



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“DEFICIENTE CAPTACIÓN DE PERSONAL CON PERFIL
ADECUADO EN LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA POLICÍA
NACIONAL DEL PERÚ EN LA REGIÓN LIMA, 2024–2025.”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por
Braulio Reynaldo Fuentes Valle
Javier Francisco Reategui Bastas
Emiliano Cardenas Fajardo
Walter Gregorio Ponce Paucarmayta
Oscar Limachi Pinto**

Asesor: Ricardo Miguel Arbulú Quevedo
[0009-0008-5625-0304](tel:0009-0008-5625-0304)

Lima, mayo 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 “DEFICIENTE CAPTACIÓN DE PERSONAL CON PERFIL ADECUADO EN LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ EN LA REGIÓN LIMA, 2024–2025” presentado por don Braulio Reynaldo Fuentes Valle, Javier Francisco Reategui Bastas, Emiliano Cardenas Fajardo, Walter Gregorio Ponce Paucarmayta y Oscar Limachi Pinto, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema anti plagio turnitin el 6 de octubre de 2026, dando el siguiente resultado:



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

“DEFICIENTE CAPTACIÓN DE PERSONAL CON PERFIL
ADECUADO EN LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA POLICÍA
NACIONAL DEL PERÚ EN LA REGIÓN LIMA, 2024–2025.”

² Trabajo de Investigación presentado para
optar al Grado Académico de Magister en

Resumen de coincidencias

8 %

1	hdl.handle.net	2 %
Fuente de Internet		
2	Entregado a Universida...	1 %
Trabajo del estudiante		
3	Torres Enríquez, Robert...	<1 %
Publicación		
4	cdn.www.gob.pe	<1 %
Fuente de Internet		
5	Ruiz, Martin Hilarion A...	<1 %
Publicación		
6	www.elperulegal.com	<1 %
Fuente de Internet		

6 de octubre de 2026.

Juan Carlos Ubillús Ramírez
Jefe Académico

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, que nos sostienen con su amor incondicional en cada guardia, en cada estudio y en cada desafío que implica la carrera policial.

A todos los policías del Perú que, con vocación, sacrificio y profundo compromiso con la patria, honran día a día el uniforme con orgullo. A nuestros instructores, superiores y compañeros de promoción, quienes nos inspiran a seguir creciendo profesionalmente y a servir con integridad, valentía y disciplina.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo analiza la problemática de la captación de personal en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, evidenciando que el proceso de admisión actual es generalista y no distingue las competencias requeridas para las diferentes especialidades policiales. A partir de entrevistas a directivos, especialistas y actores vinculados al proceso formativo, se identificaron brechas estructurales, limitaciones en los instrumentos de evaluación, ausencia de orientación vocacional y falta de perfiles diferenciados.

Con base en estos hallazgos, se propone el Sistema de Admisión Policial por Especialidad (SIAPE), una alternativa que busca fortalecer la selección de postulantes mediante perfiles específicos, módulos formativos previos y métodos de evaluación por competencias. La propuesta se alinea con el MS30 y el PEI MININTER 2025–2030, demostrando ser técnica, operativa y estratégicamente viable.

Asimismo, se desarrolló una ruta de implementación que incluye acciones normativas, capacitación de instructores, integración de sistemas administrativos y adopción de herramientas tecnológicas para garantizar trazabilidad y transparencia. Las entrevistas confirman que el SIAPE contribuiría a mejorar el rendimiento académico, reducir la deserción y fortalecer el desempeño operativo, generando un impacto positivo en la calidad del servicio policial y en la confianza ciudadana.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN EJECUTIVO	iv
TABLA DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 PROBLEMATIZAR.....	2
1.1. Selección Inicial y Contexto Normativo-Institucional	2
1.2. Descripción del Problema.....	6
1.2.1. Definición y Dimensionamiento	6
1.2.2. Causas y Efectos.....	9
1.2.3. Identificación del usuario directo e impacto en el ciudadano.....	12
1.2.4. Elementos Críticos (Supuestos o Desafíos).....	13
CAPÍTULO 2 EXPLORAR	15
2.1. Definición de desafío	15
2.2. Generación de ideas y evaluación de alternativas.....	16
2.2.1. Generación de ideas	16
2.2.2. Métodos y hallazgos	20
2.2.3. Evaluación de alternativas.....	22
CAPÍTULO 3. PROPONER	27
3.1. Descripción del concepto y propuesta de solución	27
3.1.1. Características generales	27
3.1.2. Descripción de la propuesta de solución	29
3.2. Desarrollo de evaluación de la propuesta de solución.	31
3.2.1. Testeo de efectividad del concepto de solución.	31
3.2.2. Deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta.....	31
3.3. Ruta de implementación.....	35
3.3.1. Identificación de tareas críticas de implementación.....	35
3.3.2. Hoja de ruta de implementación.....	37
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES.....	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Problemática de Gestión Pública y su nexo con Sistemas Administrativos	3
Tabla 2 Matriz de enfoque en usuarios directos y beneficiarios finales.	12
Tabla 3 Identificación de elementos críticos en la problematización	13
Tabla 4 Matriz de la experiencia comparada	16
Tabla 5 Mapeo de actores	19
Tabla 6 Matriz de generación de ideas.....	22
Tabla 7 Formato para priorizar ideas de solución.....	22
Tabla 8 Formato para priorizar ideas de solución.....	23
Tabla 9 Formato para priorizar ideas de solución.....	24
Tabla 10 Formato para priorizar ideas de solución.....	25
Tabla 11 Matriz BMC adaptada a la Gestión Pública.....	29
Tabla 12 Formato de testeo de efectividad de la propuesta.	31
Tabla 13 Análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad.	32
Tabla 14 Matriz de Análisis de Deseabilidad para Cadenas de Valor Complejas.	34
Tabla 15 Identificación de tareas críticas para el “Sistema de Admisión Policial por Especialidad”.	35
Tabla 16 Ficha Hoja de Ruta.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Ishikawa	11
Figura 2 Círculo de oro	21

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Sistema de Admisión Policial por Especialidad (SIAPE)	44
ANEXO 2	Propuesta que Modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318 Respecto al Proceso de Admisión de la Escuela de Oficiales de la PNP, Para las especialidades de Orden y Seguridad e Investigación Criminal.....	47
ANEXO 3	Entrevistas	50
ANEXO 4	Encuestas	56

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda la problemática de la captación de personal en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú desde un enfoque estratégico de gestión pública, estructurando el análisis en tres capítulos que permiten comprender el problema, examinar su contexto y plantear una solución viable e innovadora.

En el **Capítulo 1: Problematicar**, se identifica y define la situación insatisfactoria del proceso de admisión policial, describiendo las brechas estructurales, los factores causales, los efectos institucionales y ciudadanos, así como los actores involucrados. A partir del análisis de entrevistas y la revisión normativa, se evidencia que el sistema de selección actual no responde a las necesidades diferenciadas de las especialidades policiales, lo que afecta la calidad del recurso humano que ingresa a la institución.

El **Capítulo 2: Explorar** profundiza en la experiencia comparada nacional e internacional, contrasta prácticas exitosas de otros cuerpos policiales y fuerzas armadas, y presenta un mapeo de actores clave que permite comprender las oportunidades, resistencias y condiciones para el cambio. Este capítulo integra además las percepciones recogidas en las entrevistas aplicadas, las cuales orientan la validación del diagnóstico y la pertinencia de posibles alternativas de solución.

Finalmente, en el **Capítulo 3: Proponer**, se desarrolla la alternativa seleccionada: el Sistema de Admisión Policial por Especialidad (SIAPE). Se detalla su objetivo, alcance, justificación y ruta de implementación, acompañada de actividades, responsables, recursos estratégicos y mecanismos de evaluación. La propuesta se sustenta en criterios de deseabilidad, factibilidad e impacto institucional, asegurando su coherencia con los instrumentos de planificación del sector Interior y la modernización de la gestión pública.

CAPÍTULO 1 PROBLEMATIZAR

Presentación del Capítulo:

El objetivo de este capítulo es analizar la problemática de la captación de personal idóneo en la Escuela de Oficiales de la PNP, identificando cómo los actuales mecanismos de selección limitan la incorporación de postulantes con competencias acordes a las demandas operativas de la institución. Su relevancia institucional se sustenta en que una captación deficiente afecta la capacidad de respuesta policial, mientras que, desde la perspectiva ciudadana, incide en la percepción de inseguridad frente al avance de la criminalidad. Para ello, se desarrollará una secuencia analítica que comprende: la selección inicial del problema, el contexto normativo-institucional, la descripción del problema, el análisis de causas, la identificación de usuarios afectados, los efectos derivados y los elementos críticos que condicionan su abordaje.

1.1. Selección Inicial y Contexto Normativo-Institucional

El tema ha sido seleccionado debido a que la calidad del proceso de captación en la Escuela de Oficiales de la PNP constituye un factor decisivo para el fortalecimiento del recurso humano policial, reconocido como prioridad en los instrumentos de planificación estratégica institucional. En un contexto nacional marcado por el incremento de delitos complejos y la creciente exigencia ciudadana por respuestas especializadas, resulta pertinente analizar cómo la selección de postulantes influye directamente en la formación de futuros oficiales y, por ende, en la capacidad operativa del Estado para garantizar seguridad pública. Abordar esta problemática permite alinear la gestión del talento policial con los objetivos de modernización, profesionalización y eficiencia establecidos en el Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 – Plan MS 30¹.

Además, esta situación se sustenta también en el subsistema de Gestión de la Incorporación y Selección regulado por SERVIR, el cual promueve procesos de selección basados en mérito, transparencia e igualdad de oportunidades dentro de las entidades públicas. La Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 065-2020-SERVIR-PE impulsa la virtualización de los concursos públicos y el uso de herramientas digitales para optimizar los procesos de evaluación y

¹ Los sistemas administrativos mencionados se vinculan directamente con la problemática debido a que la captación de personal policial constituye un proceso estratégico de gestión del talento humano, cuya planificación, financiamiento y modernización impactan en la calidad del servicio policial y en el cumplimiento de los objetivos institucionales de seguridad ciudadana.

selección de personal, garantizando trazabilidad, objetividad y reducción de riesgos de discrecionalidad.

En concordancia con dicho marco normativo, la propuesta que se presenta en este trabajo busca incorporar una plataforma digital integrada de evaluación policial que permitirá automatizar etapas del proceso de admisión, registrar resultados en tiempo real y fortalecer la trazabilidad de las evaluaciones médicas, psicotécnicas y por competencias. De igual manera, la evaluación diferenciada por competencias propuesta responde al enfoque técnico promovido por SERVIR, al establecer mecanismos de selección alineados con las funciones y exigencias específicas de cada especialidad policial. Con ello, se busca fortalecer la meritocracia, garantizar mayor transparencia en el proceso de admisión y asegurar que el ingreso a la Escuela de Oficiales responda a perfiles idóneos para el servicio policial especializado.

Tabla 1

Problemática de Gestión Pública y su nexa con Sistemas Administrativos

Temática	Ámbito Geográfico	Problemática de Gestión Pública	Sistema Administrativo Vinculado	Nivel en la Cadena de Valor
PERSONAL (I PILAR NUESTRA GENTE) CAPÍTULO 1.2 (EDUCACIÓN POLICIAL) ÁREA (ADMISIÓN POLICIAL)	REGIÓN LIMA	Deficiente captación de personal idóneo en la Escuela de Oficiales de la PNP y su impacto en la formación de cuadros con competencias operativas y de liderazgo acordes a las exigencias institucionales y de seguridad ciudadana.	Gestión de Recursos Humanos (SERVIR, Anexo 1). Modernización Institucional Planificación estratégica.	Impacto en la seguridad ciudadana / disminución significativa de la criminalidad

Nota: La clasificación se realizó conforme a la lógica de la cadena de valor

Contexto normativo - institucional

El análisis del **contexto normativo-institucional** resulta indispensable para comprender la magnitud de la problemática identificada, dado que permite contrastar las obligaciones legales y estratégicas que rigen la captación de personal policial con los resultados reales obtenidos por la institución. Por ello, se revisan los principales dispositivos jurídicos, planes estratégicos y sistemas administrativos involucrados en la admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP, a fin de establecer si el proceso de selección vigente responde efectivamente a los estándares de idoneidad y especialización definidos por el Estado.

El Decreto Legislativo N.º 1267 establece que la Policía Nacional del Perú (PNP) debe garantizar un sistema de formación profesional fundamentado en mérito, idoneidad y competencias diferenciadas según la función operativa asignada (Decreto Legislativo N.º 1267,

2016). En complemento, el D.S. N.º 022-2017-IN² regula la admisión a las escuelas de formación policial y encarga a la Dirección de Educación y Doctrina (DIREDDOC) la conducción técnica de los procesos de selección, exigiendo que estos se alineen con las necesidades funcionales de las especialidades policiales (Decreto Supremo N.º 022-2017-IN, 2017). La reforma introducida por el Decreto Legislativo N.º 1608 refuerza este mandato al incorporar la obligación de captar personal idóneo como condición para fortalecer la carrera policial bajo criterios de competencias operativas y liderazgo estratégico (Decreto Legislativo N.º 1608, 2023).

Este marco normativo se articula con el Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 – MS30, que identifica la captación de personal idóneo como la primera brecha estructural del pilar “Nuestra Gente”³, determinante para la eficacia del servicio policial (Policía Nacional del Perú, 2021). Desde la lógica de cadena de valor del CEPLAN, esta fase constituye el **input crítico** de todo el sistema de formación policial y se vincula a los sistemas administrativos de Gestión de Recursos Humanos, Planeamiento Estratégico, Presupuesto Público y Abastecimiento–TIC (CEPLAN, 2024). Esta articulación se operacionaliza en el **OEI 8 del PEI MININTER 2025–2030**⁴, que ordena optimizar los procesos de selección y formación del personal policial para garantizar que la institución cuente con cuadros competentes alineados a las demandas operativas del Estado (Ministerio del Interior, 2024).

Sin embargo, los informes oficiales de admisión de la DIREDDOC evidencian que entre 2021 y 2023 el 32 % de postulantes fue declarado no apto en fases médicas y psicotécnicas⁵, mientras que el MS30 reporta un 14 % de deserción en el segundo año académico⁶, y el POI 2025 de la PNP registra hasta un 11 % de vacantes desiertas respecto a las plazas convocadas (DIREDDOC, 2023; Policía Nacional del Perú, 2024). Estos indicadores reflejan una

² El Reglamento de Admisión de las Escuelas de Formación de la PNP establece que los procesos de selección deben responder a criterios de meritocracia, aptitud y necesidades institucionales, lo que sustenta la necesidad de incorporar perfiles diferenciados por especialidad.

³ El Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 – MS30 reconoce que las deficiencias en la captación, selección y permanencia del personal policial constituyen una brecha estructural del pilar “Nuestra Gente”, situación que se relaciona directamente con la problemática estudiada, debido a que el actual proceso de admisión no garantiza una adecuada correspondencia entre las competencias del postulante y las necesidades específicas de las especialidades policiales, afectando la calidad de la formación y el desempeño institucional.

⁴ El Objetivo Estratégico Institucional 8 (OEI 8) del PEI MININTER 2025–2030 orienta el fortalecimiento de las capacidades institucionales y del talento humano del sector Interior, lo cual se vincula directamente con la problemática estudiada, debido a que la mejora del proceso de admisión y selección policial constituye un elemento clave para garantizar personal idóneo, optimizar la formación y fortalecer la calidad del servicio policial brindado a la ciudadanía.

⁵ Este indicador refleja que una parte significativa de postulantes no cumple con los estándares médicos y psicotécnicos exigidos por la institución, evidenciando debilidades en la orientación vocacional y en la alineación entre el perfil del aspirante y las exigencias de la función policial.

⁶ La deserción durante los primeros años de formación evidencia dificultades de adaptación académica, física y vocacional, asociadas a la ausencia de mecanismos de evaluación diferenciada y orientación previa al ingreso.

disfunción entre el mandato normativo que exige captación meritocrática y la ejecución real, generando una brecha de gestión pública que impacta los outputs formativos y compromete los *outcomes* operativos de la institución.

Finalmente, si bien la PNP cuenta con un régimen especial en materia de organización, formación y administración del personal policial, su sistema de captación y selección debe mantener concordancia con los principios y lineamientos generales de la gestión pública establecidos por SERVIR. En ese sentido, la directiva “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 238-2014-SERVIR-PE, establece que los procesos de incorporación y gestión del talento humano deben orientarse por criterios de mérito, transparencia, idoneidad y gestión por competencias. Bajo este enfoque, la propuesta que se elabora en este estudio se alinea conceptualmente con el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, al promover mecanismos de evaluación diferenciada, trazabilidad y selección objetiva de postulantes según las exigencias funcionales de cada especialidad policial. De esta manera, la investigación no solo responde a necesidades operativas de la PNP, sino también a los estándares técnicos de modernización y profesionalización exigidos para la gestión pública contemporánea.

Justificación

- El estudio se vincula directamente con la institucionalidad de la Policía Nacional del Perú, al abordar la etapa crítica de captación de personal, cuya deficiente gestión repercute en la formación profesional y en la futura capacidad operativa de los oficiales, configurándose como un asunto de interés nacional en materia de gestión pública y seguridad interna.
- La investigación se delimita geográficamente en Lima y Callao, sede principal de los procesos de admisión y núcleo estratégico de decisión institucional, lo que le otorga relevancia operativa y pertinencia para el análisis del sistema de selección policial.
- La problemática se describe desde una perspectiva técnico-institucional, enfatizando la brecha entre la normativa que exige idoneidad y los resultados reales de captación, lo que compromete la calidad de la formación y la eficacia del servicio policial.
- El enfoque se articula con los sistemas administrativos del Estado, particularmente con la Gestión de Recursos Humanos, Planeamiento Estratégico, Modernización de la

Gestión Pública y Presupuesto Público, indispensables para viabilizar cambios estructurales en los procesos de admisión.

- Se orienta en las dimensiones de talento humano y asignación presupuestal, reconociendo que la captación de personal idóneo representa un eslabón inicial del ciclo de valor público y un pilar estratégico para la sostenibilidad institucional de la PNP.

1.2. Descripción del Problema

1.2.1. Definición y Dimensionamiento

Efecto Negativo / Situación Insatisfactoria

Se identifica una insuficiente captación de personal idóneo en la Escuela de Oficiales de la PNP, lo que constituye una situación insatisfactoria dentro del sistema de provisión de personal policial. Esta deficiencia afecta directamente el ingreso de postulantes con competencias alineadas a las especialidades institucionales, generando un impacto negativo en la calidad del recurso humano que ingresa a la etapa formativa. La situación se agrava cuando los procesos de selección no logran discriminar adecuadamente entre aspirantes con perfiles funcionales diferenciados, lo que deriva en un ingreso homogéneo que no responde a las necesidades operativas reales de investigación criminal, orden público o inteligencia, generando un desfase entre la demanda institucional y la oferta de capital humano formado para enfrentar la criminalidad.

Problema Cuantificable

El problema de la captación de personal en la Policía Nacional del Perú se evidencia de manera objetiva a través de indicadores institucionales que reflejan ineficiencias en el proceso de admisión y su articulación con la formación policial. En primer lugar, el Plan MS30 (2021) señala que, en el periodo 2021–2023, el 32 % de los postulantes fue declarado “no apto” en las fases médicas y psicotécnicas. Este dato revela una brecha significativa entre el perfil de los postulantes y los estándares requeridos por la institución, lo que sugiere deficiencias en los mecanismos de orientación vocacional, captación y preselección.

Asimismo, el Plan Operativo Institucional 2025 de la PNP reporta que hasta un 11 % de las vacantes ofertadas quedaron desiertas, lo que evidencia una ineficiencia en la cobertura del proceso de admisión. Esta situación no solo implica una subutilización de recursos institucionales, sino que también refleja la incapacidad del sistema para atraer y seleccionar candidatos idóneos en cantidad suficiente, afectando directamente la planificación del recurso humano policial.

Por otro lado, la tasa de deserción del 14 % en el segundo año de formación, identificada en el Plan MS30, constituye un indicador crítico de la falta de correspondencia entre el perfil de ingreso y las exigencias del proceso formativo policial. Este fenómeno evidencia que la problemática no se limita únicamente a la etapa de admisión, sino que se extiende a la permanencia y adaptación del cadete dentro del sistema de formación, revelando una ruptura estructural entre la captación de postulantes y el desarrollo efectivo del talento humano policial. Esta situación puede analizarse desde el subsistema de Estrategias, Políticas y Procedimientos regulado por la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 006-2016-SERVIR-PE, el cual establece que la gestión de recursos humanos debe articularse con la planificación estratégica institucional y garantizar la provisión oportuna de personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. En ese marco, indicadores como la deserción y las vacantes desiertas reflejan deficiencias en la planificación y gestión del talento humano policial, afectando la capacidad institucional para proyectar requerimientos de personal, cubrir plazas estratégicas y sostener procesos formativos eficientes.

En consecuencia, estas brechas generan sobre costos, reprogramación de recursos y desarticulación entre la oferta formativa y las necesidades operativas de la PNP. Por ello, la deficiente captación de personal no constituye únicamente un problema de admisión, sino una limitación estructural en la planificación de recursos humanos y en la capacidad institucional para garantizar un servicio policial especializado, eficiente y orientado al valor público.

Población Afectada

La población directamente afectada está compuesta por los postulantes a la Escuela de Oficiales de la PNP y los cadetes en formación, quienes ingresan a un sistema que no garantiza la asignación de perfiles acorde a las competencias requeridas por especialidad. La población indirectamente afectada corresponde a la ciudadanía de Lima y por extensión a nivel nacional, que recibe un servicio policial con capacidades operativas limitadas debido a la incorporación insuficiente de personal idóneo.

Ámbito Geográfico

El problema se circunscribe al ámbito geográfico de Lima Metropolitana, específicamente en la sede actual de la Escuela de Oficiales de la PNP, donde se centralizan los procesos de convocatoria, evaluación y admisión institucional.

Período de Tiempo

El análisis se desarrolla tomando como periodo de referencia los años 2024 a 2025, correspondiente a los últimos ciclos de admisión ejecutados y alineado con los marcos de

planificación estratégica del PEI MININTER 2025–2030 y el Plan MS30 de capacidades institucionales.

Para dar forma a la solución y medir su éxito, se miden los siguientes indicadores:

- **Porcentaje de postulantes que superan las fases de evaluación de admisión:** Analiza la capacidad del proceso de selección para identificar perfiles idóneos alineados a las especialidades policiales. Teniendo en cuenta que en el Plan MS30, el ratio de postulantes aptos del proceso de admisión a la Escuela de Oficiales (ENFPP) es de **0.86**, lo que implica que aproximadamente el **32 %** de los postulantes son declarados no aptos en las fases médicas y psicotécnicas.
- **Cobertura de vacantes efectivamente ocupadas en relación con las plazas convocadas:** Evalúa la eficiencia institucional en la captación y provisión del servicio de admisión. El POI 2025 reporta una brecha de cobertura del **11 %** de vacantes declaradas desiertas respecto a las plazas convocadas en procesos formativos de la DIREDDOC.
- **Tasa de permanencia y continuidad de cadetes durante el proceso formativo:** Mide la correspondencia entre los perfiles admitidos y su adaptación al modelo de formación profesional. En el Plan MS30, se indica una tasa de **deserción del 14 %** durante los dos primeros años de formación académica.
- **Pertinencia del perfil del admitido respecto a las demandas operativas de especialidades policiales:** Verifica la correspondencia entre el perfil de ingreso y las competencias diferenciadas requeridas por investigación criminal, inteligencia, orden público u otras funciones. No existe actualmente un sistema de medición formal; el Plan MS30 reconoce esta ausencia como brecha de pertinencia entre formación y desempeño operativo⁷.
- **Articulación del proceso de admisión con los sistemas administrativos de gestión de recursos humanos, planeamiento y presupuesto público:** Permite analizar la alineación del proceso con la cadena de valor institucional. En el *POI 2025*, se identifican limitaciones en la articulación de la DIREDDOC con las oficinas de Planeamiento y Presupuesto, afectando la eficiencia operativa.
- **Nivel de satisfacción institucional respecto a la calidad del recurso humano admitido:** Refleja la percepción interna de las unidades operativas sobre la idoneidad del personal en formación. No se dispone de una medición cuantitativa; el *Plan MS30*

⁷ La ausencia de indicadores de pertinencia limita la capacidad institucional para evaluar si el perfil del cadete admitido responde efectivamente a las necesidades operativas de las especialidades policiales.

reporta baja satisfacción de unidades operativas por inadecuado perfil funcional del egresado.

1.2.2. Causas y Efectos Causas

- **Causas estructurales (institucionales y normativas)**

Se relacionan con fallas en el diseño institucional y normativo del proceso de admisión, como la ausencia de un modelo de perfiles diferenciados por especialidad, la persistencia de criterios de ingreso generalistas y no alineados a la cadena de valor policial, y la limitada actualización normativa para el reclutamiento estratégico⁸. Aunque existe un marco legal que exige meritocracia e idoneidad, este no se traduce en instrumentos técnicos de evaluación específicos para investigación criminal, orden público o inteligencia, lo que genera una brecha entre norma y aplicación operativa.

- **Causas operativas (de gestión interna del proceso selectivo)**

Vinculadas a la ejecución del proceso de captación por parte de la DIREDDOC y la Escuela de Oficiales, donde persisten protocolos de evaluación desactualizados, infraestructura insuficiente para pruebas psicotécnicas y físicas, escasa preparación de evaluadores, falta de analítica de datos para detectar patrones de deserción o bajo rendimiento⁹, baja ejecución presupuestal asignada a procesos de evaluación y ausencia de una etapa de preespecialización o nivelación previa vinculada a la vocación funcional del postulante.

- **Causas contextuales (sociales y de percepción pública)**

Estas causas derivan del bajo posicionamiento institucional del proceso de admisión, con falta de campañas de atracción de talento con enfoque de especialidades, limitado acceso de postulantes de regiones a procesos de preparación de calidad, y desconfianza ciudadana por la falta de transparencia inmediata en la publicación de resultados, lo que reduce el número y calidad de postulantes motivados por una carrera profesional policial de alta exigencia.

⁸ La cadena de valor policial comprende el conjunto de procesos institucionales orientados a garantizar la seguridad ciudadana, la prevención e investigación del delito y el mantenimiento del orden interno; por ello, la captación de personal constituye una etapa crítica, ya que determina la calidad del recurso humano que interviene posteriormente en las funciones operativas y especializadas de la PNP.

⁹ La ausencia de sistemas de analítica institucional limita la capacidad de la PNP para identificar factores de riesgo asociados al desempeño académico, adaptación vocacional y permanencia del cadete, dificultando la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua del proceso de admisión y formación policial.

Efectos

- **Efectos inmediatos**

Ingreso de postulantes con perfiles no alineados a las demandas de cada especialidad, bajo rendimiento académico y físico, aumento de deserción temprana, necesidad de reentrenamiento correctivo, y dispersión del enfoque vocacional dentro de la Escuela de Oficiales.

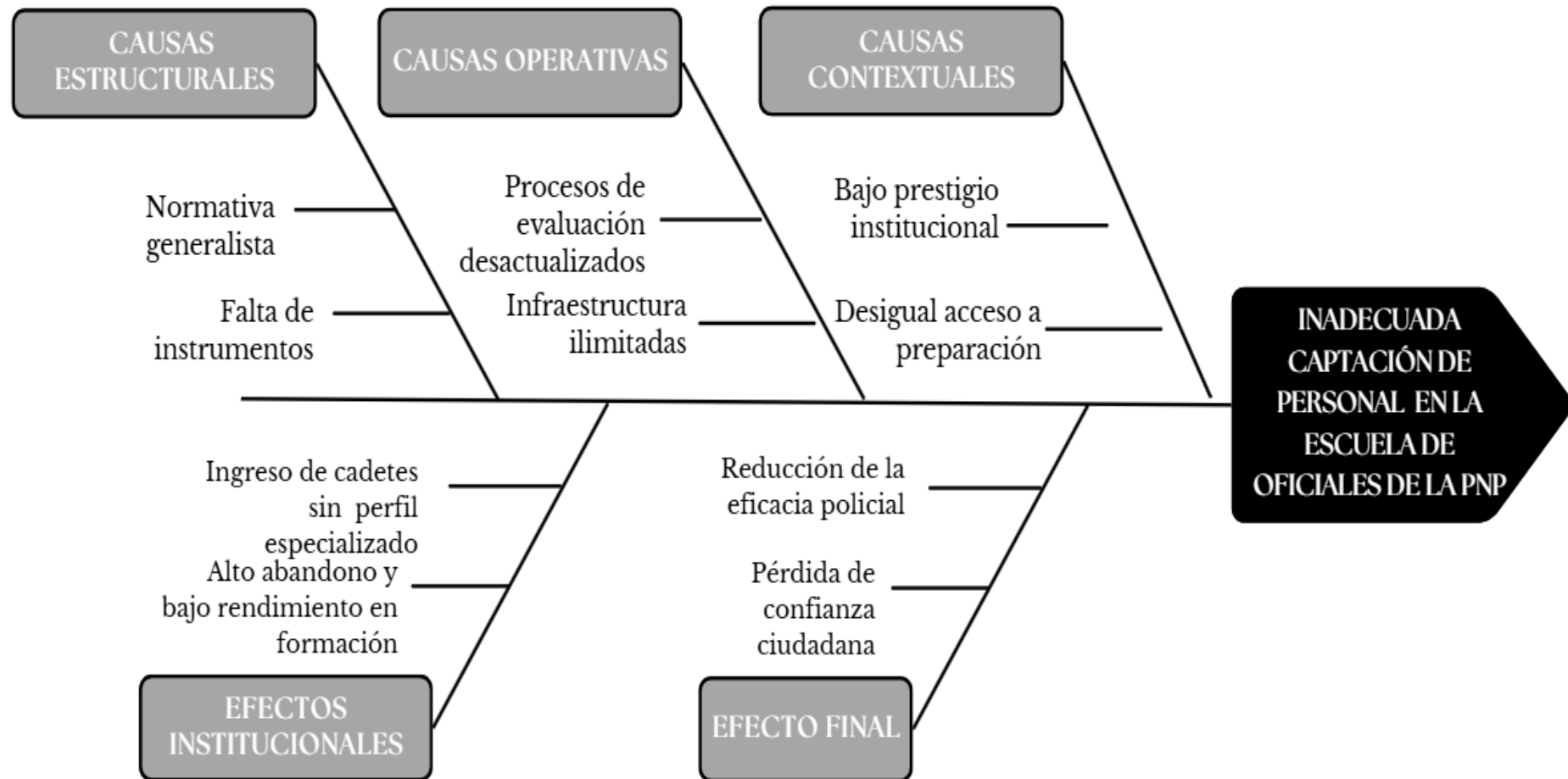
- **Efectos intermedios (en el desempeño institucional)**

Generación de oficiales operativamente desarticulados de las funciones especializadas, incremento de procesos disciplinarios o bajas por insuficiencia profesional, descoordinación entre capacidades reales del personal y exigencias operativas, y mayor gasto institucional en capacitación reparadora dentro de unidades como Investigación Criminal u Orden y Seguridad.

- **Efectos finales (impacto en valor público y legitimidad institucional)**

Reducción de la eficacia operativa de la PNP, pérdida de legitimidad frente a la ciudadanía, debilitamiento de la capacidad estatal para enfrentar delitos complejos, y afectación directa a la confianza en el servicio policial, generando una percepción de institución reactiva y no estratégica en su gestión de talento humano.

Figura 1
Diagrama de Ishikawa



Nota: El diagrama fue utilizado para identificar las principales causas estructurales, operativas y contextuales asociadas a la problemática estudiada, facilitando el análisis de las relaciones causa-efecto que afectan la captación de personal idóneo en la PNP.

1.2.3. Identificación del usuario directo e impacto en el ciudadano.

Tabla 2

Matriz de enfoque en usuarios directos y beneficiarios finales.¹⁰

Inadecuada captación de personal en la Escuela de Oficiales de la PNP	
Usuarios directos:	Ingresantes a la Escuela de Oficiales de la PNP. Cadetes en etapa de formación policial. Evaluadores, psicólogos, médicos y personal del Comité de Admisión de DIREDDOC. Oficiales instructores encargados de pruebas y validación de perfiles de ingreso.
Beneficiarios finales:	Unidades PNP con especialidad en Investigación Criminal y Orden y Seguridad. Ciudadanía de Lima y Callao, y por extensión, población nacional usuaria del servicio policial. Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana y Estado peruano como garante del orden interno.
Actividades e interacciones:	Convocatoria y difusión de plazas de admisión. Evaluaciones médicas, psicotécnicas, físicas y de confianza. Validación de perfiles por especialidad (actualmente débil o inexistente). Procesamiento de resultados, publicación y admisión final. Seguimiento institucional a cadetes para detectar deserción o incompatibilidad de perfil. Coordinación interna entre DIREDDOC – Escuela de Oficiales – Unidades operativas demandantes de personal (actualmente fragmentada).
Espacios materiales:	Sede de la Escuela de Oficiales de la PNP en Puente Piedra (Lima Metropolitana). Áreas administrativas y de evaluación de la DIREDDOC. Ambientes de pruebas físicas, médicas y psicotécnicas. Plataformas digitales o módulos de procesamiento de admisión (cuando existen). Ámbitos territoriales de preparación previa de postulantes (academias, centros de formación no oficiales, etc.).

Nota: La tabla se estructura bajo la lógica de análisis de usuarios y procesos institucionales, donde se distingue entre quienes operan el sistema y quienes reciben el impacto final del servicio público.

Entre los usuarios directos del proceso se identifican a la Dirección de Educación y Doctrina (DIREDDOC), responsable de la conducción técnica de la admisión, y a la Escuela de Oficiales de la PNP, que ejecuta la evaluación y validación del perfil de ingreso. Asimismo, participan como usuarios directos los equipos evaluadores médicos, psicológicos y operativos que intervienen en la fase de selección. Los beneficiarios institucionales intermedios son los comisarios, jefes de unidades especializadas y mandos operativos, así como actores del sistema de justicia como el Ministerio Público y el Poder Judicial, que requieren personal policial competente para la correcta articulación en intervenciones y diligencias. Finalmente, los beneficiarios finales son los ciudadanos, quienes constituyen el núcleo del valor público generado por el servicio policial. Sin embargo, la percepción ciudadana de ineficacia e impunidad, reflejada en que el 90,6 % de limeños y chalacos se siente inseguro (INEI, 2024) y el 66 % declara no confiar en la PNP (PNP, 2024), evidencia una fractura entre la misión institucional y los resultados percibidos, alimentando la demanda social por una reforma estructural en la gestión del recurso humano policial.

¹⁰ La matriz de enfoque en usuarios directos y beneficiarios finales permitió identificar la relación entre los actores que intervienen en el proceso de admisión policial y aquellos que reciben el impacto del servicio público de seguridad. Su aplicación facilitó analizar cómo las deficiencias en la captación, evaluación y asignación de personal repercuten no solo en la formación policial, sino también en la capacidad operativa de la PNP y en la percepción ciudadana sobre la seguridad, confianza institucional y eficacia del servicio policial.

1.2.4. Elementos Críticos (Supuestos o Desafíos)

1. Elementos críticos (supuestos o desafíos)

Los elementos críticos identificados¹¹ en la gestión de la captación de personal para la Escuela de Oficiales de la PNP se relacionan con la falta de instrumentos técnicos que traduzcan el marco normativo en perfiles de ingreso diferenciados por especialidad, así como con la ausencia de una analítica institucional que permita retroalimentar el proceso de selección con datos sobre deserción, bajo rendimiento y vacantes desiertas. A ello se suma la limitada capacidad operativa de la DIREDDOC para articularse con las unidades que demandan talento especializado, lo que genera una desconexión entre la oferta formativa y las necesidades reales del servicio policial. Asimismo, la asignación presupuestal insuficiente para procesos de evaluación especializada y la falta de mecanismos de transparencia y trazabilidad en los resultados de admisión constituyen cuellos de botella que impiden asegurar un proceso eficiente, meritocrático y alineado al enfoque de valor público.

Tabla 3

Identificación de elementos críticos en la problematización

Elemento	Supuestos o desafíos (Problematizar)
Falta de perfiles de ingreso diferenciados por especialidad policial.	Procesos de admisión generalistas; ausencia de matrices de competencias por especialidad; ingreso homogéneo sin orientación vocacional.
DIREDDOC sin articulación operativa con unidades que demandan talento especializado.	Desconexión entre formación y demanda operativa; escasa retroalimentación desde unidades de Investigación Criminal y Orden y Seguridad; planificación de talento no alineada a necesidades reales.
Evaluaciones estandarizadas y no adaptadas a perfiles funcionales.	Pruebas genéricas sin enfoque operativo; inexistencia de instrumentos psicométricos por especialidad; selección basada en filtros tradicionales y no en competencias estratégicas.
Infraestructura insuficiente para pruebas técnicas, psicométricas y simulaciones operativas.	Limitación de escenarios de evaluación realistas; carencia de tecnología para pruebas especializadas; infraestructura física no adaptada a evaluaciones modernas.
Baja ejecución presupuestal destinada a captación y evaluación.	Recursos asignados sin ejecución eficiente; priorización limitada para procesos de admisión; falta de mecanismos para optimizar gasto en evaluación especializada.
Ausencia de trazabilidad, digitalización y transparencia en resultados.	Publicación tardía de resultados; falta de plataformas digitales de seguimiento de admisión; baja legitimidad y confianza ciudadana en el proceso.
Falta de analítica institucional ¹² sobre deserción, vacantes desiertas y rendimiento del cadete admitido.	No se retroalimenta el proceso con datos; decisiones basadas en intuición y no en evidencia; dificultades para anticipar perfiles con alta probabilidad de abandono.

¹¹ Los elementos críticos identificados permitieron reconocer las principales limitaciones estructurales y operativas que afectan el proceso de captación de personal policial, evidenciando brechas en la articulación institucional, el uso de información para la toma de decisiones y la especialización del proceso de admisión. Su análisis facilitó delimitar los factores que condicionan la eficiencia, transparencia y sostenibilidad del sistema, sustentando la necesidad de implementar un modelo de selección diferenciado y orientado por competencias.

¹² La ausencia de analítica institucional impide desarrollar procesos de mejora continua basados en evidencia, lo que dificulta la identificación temprana de factores asociados al bajo rendimiento y la deserción.

Injerencia política en los procesos de admisión para la captación de personal idóneo en la Escuela de Oficiales de la PNP	Presencia de presiones o influencias de actores políticos, en la definición de plazas o resultados del proceso de admisión, coadyubando la autonomía de la DIREDDOC y Escuela de Oficiales de la PNP, causando el debilitamiento de la meritocracia y pérdida de confianza ciudadana en la institución policial.
---	--

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO 2 EXPLORAR

Presentación del Capítulo:

El presente capítulo tiene como finalidad explorar el problema de gestión pública previamente identificado, contrastándolo con evidencias empíricas, comparaciones institucionales y referentes normativos nacionales e internacionales que permitan dimensionar su relevancia y comprender su comportamiento en otros contextos similares. Para ello, se analizan antecedentes documentados, experiencias comparadas de instituciones policiales y modelos de captación de personal aplicados en otras fuerzas del orden, a fin de identificar patrones, buenas prácticas y brechas persistentes vinculadas al proceso de admisión y selección de personal idóneo. Esta etapa exploratoria no se limita a describir casos, sino que permite construir una base analítica estratégica que dará sustento a la formulación de la propuesta de mejora en capítulos posteriores.

2.1. Definición de desafío

El análisis de la problemática evidencia que la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú enfrenta deficiencias estructurales en su proceso de captación, caracterizadas por criterios de evaluación tradicionales, baja diferenciación por especialidad y limitada articulación con los sistemas administrativos de recursos humanos y planeamiento institucional. Esta situación, que repercute directamente en la calidad del recurso humano policial y en la confianza ciudadana hacia la institución, demanda un cambio de enfoque orientado a la eficiencia, la meritocracia y la trazabilidad de resultados. En ese sentido, el desafío no se centra únicamente en identificar fallas del sistema, sino en descubrir oportunidades de rediseño que permitan transformar la admisión policial en un proceso moderno, transparente y alineado al valor público.

Problemática

¿Cómo podríamos rediseñar el proceso de admisión de la Escuela de Oficiales de la PNP para que se incorpore personal alineado a perfiles especializados, generando oficiales más competentes y aumentando la legitimidad institucional ante la ciudadanía?

2.2. Generación de ideas y evaluación de alternativas

2.2.1. Generación de ideas

Experiencia Comparada

Tabla 4

Matriz de la experiencia comparada

País	Dimensión de análisis	Dimensión de análisis
CHILE	Descripción de experiencia Proceso nacional de postulación digital y evaluaciones sucesivas (médicas, físicas, psicotécnicas y académicas), con lineamientos curriculares actualizados (Proyecto Educativo 2023) y medidas de reforma que incluyen fortalecimiento DD.HH. y mejora del reclutamiento.	Institución: Escuela de Carabineros País: Chile Año(s): 2018–2024 Objetivo: Captar postulantes idóneos y alinear formación con competencias operativas y DD.HH. Alcance: Nacional; sedes de postulación a lo largo del país; plataforma en línea. Presupuesto: No detallado. Aliados: Universidades/centros académicos en reforma curricular
	Impacto en la problemática de gestión pública Digitalización y estandarización del proceso; refuerzo de DD.HH. y profesionalización curricular-mejor alineación perfil/función y legitimidad.	Aspectos / resultados positivos: Plataforma única de admisión; requisitos claros; enfoque DD.HH. y actualización curricular. Dificultades o limitaciones: Fuentes públicas no detallan presupuesto; desafíos de implementación de reformas curriculares/DD.HH. a escala nacional. Lecciones aprendidas: Digitalizar y transparentar; alinear currículos y reclutamiento con DD.HH. y especialidades; reforzar perfil por competencias.
COLOMBIA	Descripción de experiencia Ingreso por convocatorias oficiales con múltiples valoraciones (clínica, física, psicológica, sociofamiliar, seguridad) y consejo de admisiones; actualizaciones normativas (Ley 2179/2021). Tesis aplicada (Magdalena, 2023) evidencia el flujo real del proceso y oportunidades de mejora.	Institución: ECSAN / Dirección de Incorporación País: Colombia Año(s): 2018–2024 Objetivo: Seleccionar aspirantes que cumplan requisitos psicofísicos y de idoneidad para formación como oficiales. Alcance: Nacional; múltiples fases de valoración y consejo; evidencia aplicada en departamento Magdalena (gestión real). Presupuesto: No detallado. Aliados: Articulación con ICFES (pruebas para ascensos/selección) y unidades de salud/psicología institucional.
	Impacto en la problemática de gestión pública Secuencia de valoraciones reduce ingreso no idóneo; tesis 2023 identifica cuellos de botella y mejora de prácticas (entrevistas, valoraciones integrales)..	Aspectos / resultados positivos: Multivaloración (médica, física, psicológica, sociofamiliar, seguridad) y consejo de admisiones; evidencia aplicada 2023. Dificultades o limitaciones: Brechas operativas detectadas (tensión del aspirante, cuellos en evaluaciones, necesidad de mejora continua). Lecciones aprendidas: Mantener multivaloración y consejo; usar analítica para cerrar cuellos; formalizar protocolos..
ESPAÑA	Descripción de experiencia Sistema de oposición pública con bases y pruebas reguladas por el Boletín Oficial del Estado BOE (psicofísicas, conocimientos, físicas). Orden PCI/978/2018 estructura currículos y evaluación para la Escala de Oficiales; resoluciones anuales fijan plazas/proceso.	Institución: Guardia Civil (Ministerio del Interior/Defensa) – Academia de Oficiales País: España Año(s): 2018–2024 Objetivo: Incorporar por mérito a la Escala de Oficiales con currículos y evaluación definidos por norma Alcance: Convocatorias BOE con cupos anuales; pruebas psicofísicas centralizadas. Presupuesto: No detallado. Aliados: Ministerio del Interior/Defensa; Tribunales de selección; centros docentes militares..
	Impacto en la problemática de gestión pública Marco de mérito y transparencia por normativa y BOE; pruebas psicofísicas y currículos oficiales → trazabilidad y legitimidad	Aspectos / resultados positivos: Oposición pública con bases estandarizadas; currículos oficiales; resultados psicofísicos publicados. Dificultades o limitaciones: Alta competencia y exigencia; variabilidad anual de plazas; falta de desglose presupuestal en convocatorias. Lecciones aprendidas: Sostener normas de mérito y publicación oficial de bases/resultados; currículos homologados.

F R A N C I A	Descripción de experiencia Concursos oficiales externos e internos para <i>Officier de Gendarmerie</i> ; condiciones de acceso, jurados y psicólogos definidos por normativa (Arrêté 29/09/2021). Informes de jurado describen pruebas orales y deportivas; portal oficial centraliza el reclutamiento.	Institución: <i>École des Officiers de la Gendarmerie Nationale (EOGN)</i> País: Francia Año(s): 2021–2024 Objetivo: Reclutar oficiales mediante concursos reglados, garantizando aptitud física, académica y ética. Alcance: Nacional. Presupuesto: No detallado. Aliados: Ministerio del Interior; jurados de concurso con psicólogos; municipalidades para pruebas deportivas
	Impacto en la problemática de gestión pública Concursos con psicólogos y jurados; informes de jurado garantizan calidad y trazabilidad del proceso	Aspectos / resultados positivos: Reglas precisas de concursos; psicólogos en el proceso; publicidad de condiciones/fechas e informes. Dificultades o limitaciones: Normativa densa; exigencias elevadas y logística centralizada; sin detalle de montos. Lecciones aprendidas: Profesionalizar con jurados y psicólogos; publicar guías/informes; continuidad de estándares nacionales.

Nota: La tabla muestra los detalles de la experiencia comparada con Chile, Colombia, España y Francia

La comparación internacional permite identificar cómo otras instituciones policiales han abordado los desafíos vinculados a la captación de personal idóneo, punto crítico también diagnosticado en la Escuela de Oficiales de la PNP. En el caso de Carabineros de Chile¹³, la reforma educativa aprobada mediante el *Proyecto Educativo de la Escuela de Carabineros 2023* incorpora un enfoque de competencia alineado a Derechos Humanos y a especialización funcional temprana, acompañado de plataformas digitales de admisión y convocatorias estandarizadas a nivel nacional (Carabineros de Chile, 2023; Admisión Carabineros, s. f.). En contraste, la PNP mantiene un sistema de selección basado en filtros generales, sin matrices de competencias por especialidad ni trazabilidad digital completa, lo que limita la transparencia y la alineación vocacional del postulante.

La Policía Nacional de Colombia, a través de la Escuela General Santander, implementa un sistema de incorporación por fases con evaluación múltiple como la médica, física, psicológica, sociofamiliar y de seguridad y un *Consejo de Admisiones* que analiza integralmente los perfiles antes de su ingreso (Narváez et al., 2023; Policía Nacional de Colombia, s. f.). Esta experiencia revela un uso más estratégico de información del postulante, mientras que en el Perú el proceso aún carece de analítica institucional que permita predecir deserción o bajo desempeño en formación. El caso colombiano evidencia que la calidad del input puede gestionarse como un proceso de inteligencia institucional, y no solo como un filtro administrativo.

Por su parte, España, mediante la normativa de acceso a la Guardia Civil (*Resolución 160/38090/2018* y *Orden PCI/978/2018*), establece un modelo de mérito público, donde cada etapa del proceso de oposición es publicada en el Boletín Oficial del Estado y acompañada de

¹³ La experiencia chilena evidencia la importancia de integrar procesos digitales, formación por competencias y actualización curricular como mecanismos para fortalecer la legitimidad institucional y la profesionalización policial.

bases curriculares específicas para la formación de oficiales (BOE, 2018a, 2018b). La transparencia documental y la obligatoriedad de publicación de resultados generan legitimidad social, aspecto débil en el caso peruano, donde la información sobre resultados y criterios de evaluación no siempre es de acceso público inmediato, generando desconfianza ciudadana y percepción de opacidad (INEI, 2024; PNP, 2024).

Finalmente, Francia, a través de la *École des Officiers de la Gendarmerie Nationale*, establece concursos diferenciados para ingreso externo e interno, evaluados por jurados mixtos con presencia de psicólogos y especialistas operativos (*Arrêté du 29 septembre 2021*; Ministère de l'Intérieur, 2021). Además, se publican informes de jurado con evaluación cualitativa del desempeño de los aspirantes, permitiendo un cierre del ciclo de gestión basado en evidencia (Gendarmerie Nationale, 2021). En el Perú, si bien existe un marco normativo que regula la admisión (D.S. 022-2017-IN), no se dispone de informes públicos de evaluación ni registros institucionales que permitan retroalimentar el proceso con evidencia operativa.

En conjunto, estas experiencias muestran que los procesos internacionales avanzan hacia dos características clave ausentes o débiles en el Perú:

- Evaluación por competencias específicas y no solo por filtros generales.
- Retroalimentación del proceso mediante analítica y publicación de resultados para generar legitimidad institucional.

Estas lecciones reflejan que, más que endurecer los requisitos, el reto está en alinear la captación con la lógica de valor público, comprendiendo que la calidad del oficial no se define al egresar, sino desde el momento en que ingresa al sistema como postulante.

En la realidad peruana, la Fuerza Aérea del Perú (FAP)¹⁴ constituye un referente institucional en materia de procesos de admisión diferenciados por especialidad, especialmente en la Escuela de Oficiales (EOFAP). En su normativa vigente y en las bases anuales de admisión, se observa la aplicación de requisitos específicos según el área operativa, destacando el caso de la especialidad de pilotaje, en la cual se establecen parámetros antropométricos diferenciados como una talla mínima superior para damas (1.68 m) en comparación con otras especialidades que exigen 1.58 m, así como estándares médicos y psicofísicos adaptados a las demandas del vuelo militar (Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, 2022; Andina, 2024).

¹⁴ El modelo aplicado por la Fuerza Aérea del Perú demuestra que la diferenciación de requisitos y evaluaciones según especialidad es viable dentro del contexto peruano y puede adaptarse a las necesidades operativas de la PNP.

Este modelo de captación evidencia una orientación vocacional y funcional desde el ingreso, asegurando que las condiciones físicas y cognitivas del postulante correspondan a las exigencias del desempeño posterior. Además, la Directiva N.º 005-MINDEF/VALP/B/02 autoriza a las escuelas militares a establecer requisitos diferenciados por especialidad en función de las nuevas necesidades estratégicas de las Fuerzas Armadas, constituyéndose en una buena práctica de selección por perfiles funcionales (Ministerio de Defensa, 2024). En contraste, la Escuela de Oficiales de la PNP mantiene un esquema homogéneo de admisión, sin distinguir entre especialidades operativas, lo que limita la adecuación del perfil del cadete a las funciones que desempeñará en su carrera profesional.

Mapeo de actores

El fortalecimiento del proceso de captación de personal policial requiere una acción interinstitucional articulada entre entidades del sector público, organismos administrativos del Estado, la sociedad civil y actores académicos o privados. Por tanto, la mejora de la selección de postulantes depende de la cooperación transversal entre la gestión de recursos humanos, el planeamiento estratégico, la inversión pública y la modernización institucional. A continuación, se identifican los principales actores y su nivel de influencia en el desafío de fortalecer la captación policial con enfoque meritocrático y orientado al valor público.

Tabla 5
Mapeo de actores

Actor	Tipo de actor	Competencias o funciones normativas	Interés o aporte en el problema	Posible rol en la solución / enfoque colaborativo
Ministerio del Interior (MININTER)	Sector público – rector del sistema	Según D.L. N.º 1267 y ROF (D.S. N.º 004-2017-IN), ejerce rectoría sobre la PNP y formula políticas de gestión educativa policial.	Asegurar la coherencia entre la política educativa policial y los estándares nacionales de mérito e idoneidad.	Emitir lineamientos estratégicos y supervisar técnicamente la modernización del proceso de admisión.
Comandancia General de la Policía Nacional del Perú	Alta Dirección Policial, Órgano de Comando y conducción institucional	Según el D.L. N.º 1267 y su reglamento, ejerce la conducción estratégica, operativa y administrativa de la PNP, orienta la política de talento humano y supervisa el funcionamiento de las escuelas de formación policial.	Requiere contar con cuadros de oficiales idóneos para garantizar la eficacia operativa y el mantenimiento del orden interno	Liderar la reforma del proceso de admisión mediante lineamientos estratégicos y supervisión técnica

Dirección de Educación y Doctrina (DIREDDOC – PNP)	Órgano de apoyo	Conduce, coordina y evalúa los procesos de admisión y formación profesional policial (D.S. N.º 022-2017-IN).	Ejecuta los procesos de selección; enfrenta brechas de infraestructura y metodologías de evaluación.	Implementar sistemas de admisión digitalizados y diferenciados por especialidad; coordinar con universidades e INAP.
Escuela de Oficiales de la PNP (EOPNP)	Unidad ejecutora educativa	Aplica los procesos de evaluación académica y física de los postulantes.	Busca mejorar su tasa de retención y adecuación del perfil del cadete.	Desarrollar matrices de competencias por especialidad; fortalecer la orientación vocacional y tutoría inicial.
Dirección de Recursos Humanos de la PNP	Unidad administrativa	Conducir la gestión integral del talento humano del personal policial	Identificar las necesidades y coordinación con la DIREDDOC – PNP para planes formativos.	Proponer la cantidad de vacantes para las diferentes especialidades funcionales y designar personal idóneo para el proceso de evaluación.
Universidades e Institutos especializados	Academia	Generan conocimiento e innovación pedagógica.	Pueden aportar en el diseño curricular y evaluación por competencias.	Desarrollar convenios para capacitación docente, test psicométricos y simulaciones de desempeño.
Defensoría del Pueblo	Órgano constitucional autónomo	Supervisa el cumplimiento de derechos fundamentales en procesos públicos.	Ha advertido debilidades en procesos de transparencia y meritocracia policial.	Acompañar el rediseño del proceso con enfoque de derechos humanos y acceso equitativo.
Ciudadanos	Sociedad civil	Expresan percepciones y demandas de transparencia y justicia en admisión.	Exigen procesos claros y resultados verificables.	Participar en mesas de diálogo sobre admisión.

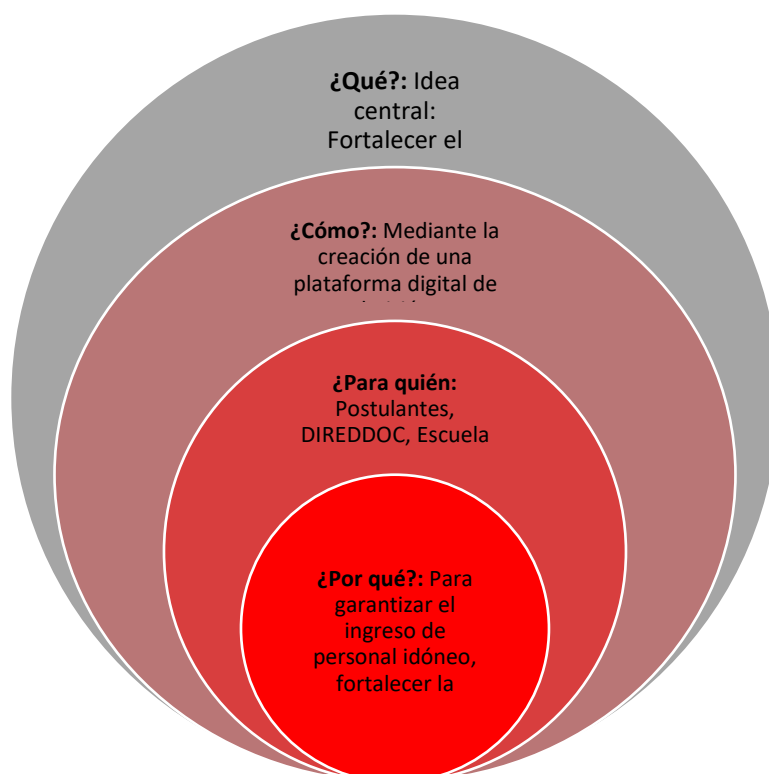
Nota: Elaboración propia

2.2.2. Métodos y hallazgos

Con el fin de promover la innovación pública y el diseño de soluciones creativas frente al desafío identificado, se aplicó la herramienta del Círculo de Oro, la cual es una herramienta que permite definir con claridad la esencia de la propuesta innovadora a partir de cuatro preguntas clave: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para quién? y ¿Por qué?

En la matriz elaborada, las ideas se organizaron de acuerdo con los sistemas administrativos involucrados (Recursos Humanos, Planeamiento, Modernización, Presupuesto, Abastecimiento e Inversión Pública) y se desarrollaron nueve propuestas de innovación, entre ellas: la matriz de perfiles por especialidad y mapa de competencias, las rutas de admisión diferenciadas, la plataforma digital de trazabilidad, el score de idoneidad predictiva, y los centros itinerantes de evaluación regional.

Figura 2
Círculo de oro



Nota: El Círculo de Oro permitió estructurar la propuesta identificando su propósito, mecanismo de implementación, solución planteada y beneficiarios, alineando la innovación con las necesidades institucionales de la PNP y el enfoque de valor público.

Cada iniciativa detalla su componente central (Qué), el proceso operativo (Cómo), el usuario directo o beneficiario (Para quién) y el propósito transformador (Por qué), orientado a generar valor público mediante la profesionalización del ingreso policial, la transparencia institucional y la reducción de la deserción en la formación. Este ejercicio permitió vincular la evidencia empírica del diagnóstico con soluciones viables y colaborativas, alineadas al Plan Estratégico de Capacidades PNP al 2030 (MS30), que prioriza el fortalecimiento del pilar “*Nuestra Gente*”. Asimismo, la integración de referentes comparados como los modelos de admisión de Chile y Colombia reforzó la pertinencia técnica y operativa de las propuestas planteadas.

En conjunto, la aplicación del Círculo de Oro permitió clarificar la visión estratégica de innovación, garantizando que cada propuesta responda no solo a un problema administrativo, sino también a una motivación institucional más profunda: asegurar que la Policía Nacional del Perú forme oficiales competentes, especializados y éticamente comprometidos con la seguridad ciudadana.

Tabla 6

Matriz de generación de ideas

Desafío de Gestión Pública	Sistemas Administrativos	Ideas Generadas (enfoque Círculo de Oro: ¿Qué? / ¿Cómo? / ¿Para quién? / ¿Por qué?)
¿Cómo podríamos rediseñar el proceso de admisión de la Escuela de Oficiales de la PNP para que se incorpore personal alineado a perfiles especializados, generando oficiales más competentes y aumentando la legitimidad institucional ante la ciudadanía?	● Gestión de Recursos Humanos ● Planeamiento Estratégico ● Modernización de la Gestión Pública ● Presupuesto Público ● Abastecimiento (servicios/equipamiento de evaluación) ● Inversión Pública (descentralización de sedes)	● Plataforma digital integral de admisión y trazabilidad del postulante. ● Matriz de perfiles diferenciados por especialidad policial (Orden y Seguridad e Investigación Criminal). ● Score de idoneidad predictiva (sistema de puntaje basado en desempeño psicométrico y vocacional). ● Centros descentralizados de evaluación y orientación vocacional regional. ● Programa de tutoría inicial para cadetes en riesgo de deserción. ● Sistema de retroalimentación de datos entre la DIREDDOC y unidades operativas. ● Campaña nacional de atracción de talento con enfoque de diversidad y equidad de género
Experiencia Comparada ● Chile – Digitalización y estandarización de postulación; refuerzo DD. HH.; currículo actualizado con universidades. ● Colombia – Multivaloración (clínica, física, psicológica, sociofamiliar, seguridad) y consejo de admisiones; evidencia aplicada 2023. Actores Clave ● MININTER; DIREDDOC; Escuela de Oficiales; DIRHUM-PNP ● Defensoría del Pueblo ● Universidades; sociedad civil/veedurías ● Aliados tecnológicos (plataforma y analítica)		

Nota: Elaboración propia

2.2.3. Evaluación de alternativas

ALTERNATIVA 1: PLATAFORMA DIGITAL INTEGRADA DE CAPTACIÓN Y EVALUACIÓN POLICIAL

Tabla 7

Formato para priorizar ideas de solución

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

Nota: Elaboración propia

Factibilidad:

Infraestructura tecnológica disponible en la Dirección de Tecnologías de la Información de la PNP y en el MININTER; existencia de servidores institucionales y soporte técnico interno. Disponibilidad de presupuesto en el marco del OEI 8 del PEI MININTER 2025–2030 destinado a modernización y gestión del talento humano.

Deseabilidad:

Alta demanda institucional y social de transparencia en los procesos de admisión; necesidad ciudadana de recuperar la confianza en la meritocracia policial. Los propios postulantes y familias exigen procesos más claros, trazables y modernos, como se refleja en los informes de DIREDDOC (2023).

Impacto esperado:

- Reducción del tiempo de evaluación y publicación de resultados en un 40 %.
- Disminución de errores y apelaciones en procesos de admisión en un 35 %.
- Incremento del número de postulantes idóneos admitidos por especialidad en un 25 %.
- Fortalecimiento de la trazabilidad y transparencia institucional.

Tabla 8

Formato para priorizar ideas de solución

Ítem	Supuestos o desafíos (problematización)	Acción clave (exploración)
Brechas estructurales existentes	Fragmentación entre la DIREDDOC y la Escuela de Oficiales en el manejo de información de postulantes; ausencia de trazabilidad digital; procesos dependientes de soporte manual.	Diseñar una arquitectura tecnológica interoperable que integre módulos de inscripción, evaluación y seguimiento; creación de un registro único del postulante conectado al sistema de recursos humanos de la PNP y DIREDDOC.
Principios y valores de la organización opuestos	Persistencia de una cultura institucional basada en prácticas burocráticas, resistencia al cambio tecnológico y desconfianza hacia procesos automatizados.	Implementar un programa de sensibilización y capacitación en cultura digital, transparencia y meritocracia; establecer lineamientos éticos sobre uso responsable de datos personales y seguridad informática.
Recursos Humanos	Carencia de personal técnico especializado en analítica de datos, desarrollo web y administración de plataformas; sobrecarga operativa del personal administrativo de admisión.	Conformar un equipo multidisciplinario de proyecto con especialistas en TI, gestión pública y educación policial; gestionar convenios de asistencia técnica con universidades y el CEPLAN.

Sistemas administrativos involucrados	Falta de articulación entre los sistemas de Planeamiento, Presupuesto, Abastecimiento y Recursos Humanos; dispersión de información entre plataformas.	Integrar la PDICEP dentro de la cadena de valor institucional articulando los sistemas administrativos de Planeamiento Estratégico, Presupuesto Público y Modernización de la Gestión Pública.
Ruta técnica	Ausencia de un plan de implementación digital gradual y sostenible; desconocimiento de normas técnicas para interoperabilidad.	Elaborar un Plan Maestro de Transformación Digital de la admisión, con etapas de diseño, piloto, validación y despliegue nacional, bajo estándares de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD/PCM).
Ruta estratégica	Escasa alineación entre la estrategia tecnológica y los objetivos del Plan MS30 y del OEI 8 del PEI MININTER 2025–2030.	Vincular la PDICEP a los objetivos institucionales de gestión del talento humano y a los indicadores de desempeño del Plan Estratégico Institucional, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.
Actores afectados	Postulantes y personal evaluador experimentan falta de transparencia, duplicidad de procesos y demora en resultados; limitada participación de la ciudadanía.	Incorporar mecanismos de participación ciudadana y veeduría digital; desarrollar una interfaz accesible que permita al postulante y a la sociedad civil monitorear el proceso en tiempo real.
Supuestos críticos	Riesgo de falta de conectividad en regiones, bajo nivel de alfabetización digital y resistencia interna a la digitalización.	Garantizar conectividad a través de alianzas con el Programa Nacional de Telecomunicaciones (PRONATEL) y crear módulos de capacitación virtual y presencial para usuarios del sistema.
Evaluación de factibilidad	Dudas sobre disponibilidad presupuestal y sostenibilidad técnica a largo plazo; dependencia de terceros para mantenimiento del sistema.	Incluir la PDICEP como proyecto prioritario dentro del POI 2025 y del presupuesto por resultados del MININTER; aplicar convenios de colaboración público-privada para soporte tecnológico continuo.

Nota: Primera alternativa de solución. Elaboración propia

ALTERNATIVA 2: Sistema de Admisión Policial por Especialidad (SIAPE) (Ver anexo 1)

Tabla 9

Formato para priorizar ideas de solución

Dimensión	Pregunta	Puntuación (Del 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?	5
DESEABILIDAD	¿Resuelve una necesidad ciudadana real? ¿La querrán?	5
FACTIBILIDAD	¿Tenemos los recursos y la capacidad para implementarla?	4
VIABILIDAD	¿Se podrá sostener en el tiempo?	5
DISRUPCIÓN	¿Qué tan novedosa es la idea de solución?	5

Nota: Elaboración propia

Factibilidad:

La Escuela de Oficiales de la PNP si bien es cierto que en la actualidad no cuenta con infraestructura educativa existente (aulas, laboratorios, centros de simulación) sin embargo a la fecha se viene construyendo la nueva y moderna Escuela de Oficiales de la PNP con sede en la Campiña Chorrillos en una inversión de **273 millones de soles**. Este proyecto, abarca un área

de 258,000 metros cuadrados y contemplará 29 bloques equipados con aulas modernas, laboratorios, simuladores y campos de entrenamiento, además de un helipuerto (que será entregado a finales de agosto del 2026) esto puede adaptarse para el desarrollo del programa sin requerir inversiones mayores. Además, el Plan MS30 – Pilar Nuestra Gente y el PEI MININTER 2025–2030 incluyen objetivos estratégicos para el fortalecimiento de capacidades y formación continua, lo que asegura disponibilidad presupuestal y respaldo institucional. Se prevé el uso de plataformas virtuales existentes (MININTER Virtual, SGTD/PCM) y convenios con universidades públicas y privadas para soporte técnico y académico.

Deseabilidad:

Existe una alta demanda interna de las escuelas policiales de la DIREDDOC PNP por contar con postulantes con mejor preparación vocacional y técnica. Los instructores y mandos medios consideran necesaria una etapa formativa previa para reducir la deserción y mejorar el desempeño académico. A nivel ciudadano, la sociedad reclama cuerpos policiales más competentes, éticos y especializados, lo que refuerza la legitimidad y aceptación de la iniciativa. Asimismo, organismos como SINEACE y CEPLAN promueven la certificación de competencias como política de calidad educativa pública.

Impacto esperado:

- Reducción de la tasa de deserción en la Escuela de Oficiales de la PNP en un 20 %.
- Incremento del rendimiento académico promedio de los cadetes en un 15 %.
- Alineamiento del 30 % entre los perfiles de ingreso y las especialidades operativas.
- Mejora de la percepción ciudadana sobre la formación policial y la ética institucional.
- Contribución directa al cumplimiento del OEI 8 del PEI MININTER 2025–2030, fortaleciendo la gestión del talento humano policial.

2.2.3.1. Acciones clave sobre elementos críticos

Tabla 10

Formato para priorizar ideas de solución

Ítem	Supuestos o desafíos (problematización)	Acción clave (exploración)
Brechas estructurales existentes	La actual formación inicial en la Escuela de Oficiales no contempla una etapa previa de nivelación o certificación vocacional; inexistencia de un plan de competencias diferenciado por especialidad policial.	Diseñar un programa modular previo al ingreso (preacademia) con contenidos teóricos y prácticos que validen las aptitudes físicas, cognitivas y éticas del postulante según la especialidad.

Principios y valores de la organización opuestos	Persistencia de una cultura institucional centrada en la homogeneización del perfil del cadete, sin reconocimiento de la diversidad de talentos y funciones.	Incorporar el enfoque de mérito, equidad de género y reconocimiento del talento diverso en el reglamento de admisión y en el diseño curricular de los módulos de certificación.
Recursos Humanos	Carencia de instructores certificados por competencia y escasa capacitación docente en metodologías activas de aprendizaje policial.	Implementar un programa de certificación docente en formación por competencias y simulación táctica, en alianza con universidades y el SINEACE.
Sistemas administrativos involucrados	Falta de articulación entre los sistemas de Recursos Humanos, Planeamiento y Presupuesto, lo que dificulta la sostenibilidad del programa.	Integrar el SIAPE al Sistema Administrativo de Recursos Humanos (SERVIR), al Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y al Presupuesto Público (MEF) mediante metas del <i>PEI MININTER 2025–2030</i> .
Ruta técnica	Inexistencia de un plan curricular estandarizado ni de una malla de competencias certificables.	Elaborar una malla modular con resultados de aprendizaje, estándares de certificación y criterios de evaluación acreditables ante SINEACE.
Ruta estratégica	Falta de conexión entre el proceso de preselección y los objetivos del <i>Plan MS30 – Pilar Nuestra Gente</i> .	Vincular el SIAPE a las metas del <i>Plan Estratégico de Capacidades PNP 2030</i> , asegurando su incorporación como instrumento de mejora del capital humano policial.
Actores afectados	Los postulantes no cuentan con información ni orientación vocacional adecuada; los formadores carecen de herramientas pedagógicas.	Implementar talleres de orientación vocacional y simulaciones de desempeño; fortalecer la tutoría institucional para los aspirantes en proceso de certificación.
Supuestos críticos	Riesgo de baja inscripción por desconocimiento del programa o falta de incentivos; resistencia interna por parte del personal docente tradicional.	Diseñar una estrategia comunicacional institucional que promueva el programa como requisito valorado para el ingreso, e incluir incentivos académicos y de carrera para instructores certificados.
Evaluación de factibilidad	Dudas sobre la sostenibilidad presupuestal del programa y su articulación con los calendarios académicos de la EOPNP.	Incluir el SIAPE en el <i>POI 2025</i> como proyecto de inversión educativa; establecer fases piloto en Lima y Regiones priorizadas, con financiamiento del Programa de Fortalecimiento de Capacidades del MININTER.

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. PROPONER

Presentación del Capítulo:

En este capítulo se presenta la propuesta final de solución al problema identificado en la fase de diagnóstico, que fue la ausencia de perfiles diferenciados por especialidad y la aplicación de evaluaciones generales que limitan la captación de personal idóneo para la Escuela de Oficiales de la PNP. La solución elegida se desarrolla en detalle, precisando su objetivo, alcance y resultados esperados en términos de valor público, especialmente en relación con la mejora del talento humano policial y el fortalecimiento de la función operativa por especialidades. Asimismo, se presenta la ruta de implementación a través de un plan de acción que define actividades, responsables, recursos técnicos y presupuestales, así como un cronograma tentativo para su ejecución progresiva.

3.1. Descripción del concepto y propuesta de solución

3.1.1. Características generales

3.1.1.1. Denominación de su propuesta

Sistema de Admisión Policial por Especialidad

3.1.1.2. Usuarios de la solución

Los usuarios directos de esta propuesta son los postulantes y cadetes que aspiran a incorporarse a la Escuela de Oficiales de la PNP, así como los equipos responsables del proceso de admisión y formación inicial, entre ellos la Dirección de Educación y Doctrina (DIREDDOC), la Escuela de Oficiales y los instructores especializados encargados de aplicar y evaluar los módulos del programa. El SIAPE agrega valor a estos usuarios al proveerles un proceso formativo previo y diferenciado por especialidad, que les permite desarrollar y certificar competencias clave antes del ingreso formal, reduciendo brechas de rendimiento, fortaleciendo su orientación vocacional y elevando la calidad del proceso de selección.

Los beneficiarios finales son, en primera instancia, las unidades policiales operativas que recibirán oficiales con competencias más sólidas y alineadas a las funciones de Orden y Seguridad e Investigación Criminal. En un plano más amplio, la ciudadanía constituye el beneficiario final estratégico¹⁵, al recibir servicios policiales más eficientes, oportunos y profesionalizados.

¹⁵ Desde el enfoque de valor público, la ciudadanía es el beneficiario final de la mejora en los procesos de captación y formación policial, debido a que una mejor selección del talento humano repercute directamente en la calidad del servicio de seguridad ciudadana.

El impacto esperado en esta población se traduce en una mejora sustancial del desempeño policial, reducción de errores operativos, fortalecimiento de la respuesta frente al delito y, en consecuencia, un aumento de la percepción y confianza ciudadana en la institución policial. Al asegurar que cada cadete ingrese con un perfil idóneo y una formación previa coherente con su futura especialidad, el SIAPE contribuye directamente al fortalecimiento de la seguridad ciudadana y a la legitimidad del Estado en su rol de garante del orden interno.

Los beneficiarios directos e indirectos son la ciudadanía y el sistema nacional de seguridad pública, quienes demandan que los futuros oficiales cuenten con competencias operativas, estratégicas y especializadas para enfrentar de manera eficaz los problemas de inseguridad ciudadana y criminalidad organizada que afectan al país. El impacto esperado en esta población se refleja en una PNP con efectivos mejor capacitados y con mayor nivel de especialización en orden público, seguridad ciudadana e investigación criminal, lo que fortalece la capacidad operativa y el servicio policial. En esa línea, la propuesta contribuye a consolidar un modelo policial profesionalizado y especializado, a fortalecer la confianza pública en la institución y a elevar la eficacia de la gestión de la seguridad pública a escala nacional.

3.1.1.3. Tipo de solución

Innovación de Proceso

- Crea un nuevo proceso de admisión diferenciado.
- Introduce pruebas específicas por especialidad.
- Modifica el flujo completo de captación–evaluación–asignación.

Innovación Organizacional¹⁶:

- Reconfigura roles institucionales (DIREDDOC, EOPNP, Recursos Humanos).
- Implica adopción de nuevas competencias y perfiles del postulante.
- Establece cultura de especialización y meritocracia.

¹⁶ La innovación organizacional implica modificaciones en la estructura funcional, procesos y competencias institucionales, orientadas a mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta de la organización pública.

3.1.2. Descripción de la propuesta de solución

Tabla 11

Matriz BMC adaptada a la Gestión Pública

9. Actores clave MININTER; COMGEN, DIREDDOC; Escuela de Oficiales; DIRHUM-PNP Defensoría del Pueblo Universidades; sociedad civil/veedurías Aliados tecnológicos (plataforma y analítica) ¹⁷	7. Actividades estratégicas (movilización de recursos y actores clave) Diseño de perfiles de ingreso por especialidad con participación de unidades operativas. Elaboración de módulos formativos (teóricos, prácticos y éticos) según cada especialidad. Capacitación de Instructores y personal docente en evaluación por competencias. Implementación del piloto Lima–Callao , con seguimiento y evaluación. Despliegue progresivo nacional del programa según resultados del piloto. Integración del SIAPE a DIREDDOC para trazabilidad de datos. Alianzas estratégicas con universidades, especialistas en seguridad y organismos acreditadores.	2. Impacto en bienes y servicios Impacto en bienes: Desarrollo de módulos formativos diferenciados por especialidad (producto educativo). Certificaciones previas al ingreso como “bien intangible institucional”. Impacto en servicios: Mejora en el servicio educativo policial (admisión + formación). Incremento de la calidad del servicio policial operativo en especialidades estratégicas. Reducción de la deserción, repitencia y bajo rendimiento académico. Mayor eficiencia en la respuesta policial y en la atención de requerimientos ciudadanos.	3. Tipo de solución Operacional (optimiza procesos de admisión y formación). Organizacional (redefine roles, competencias y funciones formativas).	1. Usuarios directos y/o beneficiarios finales Usuarios directos: Postulantes a la Escuela de Oficiales de la PNP. Cadetes recién ingresados. Dirección de Educación y Doctrina (DIREDDOC). Escuela de Oficiales de la PNP (EOPNP). Instructores y evaluadores de formación inicial. Beneficiarios finales: Unidades operativas de la PNP que recibirán oficiales especializados. La ciudadanía, como receptora final de servicios policiales más competentes. El sistema de justicia (Fiscalía, Poder Judicial) por contar con oficiales mejor preparados.
	6. Recursos estratégicos Recursos humanos: Instructores certificados por competencia.		4. Sistema administrativo involucrado Gestión de Recursos Humanos: define perfiles, competencias y	

¹⁷ La propuesta se sustenta en los subsistemas de gestión de recursos humanos del sector público, debido a que fortalece la planificación de políticas de recursos humanos al proyectar necesidades de personal según especialidades policiales y alinearlas con los objetivos institucionales. Asimismo, se vincula con la organización del trabajo y su distribución, al establecer perfiles diferenciados para especialidades como Orden y Seguridad e Investigación Criminal, mejorando la correspondencia entre capacidades y funciones operativas. Finalmente, se relaciona con la gestión del empleo, al optimizar los procesos de incorporación, evaluación y permanencia mediante criterios meritocráticos y evaluaciones por competencias, fortaleciendo la transparencia y calidad del talento humano policial.

	Psicólogos especializados en perfiles vocacionales y evaluaciones psicométricas. Personal académico y administrativo de DIREDDOC y EOPNP. Recursos técnicos y tecnológicos: Plataforma digital de evaluación previa y registro de certificaciones. Simuladores de toma de decisiones y ejercicios prácticos por especialidad. Instrumentos psicométricos estandarizados. Recursos institucionales: Infraestructura educativa existente en la EOPNP. Convenios con universidades, centros de investigación y escuelas policiales internacionales.		rutas de especialización. Planeamiento Estratégico: vincula el programa al MS30 y al OEI 8 del PEI 2025–2030. Presupuesto Público: financia módulos, instructores y plataformas de evaluación. Abastecimiento : adquisición de materiales, simuladores y equipamiento formativo.	
8. Estructura de costos Diseño curricular y perfiles (consultoría + horas de expertos). Capacitación docente (formación, talleres y certificación). Infraestructura y equipamiento (simuladores, aulas, materiales). Tecnología (plataforma digital de certificación, software psicométrico). Operación anual (módulos formativos, evaluaciones, horas docentes).		5. Estrategia presupuestal / financiamiento Incorporación del SIAPE como actividad prioritaria en el POI 2027. Asignación de recursos mediante el Programa Presupuestal de Capacidades Policiales (MEF). Uso de fondos del Plan Estratégico de Capacidades PNP (MS30) – Pilar “Nuestra Gente”. Convenios con universidades para capacitación docente sin costo directo. Posibilidad de cofinanciamiento mediante alianzas público-privadas para simuladores y laboratorios. Financiamiento progresivo según fases: diseño → piloto → consolidación.		

Nota: Elaboración propia

El SIAPE se vincula también con el Subsistema de Capacitación regulado por la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 141-2016-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación”. En ese marco, la propuesta contempla la capacitación

de instructores, evaluadores y personal vinculado al proceso de admisión, con la finalidad de fortalecer competencias en evaluación por competencias, orientación vocacional, herramientas psicométricas y uso de plataformas digitales. Esta profesionalización responde a la política estatal de cierre de brechas de desempeño y fortalecimiento de capacidades del servicio civil, garantizando que el personal encargado del SIAPE cuente con criterios técnicos estandarizados y alineados a los objetivos institucionales de modernización y meritocracia.

3.2. Desarrollo de evaluación de la propuesta de solución.

3.2.1. Testeo de efectividad del concepto de solución.

Tabla 12

Formato de testeo de efectividad de la propuesta.

FASES	TOMA DE DECISION
Formulación de preguntas sobre la propuesta. La formulación de preguntas se realizó con base en los objetivos de la propuesta SIAPE y los criterios metodológicos para investigación cualitativa en gestión pública. Las preguntas fueron diseñadas para obtener información relevante respecto a tres dimensiones clave: (1) la pertinencia de la propuesta, (2) la factibilidad de su implementación, y (3) el impacto que tendría en la formación policial y en el servicio a la ciudadanía.	• La propuesta debe implementarse. • La necesidad es reconocida por mandos policiales. • Es viable institucionalmente. • Mejora rendimiento, deserción, profesionalización y confianza ciudadana.
Aplicación de metodología e instrumentos de investigación. La validación de la propuesta se llevó a cabo mediante una metodología cualitativa basada en la técnica de entrevista semiestructurada¹⁸, debido a su capacidad para explorar percepciones, experiencias y valoraciones de actores clave dentro del proceso de admisión y formación policial. Este enfoque permitió obtener información profunda y contextualizada, enriqueciendo el análisis de la problemática y el diseño de la solución.	
Resultados de la encuesta. Anexo 4 • Los entrevistados coinciden en que el sistema actual NO identifica competencias por especialidad • Recomiendan la implementación de perfiles diferenciados desde el ingreso • Procesos aún manuales, sedes con infraestructura desigual y sistemas no integrados • Aprobación total de la especialización por parte de los entrevistados	

Nota: Elaboración propia

3.2.2. Deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta.

Para el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta se emplearon entrevistas semiestructuradas¹⁹ dirigidas a autoridades clave del sistema de formación policial,

¹⁸ La entrevista semiestructurada permitió recoger información especializada y flexible sobre percepciones, experiencias y necesidades institucionales, facilitando la validación técnica y operativa de la propuesta.

¹⁹ Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a cinco actores vinculados al proceso de admisión y formación policial, entre ellos directivos de la Escuela de Oficiales de la PNP, personal de la Dirección de Recursos Humanos y especialistas relacionados con la captación de personal. Asimismo, se entrevistó a un representante de la Fuerza Aérea del Perú (FAP) con fines comparativos. Las entrevistas fueron realizadas de manera directa y tuvieron como objetivo identificar limitaciones del

así como a oficiales en condición de ascenso. Estas entrevistas permitieron recoger percepciones directas sobre las necesidades reales del Alto Mando, las brechas existentes en la formación actual y las condiciones institucionales para implementar una Ruta de Formación de Excelencia. A partir de esta evidencia cualitativa, el segundo tamiz evaluó si la propuesta es valorada por los usuarios directos, si la organización cuenta con capacidades técnicas y recursos para desarrollarla y si posee condiciones para sostenerse en el tiempo. Este enfoque permitió contrastar la propuesta con la experiencia operativa, doctrinal y gerencial de los actores estratégicos involucrados.

Tabla 13

Análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad.

Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad
¿Integra tendencias recientes de comportamiento de los usuarios directos? Los postulantes y cadetes demandan procesos más claros, especializados y predictivos; buscan orientación vocacional, rutas formativas definidas y coherencia entre la especialidad y el desempeño futuro. El SIAPE responde a estas tendencias al introducir formación diferenciada y certificación previa.	Técnicamente, ¿se puede desarrollar? La propuesta se basa en herramientas existentes: currículos modulares, metodologías por competencias, plataformas digitales de evaluación y convenios educativos. No requiere tecnología disruptiva, sino integración de recursos actuales.	¿Resultará beneficioso? Los beneficios identificados incluyen: ● Reducción de deserción y repitencia. ● Mejor ajuste vocacional y rendimiento académico. ● Mayor calidad operativa en las unidades policiales. ● Incremento de confianza ciudadana.
¿Será solicitado por los usuarios directos? Las entrevistas evidencian que tanto directivos como cadetes consideran necesaria la especialización por perfiles desde el ingreso y reclaman una formación mejor alineada a sus aspiraciones y talentos.	¿Se cuenta con recursos para su desarrollo? Existe infraestructura educativa (aulas, laboratorios, personal). Hay soporte normativo desde el MS30 y el OEI 8. Puede financiarse a través del POI 2025 y presupuestos de capacitación.	¿Se puede volver a implementar o repetir? El programa es escalable: ● Piloto en Lima–Callao. ● Posterior réplica en regiones. ● Perfiles replicables por especialidad.
¿Puede diferenciarse con la aplicación de un precio? No aplica directamente, ya que es un programa público; sin embargo, puede generar ventajas diferenciales institucionales: ● Mejores estándares que otras escuelas de formación. ● Mayor atractivo para postulantes con alto potencial.	¿Será adoptado realísticamente? Las entrevistas confirman disposición institucional, pero se requiere: ● Capacitación de evaluadores. ● Formalización normativa. ● Gestión de resistencias internas.	¿Es fácil de ser copiado? Aunque otras escuelas podrían replicar la idea, la especialización policial requiere: ● Competencias específicas. ● Infraestructura y normativa policial. ● Articulación con unidades operativas. Esto dificulta su copia completa fuera del contexto PNP.

Nota: Elaboración propia

La deseabilidad de la propuesta del Programa de Formación por Especialidad Policial (PROFESP) se sustenta empíricamente a partir de los resultados obtenidos en las encuestas

sistema actual, necesidades institucionales y oportunidades de mejora relacionadas con la implementación de un modelo de admisión por especialidades.

aplicadas a cadetes de primer y tercer año de la Escuela de Oficiales de la PNP²⁰. En el caso de los cadetes de primer año, se evidencia una alta aceptación del sistema institucional, sin embargo, esta percepción se encuentra basada principalmente en expectativas. A pesar de ello, resulta significativo que una mayoría considere que un proceso de selección por especialidad mejoraría la calidad de la formación policial y que una evaluación diferenciada desde el ingreso sería más adecuada, lo que revela una predisposición positiva hacia cambios en el modelo actual.

Por otro lado, los resultados de los cadetes de tercer año muestran niveles aceptables de conformidad y adaptación a la especialidad asignada, a su vez identifican debilidades claras en el proceso previo, particularmente en la falta de información, orientación y diferenciación durante la admisión. Este grupo confirma que el sistema no garantiza una asignación óptima desde el inicio, sino que depende de procesos de ajuste posteriores.

De manera transversal, ambos grupos coinciden en valorar positivamente la implementación de un sistema de admisión por especialidad, destacando que este permitiría mejorar la calidad de la formación, hacer más justo el proceso y optimizar la correspondencia entre competencias y funciones policiales. En consecuencia, los resultados de las encuestas no solo evidencian la existencia del problema, sino que también demuestran que la propuesta planteada responde a una necesidad percibida por los propios usuarios del sistema formativo, lo que confirma su pertinencia y aceptación potencial dentro de la institución.

Deseabilidad: Cadetes, directivos y unidades policiales solicitan el modelo; las entrevistas y las encuestas lo avalan.

Factibilidad: Usa infraestructura existente, es modular, escalable y normativamente respaldado.

Viabilidad: Se requiere capacitación, ajustes normativos y liderazgo institucional.

²⁰ Se aplicaron encuestas tipo Likert a cadetes de primer y tercer año de la Escuela de Oficiales de la PNP, con la finalidad de recoger información sobre la percepción del proceso de admisión, la orientación vocacional, la asignación de especialidades y la pertinencia de implementar un sistema de selección diferenciado. Las encuestas permitieron obtener evidencia cuantitativa sobre el nivel de satisfacción, correspondencia entre competencias y especialidades, así como validar la deseabilidad de la propuesta planteada.

Tabla 14*Matriz de Análisis de Deseabilidad para Cadenas de Valor Complejas.*

Stakeholder / Actor Clave	Interés principal relacionado con la solución	¿Percibe la solución como oportunidad o amenaza?	Nivel de influencia (Alta / Media / Baja)	Estrategia sugerida de integración o manejo
MININTER	Cumplir metas del PEI 2025–2030 y modernizar la gestión policial.	Oportunidad estratégica.	Alta	Gestionar respaldo político y normativo; vincular el SIAPE al Plan de Modernización.
COMGEN	Fortalecer la operatividad institucional, mejorar la calidad del personal egresado y sostener legitimidad policial.	Oportunidad estratégica	Muy alta	Patrocinio institucional, aprobación normativa, priorización presupuestal y supervisión de implementación.
DIREDDOC (Dirección de Educación y Doctrina)	Mejorar calidad del proceso de admisión y la formación especializada.	Oportunidad. Permite fortalecer su rectoría educativa.	Alta	Incorporarlo como líder técnico del SIAPE ; crear comité de implementación y asegurar su participación en el diseño curricular.
Escuela de Oficiales de la PNP (EOPNP)	Recibir cadetes con mejores competencias y reducir deserción.	Oportunidad clara.	Alta	Trabajar en co-creación del currículo; asignar responsables por especialidad; fortalecer alianzas con instructores.
Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM)	Contar con perfiles adecuados para cubrir necesidades operativas.	Oportunidad. Mejora asignación de personal.	Alta	Integrarlo al diseño de perfiles por especialidad; articular el SIAPE con el sistema de carrera policial.
Cadetes y postulantes	Recibir orientación vocacional y tener un proceso de admisión más justo y predecible.	Oportunidad. Incrementa claridad y equidad del proceso.	Media	Promover campañas informativas; incluir talleres de orientación; recoger retroalimentación para ajustes.
Unidades Operativas de la PNP	Recibir oficiales formados para las necesidades reales	Oportunidad evidente.	Media	Incorporar sus requerimientos en la definición de perfiles; establecer espacios de retroalimentación continua.

Nota: Elaboración propia

En el Sistema de Admisión Policial por Especialidad (SIAPE), se incorporan ajustes estratégicos orientados a fortalecer su viabilidad, coherencia técnica y sostenibilidad institucional, superando los vacíos identificados en el diagnóstico inicial. En primer lugar, se integra el uso de analítica de datos en el proceso de admisión, mediante la implementación de un sistema de trazabilidad del postulante que permitirá registrar, monitorear y evaluar su desempeño desde el ingreso hasta la formación. Esto posibilita una toma de decisiones basada en evidencia, optimizando los criterios de selección y reduciendo brechas como la deserción y el bajo rendimiento académico.

Asimismo, se incorpora una estrategia de captación segmentada, orientada a atraer postulantes con perfiles acordes a las especialidades policiales. Este enfoque reemplaza el modelo generalista actual, permitiendo mejorar la pertinencia del ingreso y alinear las capacidades del postulante con las necesidades institucionales.

De igual manera, se fortalecen los mecanismos de integridad del proceso, a través de la digitalización de evaluaciones, la trazabilidad de cada etapa y la implementación de controles que reduzcan riesgos de sesgos o injerencias indebidas. Esto contribuye a garantizar la transparencia, meritocracia y legitimidad del sistema de admisión.

Finalmente, la propuesta incorpora un enfoque de sostenibilidad presupuestal, diferenciando los costos de implementación y operación, y alineando su financiamiento con los instrumentos de planificación institucional. Esto asegura la continuidad del sistema y su integración en una gestión pública orientada a resultados. En conjunto, estos elementos consolidan el SIAPE como un modelo integral de captación de talento policial, alineado a las demandas institucionales y orientado a mejorar la calidad del servicio policial.

3.3. Ruta de implementación.

La tabla precedente sintetiza la ruta de implementación del Sistema de Admisión Policial por Especialidad (SIAPE) mediante un análisis integrado que aborda, de manera articulada, los principales desafíos institucionales y las acciones estratégicas necesarias para su puesta en marcha. Cada elemento clave analizado permite identificar tanto los obstáculos existentes como las soluciones técnicas y estratégicas orientadas a superarlos. Este enfoque asegura que la propuesta no solo responda a necesidades operativas y formativas de la PNP, sino que cuente con una hoja de ruta clara que permita su operacionalización progresiva, sostenibilidad presupuestal y alineamiento con los instrumentos de gestión institucional.

3.3.1. Identificación de tareas críticas de implementación

Tabla 15

Identificación de tareas críticas para el “Sistema de Admisión Policial por Especialidad”.

Eje de análisis	Supuestos o desafíos (Problematizar)	Acción clave (Explorar)	Tareas de implementación (Proponer)
Brechas estructurales existentes	La admisión es general y no distingue competencias por especialidad; no existe un sistema de preadmisión que reduzca brechas en el proceso de admisión.	Diseñar perfiles diferenciados por especialidad y módulos previos de formación basados en competencias. ²¹	- Elaborar perfiles de ingreso por especialidad. - Diseñar malla modular de acuerdo al SIAPE. - Validar brechas con unidades operativas.
Principios y valores institucionales opuestos	Predominio de cultura centrada en homogeneidad y no en especialización; resistencia a cambios en el modelo tradicional de admisión.	Introducir enfoque de mérito, especialización, transparencia y orientación al servicio en todo el proceso.	- Programas de sensibilización institucional. - Inclusión del SIAPE en documentos normativos. - Capacitación en ética y meritocracia.
Recursos Humanos	Falta de instructores certificados y evaluadores especializados; limitada capacidad para aplicar	Formar un cuerpo docente especializado y capacitado en evaluación por competencias y orientación vocacional.	- Certificar instructores con apoyo de universidades y SINEACE. - Capacitar evaluadores en instrumentos

²¹ El enfoque por competencias busca evaluar conocimientos, habilidades y aptitudes vinculadas directamente a las funciones que desempeñará el futuro oficial, permitiendo una mayor correspondencia entre el perfil del postulante y las exigencias operativas de cada especialidad policial.

	metodologías por competencias.		psicométricos y <i>assessment centers</i> - Fortalecer equipos de admisión.
Sistemas administrativos involucrados	Débil articulación entre RR.HH., DIREDDOC, Planeamiento y Presupuesto; procesos dispersos.	Integrar el SIAPE a los sistemas de gestión: RR.HH, Planeamiento, Presupuesto y Modernización.	- Incluir SIAPE en OEI 8 del PEI 2025–2030. - Incorporarlo al POI 2027 .- Articular financiamiento con MEF.
Ruta técnica	Ausencia de criterios de evaluación y estándares por especialidad.	Elaborar estándares técnicos y un manual operativo del SIAPE.	- Redactar Manual Técnico y de Procedimientos. - Definir instrumentos de evaluación. - Establecer criterios de certificación previa.
Ruta estratégica	Falta de vinculación formal con el MS30 y estrategias institucionales de modernización y talento humano.	Alinear el SIAPE al Plan Estratégico de Capacidades – MS30 y al PEI MININTER 2025–2030.	- Incorporar metas del SIAPE en MS30. - Ajustar la normativa del Reglamento de Admisión. - Asegurar sostenibilidad estratégica.
Actores afectados	Postulantes sin orientación vocacional; instructores sin herramientas; unidades operativas reciben oficiales no alineados a necesidades.	Incluir acompañamiento vocacional y retroalimentación operativa en el diseño del SIAPE.	- Implementar talleres vocacionales. - Sistema de retroalimentación de unidades operativas. - Comunicación institucional sobre beneficios.
Supuestos críticos	Riesgos: resistencia institucional, limitaciones presupuestales, baja alfabetización digital, falta de conectividad en regiones.	Gestionar resistencias e incorporar soporte tecnológico y pedagógico progresivo.	- Plan de gestión del cambio. - Estrategia de comunicación institucional. - Fortalecer infraestructura mínima (laboratorios, plataformas digitales).
Evaluación de factibilidad	Dudas sobre sostenibilidad financiera, continuidad normativa y capacidad técnica.	Incluir SIAPE como proyecto prioritario en el POI y asegurar financiamiento multianual.	- Elaborar plan piloto Lima–Callao. - Construir indicadores de seguimiento y evaluación. - Gestionar resolución ministerial de aprobación.

Nota: Elaboración propia

La PNP cuenta con infraestructura educativa operativa en la Escuela de Oficiales y en DIREDDOC, instructores con experiencia en formación policial y equipos de evaluación que pueden ser fortalecidos para implementar el enfoque por competencias. Además, los instrumentos de planificación institucional como el MS30, el PEI MININTER 2025–2030 y el POI 2025, ya reconocen la necesidad de mejorar la captación y formación del personal, lo que facilita la alineación técnica y administrativa. La propuesta no exige tecnologías disruptivas, sino la reorganización y especialización de procesos existentes, el diseño de perfiles diferenciados y la capacitación del personal evaluador, elementos plenamente viables dentro de la estructura institucional actual con ajustes graduales y soporte normativo.

Por otro lado, la propuesta puede financiarse mediante el presupuesto institucional del Pliego 007-Mininter, específicamente a través de las partidas asignadas a capacitación, talento humano, modernización y mejora de procesos (POI 2025 y PEI 2025–2030). Asimismo, existe viabilidad para complementar recursos mediante convenios interinstitucionales con universidades y cooperación técnica internacional.

3.3.2. Hoja de ruta de implementación

Tabla 16

Ficha Hoja de Ruta.

Actividad	Responsable	Presupuesto estimado	Fechas inicio–fin	Indicadores de cumplimiento	Herramientas de verificación
1. Elaboración de perfiles de ingreso por especialidad policial	DIREDDOC – DIRREHUM	S/ 80,000	Marzo – Junio 2027	% de perfiles validados y aprobados (meta: 100%)	Informe técnico aprobado, Resolución Directoral
2. Diseño del SIDAEP	Escuela de Oficiales – Comité Académico	S/ 150,000	Abril – Julio 2027	Malla curricular elaborada y validada (1 documento final)	Documento curricular, actas de validación
3. Capacitación de instructores y evaluadores (docencia + evaluación por competencias)	DIREDDOC – Universidad aliada	S/ 220,000	Mayo – Octubre 2027	N.º de instructores certificados (meta: 60)	Certificados, lista oficial de participantes
4. Implementación del módulo vocacional y de orientación por especialidad	Escuela de Oficiales	S/ 50,000	Agosto – Noviembre 2027	Nº de postulantes participantes (meta: 500)	Registro de asistencia, encuestas de satisfacción
5. Adecuación del proceso de admisión y actualización del Reglamento	MININTER – DIREDDOC	S/ 30,000	Septiembre – Diciembre 2027	Reglamento actualizado y publicado (1 norma aprobada)	Resolución Ministerial, versión oficial del reglamento
6. Desarrollo de plataforma digital para evaluación y trazabilidad del postulante	Oficina de Tecnologías – MININTER	S/ 350,000	Octubre 2026 – Marzo 2028	Plataforma operativa (meta: 1 sistema íntegro)	Informe de pruebas, manual de usuario, acta de puesta en marcha
7. Ejecución del piloto SIAPE (Lima–Callao)	DIREDDOC – EOPNP	S/ 400,000	Enero – Julio 2028	N.º de postulantes completando el SIAPE (meta: 400)	Base de datos del piloto, reportes de seguimiento
8. Evaluación y mejoras del piloto	Oficina de Planeamiento	S/ 60,000	Agosto – Octubre 2028	Informe de evaluación emitido (1 informe técnico)	Informe de evaluación, recomendaciones
9. Escalamiento nacional del SIAPE	MININTER – PNP	S/ 1'200,000	Enero 2029 – Diciembre 2030	N.º de regiones implementadas (meta: 12)	Informes regionales, reportes de implementación

Nota: La hoja de ruta organiza secuencialmente las actividades necesarias para implementar el SIAPE, identificando responsables, recursos, plazos e indicadores, con el fin de asegurar la viabilidad operativa y el seguimiento progresivo de la propuesta.

La capacitación de instructores y evaluadores prevista en la actividad 3 de la hoja de ruta se sustenta en el Subsistema de Capacitación del Estado regulado por la Resolución N.º 141-2016-SERVIR-PE, el cual establece que las entidades públicas deben desarrollar acciones formativas orientadas al cierre de brechas de desempeño y fortalecimiento de capacidades institucionales. En ese sentido, la certificación y especialización del personal encargado del SIAPE permitirá garantizar evaluaciones más objetivas, técnicas y estandarizadas, fortaleciendo la calidad del proceso de admisión policial.

CONCLUSIONES

Las entrevistas a directivos y especialistas revelan que el proceso de admisión actual se basa en una evaluación homogénea que no distingue entre las habilidades requeridas para funciones operativas distintas, como orden y seguridad e investigación criminal. Los entrevistados señalaron que esta estructura generalista responde a un modelo heredado, no actualizado, que no ha evolucionado al ritmo de las demandas del entorno social y delictivo. Como consecuencia, la institución capta y forma oficiales bajo un enfoque único que no considera la complejidad ni la especificidad técnica que exige cada área especializada.

Los entrevistados destacaron que la evaluación actual no incorpora metodologías modernas ni instrumentos psicométricos que permitan medir de manera clara competencias cognitivas, socioemocionales y técnicas. Asimismo, señalaron la inexistencia de mecanismos de orientación profesional para los postulantes, lo que ocasiona que muchos desconozcan las exigencias de cada especialidad antes de pre inscribirse matricularse. La ausencia de una ruta de especialización desde el ingreso genera desbalances en la formación, y limita la capacidad de las unidades operativas de recibir oficiales formados de acuerdo a sus necesidades funcionales.

Se demuestra que la institución cuenta con la infraestructura básica y los recursos humanos necesarios para iniciar la implementación, pero deben complementarse con capacitaciones especializadas en evaluación por competencias y herramientas tecnológicas que registren, procesen y evalúen información de manera sistemática. Asimismo, señalaron la necesidad de actualizar el Reglamento de Admisión y las directivas educativas para asegurar que la propuesta tenga un sustento normativo sólido y sostenible en el tiempo.

Los perfiles diferenciados permitirían reducir brechas de desempeño durante la formación inicial, optimizar el tiempo de aprendizaje y disminuir la deserción. Los futuros oficiales llegarían con una base más sólida, mayor motivación y claridad sobre sus funciones. Este ajuste tendría repercusiones positivas en el desempeño operativo, mejorando la eficacia en intervenciones, patrullaje, investigaciones, inteligencia y otras funciones críticas que la ciudadanía evalúa directamente.

.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la PNP implemente un sistema de admisión segmentado por especialidad, incorporando perfiles diferenciados que identifiquen las competencias necesarias para las funciones de cada área operativa. Esto implica actualizar los criterios de evaluación, incorporar expertos de las unidades especializadas y diseñar pruebas basadas en competencias específicas, con el fin de asegurar que el ingreso responda a las demandas técnicas y operativas actuales.

Se recomienda desarrollar e institucionalizar un módulo de orientación vocacional previo al proceso de admisión, acompañado de la implementación de instrumentos psicométricos modernos y pruebas situacionales que permitan evaluar competencias cognitivas, emocionales y técnicas. Este módulo debe informar claramente al postulante sobre las funciones, exigencias y riesgos de cada especialidad, reduciendo desajustes vocacionales y mejorando la calidad del ingreso.

Se recomienda fortalecer las capacidades institucionales mediante un programa de capacitación certificada para instructores y evaluadores, enfocado en evaluación por competencias y uso de herramientas tecnológicas aplicadas al proceso de admisión. Asimismo, se sugiere actualizar el Reglamento de Admisión y las directivas educativas, incorporando formalmente la admisión por especialidad (SIAPE) como parte del proceso regular de captación, asegurando sostenibilidad legal y operativa.

Se recomienda que la PNP implemente de manera progresiva el Sistema de Admisión Policial por Especialidad (SIAPE), iniciando con un piloto en Lima–Callao y extendiéndolo posteriormente a nivel nacional. Esta implementación debe incluir un sistema de seguimiento y evaluación de las primeras cohortes, con el fin de verificar mejoras en rendimiento académico, adaptación a la especialidad, tasas de deserción y desempeño operativo, garantizando una mejora continua del programa y su consolidación institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Admisión Carabineros. (s. f.). *Proceso de postulación (plataforma oficial)*. <http://www.admisioncarabineros.cl/>
- Andina. (2024, abril 15). *¿Quieres ingresar a la Fuerza Aérea del Perú? Aquí todo sobre su proceso de admisión 2024*. Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/Ingles/Inicio.aspx/noticia-quieres-ingresar-a-fuerza-aerea-del-peru-aqui-todo-sobre-su-proceso-admision-995593.aspx>
- Boletín Oficial del Estado – España. (2018). *Resolución 160/38090/2018 (pruebas selectivas Guardia Civil)*. [https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-5949#:~:text=A%2D2018%2D5949-.Resoluci%C3%B3n%20160/38090/2018%2C%20de%2030%20de%20abril%2C,a%2047315%20\(25%20p%C3%A1gs.%20\)](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-5949#:~:text=A%2D2018%2D5949-.Resoluci%C3%B3n%20160/38090/2018%2C%20de%2030%20de%20abril%2C,a%2047315%20(25%20p%C3%A1gs.%20))
- Boletín Oficial del Estado – España. (2018). *Orden PCI/978/2018 (currículos y normas Escala de Oficiales)*. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-12939-consolidado.pdf>
- Carabineros de Chile. (2023). *Proyecto Educativo de la Escuela de Carabineros (Res. Ex. 842/2023)*. [https://www.escuelacarabineros.cl/resources/entradas/archivos/10-01-2025_18-41-58PROYECTO%20EDUCATIVO%20ESCAR%20\(MODIFICADO%20RESOL.%20EX.%20842%20DEL%2023.08.2023\).pdf](https://www.escuelacarabineros.cl/resources/entradas/archivos/10-01-2025_18-41-58PROYECTO%20EDUCATIVO%20ESCAR%20(MODIFICADO%20RESOL.%20EX.%20842%20DEL%2023.08.2023).pdf)
- Carabineros de Chile. (s. f.). *Admisión – Escuela de Carabineros*. https://www.escuelacarabineros.cl/resources/entradas/archivos/28-04-2025_13-19-31Bases%20Proceso%20de%20Admisi%C3%B3n%202026.pdf
- CEPLAN. (2024). *Guía para el Planeamiento Institucional*. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/5661161-guia-para-el-planeamiento-institucional-actualizada-2024>
- Consejo para la Reforma a Carabineros & UC. (2020). *Desarrollo y fortalecimiento del currículum en ética y DD.HH.* <https://politicaspublicas.uc.cl> [Centro Políticas Públicas UC](#)

- Decreto Legislativo N.º 1267. (2016). *Ley de la Policía Nacional del Perú*.
<https://www.policia.gob.pe/dirseciu/documentos/DL.%20N%C2%BA%201267%20-%20Ley%20de%20la%20PNP.pdf>
- Decreto Supremo N.º 022-2017-IN. (2017). *Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1318*.
<https://diredoc.pnp.edu.pe/wp-content/uploads/2025/03/DECRETO-SUPREMO-N%C2%B0-022-2017-IN.pdf>
- Decreto Legislativo N.º 1608. (2023). *Modifica el régimen de formación policial*.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2246611-7>
- DIREDDOC. (2023). *Informe de procesos de admisión 2021–2023*. Policía Nacional del Perú.
<https://diredoc.pnp.edu.pe/>
- Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú. (2022). *Bases de Admisión 2022*. Lima: EOFAP. <https://eofap.edu.pe/files/bases-admision-2022.pdf>
- Función Pública – Colombia. (2021). *Ley 2179 de 2021*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177806>
- Gendarmerie Nationale – France. (2021). *Extraits du rapport de jurys – Officiers*.
<https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/recrutement/content/download/35542/file/2021-%20EXTRAITS%20du%20rapport%20de%20jurys%20OG%20UNIV-CAT.pdf>
- Gendarmerie Nationale – France. (s. f.). *Recrutement – Officier de gendarmerie*.
https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/recrutement_gendarmerie.interieur.gouv.fr
- Guardia Civil – España. (s. f.). *Resultados de pruebas psicofísicas*. https://academia-geopol.es/resultados-provisionales-de-las-pruebas-de-conocimientos-de-la-guardia-civil-2025/?srsltid=AfmBOooIl-hcGbgpHr87t6_3iMfEXz7wSpfutyAnvN7dYKy8mUbTEa1c
- Ministerio de Defensa del Perú. (2024). *Directiva N.º 005-MINDEF/VALP/B/02 que regula los procesos de admisión en las escuelas de formación de las Fuerzas Armadas*. Lima: MINDEF. https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/24.05.07_D_N_005_.pdf
- Ministerio del Interior. (2024). *Plan Estratégico Institucional 2025–2030 del MININTER*.
https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/PLAN_ESTRAT%C3%89GICO_INSTITUCIONAL_%28PEI%29_2025_2030_DEL_PLIEGO_007_MININTER.pdf

- Ministère de l'Intérieur – France. (2021). *Arrêté du 29 septembre 2021 relatif aux concours d'officiers de gendarmerie*.
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044167711#:~:text=A%20la%20demande%20de%20tout,fonction%20de%20l'infirm%C3%A9%20pr%C3%A9sent%C3%A9e>.
- Narváez, S., Duarte, Y., y Quintero, M. (2023). *Estrategias de mejora para el proceso de selección e incorporación de talento humano de la Policía Nacional en el primer periodo del año 2023 en el departamento del Magdalena* (Tesis de maestría, UNAD).
<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/55947/1/mlizqu.pdf>
- Policía Nacional del Perú. (2021). *Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 – MS30*.
<https://www.policia.gob.pe/dirseciu/documentos/PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030.pdf>
- Policía Nacional del Perú. (2024). *Plan Operativo Institucional 2025*.
<https://www.gob.pe/institucion/indecopi/informes-publicaciones/6656074-plan-operativo-institucional-anual-2025-actualizado>
- Policía Nacional de Colombia. (s. f.). *Pasos de incorporación*.
<https://www.policia.gov.co/incorporacion/pasos-costos> Policía Nacional de Colombia

ANEXOS

ANEXO 1 Sistema de Admisión Policial por Especialidad (SIAPE)

1. Objetivo general del SIAPE

Garantizar la captación de postulantes con competencias, habilidades y motivaciones alineadas a las necesidades técnicas y operativas de las especialidades policiales de Orden y Seguridad e Investigación Criminal, mediante un proceso de admisión especializado, transparente y orientado por estándares modernos de evaluación por competencias.

2. Perfiles diferenciados por especialidad

Elemento del Perfil	Orden y Seguridad	Investigación Criminal
Propósito del perfil	Seleccionar postulantes con capacidades físicas, emocionales y operativas para intervenciones en campo y control del orden público.	Seleccionar postulantes con habilidades analíticas, cognitivas y éticas para la investigación de delitos y análisis de información.
Competencias cognitivas requeridas	- Toma de decisiones rápida- Atención situacional- Comprensión de procedimientos operativos	- Razonamiento lógico y abstracto- Análisis crítico- Deducción e interpretación de información
Competencias físicas requeridas	- Resistencia física avanzada- Coordinación motriz- Capacidad de reacción	- No prioritarias, pero requiere resistencia mínima para diligencias- Coordinación básica para trabajo en escena
Competencias emocionales requeridas	- Control emocional en situaciones de riesgo- Manejo de estrés operativo- Fortaleza mental	- Estabilidad emocional- Gestión del sesgo cognitivo- Toma de decisiones racionales
Competencias técnicas básicas	- Técnicas de intervención policial- Patrullaje preventivo- Resolución de conflictos en campo	- Manejo básico de criminalística- Observación detallada- Técnicas iniciales de entrevista
Actitudes esperadas	- Vocación de servicio operativo- Disciplina estricta- Respeto a la ciudadanía	- Rigor metodológico- Integridad y ética- Interés por la búsqueda de la verdad
Habilidades transversales	- Trabajo en equipo operativo- Comunicación efectiva en campo- Liderazgo inmediato	- Análisis de información- Redacción de informes investigativos- Trabajo interdisciplinario (Fiscalía, peritos)
Motivaciones clave del postulante	Deseo de integrarse a operaciones tácticas, patrullaje preventivo, control de disturbios o protección ciudadana.	Interés genuino por investigar delitos, analizar evidencias, reconstruir hechos y apoyar procesos judiciales.
Indicadores de idoneidad	- Alto rendimiento en pruebas físicas- Estabilidad emocional comprobada- Reacción adecuada en simulaciones	- Alto puntaje en pruebas lógicas- Consistencia ética- Capacidad analítica destacada
Riesgos si el perfil no se respeta	- Errores operativos- Exceso de fuerza- Baja tolerancia al estrés	- Investigaciones deficientes- Pérdida de evidencia- Errores en cadena de custodia

La creación de perfiles diferenciados para las especialidades de Orden y Seguridad e Investigación Criminal no responde a criterios empíricos o subjetivos, sino a los lineamientos técnicos establecidos por el subsistema de Gestión de Recursos Humanos del Estado. En ese marco, la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 018-2024-SERVIR-PE, que regula el proceso de Diseño de Puestos, establece que las entidades públicas deben definir perfiles en función de las competencias, funciones, responsabilidades y necesidades específicas de cada puesto.

En ese sentido, el perfil de Orden y Seguridad prioriza competencias físicas, capacidad de reacción, control emocional y habilidades operativas vinculadas al patrullaje e intervención policial; mientras que Investigación Criminal demanda razonamiento lógico, análisis crítico, manejo de información y rigurosidad metodológica orientada a la investigación de delitos. Por ello, la propuesta del SIAPE se alinea con el enfoque de gestión por competencias promovido por SERVIR, buscando garantizar una selección meritocrática y técnicamente coherente con las exigencias funcionales de cada especialidad policial.

3. Proceso de Admisión Especializado

Pruebas Diferenciadas

Categoría	Requisitos Generales (Actualmente Vigentes)	Requisitos Específicos – Orden y Seguridad (SIAPE)	Requisitos Específicos – Investigación Criminal (SIAPE)
Documentación y situación legal	- Ser peruano de nacimiento.- Acreditar secundaria completa.- No registrar antecedentes policiales, penales ni judiciales.	- Declaración de vocación de servicio operativo.	- Declaración de integridad y compromiso con la verdad. - Disposición para manejo de información sensible.
Condición personal	- Ser soltero y no tener hijos.- Tener entre 18 y 22 años al 31 de diciembre del año del proceso.- No haber sido expulsado o separado de instituciones educativas o escuelas militares/policiales.	<i>No diferenciadas</i>	<i>No diferenciadas</i>
Condición física	- Talla mínima: 1.68 m varones, 1.62 m damas.- Aprobación del examen médico de Sanidad PNP.	- Talla mínima: 1.68 m varones, 1.62 m damas - Alto rendimiento en resistencia aeróbica. - Fuerza y potencia muscular. - Velocidad y explosividad. - Coordinación motriz avanzada. - Reacción física ante escenarios simulados.	- Talla mínima: 1.65 m varones, 1.58 m damas Resistencia funcional mínima. - Movilidad básica para diligencias. - Coordinación motriz básica. - Capacidad para permanecer largos periodos en análisis y diligencias técnicas.
Evaluación psicológica	- Aprobación del examen psicológico institucional.	- Alto control emocional. - Tolerancia a situaciones de estrés operativo. - Perfil psicológico compatible con intervención de riesgo. -	- Estabilidad emocional. - Alto control cognitivo y emocional. - Perfil adecuado para análisis de casos y diligencias. -
Competencias cognitivas	<i>(No diferenciadas actualmente)</i>	- Toma rápida de decisiones. - Atención situacional. - Comprensión de instrucciones operativas.	- Razonamiento lógico avanzado. - Capacidad analítica y crítica. - Interpretación de información compleja.
Competencias técnicas previas	<i>(No existe actualmente)</i>	- Técnicas básicas de patrullaje.- Control de	- Conocimiento básico de criminalística.- Principios de

(SIAPE – Módulo Previo)		conflictos.- Uso inicial de procedimientos operativos.	cadena de custodia.- Observación detallada y registro preliminar.
Evaluación situacional práctica /	<i>(No diferenciada actualmente)</i>	- Simulaciones de intervención policial. - Resolución de escenarios críticos.	- Estudio de casos.- Simulación de escena del crimen. - Análisis de patrones delictivos.
Competencias actitudinales	- Respeto a normas institucionales.	<i>No diferenciada</i>	<i>No diferenciada</i>
Visita domiciliaria (nuevo requisito SIAPE)	<i>(No existe actualmente)</i>	- Evaluación del entorno sociofamiliar para verificar factores de riesgo o incompatibilidad con labor operativa (Hasta cuarto grado de consanguinidad segundo grado de afinidad) - Verificación de condiciones de apoyo emocional y estabilidad.	- Evaluación del entorno asociado a ética, integridad y posibles conflictos de interés (Hasta cuarto grado de consanguinidad segundo grado de afinidad). - Validación de idoneidad para manejo de información sensible.
Habilidades comunicativas	<i>(No evaluadas actualmente)</i>	- Comunicación efectiva en campo y liderazgo inmediato.	- Redacción técnica de informes. - Entrevista básica y toma de declaraciones.

4. Validación técnica y asignación por mérito

Componente	Descripción	Responsable	Resultado esperado
Consolidación de puntajes	Revisión del rendimiento en el módulo, pruebas físicas, técnicas, psicológicas y entrevistas.	Comité Técnico de Admisión	Informe de idoneidad por especialidad.
Panel de revisión	Panel compuesto por instructores y especialistas operativos e investigadores.	DIREDDOC + EOPNP	Evaluación integral del postulante.
Criterio de asignación por mérito	Se asigna la especialidad donde el postulante obtenga mayor idoneidad y coherencia vocacional.	Comité de Admisión	Asignación justa y transparente.
Notificación y registro	Comunicación oficial al postulante.	Oficina de Admisión	Registro formal en el sistema.

5. Registro y trazabilidad digital

Módulo digital	Función	Resultado esperado
Perfil del postulante	Registro de datos personales, puntajes, evidencias y especialidad proyectada.	Expediente único y auditable.
Banco de pruebas	Centraliza instrumentos físicos, psicológicos y técnicos por especialidad.	Estandarización del proceso.
Seguimiento del postulante	Trazabilidad del desempeño en el SIAPE.	Historial completo del proceso.
Reportes automáticos	Genera informes para decisiones técnicas.	Transparencia en la asignación de especialidades.

Auditoría digital	Asegura integridad y evita manipulación de puntajes.	Confiabilidad institucional.
--------------------------	--	------------------------------

6. Actores responsables en el acompañamiento del proceso

Defensoría del pueblo

Dirección de inteligencia para la aplicación del polígrafo, visita a la vivienda

ANEXO 2 Propuesta que Modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318 Respecto al Proceso de Admisión de la Escuela de Oficiales de la PNP, Para las especialidades de Orden y Seguridad e Investigación Criminal.

DECRETO SUPREMO QUE MODIFICA EL REGLAMENTO DEL DECRETO LEGISLATIVO N.º 1318

**RESPECTO AL PROCESO DE ADMISIÓN A LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA PNP
PARA LAS ESPECIALIDADES DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL Y ORDEN Y SEGURIDAD
EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA**

CONSIDERANDO:

Que la formación de oficiales de la Policía Nacional del Perú exige una captación rigurosa, predictiva y especializada, particularmente en las especialidades de Investigación Criminal y Orden y Seguridad;

Que, conforme al Decreto Legislativo N.º 1318, el proceso de admisión debe garantizar la selección de postulantes idóneos mediante estándares técnicos, éticos y psicofísicos adecuados al perfil profesional que requiere la función policial especializada;

Que resulta necesario actualizar los artículos correspondientes del Reglamento aprobado por Decreto Supremo N.º 022-2017-IN, incorporando mecanismos de evaluación diferenciados por especialidad;

De conformidad con el inciso 8) del artículo 118 de la Constitución Política del Perú;

DECRETA:

Artículo 1.– Modificación del artículo 70 del Reglamento: Modificase el artículo 70:

“Artículo 70. Del Proceso de Admisión a la Escuela de Oficiales”

70.1 DIREDDOC conduce el proceso de admisión.

70.2 Comprende las especialidades:

- a) Investigación Criminal
- b) Orden y Seguridad

70.3 Etapas:

- a) Inscripción documental.
- b) Certificación de Competencias Iniciales (CCI).
- c) Evaluación de Conocimientos.
- d) Examen Médico-Odontológico.
- e) Evaluación Física diferenciada.
- f) Evaluación Psicológica por competencias.
- g) Evaluación Toxicológica.
- h) Prueba de Control y Confianza.
- i) Consejo Técnico de Admisión.
- j) Cuadro de Mérito Final.

70.4 Rutas diferenciadas:

- Investigación Criminal
- Orden y Seguridad

70.5 Condición de APTO es obligatoria por etapa.

Artículo 2.– Incorporación del artículo 70-B

“Artículo 70-B.– Certificación de Competencias Iniciales (CCI)”

70-B.1 Fase previa y obligatoria.

70-B.2 Evalúa:

- a) Aptitud vocacional.
- b) Competencias cognitivas.
- c) Integridad.
- d) Habilidades psicofísicas.
- e) Simulaciones operativas.

70-B.3 Solo CERTIFICADOS continúan.

Artículo 3.– Modificación del artículo 70-A

“Artículo 70-A.– Prueba de Control y Confianza”

70-A.1 Obligatoria.

70-A.2 Comprende:

- a) Integridad.
- b) Entrevista técnica.
- c) Verificación socioambiental.
- d) Análisis conductual.
- e) Antecedentes ampliados.

70-A.3 Eliminatória por riesgo severo.

Artículo 4.– Modificación de artículos 71 a 75

“Artículo 71. – Requisitos Generales”

- peruano de nacimiento.
- Secundaria completa.
- No antecedentes.
- Aprobación CCI.

“Artículo 72.– Requisitos por Especialidad”

Investigación Criminal:

- Razonamiento crítico.
- Perfil emocional investigativo.

Orden y Seguridad:

- Liderazgo.
- Resistencia física.

Artículo 73. – Condiciones Psicofísicas Adaptadas a la especialidad.

“Artículo 74. – Evaluación Vocacional”

Obligatoria.

“Artículo 75. – Validación del Perfil”

Consejo Técnico.

Artículo 5.– Incorporación del artículo 75-A

“Artículo 75-A.– Sistema de Analítica de Admisión”

75-A.1 Administrado por DIREDDOC.

75-A.2 Registra:

- a) Rendimiento.
- b) Predicción de desempeño.
- c) Factores de deserción.

75-A.3 Reporte anual.

Artículo 6.– Modificación del artículo 93

“Artículo 93. – Publicación de Resultados”

93.1 Publicación por especialidad.

93.2 Cuadro final incluye:

- a) Especialidad.
- b) Puntaje general.
- c) Puntaje por competencias.
- d) Condición vocacional.

DISPOSICIONES FINALES

Primera. – Implementación en 12 meses.

Segunda. – DIREDDOC emite lineamientos.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

Única. – Certificación obligatoria de evaluadores.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

Dado en la Casa de Gobierno, Lima.

PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

MINISTRO DEL INTERIOR

ANEXO 3 Entrevistas

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

I. DATOS GENERALES

Consentimiento
informado

Entrevistado : CORONEL PNP WILLIAM TUESTA CHAVEZ
Cargo : JEFE DE LA UNIDAD DE ADMISIÓN E INFORMES DIREDDOC
Lugar : CHORRILLOS
Fecha : 27 DE NOVIEMBRE 2025

II. INTERROGANTES

Situación actual

1. ¿Cómo describiría la pertinencia del proceso actual de admisión respecto a las necesidades reales de la institución policial?

Rpta: El proceso actual es pertinente en el sentido de que nos permite cubrir las necesidades de plazas de la institución con filtros médicos, físicos, psicológicos y académicos claros, pero todavía arrastra brechas de infraestructura y tecnología que limitan su alcance. Aún tenemos fases que dependen mucho de formatos físicos, sistemas no integrados y sedes con capacidades distintas, lo que nos obliga a hacer un esfuerzo adicional de coordinación para asegurar el mismo estándar en todo el país.

2. ¿Considera usted que el sistema de selección actual permite identificar las competencias necesarias para cada especialidad?

Rpta: Hoy el sistema de selección permite identificar competencias generales para la función policial, pero todavía no distingue con suficiente profundidad las competencias específicas que requiere cada especialidad. En la Escuela de Oficiales ya hemos dado un primer paso orientando el ingreso por especialidades, pero necesitamos reforzar las herramientas de evaluación para que el postulante de Investigación Criminal, por ejemplo, no sea medido exactamente igual que uno orientado a Orden y Seguridad.

3. ¿Cuáles son, desde su experiencia, las principales limitaciones del proceso de selección vigente?

Rpta: Desde mi experiencia, las principales limitaciones son tres: primero, la falta de un sistema integral digital que conecte todas las etapas y tipos de procesos de admisión; segundo, la infraestructura desigual en las sedes, que afecta la experiencia del postulante y la capacidad operativa; y tercero, la presencia todavía de componentes subjetivos en algunas evaluaciones, que queremos reducir mediante mayor estandarización, tecnología y supervisión.

4. ¿Qué tipo de características personales o profesionales deberían priorizarse al seleccionar futuros oficiales de la PNP?

Rpta: Al seleccionar futuros oficiales debemos priorizar, por encima de todo, la vocación de servicio y la integridad, porque son la base de la confianza ciudadana. Junto con ello valoro el equilibrio emocional, la capacidad para trabajar en equipo bajo presión, habilidades de

comunicación clara, pensamiento crítico y disposición para seguir aprendiendo y adaptarse a nuevos escenarios de criminalidad y tecnología.

Oportunidades de mejora

5. ¿Considera necesario establecer perfiles diferenciados según la especialidad policial? ¿Por qué?

Rpta: Sí considero necesario contar con perfiles diferenciados por especialidad, porque la realidad operativa nos muestra que no es lo mismo el tipo de oficial que requiere Investigación Criminal que el que necesita Orden y Seguridad o Inteligencia. Definir perfiles claros desde el ingreso permite orientar mejor al postulante, reducir desajustes vocacionales y preparar oficiales que desde el inicio se formen en aquello para lo que tienen más aptitudes y motivación.

6. ¿Qué competencias considera indispensables para cada una de las principales especialidades (Investigación Criminal, Orden y Seguridad, Inteligencia, etc.)?

Rpta: Para Investigación Criminal son claves la capacidad de análisis, la atención al detalle, la redacción clara de informes, la paciencia y una ética muy firme frente a la evidencia. En Orden y Seguridad se prioriza el liderazgo en el terreno, la gestión de conflictos, el manejo de multitudes y la cercanía con la comunidad. En Inteligencia se necesitan habilidades analíticas avanzadas, manejo de información sensible, discreción, pensamiento estratégico y uso intensivo de tecnologías de información.

7. ¿Qué herramientas o metodologías evaluativas deberían incorporarse para mejorar la selección por especialidad?

Rpta: Para mejorar la selección por especialidad debemos avanzar hacia evaluaciones más orientadas a competencias, como ejercicios situacionales, estudios de caso, dinámicas grupales y entrevistas estructuradas según el perfil. Actualmente no contamos con espacios controlados para observar el desempeño real del postulante, por eso sería una mejora importante incorporar **assessment centers**, que son ambientes diseñados para simular escenarios operativos y evaluar cómo responde la persona bajo presión, cómo resuelve problemas o cómo trabaja en equipo. Complementar esto con pruebas psicométricas específicas nos permitiría identificar mejor su estilo de pensamiento, su toma de decisiones y su tolerancia al estrés según la especialidad a la que aspira.

8. ¿Qué beneficios espera que genere este enfoque en la formación y desempeño de los futuros oficiales??

Rpta: Este enfoque debería traducirse en cadetes que llegan a la Escuela con un perfil más alineado a la especialidad que estudiarán, lo que mejora la motivación, reduce la deserción y permite que la formación sea más profunda y especializada. A mediano plazo, eso se refleja en oficiales que se incorporan a las unidades con una base más sólida, que rinden mejor y requieren menos tiempo de adaptación operativa.

Implementación

9. ¿Qué tecnologías, equipos o plataformas digitales considera indispensables para asegurar trazabilidad, objetividad y seguridad en las evaluaciones?

Rpta: Considero indispensable contar con un sistema integral de admisión digitalizado y auditable, que incluya módulos para inscripción, control biométrico, exámenes, resultados y trazabilidad de cada postulante. A esto se suma infraestructura tecnológica adecuada: servidores principales y de respaldo, cableado estructurado, equipos de cómputo de alto rendimiento,

plataformas seguras con monitoreo en tiempo real y medidas de ciberseguridad como auditorías periódicas y renovación de bancos de ítems con control psicométrico y apoyo de IA.

10. ¿Qué ajustes normativos deberían considerarse en el Reglamento de Admisión o en la normativa del Sistema Educativo Policial para viabilizar esta propuesta?

Rpta: Normativamente se requiere actualizar el Reglamento de Admisión y la normativa del Sistema Educativo Policial para reconocer formalmente los perfiles diferenciados por especialidad, las nuevas herramientas evaluativas y el uso obligatorio de sistemas digitales auditables. También es importante incorporar disposiciones específicas sobre seguridad de la información, transparencia activa y participación de órganos de control en línea con los objetivos estratégicos de elevar la competitividad y transparencia de los procesos de admisión.

11. ¿Qué fuente o mecanismo de financiamiento considera viable para implementar esta mejora (presupuesto institucional, alianzas, cooperación, inversión pública)?

Rpta: La vía principal debe ser el presupuesto institucional, programando proyectos de inversión y IOARR vinculados a infraestructura y sistemas de admisión en el marco de Invierte.pe. Complementariamente, podemos explorar convenios de cooperación con otros sectores del Estado o con organismos internacionales para asistencia técnica y capacitación, pero manteniendo siempre que el control del proceso y de los datos se quede en la institución policial.

12. ¿Qué tipo de capacitación deberían recibir los evaluadores para aplicar correctamente las nuevas pruebas especializadas?

Rpta: Los evaluadores necesitan capacitación en tres frentes: evaluación por competencias y entrevistas estructuradas, uso de las plataformas digitales y herramientas de registro, y ética e integridad en procesos de selección. Además, para las especialidades técnicas se debe entrenar a los evaluadores en las características propias de cada perfil, de modo que todos manejen el mismo lenguaje y estándares al momento de calificar a los postulantes.

Impacto

13. ¿De qué manera la implementación de perfiles diferenciados podría contribuir a reducir la deserción académica y mejorar la retención de cadetes durante la formación policial?

Rpta: Si desde el ingreso definimos perfiles diferenciados y orientamos mejor al postulante hacia la especialidad que le corresponde, es más probable que el cadete se sienta identificado con lo que estudia y con el tipo de trabajo que realizará en el futuro. Eso ayuda a reducir deserciones por desajuste vocacional, mejora el clima en las aulas y contribuye a que más cadetes culminen su formación y se incorporen a la institución con una motivación más estable.

14. ¿Cómo considera usted que este modelo de admisión especializado podría influir en la eficiencia de las unidades operativas y en los resultados del servicio policial en el mediano y largo plazo?

Rpta: Un modelo de admisión especializado debería traducirse, en el mediano y largo plazo, en unidades operativas con oficiales que ya llegan con competencias más adecuadas al tipo de servicio que prestan. Esto acorta la curva de aprendizaje, mejora la toma de decisiones en el terreno y permite una respuesta más eficiente frente al delito y a las demandas ciudadanas, porque las personas están haciendo aquello para lo que fueron seleccionadas y formadas desde el inicio.

15. ¿Cómo cree que la creación de perfiles diferenciados influiría en el desempeño operativo de los futuros oficiales?

Rpta: La creación de perfiles diferenciados permite formar oficiales mejor preparados para los retos específicos de cada área. Un postulante orientado a **Investigación Criminal** ingresa con una mayor inclinación por el análisis, el manejo de información, la redacción de informes y la búsqueda meticulosa de evidencias, lo que fortalece su desempeño en labores investigativas. En cambio, un postulante enfocado en **Orden y Seguridad** llega con mejores condiciones para el liderazgo en el terreno, la gestión de conflictos, la interacción con la comunidad y la toma de decisiones rápidas en situaciones operativas. Cuando el perfil, la formación y la función están alineados, el desempeño mejora de manera natural: se reducen errores, se optimiza la respuesta policial y se eleva la calidad del servicio que brindamos.

16. ¿Qué impacto considera que tendría esta medida en la percepción de profesionalismo y confianza hacia la Policía Nacional del Perú?

Rpta: Hacia afuera, un modelo de admisión especializado envía el mensaje de que la Policía se está modernizando, que selecciona a su personal con criterios más finos y que se preocupa por ubicar a cada oficial donde puede aportar más. Si la ciudadanía percibe que el ingreso es transparente, que hay perfiles claros y que se aprovecha la tecnología para garantizar la meritocracia, la imagen de profesionalismo crece y con ella la confianza en la institución y en el servicio que brindamos.

Consentimiento Informado	TG.PNP. ®MIGUEL LOSTAUNAU FUENTES
Entrevistado	:
Institución	:
Nivel	:
Jerárquico	:
Cargo	: ASESOR EN MUNICIPIOS: MAGDALENA, SJL Y EN EL MIDIS
Lugar	: LIMA
Fecha	: 28/NOV/25

III. INTERROGANTES

Situación actual

1. ¿Cómo describiría la pertinencia del proceso actual de admisión respecto a las necesidades reales de la institución policial?

Un proceso muy vulnerable y con alto riesgo de corrupción, que no permite captar a los mejores jóvenes para integrarse a la PNP.

2. ¿Considera usted que el sistema de selección actual permite identificar las competencias necesarias para cada especialidad?

Actualmente no, toda vez que no de capta por especialidades, sino de manera general.

3. ¿Cuáles son, desde su experiencia, las principales limitaciones del proceso de selección vigente?

Un sistema que tiene varios años sin mayor cambio, siendo sus limitaciones: sistemas manuales, limitado acceso a sistemas informáticos, falta de personal idóneo, criterios tradicionales de selección, exceso de número de escuelas que impiden un control adecuado.

4. ¿Qué tipo de características personales o profesionales deberían priorizarse al seleccionar futuros oficiales de la PNP?

A mi criterio: Honestidad, Integridad y habilidades blandas estas de manera principal, y como complementarias: capacidad física, liderazgo, trabajo en equipo y otras.

Oportunidades de mejora

5. ¿Considera necesario establecer perfiles diferenciados según la especialidad policial?
¿Por qué?

Totalmente de acuerdo pues ello permitiría captar jóvenes con perfiles para cada especialidad, lo que permitiría tener una mayor calidad profesional al egreso.

6. ¿Qué competencias considera indispensables para cada una de las principales especialidades (Investigación Criminal, Orden y Seguridad)?

Investigación Criminal: Honestidad, Integridad, habilidades digitales, pensamiento crítico, capacidad de innovación y cambio.

Orden y Seguridad: Honestidad, Integridad, Liderazgo, trabajo en equipo, fortaleza física, habilidades blandas, capacidad oratoria.

7. ¿Qué herramientas o metodologías evaluativas deberían incorporarse para mejorar la selección por especialidad?

Un equipo de psicólogos especialistas en reclutamiento, que apliquen herramientas administrativas modernas para seleccionar, incorporando la inteligencia artificial.

8. ¿Qué beneficios espera que genere este enfoque en la formación y desempeño de los futuros oficiales?

Una mejora calidad al egreso que satisfaga las necesidades institucionales y de los ciudadanos. Permitiendo tener mejores resultados en la prevención, control y disuasión de la violencia y criminalidad.

Implementación

9. ¿Qué tecnologías, equipos o plataformas digitales considera indispensables para asegurar trazabilidad, objetividad, seguridad y transparencia en las evaluaciones?

Utilización de la Inteligencia artificial, con registros filimicos y controles aleatorios posteriores.

10. ¿Qué ajustes normativos deberían considerarse en el Reglamento de Admisión o en la normativa del Sistema Educativo Policial para viabilizar esta propuesta?

Uso del polígrafo en todos aquellos que intervengan en los procesos de admisión, además todos los postulantes obligatoriamente sean sometidos a este examen

11. ¿Qué fuente o mecanismo de financiamiento considera viable para implementar esta mejora (presupuesto institucional, alianzas, cooperación, inversión pública)?

Desarrollando PIP a ser financiados con recursos del Estado sobre todo bajo el enfoque presupuesto por resultados. Además de contar con el apoyo de organismos de cooperación internacional como el BID, que actualmente tiene como oferta presupuestal 2,500 millones de dolares.

12. ¿Qué tipo de capacitación deberían recibir los evaluadores para aplicar correctamente las nuevas pruebas especializadas?

Integridad, uso de software, habilidades blandas.

Impacto

13. ¿De qué manera la implementación de perfiles diferenciados podría contribuir a reducir la deserción académica y mejorar la retención de cadetes durante la formación policial?

Sería lo más adecuado toda vez que oferta académica de la PNP sería atractiva en función a que satisfaga al joven cadete o alumno evitando los retiros. El nuevo modelo de selección debe tener claro que este debe entender que hoy se capta a la generación Z que tiene otras competencias, valores, otra forma de desarrollar su ámbito labora.

14. ¿Cómo considera usted que este modelo de admisión especializado podría influir en la eficiencia de las unidades operativas y en los resultados del servicio policial en el mediano y largo plazo?

Totalmente de acuerdo, esto va a permitir mejorar la calidad del servicio y mostrar la profesionalidad de la PNP.

15. ¿Cómo cree que la creación de perfiles diferenciados influiría en el desempeño operativo de los futuros oficiales?

Totalmente de acuerdo toda vez que sus capacidades, competencias y habilidades serán potenciadas mostrando una mayor efectividad.

16. ¿Qué impacto considera que tendría esta medida en la percepción de profesionalismo y confianza hacia la Policía Nacional del Perú?

Mejora del nivel de confianza, reducción de percepción de inseguridad y victimización, y mostrar a la policía con un modelo: Profesional, Comunitario, Basado en Evidencia y guiado por inteligencia.

ANEXO 4 Encuestas

Resultados de la encuesta a los de primer año

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
• El proceso de admisión evaluó adecuadamente mis competencias personales y profesionales.	9	1	5	11	23
• Las pruebas de ingreso permitieron identificar mis fortalezas específicas.	5	2	2	15	23
• El proceso de selección diferenció claramente entre distintos perfiles o especialidades policiales.	11	10	6	13	8
• Tengo claridad sobre la especialidad a la que me gustaría pertenecer.	3	5	3	13	25
• Considero que mis habilidades actuales se alinean con la especialidad que deseo seguir.	3	3	4	13	25
• Confío en que la asignación de especialidad se realizará considerando mis competencias y aptitudes.	3	1	3	14	28
• Creo que un proceso de selección por especialidad mejoraría la calidad de la formación policial.	5	3	6	15	17
• Considero que una evaluación diferenciada por especialidad desde el ingreso habría sido más adecuada.	3	5	4	7	31

Los resultados obtenidos reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto al proceso de admisión; sin embargo, también evidencian inconsistencias importantes que permiten identificar brechas en el sistema actual.

En primer lugar, una amplia mayoría de cadetes considera que el proceso de admisión evaluó adecuadamente sus competencias (88 respuestas en niveles de acuerdo), lo que indica una percepción favorable sobre la estructura general del proceso. No obstante, esta valoración positiva se matiza al analizar la capacidad del sistema para identificar fortalezas específicas, donde se observa una dispersión significativa, con 24 respuestas en nivel neutral y 15 en desacuerdo, lo que sugiere que el proceso no logra captar plenamente las capacidades individuales.

En relación con la diferenciación por especialidades, si bien existe una percepción mayoritaria de acuerdo (78 respuestas), este resultado debe interpretarse con cautela, ya que los cadetes aún no han experimentado el proceso real de asignación, lo que puede generar una percepción idealizada del sistema.

Por otro lado, se evidencia un alto nivel de claridad vocacional (82 respuestas en acuerdo) y una fuerte alineación entre habilidades y expectativas (90 respuestas en acuerdo), lo que demuestra que los postulantes sí cuentan con una orientación personal definida al momento de ingresar.

Asimismo, destaca el alto nivel de confianza en que la asignación considerará sus competencias (90 respuestas en acuerdo), lo que refleja una expectativa positiva hacia la institución.

Finalmente, una mayoría significativa considera que un proceso de selección por especialidad mejoraría la calidad de la formación (76 respuestas en acuerdo), y que una evaluación diferenciada desde el ingreso sería más adecuada (60 respuestas en acuerdo), lo que evidencia una apertura clara hacia reformas en el sistema.

Resultados de la encuesta a los de tercer año

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
• La especialidad que me fue asignada se ajusta a mis habilidades personales.	18	2	10	23	47
• Considero que mis capacidades físicas, cognitivas o técnicas son adecuadas para la especialidad que desempeño.	10	5	6	12	48
• Recibí información suficiente sobre las funciones y exigencias de mi especialidad antes de su asignación.	22	21	13	27	17
• Me siento conforme con la especialidad que me fue designada.	6	10	7	26	51
• Desde que fui asignado(a), me siento motivado(a) con la formación que recibo.	6	8	8	26	52
• Considero que mi rendimiento académico y práctico está alineado con mi especialidad.	14	5	10	29	42
• Si hubiera existido una evaluación diferenciada por especialidad desde el ingreso, el proceso habría sido más justo y preciso.	10	6	12	31	36
• Creo que un sistema de admisión especializado mejoraría la calidad de los oficiales egresados.	6	10	8	14	62

Los resultados obtenidos permiten observar que una proporción mayoritaria de cadetes considera que la especialidad asignada se ajusta a sus habilidades personales (70 respuestas en niveles de acuerdo), así como que sus capacidades son adecuadas para la función que

desempeñan (60 respuestas en acuerdo). Esto sugiere que, en términos generales, existe un nivel aceptable de correspondencia entre el perfil del cadete y la especialidad asignada.

Sin embargo, emerge una debilidad crítica en el proceso previo, un número significativo de cadetes (43 respuestas en desacuerdo) manifiesta que no recibió información suficiente sobre las funciones y exigencias de la especialidad antes de su asignación, lo que evidencia una falla en la orientación vocacional y en la transparencia del proceso.

Por otro lado, se registra un nivel alto de conformidad con la especialidad asignada (77 respuestas en acuerdo) y motivación en la formación recibida (78 respuestas en acuerdo), lo que indica que, una vez dentro del sistema, los cadetes logran adaptarse. Asimismo, una mayoría considera que su rendimiento académico y práctico está alineado con su especialidad (71 respuestas en acuerdo), lo cual refuerza esta capacidad de adaptación institucional.

No obstante, los resultados más relevantes para la investigación se encuentran en la percepción sobre la mejora del sistema, una mayoría significativa considera que una evaluación diferenciada por especialidad desde el ingreso habría sido más justa y precisa (67 respuestas en acuerdo) y que un sistema de admisión especializado mejoraría la calidad de los oficiales egresados (76 respuestas en acuerdo).

NOTA BIOGRÁFICA DEL AUTOR

Coronel PNP Braulio Reynaldo FUENTES VALLE, cuenta con 36 años de servicios al Estado, egresado como Alférez en 1990 y ascendido a Coronel en el 2020. Posee formación en Administración y Ciencias Policiales, Docencia Universitaria, Gestión Estratégica y el Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID) cuenta con especialización en Investigación de Tráfico Ilícito de Drogas, actualmente se desempeña como Jefe de la Unidad Ejecutora del Cusco. Ha ocupado cargos de Jefe Inteligencia de la DIRNOS, Jefe de la División de Lavado de Activos, comisario de las diferentes comisarías de Lima y Provincias. Fue condecorado con la Orden al Mérito PNP en los diversos grados. Su perfil integra experiencia en investigación criminal, Inteligencia, gestión operativa y liderazgo estratégico en seguridad ciudadana.

Coronel PNP Javier Francisco REÁTEGUI BASTAS, ingresó a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú en 1987, egresando en 1990, desarrollando una destacada y prolongada carrera profesional de más de tres décadas, especializada principalmente en inteligencia policial, investigación criminal y lucha contra el tráfico ilícito de drogas [OBJ]; cuenta con formación académica superior como bachiller y titulado en educación secundaria, además de estudios institucionales en Administración y Ciencias Políticas, complementados con una amplia capacitación en inteligencia estratégica, contrainteligencia, investigación de delitos complejos, lavado de activos, gerencia y gestión pública, tanto en programas de perfeccionamiento como de especialización. A lo largo de su trayectoria ha desempeñado cargos clave como Jefe de División, Jefe de Departamento, Jefe de Operaciones y Oficial de Inteligencia en unidades altamente especializadas de la DIRANDRO, DIRNIC y otras dependencias estratégicas, incluyendo zonas de alta complejidad como el VRAEM, consolidando experiencia operativa y liderazgo en escenarios críticos [OBJ]. Entre sus principales logros institucionales destacan el haber sido condecorado progresivamente con todas las categorías de la Orden al Mérito de la PNP (Medalla de Bronce, Caballero, Oficial, Comendador y Gran Oficial), reflejo de una carrera meritoria, sostenida y ascendente; asimismo, ha recibido múltiples felicitaciones oficiales por servicios distinguidos y acciones destacadas, especialmente en operaciones contra el narcotráfico. Su desempeño profesional, caracterizado por responsabilidad, experiencia en inteligencia operativa y capacidad de conducción, le ha permitido alcanzar el grado de Coronel en el año 2022, consolidándose como un oficial superior con amplia trayectoria, reconocimiento institucional y aporte significativo en la lucha contra la criminalidad organizada en el país

Coronel PNP Walter Gregorio PONCE PAUCARMAYTA, cuenta con 36 años de servicios al Estado, egreso como Alfz. PNP en 1990 y ascendió a Coronel en el 2023, posee formación de licenciado en Administración y Ciencias Policiales, segunda especialización COEM, maestría en Criminalística de la ESPOGRA PNP y Maestría en Docencia Universitaria de la Universidad Enrique Guzman y Valle, así como estudios institucionales en diversas especialidades policiales, como Terrorismo, Investigación Criminal, Delitos aduaneros entre otros, fue condecoración en la Orden al Merito de la PNP por servicio Meritorios en los grados de Gran Oficial, Comendador, Oficial, y Caballero y demás felicitaciones por servicios meritorios, su perfil integra experiencia en investigación Criminal e inteligencia.

Coronel PNP Oscar LIMACHI PINTO, cuenta con 36 años de servicio al Estado, egresado como Alférez PNP en 1990 y ascendido a Coronel PNP en el 2023. Posee formación de Maestría en Administración y Ciencias Policiales y el Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID), cuenta con especialización en Investigación Criminal, actualmente se desempeña como ASESOR en el ESTADO MAYOR DEL COMANDO DE OPERACIONES POLICIALES. Ha ocupado cargos como Comisario PNP

en el Distrito de Paramonga y otras provincias a nivel nacional, Jefe de la División de Orden Público y Seguridad de Ayacucho. Fue condecorado con la Orden al Mérito PNP en los diversos Grados PNP. Su perfil integra experiencia en Orden Público y Seguridad, Gestión Operativa y Liderazgo Estratégico en Seguridad Ciudadana.

Coronel PNP Emiliano CARDENAS FAJARDO, cuenta con 36 años de servicios al Estado, egresado en 1990 y ascendido a coronel en el año 2023, posee formación en Administración y Ciencias Policiales, Maestría en Gestión Pública, también ha llevado el Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID), cuenta en especialización en Inteligencia Policial; actualmente se desempeña como Jefe de División de Proyectos Especiales de la Policía Comunitaria. Ha ocupado cargos como Jefe de la División de Inteligencia del Frente Policial- Puerto Inca, ha sido comisario en la mayor parte de las provincias del Departamento de San Martín; fue condecorado con la Orden al Mérito PNP por Servicios Prestados, en los diversos grados PNP. Su perfil integra experiencia en Inteligencia Policial, en Orden Público y Seguridad y Liderazgo Estratégico en Seguridad Ciudadana.