea insumos (incluyendo el bienestar del personal, satisfacción con la vida) con resultados que cumplen los criterios de éxito definidos.

3.2 Evaluación de la propuesta de solución

Para garantizar la selección de iniciativas con mayor potencial de éxito, se aplicó una evaluación cualitativa comparada, utilizando los criterios de Idoneidad, Impacto, Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad. La priorización se fundamenta en la triangulación de la evidencia empírica recolectada a través de las encuestas y entrevistas.

3.2.1 Testeo de efectividad, deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta

Deseabilidad: La deseabilidad de la propuesta se sustenta en la convergencia entre la voluntad de cambio interna (usuarios internos) y las expectativas de la sociedad civil, validadas con líderes de opinión y expertos en dirección de comunicación (externos). A nivel interno, los líderes policiales reflejan un consenso ineludible: el 85.7% considera que reconstruir la confianza es una prioridad institucional, y un 72.5% está dispuesto a ejecutar nuevas estrategias de acercamiento comunitario. A nivel externo, la pertinencia social de la intervención se encuentra sólidamente justificada por indicadores macroestadísticos que dimensionan la gravedad del problema; específicamente, el nivel crítico de apenas un 9% de confianza y el abrumador 89% de rechazo ciudadano (Datum Internacional, 2025). Esta contundencia

estadística, triangulada con los aportes cualitativos recogidos en las entrevistas a representantes de la sociedad civil (periodistas y expertos en imagen pública), evidencian de manera objetiva la exigencia poblacional por contar con mecanismos transparentes de rendición de cuentas, como las Encuestas QR y el Observatorio. A nivel externo, la pertinencia y deseabilidad de las intervenciones fueron sometidas a validación mediante un Grupo Focal (Focus Group) realizado con ciudadanos de a pie de Lima Metropolitana (cuya evidencia fotográfica y metodológica obra en el Anexo E).

Durante este ejercicio participativo, se presentaron los prototipos conceptuales de las cinco propuestas estratégicas, lo que permitió recoger percepciones y ajustar el diseño original a sus expectativas reales (por ejemplo, los ciudadanos enfatizaron que el Módulo de Relacionamiento Vecinal debe priorizar la empatía y la resolución rápida, y que el acceso a las Encuestas QR debe ser extremadamente intuitivo y garantizar el anonimato ante posibles represalias). Esta validación cualitativa complementa la contundencia estadística del 9% de confianza registrado por Datum Internacional (2025), garantizando que el diseño del servicio responda genuinamente a las demandas del usuario final.

Factibilidad institucional: La factibilidad evalúa la compatibilidad de las propuestas con la estructura y los procedimientos internos de la PNP (ROF, PEI, Plan MS30). Las propuestas 2 (Comunicación) y 5 (Encuesta QR) resultan ser las más factibles. La implementación de la Encuesta QR, por ejemplo, es de bajo costo relativo y solo requiere el diseño y análisis de formularios digitales y la generación de códigos QR, integrándose a sistemas existentes sin necesidad de una inversión mayor (Invierte.pe). La factibilidad de la Transformación Cultural, sin embargo, es media, ya que, aunque el 78% la respalda, su ejecución enfrenta obstáculos logísticos y formativos (deficiencias en capacitación y recursos, según el Informe del MININTER, 2023). El hecho que solo 2.2% de los coroneles encuestados haya recibido capacitación en relaciones públicas ilustra la magnitud del reto formativo.

Viabilidad y sostenibilidad: La viabilidad financiera está plenamente garantizada al no requerir demandas adicionales al Tesoro Público. El proyecto se financiará utilizando los saldos de libre disponibilidad de la Unidad Ejecutora N° 002 (DIRECFIN PNP); de hecho, el costo del primer año de implementación (S/ 2,950,791.00) representa apenas el 2.8% del presupuesto no devengado al cierre de 2025. A lo largo del tiempo, esta inversión se sostendrá operativamente a través de la Categoría Presupuestal 9002, específicamente en la Actividad 5000717. Asimismo, la viabilidad política cuenta con el respaldo directo del MININTER y la Comandancia General, en estricta alineación con los objetivos del Plan MS30. Para asegurar la sostenibilidad frente a la rotación de mandos, la gobernanza recaerá en un Comité de Alto

Nivel, institucionalizando permanentemente la estrategia mediante su incorporación vinculante en los instrumentos de planificación multianual (PEI y POI).

Tabla 6

Matriz de evaluación cualitativa ejecutiva

Propuesta	Idoneidad	Impacto	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad
1. Transformación Cultural	Alta	Alto	Alta	Media	Media
2. Fortalecimiento de Comunicación	Alta	Alto	Alta	Alta	Alta
3. Observatorio Institucional	Alta	Alto	Alta	Media	Media
4. Plataformas Digitales y Oficinas Regionales	Alta	Medio	Alta	Media	Media
5. Encuesta de Satisfacción QR	Alta	Alto	Alta	Alta	Alta

Nota. Elaboración propia basada en la triangulación de la evidencia primaria.

Las propuestas 2 y 5 presentan la mayor sinergia entre deseabilidad, viabilidad y factibilidad, lo que las convierte en las iniciativas de implementación prioritaria e inmediata.

Balance comparativo de la evaluación: Según la matriz, el análisis comparativo evidencia que las propuestas enfocadas en el fortalecimiento de la comunicación y las encuestas de satisfacción (2 y 5) son las que presentan mayor potencial de impacto inmediato y sostenibilidad, ya que abordan directamente las fallas de calidad de servicio y transparencia que erosionan la confianza (solo 1.1% de óptima atención). Las propuestas 1, 3 y 4, si bien son igualmente deseables (78% de coroneles encuestados respalda la transformación cultural), requieren un proceso más gradual y una inversión sostenida en capacitación y tecnología para superar las brechas estructurales de recursos humanos y materiales.

3.2.2 Análisis de actores (stakeholders) y gestión de resistencias

Para asegurar la viabilidad política, se ha mapeado a los actores clave según su nivel de influencia y postura frente a la reforma. Se identifican como aliados estratégicos (alto poder/a favor) a la Comandancia General y el MININTER, cuyo mandato político (Plan MS30) se alinea con la propuesta; y a la Ciudadanía organizada (juntas vecinales), que demanda cercanía. Los actores neutrales/indecisos son los gobiernos locales, cuya cooperación dependerá de incentivos de seguridad compartida.

El riesgo crítico reside en los opositores internos (poder medio/en contra): sectores conservadores de la oficialidad y suboficialidad acostumbrados a la lógica reactiva ("la prevención no es trabajo policial") y temerosos de la fiscalización ciudadana (QR). Para mitigar esta resistencia cultural (matriz de riesgos), la estrategia no es impositiva sino de incentivos: el sistema de "Ranking de Confianza" premiará con reconocimiento y bienestar a las unidades

que adopten el modelo, aislando políticamente a los opositores mediante la evidencia de éxito de los pilotos y el respaldo del Comité de Alto Nivel.

3.3 Ruta de implementación y sostenibilidad

La implementación de la solución se desarrollará mediante una Hoja de Ruta organizada en cuatro fases progresivas y articuladas, integrando los principios de gobernanza adaptativa y gestión del cambio (Kotter, 2012; Fixsen et al, 2005).

3.3.1. Arquitectura de la gobernanza y gestión de riesgos

La sostenibilidad del modelo se basa en la voluntad política y la institucionalización de los nuevos procesos, evitando que la reforma sea absorbida por la burocracia o interrumpida por cambios en el liderazgo.

1. Liderazgo y gobernanza: Se instalará un liderazgo estratégico mediante la designación de un oficial con el grado de Teniente General, dotado de autonomía técnica, al frente de la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional (Mes 1). Esta figura actuará como Vocero Nacional para garantizar la coherencia narrativa y el mensaje unificado de la institución frente a la opinión pública. Sin embargo, para evitar la hipercentralización y asegurar un impacto real en la comunidad, esta estructura se sostendrá sobre una red articulada de voceros territoriales y temáticos. Los voceros territoriales (jefes de las Regiones y Frentes Policiales) tendrán la misión de adaptar la narrativa institucional a las realidades y demandas específicas de cada jurisdicción, asegurando proximidad local; mientras que los voceros temáticos abordarán problemáticas especializadas (como cibercriminalidad, prevención del delito o investigación criminal) con absoluta autoridad técnica. Paralelamente, la conformación de un Comité de Alto Nivel con representación del MININTER, la Inspectoría General y la Dirección de Planeamiento asegurará el seguimiento del proyecto y la toma de decisiones.

2. Riesgos jurídicos y viabilidad normativa: Los riesgos se minimizarán al centrar la propuesta en el mejoramiento de procesos internos y la comunicación, áreas que son competencia institucional directa. La viabilidad normativa se logra mediante la actualización de documentos de gestión (MOF, ROF, CAP) en lugar de depender de grandes proyectos de inversión (Mes 2). Esto permitirá integrar las metas de confianza en los instrumentos de planificación (PEI y POI), asegurando la continuidad presupuestal con recursos ordinarios (Meses 13–15).

3. Sostenibilidad a largo plazo: La sostenibilidad se apuntala en dos pilares: la medición continua mediante el Observatorio (Mes 4) y la participación externa a través de auditorías independientes y alianzas con la sociedad civil (Meses 19–36). El Observatorio, al publicar un

ranking de confianza por departamentos, convierte la transparencia en un incentivo de gestión permanente.

3.3.2. Hoja de ruta de implementación (Diagrama de Gantt)

A continuación, se desarrolla la identificación de las tareas críticas de implementación necesarias para transitar ordenadamente desde la fase piloto hasta la consolidación de la reforma cultural, garantizando la escalabilidad progresiva y la sostenibilidad de los recursos (Fixsen et al., 2005). A continuación, la ruta propuesta para los primeros tres años.

Tabla 7

Hoja de ruta de implementación (Diagrama de Gantt)

Fase y Componente	Tarea clave	Responsable(s) principal(es)	Indicadores de logro	Meses de implementación (1-36)
Fase 1: Alineamiento Estratégico (1-3)	Designación del Teniente General Vocero Nacional y formalización del Comité de Alto Nivel.	Comandancia General / MININTER	Resolución de designación emitida. Comité de Alto Nivel instalado.	**1–3**
	Actualización de MOF/ROF/CAP para Observatorio y Encuestas QR; firma de convenios técnicos (INEI, universidades).	Inspectoría / DIREPLA / Dirección de Comunicación	Documentos normativos ajustados. Convenios suscritos.	**1–3**
Fase 2: Implementación Piloto Territorial (4-9)	Instalación de **Encuestas QR** en comisarías piloto y capacitación del personal.	Dirección de Comunicación / jefes Regionales	Encuestas QR activas. Capacitación del 100% del personal piloto.	**4–6**
	Activación del Observatorio en Lima y sus nodos regionales. Emisión del **Primer Boletín de Confianza Institucional**.	Observatorio / Dirección de Comunicación	Primer reporte de percepción ciudadana publicado.	**4–6**
	Implementación de **MPV/PPACE** y reorganización de patrullajes en zonas piloto.	Comando Operativo Policial / RR. HH.	Incremento medible del contacto policía-comunidad.	**7–9**
Fase 3: Escalamiento Nacional Progresivo (10-18)	Despliegue de Encuestas QR y nodos del Observatorio en todas las comisarías del país.	Dirección de Comunicación / Observatorio	Cobertura nacional de encuestas QR (100% dependencias).	**10–12**
	Integración de metas de confianza en los **Planes Operativos (POI y PEI)** para asegurar la continuidad presupuestal.	Planeamiento y Presupuesto / MININTER	Aprobación de POI/PEI con metas vinculadas a la satisfacción ciudadana.	**13–15**
	Consolidación de Oficinas Regionales de Imagen y campañas de reposicionamiento.	Dirección de Comunicación / Oficinas Regionales	Nombramiento y entrenamiento de voceros regionales.	**16–18**
Fase 4: Sostenibilidad Estratégica (19-36)	Evaluación Longitudinal del impacto de las reformas contra la línea base.	Observatorio / Aliados Externos	Informe de Evaluación Longitudinal concluido. Protocolos de buen trato estandarizados.	**19–24**
	Institucionalización y gobernanza. Creación del Comité Permanente de Relacionamiento Comunitario (con participación de sociedad civil).	Comandancia General / Comité Permanente	Comité de Gobernanza establecido. Actualización de PEI/POI (2026–2028).	**25–30**
	Auditoría externa independiente y publicación anual del **"Informe Nacional de Confianza en la Policía"**	Observatorio / Aliados Externos (PNUD, BID)	Publicación anual asegurada, garantizando transparencia.	**31–36**

Nota. Elaboración propia. El diagrama sigue los principios de gestión del cambio y escalamiento progresivo.

3.4 Estrategia de financiamiento y gobernanza del proyecto

La viabilidad financiera de esta iniciativa se apoya en la programación y gestión eficiente del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), alineado específicamente al Plan Operativo Institucional (POI) de la Unidad Ejecutora N° 002: Dirección de Economía y Finanzas (DIRECFIN PNP), sin necesidad de recurrir a endeudamiento externo ni a demandas adicionales al Tesoro Público. Al observar el comportamiento de ejecución de esta unidad ejecutora, se advierte una subejecución constante. Por ejemplo, el saldo no devengado ascendió a S/ 53,295,750 en el año fiscal 2024, y superó los S/ 104,696,546 al cierre de 2025 (DIRECFIN PNP, 2026).

En este marco, el presupuesto proyectado para el primer año de implementación (2026), estimado en S/ 2,950,791.00, representa apenas el 2.8% del saldo de libre disponibilidad registrado en el último año fiscal. Desde la perspectiva de la administración financiera del Estado, este gasto cuenta con un respaldo programático absoluto: se enmarca en la Categoría Presupuestal 9002 (“Asignaciones presupuestarias que no resultan en producto”), vinculado a la Actividad 5000717 (“Difusión de imagen y promoción de relaciones institucionales”). La trazabilidad de este gasto se completa bajo la Función 05 (Orden Público y Seguridad), División Funcional 014 (Orden Interno) y Finalidad 0000914 (Imagen Institucional), garantizando su plena cobertura legal. El detalle integral de los saldos, la cadena de gasto y la estructura de costos se encuentra documentado más adelante.

Para evidenciar la factibilidad y el destino preciso de la inversión durante el primer año (2026), se ha estructurado el presupuesto inicial. Es pertinente precisar que el monto de S/ 2,950,791.00 proyectado representa exclusivamente el presupuesto incremental y operativo de la Fase Piloto en Lima Metropolitana. Esta cifra resulta eficiente y focalizada debido a que no incluye el pago de planillas de los efectivos policiales, remuneraciones base, ni costos de infraestructura pesada, los cuales ya son asumidos como costos hundidos por el presupuesto regular de la PNP. La inversión de esta propuesta se destina quirúrgicamente a la contratación de personal civil especializado (sociólogos, comunicadores y analistas de datos), el desarrollo de las plataformas digitales (QR y Observatorio) y la adecuación de los módulos comunitarios, tal como se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8

Distribución del presupuesto inicial (Año 2026) por rubro de intervención.

Tipo de Gasto (Fase Piloto Lima Metropolitana)	Monto (S/)	Porcentaje (%)
Personal civil especializado (Contratación de analistas de datos, sociólogos, comunicadores y estadísticos)	972,000.00	32.9%
Servicios tecnológicos y operativos (Desarrollo de software QR, programación del Observatorio, mantenimiento y acondicionamiento de módulos)	1,364,200.00	46.2%
Equipamiento e infraestructura ligera (Computadoras, servidores, tablets para encuestas QR, proyectores y mobiliario básico)	602,500.00	20.4%
Bienes operativos (Materiales logísticos, útiles de escritorio y material de difusión comunitaria)	12,091.00	0.5%
TOTAL INVERSIÓN FASE PILOTO (S/)	**2,950,791.00**	**100.0%**

Nota. Elaboración propia con base en la estructura de costos. Los montos incluyen IGV y se enfocan estrictamente en la viabilidad técnica y operativa de las cinco iniciativas propuestas, sin incluir costos hundidos institucionales (planillas policiales o infraestructura pesada).

Tabla 09

Cadena de gasto para el financiamiento de la estrategia

Clasificador	Código	Descripción Normativa
Programa Presupuestal	9002	Asignaciones presupuestarias que no resultan en producto
Producto	3999999	Sin producto
Actividad	5000717	Difusión de imagen y promoción de relaciones institucionales
Función	05	Orden público y seguridad
División Funcional	014	Orden interno
Grupo Funcional	0028	Operaciones policiales
Finalidad	0000914	Imagen institucional

Nota. Elaboración propia con base en la estructura funcional programática del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) asignada a la PNP.

Tabla 10

Estructura de costos del primer año de implementación (2026) por iniciativa estratégica

N°	Actividad Estratégica	Personal (S/)	Bienes (S/)	Servicios (S/)	Equipamiento (S/)	Costo Total 2026 (S/)
1	Transformación cultural y proximidad	216,000.00	8,760.00	788,200.00	171,600.00	1,184,560.00
2	Fortalecimiento Dir. de Comunicación	144,000.00	1,598.00	329,000.00	47,000.00	521,598.00
3	Encuestas de Satisfacción (QR)	144,000.00	1,048.00	11,000.00	82,000.00	238,048.00
4	Plataformas Digitales y Oficinas Reg.	144,000.00	524.00	71,000.00	183,500.00	399,024.00
5	Observatorio de Imagen Institucional	324,000.00	161.00	165,000.00	118,400.00	607,561.00
	TOTAL INVERSIÓN (S/)	972,000.00	12,091.00	1,364,200.00	602,500.00	2,950,791.00

Nota. Elaboración propia a partir del estudio de costos de mercado (fórmula de Precio x Cantidad x Tiempo - PxQxT) proyectado al 20FEB2026. Los montos incluyen IGV. La mayor carga presupuestal (Componente 1 y 5) obedece a la inversión inicial en acondicionamiento de infraestructura (S/ 624,000.00 y S/ 150,000.00 respectivamente) y la contratación de un pull de profesionales civiles especializados.

Tabla 11

Saldo de ejecución presupuestal DIRECFIN PNP (Años 2024 y 2025)

Año Fiscal	PIA (S/)	PIM (S/)	Ejecución (S/)	Saldo no devengado (S/)	% Ejecución PIM
2024	9,349,404,875	9,381,123,057	9,327,827,307	**53,295,750**	99%
2025	10,763,355,395	10,696,870,849	10,592,174,303	**104,696,546**	99%

Nota. Elaboración propia con base en los reportes de ejecución presupuestal de la Unidad Ejecutora N° 002: DIRECFIN PNP. El saldo del año 2025 garantiza la disponibilidad financiera para cubrir el costo total del proyecto estratégico (S/ 2.9 millones).

Los gastos corrientes aseguran el sostenimiento del recurso humano y logístico, mientras que los operativos garantizan la modernización tecnológica. Esta inversión no se limitará a la adquisición de bienes, sino que se desplegará estratégicamente a través de campañas de alto impacto. A nivel **interno**, el presupuesto financiará un proceso continuo de transformación cultural, mediante capacitaciones en desescalamiento y el fomento de una nueva mística de servicio orientado al ciudadano (abarcando el 40% de los fondos). Simultáneamente, a nivel **externo**, se ejecutarán campañas de proximidad que incluyen: la modernización de los canales de comunicación en redes sociales, la promoción de programas tipo "buenos vecinos", la difusión de los nuevos mecanismos de reporte ciudadano (Encuestas QR) y estrategias de reposicionamiento de la imagen institucional. Estas acciones externas tienen un propósito adicional a mediano plazo: proyectar una imagen de prestigio y modernidad que sirva como imán para el reclutamiento de nuevos oficiales con vocación comunitaria y ética de servicio.

Ahora bien, para proteger todo este esfuerzo del impacto que suele generar la rotación natural de los altos mandos, resulta imperativo establecer una gobernanza dual. La dirección política del proyecto recaerá en un Comité de Alto Nivel (encabezado por un oficial con el grado de teniente general, dotado de autonomía técnica), mientras que el Observatorio asumirá el rol de ente auditor. Este modelo de gobernanza institucional asegura que la medición de resultados y el flujo de financiamiento se mantengan estables dentro de la planificación multianual del sector Interior.

A modo de cierre, el análisis económico de la propuesta evidencia que reconstruir la confianza de la ciudadanía es, ante todo, una decisión de voluntad política altamente costo-efectiva. Destinar esta fracción marginal de los saldos que anualmente la institución deja de ejecutar permite generar un retorno social invaluable: devolverle a la población la certidumbre y la legitimidad de su policía. La hoja de ruta planteada (ver Tabla 7) representa un pacto sostenible que dota al efectivo policial de los recursos técnicos, formativos y morales que son necesarios para convertirse en un genuino generador de valor público para el periodo 2026-2030.

CONCLUSIONES

1. La investigación determina que la crisis de confianza en la PNP, situada en un mínimo crítico del 9%, no es un problema coyuntural, sino una fractura estructural de legitimidad porque 80% del personal cree estar haciendo un buen trabajo. El estudio confirma que esta brecha se perpetúa porque la institución carece de mecanismos de escucha y retroalimentación ciudadana. La solución reside principalmente en la coproducción de la seguridad, donde la validación del usuario final se convierta en el indicador rector del desempeño institucional.

2. El diagnóstico interno evidencia que la PNP posee la madurez y disposición necesarias para emprender esta reforma, con un consenso del 85.7% de los oficiales exigiendo cambios y un 78% respaldando la Transformación Cultural. No obstante, el estudio también advierte que esta voluntad de cambio convive con un preocupante 35.6% del personal que manifiesta insatisfacción vital frente a sus circunstancias, originado por la alta exigencia operativa. En consecuencia, la reforma no debe limitarse a exigir mejores resultados hacia afuera, sino que debe integrar ineludiblemente el bienestar subjetivo del policía como un motor indispensable para poder sostener la empatía y el trato humanizado hacia la comunidad.

3. Se concluye que la barrera para la implementación de este nuevo modelo no es económica ni presupuestal. El análisis financiero demuestra que el costo de la fase piloto durante el primer año en Lima Metropolitana (S/ 2,950,791.00) representa apenas el 2.8% de los saldos de libre disponibilidad (recursos no ejecutados) que la Unidad Ejecutora N° 002 registra anualmente. Esta cifra resulta altamente eficiente al focalizarse en tecnología y personal civil, excluyendo costos hundidos como las planillas policiales. Esto confirma que recuperar la confianza es una intervención de alta rentabilidad social y bajo costo fiscal, desvirtuando cualquier objeción por falta de recursos y situando la responsabilidad exclusivamente en la voluntad política de gestión.

4. Finalmente, se concluye que cualquier esfuerzo de reforma interna será insuficiente si no incorpora a la sociedad civil como evaluadora permanente del servicio. El crítico 9% de confianza demuestra que el modelo tradicional, basado únicamente en estadísticas delictivas, ha fracasado. Por ello, la integración de la voz del ciudadano a través de herramientas tecnológicas (como la medición del Net Promoter Score mediante encuestas QR) y el Observatorio propiciarán un mecanismo de transparencia donde los vecinos validen, auditen y legitimen la labor policial.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Comando de la PNP adoptar la Transformación Cultural como política institucional prioritaria, ejecutando un plan integral que no solo abarque la capacitación en habilidades blandas y desescalamiento, sino que atienda estructuralmente el desgaste emocional del personal. Este enfoque debe centrarse en la justicia procedimental: garantizar que cada interacción con el ciudadano sea percibida como justa, empática y transparente, asegurando previamente que el efectivo policial cuente con el respaldo de bienestar psicosocial necesario para brindar un trato humano.

2. Para institucionalizar la transparencia y otorgarle poder de evaluación a la sociedad, se insta a la inmediata implementación de herramientas de Gestión Basada en Evidencia: las Encuestas de Satisfacción QR (garantizando el anonimato del usuario y la métrica de lealtad Net Promoter Score - NPS) y el Observatorio de Imagen Institucional, cuyas interfaces ya cuentan con prototipos visuales validados en la presente investigación. Se recomienda que los reportes de este Observatorio tengan carácter vinculante para la asignación de incentivos y la evaluación de desempeño de las jefaturas territoriales, creando así un sistema meritocrático impulsado por la voz del ciudadano.

3. En estricta concordancia con el análisis financiero, y para garantizar el blindaje del proyecto frente a la rotación de mandos, se recomienda vincular el financiamiento de la estrategia a la Categoría Presupuestal 9002 (Actividad 5000717), aprovechando los saldos de libre disponibilidad. Asimismo, se debe formalizar la gobernanza del proyecto mediante un Comité de Alto Nivel liderado por un Teniente General, apoyado por una red descentralizada de voceros territoriales y temáticos para evitar la hipercentralización comunicacional. Esta gobernanza asegurará que el relacionamiento comunitario se integre transversalmente en el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Estratégico (PEI) (2026-2028).

4. Se recomienda a las instancias de comando territorial establecer canales formales y permanentes de diálogo y coproducción de seguridad con la sociedad civil organizada (juntas vecinales, asociaciones comunales y gremios). Esto permitirá que las dependencias policiales contrasten periódicamente sus planes operativos con las demandas reales de los usuarios externos, garantizando que el diseño del servicio responda genuinamente a las necesidades de la comunidad y contribuya de manera directa a revertir la desconfianza ciudadana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bradford, B. (2025). *Legitimidad policial y confianza ciudadana: una perspectiva global*. Routledge.

Bayley, D. H. (2005). *Changing the guard: Developing democratic police abroad*. Oxford University Press. Disponible en: https://global.oup.com/academic/product/changing-the-guard-9780195177853

Burgasí Delgado, D. D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., & Pilacuan Pinos, R. L. (2021). *El Diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación*. Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.
https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf

Camden County Police Department. (2021). *Annual report 2021*. Camden County Police Department. https://camdencountypd.org

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). (2024, 23 de noviembre). *Más del 90% de los peruanos confía medianamente o nada en la Policía Nacional*. Infobae. https://www.infobae.com/peru/2024/11/23/mas-del-90-de-los-peruanos-confia-medianamente-o-nada-en-la-policia-nacional/

Dammert, L. (2013). El dilema de Chile: confianza en la policía y desconfianza ciudadana. *Revista Brasileira de Segurança Pública*. https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/203/131

Defensoría del Pueblo. (2010). *La Policía Nacional del Perú y los derechos humanos* (Informe Defensorial N.° 183). Lima: Defensoría del Pueblo. Recuperado de https://www.defensoria.gob.pe/informes-defensoriales/

Denhardt, J., & Denhardt, R. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge. Disponible en: https://www.routledge.com/The-New-Public-Service-Serving-Not-Steering/Denhardt-Denhardt/p/book/9780765645913

Datum Internacional S.A. (2025, abril). *Encuesta DATUM – Seguridad*. https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Encuesta%20DATUM%20-%20Abril%202025%20-%20SEGURIDAD_250430093307.pdf

Dolowitz, D. (2000). *Policy transfer: A framework for comparative analysis*. *International Journal of Public Administration, 23*(9), 1229–1262. https://doi.org/10.1080/01900690008525530

Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature* (FMHI Publication #231).

University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, National Implementation Research Network.
Recuperado de https://nirn.fpg.unc.edu/sites/nirn.fpg.unc.edu/files/resources/NIRN-MonographFull-01-2005.pdf

Ley N° 29158. (2008, 19 de diciembre). https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/828189-29158

Friedman, B. (2017). *Unwarranted: Policing without permission*. Farrar, Straus and Giroux. https://books.google.com/books/about/Unwarranted.html?id=oVe7DAAAQBAJ

Frühling, H. (2004). Calles más seguras: Estudios de policía comunitaria en América Latina. Ediciones UC. https://publications.iadb.org/handle/11319/584

Grijalva Eternod, Á. E., & Fernández Molina, E. (2017). Efectos de la corrupción y la desconfianza en la Policía sobre el miedo al delito: Un estudio exploratorio en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 62*(231), 167–198. https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30042-9

Guillén López, G. (2016). *La policía de proximidad: modelo para la participación ciudadana*. Crimipedia – UMH. https://crimipedia.umh.es/en/topics/policia-de-proximidad-espana/

Instituto de Estudios Peruanos (IEP). (2025, enero). *Informe de opinión – Enero 2025*. https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2025/01/IEP-Informe-de-opinion-enero-2025-informe-completo-1.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2025). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales (ENAPRES): Victimización, percepción de inseguridad y confianza en la PNP*. Lima: INEI.
https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/victimizaci%C3%B3n-percepci%C3%B3n-de-inseguridad-y-confianza-en-la-pnp

Ipsos Perú. (2024). *Confianza en instituciones*. https://www.ipsos.com/es-pe/confianza-en-instituciones-2024

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
Recuperado de https://store.hbr.org/product/leading-change-with-a-new-preface-by-the-author/11116

La República. (2021, 15 de octubre). *Es falso que la confianza en la Policía está en 27,4% como dijo el ministro Luis Barranzuela*. Recuperado de https://larepublica.pe/verificador/2021/10/15/es-falso-que-la-confianza-en-la-policia-esta-en-274-como-dijo-el-ministro-luis-barranzuela/

Latin American Public Opinion Project (APOP, 2021). *The Political Culture of Democracy in Peru, 2021: A Comparative Study of Democracy and Governance*. Vanderbilt University. Recuperado de https://www.vanderbilt.edu/lapop/

Ministerio de Economía y Finanzas. (2026). Ejecución presupuestaria de la Unidad Ejecutora N° 002: DIRECFIN PNP al cierre de 2025. https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2025&ap=ActProy

Ministerio del Interior del Perú (MININTER). (s.f.). *Reglamento de Organización y Funciones del MININTER*.

Ministerio del Interior del Perú (MININTER). (2025). *Plan Estratégico Institucional del Ministerio del Interior (PEI MININTER) 2025–2030*.

Ministerio del Interior del Perú (MININTER). (2025). *Plan Operativo Institucional Multianual 2025–2028*.

Ministerio del Interior del Perú. (2023, 15 de noviembre). *Censo de Percepción y Autopercepción Policial 2023* (Informe PDF). https://www.gob.pe/institucion/mininter/informes-publicaciones/4847945-censo-de-percepcion-y-autopercepcion-policial-2023

Ministerio del Interior (MININTER, 2024). *Informe anual de denuncias y quejas contra la PNP*. Lima: MININTER. Recuperado de https://www.gob.pe/mininter

Ministry of the Interior of Finland. (s. f.). *Police operations and local cooperation*. Government of Finland. https://intermin.fi/en/police

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press. https://www.hup.harvard.edu/books/9780674175587

National Police Agency of Japan. (s. f.). *Community Safety Bureau – Community Policing: Koban and Chuzaisho*. https://www.npa.go.jp/english/bureau/community_safety/index.html de https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674175587

New Zealand Police. (2023). *Police data and community trust reports*. New Zealand Government. https://www.police.govt.nz

OECD (2024). *Perspectivas de anticorrupción e integridad 2024*. OECD Publishing, París. https://doi.org/10.1787/d1153060-es

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). (2019). *Guía de formación sobre derechos humanos y aplicación de la*

ley. Naciones Unidas. https://www.ohchr.org/es/documents/training-education/guia-de-formacion-sobre-derechos-humanos-y-aplicacion-de-la-ley

ONU. (2011). *Principios básicos sobre el empleo de la fuerza y de armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.* Nueva York: Naciones Unidas.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Mejores criterios para mejores evaluaciones: Criterios de evaluación revisados definidos para la asistencia al desarrollo*. OCDE Publishing. https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm

Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. *World Development, 24*(6), 1073–1087. https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X

Police Foundation. (1994). *Understanding community policing: A framework for action*. U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services. https://www.ojp.gov/pdffiles/commp.pdf

Policía Nacional del Perú (PNP). (s.f.-a). *Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 – Mariano Santos Mateos*.

Pradhan, S. (2021, 2 de abril). *Abordar la crisis de confianza de los ciudadanos en materia de gobernanza*. Voces: Blog del Banco Mundial. https://blogs.worldbank.org/es/voices/abordar-la-crisis-de-confianza-de-los-ciudadanos-en-materia-de-gobernanza

Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. Secretaría de Gestión Pública. https://www.gob.pe/32166-politica-nacional-de-modernizacion-de-gestion-publica-a-2030

SIDPOL PNP. (2020–2025). *Sistema de Denuncias Policiales de la Policía Nacional del Perú*. Ministerio del Interior del Perú.

Singapore Police Force. (2021). *Neighbourhood Police Centre model and Digital Guardian program*. Government of Singapore. https://www.police.gov.sg

Spangenberg, J. H. (2002). Institutional sustainability indicators: an analysis of the institutions in Agenda 21 and a draft set of indicators for monitoring their effectivity. Sustainable Development, 10(2), 103-115. https://doi.org/10.1002/sd.162

Sunshine, J., & Tyler, T. R. (2003). The role of procedural justice and legitimacy in shaping public support for policing. *Law & Society Review, 37*(3), 513–548. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/1555075

Tyler, T. R. (2004). *Enhancing police legitimacy*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 593*(1), 84–99. https://doi.org/10.1177/0002716203262627

Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law*. Princeton University Press. Disponible en: https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691145773/why-people-obey-the-law

Universidad del Pacífico. (2025). *Lineamientos sobre viabilidad técnica, económica y política*.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications. https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150

ANEXOS

Anexo A

Guías de entrevista.

GUIA DE ENTREVISTA 2: DIDRIGIDO AL GRAL PNP (r) GASTÓN CÉSAR AUGUSTO RODRIGUEZ LIMO

(Enfocada en relacionamiento comunitario y confianza ciudadana, autopercepción institucional y prácticas de proximidad con la comunidad)

Proyecto académico: ¿Cómo podríamos fortalecer el relacionamiento comunitario de la Policía Nacional del Perú para revertir la crisis de confianza ciudadana en Lima Metropolitana 2020 – 2025?

Este cuestionario forma parte de una investigación académica, realizada por CINCO (05) coroneles de la Policía Nacional del Perú en la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico en Lima - Perú, dentro del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID). El propósito de esta entrevista es identificar cómo los propios miembros de la Policía Nacional del Perú perciben la relación entre la institución y la ciudadanía, los desafíos de integridad y las oportunidades para fortalecer la confianza social desde la gestión pública.

Consentimiento informado:

Su participación es voluntaria, las respuestas serán usadas exclusivamente con fines académicos.

Datos del entrevistado.

- Grado policial: .....
- Situación policial (actividad o retiro): .....
- Nombre completo: .....
- Institución a la que pertenece: .....
- Tiempo de servicio: .....
- Cargo actual: .....
- País: .....
- Grado académico: .....
- Marque con una "X" donde corresponda:

Autoriza que se utilice la información con fines académicos: SI (X) o NO ( )

- Firma: .....

GASTON RODRIGUEZ LIMO
DNI 44115024

GUIA DE ENTREVISTA 3: DIRIGIDO A LIDERES CIVILES, PERIODISTAS, EXPERTOS, REPRESENTANTES SOCIALES Y AUTORIDADES EXTERNAS.

(enfocado en relacionamiento comunitario, percepción ciudadana, confianza institucional y experiencia con la PNP)

Proyecto académico: ¿Cómo podríamos fortalecer el relacionamiento comunitario de la Policía Nacional del Perú para revertir la crisis de confianza ciudadana en Lima Metropolitana 2020 – 2025?

Este cuestionario forma parte de una investigación académica, realizada por CINCO (05) coroneles de la Policía Nacional del Perú en la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico en Lima - Perú, dentro del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID). Esta entrevista busca recoger la voz de la sociedad civil sobre su relación con la Policía Nacional del Perú. Su opinión permitirá identificar los principales factores que explican la crisis de confianza ciudadana y aportar ideas para reconstruir un vínculo positivo entre la PNP y la población.

Consentimiento informado:

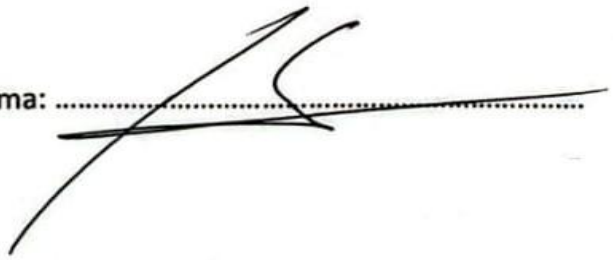
Su participación es voluntaria, las respuestas serán usadas exclusivamente con fines académicos.

Datos del entrevistado.

- Nombre completo: Wilfredo Redrazt Sierra
- DNI: 07963591
- Actividad que desempeña: Abogado
- Grado académico: Doctorando
- Marque con una "X" donde corresponda:

Autoriza que se utilice la información con fines académicos: SI (X) o NO ( )

- Firma: .....



GUIA DE ENTREVISTA 3: DIRIGIDO A LIDERES CIVILES, PERIODISTAS, EXPERTOS, REPRESENTANTES SOCIALES Y AUTORIDADES EXTERNAS.

(enfocado en relacionamiento comunitario, percepción ciudadana, confianza institucional y experiencia con la PNP)

Proyecto académico: ¿Cómo podríamos fortalecer el relacionamiento comunitario de la Policía Nacional del Perú para revertir la crisis de confianza ciudadana en Lima Metropolitana 2020 – 2025?

Este cuestionario forma parte de una investigación académica, realizada por CINCO (05) coroneles de la Policía Nacional del Perú en la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico en Lima - Perú, dentro del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID). Esta entrevista busca recoger la voz de la sociedad civil sobre su relación con la Policía Nacional del Perú. Su opinión permitirá identificar los principales factores que explican la crisis de confianza ciudadana y aportar ideas para reconstruir un vínculo positivo entre la PNP y la población.

Consentimiento informado:

Su participación es voluntaria, las respuestas serán usadas exclusivamente con fines académicos.

Datos del entrevistado.

- Nombre completo: Dimitri Nicolás Senmache Artola.
- DNI: 08889500
- Actividad que desempeña: ConsulHoren Seguridad.
- Grado académico: Magister
- Marque con una "X" donde corresponda:

Autoriza que se utilice la información con fines académicos: SI (X) o NO ( )

- Firma: 

GUIA DE ENTREVISTA DEL SEÑOR GENERAL PNP (R) MAXIMO G. RAMIREZ DE LA CRUZ, DIRECTOR GENERAL DE LA DEFENSORIA DEL POLICIA - MININTER

(enfocado en el relacionamiento comunitario, percepción ciudadana, confianza institucional y experiencia con la PNP)

Proyecto académico: ¿Cómo podríamos fortalecer el relacionamiento comunitario de la Policía Nacional del Perú para revertir la crisis de confianza ciudadana en Lima Metropolitana 2020 – 2025?

Este cuestionario forma parte de una investigación académica, realizada por CINCO (05) coroneles de la Policía Nacional del Perú en la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico en Lima - Perú, dentro del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID). Esta entrevista busca recoger la voz de la sociedad civil sobre su relación con la Policía Nacional del Perú. Su opinión permitirá identificar los principales factores que explican la crisis de confianza ciudadana y aportar ideas para reconstruir un vínculo positivo entre la PNP y la población.

Consentimiento informado:

Su participación es voluntaria, las respuestas serán usadas exclusivamente con fines académicos.

Datos del entrevistado.

- Nombre completo: Máximo Gustavo Ramírez de la Cruz
- DNI: 43390591
- Actividad que desempeña: Director General de la Defensoría del Policía del Ministerio del Interior.
- Grado académico: MAGISTER - DERECHO
- Marque con una "X" donde corresponda:

Autoriza que se utilice la información con fines académicos: SI (X) o NO ( )

- Firma: .....

Anexo B

Instrumento de recolección de datos:

Encuesta sobre crisis de confianza ciudadana hacia la PNP

Objetivo: Analizar el relacionamiento comunitario de la Policía Nacional del Perú para revertir la crisis de confianza ciudadana.

Instrucciones: Estimado participante, la presente encuesta forma parte de un estudio académico. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y anónima, empleándose únicamente con fines de investigación. ¡Muchas gracias por su colaboración!

I. Datos sociodemográficos

- **Edad:** ( ) 25 a 29 años | ( ) 30 a 34 años | ( ) 35 a más
- **Tiempo de servicios en la PNP:** _____

II. Cuestionario de Percepción

Marque con un aspa (X) el nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación, utilizando la siguiente escala: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) De acuerdo, (4) Totalmente de acuerdo.

N°	Pregunta / Afirmación	1	2	3	4
1	¿La ciudadanía percibe a la PNP como una institución confiable?				
2	¿Los casos de corrupción afectan la imagen institucional?				
3	¿La PNP comunica sus acciones y resultados ante la ciudadanía?				
4	¿Los medios de comunicación y redes sociales influyen en la confianza hacia la PNP?				
5	¿Los programas comunitarios policiales contribuyen al acercamiento a la comunidad?				
6	¿En mi unidad se promueve el diálogo con los líderes vecinales y organizaciones sociales?				
7	¿Las actividades comunitarias reciben el apoyo institucional necesario?				
8	¿La atención al público en comisarías, DEPINCRIS y otras unidades policiales es óptima?				
9	¿El trabajo policial está orientado a prevenir antes que a reprimir los delitos?				
10	¿Recibo capacitación sobre relaciones públicas?				
11	¿Recibo capacitación sobre relacionamiento comunitario?				
12	¿Se fomenta la resolución pacífica de conflictos en el desempeño policial?				
13	¿La formación policial incluye valores éticos y respeto por los derechos humanos?				
14	¿Los mecanismos de control interno son eficaces para sancionar infracciones?				
15	¿En la PNP se incentivan las buenas prácticas y comportamientos éticos?				
16	¿Las decisiones institucionales se toman con criterios transparentes?				
17	¿Cuento con los recursos materiales necesarios para realizar un trabajo de calidad?				

18	¿Las condiciones laborales influyen en la calidad del servicio al ciudadano?				
19	¿Estoy dispuesto a participar en nuevas estrategias de acercamiento con la comunidad?				
20	¿Considero que fortalecer la confianza ciudadana debe ser una prioridad institucional?				
21	¿La PNP necesita una transformación cultural orientada al servicio ciudadano?				

III. Pregunta Abierta 22. ¿Qué acciones realizaría usted para fortalecer el relacionamiento comunitario y revertir la inseguridad ciudadana?

Anexo C

Instrumento de validación de propuestas y Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS)

Instrucciones: Estimado(a) Oficial, la presente encuesta busca identificar oportunidades de mejora en la relación PNP - ciudadanía. La información será tratada con absoluta confidencialidad y anonimato. ¡Gracias por su valiosa colaboración!

I. Datos Generales

- **Grado:** ( ) Coronel | ( ) Comandante | ( ) Mayor | ( ) Capitán | ( ) Teniente
- **Tiempo de Servicios:** ( ) 5-10 años | ( ) 11-15 | ( ) 16-20 | ( ) 21-25 | ( ) 26-30 | ( ) 31-35 | ( ) 36-40
- **Rango de edad:** ( ) 18-25 | ( ) 26-30 | ( ) 31-35 | ( ) 36-40 | ( ) 41-45 | ( ) 46-50 | ( ) 51-55 | ( ) 56-60
- **Unidad PNP de trabajo (2024):**

  _____

II. Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS)

Marque con un aspa (X) la opción que mejor represente su situación actual:

N°	Afirmación	Nada en absoluto	Algo	Satisfecho	Muy satisfecho	Nada satisfecho
1	En la mayoría de los aspectos mi vida es como yo quiero que sea					
2	Las circunstancias de mi vida son buenas					
3	Estoy satisfecho con mi vida					
4	Hasta ahora he conseguido de la vida las cosas que considero importantes					
5	Si pudiera vivir mi vida otra vez no cambiaría casi nada					

III. Validación de Propuestas Estratégicas

En la escala de 1 (muy mala) al 20 (muy buena), ¿qué nota le pondría a las siguientes propuestas? Explique brevemente el porqué de su respuesta.

6. Transformación cultural del personal PNP para mejorar el relacionamiento comunitario. *(Proceso de cambiar patrones de conducta, disciplina y liderazgo para fortalecer el servicio y restaurar la confianza).*

- **Nota (1-20):** _____
- **¿Por qué?:**

  _____

7. Fortalecimiento de la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional PNP. *(Liderada por un Tnte. Gral., acompañado de expertos civiles en comunicación, RRPP y gestión de crisis).*

- **Nota (1-20): _____**
- **¿Por qué?:**

  _____

8. **Evaluación permanente mediante encuestas de Satisfacción Ciudadana (Códigos QR).** *(Implementar códigos QR en todas las dependencias para evaluar el trato recibido y premiar a quienes destaquen).*

   - **Nota (1-20): _____**
   - **¿Por qué?:**

     _____

9. **Plataformas digitales y oficinas regionales de imagen institucional PNP.** *(Profesionalizar el uso de redes para ofrecer contenido útil, actualizado y adaptado a distintas audiencias).*

   - **Nota (1-20): _____**
   - **¿Por qué?:**

     _____

10. **Observatorio de Imagen Institucional y Relacionamiento Comunitario.** *(Unidad encargada de evaluar periódicamente y de manera objetiva la percepción ciudadana en cada departamento).*

    - **Nota (1-20): _____**
    - **¿Por qué?:**

      _____

IV. Preguntas Finales

11. Si usted fuera ministro del Interior, ¿cuáles serían las tres acciones que realizaría para recuperar la confianza ciudadana?
---

12. Si tiene alguna sugerencia adicional, por favor compártala aquí:

Anexo D

Vistas fotográficas de entrevistados

Dr. Dimitri Senmanche Artola (Ex-MININTER)





Gastón Rodriguez Limo (Ex-MININTER)





Máximo Ramirez de la Cruz (Director General de la Defensoría de la PNP)





Dr. Wilfredo Pedraza Sierra (Ex-MININTER)





Anexo E

Evidencia de validación externa: Grupo Focal (Focus Group) con ciudadanos.

1. **Ficha técnica de la sesión**
   - **Objetivo:** Validar la deseabilidad social y ajustar el diseño conceptual de las cinco propuestas estratégicas desde la perspectiva del usuario final (ciudadanía).
   - **Fecha de ejecución:** 05 de marzo de 2026.
   - **Lugar/Modalidad:** Sala de Reuniones de la Región Policial Lima / Modalidad presencial.
   - **Moderador:** José Oblitas Arias.
   - **Participantes:** 10 ciudadanos residentes en Lima Metropolitana (hombres y mujeres, entre 30 y 60 años, sin vínculo laboral con la PNP.
2. **Estructura de la sesión** Se expuso de manera didáctica el concepto de las cinco propuestas (Transformación cultural, Fortalecimiento de comunicaciones, Observatorio, Plataformas digitales y Encuestas QR). Posteriormente, se abrió el diálogo bajo dos preguntas guía:
   - *¿Cree que estas medidas mejorarían su confianza en la comisaría de su barrio?*
   - *¿Qué temores o sugerencias tiene sobre la aplicación de estas herramientas (Encuestas con código QR)?*
3. **Principales hallazgos y ajustes al diseño**
   - **Sobre los módulos de relacionamiento:** Los participantes valoraron la presencia barrial, pero enfatizaron que la prioridad debe ser la "empatía y el trato humano", más que la simple presencia física.
   - **Sobre las encuestas QR:** Se evidenció temor a posibles represalias si la encuesta recopilaba datos personales. A partir de este hallazgo ciudadano, el equipo investigador ajustó el diseño de la propuesta garantizando que el software de la Encuesta QR sea estrictamente anónimo.
   - **Sobre el observatorio:** Los ciudadanos indicaron que los resultados de las evaluaciones deben ser públicos y de fácil acceso (redes sociales) para que realmente sientan que hay transparencia.
4. **Vista fotográfica**



Anexo F

Prototipos visuales de la propuesta de comunicación



