



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**DÉFICIT DE RECURSOS HUMANOS EN LA CATEGORÍA DE
SUBOFICIALES POLICÍAS DE ARMAS PARA EL SERVICIO
POLICIAL EN SEGURIDAD CIUDADANA, A NIVEL
NACIONAL, EN EL AÑO 2025**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al grado académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por:

Neil Campos Cepeda

Ricardo David Jacinto Fuentes

Rafael Gonzalo Moron Diaz

Alain Hebert Ramirez Cabrera

Abel Salazar Paz

Asesor: Ricardo Arbulú Quevedo

[0009-0008-5625-0304](tel:0009-0008-5625-0304)

Lima, mayo 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 “DÉFICIT DE RECURSOS HUMANOS EN LA CATEGORÍA DE SUBOFICIALES POLICÍAS DE ARMAS PARA EL SERVICIO POLICIAL EN SEGURIDAD CIUDADANA, A NIVEL NACIONAL, EN EL AÑO 2025” presentado por Neil Campos Cepeda, de acuerdo con el D.N.I. Nro. 43823303, Ricardo David Jacinto Fuentes de acuerdo con el D.N.I. Nro. 43370031, Rafael Gonzalo Moron Diaz de acuerdo con el D.N.I. Nro. 43457648, Alain Hebert Ramirez Cabrera de acuerdo con el D.N.I. Nro 10105567 y Abel Salazar Paz de acuerdo con el D.N.I. Nro. 09568456., para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 1 de junio de 2026 dando el siguiente resultado:



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

DÉFICIT DE RECURSOS HUMANOS EN LA CATEGORÍA DE
SUBOFICIALES POLICÍAS DE ARMAS PARA EL SERVICIO
POLICIAL EN SEGURIDAD CIUDADANA, A NIVEL NACIONAL, EN
EL AÑO 2025

Trabajo de investigación presentado

Resumen de coincidencias

15 %

1	jurispol.pe	Fuente de Internet	1 %
2	cdn.www.gob.pe	Fuente de Internet	1 %
3	gestion.pe	Fuente de Internet	1 %
4	www.gob.pe	Fuente de Internet	1 %
5	hdl.handle.net	Fuente de Internet	1 %
6	www.coursehero.com	Fuente de Internet	<1 %
7	documentop.com	Fuente de Internet	<1 %
8	Entregado a Universidad...	Trabajo del estudiante	<1 %
9	Entregado a Universidad...	Trabajo del estudiante	<1 %
10	Entregado a Pontificia ...	Trabajo del estudiante	<1 %
11	lpderecho.pe	Fuente de Internet	<1 %
12	Entregado a Universidad...	Trabajo del estudiante	<1 %

1 de junio de 2026


Juan Carlos Ubillús Ramírez
Jefe Académico

DEDICATORIA

A quienes, con su apoyo silencioso o palabras de aliento, hicieron posible este esfuerzo colectivo, a nuestras familias, por su infinita paciencia y comprensión en los días de incertidumbre y largas jornadas, y a nuestros docentes y asesores, cuya sabiduría, crítica constructiva y compromiso guiaron cada paso de esta investigación.

Con gratitud y esperanza.

RESUMEN EJECUTIVO

El déficit de suboficiales de armas en la Policía Nacional del Perú (PNP) durante el año 2025, es considerado uno de los principales obstáculos para garantizar un adecuado servicio de seguridad ciudadana. La investigación identifica que, aunque la institución cuenta con 139 622 efectivos, solo 124 438 pertenecen a la categoría de suboficiales de armas y una parte significativa de ellos no realiza funciones operativas debido a asignaciones administrativas, custodia de locales y otras actividades no vinculadas al patrullaje ni a la prevención del delito. Esto reduce el número real de policías en las calles y limita la respuesta institucional frente al aumento de la delincuencia.

Inicialmente, se presentan las causas fundamentales del déficit: limitaciones estructurales (desigualdad territorial, falta de autonomía institucional, injerencia política), problemas operativos (modelo reactivo de patrullaje, escasa capacitación, carencia logística), y deficiencias administrativas (rotación excesiva, ausencia de meritocracia, planificación deficiente). Además, se evidencia una fuerte concentración del personal en Lima y Callao, dejando otras regiones con dotaciones mínimas. Se cuantifica la brecha mediante proyecciones demográficas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y estándares internacionales de presencia policial.

Asimismo, se comparan modelos policiales de Latinoamérica y Estados Unidos, donde las academias formativas suelen ser más breves y especializadas. El análisis resalta que la formación de suboficiales en Perú no permite responder rápidamente a la demanda creciente, mientras que las escuelas de formación muestran limitaciones de cupo e infraestructura. También se revisa el fallido proyecto de creación de la Policía de Orden y Seguridad, que buscaba incorporar personal mediante formación acelerada.

Finalmente, se formula la propuesta central de la investigación: crear una tercera categoría de personal policial de armas, denominada “Guardias”, con formación técnica intensiva de seis meses destinada exclusivamente a la custodia de instalaciones, puestos fronterizos y otros servicios estáticos. Este modelo liberaría aproximadamente 9000 suboficiales para labores operativas de patrullaje, investigación criminal y atención directa al ciudadano, concluyéndose que la propuesta es deseable, factible y viable. Su adopción permitiría mejorar significativamente la disponibilidad operativa de la PNP, optimizar la gestión de recursos humanos y fortalecer la seguridad ciudadana en el corto y mediano plazo.

ABSTRACT

The shortage of non-commissioned officers in the Peruvian National Police during 2025 is considered one of the main obstacles to guaranteeing adequate citizen security services. The research identifies that, although the institution has 139,622 personnel, only 124,438 belong to the non-commissioned officer category, and a significant portion of them do not perform operational duties due to administrative assignments, guarding premises, and other activities unrelated to patrolling or crime prevention. This reduces the actual number of police officers on the streets and limits the institutional response to the increase in crime.

The fundamental causes of the shortage are initially presented: structural limitations (territorial inequality, lack of institutional autonomy, political interference), operational problems (reactive patrol model, insufficient training, logistical deficiencies), and administrative shortcomings (excessive turnover, lack of meritocracy, poor planning). Furthermore, a strong concentration of personnel in Lima and Callao is evident, leaving other regions with minimal staffing. The chapter quantifies the gap using demographic projections from the National Institute of Statistics and Informatics (INEI) and international standards for police presence.

It also compares police models in Latin America and the United States, where training academies tend to be shorter and more specialized. The analysis highlights that the training of non-commissioned officers in Peru does not allow for a rapid response to growing demand, while training schools exhibit limitations in capacity and infrastructure. The failed project to create the Police of Order and Security, which sought to incorporate personnel through accelerated training, is also reviewed.

Finally, the central proposal of the research is formulated: to create a third category of armed police personnel, called “Guards,” with six months of intensive technical training exclusively for the protection of facilities, border posts, and other static services. This model would free up approximately 9,000 non-commissioned officers for operational duties such as patrolling, criminal investigation, and direct citizen service. The conclusion is that the proposal is desirable, feasible, and viable. Its adoption would significantly improve the operational availability of the PNP, optimize human resource management, and strengthen citizen security in the short and medium term.

TABLA DE CONTENIDO

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Resumen ejecutivo	iii
Abstract.....	iv
Tabla de contenido.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras	viii
Índice de anexos.....	ix
Introducción	10
Capítulo I. Problematicar	11
1.1. Selección inicial	11
1.2. Contexto normativo-institucional	15
1.3. Descripción del problema	18
1.3.1. Definición y dimensionamiento.....	18
1.3.2. Causas y consecuencias	23
1.3.3. Identificación del usuario e impacto en el ciudadano	24
1.3.4. Elementos críticos (supuestos o desafíos)	26
Capítulo II. Explorar	27
2.1. Definición de desafío	27
2.2. Generación de ideas	27
2.2.1. Métodos y hallazgos	33
2.2.2. Validación conceptual desde la experiencia del usuario	344
2.3. Evaluación de alternativas	35
2.3.1. Acciones estratégicas sobre elementos críticos	42
Capítulo III. Proponer.....	44
3.1. Propuesta de solución	44
3.1.1. Características generales.....	44
3.1.2. Descripción de la propuesta de solución.....	45
3.2. Evaluación de la propuesta de solución	49
3.2.1. Testeo de efectividad del concepto de solución.....	49
3.2.2. Deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta	51
3.2.3. Análisis de Actores clave y Estrategias de manejo para la implementación del programa	54

3.3. Ruta de implementación	577
3.3.1. Identificación de tareas críticas de implementación.....	57
3.3.2. Hoja de ruta de implementación	57
Conclusiones y Recomendaciones.....	60
Conclusiones	60
Recomendaciones	60
Bibliografía	62
Anexos	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Vinculación estratégica de la gestión pública y su nexo con sistemas administrativos.....	17
Tabla 2. Matriz de priorización de la Problemática de la gestión pública vinculada a la experiencia institucional en la gestión de recursos humanos de la Policía Nacional del Perú.....	18
Tabla 3. Análisis de la cadena de valor público aplicada al déficit de RRHH en la categoría de suboficiales policías de armas para el cumplimiento óptimo del servicio policial en seguridad ciudadana a nivel nacional.....	19
Tabla 4. Población total proyectada por departamento y provincia constitucional del Callao (2023-2025) (INEI, 2025)	21
Tabla 5. Matriz de enfoque de Identificación de usuarios y beneficiarios.....	25
Tabla 6. Matriz de supuestos o desafíos críticos para la propuesta de solución en la problematización del Déficit de RR. HH. en la categoría de suboficiales policías de armas para el servicio policial en seguridad ciudadana.....	26
Tabla 7. Principales características en el proceso de ingreso y formación, a los cuerpos policiales de Latinoamérica.....	28
Tabla 8. Características de formación en cuerpos policiales estatales de EE. UU.....	29
Tabla 9. Características generales de los procesos de admisión y proceso de formación en la Policía Nacional del Perú.....	30
Tabla 10. Matriz de análisis de deseabilidad para cadenas de valor compleja.....	32
Tabla 11. Tabla numérica del personal en la categoría de suboficiales de armas asignado a la función policial a nivel nacional por regiones en dependencias administrativas y operativas.....	35
Tabla 12. Tabla numérica suboficiales de armas en unidades administrativas.....	37
Tabla 13. Información numérica de suboficiales de armas en actividad.....	38
Tabla 14. Factibilidad de formar personal policial para la función exclusiva de seguridad de infraestructura.....	43
Tabla 15. Cifras presupuestarias para MININTER y PNP año 2025.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tabla numérica de personal PNP con indicación de la situación de actividad	12
Figura 2. Tabla numérica de suboficiales de armas	14
Figura 3. Tabla numérica por departamentos y categorías del personal PNP en actividad.....	200

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: Proyecto curricular del programa técnico de seis meses.....	678
Anexo II. Hoja de ruta detallada de actividades de implementación.....	699
Anexo III. Presupuesto estimado	71
Anexo IV. Indicadores de desempeño	733
Anexo V. Matriz de marco lógico.....	745
Anexo VI. Perfil de instructores e infraestructura educativa	777
Anexo VII. Malla curricular y sílabos	788
Anexo VIII. Evaluación del impacto	799
Anexo IX. Instrumentos de recolección de datos.....	81
Anexo X. Nivel y estructura profesional de la categoría “Guardias”	833

INTRODUCCIÓN

La seguridad ciudadana constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo social, económico y político del Perú. En los últimos años, el incremento sostenido de la criminalidad común y organizada, junto con la creciente sensación de inseguridad, ha puesto en evidencia las limitaciones estructurales del sistema policial. En este escenario, la Policía Nacional del Perú (PNP) enfrenta un desafío crítico que es el déficit de suboficiales de armas, quienes representan la principal fuerza operativa encargada de la prevención, disuasión, patrullaje y respuesta ante delitos en todo el territorio nacional.

Este déficit no se reduce únicamente a un problema numérico, constituye un fenómeno multifactorial de naturaleza estructural, administrativa y operativa. Factores como la distribución territorial desigual del personal, la escasa capacidad de las escuelas de formación, procesos de retiro permanentes, limitaciones presupuestarias, carencias logísticas, tareas administrativas asignadas al personal operativo y una débil planificación estratégica han generado una brecha creciente entre la demanda social y la capacidad real de atención policial. A ello se suma que una proporción considerable de suboficiales se encuentra dedicada a labores no operativas (custodia de locales, trámites administrativos, seguridad institucional), lo que disminuye aún más la presencia policial efectiva en las calles.

La investigación presentada aborda este problema desde una perspectiva integral de gestión pública. En el Capítulo I, se desarrolla un análisis detallado que incluye el contexto normativo, la distribución del personal, los sistemas administrativos involucrados y los efectos sociales e institucionales del déficit. El Capítulo II profundiza mediante la comparación con modelos policiales internacionales y la revisión de experiencias comparables en Latinoamérica y Estados Unidos, con el objetivo de identificar prácticas formativas y organizacionales que puedan adaptarse a la realidad peruana. El Capítulo III plantea una propuesta innovadora: la creación de una tercera categoría policial técnica, encargada exclusivamente de la custodia de infraestructuras, permitiendo liberar suboficiales para labores operativas.

Esta introducción enmarca un estudio riguroso que no solo diagnostica las causas del déficit, sino que propone una alternativa de solución estructural, sostenible y alineada con estándares internacionales. El documento busca contribuir a la modernización de la PNP y a la mejora de la seguridad ciudadana, entendida como un derecho fundamental y una condición indispensable para la gobernabilidad democrática del país.

CAPÍTULO I. PROBLEMATIZAR

El presente capítulo tiene como objetivo caracterizar y analizar el déficit de suboficiales de armas en la Policía Nacional del Perú, analizando sus causas estructurales, normativas y operativas, así como su impacto en la gestión de la seguridad ciudadana y en la confianza ciudadana que constituye un problema estructural que requiere una solución integral, sostenible y de largo plazo, a fin de mitigar el incremento de los niveles en la criminalidad común y organizada,

1.1 Selección inicial

Este eje temático se alinea y se justifica con los objetivos estratégicos del Estado peruano en materia de fortalecimiento del capital humano, especialmente en sectores críticos como la seguridad ciudadana. El plan *Mariano Santos Mateos* (Policía Nacional del Perú, 2021)¹, busca modernizar la gestión pública, y en este caso, se enfoca en mejorar la formación, dotación y condiciones de trabajo del personal policial y se hace énfasis en los siguientes pilares.

Pilar I: “Nuestra Gente”, Cap. 1.1 Administración de RR. HH., Cap. 1.2 Educación Policial.

Es el conjunto de actividades y procesos institucionales que tienen por finalidad establecer y administrar los recursos humanos de la institución, y se compone de cuatro áreas: Asignación de Puestos, Evaluación de Desempeño, Régimen Disciplinario Policial y Transiciones en la Carrera Policial.

Pilar II: “Nuestra Infraestructura”, Cap. 2.1 Infraestructura

Es el conjunto de actividades y recursos institucionales, que tienen la finalidad de brindar edificaciones acordes a las necesidades exigidas por las actividades operativas y administrativas de la Institución. Este capítulo consta de ocho áreas: Infraestructura para el Servicio de Investigación Criminal. Infraestructura para las Operaciones de Orden y Seguridad. Infraestructura de Apoyo Policial. Infraestructura para Servicio Policial Básico. Infraestructura para la Gestión Administrativa Institucional. Infraestructura para Educación Policial. Infraestructura para Salud Policial. Infraestructura para Recreación y Bienestar.

La administración de RR, HH. dentro de la institución policial busca alinear los objetivos

¹ El plan *Mariano Santos Mateos* es un plan estratégico para modernizar y fortalecer la Policía Nacional del Perú (PNP) hasta el año 2030, aprobado en 2021, que busca mejorar sus capacidades en cinco pilares: recursos humanos, infraestructura, equipamiento, tecnología y telecomunicaciones, e imagen institucional. El plan contempla inversiones significativas para cerrar brechas en equipamiento, tecnología y en la formación y mejora de las condiciones laborales de los policías, con el objetivo de lograr una institución más eficiente, eficaz y confiable ante la ciudadanía.

personales, sociales, funcionales y corporativos con la estrategia organizacional, promoviendo metas claras, cuantificables y éticas. La educación policial se fundamenta en una doctrina que trasciende lo teórico, promoviendo un estilo de vida basado en valores como disciplina, lealtad y vocación de servicio, busca formar policías íntegros, conscientes de su rol social, capaces de actuar con legitimidad y compromiso, bajo un enfoque educativo de impulso del desarrollo personal y profesional, consolidando el sentido de pertenencia y la responsabilidad institucional, para que cada policía piense, sienta y actúe conforme a su misión.

La Policía Nacional del Perú viene desplegando un sin número de esfuerzos para la obtención e implementación de su infraestructura en función de los índices actuales de modernización y adecuación de las instalaciones físicas necesarias, adecuadas y modernas para el funcionamiento eficiente de la institución y sus diferentes unidades. Esto incluye la mejora de la infraestructura de escuelas, comisarías, laboratorios de cómputo y criminalística, polígonos de tiro, así como, el equipamiento necesario para las unidades de investigación criminal, la renovación del parque vehicular y la mejora de las instalaciones para el bienestar del personal.

La Policía Nacional del Perú como institución tutelar del Estado en materia de Orden Interno y Seguridad Ciudadana cuenta con ámbito funcional a nivel nacional, por ello para la presente investigación se ha delimitado el ámbito geográfico a nivel nacional, que cuenta con un total 139 622 efectivos policiales. (Policía Nacional del Perú, 2025a).

Figura 1. Tabla numérica de personal PNP con indicación de la situación de actividad



POLICIA NACIONAL DEL PERÚ
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DEPSICP
UNIDAD DE PROCESOS ESPECIALES

CUADRO NUMÉRICO DE PERSONAL PNP CON INDICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

CATEGORIA	ACTIVIDAD	TOTAL
OFICIALES DE ARMAS	6,994	6,994
OFICIALES DE SERVICIOS	3,090	3,090
STATUS DE OFICIAL	2	2
SUBOFICIALES DE ARMAS	124,439	124,439
SUBOFICIALES DE SERVICIOS	2,062	2,062
PERSONAL CIVIL	3,035	3,035
TOTAL	139,622	139,622

Fuente: Policía Nacional del Perú (setiembre 2025a).

Asimismo se debe tener en consideración que el personal de la Policía Nacional del Perú, se encuentra clasificado en Categorías (oficiales de armas, oficiales de servicios, suboficiales de armas y suboficiales del servicio), jerarquías (oficiales generales, oficiales superiores, oficiales, suboficiales superiores, suboficiales técnico y suboficiales) y grados (Teniente General, General, Coronel, Comandante, Mayor, Capitán, Teniente, Alférez, Suboficial Superior, Suboficial Brigadier, Suboficial Técnico de Primera, Suboficial Técnico de Segunda, Suboficial Técnico de Tercera, Suboficial de Primera, Suboficial de Segunda y Suboficial de Tercera, quienes prestan servicios territorialmente a nivel nacional en 24 departamentos y una provincia constitucional, dicha cantidad de efectivos policiales resulta insuficiente para cubrir la demanda óptima social y los estándares internacionales establecidos. (Policía Nacional del Perú, 2025a).

La Problemática de la gestión pública, sobre el déficit de recursos humanos en la categoría de suboficiales policías de armas para el cumplimiento óptimo del servicio policial en seguridad ciudadana a nivel nacional, especialmente en áreas clave como seguridad ciudadana, se debe a una combinación de factores estructurales, operativos y administrativos, que a continuación se detalla:

Factores estructurales

Son aquellos elementos de largo plazo, arraigados en el sistema político, social, económico e institucional del país, que condicionan la capacidad de la PNP para cumplir su misión de manera efectiva. No son fácilmente modificables a corto plazo y requieren reformas profundas. Se pueden identificar algunos factores como; desigualdad socioeconómica y exclusión social, descentralización y asimetría territorial en un país geográficamente diverso, cultura de inseguridad ciudadana y desconfianza institucional e injerencia política, por la dependencia del Ministerio del Interior (Mininter) y la influencia de autoridades políticas en designaciones o decisiones operativas que afectan la autonomía y profesionalización de la institución. (Policía Nacional del Perú, 2021).

Factores o problemas operativos

Aspectos relacionados con el desempeño diario y táctico de la policía en el territorio, respecto a cómo se planifican, ejecutan y evalúan las acciones de prevención, disuasión, investigación y control del delito, señalando a continuación algunos factores, como la falta o carencia de recursos logísticos operativos, capacitación insuficiente o desactualizada en derechos humanos, técnicas de investigación, manejo de multitudes, o uso proporcional de la fuerza y

otros que afecta la calidad del servicio, modelo de patrullaje no muy eficiente, siendo reactivo y no preventivo, sobrecarga de funciones, donde la PNP asume tareas que no le corresponden, falta de coordinación interinstitucional, con el Ministerio Público, Poder Judicial, municipalidades y otras, sumado a esto casos de corrupción operativa funcional. (Policía Nacional del Perú, 2021).

Según investigaciones y estadísticas de carácter internacional, no existe un “estándar ONU obligatorio” de policías por habitante. Sí existe un rango de referencia ampliamente citado por la UNODC: 200 a 250 policías por cada 100 000 habitantes. Este rango es orientativo, no normativo, y debe ajustarse al contexto local. La fuente principal que lo menciona es el UNODC - United Nations Office on Drugs and Crime (2011).

Factores administrativos

Se refieren a la gestión administrativa interna de la institución, deficiencias en la gestión de recursos humanos, promociones basadas en criterios de intereses personales, políticos o clientelares, no en mérito o capacitación, altas tasas de rotación en mandos medios y superiores, Falta de aplicación de planes de carrera claros, transparentes y motivadores, problemas presupuestales, insuficientes o mal distribuido, dependencia de transferencias del Gobierno central sin autonomía financiera, gastos excesivos en rubros no prioritarios, deficiente sistema de control interno y rendición de cuentas, los cuales carecen de independencia o capacidad para sancionar eficazmente la corrupción o abusos, falta de modernización tecnológica administrativa con sistemas informáticos obsoletos o no integrados, burocracia, ausencia de indicadores de gestión y evaluación de impacto, donde se priorizan métricas cuantitativas (número de detenidos, patrullajes) sobre cualitativas (reducción de la victimización, percepción de seguridad, respeto a DD. HH.).

Figura 2. Tabla numérica de suboficiales de armas



POLICIA NACIONAL DEL PERÚ
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DEPSICP
UNIDAD DE PROCESOS ESPECIALES

SUBOFICIALES DE ARMAS-[GÉNERO: MASCULINO Y FEMENINO]

GRADO	CANTIDAD
SS	5,275
SB	5,814
ST1	4,755
ST2	4,463
ST3	9,280
S1	18,202
S2	32,648
S3	44,001
TOTAL	124,438

Fuente: Policía Nacional del Perú (setiembre 2025a).

En cuanto a la distribución desequilibrada del personal policial, a la fecha se contó con 124 438 SS.OO. PNP de armas, lo que resulta insuficiente para cubrir los servicios exigidos por la ciudadanía, agregando la alta rotación del personal, el personal policial particularmente de suboficiales que son constantemente rotados y/o cambiados de colocación lo que viene afectado una correcta administración del personal cuando son asignados a las unidades policiales operativas. (Policía Nacional del Perú, 2025a).

1.2 Contexto normativo-institucional e insumos

- Constitución Política del Perú (1993), Artículo 166° (República del Perú, 1993).²
- Ley de la Policía Nacional del Perú y su Reglamento.³
- Decreto Legislativo N° 1186. Regula el uso de la fuerza por parte del personal de la PNP, y su reglamento fue aprobado mediante Decreto Supremo el 06 de abril de 2025.
- Decreto Legislativo N° 1318. Establece las bases para la formación profesional de la PNP, definiendo su finalidad y objetivos.
- Normativa relacionada a la Seguridad Ciudadana (Ley N° 29719 – Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana - SINASEC, Política Nacional de Seguridad Ciudadana - PNSC, Plan Nacional de Seguridad Ciudadana - PNSC 2022-2030).
- Plan Estratégico Institucional (PEI) PNP, alineado con PNSC y políticas Mininter.
- Planes Operativos Anuales (POA) de la PNP, documentos que detallan las metas y objetivos institucionales para un año fiscal específico, asignando los recursos necesarios para cumplirlos y definiendo las acciones, responsables y cronogramas, que se basan en el plan estratégico a largo plazo de la institución y sirven como una guía práctica para las tareas diarias, progreso y la optimización del uso de los recursos
- Plan estratégico de capacidades de la PNP al 2030 Mariano Santos Mateos.⁴

² “La Policía Nacional tiene por finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado, Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras”.

³ Decreto Legislativo N° 1267 y su Reglamento Decreto Supremo N° 012-2025-IN, establece la estructura, organización, competencias y funciones de la PNP, norma que busca modernizar la institución policial para mejorar su eficiencia, en orden interno y seguridad ciudadana

⁴ El Plan Mariano Santos 2030 (PMS30) es un plan estratégico para modernizar y fortalecer la Policía Nacional del Perú (PNP) hasta el año 2030, aprobado en 2021, que busca mejorar sus capacidades en cinco pilares: recursos humanos, infraestructura, equipamiento, tecnología y telecomunicaciones, e imagen institucional. El plan contempla inversiones significativas para cerrar brechas en equipamiento, tecnología y en la formación y mejora de las condiciones laborales de los policías, con el objetivo de lograr una institución más eficiente, eficaz y confiable ante la ciudadanía

- Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1990).
- Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, promulgada en 2016, y su reglamento Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU.
- Ley SERVIR de la “Autoridad Nacional del Servicio Civil”.⁵
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, “Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas”.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 006-2016-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GPGSC, denominada “Reglas y Estructura del Servicio Civil de Carrera de la Ley N° 30057I”, normativa sobre la determinación de la dotación (cálculo de personal), la estructuración de la dotación se basa en la planificación y organización del trabajo bajo el marco de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000018-2024-SERVIR-PE, publicada el 23 de enero de 2024, aprobó la Directiva N° 003-2024-SERVIR-GDSRH, normas para el diseño de perfiles de puestos y la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos en las entidades públicas, reglas para la organización del trabajo del funcionario policial.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 065-2020-SERVIR-PE, del 14 de agosto de 2020, “Guía para la virtualización de concursos públicos del D.L N° 1057”
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 068-2020-SERVIR-PE, Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento y sus modificaciones. Subsistema 4 del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), gestión del rendimiento.

⁵ Ley N° 30057, esta nueva ley tiene como finalidad profesionalizar la carrera de los funcionarios del estado. Todo para asegurar la máxima probidad y transparencia

- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 068-2020-SERVIR-PE, y la Directiva del Subsistema de Gestión de la compensación, Subsistema 5 (administración de compensaciones y administración de pensiones) y del subsistema 7, gestión de relaciones humanas y sociales del Sistema Administrativo de Gestión de RRHH (SAGRH),

Tabla 1. Vinculación estratégica de la gestión pública y su nexos con sistemas administrativos

DESCRIPCIÓN	SISTEMA ADMINISTRATIVO
Existe un vínculo directo, con este sistema que es el responsable de planificar, reclutar, formar y asignar al personal policial. Un planeamiento deficiente de necesidades operativas ha generado brechas en la cantidad y perfil de suboficiales requeridos. La falta de actualización de cuadros de necesidades y los procesos lentos de incorporación agravan el déficit, lo que se debe a una falla en el subsistema 1 (ss 1), Planificación de políticas de recursos humanos, conforme a la RPE N° 006-2016-SERVIR-PE que aprobó la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GPGSC, denominada “Reglas y Estructura del Servicio Civil de Carrera de la Ley N° 30057	Sistema de Recursos Humanos (Ley SERVIR)
Aunque no gestiona personal, impacta indirectamente ya que sin equipamiento adecuado (chalecos, armas, tecnología), el trabajo de los suboficiales se vuelve más riesgoso y menos eficiente. Esto puede desincentivar la permanencia o ingreso de nuevos efectivos.	Sistema de Abastecimiento
Si no se asignan recursos suficientes para convocatorias, formación y remuneraciones, no se puede cubrir el déficit. El presupuesto debe reflejar las prioridades del país, y si seguridad ciudadana no está bien posicionada, el déficit persiste.	Sistema de Presupuesto Público
Administra el flujo de fondos para pagar sueldos, beneficios y formación. Retrasos o restricciones en pagos pueden afectar la moral y retención del personal.	Sistema de Tesorería
Aunque no se usa directamente para contratar personal, puede financiar infraestructura o programas de formación que ayuden a reducir el déficit.	Sistema endeudamiento Público
Permite monitorear el gasto real en personal y formación. Si no hay registros claros, es difícil justificar nuevas plazas o presupuestos ante el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Sistema de Contabilidad
Puede financiar proyectos como nuevas escuelas de suboficiales, centros de entrenamiento o sistemas de evaluación. Sin proyectos bien formulados, no hay inversión en capital humano.	Sistema de Inversión Pública
Debe identificar el déficit como una brecha crítica en los planes institucionales (Plan Estratégico Institucional - PEI, Plan Operativo Institucional - POI, Plan Operativo anual - POA). Si no se prioriza en el planeamiento, no se movilizan recursos ni acciones para resolverlo.	Sistema de Planeamiento Estratégico
La Contraloría puede detectar irregularidades en la asignación de plazas, favoritismos o ineficiencias en la gestión de personal. Un sistema de control fuerte ayuda a que los recursos humanos se asignen con transparencia y eficacia.	Sistema de Control
Promueve el uso de tecnologías y procesos más ágiles para reclutar, capacitar y asignar personal. La implementación de sistemas como el SIDPOL ⁶ o el SERPOL ⁷ puede mejorar la gestión del déficit si se usan correctamente. El déficit de suboficiales de armas en la PNP no es solo un problema de contratación, sino de coordinación sistémica. Si el planeamiento estratégico no lo identifica, el presupuesto no lo financia, el sistema de recursos humanos no lo gestiona, y los demás sistemas no lo respaldan, el déficit se perpetúa.	Sistema de Modernización de la Gestión Pública

Fuente: Elaboración propia (2025).

⁶ El SIDPOL es el Sistema Informático de Denuncias Policiales de la Policía Nacional del Perú (PNP). Es la plataforma digital interna y base de datos donde la PNP registra, tipifica y gestiona todas las denuncias ciudadanas a nivel nacional.

⁷ Servicio Policial, es una plataforma y aplicación móvil desarrollada por la PNP que facilita la labor de los agentes en las calles. Integra diversas herramientas tecnológicas de gestión e investigación criminal en tiempo real para optimizar la seguridad ciudadana.

Tabla 2. Matriz de priorización de la Problemática de la gestión pública vinculada a la experiencia institucional en la gestión de recursos humanos de la Policía Nacional del Perú

TEMÁTICA	ÁMBITO GEOGRÁFICO	PROBLEMÁTICA DE GESTIÓN PÚBLICA	SISTEMA ADMINISTRATIVO	NIVEL DE CADENA DE VALOR
PLAN "MARIANO SANTOS 2030" PILAR I: NUESTRA GENTE Capítulo 1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Capítulo 1.2 EDUCACIÓN POLICIAL PILAR II: NUESTRA INFRAESTRUCTURA Capítulo 2.1 INFRAESTRUCTURA	A NIVEL NACIONAL	DÉFICIT DE RECURSOS HUMANOS EN LA CATEGORÍA DE SUBOFICIALES POLICÍAS DE ARMAS PARA EL SERVICIO POLICIAL EN SEGURIDAD CIUDADANA (AÑO 2025)	RECURSOS HUMANOS ABASTECIMIENTO PRESUPUESTO PÚBLICO TESORERÍA ENDEUDAMIENTO PÚBLICO CONTABILIDAD INVERSIÓN PÚBLICA PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO CONTROL MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	PRODUCTO

Fuente: Elaboración propia (2025).

1.3 Descripción del problema

La falta de efectivos policiales en el Perú constituye una de las principales limitaciones del sistema de seguridad ciudadana. Existe un déficit significativo en el número de policías por habitante, lo que afecta su capacidad operativa, de prevención y respuesta ante la delincuencia. La evidencia empírica y los datos oficiales demuestran que, sin una dotación adecuada y eficiente de efectivos, no se podrá garantizar seguridad ciudadana, estabilidad social ni desarrollo económico sostenible.

1.3.1 Definición y dimensionamiento

La falta de efectivos policiales en el Perú se define como la insuficiencia cuantitativa y cualitativa de personal policial capacitado y distribuido estratégicamente para garantizar la seguridad ciudadana, prevenir delitos, mantener el orden público y responder eficazmente ante emergencias. Este déficit afecta tanto a la presencia visible como a la eficacia operativa de la PNP. Esta escasez afecta la capacidad de prevención, disuasión, respuesta oportuna y control del delito en todo el territorio nacional.

La población actual del Perú, según la fuente oficial más reciente y confiable del INEI, es de 34 055 075 habitantes (al 30 de junio de 2024) Esta cifra corresponde a la proyección intercensal 2024 publicada por el INEI, basada en los resultados definitivos del XII Censo Nacional de Población, VII de Vivienda y II de Comunidades Indígenas realizado en 2017, y actualizada con tasas de crecimiento, fecundidad, mortalidad y migración. (INEI, 2024a).

Análisis de la cadena de valor público

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública define como un problema de gestión la existencia de bienes, servicios o regulaciones que no satisfacen las necesidades de las personas. Para comprender cómo se produce esta falla, se utiliza el modelo de la Cadena de Valor Público, que estructura el proceso mediante el cual las instituciones transforman recursos (insumos) en acciones (actividades) para generar bienes y servicios (productos) que, a su vez, deben producir cambios positivos en la sociedad (resultados e impacto). La deficiencia en este producto clave genera una reacción en cadena que anula la efectividad de todo el sistema.

El problema detallado en la presente investigación se ubica en el nivel de producto, ya que el déficit de suboficiales afecta directamente la provisión de servicios policiales. Se vincula con los insumos y procesos necesarios para formar y mantener una fuerza policial competente. Se señala un déficit de suboficiales, lo que afecta directamente la capacidad de la PNP para entregar este producto. En términos de cadena de valor, esto representa una ruptura entre el proceso y el producto, generando una falla en el servicio público.

Tabla 3. Análisis de la cadena de valor público aplicada al Déficit de recursos humanos en la categoría de suboficiales policías de armas para el cumplimiento óptimo del servicio policial en seguridad ciudadana a nivel nacional

ESLABÓN DE LA CADENA DE VALOR	DESCRIPCIÓN GENERAL	PROBLEMÁTICA DEL DÉFICIT DE RRHH
Insumos	Recursos humanos, financieros, tecnológicos, logísticos y normativos necesarios para las operaciones policiales.	Recursos humanos policiales insuficientes para el servicio en la seguridad ciudadana. Exceso de recursos humanos en funciones administrativas y situaciones ajenas a la operatividad Recursos financieros y presupuesto del Ministerio del Interior insuficiente y/o mal gestionado Recursos logísticos: infraestructura (escuelas, comisarías), equipamiento Recursos tecnológicos: sistemas de información (SIDPOL, SERPOL) Marco normativo: leyes, reglamentos, políticas de seguridad
Actividades	Procesos y tareas que transforman los insumos en productos.	Reclutamiento y selección de personal Formación y capacitación policial Asignación y redistribución de efectivos Gestión administrativa de RR.HH. Planificación operativa y patrullaje Coordinación interinstitucional
Producto	(Nivel del Problema) Bienes y servicios que la institución entrega a usuarios directos.	Servicio policial de seguridad ciudadana Patrullaje preventivo y disuasivo Atención de denuncias Investigación criminal
Resultado Inicial	Efectos directos e inmediatos de los productos en los usuarios.	Mayor presencia policial en calles, Reducción de tiempos de respuesta, Mejora en atención al ciudadano
Resultado Inter-medio	Cambios en el comportamiento de los beneficiarios finales y en el	Mejora en la prevención del delito, Incremento de la eficacia operativa, Reducción de la carga administrativa del personal operativo y mejor

	estado del problema a mediano plazo.	distribución territorial del personal
Resultado Final	Cambios a largo plazo en las condiciones de vida de la población.	Reducción de la criminalidad Mejora de la seguridad ciudadana Mayor confianza en la Policía
Impacto Agregado	Contribución al bienestar general y al desarrollo nacional.	Bienestar social Estabilidad económica Gobernabilidad democrática Mejora de la calidad de vida

Fuente: elaboración propia (2025)

Actualmente, el Perú cuenta con 139 622 miembros de la PNP, de los cuales 8189 efectivos policiales de servicios y empleados civiles, no participan directamente en el desarrollo de funciones de seguridad ciudadana, lo que sincera el número más cercano a la realidad de 131 433 efectivos policiales, a los cuales todavía debemos de disminuir efectivos policiales de armas que efectúan labores administrativas, con alguna discapacidad para desarrollar funciones operativas, o estados temporales de salud no aptos para el servicio (gestación, lactancia, descanso medico pasivo, entre otros). (Policía Nacional del Perú, 2025a).

Figura 3. Tabla numérica por departamentos y categorías del personal PNP en actividad



POLICIA NACIONAL DEL PERÚ

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DEPSICP

UNIDAD DE PROCESOS ESPECIALES

CUADRO NUMÉRICO POR DEPARTAMENTOS Y CATEGORIAS DEL

PERSONAL PNP EN ACTIVIDAD

DEPARTAMENTO	OF. ARM.	OF. SERV.	EST. OFI.	SSOO. ARM.	SSOO. SERV.	PERS. CIV.	TOTAL
AMAZONAS	56	13	0	1,537	7	11	1,624
ANCASH	170	31	0	4,468	17	11	4,697
APURIMAC	59	22	0	2,291	11	16	2,399
AREQUIPA	220	132	0	6,127	62	50	6,591
AYACUCHO	87	23	0	2,595	14	22	2,741
CAJAMARCA	148	36	0	3,653	17	26	3,880
CALLAO	413	43	0	4,246	24	96	4,822
CUSCO	206	72	0	6,282	36	37	6,633
HUANCAVELICA	55	7	0	1,517	1	14	1,594
HUANUCO	111	28	0	3,296	21	38	3,494
ICA	147	38	0	3,277	18	38	3,518
JUNIN	194	73	0	5,503	39	52	5,861
LA LIBERTAD	211	51	0	4,960	49	45	5,316
LAMBAYEQUE	171	91	0	4,973	116	38	5,389
LIMA	3,898	2,260	2	45,196	1,436	2,326	55,118
LORETO	75	13	0	2,885	4	23	3,000
MADRE DE DIOS	46	10	0	914	2	5	977
MOQUEGUA	56	14	0	849	1	3	923
PASCO	58	6	0	949	0	6	1,019
PIURA	184	31	0	5,298	25	64	5,602
PUNO	101	30	0	4,174	108	16	4,429
SAN MARTIN	118	18	0	3,863	11	16	4,026
TACNA	90	28	0	2,059	32	37	2,246
TUMBES	61	8	0	1,540	5	31	1,645
UCAYALI	59	12	0	1,986	6	14	2,077
TOTAL	6,994	3,090	2	124,438	2,062	3,035	139,621

Fuente: Policía Nacional del Perú (2025a).

Tabla 4. Población total proyectada por departamento y provincia constitucional del Callao (2023-2025) (INEI, 2025)

Departamento / Provincia Constitucional	Población Proyectada 2023	Población Proyectada 2024	Población Proyectada 2025
PERÚ (Total Nacional)	33 725 844	34 038 457	34 350 244
AMAZONAS	429 943	430 123	430 251
ÁNCASH	1 198 547	1 202 171	1 205 639
APURÍMAC	428 311	426 626	424 906
AREQUIPA	1 580 075	1 605 569	1 631 136
AYACUCHO	670 377	669 737	669 020
CAJAMARCA	1 451 436	1 447 707	1 443 839
CALLAO (Provincia Constitucional)	1 190 860	1 209 614	1 228 411
CUSCO	1 389 737	1 398 036	1 406 165
HUANCAVELICA	343 026	335 142	327 440
HUÁNUCO	751 097	746 509	741 887
ICA	1 041 312	1 062 346	1 083 566
JUNÍN	1 377 838	1 380 561	1 383 107
LA LIBERTAD	2 077 345	2 104 254	2 130 145
LAMBAYEQUE	1 350 663	1 361 554	1 372 301
LIMA	11 147 924	11 304 993	11 461 995
LORETO	1 051 560	1 057 592	1 063 495
MADRE DE DIOS	175 861	177 794	179 714
MOQUEGUA	199 286	201 129	202 946
PASCO	267 425	265 392	263 354
PIURA	2 104 254	2 130 145	2 155 943
PUNO	1 217 951	1 208 802	1 199 636
SAN MARTÍN	935 194	945 523	955 789
TACNA	363 205	370 974	377 842
TUMBES	246 699	251 521	255 712
UCAYALI	627 233	639 279	651 416

Fuente: Elaboración propia (2025), sobre la base de INEI (2025).

Distribución geográfica desigual (Lima y Callao concentran más del 42 % de los efectivos), las Regiones como Apurímac, Huancavelica, Loreto y Madre de Dios tienen cobertura mínima (en zonas rurales, hay casos de un solo efectivo policial por distrito), el crecimiento de la a ritmo de 0.8 % anual, mientras que la incorporación de nuevos policías es de 5000 efectivos aprox. al año, insuficiente para cubrir la demanda creciente. Como parte del dimensionamiento podemos definir características como el bajo presupuesto para la PNP, el presupuesto asignado a la seguridad ciudadana es insuficiente para cubrir contrataciones, formación, equipamiento y retención de personal. Teniendo las siguientes características; El presupuesto del Ministerio del Interior representó el 2.8 % del Producto Bruto Interno (PBI) en 2023, por debajo del promedio de América Latina (3.5 %). Capacidad limitada de formación, las escuelas de la PNP (como la Escuela de Oficiales y Suboficiales) tienen cupos limitados y procesos de selección lentos, Ineficiencia en la asignación de personal, más del

30 % de los efectivos realizan labores administrativas o de escolta, no operativas. (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2023; Policía Nacional del Perú, 2021). Según la encuesta nacional urbana-rural del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) de enero de 2025, el porcentaje de ciudadanos que confían en la Policía Nacional del Perú fue de 29 % (IEP, 2025)⁸.

En resumen, la presente investigación define el problema como la insuficiencia cuantitativa y cualitativa de personal policial capacitado y distribuido estratégicamente para garantizar la seguridad ciudadana y el orden público. El alcance cuantitativo, al año 2025, de un total de 139,622 efectivos, solo 124,438 pertenecen a la categoría de suboficiales de armas. La brecha operativa real, identifica que solo un promedio de 32,308 efectivos (aprox. el 26% del total de suboficiales de armas) están presentes diariamente para el servicio operativo directo. Los factores de Reducción, esta brecha se debe a que aproximadamente 28,937 suboficiales se encuentran en situaciones que les impiden realizar trabajo operativo (labores administrativas, custodia de locales, descansos médicos, gestación o situaciones legales) y la distribución desigual indica que existe una fuerte concentración en Lima y Callao (más del 42% de los efectivos), dejando a otras regiones con coberturas mínimas.

Con relación a los indicadores de línea de base, los cuales describen la situación de partida antes de la propuesta de investigación y que a continuación detallamos:

- La Confianza Ciudadana, la cual actualmente se sitúa en un 29% aprox.
- Densidad Policial: El promedio nacional es de 362.27 suboficiales por cada 100,000 habitantes, con disparidades extremas como Tumbes (602.24) frente a La Libertad (232.85).
- Personal en Labores No Operativas: Cerca de 9,000 suboficiales realizan funciones exclusivas de seguridad de instalaciones y puestos de vigilancia, lo que representa entre el 8% y 10% del total.
- Presupuesto: El gasto en el sector interior representa el 2.8% del PBI, por debajo del promedio latinoamericano (3.5%).

⁸ <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2025/01/IEP-Informe-de-opinion-enero-2025-informe-completo-1.pdf>

1.3.2 Causas y consecuencias

Árbol de causas y consecuencias (efectos)



Fuente: elaboración propia (2025)

Causas

- **Bajo presupuesto institucional:** consideraciones como que la PNP no es pliego (pliego 007 Mininter, 19 Unidades Ejecutoras en la PNP), deficiente planificación presupuestal (carencia de personal especializado), inadecuada asignación presupuestal. (Congreso de la República, 2025).
- **Cantidad de personal que pasa al retiro.** Anualmente, el número de efectivos policiales se reduce por diversos causales enmarcados dentro de las normas de carrera del personal policial como; por imperio de la ley (tiempo de servicios, edad, permanencia en el grado, otros); por medida disciplinaria (sanciones, solicitud); a su solicitud; y por fallecimiento.
- **Infraestructura insuficiente.** Cierre progresivo de las escuelas de formación, limitada capacidad de las escuelas de formación para albergar alumnos, precariedad

de la infraestructura en las escuelas de formación.

- **Crecimiento demográfico.** Crecimiento de población interna (inadecuada estrategia de planificación familiar), migración extranjera (inadecuada política migratoria, crisis político-económica y social extranjera, deficiente control de fronteras).
- **Situaciones excepcionales del servicio.** Son situaciones que presenta el personal policial, el cual lo imposibilita temporalmente para realizar el trabajo operativo, algunos de ellos se limitan a labores de trabajo administrativo y otros descanso absoluto en sus domicilios o de alejamiento del servicio real por motivos disciplinarios especiales o funcionales como: Sometidos a ley, disponibilidad, descansos médicos, vacaciones, permisos, gestantes, lactantes, código 1, privados de su libertad, período de adaptación a la vida civil, estudios en el país y en el extranjero, internados en centros hospitalarios.

Consecuencias (efectos) sociales, institucionales y económicas

- Incremento del índice delincencial, desconfianza en la población, percepción de inseguridad. Incremento del índice de victimización. Aparición de nuevas organizaciones criminales y figuras delictivas
- Deficiente labor preventiva, carencia y/o insuficiencia de patrullaje policial, disminución de la labor de policía comunitaria, reducción de puestos de auxilio rápido.
- Ineficiente labor investigativa, deficientes intervenciones policiales, proceso investigador deficiente, carencia de acumulación de indicios, evidencias y pruebas, fiscales sin sustento probatorio que refuerce su teoría del caso, impunidad y libertad de implicados.
- Afectación de la actividad laboral, doble asignación de cargo, recarga laboral, incremento horas de trabajo, desgaste físico y psicológico, reducción de horas para la atención al público.
- Inadecuada asignación de recursos logísticos para el desarrollo funcional, con afectación económica de la población

1.3.3 Identificación del usuario e impacto en el ciudadano

La aplicación de un enfoque centrado en el usuario permite claramente diferenciar los niveles de afectación generados por el problema, tal como se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 5. Matriz de enfoque de Identificación de usuarios y beneficiarios.

DIMENSION	INTERROGANTE DE ANALISIS	DESCRIPCION DEL ANALISIS
USUARIOS DIRECTOS	¿El problema afecta directa o indirectamente a ciudadanos?	Personal perteneciente a la Policía Nacional del Perú, que cumplen labores de seguridad ciudadana y administrativa específicamente efectivos de armas en la categoría de Suboficiales en actividad de la PNP.
BENEFICIARIOS FINALES	¿Afecta a funcionarios de una dependencia o unidad operativa, otros funcionarios interesados o partes?	Ciudadanos en general, con una mayor exposición a delitos, miedo, limitación de movilidad nocturna. Comerciantes y pequeños empresarios; robos, extorsiones, pérdida de ingresos. Población rural y zonas marginales; abandono estatal, falta de protección, victimización sistemática. Mujeres y grupos vulnerables; mayor riesgo de violencia de género y delitos por impunidad. Autoridades locales.
ACTIVIDADES E INTERACCIONES	¿Qué actividades desarrollan los usuarios directos? ¿Qué interacciones tienen con la institución?	Las instituciones se reúnen para la planificación conjunta para el desarrollo de la seguridad ciudadana y la población denuncia constantemente delitos y faltas.
ESPACIOS Y MATERIALES	¿Qué equipamiento infraestructura, y objetos o materiales se ponen a disposición de los usuarios directos?	Bienes, servicios e infraestructura a nivel nacional para la implementación de alternativas de cierre de brechas dentro del presupuesto del Ministerio del Interior

Fuente: Elaboración propia (2025).

Identificación del impacto ciudadano

La inseguridad ciudadana impacta de manera diferenciada a diversos grupos sociales: los ciudadanos en general experimentan miedo y restricción de movilidad, los comerciantes sufren pérdidas económicas por robos y extorsiones, y las mujeres enfrentan mayor riesgo de violencia de género en contextos de impunidad (Defensoría del Pueblo, 2024; INEI, 2024b). Asimismo, los efectivos policiales enfrentan sobrecarga laboral y riesgos psicosociales, lo que puede derivar en corrupción funcional (Policía Nacional del Perú, 2021; INEI, 2024c).

Se identifico como Impacto del problema (situación actual), el déficit de suboficiales de armas en la Policía Nacional del Perú genera un impacto negativo agregado en la sociedad, siendo el Impacto principal; deterioro de la seguridad ciudadana a nivel nacional. Impactos específicos; incremento sostenido de la criminalidad común y organizada, Alta percepción de inseguridad en la población, Reducción de la confianza en la institución policial, Afectación a la actividad económica (robos, extorsión, pérdidas), Vulnerabilidad de grupos sensibles (mujeres, zonas rurales, pequeños negocios), Debilitamiento de la gobernabilidad y legitimidad del Estado. Impacto esperado (con la solución propuesta), Si se implementa la propuesta, el impacto sería el fortalecimiento de la seguridad ciudadana y mejora del bienestar social. Reducción de los índices delictivos, Mayor presencia policial efectiva en calles, Incremento de la confianza ciudadana en la PNP, Mejora en la prevención y control del delito, Dinamización de la actividad económica en entornos más seguros y Fortalecimiento de la institucionalidad y gobernabilidad

1.3.4. Elementos críticos de la problemática

Para la implementación de posible solución como propuesta para abordar este complejo problema se deberá de enfrentar inevitablemente condiciones adversas preexistentes. Por ello es importante identificar estos elementos como supuestos críticos o desafíos que deben ser gestionados eficientemente. En la siguiente tabla se presentan y describen con una visión condicional.

Tabla 6. Matriz de supuestos o desafíos críticos para la propuesta de solución en la problematización del Déficit de RR. HH. en la categoría de suboficiales policías de armas para el servicio policial en seguridad ciudadana.

ELEMENTOS	SUPUESTOS Y DESAFIOS
Brechas estructurales existentes	Déficit estructural de personal, insuficiencia cuantitativa y desigual distribución de efectivos.
Principios y valores de la organización opuestos	Corrupción y doble empleo, debilitamiento de la institucionalidad y reducción de la efectividad
Recursos Humanos	Reducida o baja calidad de vida y bienestar del policía. Salarios insuficientes, vivienda precaria, sin acceso a salud o educación para sus familias
Sistemas administrativos involucrados	Desconocimiento del procedimiento de articulación entre sistemas administrativos; procesos lentos y secuenciales.
Ruta técnica	Mala distribución territorial, mala distribución funcional, y perfiles de cargo. Concentración en Lima y ciudades grandes, abandono del interior del país
Ruta estratégica	Cambios constantes de estrategia según gobierno de turno y estrategias políticas
Actores afectados	Personal de armas, perteneciente a la Policía Nacional del Perú, que cumplen labores de seguridad ciudadana y administrativa en la categoría de Suboficiales en actividad de la PNP
Supuestos críticos	La PNP no alcanza el mínimo recomendado internacionalmente
Evaluación de factibilidad	Falta de tecnología y apoyo logístico. Los policías no cuentan con vehículos, comunicaciones ni herramientas adecuadas

Fuente: Elaboración propia (2025).

CAPÍTULO II. EXPLORAR

El presente capítulo tiene como objetivo explorar las características y experiencias extranjeras con la finalidad de analizar la problemática de la formación policial, tiempo y condiciones que guardan relación con el déficit de suboficiales de armas en la PNP, lo cual impacta en la gestión de la seguridad ciudadana y en la confianza ciudadana; asimismo, el análisis de proyectos e iniciativas similares tendientes al cierre de brechas materia de la presente investigación aplicada.

2.1 Definición de desafío de solución

¿Cómo diseñar, adecuar e implementar una política integral en la gestión de recursos humanos para la categoría de suboficiales de armas en la Policía Nacional del Perú que permita cerrar el déficit actual, garantizar una distribución equitativa y eficiente del personal, y fortalecer la capacidad operativa en seguridad ciudadana a nivel nacional?

Este déficit no es solo cuantitativo, sino también cualitativo, territorial y funcional, y se ve agravado por factores estructurales, operativos y administrativos, este desafío responde a las siguientes necesidades críticas:

Insuficiencia cuantitativa, la PNP cuenta con 139 622 efectivos, pero solo 124 438 (a septiembre de 2025) son suboficiales de armas, y una parte significativa no realiza funciones operativas, la relación policías por habitante está por debajo del rango de referencia internacional, lo que sugiere una sobrecarga funcional más que una sobreoferta.

Distribución desigual, más del 60 % del personal está concentrado en Lima y Callao, mientras que regiones como Apurímac, Huancavelica o Madre de Dios tienen cobertura mínima. Factores sistémicos, falta de alineamiento entre los sistemas administrativos (presupuesto, recursos humanos, inversión pública, control, etc.). Baja planificación estratégica, corrupción, rotación constante del personal, infraestructura educativa limitada y presupuesto insuficiente (2.8 % del PBI vs. 3.5 % promedio en América Latina - AL).

Impacto en la ciudadanía, aumento de la percepción de inseguridad, victimización, impunidad y desconfianza institucional (solo 29 % de confianza en la PNP).

2.2 Generación de ideas

Modelo de gestión policial y sus limitaciones

El modelo de gestión de personal de la Policía Nacional del Perú que históricamente ha predominado es el plurivalente; este enfoque se basa en la idea de que un efectivo policial debe estar capacitado para desempeñarse en cualquier especialidad funcional, lo que conllevó

a un incremento y diversidad de los contenidos formativos y de capacitación.

Este modelo ha generado debilitamiento institucional. La unificación de las ex instituciones policiales interrumpió la trayectoria histórica de especialización que existía previamente. La pérdida de la especialización se ve afectada por una rotación de personal policial que no se fundamenta en la experiencia y línea de carrera especializada. Esta práctica impide enfrentar la complejidad de los delitos de alto impacto, como los Delitos Informáticos o la Extorsión, detectados en las estadísticas de victimización. (Policía Nacional del Perú, 2025b).

Experiencias extrajeras en formación profesional policial

Los requisitos y tiempos de formación para ingresar a las diversas escuelas de formación de policías, varían significativamente según el país y la ciudad. La organización de las policías en Latinoamérica varía significativamente entre países, pero comparte ciertos rasgos comunes derivados de contextos históricos, políticos y sociales similares. En general, los sistemas policiales en la región se caracterizan por una combinación de estructuras centralizadas y descentralizadas, con predominancia de modelos nacionales o federalizados, aunque con importantes diferencias en su diseño institucional, autonomía, funciones y niveles de profesionalización. A continuación, se presenta una tabla demostrativa de dicha información.

Tabla 7. Principales características en el proceso de ingreso y formación, a los cuerpos policiales de Latinoamérica

País	Categoría	Requisitos de edad	Requisitos de talla	Tiempo formación
Colombia ⁹	Oficiales Patrullero	Mínimo 17 años y 6 meses. Técnicos, tecnólogos o profesionales: Hasta 30 años s	No especifica	03 años 01 año
Chile ¹⁰	Carabineros PDI	Entre 18 y 30 años al momento de ingresar. Entre 17 y 21 años al momento de ingresar	No especifica	No especifica
Ecuador ¹¹	Nivel Directivo Nivel Técnico Operativo	Mínimo 18 años y máximo 24 años Entre 18 y 25 años	Hombres 1.68 m; mujeres 1.57 m. Hombres 1.65 m; mujeres 1.58 m.	4 años 2 años
Argentina ¹²	Policía de la Ciudad (aspirantes)	Policía de la Provincia de Buenos Aires (Escuela Juan Vucetich): 18 y 29 años.	No especifica	2 años

⁹ <https://www.policia.gov.co/preguntas-frecuentes-sobre-incorporacion>;
<https://www.facebook.com/watch/?v=567158051926348>;
<https://colombia.unir.net/actualidad-unir/ser-policia/>

¹⁰ <https://www.instagram.com/escueladecarabineros/reel/DLSrIT-RB7G/>.
<https://www.instagram.com/reel/DIhgPh5NG37/>.

¹¹ <https://www.gob.ec/sites/default/files/sign/procedure-MDG-70-202104042020-11583830-signed.pdf>
<https://noticias.policia.gob.ec/policia-nacional-realizo-el-lanzamiento-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-para-el-nivel-directivo-y-tecnico-operativo-septiembre-2025/>

¹² <https://www.instagram.com/reel/DOySCxYDH0H/>
<https://www.mseg.gba.gov.ar/ingreso/>

País	Categoría	Requisitos de edad	Requisitos de talla	Tiempo formación
México ¹³	Policía Federal Policía Municipal Aguascalientes	Protección Federal: 18 y 65 años Policía municipal: entre 18 y 40 años	H: 160 cm y M: 150 cm. Policía Municipal (Aguascalientes): Hombres 1.65 m; mujeres 1.55 m.	Policía Federal (45 horas instrucción y disciplina, 130 horas formación teórica, 240 horas de investigación policial) no específica
Brasil ¹⁴	Policía Militar (PM): patrullaje y orden público Policía Civil	Mínima: 18 años cumplidos Máxima: 30 años, algunos estados permiten hasta 35 años, ejemplo estado de São Paulo se ha permitido hasta 35 años		Aprox. 6 a 12 meses, dependiendo del estado, en Sao Paulo, Formación de Soldados 12 meses. En Minas Gerais, 9 meses.

Fuente: Elaboración propia (2025).

En los EE. UU., no existe una “policía estatal” única como en otros países, existe State Police / Highway Patrol que es la fuerza policial estatal (patrullaje de carreteras, apoyo a jurisdicciones locales), el Sheriff’s Offices: policía del condado, elegida localmente y Municipal Police Departments, policías locales (como NYPD, LAPD), las cuales presentan generalmente las siguientes características; Edad mínima de 20-21 años, al momento de ingresar a la academia o graduarse. La edad máxima en la mayoría impone un límite de 35 años, con excepciones para veteranos militares, por ley federal. En cuanto a la estatura, ningún estado exige estatura mínima. Esta práctica fue eliminada en las últimas décadas por considerarse discriminatoria y no relacionada con el desempeño. El periodo de formación, tiene una duración un de 26 a 29 semanas (6 a 7 meses).

Tabla 8. Características de formación en cuerpos policiales estatales de EE. UU.

ESTADO	CUERPO POLICIAL	EDAD MINIMA	EDAD MAXIMA	TALLA
California ¹⁵	California Highway Patrol (CHP)	20 años al momento de la graduación	35 años	No hay requisito de estatura
Tennessee ¹⁶	Departamento de Policía de Chattanooga	21 años al graduarse de la academia	40 años al momento de la solicitud (excep. veteranos)	No hay requisito de estatura desde 2020
Florida ¹⁷	Florida Highway Patrol (FHP) – parte de FDLE	19 años de edad	Ninguna edad máxima	No hay requisito de estatura
Nueva York ¹⁸	New York State Police (NYSP)	20 años al momento de la solicitud	42 años al momento de la solicitud	No hay requisito desde 2018
Illinois ¹⁹	Illinois State Police (ISP)	21 años	40 años al momento de la solicitud	No hay requisito de estatura

Fuente: Elaboración propia (2025).

¹³ <https://www.gob.mx/proteccionfederal/articulos/convocatoria-para-participar-en-el-proceso-para-ingresar-como-guardia-del-servicio-de-proteccion-federal>
<https://www.ags.gob.mx/publicidad/info-policia.pdf>

¹⁴ <https://www.policiamilitar.sp.gov.br/>

¹⁵ <https://www.chp.ca.gov/chp-careers/officer/>

¹⁶ <https://chattanooga.gov/es/careers/jobs-police>

¹⁷ <https://beatrooper.com/career-opportunities/state-trooper-es/>

¹⁸ <https://joinstatepolice.ny.gov/qualifications>

¹⁹ <https://join.chicagopolice.org/eligibility/>

La formación policial en el Perú

Tabla 9. Características generales de los procesos de admisión y proceso de formación en la Policía Nacional del Perú

CATEGORÍA POLICIAL	REQUISITOS GENERALES	REQUISITOS ESPECÍFICOS	PERIODO DE FORMACIÓN
Oficiales de Armas (Escuela de Oficiales de la PNP- EOPNP)	- Ser peruano de nacimiento. - Haber concluido satisfactoriamente la educación secundaria. - Estado civil: ser soltero(a) y no tener hijos. - No registrar antecedentes penales, policiales ni judiciales. - No haber sido separado o expulsado de instituciones educativas o de formación de la PNP o FF.AA., por razones disciplinarias o deficiencia psicofísica	- Edad: tener entre 17 y 22 años al 31 de diciembre del año de admisión. - Estudiantes de EESTP PNP o equivalentes de FF. AA, hasta los 24 años. - Suboficiales de PNP o equivalentes de FF.AA. hasta 25 años. - Talla mínima: varones 1.68 m, damas 1.62 m.	Los oficiales tienen un periodo de formación en la Escuela de Oficiales que dura 10 semestres, es decir, 5 años, para la modalidad regular. Los oficiales, obtienen grado académico de bachiller y licenciado conforme a Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, (SUNEDU), más el grado policial de Alferez de la PNP. ²⁰
Suboficiales de Armas (Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la PNP – EESTP PNP)	- Ser peruano de nacimiento. - Haber concluido satisfactoriamente la educación secundaria. - Estado civil: ser soltero(a) y no tener hijos. - No registrar antecedentes penales, policiales ni judiciales. - No haber sido separado o expulsado de instituciones educativas o de formación de la PNP o FF.AA., razones disciplinarias o deficiencia psicofísica.	- Edad: entre 18 y 24 años al 31 de diciembre del año del proceso. - Talla mínima: varones 1.64 m. damas 1.58 m. - Nacionalidad, estado civil, antecedentes, similar a los oficiales. - Etapas del proceso de admisión - Según el reglamento y prospectos recientes:	Los Suboficiales tienen formación mediante las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la PNP, a nivel nacional, donde la formación dura 6 semestres, o 3 años. Los suboficiales, forman como técnicos profesionales, nivel de educación técnica superior y grado policial de suboficial de 3ra. reconocido por ley. ²¹

Fuente: Elaboración propia (2025).

Organización de la infraestructura policial

Número de comisarías a nivel nacional

Según fuentes oficiales y medios de prensa, la PNP dispone de 1340 comisarías en el país, otras fuentes reportan que la cantidad total de comisarías (básicas y especializadas) en el Perú alcanzaría las 1526 comisarías, de las cuales 1372 serían comisarías básicas y 154 especializadas (Policía Nacional del Perú, 2025c), cabe destacar que las comisarías especializadas están orientadas a funciones específicas como violencia familiar, turismo, carreteras, entre otras. (Policía Nacional del Perú, 2025c).

Número de divisiones y departamentos de investigación criminal

Para la estructura de investigación criminal, en la información de la PNP se indican que operan 38 Divisiones de Investigación Criminal (DIVINCRI) y 68 Departamentos de Investigación Criminal (DEPINCRI) en todo el país (además de 46 Secciones de

²⁰ Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley N.º 30220, Ley Universitaria*.

²¹ Congreso de la República del Perú. (2016). *Ley N.º 30512. Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes*. Diario Oficial El Peruano.

Investigación Criminal (SEINCRI).

Locales policiales operativos y administrativos

Una de las pocas fuentes que aborda explícitamente la infraestructura física (locales policiales) es el plan *Mariano Santos Mateos* del Ministerio del Interior, en el que se señala que la PNP cuenta con 2274 locales policiales (2117 habitables y 157 inhabilitados) a nivel nacional. (Policía Nacional del Perú, 2021).

Estos locales comprenden comisarías, unidades especializadas y otros locales policiales tanto de uso operativo (para servicios policiales directos) como administrativo (oficinas, almacenes, sedes regionales).

Puestos de vigilancia de fronteras, según un informe del Congreso de la República del Perú, la Policía Nacional del Perú (PNP) dispone de 116 Puestos de Vigilancia de Frontera (PVF) para su jurisdicción nacional, asimismo, se tiene conocimiento que en cada Puesto de Vigilancia en Frontera (PVF) a nivel nacional, se encuentran asignados de tres a cinco efectivos policiales. (Ministerio del Interior, 2025).

La función policial de seguridad en las instalaciones policiales

El servicio de seguridad en los locales policiales de la PNP se realiza siguiendo protocolos y manuales internos, mientras que la cantidad de policías necesarios varía según factores como el tamaño de la comisaría, dependencia, puesto, local, su ubicación y la demanda de la población.

El servicio de seguridad en los locales de la PNP se guía por la doctrina policial y manuales de procedimientos que se aplican a nivel nacional, a través de puestos de control y de vigilancia en los accesos para supervisar la entrada y salida de personas y vehículos, Los cuales se inspecciona visualmente el entorno a la infraestructura o inmueble policial para detectar amenazas o actividades sospechosas, apoyándose en algunos casos en cámaras de seguridad, así como atención al ciudadano que acuden y respuesta a emergencias como incendios o sismos.

¿Cuántos policías se necesitan para cubrir las necesidades de seguridad de las instalaciones?

La dotación de personal policial no es uniforme, ya que depende de varios criterios de distribución como tipo de local, demanda de la población, asignación y déficit de personal, existiendo una lógica simple de un mínimo de 04 (cuatro) efectivos policiales en turno de 02 (dos) cada 24 horas, deduciendo con ello que ante la exigencia de seguridad de los 2274 locales policiales a nivel nacional, sumado a ello la presente información desarrollada, se deduce que con una media de 4 efectivos policiales por puesto de vigilancia de frontera,

tenemos un aproximado de 9560 (nueve mil quinientos sesenta) suboficiales que ejercen la función exclusiva de seguridad de instalaciones y puestos de vigilancia, a las cuales se pueden agregar la seguridad grandes instalaciones que tienen mayor número de efectivos, y el personal de destacamentos de seguridad y penales, hecho que constituye entre el 8 % al 10 % del total de suboficiales con que cuenta la PNP actualmente.

Factibilidad de formar personal policial para la función exclusiva de seguridad de infraestructura

A la interrogante sobre si existe la factibilidad de la creación de una nueva categoría policial de armas dedicada exclusivamente a la función de protección de infraestructuras e instalaciones críticas en la PNP, podemos inferir que es factible si se articulan ajustes normativos, recursos formativos y coordinación interinstitucional.

La Dirección de Educación y Doctrina de la PNP ofrece la capacidad técnica para diseñar programas especializados; no obstante, se requiere un marco claro sobre empleo de armas, jurisdicción y protocolos de interoperabilidad interinstitucional.

La Factibilidad institucional y normativa, está referida a que la PNP cuenta con escuelas y regímenes de carrera que permiten crear especialidades y categorías mediante normas internas y decreto legislativo; la iniciativa requiere reforma reglamentaria que precise funciones exclusivas y específicas, régimen disciplinario y alcances del uso de la fuerza conforme al marco vigente sobre control de armas y licencias. La existencia de normativa sobre activos críticos facilita la definición de prioridades de despliegue. (Congreso de la República del Perú, 2021).

Tabla 10. Matriz de análisis de deseabilidad para cadenas de valor compleja

Actor Clave	Interés en el Problema	Posición	Gra- do de In- fluen- cia	Estrategia de Manejo (Acción Específica)	Impacto en la Deseabilidad / Fac- tibilidad
PNP (CG. EMG, DIRREHUM, DIREDOC)	Aumentar la capacidad	Favorable (Aliado)	Alto	Propuesta de marco normativo y legislación adecuada	Asegura la Deseabilidad Operativa.
Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) / DGPP	Mantener la disciplina presupuestaria.	Contra- puesto (Barrera Presupues- tal)	Muy Alto	Posibilidad de negativa Financiera y Contradicción Estratégica para la implementación de la solución de la brecha de estudio: Elaborar un informe técnico que demuestre la viabilidad	Mitiga la Resistencia Institucional. El MEF no se opone al fondo, sino a la forma. Esta estrategia cambia la forma de gestionar el recurso humano y económico institucional.

Congresistas (diputados y senadores)	Oportunidad de los políticos para presentar propuestas técnicas de cierre de brecha.	Contrapuesto (Barrera Política/Legal)	Muy Alto	Estudio y análisis para la formulación de proyecto de Ley, a fin de ser elevado al congreso de la república.	Asegura la Factibilidad Política. Garantiza la herramienta legal para la implementación de la solución de la brecha.
Personal Operativo Policial	Resistencia al cambio, temor a nuevas tecnologías/doctrinas y celo profesional.	Indiferente (Resistencia Cultural)	Bajo	Gestión del Cambio / Efecto Demostración: Iniciar con grupo pequeño de alto desempeño . el éxito operativo y resultados tangibles incentivarán la adopción del modelo por el resto del personal.	Asegura la Deseabilidad Interna. La implementación por fases y el liderazgo para minimizan el riesgo cultural a corto plazo.

Fuente: elaboración propia (2025)

2.2.1 Métodos y hallazgos

Antecedente de creación de proyecto de ley similar

En el año 2023, el poder ejecutivo tuvo la iniciativa mediante el Proyecto de Ley N.º 05633/2023-CR, presentado por la Presidencia de la República el 28 de julio de 2023, que propone la creación de la categoría de Policía de Orden y Seguridad (POyS) dentro de la Policía Nacional del Perú (PNP), con el objetivo de fortalecer la seguridad ciudadana mediante un cuerpo policial temporal, contratado por tres años (renovables), enfocado exclusivamente en labores preventivas y de proximidad comunitaria. Desde una perspectiva analítica, esta iniciativa presenta aspectos positivos y negativos que merecen evaluación crítica. (Presidencia de la República del Perú, 2023).

En cuanto a los aspectos positivos del proyecto, se tiene que responde a un diagnóstico real, porque el déficit de efectivos policiales (240 por cada 100 000 habitantes frente a un estándar internacional de 300) y la necesidad de ampliar la presencia policial en espacios públicos. La formación acelerada (un año máximo) y el vínculo contractual permitirían una rápida incorporación de personal, reduciendo costos en comparación con la formación de suboficiales (tres años). Además, se promueve la proximidad con la ciudadanía, la prevención del delito y la sostenibilidad del servicio, al prohibir la reasignación del personal a funciones administrativas.

Del mismo modo tenemos los siguientes aspectos negativos del proyecto de Ley la cual plantea riesgos institucionales. Al no formar parte de la carrera policial, estos efectivos carecen de estabilidad laboral y proyección profesional a largo plazo, lo que podría afectar su motivación y compromiso. Aunque se les otorga capacidad coercitiva y uso de la fuerza, su formación abreviada (especialmente en derechos humanos y uso proporcional de la fuerza)

podría incrementar riesgos de abuso o actuaciones irregulares. Además, la dualidad con incertidumbre de legalidad entre “personal de carrera” y “personal temporal” puede generar tensiones en la interna, fragmentación institucional y alguna forma de cultura de segunda categoría dentro de la PNP. Finalmente, la dependencia presupuestaria anual, sin financiamiento plurianual garantizado, ponía en riesgo la sostenibilidad del proyecto policial por lo que fue rechazado en el parlamento.

2.2.2. Validación conceptual desde la experiencia del usuario

Con el objetivo de validar la conceptualidad de solución desde una perspectiva centrada en el usuario y definir la complejidad técnica del desafío abordado, se utilizó la herramienta de Entrevista de expertos. La entrevista de expertos para la validación conceptual se define como una técnica de investigación cualitativa que busca someter las teorías, hipótesis o instrumentos de un estudio al juicio de personas con amplia trayectoria y conocimientos especializados en el tema

Tiene como propósito central garantizar la validez de contenido, es decir, asegurar que el modelo conceptual o el instrumento realmente mida lo que se propone medir y sea coherente con los objetivos de la investigación, Esta herramienta actúa como un filtro de calidad en tres niveles principales; Pertinencia y Solidez, los expertos evalúan si las bases teóricas y metodológicas son adecuadas para abordar el problema planteado. Durante la operacionalización se verifican la correspondencia entre los conceptos abstractos (dimensiones) y los indicadores o preguntas concretas que se utilizarán para medirlos y optimización del Lenguaje, aportan sugerencias sobre la redacción, claridad y lógica secuencial, evitando ambigüedades en la recolección de datos.

Durante el desarrollo de la presente investigación se consideró recabar las opiniones de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, expertos en la materia, mediante el instrumento de recolección de datos, entrevista de opinión sobre el tema de investigación, mediante la aplicación del instrumento que se detalla en el anexo X.

Del análisis de las entrevistas realizadas se evidencian importantes coincidencias entre los participantes respecto al déficit de personal en la categoría de Suboficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú. todos reconocen que existe una brecha significativa de recursos humanos, especialmente en los suboficiales, quienes constituyen la base operativa del servicio policial y mantienen contacto directo con la ciudadanía. Asimismo, varios entrevistados coinciden en que la administración y distribución del personal no se realiza de manera técnica ni acorde a las necesidades reales de cada jurisdicción

Asimismo, existe un consenso general sobre la viabilidad de crear una tercera categoría policial destinada a la custodia de instalaciones, lo que permitiría liberar suboficiales para tareas operativas como el patrullaje. No obstante, algunos entrevistados señalan que esta propuesta debe complementarse con aspectos como presupuesto, formación, línea de carrera y criterios de selección.

Finalmente, también se observa coincidencia en que cualquier propuesta solo será efectiva si se mejora la administración del recurso humano. Como diferencia, algunos entrevistados agregan elementos complementarios, como la incorporación de tecnología o el análisis económico del proyecto, ampliando la perspectiva de solución al problema institucional.

2.3 Evaluación de alternativas

Situación actual de la presencia policial en seguridad ciudadana a nivel nacional.

Tabla 11. Tabla numérica del personal en la categoría de suboficiales de armas asignado a la función policial a nivel nacional por regiones en dependencias administrativas y operativas

DEPARTAMENTO	SS.OO ARM	POBLACIÓN PROYECTADA 2025	SS.OO POR CADA 100 000 HAB.
AMAZONAS	1537	430 251	357.24
ÁNCASH	4468	1 205 639	370.59
APURÍMAC	2295	424 906	540.12
AREQUIPA	6127	1 631 136	375.63
AYACUCHO	2895	669 020	432.72
CAJAMARCA	3653	1 443 839	253.00
CALLAO (Prov. Const.)	4246	1 228 411	345.65
CUSCO	6282	1 406 165	446.75
HUANCAVELICA	1517	327 440	463.30
HUÁNUCO	3296	741 887	444.27
ICA	3277	1 083 566	302.43
JUNÍN	5503	1 383 107	397.87
LA LIBERTAD	4960	2 130 145	232.85
LAMBAYEQUE	4973	1 372 301	362.39
LIMA	45196	11 461 995	394.31
LORETO	2885	1 063 495	271.28
MADRE DE DIOS	914	179 714	508.58
MOQUEGUA	849	202 946	418.33
PASCO	949	263 354	360.35
PIURA	5296	2 155 943	245.65
PUNO	4174	1 199 636	347.95
SAN MARTÍN	3863	955 789	404.16
TACNA	2059	377 842	545.09
TUMBES	1540	255 712	602.24
UCAYALI	1986	651 416	304.88
TOTAL, NACIONAL	124 438	34 350 244	362.27

Fuente: Policía Nacional del Perú (2025a).

Del análisis de la tabla precedente, se desprende que la cantidad de Suboficiales de armas por cada 100 000 habitantes mide la densidad de este personal policial en relación con la población proyectada para 2025.

1. Mayor Densidad Policial (Tasa más alta): Tumbes presenta la tasa más alta con 602.24 Suboficiales por cada 100 000 habitantes. Asimismo, la Menor Densidad Policial (Tasa más baja): La Libertad presenta la tasa más baja con 232.85 Suboficiales por cada 100 000 habitantes, le sigue Piura con 245.65 y Cajamarca con 253.00.
2. Comparación Nacional: El promedio nacional es de 362.27 suboficiales por cada 100 000 habitantes. El departamento de Lima (que concentra la mayor cantidad de efectivos con 45 196 y la mayor población proyectada con 11 461 995) mantiene una tasa de 394.31, ligeramente superior al promedio nacional. Para este cálculo, solo se consideró la categoría de Suboficiales de Armas, excluyendo otras categorías de personal policial mencionadas en las fuentes, como oficiales, suboficiales de servicios (SS. OO. SERV), o personal civil (CIV).

Del mismo modo, la cifra de efectivos policiales por habitantes no se ajustaría a la realidad, porque luego de un análisis exhaustivo se puede determinar características del personal policial que influyen en la menor presencia en la vía pública, lo que constituye a que la problemática de déficit de suboficiales en el servicio por la seguridad ciudadana, entre las cuales tenemos:

a) Envejecimiento y distribución desigual del personal

Una proporción importante de efectivos tiene más de 45 años y está próxima al retiro. Los efectivos jóvenes muchas veces son destinados a tareas administrativas, seguridad de instalaciones o escolta, reduciendo la cantidad de agentes operativos disponibles. En comisarías, buena parte del personal está asignado a labores internas (documentación, denuncias, custodia), no al patrullaje a pie o motorizado.

b) Carga laboral y agotamiento

Los turnos policiales pueden llegar a 24 horas seguidas, con descansos irregulares, lo que disminuye la cifra por habitantes a la mitad diariamente. En muchas unidades policiales, el personal cubre múltiples funciones (vigilancia, trámite, patrullaje, custodia de detenidos), lo que agota a los efectivos y reduce su presencia en la vía pública. Efectivos policiales de unidades especializadas, con función de investigación criminal, tránsito, familia, policía comunitaria, seguridad de penal, etc.

c) Procesos disciplinarios o administrativos

Efectivos bajo investigación son retirados del servicio activo o reubicados en funciones administrativas. El exceso de procedimientos disciplinarios sin pronta resolución genera una masa de personal no operativo, como sancionados al pase a la situación de retiro y disponibilidad.

d) Enfermedades y estrés laboral

Los niveles de estrés, ansiedad o lesiones físicas por el trabajo en campo reducen la capacidad operativa (personal con código 1, no apto para el servicio, personal sometido a ley, descanso médico lactancia, etc.).²²

e) Falta de adecuada gestión de los Recursos Humanos

En el Perú, entre el 8 % y 10 % de todo el personal policial en la categoría de Suboficiales de armas, se dedica a la función de seguridad y custodia de locales policiales, desperdiciándose el periodo de formación y la capacitación en especialidades de orden y seguridad e investigación criminal, es decir se educa al personal, con 06 semestres académicos, para cumplir labores generales, de vigilante de puerta, custodia de puesto de vigilancia, seguridad de instalaciones y penales.

Tabla 12. Tabla numérica suboficiales de armas en unidades administrativas

UNIDAD	SOS.	SOB.	SOT1	SOT2	SOT3	SO1	SO2	SO3	TOTAL
SECRETARIA EJECUTIVA (SECEJE) (Incluye todas las subunidades SECEJE_...)	288	275	289	239	497	672	808	433	3501
CG-ESSCNFPP (Incluye la Escuela Nacional y todas las EESSTTP)	66	48	62	93	175	189	155	247	1035
COMANDANCIA GENERAL	0	0	0	1	4	0	0	0	5
CG SECRETARIA DE LA COMANDANCIA GENERAL	6	3	4	6	13	16	11	1	60
ORGANOS CONSULTIVOS	0	2	2	0	1	0	0	0	5
COMANDO DE OPERACIONES POLICIALES	9	8	12	7	27	20	21	1	105
COMOPPOL DIRASINT (Asuntos Internacionales + INTERPOL)	17	13	23	7	19	27	20	5	131
COMOPPOL DIRECCION DE AVIACION POLICIAL (DIRAVPOL) (Incluye subunidades)	53	34	31	39	101	131	123	48	560
COMOPPOL DIRECCION DE INTELIGENCIA	55	43	26	17	70	224	397	46	878
COMOPPOL DIRECCION DE CRIMINALISTICA	26	26	28	21	75	72	70	23	341
COMOPPOL DIRSAPOL (Sanidad Policial, incluye Direcciones, Hospitales y Jefaturas)	229	230	90	62	58	159	346	90	1264
INSPECTORIA GENERAL (IG) (Incluye IG y las Direcciones de Inspecciones/Investigaciones)	119	119	115	151	294	191	94	11	1094

²² El "Código 1" en la evaluación de aptitud psicosomática indica que el efectivo policial presenta una discapacidad leve, esta condición le permite continuar en el servicio activo bajo la condición de "Discapacidad para el Servicio."

UNIDAD	SOS.	SOB.	SOT1	SOT2	SOT3	SO1	SO2	SO3	TOTAL
ESTADO MAYOR GENERAL	3	2	7	6	17	12	10	4	61
OCI (OCI_COMITE DE ASESORAMIENTO)	0	0	1	0	2	1	0	0	4
SUMA TOTAL POR GRADO Y TOTAL GENERAL	865	803	740	649	1,394	1,914	2,485	969	9039

Fuente: Policía Nacional del Perú (2025a).

De igual modo, como se puede apreciar en la tabla precedente, la gestión administrativa de los recursos humanos en la PNP, origina que nueve mil treinta y nueve (9039) suboficiales de armas, a nivel nacional, se desempeñen en unidades administrativas y ajenas a la función de seguridad ciudadana en forma directa, lo que disminuye la cantidad total de personal que ejerce funciones directas de atención a la ciudadanía, considerándose también que las unidades operativas, generalmente el 10 % de suboficiales de armas, realizan labores administrativas, como tramitación de documentos, logística, estadística, correspondencia, mantenimiento, etc.

Problemática actual del personal policial asignados a la seguridad ciudadana

Tabla 13. Información numérica de suboficiales de armas en actividad

SOLICITUD S/N del 26NOV2025, (DIREDD20250000195) 17 DE DICIEMBRE DEL 2025		
Nº	DESCUENTOS	CANTIDAD
1	Total, personal PNP SSO Armas	123 405
2	Sometidos a ley	902
3	Descanso medico	858
4	Vacaciones permiso	1055
5	disponibilidad	1355
6	Licencia por gravidez	299
7	Lactantes	844
8	Privados de libertad	180
9	Código de salud / aptitud sicosomática	4073
10	Adaptación a la vida civil	767
11	Hospitalizados	5
12	Estudios país/extranjero	0
13	Oficiales de armas	6970
14	Oficiales de servicio	3067
15	Suboficiales de servicio	2035
16	Personal civil	3097
17	SO en unidad administrativa	9039
18	Status de oficial	2
19	SO de seguridad	9560
20	SO armas adm. UU.OO	18 819
21	Servicio diario 24 x 24	60655
22	IC Servicio S,F,R	5939

Fuente: Policía Nacional del Perú (diciembre 2025a).

En la precedente tabla demostrativa se aborda el déficit de suboficiales de armas en la PNP, situación que limita la capacidad operativa para brindar un servicio adecuado de seguridad

ciudadana a nivel nacional. Aunque la PNP cuenta con 123 405 suboficiales de armas (a diciembre de 2025), una parte significativa cumple funciones de custodia o vigilancia de instalaciones, reduciendo la presencia real en las calles (10 000 aprox.). Asimismo, personal policial de armas que cumplen funciones administrativas en Unidades operativas y/o administrativas, sumado a ello el personal policial con algún tipo de condición de salud o física, permanente o temporal como: Código 1, gestación, lactancia, sometido a ley, descanso médico, hospitalización y recuperación, así como personal en situación de disponibilidad, comisión del servicio, estudios nacional o extranjero, o fuera del sistema policial que suman un número de 28 937 suboficiales de armas. Hay que tener en cuenta que este número se reparte en horarios de trabajo de un día de servicio por un día de trabajo (30 328 y 1980), lo que lleva a concluir que diariamente a nivel nacional solo están presentes un promedio de 32 308 efectivos policiales en la categoría de suboficiales de armas, esta cifra representa aprox. el 26 % del total de suboficiales de armas, lo que realmente refleja la percepción de inseguridad, la victimización y la impunidad. La evidencia institucional muestra brechas derivadas de factores estructurales, operativos y administrativos. Por ello, es necesaria una propuesta que integre ajustes normativos, reorganización de funciones y optimización del proceso formativo, contribuyendo a mejorar la distribución del personal, incrementar la presencia policial efectiva y elevar la calidad del servicio de seguridad ciudadana en el corto y mediano plazo.

Análisis de actores clave y estrategias de manejo

Actores de nivel estratégico

- Alta Dirección del Ministerio del Interior (MININTER): Responsable de emitir las directrices políticas y gestionar el presupuesto inicial.
- Comandancia General de la PNP: Encargado de la validación operativa y la selección de las sedes (comisarias o unidades) donde se ejecutará el piloto.
- Estado Mayor General de la PNP, a través de la unidad de planeamiento, asesoría jurídica y comisión consultiva.

Actores de Ejecución (Nivel Táctico-Operativo)

Dirección de Educación y Doctrina (DIREDOC PNP), fundamental para reducir la formación a 6 meses (mayoría curricular nueva y especializada para la nueva categoría de "Guardia") sin perder la esencia doctrinaria.

- Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM PNP), responsable de la creación de las plazas y el control de régimen laboral que se asigne a los requerimientos-
- Comisarios y jefes de Unidad quienes son los receptores directos. Su liderazgo es crítico para que el "Guardia" sea integrado, no marginado y contrarrestar la resistencia al cambio.

Análisis de factibilidad actual

La evolución de los cuerpos de policía responde a las transformaciones sociales y a las necesidades de seguridad de cada país. En el contexto peruano, la PNP enfrenta crecientes demandas de seguridad ciudadana, control fronterizo e infraestructura crítica. Ante ello, surge la propuesta de crear una tercera categoría de personal policial de armas, con funciones específicas de custodia, seguridad de instalaciones estratégicas y vigilancia de fronteras, bajo un modelo de formación técnica básica de seis meses, teniendo como ejemplo exitoso los sistemas formativos internacionales como las academias de Policía de Estados Unidos.

Como marco normativo y educativo, citaremos a la Ley N° 30512, los Institutos y Escuelas de Educación Superior (IES/EES) tienen como objetivo brindar una formación técnica de calidad, articulada con las demandas del mercado laboral y de los sectores estratégicos del Estado, garantizando pertinencia, calidad y flexibilidad educativa (Congreso de la República del Perú, 2016). Su Reglamento (D.S. N.° 010-2017-MINEDU) amplía este enfoque, disponiendo que los programas técnicos pueden organizarse en niveles formativos desde auxiliar técnico (mínimo 40 créditos) hasta profesional técnico (120 créditos), con énfasis en el aprendizaje práctico y dual.

Bajo este marco legal, sería plenamente viable diseñar un programa técnico especializado en seguridad y custodia policial, de aproximadamente 6 meses de duración, orientado a formar agentes con competencias operativas, éticas y procedimentales para desempeñarse en funciones de vigilancia y resguardo. Este nivel formativo se enmarcaría en la educación superior tecnológica de nivel técnico, y podría ser licenciado por el Ministerio de Educación como programa de formación inicial policial complementaria.

En las experiencias internacionales, en el modelo estadounidense, la formación policial es

altamente descentralizada, adaptada a las necesidades locales y a las competencias del puesto. Las *police academies* varían entre 12 y 36 semanas de instrucción, según el estado o el tipo de agencia. (Reaves, 2016). Por ejemplo, el New York State Police Academy ofrece un entrenamiento de 26 semanas centrado en tácticas operativas, ética profesional, derechos humanos y control de emergencias (New York State Police, s.f.). El Federal Law Enforcement Training Center – FLETC (s.f.) brinda programas modulares de corta duración de 3 a 6 meses que capacitan a agentes en funciones de protección, patrullaje o control fronterizo. (International Association of Chiefs of Police [IACP], 2022).²³

En el Perú, el periodo de formación en la categoría de suboficiales de armas, se desarrolla en seis (06) ciclos o periodos académicos (que en la realidad son cuatrimestres), cumpliendo con el estudio de más de 200 créditos académicos (aproximadamente 3 años), egresando como suboficiales de tercera de la Policía Nacional del Perú y titulándose, luego de la sustentación debida, como técnicos profesionales en administración y ciencias policiales, cumpliendo con lo establecido en la Ley N.º 30512 (2016) y su Reglamento D.S. N.º 010-2017 que fijan los niveles formativos y créditos mínimos para Instituto de Educación Superior (IES) y Escuela de Educación Superior (EES). Según el Art. 7 del Reglamento, los niveles son: (a) Técnico: mínimo ochenta (80) créditos; (b) Profesional Técnico: mínimo ciento veinte (120) créditos; (c) Profesional: mínimo doscientos (200) créditos; además, se admite Auxiliar Técnico con un mínimo de cuarenta (40) créditos cuando corresponda. (Ley N.º 30512).

El Reglamento define el crédito académico como unidad de medida en horas de trabajo académico necesarias para alcanzar los resultados de aprendizaje (Art. 8). Distingue horas teórico-prácticas y horas prácticas y exige que los planes consignen créditos, número de horas y prerequisites. La duración depende de la carga de créditos, la modalidad y el diseño curricular. En cuanto al título y reconocimiento, los programas conducen a la obtención del grado y/o título de educación superior conforme al plan de estudios y lineamientos del Ministerio de Educación – Minedu (Decreto Supremo N.º 010-2017-Minedu); las instituciones autorizadas expiden los títulos correspondientes: técnico superior, profesional técnico o título profesional de nivel superior según el nivel formativo. A modo orientativo, un

²³ Los Centros Federales de Capacitación para el Cumplimiento de la Ley (FLETC) son escuelas de capacitación para el cumplimiento de la ley, operadas por el Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos, que prestan servicio a 105 agencias federales de aplicación de la ley dentro del gobierno federal de los Estados Unidos, a través del Instituto de Policía Rural (RPI) y la Oficina de Capacitación Estatal y Local, también ofrece capacitación gratuita y a bajo costo a agencias estatales, locales, universitarias y tribales de aplicación de la ley

programa de 80 créditos suele equivaler a aproximadamente dos años; 120 créditos a tres años; y 200 créditos a cuatro años. La estimación varía según el cómputo de horas por crédito y el periodo académico. (Minedu, s.f.).

2.3.1 Acciones estratégicas sobre elementos críticos

Estos modelos analizados y detallados evidencian que una formación técnica intensiva y especializada puede ser suficiente para desarrollar personal policial con funciones limitadas y exclusivas, pero críticas, siempre que exista una estructura de capacitación continua y supervisión jerárquica. Por ello, un personal policial de armas en una tercera categoría podría desempeñar tareas específicas y exclusivas de seguridad bajo supervisión de personal policial de mayor rango, liberando recursos humanos para labores investigativas y de orden público, en el ámbito de la seguridad ciudadana.

Desde la perspectiva del sistema educativo del Perú, la formación propuesta es técnicamente viable. Según el Reglamento de la Ley N.º 30512, los Institutos de Educación Superior Tecnológica (IEST) pueden ofrecer programas de formación modular con enfoque práctico y en alternancia, incluso bajo modalidades duales (artículos 7, 14 y 17 del D.S. N.º 010-2017-MINEDU). Este marco permitiría implementar un programa intensivo de 6 meses (40-60 créditos), orientado al desarrollo de competencias varias. La creación de esta categoría policial contribuiría a una mayor especialización funcional, descongestionando las unidades de patrullaje urbano y permitiendo que los efectivos de carrera se concentren en labores de inteligencia, investigación, patrullaje policial y liderazgo operativo.

El éxito del modelo dependerá de mantener estándares de selección, evaluación y formación ética equivalentes a los de la carrera policial regular. La reducción de la duración formativa no debe implicar un menor compromiso con los derechos humanos ni con la integridad institucional. En Estados Unidos, por ejemplo, los programas cortos se complementan con entrenamiento continuo en servicio y acreditaciones periódicas, asegurando calidad y profesionalismo. Ya que actualmente en el Perú se forman policías de nivel profesional técnico de 06 ciclos de formación educativa, que se dedican a desempeñarse como vigilantes de puerta de una unidad policial, cuidando un torreón de penal, puesto de frontera o torre de alta tensión, desperdiciándose la capacitación para la cual se formaron.

La creación de una tercera categoría de personal policial de armas, con formación técnica básica de seis meses, es educativa y operativamente factible dentro del marco de la Ley N.º 30512 y su reglamento. Su implementación, inspirada en experiencias internacionales

como las academias policiales estadounidenses, permitiría una distribución más eficiente de funciones, fortaleciendo la seguridad nacional y la protección de infraestructuras críticas. La clave del éxito radica en el diseño curricular pertinente, la supervisión ética y la formación continua del personal.

El desafío debe abordarse desde una perspectiva de política pública, considerando el planeamiento estratégico basado en proyecciones demográficas, tipologías delictivas y necesidades territoriales reforma del sistema de recursos humanos de la PNP, incidiendo en meritocracia, carrera policial, bienestar laboral, retención y formación. Articulación interinstitucional: entre Ministerio del Interior, MEF, Gobiernos regionales, municipalidades y sociedad civil y por último el alineamiento con marcos normativos vigentes: Plan *Mariano Santos Mateo*, SINASEC, PEI de la PNP, etc. (Policía Nacional del Perú, 2021).

Tabla 14. Factibilidad de formar personal policial para la función exclusiva de seguridad de infraestructura

DIMENSIÓN	PREGUNTA	PUNTUACIÓN (DE 0 AL 5)
IDONEIDAD	¿En qué medida responde al desafío?	4
IMPACTO MEDIBLE	¿Qué tanto potencial tiene de lograr un efecto positivo? ¿En cuánto es posible plantear mejorar los indicadores cuando se dimensionó el problema?	4
DESEABILIDAD	¿Resuelve una necesidad ciudadana real? ¿La querrán?	4
FACTIBILIDAD	¿Tenemos los recursos y la capacidad para implementarla?	2
VIABILIDAD	¿Se podrá sostener en el tiempo?	3
DISRUPCIÓN	¿Qué tan novedosa es la idea de solución?	4

Fuente: Elaboración propia (2025).

CAPÍTULO III. PROPONER

El presente capítulo tiene como objetivo proponer una alternativa de solución al déficit de suboficiales de armas en la PNP, mediante la implementación de una categoría adicional al personal policial de armas que se avoque a la realización exclusiva de la función de custodia y seguridad de las instalaciones e infraestructura policial y, por ende, incrementar el número de suboficiales, para las funciones de seguridad ciudadana, causando un impacto positivo en la gestión policial que sea parte de una solución integral y sostenible en la administración de RR. HH. de la PNP.

3.1 Propuesta de solución

3.1.1 Características generales

En la presente propuesta de investigación se plantea la creación de una tercera categoría de personal policial de armas dentro del ámbito organizacional de los Recursos Humanos de la PNP, categoría denominada tentativamente como “Guardias”, distinta de las categorías actuales de oficiales y Suboficiales, cuya función laboral será exclusiva, para la custodia y seguridad de la infraestructura e inmuebles asignados a la PNP, con los siguientes rasgos característicos:

- Para la implementación de una nueva categoría se requiere la modificación del Decreto Legislativo N.º 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú.
- Para el proceso de admisión e Ingreso se requerirá título escolar de nivel secundario y aprobación de pruebas de aptitud física, psicológica y de antecedentes penales, policiales y judiciales.
- Formación inicial de seis meses (intensiva, de jornada completa) orientada a la obtención de un grado académico técnico en “Técnico en Seguridad Pública y Policía” (o denominación equivalente), con reconocimiento institucional y nivel de instituto técnico, de conformidad a la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior.
- La categoría policial de armas estará destinada a funciones exclusivas de seguridad y primer nivel de intervención policial solo si el caso lo amerita, bajo supervisión de oficiales y Suboficiales, pero con grados de responsabilidad y autonomía personal de acuerdo a sus facultades.

- Al egresar, los estudiantes de esta categoría recibirán certificado técnico, incorporación a la PNP con una escala salarial diferenciada, y posibilidad de ascender a otra categoría, previos requisitos, periodo adicional de formación y/o experiencia.
- El modelo se inspira en los sistemas de instrucción de academias policiales de Estados Unidos, que en muchos casos ofrecen programas de entre 20 y 27 semanas (6 meses), entre 600-1000 horas de duración, o su equivalente en créditos de estudio según normativa legal vigente.
- Esta categoría funcionaría como una propuesta estructural, dentro del desarrollo del servicio policial y línea de carrera personal, dentro de la PNP, permitiendo una ampliación de la base de personal capacitado, una profesionalización mayor del primer escalón operativo y una vía de desarrollo personal.

3.1.2 Descripción de la propuesta de solución

Objetivo general

Implementar una tercera categoría de personal policial de armas en la PNP, formada en seis meses como técnico en seguridad y policía, y con el grado policial de Guardia PNP, asignado al cumplimiento del servicio policial exclusivo de seguridad y resguardo de instalaciones policiales, con el fin de reforzar la capacidad operativa, profesionalizar y mejorar la eficiencia institucional, dicha nueva categoría policial de armas tendrían las siguientes funciones exclusivas:

- Seguridad de instalaciones y locales policiales.
- Seguridad de puestos de vigilancia en fronteras.
- Seguridad del patrimonio público y privado de acuerdo a las normas vigentes.
- Seguridad y vigilancia en puestos externos de los establecimientos penitenciarios.
- Vigilancia de accesos a locales policiales operativos y administrativos y atención primaria a los públicos.
- Conocimientos básicos de repuesta ante situaciones de emergencia (sismos, incendios, ataques, etc.).
- Otros determinados por ley con estricta relación a su función exclusiva.

Objetivos específicos:

- Crear un programa de formación técnico-policial de seis meses, con currículo adaptado a la realidad peruana, pero inspirado en estándares de experiencias extranjeras.
- Establecer el reconocimiento académico del programa (grado técnico) mediante el cumplimiento de lo dispuesto en la ley.
- Definir perfil de ingreso, escala salarial, funciones claras, régimen de supervisión y vías de ascenso para la categoría.
- Monitorear y evaluar la integración de esta nueva categoría al trabajo policial, su desempeño operativo, impacto en la institución y la ciudadanía.

Componentes principales del programa:

- Currículo académico-operativo: módulos de derecho penal y procesal penal básico, seguridad ciudadana, atención al ciudadano, informática básica, ética policial, seguridad de las personas e instalaciones, uso de armas de fuego, primeros auxilios, derechos humanos, liderazgo y otros.
- Formación física y de destrezas, acondicionamiento físico, defensa personal, conducción policial básica, escenarios de intervención.
- Práctica supervisada: simulaciones, prácticas en uso y manejo de armas de fuego y explosivos, en campo bajo supervisión de oficiales.
- Evaluación y certificación: exámenes teóricos, pruebas prácticas, evaluación física, proyecto técnico final.
- Incorporación a la PNP con alta con el grado de Guardia PNP y el grado académico de técnico policial, previa sustentación y cumplimiento de requisitos educativos, así como supervisión directa de oficiales y suboficiales, y posibilidad de carrera y ascenso.
- Gestión institucional: adecuación normativa interna, diseño del régimen remunerativo, estructura organizativa, gestión de ingreso/selección/promoción, presupuesto de implementación.

Diseño de perfil de la Nueva categoría

- El diseño de la nueva categoría policial se encuentra vinculado a lo establecido en el subsistema 2 (Ss2. Organización del trabajo y su distribución, Ss2.3 Diseño de

puestos y Ss2.4 Administración de puestos)

- Adecuar los procedimientos de gestión de personal a la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000018-2024-SERVIR-PE, publicada el 23 de enero de 2024, que aprobó la Directiva N° 003-2024-SERVIR-GDSRH, la cual establece las normas para el diseño de perfiles de puestos y la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos (MPP) en las entidades públicas, y marcan las reglas para la organización del trabajo en el ámbito del funcionario policial
- Profesionalizar un nivel básico dentro de la PNP, permitiendo un escalón técnico operativo que no requiere de la formación completa de Suboficial, pero sí capacitación especial y diferenciada.
- Acelera el ingreso de personal capacitado al servicio operativo (seis meses) en comparación con formaciones universitarias y técnica profesional, completas de oficiales y suboficiales, que pueden ser más largas.
- Adapta buenas prácticas de formación policial propias de experiencias positivas extranjeras (duración moderada, enfoque técnico-operativo) a la realidad peruana, lo que permite mayor flexibilidad y volumen de egresados.
- Mejora la cobertura de patrullaje y apoyo policial, incrementando la disponibilidad de personal con formación profesional técnica (suboficiales), lo que puede liberar a los Suboficiales para tareas más complejas, como patrullaje e investigación criminal.

Recursos necesarios:

- Infraestructura formativa: aulas, instalaciones físicas, simuladores, polígono de tiro, vehículos de práctica, recursos informáticos.
- Personal docente e instructores: oficiales capacitados, especialistas académicos, técnicos de campo.
- Convenios académicos con instituciones de educación profesional, nacional y extranjeros, para mejores resultados.
- Financiación: presupuestos para becas, propinas de alumnos (idealmente como personal en formación), gasto operativo del programa.
- Normativas internas: reglamentación de ingreso, categoría, funciones, escala salarial, supervisión y ascenso.

- Sistema de monitoreo y evaluación: indicadores de desempeño, evaluación de impacto, seguimiento de carrera.

Análisis actual de los recursos presupuestarios asignados a la PNP

Para efectuar el análisis presupuestario y financiero del proyecto de implementación de la propuesta de investigación, es necesario detallar en parámetros generales, como se destruye entero del presupuesto nacional actual, la asignación de los recursos económicos al pliego 007 del Ministerio del Interior, al cual, la PNP pertenece como unidad ejecutora y que se detalla a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 15. Cifras presupuestarias para MININTER y PNP año 2025

CONCEPTO	MONTO (S/)
PIA total Perú para 2025	S/ 251 801 millones ²⁴
PIA del Ministerio del Interior (Pliego 007) para 2025	S/ 12 893 682 003 ²⁵
Presupuesto total asignado a Ministerio del Interior + PNP para 2025	S/ 11 867.2 millones
Porcentaje del presupuesto PNP/Mininter respecto al PIA total	Aprox. 4.71 % (11 867.2 / 251 801 $\approx$ 0.0471)
Presupuesto para la formación y capacitación profesional DIREDOC PNP	Aprox. 6.1 % (723.9 millones/11 867.2 millones) ²⁶

Fuente: Elaboración propia (2025).

Durante su presentación ante el pleno del Congreso de la República en el 2024, el titular del Ministerio del Interior (Mininter) remarcó que el presupuesto asignado para el año 2025, asciende a S/ 12 893 682 003, lo que representa un incremento del 8.3 % respecto al presupuesto del año 2024. (Mininter, 2024).

En cuanto a las inversiones a realizarse el año 2025, el sector Interior ha programado S/ 833 millones para este financiamiento. Del monto total, el 68.3 % está alineado a unidades especializadas; el 9.3% a la seguridad ciudadana regional y local; el 6.1 % a las escuelas de formación y especialización policial; el 5.9% a las comisarías; entre otras.

Del total asignado, se destinaron S/ 11 867.2 millones (97.15 %) al Ministerio del Interior y a la Policía Nacional del Perú (PNP). Además, la Intendencia Nacional de Bomberos recibirá S/ 96.4 millones (0.79 %), la Superintendencia Nacional de Migraciones contará con S/ 213.7 millones (1.75 %), y S/ 37.5 millones (0.31 %) serán asignados a la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (Sucamec).

²⁴ https://www.mef.gob.pe/guia-presupuesto-publico-2025/Guia_Ley_Presupuesto_2025.pdf

²⁵ <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7908951/6658549-presupuesto-institucional-de-apertura-de-ingresos-y-gastos-pia-del-pliego-007-mininter-af-2025.pdf>

²⁶ <https://gestion.pe/peru/politica/presupuesto-2025-del-mininter-asciende-en-83-para-combatir-la-delincuencia-juan-jose-santivanez-congreso-noticia/>

También, se han asignado S/ 89 millones para financiar acciones de inteligencia dirigidas a combatir la criminalidad organizada. Además, un total de S/ 397 millones se destinarán a la adquisición de equipamiento especializado para el control de disturbios, lo que ayudará a cerrar parte de la brecha logística de la Policía Nacional del Perú

Cabe mencionar que el Decreto Supremo N.º 013-2022-IN establece en 12 soles diarios el monto por concepto de alimentación para el personal policial en actividad. Esta norma, publicada el 3 de diciembre de 2022, actualiza el monto de alimentación que se venía entregando, siendo los beneficiarios el personal policial en actividad.

Resultados esperados:

- Aumento del número de efectivos operativos con formación técnica en seis meses.
- Incremento del número de suboficiales de armas para ser asignados al patrullaje policial, investigación criminal y atención ciudadana.
- Mayor retención y motivación del personal, debido a categoría técnica reconocida y posibilidad de ascenso.
- Reducción de la carga operativa sobre oficiales y suboficiales, redistribución de tareas.
- Fortalecimiento de la imagen institucional de la PNP como organización profesional.

3.2 Evaluación de la propuesta de solución

3.2.1 Testeo de efectividad del concepto de solución

TESTEO DE EFECTIVIDAD DE LA PROPUESTA

	FASES	TOMA DE DECISIÓN
1	Formulación de preguntas sobre la propuesta. ¿Cuál es el objetivo central de la propuesta de solución desarrollada en la investigación para reducir el déficit operativo de la PNP? ¿cuál es la estructura inicial propuesta para la ejecución del programa piloto? ¿Qué indicador de la dimensión formativa del Anexo IV permite medir directamente el rendimiento institucional durante el desarrollo del piloto? ¿cuál es el supuesto crítico fundamental respecto al despliegue de los nuevos Guardias? ¿Cuál es el principal riesgo identificado en la dimensión presupues-	Crear una tercera categoría policial llamada 'Guardias' con formación de seis meses para servicios estáticos y custodia de instalaciones, con una muestra inicial anual de 400 alumnos bajo el currículo diseñado. Número de suboficiales liberados para tareas de patrullaje e investigación criminal. Que los Guardias asuman exclusivamente funciones estáticas, asegurando que el personal de armas liberado pase a prevención e investigación. El éxito operativo del modelo depende de que los nuevos efectivos se limiten a la custodia estática y no terminen desviados a labores administrativas. La negativa del Ministerio de Economía y Finanzas para financiar las nuevas plazas y la adecuación de la infraestructura educativa. El MEF actúa como una barrera presu-

	tal que podría afectar la decisión de implementar el plan piloto?	puestal crítica debido a la disciplina fiscal, requiriendo informes técnicos sólidos que demuestren el ahorro de la propuesta.
2	Aplicación de metodología e instrumentos de Investigación 1. Marco Metodológico del Piloto 2.. Dimensiones e Indicadores de Éxito a Evaluar 3. Aplicación de Instrumentos de Investigación	Para determinar si el plan piloto es efectivo y justifica la toma de decisiones, se aplicarán los indicadores propuestos en su matriz institucional: Tasa de Retención y Graduación Académica, Porcentaje de alumnos del piloto que completan con éxito los 6 meses de formación bajo la nueva estructura curricular Índice de Sustitución Efectiva, Número neto de suboficiales de armas que fueron relevados de sus puestos fijos por un "Guardia" graduado del piloto y reasignados formalmente a seguridad ciudadana o investigación criminal en un plazo menor a 30 días. Efectividad del Desempeño Operativo Estático, Calificación cuantitativa promedio otorgada por los comisarios y/o supervisores respecto al cumplimiento de la función policial. Impacto Inicial en Percepción, Variación porcentual en el tiempo de respuesta ante incidencias de seguridad ciudadana y denuncias Dimensión Formativa: Tasa de graduación del programa (%) y rendimiento académico promedio (escala 0-20). Dimensión de Operatividad: Tasa de asignación efectiva posgraduación (%) dentro de los 30 días posteriores al egreso. Dimensión de Retención: Índice de deserción (%) durante el proceso formativo Instrumento: Encuesta de Validación de la Propuesta Actual Dirigido a: Expertos de la PNP Objetivo: Evaluar la pertinencia de la tercera categoría y el nivel de aceptación del perfil del "Guardia". (anexo IX) Instrumento: Evaluación Curricular y de Infraestructura Dirigido a: Instructores doctrinarios y técnicos del programa piloto. Objetivo: Validar si las horas y los módulos técnicos son suficientes para el despliegue del egresado. Este diseño metodológico y los instrumentos de recolección de datos brindarán el soporte científico necesario para mitigar la resistencia institucional y sustentar ante el MEF, el plan piloto y su implementación

		nacional.
3	Impacto A. Impacto a Corto Plazo (0 a 1 año) Liberación de Fuerza Operativa: Retorno inmediato de suboficiales de armas a labores operativas críticas (seguridad ciudadana, patrullaje preventivo e investigación criminal). Disponibilidad Diaria: Actualmente, debido a labores estáticas, salud o burocracia, solo el 26% de los suboficiales de armas está efectivamente en las calles. La propuesta incrementa los policías en las calles. Eficiencia Presupuestal: El costo de formación en un programa de 6 meses es sustancialmente menor al de un suboficial de carrera (2 a 3 años), el Estado ahorra millones de soles en la brecha de reclutamiento tradicional. B. Impacto a Mediano Plazo (1 a 3 años) Reducción de Ineficiencias de Gestión: Mitigación de sobrecarga laboral y riesgos psicosociales que afrontan los suboficiales operativos. Equilibrio Territorial: redistribución de suboficiales liberados hacia las regiones con dotaciones mínimas o críticas. Optimización de Servicios: Reducción en el tiempo de respuesta policial ante emergencias ciudadanas. C. Impacto Final y Agregado (3 a 5 años) Reducción de la Criminalidad: Meta proyectada de reducción del índice de victimización en un 15% y de los delitos contra el patrimonio a nivel nacional. Recuperación de la Confianza Ciudadana: Elevar la confianza en la PNP y reducir niveles de inseguridad. Gobernabilidad y Bienestar: Impacto positivo agregado en el bienestar social y la estabilidad económica del país, al disminuir índices de ilícitos penales como extorsión y robos.	La propuesta de la tercera categoría es conceptualmente sólida y organizacionalmente viable. Sin embargo, la brecha de estudio advierte que la reducción del tiempo formativo exige rigurosidad en la supervisión. Al aplicar estos instrumentos durante los 6 meses del plan piloto, el comando policial y los ministerios involucrados obtendrán la evidencia de impacto necesaria (social, operativa y presupuestaria) para mitigar el riesgo cultural interno y proceder de manera segura con el financiamiento y la modificación del Decreto Legislativo N° 1267.

3.2.2 Deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta

Deseabilidad

- Desde la perspectiva institucional de la PNP, existe un interés en ampliar la base operativa y profesionalizar los niveles inferiores, lo que sugiere que la creación de una categoría técnica es deseable.
- Para los aspirantes, un ingreso más rápido al servicio, con título técnico y posibilidad de ascenso, y desarrollo profesional, es atractivo.
- Para la ciudadanía, la presencia mayor personal capacitado en patrullaje podría generar mayor confianza y presencia policial.
- Por tanto, la propuesta es deseable en el contexto de modernización policial.

Factibilidad

- Sí es factible: la PNP ya cuenta con infraestructura de formación (academias,

polígonos, aulas) que pueden adaptarse para un programa técnico.

- La experiencia de EE. UU. muestra que programas de 6-7 meses son operativos para formar agentes básicos.
- Se requiere convenio académico, adecuación normativa, recursos humanos, pero esos son aspectos manejables.
- Factores críticos que pueden afectar: presupuesto, disponibilidad de instructores, logística de asignación, perfil de ingreso, integración al sistema organizacional.

Viabilidad (económica y organizacional)

Viabilidad Económica

Costos directos: En el Anexo III se detalla los gastos en infraestructura educativa, instructores, materiales, logística y remuneraciones iniciales para la formación técnica intensiva de seis meses de la nueva categoría de “Guardias”. Estos costos son relativamente menores que los de la formación completa de suboficiales de armas, que suele durar entre 2 y 3 años.

Beneficio económico: Al liberar aproximadamente 9,000 suboficiales de armas de labores estáticas, se evita la necesidad de contratar o formar un número equivalente de nuevos efectivos para funciones operativas. Esto representa un ahorro significativo en formación y en tiempo de respuesta frente a la criminalidad.

Relación costo-beneficio: El gasto inicial del plan piloto se compensa con la optimización del recurso humano existente. El costo de formar un Guardia es menor que el de formar un suboficial, y el beneficio se traduce en mayor presencia policial en las calles sin incrementar proporcionalmente el presupuesto.

Este modelo liberaría aproximadamente 9000 suboficiales para labores operativas de patrullaje, investigación criminal y atención directa al ciudadano, concluyéndose que la propuesta es deseable, factible y viable.

Viabilidad Organizacional

Estructura institucional: La creación de la categoría de “Guardias” no altera la jerarquía existente, sino que complementa la estructura actual. Se ubicarían en funciones específicas de custodia y seguridad estática, reduciendo la sobrecarga de los suboficiales de armas.

Gestión de recursos humanos: El plan piloto permite una mejor distribución territorial del personal, ya que los Guardias pueden ser asignados a puestos fijos en regiones con déficit, mientras los suboficiales se concentran en tareas operativas.

Capacidad de implementación: El documento incluye una hoja de ruta (Anexo III) y un perfil de instructores e infraestructura educativa (Anexo VII), lo que demuestra que la PNP cuenta con las bases organizacionales para ejecutar el programa.

Impacto esperado: Mayor presencia policial efectiva en patrullaje y prevención del delito, mejora en la percepción ciudadana de seguridad y optimización de la gestión pública.

Análisis costo-beneficio

El plan piloto es económicamente viable porque el costo de formación de Guardias es menor y genera un beneficio inmediato al liberar 9,000 suboficiales para labores operativas, en un periodo de tiempo de aprox. 5 años desde su implementación, es también organizacionalmente viable porque se integra sin fricciones en la estructura de la PNP y responde a una necesidad crítica de redistribución del personal. En términos de costo-beneficio, la propuesta ofrece un alto retorno social y operativo frente a una inversión inicial moderada.

CONCEPTO	COSTOS ESTIMADOS (ANEXO IV)	BENEFICIOS ESPERADOS
Formación de Guardias (6 meses)	Menor inversión que la formación completa de suboficiales (2–3 años). Incluye infraestructura educativa, instructores, materiales y logística.	Formación rápida y especializada, liberando tiempo y recursos (aprox. 5 años)
Infraestructura y equipamiento inicial	Construcción/adaptación de aulas, polígonos de tiro, materiales de custodia.	Mejora de capacidad institucional y uso eficiente de instalaciones existentes
Remuneraciones iniciales	Sueldos básicos para Guardias, inferiores a los de suboficiales de armas.	Ahorro presupuestal a largo plazo, dado que cumplen funciones específicas sin requerir escalas salariales mayores
Liberación de suboficiales de armas	No implica costo adicional, ya que se reasignan funciones	Aproximadamente 9,000 suboficiales pasan de labores estáticas a operativas (patrullaje, investigación criminal, atención ciudadana).
Impacto en seguridad ciudadana	Inversión inicial moderada	Mayor presencia policial en calles, reducción de delitos, mejora en percepción ciudadana de seguridad
Retorno social y operativo	Costo de implementación inicial. Docencia S/449,280 Anuales, Alimentación S/748,800 Anuales, Propinas S/526,464 Anuales, Vestuario S/. 760,000 anuales Total: S/. 2,484,544 soles anuales	Alto retorno mediante la optimización de recursos humanos, fortalecimiento institucional y alineación con estándares internacionales.

Fuente: elaboración propia (2025)

.3.2.3 Análisis de actores clave y estrategias de manejo para la implementación de Piloto

Para que el piloto sea exitoso, los actores se dividen según su rol, posición, intereses, nivel de influencia y riesgos, en la implementación:

A. Actores aliados (favorables)

Policía Nacional del Perú (Comandancia General, Estado Mayor General, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Educación y Doctrina)

Se posiciona como un aliado estratégico principal que apoya la propuesta, porque la investigación demuestra que, existe un déficit operativo real, muchos suboficiales realizan tareas administrativas o de vigilancia estática, y la propuesta permitiría liberar paulatinamente aproximadamente 9,000 efectivos o más, para patrullaje e investigación criminal.

La PNP está interesada en incrementar la capacidad operativa, mejorar la presencia policial en calles, reducir sobrecarga laboral, mejorar la percepción ciudadana y modernizar la gestión de los RR.HH. El Nivel de influencia de la PNP es Muy alto, porque controlan la asignación de personal, doctrina, formación y el despliegue operativo para el cumplimiento de la función policial. Sin embargo, puede existir resistencia interna por cultura organizacional tradicional.

Ministerio del Interior

Se presenta con la posición de aliado condicionado. En vista que la propuesta se alinea con el Plan Mariano Santos 2030, la modernización institucional, y el fortalecimiento de la seguridad ciudadana.

Define sus Intereses principales en reducir inseguridad ciudadana, mostrar resultados políticos, incrementar presencia policial y mejorar legitimidad institucional. El Nivel de influencia es Muy alto porque tiene capacidad normativa, presupuestal y política. A su vez existen riesgos como cambios de gobierno, intereses y prioridades políticas partidarias variables y presiones mediáticas.

Congreso de la República del Perú

Esta institución la formalizaría a través de sectores políticos promotores de seguridad ciudadana y su posición la constituye como un aliado potencial. Apoyarían el presente

proyecto porque la inseguridad ciudadana es altamente sensible políticamente, la propuesta ofrece una solución visible y rápida, y permite impulsar reformas policiales.

Presenta Intereses como incrementar el capital político, respuesta ciudadana frente al crimen y producción legislativa visible, a través de un nivel de influencia Muy alto, en vista que la propuesta requiere modificaciones normativas, creación legal de categoría, y aprobación presupuestal. A su vez existe el riesgo de politización del proyecto.

Ciudadanía urbana y comerciantes

Se constituyen como aliados indirectos, porque son los principales afectados por; robos, extorsiones, violencia urbana, baja presencia policial, entre otros y busca mejorar las condiciones de mayor seguridad, menor tiempo de respuesta policial, patrullaje visible y reducción del delito.

Presentan nivel de influencia Medio. porque Influyen mediante opinión pública, percepción de inseguridad, victimización, presión política, y medios de comunicación.

B. Actores opositores o resistentes

Ministerio de Economía y Finanzas

Se Posiciona como un probable opositor técnico-presupuestal, porque la propuesta implica nuevos costos de formación, creación de nueva categoría, inversión en infraestructura, y ampliación presupuestaria. Por ello se establece que son intereses principales de Ministerio de economía y finanzas el control del gasto público, sostenibilidad fiscal y evitar incremento permanente de planillas.

El MEF presenta un nivel de influencia Muy alto. Porque puede aprobar, retrasar, o bloquear financiamiento. La posible oposición del MEF No es ideológica, sino financiera y técnica.

Personal policial tradicional

Se manifiestan a través de sectores conservadores internos cuya posición es de resistencia cultural, temor al cambio, celo profesional, resistencia doctrinaria, y temor a pérdida de funciones o poder interno.

Sus intereses están orientados a mantener la estructura tradicional policial, preservar

especialidades existentes y evitar cambios en la carrera policial, incluso la desactivación o desaparición de la PNP, con retorno de ex instituciones ya extintas.

El nivel de influencia es Medio además de presentar un tipo de oposición cultural y organizacional, así como sesgos subjetivos.

Asociaciones informales o grupos corporativos policiales

Ejercen una posición de oposición potencial, porque podrían interpretar que la nueva categoría precariza la carrera policial, reduce beneficios, o crea competencia interna, que son contrarios a sus intereses de protección de derechos laborales. defensa de escalas remunerativas, estabilidad institucional y falsas esperanzas de retorno de las ex instituciones policiales. Su nivel de influencia es Medio-bajo, pero con capacidad de presión mediática.

Sectores políticos y/o gremios defensores de derechos humanos

Presentan una oposición condicionada, porque podrían cuestionar riesgos como formación acelerada, uso de la fuerza, entrenamiento insuficiente, militarización de seguridad ciudadana. Ejercen un nivel de influencia Medio y materializan su oposición en forma normativa y ética, además de posible injerencia política.

C. Actores neutrales o condicionados

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

Su posición es Neutral técnica, a fin de ejercer el rol de validar perfiles, estructura de puestos, gestión de RR.HH., y la carrera pública. Asimismo, como actor condicionado podría apoyar siempre que se den las condiciones de sustento técnico, meritocracia, y alineamiento normativo.

Gobiernos regionales y municipalidades

Presente una posición situacional condicionada. Porque necesitan mayor seguridad, y también podrían rechazar costos o coordinación adicional. Depende mucho del manejo político y su influencia en el sistema de gobierno de turno, sobre todo en la voluntad política para el cierre de brechas de inseguridad ciudadana.

3.3. Ruta de implementación

3.3.1 Identificación de tareas críticas de implementación

- Articular y vincular el proceso de captación, reclutamiento y selección de alumnos, definir requisitos, convocatoria, exámenes físicos, psicológicos y de antecedentes, conforme a los lineamientos establecidos en el Subsistema 3 (SS3), gestión del empleo (gestión de incorporación-selección). Ley SERVIR, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 065-2020-SERVIR-PE, que aprueba, la “Guía para la virtualización de concursos públicos del Decreto Legislativo N° 1057”.
- Vincular y definir el diseño curricular y validación académica, mediante módulos, horas, metodología, evaluación, firmas de convenio con instituciones técnica/universitarias de conformidad a lo establecido en el Subsistema 6 (Ss6), gestión del desarrollo de la capacitación, Ley SERVIR, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.
- Necesidad de aprobación normativa institucional, para formular el nuevo reglamento de ingreso/promoción de la PNP para incorporar la tercera categoría técnica.
- Contar con infraestructura para la formación y academias, contratar instructores, proveer material, establecer laboratorio/práctica, simuladores, polígono de tiro.
- Implementación, evaluación y ajuste para analizar resultados del piloto, retroalimentar el programa, realizar ajustes curriculares, de gestión y operativos.
- Despliegue de un sistema de monitoreo y seguimiento, para definir indicadores de desempeño, retención, ascenso, impacto operativo; establecer mecanismos de reporte regular.
- Gestión del cambio institucional: sensibilización del personal, comunicación sobre la nueva categoría, integración con escalas existentes, formación de supervisores, planeamiento de trayectoria de carrera.

3.3.2 Hoja de ruta de implementación

Se establece una hoja de ruta detallado de actividades de implementación de la propuesta de investigación, que se detalla minuciosamente en el Anexo III

Análisis de supuestos y riesgos

Análisis de los Supuestos Críticos

Los supuestos son las condiciones que deben cumplirse para que la propuesta sea viable y cumpla sus objetivos de liberar a 9,000 suboficiales para el patrullaje operativo.

- Institucionales: Se asume que la PNP tiene la capacidad técnica, a través de la Dirección de Educación y Doctrina (DIREDOC), para diseñar una malla curricular de 6 meses que cumpla con los estándares de la Ley N° 30512.
- Operativos: El éxito del plan depende de que los nuevos "Guardias" asuman exclusivamente funciones estáticas (custodia de locales, fronteras y penales), garantizando que el personal de armas liberado sea efectivamente asignado a labores de prevención e investigación y no a otras áreas administrativas.
- Normativos: Se requiere la modificación del Decreto Legislativo N° 1267 (Ley de la PNP) para incorporar legalmente esta tercera categoría de personal de armas.
- Sociales: Se asume que la población aceptará a un personal con formación acelerada (6 meses) bajo la premisa de que su presencia física en instalaciones críticas permitirá ver más policías de carrera en las calles.

Análisis de Riesgos por Dimensión

La implementación enfrenta desafíos que podrían comprometer la sostenibilidad del proyecto si no se gestionan adecuadamente.

A. Riesgos Políticos y de Gobernabilidad

- Inestabilidad en la Estrategia: Los cambios constantes de gobierno y de titulares en el Ministerio del Interior (MININTER) suelen acarrear modificaciones en las políticas de recursos humanos, lo que pone en riesgo la continuidad del programa piloto.
- Oposición Legislativa: Existe el riesgo de rechazo en el Congreso, similar al ocurrido con el proyecto de "Policía de Orden y Seguridad" en 2023, debido a críticas sobre la "precarización" de la carrera policial o dudas sobre la formación abreviada en Derechos Humanos.

B. Riesgos Presupuestales y Financieros (Ministerio de Economía y Finanzas - MEF)

- Barrera Presupuestal: El gasto en el sector interior es del 2.8% del PBI, cifra inferior al promedio regional (3.5%). El principal riesgo es la negativa del MEF para financiar las nuevas plazas y la infraestructura educativa necesaria (6.1% del presupuesto actual del sector).
- Sostenibilidad de Escalas Salariales: La creación de una escala remunerativa diferenciada para los "Guardias" debe ser fiscalmente responsable para no generar desequilibrios en el presupuesto nacional a largo plazo.

C. Riesgos Sociales y de Confianza

- Percepción de "Policía de Segunda": La creación de una categoría con formación menor podría generar una percepción ciudadana de menor calidad en el servicio, afectando la ya baja confianza institucional (actualmente en 29%).

- **Riesgo de Abusos de Autoridad:** Una formación técnica intensiva de solo seis meses podría ser insuficiente para garantizar el manejo adecuado del uso proporcional de la fuerza, incrementando el riesgo de incidentes que afecten los Derechos Humanos.

D. Riesgos Internos e Institucionales

- **Resistencia al Cambio:** El personal policial de carrera podría mostrar celo profesional o rechazo hacia la nueva categoría, generando tensiones jerárquicas y fragmentación institucional.
- **Corrupción y Doble Empleo:** Si las condiciones de bienestar y salarios para los "Guardias" son insuficientes, aumenta el riesgo de conductas poco éticas o el abandono de la función por otras actividades económicas.

Tareas Críticas para la Mitigación de riesgos

- **Informe Técnico al MEF:** Elaborar un análisis de costo-beneficio que demuestre que el costo de formar "Guardias" es menor que el de suboficiales de 3 años, optimizando el recurso humano.
- **Validación Curricular:** Asegurar que la malla de 6 meses esté licenciada por el Ministerio de Educación (MINEDU) bajo el régimen de educación técnica superior.
- **Plan Piloto Focalizado:** Iniciar la implementación en sedes específicas para medir la efectividad antes de una expansión nacional, permitiendo ajustes tácticos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. La propuesta de crear una tercera categoría de personal policial técnico en la PNP con formación de seis meses es conceptualmente sólida y responde tanto a la necesidad de ampliar la base operativa como a la de profesionalizar un primer nivel policial de armas. Los modelos de formación policial en los Estados Unidos demuestran que, en programas de seis meses, puede formarse de manera efectiva personal policial, lo cual apoya la factibilidad de la duración propuesta.
2. La deseabilidad del programa es alta, tanto para la institución como para los aspirantes y potencialmente para la ciudadanía, mientras que la factibilidad técnica y organizacional es buena, aunque dependerá de recursos, infraestructura, voluntad institucional y gestión del cambio. La viabilidad económica también resulta favorable si se considera el retorno operativo al incorporar más personal capacitado en menos tiempo.
3. Se deben gestionar riesgos como resistencia al cambio, duplicación de funciones, calidad de la formación y supervisión efectiva. La implementación de esta tercera categoría técnica representa una oportunidad estratégica para la PNP de fortalecer su capacidad operativa, profesionalizar el nivel básico de intervención y modernizar su modelo de formación policial, siempre que se aborden con rigor los elementos de diseño, implementación y evaluación.

2. Recomendaciones

1. Iniciar un piloto de alcance limitado para validar la propuesta antes de su escalamiento.
2. Establecer convenios académicos sólidos que otorguen legitimidad al grado técnico.
3. Definir clara y formalmente funciones, escala salarial, supervisión y ascenso para la nueva categoría, para evitar ambigüedades y conflictos de competencias.
4. Invertir en infraestructura, instructores y materiales adecuados para garantizar calidad formativa desde el inicio.
5. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación, con indicadores de desempeño, retención, satisfacción e impacto operativo.

6. Gestionar el cambio institucional mediante campañas de sensibilización, comunicación interna, integración de supervisores y trayectorias de carrera claras para los técnicos policiales.
7. Evaluar anualmente los costos y beneficios operativos del programa para asegurar su sustentabilidad y justificación presupuestaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). *Memoria 2023*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2023/memoria-bcrp-2023.pdf>
- California Highway Patrol. (s.f.). *California Highway Patrol Officer*.
<https://www.chp.ca.gov/chp-careers/officer/>
- Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley N.º 30220, Ley Universitaria*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255295/ley_30220_ley_universitaria.pdf
- Congreso de la República del Perú. (2016). *Ley N.º 30512. Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes*. Diario Oficial El Peruano.
- Congreso de la República del Perú. (2021). *Decreto Legislativo N.º 1149: Carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú*.
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01149.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2025). *Ley N.º 32313. Ley que fortalece la Policía Nacional del Perú mediante la creación de unidades ejecutoras en las regiones policiales y encargan la gestión administrativa de las escuelas de educación superior técnico profesional de la Policía Nacional del Perú (PNP) a las unidades ejecutoras de las regiones policiales en las cuales se encuentren*. <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2025/04/Ley-32313-LPDerecho.pdf>
- Decreto Supremo N.º 010-2017-Minedu. *Reglamento de la Ley N.º 30512*.
<https://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/pdf/reglamento-de-la-ley-n-30512-ley-de-institutos-y-escuelas-de-educacion-superior-y-de-la-carrera-docentes.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2024). *Vigésimo Séptimo Informe Anual 2023*.
https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2024/05/vigesimo_septimo_informe_anual_2023.pdf
- Escuela de Carabineros [@escueladecarabineros]. (2025, 24 de junio). *Conoce los requisitos del Proceso de Admisión 2026...* [Video]. Instagram.
<https://www.instagram.com/escueladecarabineros/reel/DLSrIT-RB7G/>
- Escuela de Investigaciones PDI [@pdi_chile]. (2025, 16 de abril). *¿Sueñas con formar parte*

- de la PDI?... [Video].* Instagram. <https://www.instagram.com/reel/DIhgPh5NG37/>
- Federal Law Enforcement Training Center [FLETC]. (s.f.). *About.* <https://www.fletc.gov/about>
- Florida Department of Law Enforcement. (s.f.). *Florida Highway Patrol recruitment.* <https://beatrooper.com/career-opportunities/state-trooper-es/>
- Gestión (2024, 30 de septiembre). *Presupuesto 2025 del Mininter asciende en 8.3% para combatir la delincuencia.* <https://gestion.pe/peru/politica/presupuesto-2025-del-mininter-asciende-en-83-para-combatir-la-delincuencia-juan-jose-santivanez-congreso-noticia/>
- GOB.EC. (2021). *Información de Trámite: Inscripción y seguimiento en línea al proceso de selección para los aspirantes a servidores policiales nivel directivo y técnico operativo.* <https://www.gob.ec/sites/default/files/sign/procedure-MDG-70-20210404202020-11583830-signed.pdf>
- Gobierno de México (2025). *Convocatoria para participar en el proceso para ingresar como guardia del Servicio de Protección Federal.* <https://www.gob.mx/proteccionfederal/articulos/convocatoria-para-participar-en-el-proceso-para-ingresar-como-guardia-del-servicio-de-proteccion-federal>
- Gobierno do Estado de São Paulo (s.f.). *Policía Militar.* <https://www.policiamilitar.sp.gov.br/>
- Illinois State Police. (s.f.). *CPD. Eligibility & Requirements.* <https://join.chicagopolice.org/eligibility>
- Instituto de Estudios Peruanos [IEP]. (2025). *IEP: Informe de opinión de enero 2025 (Informe completo).* Encuesta telefónica a nivel nacional. <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]. (2024a). *Perú: Proyecciones de la población 2023-2050 (Revisión 2024).* https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1857/1ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024b). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana Enero-Junio 2024.* Informe Técnico N.º 4. Julio 2024. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas-de-seguridad->

ciudadana-enero-junio-2024.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024c). *Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana, 2019-2023. Visión Departamental, Provincial y Distrital*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7512284/6389092-peru-anuario-estadistico-de-la-criminalidad-y-seguridad-ciudadana-2019-2023.pdf?v=1737393934>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2025). *Perú: Población Total Proyectada al 30 de junio de cada año, según Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2026*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6894980-peru-poblacion-total-proyectada-al-30-de-junio-de-cada-ano-segun-departamento-provincia-y-distrito-2018-2026>

International Association of Chiefs of Police [IACP]. (2022). *Training and Standards for Police Officers*. IACP Publications.

Ley N. ° 30512. *Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118500-30512>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2024). *Guía de orientación al ciudadano de la Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2025*. https://www.mef.gob.pe/guia-presupuesto-publico-2025/Guia_Ley_Presupuesto_2025.pdf

Ministerio de Educación [Minedu]. (s.f.). *Guía para la elaboración del plan de estudios en Educación Superior Tecnológica*. <https://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/pdf/guia-para-la-elaboracion-del-plan-de-estudios.pdf>

Ministerio del Interior [Mininter]. (2024). *Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del Pliego 007 - Mininter, Año Fiscal 2025*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7908951/6658549-presupuesto-institucional-de-apertura-de-ingresos-y-gastos-pia-del-pliego-007-mininter-af-2025.pdf>

Ministerio del Interior [Mininter]. (2025). *Informe del sector Interior: Acciones realizadas y previstas para el funcionamiento de los Puestos de Vigilancia de Frontera (PVF) de responsabilidad de la Policía Nacional del Perú*.

- https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2024/DefensaNacional/files/presentaciones/presentacion-mininter-05-05-2025/expo_mininter_05may2025.pdf
- Ministerio de Seguridad. (2026). *Ingreso 2026*. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. <https://www.mseg.gba.gov.ar/ingreso/>
- Municipio de Coronel Suárez [@suarezmunicipio]. (2025, 19 de septiembre). *¿Querés sumarte a la Policía de la Provincia de Buenos Aires?... [Video]*. Instagram. <https://www.instagram.com/reel/DOySCxYDH0H/>
- New York State Police. (s.f.). *Join the State Police. Qualifications*. <https://joinstatepolice.ny.gov/qualifications>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1990). *Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/D5C746F06FF5C2C105257AED00062AD0/\\$FILE/ONU.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/D5C746F06FF5C2C105257AED00062AD0/$FILE/ONU.pdf)
- Policía Federal de Aguascalientes (s.f.). *Policía Preventiva*. <https://www.ag.s.gob.mx/publicidad/info-policia.pdf>
- Policía Nacional del Ecuador. (2025, 4 de abril). *Policía Nacional realizó el lanzamiento del proceso de reclutamiento...* [Comunicado]. <https://noticias.policia.gob.ec/policia-nacional-realizo-el-lanzamiento-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-para-el-nivel-directivo-y-tecnico-operativo-septiembre-2025/>
- Policía Nacional de Colombia. (s.f.). *Preguntas frecuentes sobre incorporación*. <https://www.policia.gov.co/preguntas-frecuentes-sobre-incorporacion>
- Policía Nacional de los Colombianos. (2023, 21 de abril). *Aquí te dejamos algunos requisitos para ser parte de nuestra institución...* [Video]. Facebook. <https://www.facebook.com/watch/?v=567158051926348>.
- Policía Nacional del Perú. (2021). *Plan estratégico de capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030*. Mariano Santos Mateos. <https://www.policia.gob.pe/dirseciu/documentos/PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030.pdf>
- Policía Nacional del Perú. (2025a). *Sistema de Gestión de Capacitación Policial*. DIRREHUM PNP. Información privilegiada.

- Policía Nacional del Perú. (2025b). *Plan de implementación y ejecución de las especialidades funcionales de los oficiales y suboficiales de armas de la Policía Nacional del Perú* (Resolución Ministerial N° 2195-2025-IN).
- Policía Nacional del Perú. (2025c). *Estructura operativa de la Policía Nacional del Perú*. <https://s3.amazonaws.com/documentos.api.gob.pe/gbzzacdncnij44yxi4lb3b1emjxh?response>
- Presidencia de la República del Perú. (2023). *Proyecto de Ley que incorpora la categoría de Policía de Orden y Seguridad para fortalecer la Seguridad Ciudadana (Oficio N.º 243-2023-PR)*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6562781/proyecto-ley-0563320230728.pdf>
- Reaves, B. A. (2016). *State and Local Law Enforcement Training Academies, 2013*. U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Statistics.
- República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. <https://www.gob.pe/constitucion-politica-del-peru>
- Tennessee - Chattanooga (s.f.). *Reclutamiento policial*. <https://chattanooga.gov/es/careers/jobs-police>
- Transparencia Económica (2025). *Consulta de ejecución de gasto: Ministerio del Interior*. Portal de Transparencia Económica. <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- UNIR Colombia. (2024, 19 de noviembre). *Requisitos para ser policía en Colombia*. <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/ser-policia/>.
- United Nations Office on Drugs and Crime [UNODC]. (2011). *Estudio Mundial sobre el Homicidio 2011*. https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/Homicide/BOOK_Global_study_on_homicide_2011_Spanish_ebook.pdf

ANEXOS

Anexo I. Proyecto curricular del programa técnico de seis meses

PROYECTO CURRICULAR DEL PROGRAMA

1. Nombre del Programa:

Programa Técnico Operativo para la Tercera Categoría del Personal PNP, denominada Guardias de Seguridad Policial.

Marco normativo. Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la carrera pública de sus docentes, Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU, reglamento de la Ley de Institutos.

2. Duración:

6 meses (aprox.)– 960 horas académicas.

3. Finalidad:

Formar personal técnico policial especializado en la custodia y seguridad de infraestructura policial.

4. Competencias Generales:

- Aplicar técnicas de vigilancia estática.
- Manejar sistemas de control de accesos y seguridad de infraestructuras.
- Atender emergencias básicas.
- Elaborar reportes y/o informes operativos.
- Cumplir normas disciplinarias y de DDHH.

5. Estructura Curricular propuesta (resumen general):

Módulo I: 120 h – Formación institucional, ética, DDHH.

Módulo II: 180 h – Seguridad de instalaciones.

Módulo III: 160 h – Tecnología de vigilancia.

Módulo IV: 200 h – Emergencias y respuesta.

Módulo V: 180 h – Competencias operativas.

Módulo VI: 120 h – Prácticas y talleres.

Actividades transversales: Esfuerzo físico y de bienestar

Anexo II. Hoja de ruta detallado de actividades de implementación
HOJA DE RUTA

	Actividad	Responsable	Presupuesto	Fechas Inicio - fin	Indicadores de cumplimiento	Herramientas de verificación
1	Etapas de Desarrollo normativo Estudios de factibilidad complementarios Formulación de propuesta de proyecto de modificación de la Ley 1267 (Ley de la PNP) para incluir la categoría 'Guardia' dentro de la estructura de la institución. Integración estratégica en los sistemas administrativos necesarios como presupuesto, endeudamiento, etc., entre ellos la Ley SERVIR, sistemas administrativos de la PNP Presentación de Proyecto de Ley ante el Congreso para su aprobación.	Estado Mayor General de la PNP Estado Mayor General PNP y gabinete de asesores MININTER MININTER, EMG PNP FUNCIONARIOS MEF, SERVIR; otros. PCM, MININTER	Presupuesto anual de la unidad ejecutora respectiva, no adicional Presupuesto anual de la unidad ejecutora respectiva, no adicional Presupuesto anual de la unidad ejecutora respectiva, no adicional Presupuesto anual de la unidad ejecutora respectiva, no adicional	Año I MES 1 Y 4 Año I MES 5 Y 6 Año I MES 7 Y 8 Año I MES 9	Formulación de informe de Estudio de Estado Mayor Reuniones de coordinación Debates y estudios. Reuniones de coordinación Debates y estudios. Formalización y unificación de la propuesta	Documento final físico Informe Documento proyecto de Ley de modificación de Ley de la PNP. Documento formal de coordinación y compromiso. Presentación ante mesa de partes del Congreso del Proyecto de Ley.
2	Etapas de implementación Diseño curricular y aprobación normativa inicial. Adaptación de infraestructura formativa, contratación de instructores, diseño logístico. Campaña de admisión, preparación del entorno formativo y difusión del programa. Ejecución Plan Piloto Inicio y desarrollo de la formación intensiva de 6 meses del primer grupo.	EMG PNP DIREDOC PNP DIREDOC PNP DIREDOC PNP DIRECCION DE IMAGEN INSTITUCIONAL DIREDOC PNP	Presupuesto anual de la unidad ejecutora respectiva, no adicional Presupuesto proyectado en el estudio (anexo III) Presupuesto anual de la unidad ejecutora respectiva, no adicional Presupuesto proyectado en el estudio (anexo III) Presupuesto	Año II MES 1 Y 2 Año II MES 3 Y 4 Año II MES 5 Y 6 Año II MES 7 Y 12 Año II	Diseño de maya curricular y Directivas. Adquisición de bienes y servicios de infraestructura y logística Campañas de difusión y publicidad. Actividades de instrucción. Cumplimiento	Formalización de Documentos. Presupuestos y contratos Publicidad audio visual en medios de comunicación y redes sociales. Cumplimiento del plan de instrucción Evaluación de

	Finalización del programa, evaluación de alumnos, recojo de datos iniciales.	DIREDOC PNP	proyectado en el estudio (anexo III)	MES 12	de actividades y metas	capacidades y logros
3	Etapas de consolidación Análisis de resultados del piloto, encuestas de supervisores y revisión curricular y operativa Alta y asignación de cargos y puestos para el personal egresado. Evaluación e impacto ciudadano Regularización del programa	DIREDOC PNP UNIPLEDU EMG DIRREHUM PNP DIRREHUM PNP UNIPLEDU EMG PNP CG PNP DIREDOC PNP	Presupuesto anual de la unidad ejecutora respectiva, no adicional Presupuesto anual de la unidad ejecutora respectiva, no adicional Presupuesto anual de la unidad ejecutora respectiva, no adicional Presupuesto proyectado en el estudio (anexo III)	Año III MES 1 Y 3 Año III MES 1 Y 3 Año III MES 4 Y 8 Año III MES 9 Y 12	Obtención y recopilación de datos estadísticos. Asignación de cargos en las unidades policiales. Encuestas ciudadanas, levantamiento de datos. Inclusión en el presupuesto anual PNP	Formalización y presentación de Informe Estadístico. Resolución de Alta policial Resolución de asignación de puestos. Informe de Estudio. Resolución de Comandancia General.

Anexo III. Presupuesto estimado

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PILOTO

Considerando Dos (02) promociones en 01 año, con 200 aspirantes a Guardia de Seguridad Policial; en total 400 aspirantes al año.

Infraestructura

No habría gasto alguno ya que se está asumiendo que, a partir del año 2027, los Cadetes de la EO PNP que suman un total de 2,321 (1° a 5° Año) y que actualmente ocupan parte de las instalaciones de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Puente Piedra, pasarán a ocupar los ambientes renovados y recién construidos de la EO PNP en La Campiña Chorrillos.

Sin embargo, podría tenerse en cuenta los siguientes gastos que se generan anualmente en la infraestructura y área administrativa de la EESTP Puente Piedra, como: Abastecimiento de Agua Potable S/12,100, Personal CAS S/674,883, Gas Licuado Petróleo S/271,782 y Servicios Básicos S/687,388; lo que hace un total de **S/1,646,153 Anuales**.

Abastecimiento de Agua Potable mensual x 12 meses = **S/748,800 Anuales**

Docencia

Estimando la cantidad de 200 aspirantes en un semestre, que serían agrupados en 05 aulas a razón de 40 alumnos por aula.

960 Hrs. x 5 aulas = 4,800 Hrs. (01 Semestre) x 02 Semestres Anuales = 9,600 Hrs. Anuales
9,600 Hrs. x S/46.80 (pago 1 hora docencia) = **S/449,280 Anuales**

Alimentación

Estimando la cantidad de 200 aspirantes en cada semestre (en total 200 aspirantes durante todo el año).

200 aspirantes x S/12 = S/2,400 diarios x 26 días al mes (lunes a sábado) = S/62,400 mensuales x 12 meses = **S/748,800 Anuales**

Propinas

Estimando la cantidad de 200 aspirantes en cada semestre, es decir, 200 aspirantes durante todo el año y teniendo como referencia la propina que recibe un Alumno de Primer Año de las Escuelas de Educación Superior Técnico Policial de la PNP.

200 aspirantes x S/219.36 = S/43,872 mensuales x 12 meses = **S/526,464 Anuales**

Uniforme, calzado y prendas complementarias

No generaría gasto alguno en razón que dichos conceptos se encuentran enmarcados dentro de la Obligación Económica (garantía económica) que es asumida por los ingresantes y/o sus padres o tutores.

En caso de que la convocatoria y presupuesto nacional asuma los gastos económicos de este concepto por cada promoción de 200 ingresantes, se desarrollaría de la forma siguiente:

DETALLE DEL BIEN	CANTIDAD	(S/.) MONTO INDIVIDUAL	(S/.) MONTO TOTAL
Uniformes de faena	400	250	100,000
borceguíes	400	150	60,000
Polos blancos	2000	30	60,000
Buzo de instrucción	400	30	12,000
zapatillas	200	100	20,000

chompas	200	60	12,000
Fornitura (Cinturón táctico)	200	80	16,000
Cordones, marbetes y divisas (juego)	200	40	8,000
maletín	200	60	12,000
Prendas de cama (sábanas y colchas pijamas)	200	200	40,000
Prendas complementarias (toallas, pijamas, otros)	200	200	40,000
TOTAL			380,000

Costo total inicial de implementación del programa piloto aproximado anual

- Docencia S/449,280 Anuales
- Alimentación S/748,800 Anuales,
- Propinas S/526,464 Anuales,
- Vestuario S/. 760,000 anuales
- **Total: S/. 2,484,544 soles anuales**

Anexo IV. Indicadores de desempeño

INDICADORES DE DESEMPEÑO PROPUESTOS

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Formación	Tasa de graduación del programa (%) Porcentaje de alumnos que culminan satisfactoriamente el programa de formación técnica respecto al total de ingresantes. Rendimiento académico promedio (escala 0–20) Promedio de calificaciones obtenidas por los alumnos durante el proceso formativo	Dirección de Recursos Humanos de la PNP Dirección de educación y doctrina de la PNP
Operatividad	Tasa de asignación efectiva posgraduación (%) Porcentaje de egresados que son asignados a funciones de seguridad de instalaciones dentro de los 30 días posteriores a su egreso. Número de suboficiales liberados para funciones operativas Cantidad de suboficiales reasignados desde labores de custodia hacia patrullaje e investigación criminal	Dirección de Recursos Humanos de la PNP
Servicio policial	Nivel de cumplimiento de rondas de seguridad (%) Proporción de operativos programados que son ejecutadas por el personal de la nueva categoría. Número de reportes operativos generados Cantidad de reportes de vigilancia, incidencias y control elaborados por el personal técnico en un periodo determinado	Comandancia General de la PNP Dirección Nacional de orden y Seguridad de la PNP Dirección Nacional de Investigación criminal
Retención del personal	Tasa de permanencia anual (%) Porcentaje de efectivos que permanecen en la institución luego de un año de servicio. Índice de deserción (%) Proporción de personal que abandona el programa o la función durante el primer año.	Dirección de Recursos Humanos de la PNP Dirección de educación y doctrina de la PNP
Satisfacción	Nivel de satisfacción del personal en formación (%) Grado de satisfacción de los alumnos respecto al proceso formativo (encuestas). Nivel de satisfacción de mandos operativos (%) Percepción de jefes y supervisores sobre el desempeño del personal egresado. Nivel de satisfacción de las comisarías (%) Evaluación del impacto del nuevo personal en la gestión del servicio policial.	Dirección de Recursos Humanos de la PNP Dirección Nacional de orden y Seguridad de la PNP Dirección Nacional de Investigación criminal
Impacto en seguridad ciudadana	Incremento del patrullaje efectivo (%) Variación porcentual del número de patrullajes realizados tras la implementación. Reducción de la carga administrativa de suboficiales (%) Disminución del porcentaje de suboficiales asignados	Comandancia general de la PNP Estado Mayor General de la PNP Unidad de planeamiento y

	a funciones no operativas. Percepción de seguridad ciudadana (%) Cambio en el nivel de percepción de seguridad en la población (encuestas).	estadística de la PNP
--	--	------------------------------

La evaluación operativa de la nueva categoría policial “guardias”, se desarrollará bajo los lineamientos de la Ley SERVIR, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 068-2020-SERVIR-PE, y la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento y sus modificaciones. Subsistema 4 del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), gestión del rendimiento

Anexo V. Matriz de marco lógico

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Proyecto: Creación de la categoría policial “Guardias” para optimizar el servicio de seguridad ciudadana en el Perú

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
FIN (Impacto)	Fortalecimiento de la seguridad ciudadana y mejora del bienestar social a nivel nacional. • Reducción del índice de victimización en al menos 15% al 5° año • Incremento de la confianza ciudadana en la PNP (de 29% a 50%) • Reducción de delitos contra el patrimonio en zonas urbanas	• Encuestas del INEI / IEP • Reportes del Ministerio del Interior • Estadísticas de criminalidad PNP	• Estabilidad política y continuidad de políticas de seguridad • Coordinación efectiva entre PNP, Ministerio Público y Poder Judicial • Crecimiento económico sostenido
PROPÓSITO (Resultado)	Incremento de la disponibilidad operativa de suboficiales de armas para funciones de seguridad ciudadana. • Aumento del número de policías operativos en calles en más de 20% • Reducción del tiempo de respuesta policial en 25% • Liberación de aproximadamente 9000 suboficiales de tareas estáticas.	Registros administrativos de la PNP Informes operativos (patrullaje, respuesta) Sistema SIDPOL / SERPOL	Aprobación normativa de la nueva categoría Adecuada asignación presupuestal Aceptación institucional dentro de la PNP
COMPONENTES (Productos)	1. Creación e implementación de la categoría “Guardias” • Categoría creada mediante norma legal aprobada • Reglamento operativo aprobado • Número de guardias formados: mínimo 9000 en 3 años. 2. Programa de formación técnica intensiva implementado • Programa curricular de 6 meses diseñado y aplicado • % de aprobación $\geq$ 85% de aspirantes • Número de promociones formadas por año 3. Redistribución eficiente del personal policial • Reducción del personal policial en funciones administrativas en 30%	• Decreto Legislativo / normativa aprobada • Registros de egresados • Documentos institucionales • Registros de la Dirección de Educación PNP • Malla curricular y sílabos • Informes académicos • Cuadros de asignación de personal • Reportes regionales PNP	• Voluntad política del Ejecutivo y Legislativo • No resistencia institucional significativa • Infraestructura educativa disponible • Disponibilidad de instructores capacitados • Coordinación entre áreas administrativas y operativas • Uso adecuado de herramientas de planificación • Modernización de sistemas administrativos • Reducción de interfe-

	• Incremento del patrullaje preventivo en zonas críticas • Mejor equilibrio territorial del personal 4. Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos • Implementación de criterios meritocráticos • Reducción de rotación innecesaria • Mejora en planificación de dotación	• Planes operativos • Informes de RRHH • Planes estratégicos institucionales • Auditorías de control interno	rencia política
ACTIVIDADES PRINCIPALES	Para el Componente 1 • Elaboración del proyecto normativo • Aprobación legal de la categoría • Diseño de perfil del “Guardia” Para el Componente 2 • Diseño curricular técnico (6 meses) • Implementación en escuelas PNP • Convocatoria y selección de postulantes Para el Componente 3 • Identificación de puestos de seguridad estática • Reasignación progresiva de suboficiales • Monitoreo de despliegue operativo Para el Componente 4 • Reforma de procesos de RRHH • Implementación de sistemas de planificación • Capacitación en gestión moderna	Indicadores de actividades: • % de avance del cronograma • Número de normas emitidas • Número de convocatorias ejecutadas • Cronograma de implementación • Informes de avance • Actas institucionales	• Disponibilidad presupuestaria oportuna • Capacidad de gestión del equipo implementador. • Apoyo técnico del MININTER

Anexo VI. Perfil de instructores e infraestructura educativa

PERFIL DE INSTRUCTORES DEL PROGRAMA

Perfil general

El programa requiere instructores con experiencia operativa y capacidad pedagógica, ya que se trata de una formación intensiva y aplicada.

Requisitos mínimos:

- Oficial PNP, Suboficial PNP con mínimo 10 años de servicio
- Profesionales civiles o militares con especialidad
- Experiencia comprobada en seguridad de instalaciones o funciones operativas
- Certificación en: Derechos Humanos (DD. HH.) y/o Uso de la fuerza y normativa policial
- Experiencia previa en docencia o instrucción policial

Competencias clave

- Dominio técnico-operativo (seguridad, vigilancia, control de accesos)
- Capacidad de enseñanza práctica (aprendizaje por simulación)
- Manejo de crisis y toma de decisiones
- Ética profesional y formación en valores
- Comunicación efectiva

Tipología de instructores

Para mejorar el programa, se recomienda diferenciar perfiles:

- **Instructores doctrinarios:** ética, DD. HH., normativa
- **Instructores operativos:** seguridad de instalaciones, procedimientos
- **Instructores técnicos:** tecnología de vigilancia (CCTV, control de accesos)
- **Instructores de habilidades:** defensa personal, primeros auxilios
- **Supervisores de prácticas:** oficiales con experiencia en campo

Infraestructura educativa

El programa requiere espacios adecuados para formación intensiva:

- Aulas teóricas (05 aulas, cada una para una capacidad de 40 alumnos)
- Sala de monitoreo (CCTV)
- Áreas de simulación y práctica (campos de acción, polígonos, otros)
- Dormitorios y comedor (camarotes, roperos, servicios higiénicos)
- Centro médico (primeros auxilios y atención médica de primer nivel)

Anexo VII. Malla curricular y sílabos

MALLA CURRICULAR DEL PROGRAMA

Estructura general

- Duración: **6 meses (960 horas)**
- Enfoque: técnico-operativo
- Modalidad: teórico-práctica intensiva

Organización por módulos

- Módulo I (120 h): Formación institucional, ética y DD. HH.
- Módulo II (180 h): Seguridad de instalaciones
- Módulo III (160 h): Tecnología de vigilancia
- Módulo IV (200 h): Emergencias y respuesta
- Módulo V (180 h): Competencias operativas
- Módulo VI (120 h): Prácticas y talleres

Malla curricular detallada (syllabus general)

Área 1: Formación institucional

- Doctrina policial
- Ética profesional
- Derechos Humanos
- Normativa policial

Área 2: Seguridad y vigilancia

- Seguridad de instalaciones
- Control de accesos
- Vigilancia estática
- Protección de infraestructura crítica

Área 3: Tecnología aplicada

- Sistemas CCTV (control de cámaras de televisión)
- Alarmas y sensores
- Registro y control digital
- Informes operativos

Área 4: Respuesta ante emergencias

- Primeros auxilios básicos
- Gestión de riesgos
- Respuesta ante incendios y desastres
- Manejo de crisis de emergencia

Área 5: Competencias operativas

- Defensa personal
- Uso progresivo de la fuerza
- Procedimientos operativos básicos
- Comunicación operativa

Área 6: Formación práctica

- Simulaciones reales
- Prácticas supervisadas
- Evaluación en campo

Área transversal

- Talleres de liderazgo (criminalística básica, criminología, disciplina, habilidades blandas, trabajo en equipo entre otros) asignaturas dictadas de acuerdo a la oportunidad, situación y coyuntura social.

Anexo VIII. Evaluación del impacto

EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROGRAMA

La evaluación debe alinearse a la lógica de cadena de valor público y al marco lógico del proyecto.

Evaluación a corto plazo (0–1 año)

- Liberación de aproximadamente **9000 suboficiales**
- Incremento del patrullaje policial
- Implementación del programa con 85% de aprobación

Evaluación a mediano plazo (1–3 años)

- Mejora en la percepción de seguridad ciudadana
- Reducción de carga administrativa en suboficiales
- Incremento de eficiencia operativa

Evaluación a largo plazo (3–5 años)

- Reducción de criminalidad
- Incremento de confianza en la PNP
- Fortalecimiento institucional

Indicadores de evaluación

a) Formación

- Tasa de graduación (%)
- Rendimiento académico promedio

b) Operatividad

- Número de suboficiales liberados
- Tasa de asignación post-egreso

c) Servicio policial

- Cumplimiento de planeamiento operativo en la función policial (%)
- Número de reportes (notas informativas) de operativos policiales desarrollados

d) Recursos humanos

- Tasa de permanencia en la situación de actividad
- Índice de pase a la situación de retiro a solicitud

e) Satisfacción

- Satisfacción de alumnos
- Satisfacción de comandos directos y general
- Evaluación de comisarías, unidades de investigación criminal y otras unidades policiales

f) Impacto en seguridad ciudadana

- Incremento del patrullaje (%)
- Reducción de funciones administrativas (%)
- Percepción de seguridad ciudadana (%)

Impacto esperado (según marco lógico)

Impacto final:

- Reducción del índice de victimización en 15%
- Incremento de confianza ciudadana (29% a 50%)

Resultado clave:

- Mas del 20% de policías operativos en calles
- Reducción del tiempo de respuesta en 25%

El programa propuesto no es solo formativo, sino una intervención estructural de gestión pública, ya que optimiza el uso del recurso humano policial, reduce ineficiencias administrati-

vas de gestión, mejora la percepción ciudadana, fortalecimiento y mejora la capacidad operativa e imagen de la Policía Nacional del Perú.

Anexo IX. Instrumento de recolección de datos

1. Entrevistas



INSTRUMENTO DE ENTREVISTA A EXPERTOS Y ACTORES CLAVES

ENTREVISTA REALIZADA A CARGO O DENOMINACIÓN DEL EXPERTO

Buenos días, reciba el saludo de los integrantes del Equipo de Investigación de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, le expresamos el agradecimiento respectivo por su participación voluntaria en la presente entrevista sobre el “Déficit de Recursos Humanos en la Categoría de Suboficiales Policias de Armas para el Servicio Policial en Seguridad Ciudadana a nivel nacional, en el año 2025”; en este acto, se hace de su conocimiento que la presente entrevista es totalmente voluntaria, libre y espontánea, pudiendo finalizarla en cualquier momento; tiene carácter de confidencialidad, será grabada y la información contenida solo será usada con fines académicos de la tesis de investigación que se está desarrollando al respecto.

I. PERFIL PROFESIONAL DEL ENTREVISTADO

Objetivo: Establecer el grado de conocimientos y expertise del entrevistado.

1. ¿Señale su grado policial, nombres y apellidos, años de servicios prestados en la institución policial, dónde labora actualmente, qué cargo desempeña y qué experiencia tiene en el manejo, tratamiento y administración de personal?
2. ¿Cuenta con estudios, conocimientos y/o experiencia en administración de recursos humanos, logísticos y presupuestales?

II. CORROBORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Objetivo: Confirmar la existencia del problema.

3. ¿Existe actualmente en la Policía Nacional del Perú un déficit de recursos humanos para el cumplimiento eficaz de las funciones y finalidad fundamental asignadas a la institución policial?
4. ¿Considera que la brecha del déficit de recursos humanos que existe en la Policía Nacional del Perú, es más visible o más extenso, en cuanto a la Categoría de Suboficiales de Armas, lo cual impide ostensiblemente prestar un servicio policial eficiente en materia de seguridad ciudadana?
5. ¿Según su apreciación, con la cantidad anual de admisión de Alumnos y egreso de Suboficiales de Armas en la Policía Nacional del Perú, se podrá llegar a acortar la brecha existente del déficit de Suboficiales de Armas actual existente?
6. ¿Considera que es óptima la administración, distribución y asignación del personal de Suboficiales de Armas a nivel nacional y en las diferentes subunidades de la Policía Nacional del Perú que contribuya a la optimización del servicio policial en beneficio de la seguridad ciudadana?

III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Objetivo: Validar la factibilidad técnica y financiera de la propuesta planteada.

7. ¿Según su experiencia, ha participado o tenido conocimiento sobre algún estudio y/o proyecto para dar solución al déficit de personal en la Policía Nacional del Perú?
8. ¿Considera viable la creación de una tercera categoría en el personal policial de armas que se encargaría de la función exclusiva de custodia y seguridad de locales policiales

a fin de propender a la recuperación de Suboficiales de Armas que coadyuvaría a la solución del problema del déficit de Suboficiales Policias de Armas y la optimización del servicio policial en beneficio de la seguridad ciudadana?

(SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA, SE OBVIAN LAS PREGUNTAS 09, 10, 11 Y 12)

9. ¿Tiene usted conocimiento si la Policía Nacional del Perú cuenta con una partida presupuestal asignada que permita viabilizar la implementación de una tercera categoría en el personal policial de armas?
10. ¿Según su experiencia y/o apreciación, qué tan viable resultaría la modificación de la normativa de la Policía Nacional del Perú para la creación de la tercera categoría en el personal policial de armas?
11. ¿Según su experiencia y/o apreciación, cuánto tiempo considera que demandaría la implementación de una tercera categoría en el personal de armas y en qué tiempo, podría acortarse la brecha existente del déficit del personal de Suboficiales de Armas?
12. ¿Según sus conocimientos y experiencias, qué mecanismos o alternativas de solución podría plantear frente a la problemática que adolece la Policía Nacional del Perú en cuanto al déficit de personal?

IV. INFLUENCIA POLÍTICA

Objetivo: A favor o en contra de la propuesta.

13. ¿Considera que el escenario político actual juega a favor o en contra de la viabilidad de la propuesta de la implementación de una tercera categoría en el personal policial de armas?
14. ¿Según su experiencia, la implementación de la propuesta depende solamente de la decisión institucional o podría estar condicionada a la decisión política?

V. CIERRE ABIERTO

Objetivo: Permitir que el experto aporte perspectivas no contempladas.

15. ¿Finalmente, tiene algún aspecto, recomendación o aporte que desee brindar y que no se haya contemplado en la presente entrevista, en aras de complementar la investigación que se viene realizando respecto al déficit de recursos humanos en la categoría de Suboficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú?

Anexo X. Nivel y estructura profesional de la categoría “Guardias”

NIVEL Y ESTRUCTURA PROFESIONAL DEL GUARDIA PNP

1) CATEGORÍA: Guardias de Armas

- a. JERARQUÍA: Guardia Superior** (5 años mínimo en el grado para ascenso al grado inmediato superior)
 - a.1 Guardia Supervisor (GS PNP)
FUNCIÓN: Control y supervisión de servicios de seguridad
- b. JERARQUÍA: Guardias Técnicos** (5 años mínimo en el grado para ascenso al grado inmediato superior)
 - b.1 Guardia Técnico de Primera (GT1 PNP)
 - b.2 Guardia Técnico de Segunda (GT2 PNP)
 - b.3 Guardia Técnico de Tercera (GT3 PNP)
 - FUNCIÓN: Niveles de responsabilidad de grupos operativos de seguridad, aptitud para ser recategorizados a la Categoría de Suboficial de Armas, previa evaluación y especialización
- c. JERARQUÍA: Guardias** (5 años mínimo en el grado para ascenso al grado inmediato superior)
 - c.1 Guardia de Primera (G1 PNP)
 - c.2 Guardia de Segunda (G2 PNP)
 - c.3 Guardia de Tercera (GT3 PNP)
 - FUNCIÓN: Exclusiva en seguridad de locales, instalaciones, puestos de vigilancia de fronteras, servicios e instalaciones públicas esenciales.

Promoción y reclasificación profesional

Como parte de los incentivos profesionales, superación personal y de posicionamiento en línea de carrera profesional técnica, la categoría policial de guardia podrá acceder en su octavo año de servicios reales y efectivos policiales, a recibir formación profesional técnica profesional, luego del cual con el título respectivo y registrado debidamente en la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección Regional de Lima Metropolitana, podrá acceder luego de ello, a postular a la Categoría de Sub Oficiales policías, siendo reclasificados con el grado de Sub Oficial de Segunda PNP y proseguir con su carrera policial.

Para la vinculación y determinación de la escala salarial y línea de carrera de la nueva categoría policial “guardias”, se alinearan a las políticas de compensación del servicio civil, desarrollada en los lineamientos de la Ley SERVIR, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 068-2020-SERVIR-PE, y la Directiva del Subsistema de Gestión de la compensación, Subsistema 5 (administración de compensaciones y administración de pensiones) y del subsistema 7, gestión de relaciones humanas y sociales (relaciones laborales, seguridad y salud, bienestar social, cultura y comunicación) del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), a fin de evitar desigualdades o futuros reclamos de cualquier índole, en concordancia de las normas jurídicas internas que gestiona el presupuesto de la PNP.

NOTA BIOGRÁFICA DE LOS AUTORES

Neil Campos Cepeda

Coronel de la Policía Nacional del Perú, natural de Lima, casado, cuenta con 39 años de servicio como oficial en la especialidad de Investigación Criminal, presenta los títulos profesionales registrados en la SUNEDU de Licenciado en administración y ciencias policiales efectuado en la Escuela de Oficiales de la PNP, título profesional de abogado en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como los estudios de posgrado, de Maestro en administración y ciencias policiales con mención en gestión pública, desarrollada en la Escuela de Posgrado de la PNP y Maestría en Gestión pública (egresado) en la Universidad del Pacifico, así como ostenta el grado académico de Doctor en Derecho de la Universidad Cesar Vallejo.

El Oficial Superior cuenta con el “Curso Avanzado de Capitanes” (2001) especialidad de Criminalística, “Curso del Oficial de Estado Mayor” (2008) y una “Maestría en administración y ciencias policiales con mención en gestión pública (2012) el Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional (2025); registra las condecoraciones de “Caballero” (2007), “Oficial” (2012), “Comendador” (2017) y “Gran Oficial” (2022).

Afiliación institucional, Policía Nacional del Perú, Correo electrónico neilcamcep@gmail.com.

Ricardo David Jacinto Fuentes

Coronel de la Policía nacional del Perú, natural del departamento de Lambayeque, con más de 32 años de servicio reales y efectivos, ingresó a la escuela de oficiales de la PNP el año 1990 egresando como alférez el año 1994, ha trabajado en diferentes unidades Policiales a nivel nacional en áreas dedicadas a la investigación criminal e inteligencia policial, el Oficial Superior cuenta con el “Curso Avanzado de Capitanes” (2007), “Curso del Oficial de Estado Mayor” (2013) y una “Maestría en el Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional (2025); asimismo, ha obtenido su Bachiller y Título en “Administración y Ciencias Policiales”, de acuerdo a sus méritos asciende al Grado de Coronel PNP el año 2023 registra las condecoraciones de “Caballero” (2010), “Oficial” (2015), “Comendador” (2020) y “Gran Oficial” (2025).

Afiliación institucional Policía Nacional del Perú, Correo electrónico renatojosue02@hotmail.com

Rafael Gonzalo Moron Diaz

Coronel de la Policía Nacional del Perú, natural del departamento de Lima, con más de 35 años de servicio reales y efectivos, ingresó a la escuela de oficiales de la PNP el año 1990 egresando como alférez el año 1994, ha trabajado en diferentes unidades Policiales a nivel nacional en áreas dedicadas a la investigación criminal e inteligencia policial, el Oficial Superior cuenta con el “Curso Avanzado de Capitanes”, “Curso del Oficial de Estado Mayor” y una “Maestría en el Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional; asimismo, ha obtenido su Bachiller y Título en “Administración y Ciencias Policiales”, de acuerdo a sus méritos asciende al Grado de Coronel PNP el año 2019 registra las condecoraciones de “Caballero”, “Oficial”, “Comendador” y “Gran Oficial”.

Afiliación institucional Policía Nacional del Perú, Correo electrónico rg.morond@alumn.up.edu.pe

Alain Hebert Ramirez Cabrera

Coronel de la Policía Nacional del Perú, natural del departamento de Huánuco, con más de 32

años de servicio reales y efectivos, ingresó a la escuela de oficiales de la PNP el año 1990 egresando como alférez el año 1994, ha trabajado en diferentes unidades Policiales a nivel nacional en áreas dedicadas a la investigación criminal e inteligencia policial, el año 2015 laboró en la Dirección Antidrogas de la PNP, donde en reconocimiento a su destacada labor fue designado para participar en el Curso de “Investigación en Narcotráfico” realizado en la ciudad de Bogotá – Colombia, de igual forma el año 2022 trabajó en la Dirección de Inteligencia de la PNP, donde en reconocimiento a su excelente trabajo policial en actividades de inteligencia fue nombrado para realizar el “Curso de Inteligencia Policial Táctica” llevado a cabo en la ciudad de Santiago – Chile, el Oficial Superior cuenta con el “Curso Avanzado de Capitanes” (2007), “Curso del Oficial de Estado Mayor” (2013) y una “Maestría en el Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional (2025); asimismo, ha obtenido su Bachiller y Título en “Administración y Ciencias Policiales”, de acuerdo a sus méritos asciende al Grado de Coronel PNP el año 2021, trabajando actualmente en la División de Investigación Criminal de Cañete – Yauyos y en reconocimiento a su impecable trayectoria policial registra las condecoraciones de “Caballero” (2010), “Oficial” (2015), “Comendador” (2020) y “Gran Oficial” (2025).

Afiliación institucional Policía Nacional del Perú, correo electrónico alainrc1@hotmail.com

Abel Salazar Paz

Coronel PNP, egresado de la escuela de oficiales de la PNP el año 1994, cuenta con 32 años de servicios en la PNP, con estudios de especialización de maestría en administración y ciencias policiales, capacitación en grafotecnia, seguridad de instalaciones, de investigación criminal, curso avanzado de capitanes, de estado mayor, tiene experiencia en la especialidad de investigación criminal, y ha trabajado en diferentes unidades policiales entre estas la DIRINCRI División de secuestros y extorsiones, trata de personas y tráfico ilícito de migrantes así como en el grupo especial contra el crimen organizado GRECCO, habiendo recibido felicitaciones directorales y ministerial por la labor desarrollada.

Afiliación institucional Policía Nacional del Perú, correo electrónico abelia348@hotmail.com