



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Planificación estratégica de una unidad administrativa
de la Policía Nacional del Perú para el periodo 2018 -
2030**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. José Miguel Castro Millán

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

PERÚ – 2017

Página del Jurado

Héctor Raúl Santa María Realiza
Presidente

Dr. Alejandro Sabino Menacho Rivera
Secretario

Dr. Luis Alberto Núñez Lira
Vocal

Dedicatoria:

A Bertha, Marilyn y Michael Samir, por el sacrificio del tiempo que no les di para realizar estos estudios.

Agradecimiento:

A la Escuela de Posgrado, al Dr. Luis Alberto Núñez Lira, a la Dra. Mercedes Nagamine Miyashiro y al Dr. John Morillo Flores investigadores de la Universidad Cesar Vallejo, así mismo al Dr. Rubén Guevara Moncada profesor de metodología de investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú y a la Policía Nacional del Perú por su acompañamiento, asesorías y facilidades en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Declaración de Autoría

Yo, **José Miguel Castro Millán**, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado “**Planificación estratégica de una unidad administrativa de la Policía Nacional del Perú**”, presentada, en 156 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 14 de setiembre del 2017



José Miguel Castro Millán
DNI: 43116061

Presentación

El presente trabajo de investigación académica desarrollado en la maestría de gestión pública de la Universidad Cesar Vallejo titulada planificación estratégica de una unidad administrativa de la Policía Nacional del Perú, tiene como objetivo principal conocer el planeamiento estratégico en la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra y proponer un plan de desarrollo estratégico para esta institución gubernamental.

El contenido del presente trabajo académico se desarrolla en nueve capítulos cuyo contenido es el siguiente: en la introducción (i), se desarrolla los antecedentes, el marco teórico, espacial y temporal, por último cerrando este capítulo está la contextualización histórica, política, cultural y social; en el problema de investigación (ii) tenemos la aproximación temática con las observaciones, estudios relacionados y preguntas orientadoras, luego se formula el problema de investigación, con su respectiva justificación, relevancia, contribución, planteando objetivos general y específicos para la investigación; en el marco metodológico (iii) se desarrolla la metodología de investigación, tipo de estudio, diseño, se contempla el escenario de estudio, la caracterización de los sujetos, la trayectoria metodológica, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el tratamiento que dio a la información, con el respectivo mapeamiento y rigor científico; en el trabajo de campo (iv) se describe los resultados de investigación de la fase prospectiva y la fase estratégica con sus respectivos escenarios, acciones estratégicas y la ruta estratégica a seguir, en los capítulos siguientes se desarrolla la discusión (v), las conclusiones (vi), las recomendaciones (vii), las referencias bibliográficas (viii) y por último los respectivos anexos (ix) que complementan la investigación.

Los resultados obtenidos bajo el rigor científico son el escenario apuesta en base a la visión institucional con los respectivos objetivos estratégicos, indicadores y metas programáticas, sugiriendo las acciones institucionales de acuerdo a la ruta estratégica identificada por el investigador utilizando las herramientas informáticas de este modelo de la nueva gerencia pública, por todo

lo expuesto esperamos señores miembros del jurado que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El Autor.

Lista de contenidos

	Pag.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenido	viii
Lista de tablas	xi
Lista de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Marco teórico referencial	23
1.3 Marco espacial	40
1.4 Marco temporal	42
1.5 Contextualización	43
II. Problema de investigación	45
2.1. Aproximación temática	46
2.2. Formulación del problema de investigación	48
2.3. Justificación	49
2.4 Relevancia	50
2.5. Contribución	51
2.6. Objetivos	52
Objetivo general	52
Objetivos específicos	52
III. Marco metodológico	53
3.1. Metodología	54
3.1.1. Tipo de estudio	54
3.1.2. Diseño	54
3.2. Escenario de estudio	55
3.3. Caracterización de sujetos	55

3.4. trayectoria metodológica	55
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
3.6. Tratamiento de la información	56
3.7. Mapeamiento	56
3.8. Rigor científico	58
iv. Análisis prospectivo del entorno	60
4.1 Diseño del modelo conceptual y análisis general de la unidad educativa.	61
Situación General de la Escuela de Formación.	61
Visión, Misión, Valores, y Ética	62
Antecedentes	62
Visión	63
Misión	64
Valores	66
Código de Ética	65
Evaluación Externa	68
Análisis Tridimensional de las Naciones	68
Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	69
Potencial nacional	69
Influencia del análisis en la Escuela de Formación Policial	75
Análisis del Entorno PESTE	75
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	76
Fuerzas económicas y financieras (E)	77
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	77
Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	78
Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	79
Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	81
La Escuela de Formación Policial y sus Competidores	82
Poder de negociación de los proveedores	82
Poder de negociación de los compradores	82
Amenaza de los sustitutos	82
Amenaza de los entrantes	83
Rivalidad de los competidores	83

Evaluación Interna	84
Análisis Interno	85
Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	94
4.2 Identificación y análisis de tendencias	95
4.3 Identificación de variables estratégicas	97
4.4 Diagnóstico de variables estratégicas	99
4.5 Construcción de escenarios	101
Escenario Óptimo.	101
Escenario Tendencial.	101
Escenarios Exploratorios.	101
v. Formulación de la estrategia	103
5.1 Escenario apuesta	104
5.2 Visión	105
5.3 Objetivos estratégicos sectoriales	106
5.4 Acciones estratégicas sectoriales	107
5.5 Ruta estratégica	108
vi. Conclusiones	109
vii. Recomendaciones	112
viii. Referencias bibliográficas	114
Anexos	119

Lista de tablas

		Pag.
Tabla 1.	Cuadro comparativo del enfoque sistémico	25
Tabla 2.	Análisis de la visión	64
Tabla 3.	Análisis de la misión	65
Tabla 4.	Matriz de intereses nacionales peruanos (MIN)	69
Tabla 5.	Magnitud y crecimiento de la población	70
Tabla 6.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	81
Tabla 7.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	94
Tabla 8.	Análisis de las tendencias priorizadas	96
Tabla 9.	Variables de impacto tendencial	98
Tabla 10.	Indicadores por las variables estratégicas	100
Tabla 11.	Análisis de los objetivos estratégicos	106
Tabla 12.	Vinculación de objetivos con sus variables de acción	107

Lista de Figuras

	Pag.
Figura 1. Cuestionamientos en prospectiva.	37
Figura 2. Producto bruto interno y demanda interna 2008 -2017 II	71
Figura 3. Gasto del consumo final privado 2008 I – 2017II	72
Figura 4. Índice de acometividad global	73
Figura 5. Tendencias ambientales: cambio climático mundial al 2100	80
Figura 6. Estructura de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial	91
Figura 7. Matriz de análisis estructural	99
Figura 8. Escenarios al 2030 – Modernización de la Escuela de Formación Profesional Policial	101
Figura 9. Escenario apuesta al 2030	103
Figura 10. Ruta estratégica con secuencia lógica de acciones	108

Resumen

El presente trabajo académico de investigación bajo el rigor científico tuvo como propósito principal conocer el planeamiento estratégico en una sub Unidad de la Policía Nacional del Perú y proponer un plan de desarrollo estratégico para esta institución gubernamental para el periodo 2018 al 2030.

En el desarrollo de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo, con el método de estudio de casos, del tipo Institucional no experimental, diseño diagnóstico institucional holístico en planificación estratégica, la población fue todo el espectro documental institucional en planificación estrategia en el periodo del 2016 al 2017, así como la normatividad que parametriza su desarrollo de acuerdo al Ceplan como ente rector del Sistema de Planificación Nacional en la administración del Estado Peruano, complementariamente por tratarse de una institución que tiene competencias compartidas, se analizó los planes estratégicos del sector educativo, gobiernos locales y regionales, sacando sus principales tendencias según el análisis estructural y estadística tendencial de las variables estratégicas, aplicando el método MEYEP para prospectiva se logró construir el escenario apuesta en base a la visión institucional con los respectivos objetivos estratégicos, indicadores y metas programáticas, sugiriendo las acciones institucionales de acuerdo a la ruta estratégicas identificada por el investigador utilizando las herramientas informáticas y software disponibles como el MICMAC de este modelo de la nueva gerencia pública.

Palabras claves: planeamiento estratégico, prospectiva, megatendencias, escenario apuesta y modernización del Estado

Abstract

The present academic work of research under the scientific rigor had as main purpose to know the strategic planning in a sub unit of the National Police of Peru and to propose a plan of strategic development for this governmental institution for the period 2018 to 2030.

In the development of the research the qualitative approach was used, with the method of case study, institutional type non-experimental, holistic institutional diagnostic design in strategic planning, the population was the entire institutional documentary spectrum in strategic planning in the period of 2016 To 2017, as well as the regulations that determine its development according to Ceplan as the governing body of the National Planning System in the administration of the Peruvian State, because it is an institution that has shared competences, analyzed the strategic plans of the education sector, local governments And regional, taking their main tendencies according to the structural analysis and trend statistics of the strategic variables, applying the MEYEP method for prospective was able to build the scenario based on the institutional vision with the respective strategic objectives, indicators and targets Programmatic, suggesting the institutional actions according to the strategic route identified by the researcher using the computer tools and software available as the MICMAC of this model of the new public management.

Keywords: Strategic planning, prospective, megatrends, scenario bet and modernization of the State

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Los antecedentes referenciales del presente estudio de investigación respecto al Planeamiento Estratégico son los siguientes:

1.1.1 Antecedentes internacionales

Flores y Flores (2013) Ecuador, con la tesis para Magister en Planificación y Dirección Estratégica titulada “Planificación estratégica al 2015 y gestión por procesos para la empresa SATELITE.COM S.A”, se plantearon como objetivo general establecer una Planificación Estratégica al 2015 y una Gestión por Procesos para la empresa SATELITE.COM S.A., utilizando el método deductivo como metodología de investigación y un estudio de campo exploratorio, descriptivo y explicativo. Concluyendo que en la empresa SATELITE.COM S.A. falta el debido control y supervisión en sus procesos ya que se identificaron duplicidad de actividades por ende el retraso en el cumplimiento de sus objetivos y sobre gastos para la empresa, afectando también su imagen para con sus clientes.

Respecto a este antecedente internacional, tiene una importante relación con nuestra variable de investigación, ya que la propuesta si bien es cierto diferente, tienen el mismo objetivo, el cual es darle un horizonte o meta a donde dirigir a la empresa, enriqueciéndose el trabajo con la metodología en planificación estratégica empleada en este antecedente y que aporta un marco referencial de ejecución en las matrices empleadas durante el diagnostico situacional e identificación de los escenarios futuros a los que pueda enfrentarse una empresa, bajo los factores y realidad coyuntural que enfrenta.

Carrión (2013) en Ecuador, con su tesis “Planificación estratégica para la empresa comercial FERVAZ de la ciudad de Loja periodos 2012-2016”, se planteó como objetivo principal realizar una planificación estratégica para la empresa FERVAZ, utilizando como instrumento principal la entrevista al gerente y encuestas

para los demás involucrados, tanto a los empleados como a sus clientes, concluyendo que la empresa en mención nunca contó hasta la elaboración de este trabajo con una planificación estratégica desde haber sido creada en 1997, en tal sentido este trabajo es un aporte para encaminarla y darle un mayor dinamismo para lograr el desarrollo y crecimiento de la empresarial.

Siguiendo con la línea de aporte de antecedentes la tesis citada en el párrafo anterior brinda una mayor información teórica de la variable planificación que una de las variables que se está investigando en el presente trabajo académico, y desarrollo metodológico es basada íntegramente en las matrices de procesamiento de la información en todas sus fases de la planificación estratégica.

Araque y Cruz (2014) en Ecuador, con la tesis para Magister en Planificación y Dirección Estratégica titulada “Planificación estratégica para empresa AICA”, se plantean como objetivo principal de trabajo de investigación, el estudio de la situación actual y plantear un modelo de planificación estratégica que pueda emplear la empresa AICA para el ciclo anual 2011-2016. El método utilizado para su investigación fue analítico-sintético. Concluyeron que la Planificación Estratégica constituye un sistema integral, articulada por todos sus componentes bajo un mismo fin, identificando sistémicamente todas y cada una de las coyunturas favorables y riesgos que acontecen en un periodo de tiempo, siendo esta la base de información para la toma de decisiones y explotar las oportunidades del futuro, para cuyo logro es importante que los miembros de la empresa AICA participen activamente en su elaboración, haciendo un aporte multidisciplinario y su compromiso de cumplir las metas.

Este antecedente internacional aporta un nuevo enfoque de planificación estrategia de lo hasta ahora explorado en esta fase de recolección de antecedentes internacionales y está directamente relacionado a incluir en este proceso a todos los miembros de la empresa con el fin de dar un aporte multidisciplinario en la fase de análisis situacional y posterior identificación de estrategias de posicionamiento, en

otro aspecto se sigue manteniendo los mismos instrumentos de recolección en todas las fases de planificación estratégica.

Álvarez (2014) en Chile, con la tesis de Maestría “Propuesta de herramienta de planificación estratégica para la gerencia de educación de la fundación minera escondida”, se planteó como objetivo de investigación el diseñar y proponer una herramienta de control para la planificación estratégica utilizando el cuadro de mando integral, bajo el método de investigación descriptivo y estudio de campo llego a la conclusión de que la planificación es un instrumento que permite prever y beneficiarse de las coyunturas que se van a presentar, aplicando la propuesta de valor y ejes estratégicos bajo el enfoque de gerencia de la educación se entrega un cuadro de mando integral con sus tableros de gestión y tableros de control, que permitió desarrollar indicadores para calificar y traducir la visión institucional.

El aporte de esta tesis internacional al trabajo se dirige directamente a visualizar la coyuntura de nuestro vecino país del sur, relacionado directamente en el desarrollo de un plan estratégico institucional, mostrando un esquema diferente de tesis, pero con el mismo análisis de las fases aplicando las matrices de recolección e identificación de información para la fase estratégica de desarrollo institucional.

Surquillo (2015) en Quito, con su tesis “Diseño de una planificación estratégica en el gobierno autónomo descentralizado Municipal Cantón Espejo provincia del Carchi”, se deduce del contenido que el objetivo del investigador era diseñar un plan estratégico para la Municipal Cantón Espejo provincia del Carchi en Ecuador, utilizando un método de investigación descriptivo, los pasos que siguió fueron primero identificar la situación actual de dicha Municipalidad incluyendo su geografía, población, lugares turísticos y cultura, luego realiza el análisis situacional y finalizo con la propuesta de planificación estratégica, concluyendo que dicha municipalidad no cuenta con plan estratégico a largo plazo que aproveche sus recurso turísticos de manera eficiente y más aún que los funcionarios desconocen los pasos a seguir para realizar correctamente una planificación y dirección estratégica.

El aporte de este trabajo de investigación es fructífero porque se enfoca en una institución estatal de la república ecuatoriana, en el cual aplica las mismas matrices para su procesamiento de la información, ahondando en el marco teórico de la variable investigada y así mismo se pudo apreciar que la realidad de sus instituciones estatales no dista mucho de la realidad peruana ya que el desarrollo urbanístico, social y cultural se mantienen bajo la misma coyuntura de realidad nacional explorada en nuestro querido país.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Can, Di Tolla, Fernández y Palomino (2012) en Lima, presentaron como tesis de Maestría “Planeamiento Estratégico del distrito de Surquillo”, planteándose como objetivo principal elaborar un Plan Estratégico Integral para el del distrito de Surquillo, bajo el método de investigación analítico descriptivo llegó a la conclusión de que el del distrito de Surquillo, gracias a su ubicación, tiene el potencial para convertirse en el polo de desarrollo comercial de la zona de centro sur de Lima, capitalizando las necesidades de los consumidores de los distritos de mayor poder adquisitivo del país, debido a que la accesibilidad del distrito a través de las vías de transporte que cruzan y delimitan el distrito, facilita la llegada de los consumidores actuales y potenciales.

El aporte del trabajo de investigación descrito en el párrafo anterior de una de la universidades más reconocidas del ambiente académico nacional, nos muestra un esquema semejante en el análisis y procesamiento de la información para la elaboración de un plan estratégico, pero encontrando un aporte singular de hasta ahora visto que es la matriz MIN (matriz de interés nacional) que ayuda con una importante información para el análisis situacional de las entidades estatales en nuestro país, lo cual beneficia al desarrollo del presente trabajo de investigación, brindándole otra herramienta con la cual trabajar.

Ibarra (2012) en Lima, mediante su tesis para obtener el grado Maestro titulado “Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092, Puente Piedra, Lima 2011”, se planteó como meta principal de investigación, determinar la correlación entre planificación estratégica y la Gestión de la Calidad en una institución educativa pública, bajo el método de investigación teórica explicativa y el ex post facto, llegó a la conclusión que la planificación estratégica es la causa que genera una gran mejora en la gestión de calidad de la institución educativa donde se realizó la investigación, así mismo ha demostrado que un buen diagnóstico situacional beneficia en la gestión de la calidad.

El beneficio obtenido en este antecedente nacional es el enfoque que toma el investigador de la variable planificación estratégica al relacionarla con la gestión de la calidad en una institución educativa estatal, lo cual beneficia al desarrollo del trabajo académico en la línea de investigación de gestión pública.

Talledo (2013) en Piura, con su tesis de Maestría “Modelo de Gestión del Conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos Regionales en el Perú”, se planteó como meta principal de investigación definir un modelo de Gestión del Conocimiento para la planificación estratégica en los sectores ministeriales y también en el ámbito regional del país, utilizando un método de investigación descriptivo analítico llegó a la conclusión de que gestión del conocimiento es un sistema completo en el manejo del conocimiento de cualquier tipo dentro de una organización, siendo fundamental el proceso de almacenamiento y transferencia apoyándose en la tecnología de la información; permitiendo con esto unificar criterios conceptuales y en definiciones de temas de planificación estratégica de nuestra nación.

El aporte de esta tesis de grado enfoca la variable de investigación que es planificación estratégica con la gestión del conocimiento, lo cual se asemeja a la coyuntura donde se desenvuelve la institución estatal académica de Policía Nacional del Perú, por otro lado, aplica las matrices de procesamiento en el mismo sentido

que los antecedentes anteriores.

Calderón (2013) en Lima, con la tesis de Maestría “Madurez y planificación estratégica de proyectos Business Process Manager (BPM) en el sistema financiero peruano”, se planteó como objetivo primordial Conocer el nivel de progreso y afianzamiento de BPM (en español gestión de procesos de negocios), su ejecución y el impacto de la excelencia operativa para las empresas del Sistema Financiero Peruano (SFP), con el objetivo de trazar una ruta para lograr el afianzamiento y madurez; aplicando un Modelo de Análisis de Madurez, una planificación estratégica en los proyectos BPM y una propuesta guía para implementación en proyectos BPM, con un método de investigación descriptivo y explicativo llegó a la conclusión de que las entidades analizadas están en un nivel básico de madurez, ya de todas las empresas estudiadas una sola de ellas gestiona adecuadamente esta variable, por lo que en las otras se genera un impacto negativo en su imagen de excelencia en el marco operativo.

El aporte del trabajo de investigación expuesto en el párrafo anterior brinda otra relación multidisciplinaria de la variable investigada que es planificación estratégica, al relacionarla con el ambiente financiero nacional.

Pisconte (2015) en Lima, mediante su tesis para optar el grado académico de maestro cuyo título es “Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana publicidad SAC”, se planteó como objetivo principal el determinar el grado de influencia de las variables liderazgo y planificación estratégica en la mejora continua de una empresa de publicidad, aplicando la investigación descriptiva, de campo, explicativa y exploratoria; tubo como conclusión que las variables liderazgo y planificación estratégica influyen significativamente en la mejora de esta empresa de publicidad, ya que el liderazgo de la alta dirección es clave en el desarrollo potencial y mejora de la calidad en la organización, así mismo la planificación estratégica favorece en el aumento de las ganancias económicas de la empresa.

En este trabajo académico se relaciona la variable investigada con la de liderazgo, con un enfoque filosófico y aportando un mayor marco teórico y regencia de las fuentes consultadas para su elaboración y desarrollo de las fases de diagnóstico situacional y la elaboración de los escenarios emergentes de las matrices de procesamiento empleadas.

Farfán, Núñez y Torres (2016) en Lima con su tesis de Maestría “Estrategias para la Modernización del Ejército del Perú” se plantearon como objetivo principal determinar mediante la aplicación del análisis prospectiva la ubicación en el futuro del Ejército peruano modernizado acorde a los avances tecnológicos, siguiendo una serie de metas estratégicas, basadas en la visión institucional, aplicando para su investigación un método ex post facto - descriptivo sin la manipulación de las variables de investigación. Concluyendo que un futuro los países colindantes y cercanos a nuestro territorio se verán en mejor situación y equipamiento bélico, aumentando la amenaza de nuestra soberanía nacional por lo cual es imprescindible que nuestro ejército nacional sea modernizado y que se siga el presente Plan Estratégico de largo plazo al 2030 fecha en que debemos cumplir las metas y objetivos planteados.

El aporte de esta tesis es significativo no solo por lo resiente de su investigación sino por el enfoque totalmente distinto que le da a la variable de planificación estratégica que estamos investigando, sino que se trata de una institución estatal castrense que se asemeja con el trabajo formativo de los miembros de la Policía Nacional del Perú; así mismo, enfoca la planificación desde la perspectiva del Ceplan en base su directiva que norma dicho proceso estratégico.

1.2 Marco teórico referencial

Teoría general de sistemas

Propuestos en 1950 por el biólogo y epistemólogo Ludwig Von Bertalanffy, iniciando

el pensamiento sistémico, rechazando la concepción mecanicista de la ciencia, basándose principalmente en estudiar los sistemas vivos ya que para esa época no existía conceptos y elementos que permitieran su estudio. Posteriormente luego de su aceptación por la comunidad científica es aplicado a los sistemas sociales, ya que, por sus particularidades y diferencias con los ya conocidos sistemas mecánicos, permitía un nuevo enfoque de estudio y concibiendo a la Teoría General de Sistemas (TGS) un objeto de estudio para todas las ciencias basándose en sistemas.

Básicamente esta teoría se desarrolló por la tendencia de sistemas de aquella época, que recibió toda la influencia de la revolución industrial, con la automatización de procesos para lograr resultados a menores costos de producción, haciéndose muy popular el termino sistemas en todos los ambientes de la ciencia. Por el corte profesional de Von Bertalanffy, su análisis y estudio de los seres vivos lo llevo a considerar que todas las ciencias se deben desarrollar bajos sistemas que integran órganos con funciones específicas pero que al final realizan trabajos articulados beneficiando a todos los integrantes de sistema. Pero lo paradójico es que la comunidad científica de aquella época lo recibió con incredulidad y por el ambiente más radical lo consideraron como trivial y falsas por pretender comparar a un organismo vivo con una sociedad, que ese entonces se veía abrumada por la tecnificación y el desarrollo de la robótica.

El ejemplo clásico de esta TGS según Von (1968) es que “la física se ocupa de sistemas de diferentes niveles de generalidad... desde leyes específicas hasta leyes generales” (p.32,33). Con esto daba entender que los organismos vivos si bien es cierto componen en si un sistema que a su vez están compuestos de órganos, moléculas y células, estas trabajan sincronizadamente para darle utilidad al ser que las contiene.

A. Metas de la Teoría General de Sistemas

Debido a la pluralidad de conocimientos de la ciencia, Von, L. (1968, pp.36-38)

planteo las siguientes metas para su teoría en pos de garantizar un mejor manejo del conocimiento.

- Solucionar el problema de organización, debido al desarrollo de la ciencia se han creado en forma independiente sectores que manejan el mismo conocimiento de enfoque diferentes por lo que era productivo para el conocimiento asociarlos en un sistema único.
- Ser de aplicación general a las demás ramas de la ciencia, aportando la filosofía de la organización articulada del conocimiento.
- Darle sentido organizacional a las ciencias empíricas y formales, decidir juntar las ciencias sociales y naturales de forma articulada y productiva.
- Permite esta teoría ser transversal a toda la ciencia no físicas.
- Ser unificadora e integradora en el desarrollo y gestión del conocimiento científico.

La TGS está compuesto de sistemas abiertos y sistemas cerrados que a continuación pasamos a explicar.

B. Sistema Cerrados

Es la que contiene básicamente a las ciencias puras como la física.

La física ordinaria sólo se ocupa de sistemas cerrados, de sistemas que se consideran aislados del medio circundante. Así, la fisicoquímica nos habla de las reacciones, de sus velocidades, y de los equilibrios químicos que acaban por establecerse en un recipiente cerrado donde se mezclan cierto número de sustancias reaccionantes. (Von, 1968, p.61).

Esto quiere decir que este tipo de sistemas contiene parámetros estrictos que se deben cumplir para su ejecución, determinadas por teorías y leyes que rigen el desarrollo y procedimiento para conseguir resultados fehacientes y aceptados por la comunidad científica.

C. Sistemas abiertos

Este tipo de sistemas está constituido por las sociedades ya que la complejidad de sus integrantes aporta una diversidad su estructura, siendo cada individuo particular por sus rasgos peculiares que se desarrollan de diferente modo en una misma sociedad, pese a compartir el mismo espacio geográfico y el mismo roce sociocultural. Siendo el individuo la célula de este organismo regido según Von (1968) por “la dinámica de poblaciones” (p.106).

Tabla 1

Tabla comparativa del enfoque clásico y sistémico

Enfoque clásico	Enfoque sistémico
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reduccionismo: refiere al sentido de que todo se puede reducir a sus componentes más básicos. 2. Pensamiento analítico: es lo complementario al anterior, que conceptualiza a esas partes como integrantes de un todo e integran una solución del todo. 3. Mecanismo: se concibe que los problemas y deficiencias están directamente relacionados a sus causas determinadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Expansionismo: se orienta al total, concibiendo al problema como parte de uno mayor. 2) Pensamiento sistémico: el problema que se está explicando es considerado como parte de uno general y se conceptualiza por la ubicación que tiene en el sistema. 3) Teleología: estudia el fin filosófico de las causas finales, siendo necesario estas causas para el propósito que concibe los problemas y deficiencias que están directamente relacionados a sus causas determinadas, pero no siendo suficientes para producir consecuencias.

Fuente: Universidad Tecnológica del Centro - Colombia

El organismo considerado como un sistema abierto

Por ser los organismos multicelulares regidos por compuestos físicos y químicos encontramos a la célula que por su funcionalidad permite el ingreso y salida de materia, pero siempre se mantiene en equilibrio pese a este tránsito; así mismo está

sometido a influencia del ambiente que produce estímulos en la célula, siendo este cumulo de fluctuaciones el conjunto de procesos y según Von (1968) “Éste es el grupo de procesos causados por cambios de las condiciones externas y heteronómicamente subsumidos en la fisiología de la excitación” (p.126). Es decir, pese a esta gama de influencias el organismo contiene células que se adaptan a estos factores y pueden retornar a su equilibrio.

Es por ello que los organismos no están en considerados dentro de un sistema cerrado pese a su equilibrio constante, ya que cada célula de este organismo está afectada por diferentes factores y estímulos que hace únicas a cada célula que por las reacciones químicas se articulan en trabajos conjuntos que permiten su funcionalidad a los organismos.

Equifinalidad, es un término utilizado por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy para explicar que los sistemas vivos que no solo son sistemas cerrados, sino que son sistemas abiertos en estado de equilibrio que permiten a estos sistemas conseguir el mismo objetivo recorriendo senderos diferentes, dado que como sistema vivo está compuesto de órganos complejos que trabajan de distinto modo a pesar que cumplen el mismo fin de organismo a organismo.

Puede alcanzarse el mismo estado final, la misma meta, partiendo de diferentes condiciones iniciales y siguiendo distintos itinerarios en los procesos orgánicos. (Von, 1968, p.137).

Máxime considerando que como seres humanos pertenecientes a este tipo de sistemas tenemos los mismos órganos pero el trabajo es distinto de organismo a organismo, pero todos al final cumplen los mismos objetivos que mantiene al sistema en funcionamiento y por ende vivos, coligiéndose una nueva interpretación que nos permite ampliar este concepto implantado por la TGS, que es utilizar otros métodos en lo que hacemos para lograr más eficientemente el mismo objetivo que perseguimos como institución o sistema de administración pública.

Teoría de la nueva gerencia pública

Fue desarrollada en el siglo XX debido a la pérdida de credibilidad de los gobiernos siendo los pioneros en su desarrollo EE.UU. y el Reino Unido, planteándose cuatro pilares fundamentales para esta teoría y los cuales son: “Public choice, teoría de los costes de transacción, neo – tailorismo y la teoría de la agencia” (García, 2007, p.39-42). Esta teoría plantea esencialmente la reforma de la estructura organizacional, simplicidad y reducción normativa, cultural y el fomento de la transparencia administración. Además, basa la planificación en la anticipación de los sucesos a futuro, desarrollándose lo que ahora se conoce como prospectiva, fundamento de la planificación estratégica de los gobiernos, incluido nuestro país.

Por lo que procedemos a desarrollar sus pilares:

A. Public choice

Es la base de la democracia que radica en la máxima de que el poder de un Estado nace del pueblo, ya que estos son los que seden una porción de su libertad para vivir en sociedad, siendo esta cuota de poder lo que administra el gobierno elegido por todo el pueblo. Bajo el enfoque del origen naturalista del derecho, nos dice que la administración de este poder es básicamente evitar que los individuos hagan justicia por su propia mano y se adicione a esta controversia un tercero imparcial que administrará justicia en benéfico de la armonía social.

Hoy por hoy este sistema de administración ha mutado en un empecinado criterio burocrático que genera que el servicio que brinda el sector público en su mayoría sea deficiente e ineficaz, ya que las expectativas del ciudadano no son satisfechas a cabalidad en el tiempo y modo adecuado. Este interés social a generado en la actualidad que este término sea relacionado a lentitud y pereza de la administración pública para cumplir con sus funciones, por lo que urge desarrollar una mejor competencia en atención a los servicios que brinda el sector público, que

logre verdalmente la satisfacción de las expectativas y necesidades de la sociedad.

Este pilar aporta a la teoría de la nueva gerencia pública (TNGP) la cuota de democratización y el trabajo enmarcado en satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos desde su propia participación en la planificación de desarrollo a futuro, con el aporte de gestión de los riesgos y mitigar su impacto negativo y amplificar el impacto positivo que tiene en la gestión pública. Es así que los actuales gobiernos que aplican esta teoría ponen su mayor esfuerzo en atender el trabajo prospectivo de la planificación con el análisis respectivo de los riesgos al que se van enfrentar para llegar al escenario apuesta, o en términos más sencillos a la meta institucional trazada en un periodo de tiempo.

B. Teoría de los costes de transacción

Esta teoría afirmó que cada proceso de contraprestación de bienes o servicios se genera paralelamente a este fenómeno comercial un costo al solo echo de ejecutar la transacción que genera que el costo total se incremente y que en muchas ocasiones en la administración pública no lo tiene en cuenta. Este gasto oculto que se tiene en el gasto público es asumido como déficit en la administración ya que no se presupuesta en la planificación lo que acarrea serios problemas de liquides, por lo que urge tener en cuenta como pilar para el nuevo enfoque de Gestión Pública.

La eficacia y eficiencia de la administración depende de identificar bien los procesos y conocer los costos reales de la transacción, de lo contrario genera que se despilfarre el recurso escaso del Estado, generando una mala percepción de la sociedad que conlleva en muchas ocasiones que lo precios pactados se incrementen en el pago final. Esto genera en la percepción del ciudadano de a pie, que en la administración hay corrupción. Por lo que la participación ciudadana no es la panacea a todos los problemas de la actual administración pública. Centrándonos bajo este concepto en otro pilar para mejorar la administración bajo el enfoque de la TNGP.

C. Neotailorismo

En esta teoría se analizó a los gestores públicos enmarcados en su ambiente laboral y el aporte que pueden dar al Estado, con adecuados controles que permitan mejorar sus actividades a través de la identificación de sus actividades que generan logros y los que generan pérdidas a la administración, premiándose la innovación que mejora la gestión con eficiencia y eficacia por lo que en contraposición esta referencia sería el castigo o penalidad a las malas actividades de administración.

Esta busca la reingeniería de administración pública en post de la mejorar sus resultados para una eficiente y eficaz gestión del recurso público, apelando al talento humano y su residencia a los problemas que se enfrenta cotidianamente. Es así que este Neotailorismo aporta significativamente al nuevo enfoque de la administración pública. En aras de modernidad el Neotailorismo busca que el gestor público aporte con las principales mejoras en el proceso de atención de necesidades y expectativas de los ciudadanos para con sus gobiernos.

D. Teoría de la agencia

Esta teoría aportó a tres elementos bien enlazados que se influyen directa e indirectamente con resultados en la administración tradicional negativa, estos son “ciudadanos, políticos y gestores” (García, 2007, p. 41-44). Por lo que se debe manejar estos eslabones de la admiración pública para lograr cambios beneficiosos para la sociedad en su conjunto. La nueva gerencia pública busca a través de esta teoría administrar adecuadamente a cada miembro, desarrollando sus potenciales en el marco de su desempeño y lograr un trabajo articulado en post del desarrollo y modernización del Estado en su conjunto.

Es así que la TNGP trabaja en forma individual sus fortalezas y debilidades para luego engranar una labor de agencia, mejorando el desempeño conjunto. El ciudadano canalizando adecuadamente sus requerimientos y necesidad separando

de esta sus expectativas banales, los políticos gestionando el control y supervisión macro expectante del problema y finalmente los gestores realizando adecuadamente la atención eficiente y oportuno de las necesidades y requerimientos de los ciudadanos.

Planificación

La planificación es la realización de actividades enlazadas y secuenciales para conseguir un objetivo. Es así que para poder realizar acciones en el presente y estas tengan efectos a futuro tienen que estar articulados a una meta en concreto, de lo contrario lo único que se llega a conseguir es el agotamiento y frustración de ser lo que no quiere ser y se busca culpables de nuestro fracaso. Las acciones que realizamos hoy determinaran los resultado y logros del mañana, es por eso que la competitividad que se tiene en la actualidad se verá afectada por las tendencias mundiales, es por eso que tener un horizonte definido nos permitirá realizar esfuerzos para llegar y no ser víctimas del arrollante futuro al cual enfrentamos día a día.

Los tipos de planificación que se encuentra en la literatura de las ciencias de la administración es basta, todo depende del manejo de las variables que afectan al individuo o empresa para una mejor ilustración presentamos algunos de estos tipos: “planificación personalizada, operativa, estratégica, sistemática, táctica, ecológica, participativa, polarizada, normativa y prospectiva” (cuero et al., s.f). De los cuales nos enfocaremos en la planificación estratégica por ser el más popular por la tendencia mundial de nueva gestión publica

Planificación estratégico

Para enfocar de manera clara este tema comenzaremos por definir que es estrategia: Chandler (citado en Altair, 1962, p.12) refirió que “la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de

los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos". Así mismo para Quinn (citado en Altair, 1980) afirmó que:

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesiones de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes (p.12).

De igual manera Andrews (citado en Altair, 1971) refirió que:

La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es, o lo que va a ser. (p.13).

Así mismo, Ohmae (citado en Altair, 1982) afirmó que:

La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente (p.13).

De manera semejante Henderson (citado en Altair, 1989) refirió sobre la estrategia que:

Es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso interactivo que comienza con el conocimiento de donde está y

qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tienes empresas y son viables, ya tienes alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que solo puede conseguirse a costa de otro (p.13).

Por lo tanto, al definir este concepto de estrategia se puede deducir que tiene que seguir un plan para llegar a ser eficiente y productivo para la empresa, es decir la materialización de nuestros pensamientos es el planeamiento estratégico. “El plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (Altair, s.f., p. 14). De modo similar Ángeles (2005) refirió que “la planificación estratégica es un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de la empresa” (p. 25). Por lo cual la planificación estratégica es atribución y deber de todo directivo o gerente general, para darle un rumbo a su empresa, un sentido para sus labores diarias.

Modernización del estado

Según la Constitución Política del Perú (1993), en su artículo 166° determina la finalidad fundamental de la PNP que gira en cinco ejes fundamentales de acción los cuales integran el orden interno, personas y comunidad, leyes y patrimonio, combatir la delincuencia y control de fronteras. Complementado por las disposiciones normativas de rango legal y organizacional de los sectores involucrados.

Constituyendo la ley de leyes en el estado peruano que marca las pautas y establece las funciones de las instituciones con sus respectivas capacidades.

Según lo establecido en la 7ª política del Acuerdo Nacional, “la política de erradicar la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana” (acuerdo nacional, 2002). Al ser el PNP el ente titular de la Seguridad Ciudadana es

necesario modernizarlo con el fin de obtener su plena operatividad y eficiencia administrativa.

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27658, 2002), contiene textualmente que el Estado peruano esta: “En proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano”. La PNP está directamente involucrada en este proceso, para lo cual se debe de implementar una serie de reformas administrativas con la finalidad de lograr su modernización.

Consecutivamente, el Estado implementa la siguiente normatividad de moderación en la gestión pública:

- Decreto Supremo N° 109-2012-PVM del 01NOV2012, reglamenta las estrategias para la modernización de la gestión pública.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM del 09ENE2013, que contiene las políticas de modernización de la gestión pública.
- Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM del 18MAY2013, que aprueba el plan de implementación de la política nacional de modernización de la gestión pública 2013-2016.

Bajo estos parámetros las entidades estatales deben de orientar la modernización de la Gestión Pública en su campo funcional, es así que la Policía Nacional del Perú como integrante del Ministerio del Interior, bajo el Eje Estratégico 3: Estado y Gobernabilidad referente a la seguridad y defensa nacional (CEPLAN, Plan Bicentenario "Perú hacia el 2021", 2011), debe de garantizar el desarrollo de las actividades de la sociedad en su conjunto, pero se ha mostrado hasta el momento deficiente, no cubriendo las expectativas deseadas por el ciudadano, sumándose a esto la falta de continuidad de buenas ideas que son cambiadas por mero protagonismo del comando de turno. Por lo que urge un adecuado plan estratégico a

nivel de unidades para poder hacer frente a los problemas que se presentan en la actualidad y se mantenga una continuidad de estos, no importando los cambios que se suscitan en la gerencia.

Prospectiva

A través de la historia, el hombre ha buscado por diferentes medios conocer el futuro con la finalidad de tomar decisiones que aseguren la vida y estabilidad de sus respectivas culturas o sociedades; según Servolov (2009): “Desde épocas milenarias existieron pensadores y analistas del futuro que, en algunos casos, los llamaban profetas, sacerdotes, gurús, etc.”, planteando que la prospectiva se divide en tres generaciones de estudios del futuro:

- Posiciones místicas: desde 2500 a.C. a 1700 d.C. constituida por oráculos, brujos, adivinadores profecías, horóscopos, astrología, bolas de cristal, cartas, etc.
- Ficción profética: desde 1700 a 1950 la llamada ciencia ficción, encontrándose en esta generación Julio Verne.
- Enfoques sistemáticos y participativos: 1950 en adelante, la prospectiva se toma como un asunto serio y científico.

Así mismo, nos aproximamos a una cuarta generación de estudios del futuro al cual se denomina: “Enfoque karmático en la construcción de futuros”; por consiguiente, podemos deducir que la prospectiva es una ciencia relativamente nueva, sin embargo, el concepto y su empleo han sido utilizados desde hace aproximadamente 4.500 años; en el Perú, a pesar de que esta corriente prospectiva llega a América Latina en los años 90, no ha sido muy difundida ni estudiada como sí lo han hecho Brasil, México, Argentina, Colombia y particularmente Chile. La Real Academia Española proporciona dos definiciones de prospectiva:

- Que se refiere al futuro.

- Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro, en una determinada materia.

Según Medina (2006): “La palabra prospectiva se deriva del verbo en latín *prospicere* o *prospectare*, que significa mirar mejor y más lejos aquello que está por venir”. Para Concheiro (1994) *prospectare* deriva del latín *pro*, adelante, y *spectare*, mirar, que vendría a ser mirar adelante en el tiempo, representarse idealmente el devenir o crearlo en la imaginación, construir imágenes del futuro. Esta es la esencia del concepto de anticipación. De otro lado, según Decouflé la palabra prospectiva también indica un conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la humanidad que permite desarrollar elementos de prevención de problemas sociales. Luego, desde este segundo sentido, lo importante no es solo mirar el futuro, sino la forma estructurada de observar el devenir. Este fue el avance teórico de Gastón Berger en 1964 con su libro “Fenomenología de los tiempos y prospectiva”. Así también en complemento tenemos que:

La prospectiva constituye un campo en plena evolución, de intersección entre los estudios del futuro, el análisis de políticas públicas y la planificación estratégica. Fundamentalmente, busca aclarar las prioridades gubernamentales y de la región, sector o cadena productiva bajo estudio. Pero su propósito más amplio es promover un gran cambio cultural, una mejor comunicación, una interacción más fuerte y una más grande comprensión mutua entre los actores sociales para pensar su futuro y tomar decisiones desde el presente (Medina y Obregón, 2006, p.128).

En conclusión, la prospectiva es la ciencia que mediante el empleo de diferentes formas de estudio o análisis de la situación actual y de datos históricos, nos permite determinar de manera predictiva, y con cierto grado de asertividad, los escenarios futuros a los que se va a enfrentar una institución o un estado; escenarios que, posteriormente, nos permitirán establecer las políticas necesarias para enfrentar estos escenarios con mayores probabilidades de éxito. Como se puede apreciar en

las lecturas referentes al tema, el estudio del futuro tuvo un inicio relacionado con la seguridad y defensa de los estados, pero, posteriormente, fue empleado para determinar escenarios relacionados con el desarrollo social de los estados, como el caso de Japón, Chile, Brasil y Colombia para el establecimiento de planeamiento estratégico y políticas públicas orientadas al desarrollo de sus estados.

La Directiva 001-2014-CEPLAN, determina cuáles son las entidades públicas responsables de desarrollar la fase “análisis prospectivo” durante el proceso de planeamiento estratégico de las instituciones públicas, dentro de las cuales no se encuentra el sistema educativo policial; sin embargo, para el caso del presente trabajo de investigación, emplearemos la guía metodológica formulada y difundida por el CEPLAN para desarrollar la fase de análisis prospectivo para sectores, considerando la cantidad de medios, recursos humanos y materiales que administra la policía peruana, siendo necesario realizar un análisis institucional que visualice el empleo de sus recursos y sus posibilidades de desarrollo en el largo plazo (10 años o más), el mismo que asegura un proceso coherente y lógico para orientar las acciones estratégicas y medir resultados, que no se podrían observar si como institución solo se formula el Plan Operativo Institucional (POI) como lo dispone la Directiva del CEPLAN.



figura 1. Cuestionamientos en prospectiva.

Fuente: Centro de Planificación Estratégica Nacional 2014, Perú.

Megatendencias

Una megatendencia es un cambio a largo plazo que afecta a los gobiernos, las sociedades y las economías de forma permanente durante un largo período (<http://www.ask.com/>, 2016).

La sociedad peruana se desenvuelve en el marco de megatendencias determinadas por los cambios que a nivel mundial se producen en los diversos ámbitos de la actividad humana. Tales cambios condicionan las posibilidades de desarrollo nacional y representan, en algunos casos, oportunidades para el progreso de nuestro país en lo económico, social y político, mientras que en otros casos podrían representar circunstancias poco favorables que debemos enfrentar de la mejor manera posible para mantener el curso de nuestro desarrollo. Por ello, es importante identificar dichas megatendencias, a fin de orientar mejor la política nacional de desarrollo y tomar las decisiones más apropiadas, de manera que sus efectos sean positivos para el logro de los objetivos nacionales. (CEPLAN, Plan Bicentenario, 2011, pp. 15-23).

Bitar en “Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina”, (Bitar, 2014), nos dice que una forma de anticipar las consecuencias es preguntarse si se previeron a tiempo los principales cambios de los últimos 20 años y si habría sido posible tomar mejores decisiones y aprovechar mejor el tiempo (p.137).

En las dos últimas décadas los países latinoamericanos han dado pasos sustantivos en la afirmación de sus sistemas democráticos y el fortalecimiento de sus instituciones, basados en una gestión equilibrada y eficiente de las finanzas públicas y la macroeconomía, así como políticas sociales inclusivas encaminadas a reducir la pobreza y la desigualdad. Sin embargo, estamos rezagados en cuanto a nuestra visión estratégica, por lo general se desconocen los estudios de las tendencias mundiales a largo plazo, y el análisis de proyectos y programas se suele realizar con

una perspectiva exclusivamente nacional, sin contemplar escenarios globales alternativos ni las experiencias de otros países.

Para el presente trabajo de investigación se consideran algunas megatendencias y tendencias que afectan, o podrían afectar, el proceso de modernización de la Policía Nacional del Perú, tales como la masificación de las comunicaciones, el calentamiento global, el incremento de amenazas contra la seguridad, etc., así mismo, algunas acciones dentro y fuera de la institución que, si bien no constituyen megatendencias a nivel global, sí pueden afectar el proceso en estudio; tal es el caso de la corrupción de las entidades públicas y la injerencia política en las instituciones que, en los últimos años, se ha incrementado considerablemente y que generan otras amenazas como las crisis sociales, ante el descontento de la población.

Experiencias de otros países

Otros países de la región han implementado y ejecutado procesos de modernización de sus policías, la modernización de la Policía de Chile estuvo cimentada en dos pilares fundamentales: el equipamiento y la educación de su personal; este proceso denominado “Plan Alcázar” se inició en 1992, y tuvo como horizonte final el 2010, para lo cual se establecieron los lineamientos y responsabilidades necesarias en los diferentes niveles de gobierno para viabilizar el proceso; pero el aspecto más importante que favoreció este desarrollo fue el apoyo político y la asignación de los recursos necesarios para adquirir el material necesario para su modernización.

Posteriormente, en el año 2012 el Gobierno de Chile promulgó la política de estado relacionada con la seguridad y defensa nacional, donde, de manera clara, se establecen las responsabilidades del estado, las fuerzas armadas y sociedad en general para incrementar la sensación y estado de confianza de la nación chilena. Actualmente, la Policía de Chile es el mejor entrenado y equipado de la región, constituyendo dentro de América del sur un desbalance en cuanto a las fuerzas

terrestres, en comparación con sus vecinos Argentina, Bolivia y el Perú. Otro de los países que viene desarrollando un proceso de modernización efectivo es la Policía de Brasil, el mismo que sobre la base de una sólida industria militar y apoyo político, vienen implementando y capacitando a sus unidades terrestres de conformidad con la política de defensa nacional formulada y difundida en el año 2009.

Estas experiencias nos demuestran que el proceso de modernización de nuestra policía sí es posible, solamente requiere del apoyo del poder político, la sociedad y, sobre todo, el compromiso de los integrantes de la institución; al igual que el caso chileno y brasileño se presentarán diversos obstáculos en el proceso de modernización, pero estos constituyen retos que superar para alcanzar los objetivos previstos; estas consideraciones deben ser establecidas al momento de plantear las estrategias para la modernización de la Policía Nacional del Perú.

1.3 Marco espacial

La presente investigación se desarrolla en el ámbito coyuntural de planificación estratégica en la Policía Peruana (PNP), y siendo esta institución pública la encargada del resguardo del orden y tranquilidad social, obliga a la PNP a realizar un Plan estratégico Institucional (PEI) que contenga en detalle toda la problemática de cada región; así mismo, articulada al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Ministerio del Interior y el Plan de Desarrollo Nacional (PDN).

La duración de esta PEI es de 3 años lo que resulta insuficiente para considerar la enorme responsabilidad que significa la seguridad ciudadana en todo el territorio nacional, debido a la diversidad geográfica y la pluriculturalidad que tiene nuestro país, la planificación resulta de por sí complicada en su estructuración. Debiendo tener en cuenta que la PNP para lograr este objetivo dispone de una serie de unidades especializadas, con diferentes funciones y realidades socioculturales, tan basta como nuestro territorio y que resulta un desafío titánico articularla, constituyéndose por esto en una institución compleja administrativamente.

En las últimas dos décadas, la policía ha sufrido una serie de cambios implantadas a veces por los Gobiernos de turno y otras por el Ministro del Interior del momento, que lo único que se ha conseguido es sumar el desorden y falta de continuidad de doctrina, mística e identificación de sus miembros que se acostumbran a realizar lo mínimo indispensable a fin de evitar conflictos con las nuevas disposiciones que a lo único que nos lleva es al desprestigio institucional que viene a travesando esta noble profesión; así mismo, se ha podido evidenciar que ningún plan estratégico Institucional a considerado lo más básico de toda institución que es el personal que la integra y consecuentemente la pregunta de ¿Quién provee del recurso humano a la PNP? Lo cual resultaría el primer paso estratégico de cualquier buen gerente conocedor de la materia. Respondiendo a la pregunta anterior la unidad encargada de formar a los policías es la ex Dirección de Educación y Doctrina Policial (DIREED) hoy Escuela Nacional de Formación Profesional Policial (ENFPP), integrada por 27 escuelas de Sub Oficiales a nivel nacional, una Escuela de Oficiales situada el Lima, la Escuela de capacitación continua y la Escuela de Post Grado.

Así mismo, conociendo el marco teórico-doctrinario de la planificación estratégica propuesta por el CEPLAN nos habla de planificación en los niveles nacional, sectorial e institucional, situando a la PNP en esta última y dejando a las unidades que la integran con los planes operativos que son anuales. Es decir, la ENFPP viene trabajando con un solo plan operativo para articular a todas estas escuelas que enfrentan realidades diversas por los lugares en donde se encuentran y sumado a esta problemática, se encuentran los directores y el personal de oficiales que ayudan a la administración de estas Escuelas, los cuales son cambiados anualmente, sin ningún tiempo para realizar un verdadero cambio y mejora a través de su respectivo Plan estratégico a largo plazo a nivel de escuela, por la coyuntura y factores que se ve obligado a enfrentar. En este contexto se sitúa la Escuela de Sub Oficiales de Puente Piedra, que es una referente para las demás escuelas, ya que alberga a Cuatro mil estudiantes (4 000) aproximadamente, que es más del 50% del recurso humano que proveen todas las escuelas de formación policial; debido a que

el grueso de los integrantes de la PNP es el personal de suboficiales formados en estas 27 escuelas a nivel nacional. Además, es menester conocer que el nivel académico de estos centros de estudios, es el nivel técnico que consta de 6 semestres de formación, y por la jornada académica que llevan realizan tres semestres por año, logrando graduarse en 2 años.

Ahora bien, esta escuela está a cargo de un director, que como se explicó líneas arriba es nombrado anualmente por la comisión de cambios generales, significando variar de director todos los años. Por esta razón es consecuente afirmar que una empresa es buena si el gerente tiene las capacidades y cualidades para el cargo y que este tenga continuidad, pero sobre todo con una adecuada planificación estratégica a largo plazo, que será ejecutado por sus miembros para poder llegar a las metas trazadas. Es por ello que, nuestro ámbito de desarrollo espacial será la Escuela de Formación porque consideramos que es vital para la calidad profesional del policía peruano.

1.4 Marco temporal

Para el presente trabajo académico se tomará como marco temporal de análisis documental la planificación estratégica de la Institución policial desde la publicación del Plan de Desarrollo Nacional que se dio el 2011 y se proyecta al 2021 por lo que es conocido como el Plan Bicentenario. El análisis de los PESEM y el PEI de la PNP. Así también se hará el análisis de la planificación de las diferentes instituciones y sectores que afectan e impactan en el desarrollo de la gestión educativa policial, por ser una institución de competencias compartidas es afectada por múltiples factores y variables que se analizarán en prospectiva para lograr ubicar nuestro escenario tendencial, escenario optimo y aportar con un escenario apuesta, el cual se trabajara en un horizonte de planificación a largo plazo, es decir de cinco a diez años.

1.5 contextualización:

Histórica, es de conocimiento público que la Policía peruana ha atravesado una serie de cambios que ha marco la realidad institucional actual, esto nos remonta hasta el año 1988, año en que se unificaron tres instituciones para crear lo que hoy conocemos como Policía Nacional del Perú (PNP), los cuales son Guardia Civil, Guardia Republicana y Policía de Investigaciones, que generó en su época una serie de altercados y pugnas de poder en comandar esta nueva institución. Es así que conllevó a un atraso doctrinal ya que sus miembros no se identificaban con esta y la formación se seguía realizando acorde a los integrantes de estas tres instituciones, cada quien como creían y según se formó en su rama de especialización.

Política, la policía es una de las instituciones más afectadas por las decisiones políticas de cada gobierno, un claro ejemplo son las constantes modificatorias de las leyes que regulan su funcionamiento, carrera y formación, que a lo único que llevan a proveer desde sus escuelas diferentes tipos de funcionarios encargados de hacer cumplir las normas y leyes estatales. Otro de sus componentes afectados es el de obtención del grado de General que solo se obtiene por voto político y no por capacidades, ni méritos que lo ideal para lograr el desarrollo de la institución policial.

Cultural, siendo nuestro país pluricultural, lo es también la policía ya que lo integran todo tipo de ciudadanos de la nación, que son formados en las diferentes escuelas a nivel nacional. Por lo que se ve afectado en el manejo de sus necesidades e interés y lograr una adecuada motivación para el trabajo. Pero por otro lado es sumamente provechoso porque se nutre de esta diversidad y genera que sus miembros aporte con su diversidad, mejorando el campo de acción en beneficio de los ciudadanos. Las escuelas de formación se enfrentan a un reto mayor que es adecuar la capacitación a esta diversidad y que trabajen bajo un mismo horizonte.

Social, la institución policial por estar en trato directo con la sociedad, enfrenta un reto mayor que es lograr que los ciudadanos vivan en armonía y tranquilidad,

permitiendo el desarrollo productivo de toda la sociedad sin importar su origen ni procedencia social, velando por su sano desarrollo en comunidad. Este reto y trabajo social nos obliga que todos los policías deben tener las mismas capacidades para enfrentar las diferentes coyunturas sociales que tiene nuestro país. Es la razón por la cual los centros de preparación deben tener un patrón determinado para cada perfil profesional que se forma y se convierta en un funcionario de alta credibilidad social.

II. Problema de investigación

2.1 Aproximación temática:

El enfoque de gestión actual en los gobiernos del mundo está sufriendo un cambio significativo de la administración pública tradicional y burocrática a un nuevo enfoque de gestión, que prioriza la planificación estratégica como núcleo de desarrollo estatal, no siendo indiferente a este enfoque el Perú desde el 2002.

Dentro de la coyuntura estatal existe una serie instituciones que por su envergadura abarcan o ejercen su campo funcional a nivel nacional, una de ellas es la Policía Nacional del Perú (PNP), que es responsable de mantener el orden interno, el normal desarrollo económico y social del país; ya que según nuestra Constitución Política del Perú (1993) en su artículo 166° determina la finalidad fundamental de la PNP que gira en cinco ejes fundamentales de orden interno, personas y comunidad, leyes y patrimonio, combatir la delincuencia y control de fronteras.

Lo que obliga a la PNP a realizar un Plan estratégico Institucional (PEI) que contenga en detalle toda la problemática de cada región; así mismo, articulada al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Ministerio del Interior y el Plan de Desarrollo Nacional (PDN).

La duración de esta PEI es de 3 años lo que resulta insuficiente para considerar la enorme responsabilidad que significa la seguridad ciudadana en todo el territorio nacional, debido a la diversidad geográfica y la pluriculturalidad que tiene nuestro país, la planificación resulta de por si complicada en su estructuración. Debiendo tener en cuenta que la PNP para lograr este objetivo dispone de una serie de unidades especializadas, con diferentes funciones y realidades socioculturales, tan basta como nuestro territorio y que resulta un desafío titánico articularla, constituyéndose por esto en una institución compleja administrativamente.

En las últimas dos décadas, la policía ha sufrido una serie de cambios

implantadas a veces por los Gobiernos de turno y otras por el Ministro del Interior del momento, que lo único que se ha conseguido es sumar el desorden y falta de continuidad de doctrina, mística e identificación de sus miembros que se acostumbran a realizar lo mínimo indispensable a fin de tener conflictos con las nuevas disposiciones que a lo único que nos lleva es al desprestigio institucional que viene a travesando esta noble profesión; así mismo, se ha podido evidenciar que ningún plan estratégico Institucional a considerado lo más básico de toda institución que es el personal que la integra y consecuentemente la pregunta de ¿Quién provee del recurso humano a la PNP? Lo cual resultaría el primer paso estratégico de cualquier buen gerente conocedor de la materia. Respondiendo a la pregunta anterior la unidad encargada de formar a los policías es la ex Dirección de Educación y Doctrina Policial (DIREED) hoy Escuela Nacional de Formación Profesional Policial (ENFPP), integrada por 27 escuelas de Sub Oficiales a nivel nacional, una Escuela de Oficiales situada el Lima, la Escuela de capacitación continua y la Escuela de Post Grado.

Así mismo, conociendo el marco teórico-doctrinario de la planificación estratégica propuesta por el CEPLAN nos habla de planificación en los niveles nacional, sectorial e institucional, situando a la PNP en esta última y dejando a las unidades que la integran con los planes operativos que son anuales. Es decir, la ENFPP viene trabajando con un solo plan operativo para articular a todas estas escuelas que enfrentan realidades diversas por los lugares en donde se encuentran y sumado a esta problemática, se encuentran los directores y el personal de oficiales que ayudan a la administración de estas Escuelas, los cuales son cambiados anualmente, sin ningún tiempo para realizar un verdadero cambio y mejora a través de su respectivo Plan estratégico a largo plazo a nivel de escuela, por la coyuntura y factores que se ve obligado a enfrentar. En este contexto se sitúa la Escuela de Sub Oficiales de Puente Piedra, que es una referente para las demás escuelas, ya que alberga a Cuatro mil estudiantes (4 000) aproximadamente, que es más del 50% del recurso humano que proveen todas las escuelas de formación policial; debido a que el grueso de los integrantes de la PNP es el personal de suboficiales formados en

estas 27 escuelas a nivel nacional. Además, es menester conocer que el nivel académico de estos centros de estudios, es el nivel técnico que consta de 6 semestres de formación, y por la jornada académica que llevan realizan tres semestres por año, logrando graduarse en 2 años.

Ahora bien, esta escuela está a cargo de un director, que como se explicó líneas arriba paradójicamente es nombrado anualmente (cambios generales), significando un cambio de Dirección cada vez que se suscita este hecho. Y es consecuente afirmar que cualquier conocedor de alta dirección puede afirmar que una empresa es buena si el gerente tiene las capacidades y cualidades para el cargo, pero sobre todo con una adecuada planificación estratégica a largo plazo, que será ejecutado por sus miembros para poder llegar a las metas trazadas. Es por ello que, debido a su vital importancia, más aún con directivos que constantemente son cambiados las instituciones deben contar con este instrumento de gestión es que surge un marco de investigación al respecto.

2.2 Formulación del problema de investigación

2.2.1 Problema General

¿Cuál es la situación actual del planeamiento estratégico en la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra?

2.2.2 Problemas Específicos

¿Cómo realizan el planeamiento estratégico en la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra?

¿Cuál sería el plan estratégico para la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra?

¿Cuáles son los objetivos estratégicos, indicadores y metas necesarios para la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra?

¿Cuáles son las acciones estratégicas que deben implementarse para lograr los objetivos estratégicos?

¿Cuál es la ruta estratégica que orientará el proceso de modernización de la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra?

2.3 Justificación

El presente trabajo constituye un referente para cualquier unidad policial que desee implementar en su gestión gerencial una adecuada planificación estratégica, así mismo, no solo es un aporte para la comunidad policial, sino que también servirá para otras instituciones estatales que tengan las mismas características de diversidad socioculturales y que su campo de acción es multifuncional de alcance nacional. Así también valdrá como una nueva visión de gerencia pública a nivel microestatal, enfocándose en las células empresariales de cada sector u organismo autónomo.

La utilidad que generará este nuevo enfoque de planificación estratégica se verá reflejado en el ahorro de presupuesto que se pierde al gestionar una entidad estatal sin tener un rumbo claro u horizonte a seguir, ya que al movilizar recursos para un objetivo que solo le interesa al gerente y administración de turno, constituye un despilfarro, debido a que el sucesor impondrá sus propios objetivos. Cabe acotar que en la cultura peruana se ha desarrollado conductas anti continuidad ya que los nuevos administradores toman muchas veces un sentido contrario a la gestión anterior, con el solo fin de demostrar ellos son mejor que los otros funcionarios públicos. Otro aspecto de utilidad será que a través de la planificación estratégica se podrá gestionar mejor los riesgos y cambios que trae el futuro y que han generado que muchas empresas quiebren por no adaptarse al cambio, esto se lograra con el análisis prospectivo y el escenario apuesta que se marca como objetivo.

El aporte del presente trabajo de investigación científica es el nuevo enfoque de planificación estratégica para las unidades dependientes de instituciones

estatales, es decir las células que conforman los organismos estatales sectoriales y autónomos.

Los directamente beneficiados por resultados serían las entidades estatales que gestionarían mejor su presupuesto por resultados y esto redundaría el lograr la tan anhelada modernización del aparato estatal peruano, con un mejor servicio al ciudadano por parte de los servidores o funcionarios públicos más eficientes y eficaces.

2.4 Relevancia

La planificación estratégica es sumamente importante para toda persona e institución sea pública o privada ya que le permite proyectarse en el tiempo, estableciendo una imagen de cómo quiere estar en el futuro. El no darle un rumbo o camino a seguir nos deja como un barco a la deriva, que zarpa sin conocer el destino de su viaje, ni el tiempo que tomara en llegar, ni muchos menos prevenir los riesgos al cual se va enfrentar. Es por estas razones que el presente trabajo es sumamente importante dado a su relevancia en la gestión pública, más aún en una institución como la PNP, que por su finalidad es transversal a todas las actividades del Estado, siendo pieza fundamental para el desarrollo de nuestro país al brindarle seguridad y confianza a la sociedad en el normal desarrollo de sus actividades económicas.

El mantener los índices de seguridad permiten que los inversionistas extranjeros nos ubiquen entre sus puntos de inversión, dejando la confianza empresarial para inyectar capital en megaproyectos de desarrollo. El manejar esta variable adecuadamente nos permite gestionar mejor nuestras actividades y administrar nuestros recursos de manera eficiente, enfrentando mejor los riesgos que generan las megatendencias mundiales y nacionales. El factor humano es primordial en toda institución, ya que el reflejo de una buena empresa es el profesionalismo y capacidad de sus empleados que brindan un excelente servicio. Es por ello que la formación policial no debe ser tomada a la ligera y se debe planificar

estratégicamente su administración, para obtener resultados concretos en pro de la modernidad institucional.

2.5 Contribución

El generar conocimiento es la razón de ser de la investigación científica, es por ello que la tesis que se presenta no es ajeno a este objetivo, ya a diferencia del común entendimiento planteado por CEPLAN en la directiva general de planificación estratégica, que solo permite el trabajo de prospectiva al sector Interior y la Policía en forma general basándose únicamente en su finalidad fundamental y dejando de lado el análisis que merece su estructura que por ser de ámbito nacional es compleja. Esta complejidad ha sido comprobada por los diferentes gobiernos que ha tenido nuestro país, al intentar tener la solución y sacara constantemente nuevas leyes para su administración, sin tener en consideración su estructura organizacional hasta el quinto nivel de calaje y sexto nivel de organización, que no son tomados en cuenta como entes sujetos a ser afectados por su entorno político, social y geográfico.

Siendo las escuelas de formación parte sustancial de la PNP, que es afectado no solo por el sector del Ministerio de interior, sino también por otros sectores del Poder Ejecutivo y Gobiernos Regionales y Locales. La influencia de estos sectores general oportunidades y la vez amenazas que limitan el desarrollo institucional. Es por ello que el presente trabajo de investigación aportara al Sistema Nacional de Planificación una nueva herramienta de gestión a la administración pública de las instituciones complejas de alcance nacional como los la PNP, ciñéndose estrictamente al rigor científico que elimina la información espuria y dando un enfoque izo facto de la gestión y el desarrollo institucional.

2.6 Objetivos

2.6.1 Objetivo general

Conocer el planeamiento estratégico y plantear un plan estratégico de desarrollo para

la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra.

2.6.2 Objetivos específicos

- Evaluar el planeamiento estratégico de la EESTP-PNP-Puente Piedra.
- Proponer un planeamiento estratégico de la EESTP-PNP-Puente Piedra.
- Definir los objetivos estratégicos, metas e indicadores necesarios que permitan alcanzar la visión de la EESTP-PNP-Puente Piedra.
- Establecer las acciones estratégicas vinculadas a los objetivos estratégicos.
- Proponer la ruta estratégica.

III. Marco metodológico

3.1 Metodología

3.1.1 Tipo de estudio

En el desarrollo de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo, con el método de estudio de casos, del tipo institucional no experimental, diseño diagnóstico institucional holístico en planificación estratégica, la población fue todo el acervo documentario institucional en planificación estratégica en el periodo del 2016 al 2017, así como la normatividad que parametriza su desarrollo de acuerdo al Ceplan como ente rector del Sistema de Planificación Nacional en la administración del Estado Peruano, complementariamente por tratarse de una institución que tiene competencias compartidas, se analizó los planes estratégicos del sector educativo, gobiernos locales y regionales, así mismo también se tomó en cuenta el marco macroeconómico multianual 2018 – 2021, sacando sus principales tendencias según el análisis estructural y la estadística tendencial de las variables estratégicas, aplicando el método Meyep para prospectiva utilizando las herramientas informáticas y software especializados como el Micmac, Multipol y Mactor que permiten un mejor procesamiento de los impactos y tendencias.

3.1.2 Diseño

El diseño de investigación del trabajo es de diagnóstico institucional holístico en planificación estratégica, no experimental ya que no se manipulan las variables en ninguna etapa de la investigación científica. Solo se observa y estudia las variables independientes y de influencia prospectiva, sin causar ningún cambio, ni mucho menos formar grupos de estudio, basándose únicamente en los hechos que ocurrieron o están ocurriendo en la entidad sub análisis. Es decir, la muestra procesada es directamente tomada de su real dimensión en sus unidades de formación de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial, centrándose en cómo se presenta este fenómeno de la administración pública, conocido como la nueva gestión pública.

3.2 Escenario de estudio

El escenario donde se desarrolla el presente estudio científico es la Escuela de Formación Profesional Policial “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez” con sede en el distrito de Puente Piedra.

3.3 Caracterización de sujetos

El presente trabajo por ser un método de estudio de casos, del tipo Institucional no experimental, con el diseño de investigación de diagnóstico institucional holístico en planificación estratégica, nuestro sujeto de investigación es la Escuela de Formación Profesional Policial “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez” con sede en el distrito de Puente Piedra como institución gubernamental que se caracteriza por formar a los nuevos efectivos que año a año se integran al cuerpo policiaco nacional, siendo referente para todas las escuelas policiales a nivel nacional. Así mismo, otra de sus características es la participación en la historia institucional como alma mater y primera escuela para suboficiales de la PNP, con una extensión de campus educativo de más de 20 hectáreas.

3.4 Trayectoria metodológica

La trayectoria en la metodología son los recursos del enfoque y método cualitativo de investigación bajo el paradigma naturalista y sociocrítico, tomando como muestra inicial la documentación institucional en planificación estratégica, seguido de los planes supra institucionales que directamente influyen en el desarrollo institucional educativo. La escuela profesional per se genera un sinfín de factores y variables de planificación que afectan directamente a la planificación estratégica, que genera riqueza en el análisis de impactos cruzados.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas fueron básicamente la bitácora del investigador y las fichas de análisis de textos, complementada por la observación participante y análisis en profundidad. Permitiendo este enfoque la triangulación de técnicas instrumentos, fuentes y observadores, en sine qua non para el ámbito científico tradicional fáctico.

3.6 Tratamiento de la información

Los datos recolectados fueron procesados por software especializados como el Micmac, Multipol y Mactor que permiten un mejor procesamiento de los impactos y tendencias, detallados en los párrafos anteriores.

3.7 Mapeamiento

Dentro de la coyuntura estatal existe una serie instituciones que por su envergadura abarcan o ejercen su campo funcional a nivel nacional, una de ellas es la Policía Nacional del Perú (PNP), que es responsable de mantener el orden interno, el normal desarrollo económico y social del país; ya que según nuestra la Constitución Política del Perú (1993) en su artículo 166° determina la finalidad fundamental de la PNP que gira en cinco ejes fundamentales de acción los cuales integran el orden interno, personas y comunidad, leyes y patrimonio, combatir la delincuencia y control de fronteras. Complementado por las disposiciones normativas de rango legal y organizacional de los sectores involucrados.

Lo que obliga a la PNP a realizar una Plan estratégico Institucional (PEI) que contenga en detalle toda la problemática de cada región; así mismo, articulada al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Ministerio del Interior y el Plan de Desarrollo Nacional (PDN).

La duración de esta PEI es de 3 años lo que resulta insuficiente para

considerar la enorme responsabilidad que significa la seguridad ciudadana en todo el territorio nacional, debido a la diversidad geográfica y la pluriculturalidad que tiene nuestro país, la planificación resulta de por sí complicada en su estructuración. Debiendo tener en cuenta que la PNP para lograr este objetivo dispone de una serie de unidades especializadas, con diferentes funciones y realidades socioculturales, tan basta como nuestro territorio y que resulta un desafío titánico articularla, constituyéndose por esto en una institución compleja administrativamente.

En las últimas dos décadas, la policía ha sufrido una serie de cambios implantados a veces por los Gobiernos de turno y otras por el Ministro del Interior del momento, que lo único que se ha conseguido es sumar el desorden y falta de continuidad de doctrina, mística e identificación de sus miembros que se acostumbran a realizar lo mínimo indispensable a fin de no tener conflictos con las nuevas disposiciones que a lo único que nos lleva es al desprestigio institucional que viene a travesando esta noble profesión; así mismo, se ha podido evidenciar que ningún plan estratégico Institucional a considerado lo más básico de toda institución que es el personal que la integra y consecuentemente la pregunta de ¿Quién provee del recurso humano a la PNP? Lo cual resultaría el primer paso estratégico de cualquier buen gerente conocedor de la materia. Respondiendo a la pregunta anterior la unidad encargada de formar a los policías es la ex Dirección de Educación y Doctrina Policial (DIREED) hoy Escuela Nacional de Formación Profesional Policial (ENFPP), integrada por 27 escuelas de Sub Oficiales a nivel nacional, una Escuela de Oficiales situada el Lima, la Escuela de capacitación continua y la Escuela de Post Grado.

Así mismo, conociendo el marco teórico-doctrinario de la planificación estratégica propuesta por el CEPLAN nos habla de planificación en los niveles nacional, sectorial e institucional, situando a la PNP en esta última y dejando a las unidades que la integran con los planes operativos que son anuales. Es decir, la ENFPP viene trabajando con un solo plan operativo para articular a todas estas escuelas que enfrentan realidades diversas por los lugares en donde se encuentran y

sumado a esta problemática, se encuentran los directores y el personal de oficiales que ayudan a la administración de estas Escuelas, los cuales son cambiados anualmente, sin ningún tiempo para realizar un verdadero cambio y mejora a través de su respectivo Plan estratégico a largo plazo a nivel de escuela, por la coyuntura y factores que se ve obligado a enfrentar. En este contexto se sitúa la Escuela de Sub Oficiales de Puente Piedra, que es una referente para las demás escuelas, ya que alberga a Cuatro mil estudiantes (4 000), que es más del 60% del recurso humano que proveen todas las escuelas de formación policial; debido a que el grueso de los integrantes de la PNP es el personal de suboficiales formados en estas 27 escuelas a nivel nacional. Además, es menester conocer que el nivel académico de estos centros de estudios, es el nivel técnico que consta de 6 semestres de formación, y por la jornada académica que llevan realizan tres semestres por año, logrado graduarse en 2 años.

Ahora bien, esta escuela está a cargo de un director, que como se explicó líneas arriba paradójicamente es nombrado solo para un año (cambios generales) que en la práctica se reduce a meses ya que ese movimiento masivo de personal genera tramites y recursos humanos que consumen el factor tiempo, ahondado a la libre disposición del superior de ejecutar lo que considera adecuado sin considerar los trabajos realizados en la gestión anterior, significando por ello un cambio de Dirección cada vez que se suscita este hecho. Y es consecuente afirmar que cualquier conocedor de alta dirección puede afirmar que una empresa es buena si el gerente tiene las capacidades y cualidades para el cargo, pero sobre todo con una adecuada planificación estratégica a largo plazo, que será ejecutado por sus miembros para poder llegar a las metas trazadas. Es por ello que, debido a su vital importancia, más aún con directivos que constantemente son cambiados las instituciones deben contar con este instrumento de gestión es que surge un marco de investigación al respecto.

3.8 Rigor científico

El presente trabajo se estructuró siguiendo rigurosamente los siguientes pasos: primero se concibió la idea de investigación, analizando el entorno de la administración pública en general y de forma particular la entidad donde mayor influencia se puede ejercer, luego como segundo paso definimos el enfoque de investigación que se acomode mejor al procesamiento de la información de la variable a investigar, con la aproximación temática de la realidad surgió el problema de investigación, con lo cual dio cabida al tercer paso que es definir el alcance de investigación el cual fue a pequeña escala por el marco limitado de recursos y tiempo, como cuarto y quinto paso en base al método cualitativo analizamos los antecedentes y formulamos el marco teórico conceptual que contiene la variable investigada, es así que el sexto paso también fue cumplido al determinar el diseño de investigación, el séptimo paso con el cual finalizamos la etapa de planeación de la investigación fue determinar la población y muestra a investigar, con lo que llegamos a la preparación para coleccionar, sintetizar y analizar los datos con lo que se cumplió con el octavo y noveno paso del método científico y por último se realizó el desarrollo del planeamiento estratégico que consistía en la planificación prospectiva y presentación de los resultados con los escenarios apuesta en base de los escenarios tendenciales y óptimos que se presentaron en la redacción y sustentación del presente trabajo académico.

Con el sustento del párrafo anterior hemos cumplido con ejecutar todos los once pasos del método científico, basados en el paradigma naturalista y sociocrítico del método cualitativo de investigación, respaldado en el análisis inductivo de la variable investigada.

IV. Análisis prospectivo del entorno

4.1 Diseño del modelo conceptual y análisis general de la unidad educativa

Situación General de la Escuela de Formación.

La Escuela de Suboficiales de la PNP ubicado en el kilómetro 26.5 de la Panamericana Norte del Distrito de Puente Piedra, perteneció antiguamente a la Guardia Republicana como Centro de Capacitación desde 1971, pasando por un proceso de reestructuración en 1987 donde con Resolución Ministerial N°0014-87-IN/DM del 05 de febrero de 1987, paso a pertenecer a las fuerzas policiales denominándose Escuela Nacional de Policía, es así que durante el Gobierno de Alan García Pérez, durante el año 1988 se publica la Ley N° 24949 con el que se crea la Policía Nacional del Perú al modificar la Constitución Política de 1979 y plasma en el artículo 277° las funciones de esta nueva fuerza que unifica tres instituciones la Guardia Civil, la Guardia Republicana y la Policía de Investigaciones en una sola y de competencia nacional, con lo cual se generó serias pugnas por qué fuerza prevalece ante las otra que hasta la actualidad tiene repercusiones.

Es así que en el 11 de diciembre del 2013 la escuela en mención tiene un nuevo cambio, ahora en su denominación que anteriormente era en forma genérica y acompañada por el lugar geográfico de ubicación pasa a llamarse “Héroe Nacional Capitán Policía Nacional del Perú Alipio Ponce Vásquez”. La coyuntura actual nos enfrenta a serios retos en cuanto a nivel académico profesional y cumplir con lo requerido por el gobierno de turno en cuanto a la producción de efectivos policiales altamente capacitado en un régimen de estudio a tiempo completo que distingue de cualquier otra escuela técnica. Pero así mismo no se puede generar este tipo de producto por las constantes modificaciones normativas generadas en el ambiente cosmoeducativo de los institutos y escuelas superiores, que en la mayoría de las ocasiones no se tuvo en consideración en los planes operativos institucionales ni en los planes estratégicos que se desarrollan en la Escuela Nacional de Formación Policial.

Más aún que esta institución es afectada constantemente por la coyuntura política y gubernamental que afecta la continuidad del trabajo que es variado constantemente por la inestabilidad del comando que es removido anualmente, haciendo un círculo vicioso de borrar y volver a escribir sin permitir sumar el trabajo para el logro y coherencia de objetivos. Significando el aletargo institucional en épocas educativas arcaicas por decirlo de algún modo, que no es otra cosa de falta de innovación y comunicación constante de un mismo norte que se escale peldaño a peldaño, rumbo al desarrollo y reconocimiento que se desea lograr.

Visión, Misión, Valores y Código de Ética

Antecedentes

La Escuela de Formación Profesional Policial (en adelante EFPP) por su nivel estructural de la organización y lo reglamentado por el Sistema de Planificación Estratégica Nacional a través del Centro de Planificación Nacional (en adelante Ceplan) en su directivas generales solo involucra a la institución para realizar el plan estratégico para toda la dimensión organización policial por lo que no ha existido en esta sub unidad un plan estratégico de desarrollo sumiéndose únicamente al devenir de sus directores, que, aunque tengan buena voluntad su tiempo de ejecución es demasiado corto, limitando sus acciones al solo hecho de acciones de mero trámite o lo que disponía el comando por desarrollo coyuntural de la política nacional. Esto ha afectado seriamente al desarrollo y trabajo de cada año, ya que, si no se conoce concretamente el objetivo a donde realizar el esfuerzo, lo único que se consigue es trabajar a la deriva desperdiciando esfuerzos y recurso valiosos.

Del análisis documental del archivo pasivo y activo que obra en las oficinas de esta institución no se han encontrado planes estratégicos de corto ni mediano y ni mucho menos largo plazo, que permitan articular estos esfuerzos bajo un mismo horizonte, que hoy permitiría gozar de una institución referente en desarrollo.

Visión

Para desarrollar este ámbito tenemos que tener en cuenta que la visión es una imagen a futuro de cómo queremos que se vea la Escuela de Formación Profesional Policial situado en el Distrito de puente Piedra, conteniendo en su esencia el desarrollo deseado como meta de trabajo y conocida por todos sus miembros para saber que cuota les corresponde en su ámbito funcional del trabajo para conseguir la materialización de la visión. Es por eso que para que se proceda a analizar la visión actual establecida para la escuela que es:

Ser una Escuela de Educación Superior Técnica Profesional PNP, acreditada nacional e internacionalmente, que garantice la formación de profesionales técnicos altamente competitivos al servicio de la sociedad, propiciando el desarrollo personal, profesional, social y cultural de los alumnos PNP, desarrollando un régimen educativo policial moderno, competente y de excelencia con niveles que logren la calidad educativa a través de las certificaciones y acreditaciones que brinda el Ministerio de Educación. (Plan anual de trabajo, 2017)

Para el análisis de su estructura vamos a someter a la tabulación respectiva, ya es insumo indispensable para la planificación estratégica (tabla N°02), por ello debe satisfacer los estándares de valores, conceptos, virtudes y magnitudes que nos permitan desarrollar un adecuado escenario futuro, que cumpla con las metas programáticas que anualmente debe de ejecutarse, cual escalón o peldaño a recorrer en el desarrollo institucional para la modernización de la gestión institución en beneficio de la población.

Tabla 2
Análisis de la visión

Elementos	Resultado	
Doctrina céntrica (sentido)	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
perspectiva futura	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
concisa, entendible y clara	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Anhelosa, axiomático y realista	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Determinada para extensión temporal	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
limite espacial	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Internalizado por sus integrantes	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
imprescindible y urgente	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Horizonte determinado	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Fuente: adaptado de D'Alessio, F. (2008)

Misión

La misión nos orienta al que hacer de la institución, basados en la atribuciones y prerrogativas otorgadas por las leyes de la materia y que se trasluce en lo plasmado en uno de sus documentos de gestión el cual dice:

Administrar las actividades educativas, orientadas a formar personal policial idóneo en conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, para desempeñarse eficientemente en campos funcionales de Orden Público, Inteligencia, Criminalística, Investigación Criminal y Administración, recibiendo formación dentro de un marco de moralidad, disciplinario y ético,

concordante con el respeto irrestricto a los Derechos Humanos como elemento fundamental del quehacer policial así como observando los lineamientos de política educativa impartidos por el Comando Institucional, con la finalidad de brindar un eficiente servicio a la comunidad. (MOF EESTP, 2012).

Tabla 3
Análisis de la misión

Elementos	Resultado	
Clientes	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Productos: Bienes o Servicios	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Mercados	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Tecnologías	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Filosofía de la organización	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Autoconcepto de la organización	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Preocupación por la imagen pública	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Preocupación por los empleados	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>

Fuente. D'Alessio, F (2008) adaptado por Can, Di Tolla, Fernández y palomino (2012)

Valores

La articulación a la misión y visión propuesta anterior se compenetran a los siguientes valores:

- Honor, es la integridad que debe resaltar en todo efectivo policial encargado de hacer cumplir la ley.
- Honestidad, valor característico de toda miembro de las fuerzas de ley complementado por sinceridad sostenida en el tiempo.
- Justicia, respetando y amparando los derechos de los ciudadanos.
- Integridad, ser coherente con los valores y principios institucionales.
- Disciplina, el policía debe acatar las órdenes de forma consiente, con el pleno conocimiento de su objetivo final de forma eficiente y eficaz.
- Patriotismo, el amor y abnegación patrio identifican a los miembros de esta ejemplar institución.
- Pertenencia institucional, conocer y hacer propio los valores y metas programáticas de la PNP.

El cumplimiento de estos valores permitirá el cambio de imagen social que tienen actualmente la policía como ente gubernamental de Estado encargada de cumplir y hacer cumplir las normas de regulación nacional.

Código de Ética

Es el fiel cumplimiento del código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley de alcance internacional, determinada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) el 17 de diciembre de 1979 con Resolución AG N° 34/169.

Artículo 1. Cumplir con los deberes que le impone las leyes, sirviendo a su comunidad y protegiendo a todas las personas contra actos ilegales, en consonancia con el alto grado de responsabilidad exigido por su profesión.

Artículo 2. En el desempeño de sus tareas, respetarán y protegerán la dignidad humana, y mantendrán y defenderán los derechos humanos de todas las personas.

Artículo 3. Usar la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiera el desempeño de sus tareas.

Artículo 4. Las cuestiones de carácter confidencial de que tengan conocimiento los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley se mantendrán en secreto, a menos de que el cumplimiento del deber o las necesidades de la justicia exijan estrictamente lo contrario.

Artículo 5. Ningún funcionario podrá infligir, instigar o tolerar ningún acto de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, ni invocar la orden de un superior o circunstancias especiales, como estado de guerra o amenaza de guerra, amenaza a la seguridad nacional, inestabilidad política interna, o cualquier otra emergencia pública, como justificación.

Artículo 6. Asegurar la plena protección de la salud de las personas bajo su custodia y, en particular, tomarán medidas inmediatas para proporcionar atención médica cuando se precise.

Artículo 7. No cometerán ningún acto de corrupción. También se opondrán rigurosamente a todos los actos de esa índole y los combatirán.

Artículo 8. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respetarán la ley y el presente Código. También harán cuanto esté a su alcance por impedir toda violación de ellos y por oponerse rigurosamente a tal violación.

(ONU,1979)

Es así que el cumulo de disposiciones que contiene el este código de conducta enmarca el desarrollo del trabajo policial a nivel mundial y obligatorio para todos los países suscritos y que hayan ratificado los tratados de Derechos Humanos representados por el ente rector que es la ONU, manteniendo el objetivo y fin primordial de todo Estado que la persona humana. Con las prerrogativas que engloban las esferas de derechos personales que interactúan en sociedad y al crear esta sociedad renuncian a una cuota de su limitación para dar poder al

representante de esta sociedad y soluciones las controversias que pudieran surgir en el desarrollo de la vida en común. Todos los funcionarios hacen el ejercicio de este poder que el pueblo les ha conferido en el ámbito de sus funciones, es así que la policía es el máximo ente gubernamental que tiene conferido el poder de detener.

El ejercicio de esta atribución privilegia otorgada al policía, debe ser usada con suma responsabilidad ya que afecta uno de los derechos fundamentales que tiene toda personal que es la libertad. Libertad que solo es perturbada si así lo establece la ley de forma expresa e inequívoca, individualizándose a los responsables. La responsabilidad es ipso facto si y solo si los hechos reales sean fundamentados en base al ordenamiento jurídico penal, cumpliendo un debido proceso para su juzgamiento por parte de profesionales conocedores de la materia y que en nuestro país se les ha delegado esta función jurisdiccional a los jueces.

Evaluación Externa

El avance vertiginoso de la tecnología ha generado un futuro en constante cambio que es sumamente indispensable el administrar los riesgos que generan estas tendencias del mundo y que por el efecto de globalización terminan afectando directa o indirectamente a la institución o a sus miembros que repercuten en el servicio que brindan a la sociedad que demanda el cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

Análisis Tridimensional de las Naciones

El pertenecer a un Estado genera que directamente sea influenciado la sociedad, las entidades públicas y privadas por las decisiones que se toman como país, es por eso que resulta fundamental el estudio detallado de los planes estratégicos nacionales para trabajar en función a sus ejes de desarrollo que él se implantan.

Tabla 4

Matriz de intereses nacionales peruanos (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (critico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (modesto)
1. Derechos fundamentales			Unión Europea Estados Unidos	
2. Oportunidades y acceso a servicios		Chile	Brasil Ecuador Colombia Bolivia	
3. Estado y Gobernabilidad		China Estados Unidos	Brasil Unión Europea	Chile
4. Economía, competitividad y empleo			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
5. Desarrollo regional e infraestructura		China Estados Unidos Unión Europea	Corea Brasil Japón	Chile

Fuente: D'Alessio, F (2008) adaptado por Can, Di Tolla, Fernández y palomino (2012)

Como es apreciable luego del análisis individual de los planes de desarrollo nacional de los países sudamericanos y los referentes mundiales se puede concluir que en base a nuestros ejes estratégicos los países vecinos también tiene objetivos similares lo cual nos brinda una valiosa información respecto a las tendencias de la administración pública que se está gestando por factor de megatendencia. Recuso valioso como data para el proceso de planificación estratégica y la elaboración de los escenarios tendenciales.

Potencial nacional

Para el análisis de este factor nacional es imprescindible situarnos en sus principales variables que determina su potencial los cuales son:

Demofigura, es el análisis de la población en el ámbito geográfico nacional el cual se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 5

Magnitud y crecimiento de la población

POBLACIÓN TOTAL, CENSADA Y OMITIDA, SEGÚN CENSOS REALIZADOS, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 Y 2007			
Año	Población		
	Total	Censada	Omitida
1940	7,023,111	6,207,967	815,144
1961	10,420,357	9,906,746	513,611
1972	14,121,564	13,538,208	583,356
1981	17,762,231	17,005,210	757,021
1993	22,639,443	22,048,356	591,087
2005 a/	27,219,264	26,152,265	1,066,999
2007	28,220,764	27,412,157 b/	808,607

a/ Censo de Derecho o De Jure. Se recopiló información de la población en su lugar de residencia.

b/ No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007.

Geográfico, es el territorio o extensión de tierras, agua y superficie aéreo que los cubre que pertenecen a la soberanía nacional. Para Proinversión (citado en Can et. al,2012) refirieron que:

El Perú es un país líder con ubicación regional en la zona del Pacífico sudamericano. Se encuentra situado en el centro de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos $0^{\circ}2'$ y los $18^{\circ}21'34''$ de latitud sur y los meridianos $68^{\circ}39'7''$ y los $81^{\circ}20'13''$ de longitud. Con una extensión de $1'285,216 \text{ km}^2$ ó $496,233$ millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva. (p.41).

Económico, según el INEI (2017) afirma que durante el desarrollo del “segundo trimestre del año 2017, el Producto Bruto Interno a precios constantes de 2007, se incrementó en 2,4% respecto al mismo periodo del año anterior, explicado principalmente por el aumento del consumo final privado y las exportaciones de bienes y servicios. Por lo que económicamente estamos en buen camino.

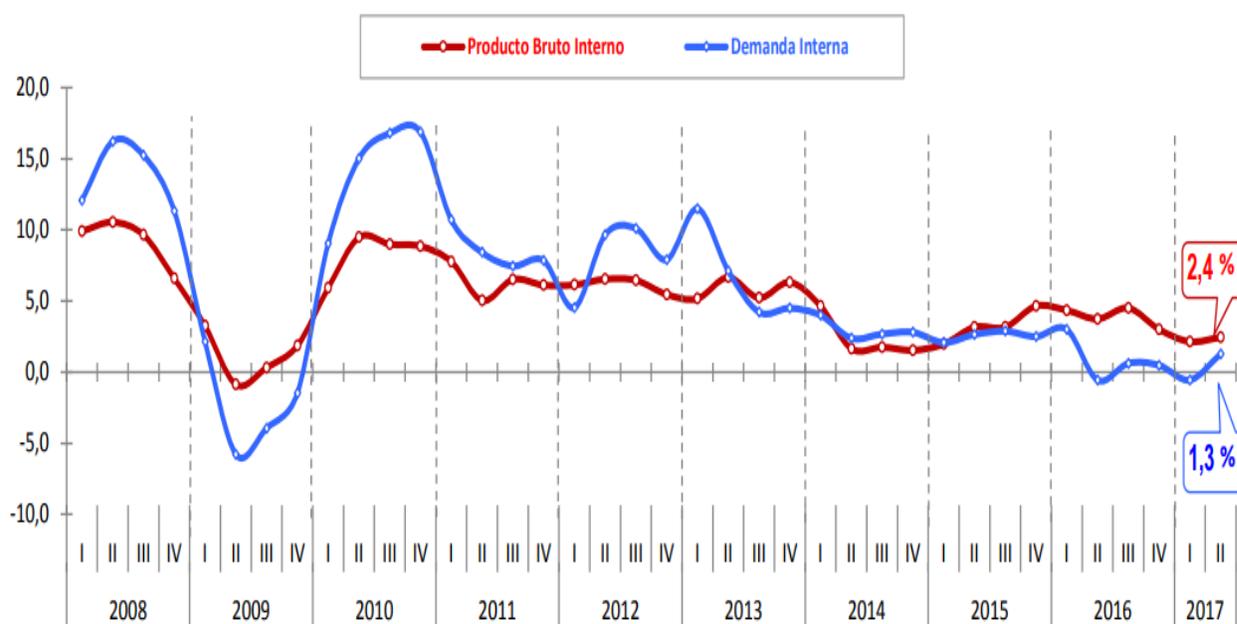


Figura 2. Producto bruto interno y demanda interna, 2008 – I al 2017-II (variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) año base 2007 = 100.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

La imagen proporcionada obtenida del portal web del INEI nos brinda un

claro escenario del PBI, que se mantiene en crecimiento pese al grave impacto que tuvo nuestro país por el fenómeno del niño costero que afectó seriamente a la costa norte de nuestro país, lo cual nos da una buena señal para planificar en una tendencia creciente del mismo.

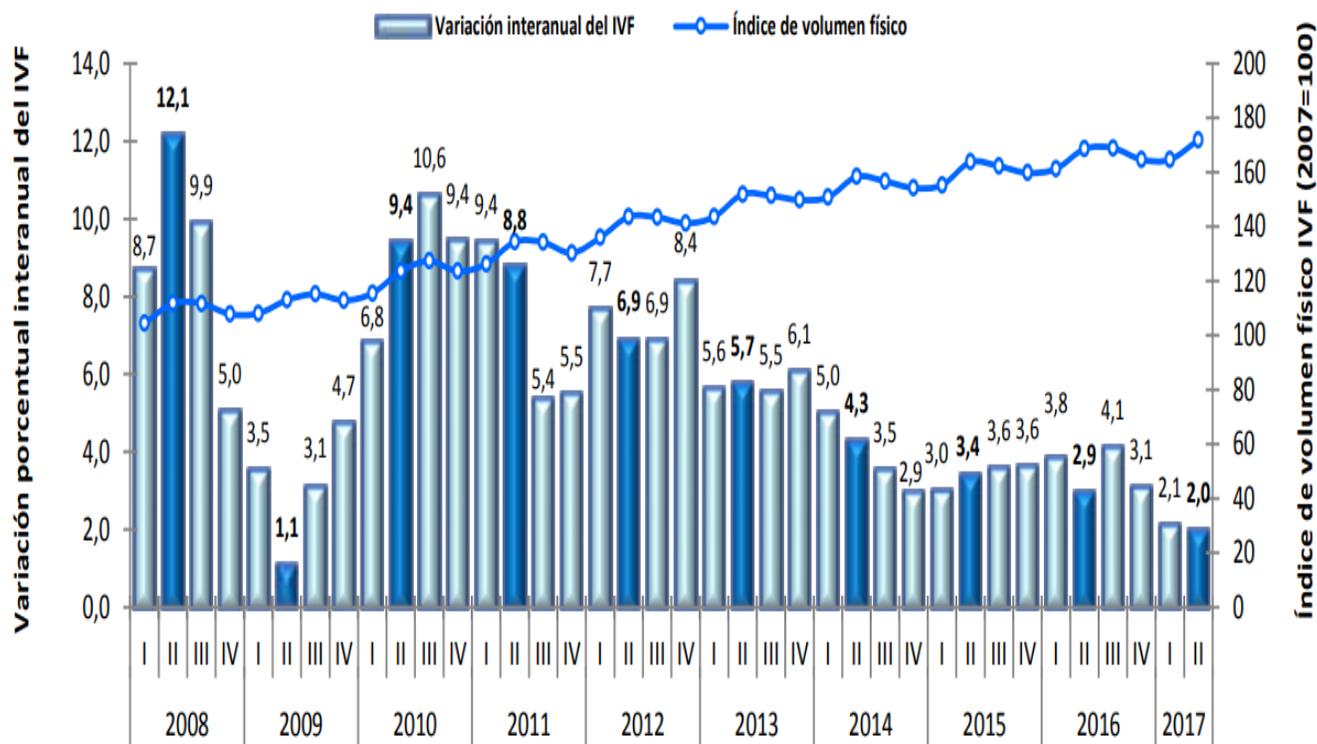


Figura 3. Gasto del consumo final privado, 2008-I al 2017-II (valores a precios constantes del 2007)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Tecnológico y científico, el desarrollo en este ámbito de la tecnología se ha convertido en parte esencial de bienestar generacional, y según la nota de prensa del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2017) el Perú “se ubica en el puesto 67. Sube 2 posiciones respecto al Informe anterior. Mantenemos a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continuamos en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe” (p.57).

Siendo un tema de interés para la pacificación debemos de analizar el índice de actividad global que se muestra en la figura N° 4 que se muestra a

continuación de forma más didáctica.

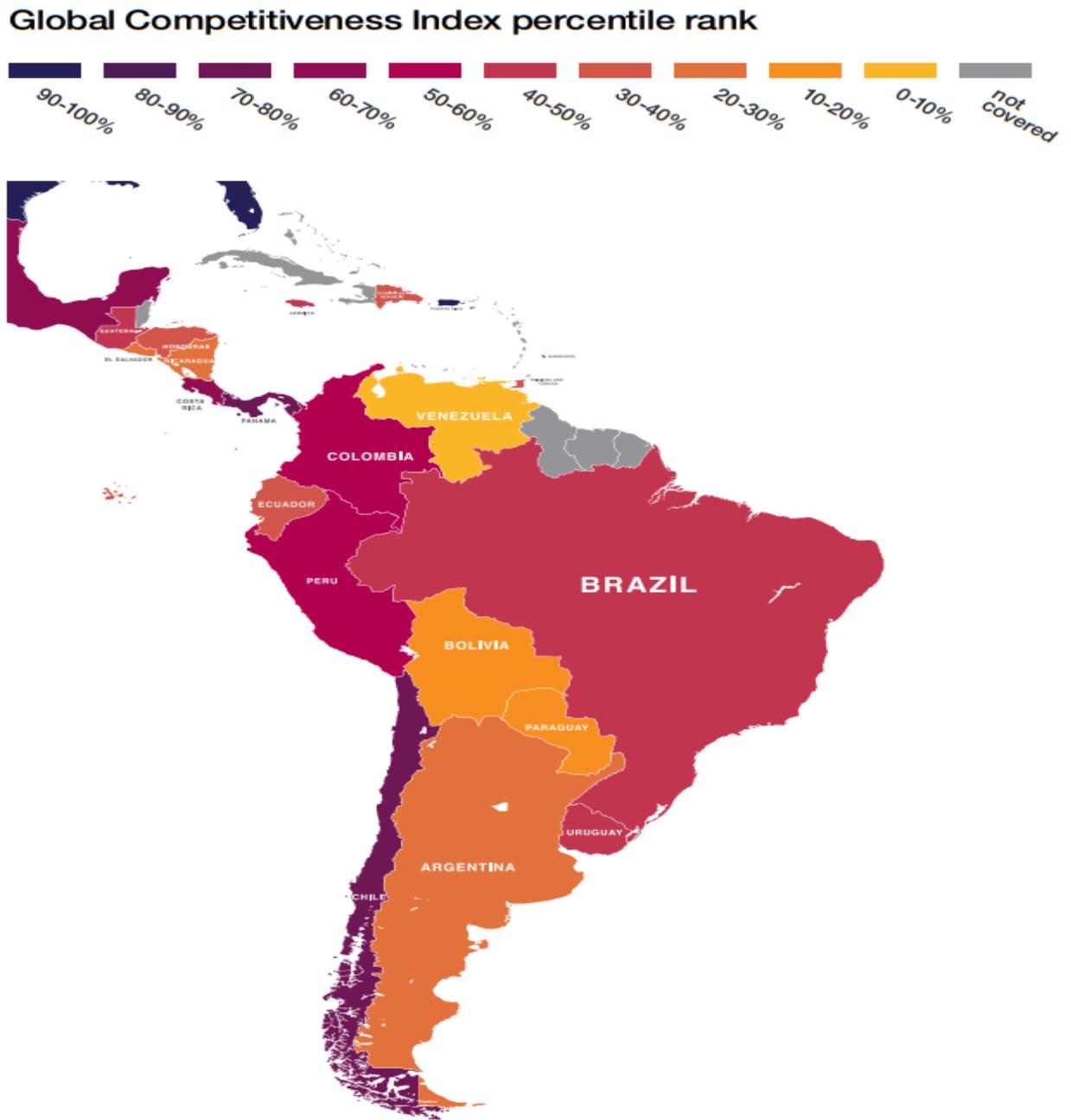


Figura 3. Índice de competitividad global (valores a precios constantes del 2007)

Fuente: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016–2017.

En la imagen se muestra a Chile, Panamá y Costa Rica quienes continúan

liderando en nuestra región que tiene grandes disparidades.

Después de casi una década de fuerte crecimiento desde la crisis financiera global, el crecimiento las tasas en la región han disminuido. El final del superciclo del producto resultó en la caída de los valores de exportación de los principales países exportadores de Brasil, Venezuela, Colombia, Ecuador y Argentina. La caída posterior en el comercio mundial también ha afectado a la demanda de las exportaciones el valor de las exportaciones en la mayor parte de la región.

Histórico, psicológico y sociológico, la tradición histórica y sociocultural de nuestro país se remonta hasta antes de la llegada de los españoles al continente americano, desarrollando una cultura por más de mil años y con una riqueza en tradiciones que solo se equipara al grandes culturas del mundo, estamos hablando del incanato que nos ha dejado vestigios de gran desarrollo como es el Machu Picchu, considerado maravilla del mundo y que sitúa al Perú como destino turístico mundial y que nos da grandes posibilidades de aprovechamiento a este flujo de personas en todos los campos profesionales que se desarrolla en directa relación al turismo.

Organizacional y administrativo, la administración del poder en nuestro país lo lleva a organizarse en tres poderes el legislativo, ejecutivo y judicial quienes según las funciones y responsabilidades ejercen su poder al amparo de nuestra carta magna de 1993. Siendo el administrador del estado el poder ejecutivo representado por el presidente y su gabinete de ministros, pero paralelo a esto tenemos los organismos constitucionalmente autónomos como los Gobiernos Regionales y Locales. Integrado por veinticuatro departamentos más una provincia constitucional que es el Callao, sumado a esto a nivel nacional ciento noventa y cinco provincias, subdivididos en mil seiscientos treinta y ocho distritos que administran a nuestro Estado, de los cuales se espera un trabajo en pro del desarrollo de su sector y así contribuir al desarrollo nacional.

Militar, la composición de seguridad en conflicto exterior lo lideran las fuerzas armadas integrada en nuestro país por el Ejército del Perú, Fuerza Aérea del Perú y la Marina de Guerra del Perú, que por estar viviendo en tiempos de paz no son tomados en cuenta como foco de inversión o prioridad nacional, por lo que no se destina recursos en su equipamiento y actualización tecnológica en armamentos del siglo XXI. Esta situación nos pone en desventaja y un latente riesgo para con los países vecinos, ya que de suscitarse un evento bélico estaríamos en desventaja y que pondría en peligro la soberanía nacional.

Influencia del análisis en la Escuela de Formación Policial

El panorama que se presenta en la actualidad es de sumo beneficio para los intereses institucionales, que pueden ser atendidas respecto de asignación de presupuesto, para lo cual resulta básico el trabajo de sensibilización de la gerencia para que atiendan los requerimientos. Por lo cual se debe hacer una gestión de oportunidades en base a las fortalezas que se tiene como institución especializada en el estándar educativo y generar las políticas que ayuden a beneficiar el desarrollo y modernidad que se persigue como Estado. Para la gestión del riesgo que se puede presentar es basto tener unas políticas claras en gestión del conocimiento, con un adecuado aprendizaje de las experiencias propias a través de la retroalimentación.

El interés que ha demandado el sector educación en gobierno, permite a las escuelas de la PNP estar en la palestra de la gestión y canalizar las acciones estratégicas y lograra el desarrollo en conjunto de todo el ambiente institucional al trabajar directamente en la base de toda institución que es el recurso humano, administrando mejor su talento en pro del profesionalismo policial.

Análisis del Entorno PESTE

Toda organización se ve afectado por su entorno donde desarrolla sus actividades bajo diferentes grados de influencia desde los más leves hasta los más

determinantes, lo que obliga a manejar mejor este grado de influencia bajo el análisis exhaustivo de todos los factores de influencia.

En la actualidad las instituciones se ven administradas por su afectación sectorial pero no se considera el ambiente donde se ubica, que directa e indirectamente determinan sus acciones para conseguir cualquier meta programática.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La Principales fuerzas políticas que influyen en la Escuela de Formación Policial son: el Poder legislativo con el Presidente de la República a través del Ministro del Interior que ejecutan sus planes de gobierno, los cuales deben ser analizados minuciosamente cada vez que se elige un nuevo gobierno que es cada cinco años. Después está el Congreso de la republica quien a través de sus comisiones especiales de seguridad ciudadana y educación afecta el desarrollo formativo policial, en base a la bancada mayoritaria que también es elegido cada cinco años junto con las elecciones presidenciales, por lo se debe analizar los planes de trabajo de estas comisiones y los planes políticos de las agrupaciones. Todos estos partidos son regulados por el Jurado Nacional de Elecciones en cumplimiento de la Ley 28094 ley de partidos políticos, así mismo podemos gestionar sus acciones en base de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y el Reglamento del Congreso de la Republica.

Siendo afectada también por el Gobierno Regional y local representado por las municipalidades de Lima metropolitana y Puente Piedra, que se eligen cada cuatro años el 3er domingo del mes de noviembre que tiene autonomía política, económica y administrativa, normados por la Ley 27972, por lo que resulta necesario el análisis de los planes de gobierno respectivos.

Las principales normas que afectan y regulan el accionar como institución de

la Escuela de Formación son:

- La Constitución Política del Perú vigente (1993).
- La Ley de la PNP (D.L. N° 1267).
- Ley de la carrera y situación del personal de la PNP (D.L. N° 11149 y sus modificatorias) y su Reglamento.
- Ley de régimen disciplinario de la PNP (D.L. N° 1268) y su Reglamento.
- Ley de formación profesional de la PNP (D.L. N° 1316) y su Reglamento.
- Ley del procedimiento administrativo general (TUO ley 27444 y el D.L. N° 1272).
- Ley de institutos superiores (Ley 30512 y su Reglamento).
- Ley general de educación
- Normas reglamentarias de la Dirección Regional de Lima Metropolitana
- Directivas y reglamentos de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial.
- Ley de transparencia y acceso a la información pública (Ley 27806).
- Ley de contrataciones y adquisiciones del Estado (Ley 30225 y sus modificatorias) y su Reglamento.
- Ley del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones (D.L. N° 1252).

Fuerzas económicas y financieras (E)

Las asignaciones del presupuesto público y los ingresos directamente recaudados de la Unidad Ejecutora N° 19 que, por la expectativa generada por el aumento de los ingresos, se ha logrado batir un record en captación de postulantes que llega a más de 37 000 postulantes a nivel nacional, lográndose una gran recaudación por concepto de inscripción, en cual está disponible para ejecutarse de acuerdo al Plan Anual de Contrataciones.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La escuela está conformada por una población estudiantil de más de cuatro mil individuos entre instructores, personal administrativo y alumnos, procedentes de diferentes sectores socioculturales que comparten y conviven las veinticuatro horas del día.

La edad en que fluctúa es de 18 a 24 años con diferentes habilidades adquiridas en forma individual que pueden ser de gran aporte si capta y desarrolla en pro del beneficio de la institución Policial, por lo que resulta básico articular sus talentos y hacerlos trabajar de forma secuencial en busca de los logros de las metas programáticas y valores institucionales.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El desarrollo tecnológico que estamos viviendo estos últimos años nos permite mejorar nuestros procesos que seguimos en cumplimiento de nuestra finalidad fundamental el de servir a la sociedad, debemos mejorar nuestra gestión del conocimiento para aprender de nuestra propia experiencia y de las instituciones educativas públicas que han logrado sobresalir. Así mismo el equipamiento de aulas tecnológicas es básico para el desarrollo profesional de los estudiantes, complementado al acceso a la información con ambientes totalmente equipados, que permitan a el cruce de información, contratando lo que se adquiere en las aulas, motivando el autoaprendizaje.

En el campo de investigación es deficiente ya que no tiene asignado una oficina que se especialice en generar nuevo conocimiento que aporte a la gestión del trabajo policial, el desarrollo de una organización está determinada por la investigaciones y estudios que se realizar en campo de especialización.

La competitividad se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinar el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que puede alcanzar una

economía. Desde 2005, el Foro Económico Mundial ha basado su análisis de la competitividad en Global Competitiveness Index (GCI), un marco global que los fundamentos microeconómicos y macroeconómicos de la competitividad nacional, que involucra a las instituciones las cuales son catalogadas en promedio del más eficiente tecnológicamente hasta el que no maneja tecnología en sus procesos.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La principal fuerza en el ámbito ambiental la Escuela de Formación e la infraestructura nueva con la que cuenta y facilita la implementación de programas óptimos de formación a una gran cantidad de educandos. El factor climatológico que azotado a toda la costa peruana por el fenómeno natural denominado el niño costero, no ha sido un problema por la ubicación estratégica y manejar su propia extracción de agua lo vuelve autónomo en este sentido, aportando a poder gestionar una planificación a largo plazo que sea sostenible en el tiempo.

Respecto al ambiente que ocupa este centro de formación cuenta con espacios extensos de áreas verdes, generan una mejor calidad de vida porque cuenta con una gran cantidad de árboles que purifican el alto índice de contaminación con la que cuenta nuestra capital; esto permite que los desarrollos cotidianos de actividades al aire libre sean más provechosas y beneficiosas para el personal en formación, con lo que se cumple con la Ley 28611 ley general del ambiente.

A nivel mundial el tema de reducir los estándares de contaminación, son fundamentales ya que de no hacerlo se producirían consecuencias fatales para la vida en nuestro planeta (véase la figura N° 5) siendo vital crear conciencia en nuestros futuros policías en la protección del ecosistema. El cambio climático a consecuencia del calentamiento global produce una serie de fenómenos naturales que afectan a la salubridad social y al gobierno económicamente para mitigar sus efectos o reparar los daños que ocasionan

estos fenómenos naturales.

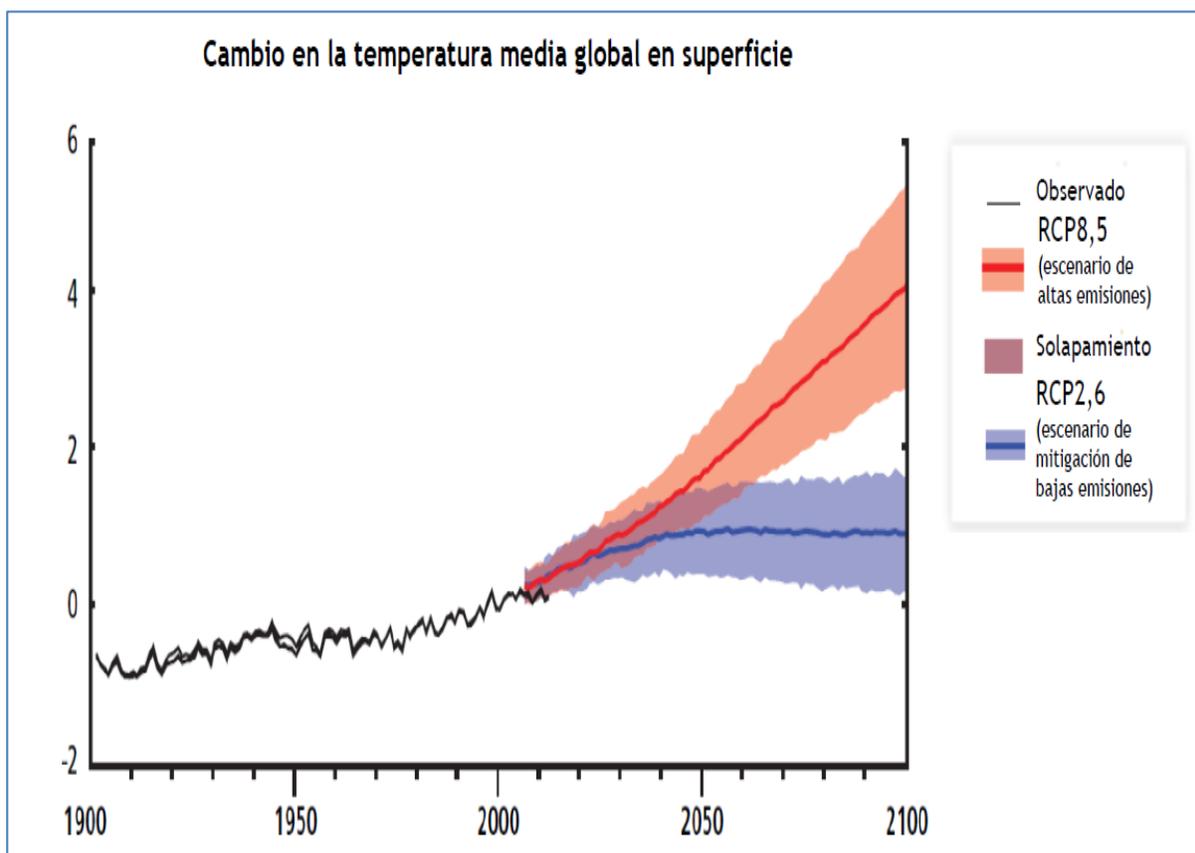


Figura 5. Tendencias ambientales: el cambio climático mundial al 2100.

Fuente: Grupo intergubernamental de expertos sobre cambio climático (IPCC, 2014), Ceplan, 2017.

Para un escenario de altas emisiones los efectos catastróficos demarcados al año 2100 son demarcadas por la línea roja de la figura, siendo preocupante para todo el mundo no solo para el país que emite esta contaminación, porque el trabajo es en conjunto para lograr estar en la línea azul de la figura.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como consolidado de las influencias del ambiente exterior bajo las variables directas e indirectas se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 6
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Población
Oportunidades			
1. Disponibilidad presupuestal en el sector MI	0,10	2	0,20
2. Aumento del interés político en la PNP	0,06	2	0,12
3. Crecimiento económico nacional	0,12	2	0,24
4. Avance y disponibilidad de nueva tecnología educativa	0,10	1	0,10
5. Desarrollo de transporte integrado	0,05	1	0,05
6. Reforma de la educación superior	0,09	2	0,18
7. Interés social por la estabilidad laboral	0,06	1	0,12
	0,58		1,01
Amenazas			
1. Aumento de la inseguridad ciudadana	0,04	3	0,12
2. Tendencias de elegir carreras universitarias	0,08	1	0,08
3. Ubicación de la Escuela Policial en una zona sísmica	0,03	2	0,06
4. Centralismo económico de la PNP	0,09	1	0,09
5. Falta de implementación de un presupuesto por resultados	0,08	1	0,08
6. Caos del transporte público	0,02	1	0,02
7. Inestabilidad normativa y legal de la institución	0,08	1	0,08
	0,42		0,53
Total	1,00		1,54

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" D'Alessio, F (2008).

La Escuela de Formación Policial y sus Competidores

Utilizaremos el análisis Porter para competitividad, que se basa en cinco fuerzas los cuales pasamos a desarrollar:

Poder de negociación de los proveedores

Está basado en lo que determina la ley 30225 ley de contrataciones del estado y su reglamento, lo que los limita a los parámetros que establece la OSCE a través de sus normas técnicas. Pero el principal problema es que los proveedores se supeditan a lo que programe la dirección de educación policial que por centralizar la asignación económica no atiende adecuadamente los requerimientos de las Escuelas de Formación Policial.

Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores del producto que brinda la Escuela sub análisis están en primer orden la Institución Policial con la capacidad de negociación baja, ya que no pueden rechazar el producto que se le ofrece y en segundo orden se encuentra la sociedad que tienen una capacidad de negociación media, que a través de las encuestas o declaraciones a los medios de comunicación ejercen su negociación al ámbito político y en las clases sociales más altas genera el contrato de su propia seguridad desplazando al que ofrece la policía.

Amenaza de los sustitutos

La escuela policial cuenta como amenaza de sustituto a los centros de formación de las Fuerzas Armadas, quienes los últimos años han venido ganado campo funcional que la PNP va perdiendo, por lo que, si no se maneja adecuadamente las amenazas del entorno, llegaremos a un escenario desfavorable para el futuro formativo o en su defecto a la baja demanda por la deficiencia en la calidad educativa.

Amenaza de los entrantes

Por el momento no se cuenta con proyectos de creación de centros de formación policial que no dependan de la PNP, por lo que, los únicos centros de formación policial dependen directamente de la administración policial.

Pero por otro lado la principal amenaza a la que se enfrenta el ambiente de formación técnica son las universidades privadas que dan mejores facilidades de acceso a sus carreras, con horarios flexibles y acceso a tecnología educativa, es por esta razón que para manejar esta amenaza emergente debemos gestionar mejor nuestra calidad educativa, administrando el conocimiento que se genera por la propia práctica de la profesión.

Rivalidad de los competidores

Al analizar los factores para lograr el éxito de la organización los competidores juegan un papel preponderante en el desarrollo institucional, ya que los competidores permiten que a través de una sana competencia nos impulsamos a llegar más lejos en cuanto a metas institucionales, pero si dentro de la organización no tenemos una oficina de análisis de tendencias no podremos avizorar las oportunidades que se nos presenta, ni prepararnos ante las amenazas que se nos presente.

La competitividad hace que uno se esfuerce más porque no se podrían romper records mundiales si los campeones no tuvieran un segundo lugar que los impulsen a superar su límites y logren proezas que en otras condiciones no se podrían conseguir, es por ello que con un adecuado manejo de nuestros competidores que son universidades e instituciones privadas de educación en el ambiente académico superior, en cuanto a su desarrollo de tecnología, nos permitirá reinventarnos para estar acorde al nuevo mercado que se está formando en demanda educativa.

Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR)

La información recolectada a través del procesamiento de la matriz de perfil competitivo nos ha permitido tener una comparación real en la auditoría externa realizada a esta institución bajo análisis y sus principales competidores en el rubro formación castrense, observando de cerca el manejo realizado por estas instituciones e identificando sus principales factores de éxito. Utilizando dicha información para un posterior trabajo de prospectiva en el ambiente educativo de formación policial.

La matriz de perfil referencial lo realizamos a nivel internacional y en directa relación con los países latinoamericanos de Sudamérica, donde vemos dos países que han hecho grandes avances en este sentido que son la Policía Colombiana y la Policía Chilena, quienes manejan mejor los factores de éxito identificados en el presente trabajo de investigación, siendo esencial el trabajo en el recurso humano que tiene la directa relación y obligación de formar a los policías, quienes tuvieron capacitaciones no solo nacionales sino internacionales, una prueba de este hecho es que desde el 2005 los instructores de las escuelas de formación policial de Colombia se capacitaron en la WINSEC Estados Unidos y país chileno empezó en el 2000, logrando grandes cambios en la mentalidad de sus trabajadores que es la base para iniciar el cambio.

Evaluación Interna

El siguiente paso luego del análisis externo es la auditoría interna, de donde se sacarán las principales fortalezas con la que cuenta la institución para enfrentar las amenazas identificadas por el análisis de los párrafos anteriores, siendo básico superara y trabajar en las debilidades y gestionar un mejor aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en los escenarios futuros de la institución educativa policial.

Análisis Interno AMOFHIT

La función y obligación principal de toda organización es generar valor en el producto que se ofrece al mercado, es por ello que el trabajo de auditoría interna del presente trabajos se basara en siete aspectos fundamentales del desempeño profesional de la escuela policial, los cuales se pasa a desarrollar en forma individual y minuciosa.

Esta información fue obtenida del análisis holístico y documental de la institución bajo el enfoque cualitativo de la investigación científica.

Administración y gerencia (A)

La administración de la escuela de formación policial está a cargo de un Director quien se subordina a los que determina el Director Ejecutivo de Educación, siendo el principal problema la alta rotación de estos directivos que ocasiona una falta de continuidad con las políticas de modernización institucional.

Reputación de la alta dirección y sus gerentes. La reputación de los directivos es secundario en el presente análisis, ya que la PNP por ser una institución castrense y subordinada al nivel jerárquico, la reputación no es considerado para la elección de sus directivos, lo cual se deja a criterio de la una Comisión Especial que se encarga de realizar los cambios generales no solo de estos directivos sino a nivel nacional, este proceso se da anualmente comenzando en octubre y concluyendo en febrero del siguiente año, con lo cual tenemos un trabajo de la organización sin una adecuada planificación a largo plazo.

Los periodos analizados en la gerencia son desde el 2011 que tuvo dos directores que laboraron 6 meses cada uno, luego el 2012 que también ocurrió el mismo fenómeno administrativo gerencial, el 2013 con un director todo ese año, pero que el 2014 fue relevado por otro, este duro 2 años en la dirección pero no tubo

políticas de desarrollo institucional y el 2016 también tuvo otro director que asumió los pasivos negativos de la gestión anterior que le causaron serios problemas de gestión y dirección, por lo que realizó una administración en base a reaccionar a lo que sucedía en el momento y en el 2017 tenemos una administración que pese a sus buenas intenciones el tiempo lo ha rebasado y a puertas de finalizar su gestión tenemos lo mismo que en las demás gestiones que es realizar trabajos de solo reacción a los acontecimientos del momento.

Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social. La administración policial es una de las instituciones de mayor índice de reserva en su trabajo con poca transparencia, teniendo la escuela sub análisis una responsabilidad social baja, ya que el trabajo solo es a nivel formativo y no hay una política de llegar a calar en la población adyacente.

El cumplimiento de la ley de transparencia y acceso a la información pública Ley 79806 solo se da a nivel de la PNP y si las sub unidades cuentan con por tales webs no se trabaja con un portal de transparencia, por lo que la percepción del ciudadano común es de un índice de aceptación bajo ya que no ve resultados que le satisfaga en sus expectativas y necesidades individuales.

Sistema de planeamiento estratégico. La Escuela de Formación Policial de Puente Piedra solo realiza planes operativos y tenemos un índice de referencia de cero en la planificación estratégica, con que se ha observado el trabajo direccional discrecional y variado de cada director con lo que ha contado desde el 2011 al 2107.

Imagen y prestigio de la organización. para nuestros principales consumidores la imagen de la Escuela de Formación Policial es baja ya que el recurso humano brindado no cubre las expectativas que esperan los ciudadanos y las necesidades que ellos tienen, por lo que superar esta brecha de aceptación es un serio trabajo de reingeniería institucional y así lograr cubrir estas expectativas sociales.

Por otra parte, el cumplimiento de la ejecución del presupuesto institucional según el Ministerio de Economía y Finanzas el gasto presupuestal es del 73 % en el año 2016 y en este año en consulta amigable del MEF (03SET2017) se observa un 60,8% de la ejecución del gasto del presupuesto asignado solo al Ministerio del interior por lo que debemos considerar mejorar la gestión del presupuesto en temas de alcance transversal en beneficio de toda la institución.

Marketing y ventas (M)

El desarrollo de esta variable es deficiente ya que no se tiene ningún plan de difusión de las buenas practicas institucionales y mucho menos del trabajo estratégico de los principales medios de comunicación nacional y las redes sociales, por lo que resulta indispensable contar con personal capacitado para la administración adecuada de la imagen de la ENFP.

Falta asimismo una política adecuada de posicionamiento en el mercado objetivo educativo y generar una mejor gestión en el proceso de formación policial para que el producto final cubra las expectativas de profesionalismo que le exige el mercado actual, por los altos índices de inseguridad e inaceptación que tiene la institución policial. En el ambiente de análisis de la plaza y precios es privilegiada el ambiente con el que cuenta la institución por su amplitud y la nueva infraestructura con la que cuenta, son los principales atributos y fortalezas que se pueden explotar en post de lograr el tan ansiado desarrollo y posicionamiento competitivo educativo.

Operaciones, logística e Infraestructura (O)

El PIP desarrollado en la ENFP le permite contar con infraestructura nueva y habilitada para recibir un trabajo de formación educativa bajo el estándar de uso de tecnología. Por otro lado, tenemos una valla muy alta en manejar mejor nuestros procesos ya que no se cuenta con una identificación de estos para poder optimizarlos. El no conocer tus procesos te sume en el sombrío mundo de la

ineficiencia ya que no cumples con lo que se te pide en el tiempo adecuado ni gestionas el recurso asignado del presupuesto disponible, produciendo pérdidas para el capital económico de la institución.

Identificado los procesos debemos de gestionar la asignación adecuada de los ambientes para el mejor trabajo articulado de las actividades en post de agilizar la entrega del producto final con los estándares de calidad esperados por nuestros usuarios externos e internos.

Finanzas y contabilidad (F)

El principal problema que se enfrenta la EFPP es que no maneja el recurso económico directamente recaudado ni se le asigna presupuesto para desarrollar sus procesos de contratación de servicios o bienes necesarios para su desarrollo. El esperar que la Escuela Nacional nos tenga en consideración a los requerimientos, afecta la eficiencia y eficacia del cumplimiento de metas y fines programáticos.

Es por ello que se debe aplicar la descentralización económica en el ámbito educativo policial ya que como institución cuenta con 30 escuelas distribuidas a nivel nacional y que su necesidades o requerimientos son distintos, y por esta complejidad ocasiona una seria demora en la atención de todos estos, pese a la disponibilidad presupuestal con la que se cuenta. Por lo que es adecuado darle una autonomía económica a todas estas escuelas para que manejen mejor sus recursos directamente recaudados y se les asigne un presupuesto según su capacidad y extensión. Con lo que facilitaría la administración de la Alta Dirección centrándose solo en la fiscalización y control de los objetivos que se plantea.

Recursos humanos (H)

Es el principal recurso con la que cuenta cualquier organización, por lo que luego de un análisis minucioso de este factor en la EFPP se ha obtenido grandes variables de

trabajo y por tratarse de una institución policial no se detallaran las cantidades exactas y se utilizaran cantidades distintas y nos centraremos en las variables que afectan a este capital.

Regímenes laborales en la EFPP, la Escuela de Formación Profesional Policial cuenta actualmente con personal bajo cuatro regímenes laborales los cuales son: los empleados civiles que están bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276 y 728, los que están bajo la sujeción de un Contrato Administrativo de Servicio regulado por el Decreto Legislativo 1057 y también están los Policías que se rigen a lo estipulado en sus leyes especiales. Por lo que se hace difícil una adecuada administración y ejercicio de las potestades administrativas y disciplinarias que corresponden.

Selección, capacitación y desarrollo del personal. En la EFPP no es el Director quien escoge al personal que va trabajar en su gestión, sino que lo nombra directamente la Alta Dirección, siendo este un factor básico de desarrollo de toda institución pública o privada. Por lo que no hay una selección adecuada del personal que labora en esta subunidad policial y así mismo no se observa una política seria de capacitación a cada trabajador en su ambiente laboral. Más aun no se busca el desarrollo personal de los trabajadores, por ende, esto redonda en que se brinde un servicio deficiente de los fines y metas programáticas institucionales.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. En este rubro bajo el análisis del párrafo anterior no se puede garantizar un nivel adecuado de la mano de obra ya que es directamente proporcional a la capacitación que reciben. Pero se observa que hay personal policial joven que están siguiendo carreras universitarias los cuales pueden ser aprovechadas por la gerencia en el ámbito del desarrollo individual que están consiguiendo.

Nivel de remuneraciones y beneficios. Las remuneraciones están sujetas a los regímenes laborales de cada trabajador y es asigna directamente por el gobierno

central, siendo el único análisis de ingreso el de los trabajadores policiales, el cual ha tenido un gran cambio que puede ser bien aprovechado por sus miembros con una adecuada administración del mismo. La gerencia debe canalizar sus esfuerzos en desarrollar talleres motivacionales para que los efectivos PNP busquen su propio desarrollo profesional y le den el valor agregado al trabajo en la institución.

Políticas de tercerización. Actualmente en la EFPP no hay políticas de tercerización implementadas y solo se rigen a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225) y su reglamento para la contratación de servicios.

Estructura organizacional. La estructura organizacional de la EFPP se rige por lo establecido en el Decreto Legislativo 1318 y su reglamento que dispone la siguiente estructura.

Estructura de la ENFP

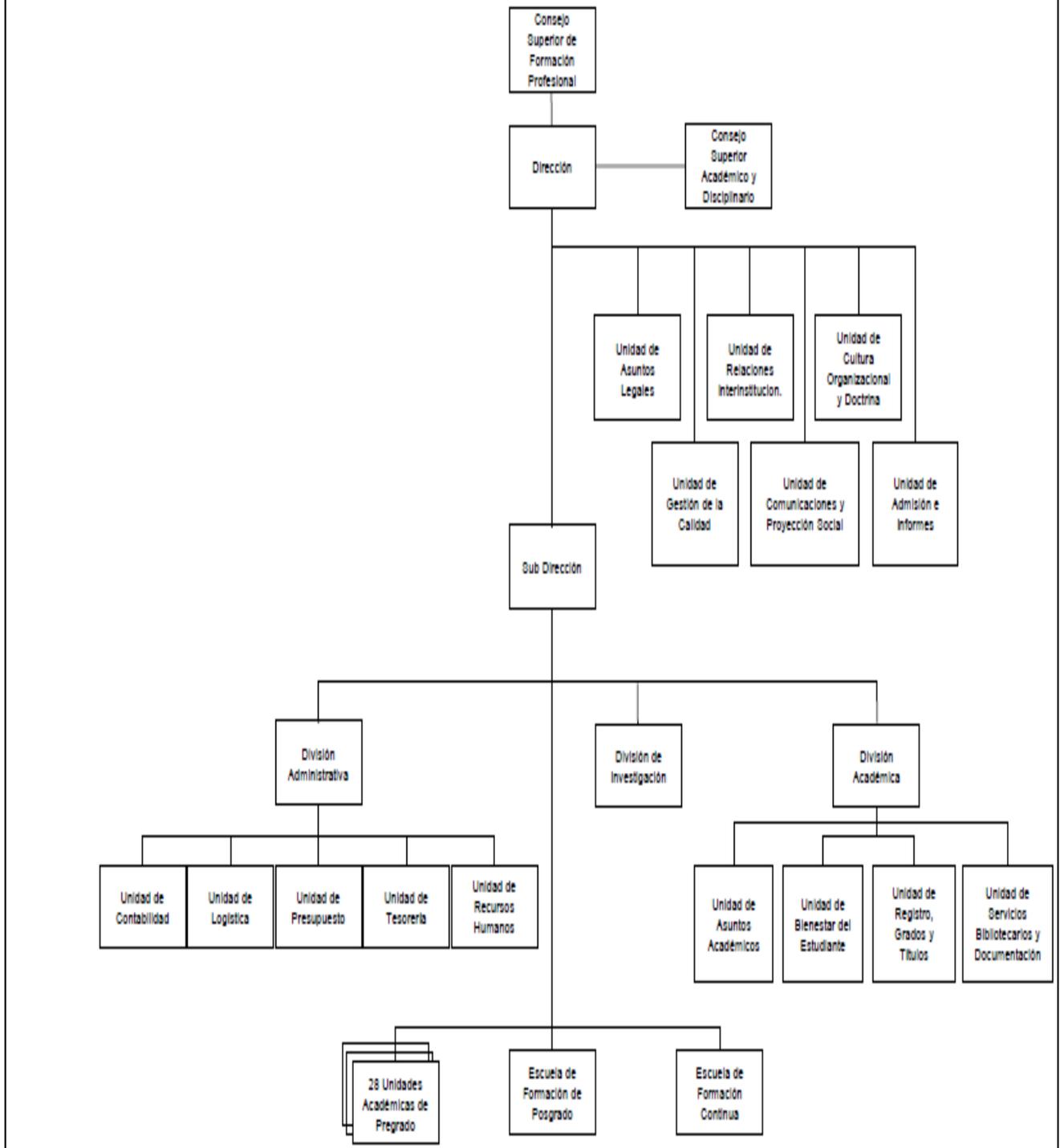


figura 6. Estructura de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial.

Fuente: anexo del Decreto Supremo N° 022-2017-IN (El Peruano, 2017)

Calidad de clima laboral y cultura organizacional. La EFPP no cuenta ni aplica ninguna herramienta ni instrumento que mida clima laboral, por lo que se hace imprescindible para una buena gestión del talento humano y lograr su máximo potencial, el de brindarles un ambiente laboral sano que motive la superación personal y profesional.

No obstante, a lo ya vertido en este análisis es sumamente positivo a los propósitos de mejora de calidad en la EFPP la Ley 30604 publicada en el diario Oficial El Peruano el 07 de julio del 2017, ley con que declaran de necesidad pública y preferentemente de interés nacional instruir e implementar programas de capacitación profesional especializado para la elevación del nivel académico profesional de los docentes e instructores en la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial establecido en el D. L. N° 1318. (art. 2).

Sistemas de información y comunicaciones (I)

Se requiere que la EFPP cuente con internet de banda ancha y se dé acceso a los estudiantes para generar el espíritu de investigación y así mismo puedan contrastar la información que reciben en las aulas, desterrando el sentido arcaico de que el profesor es el administrador del conocimiento y se convierta en un facilitador del dicente.

La principal fortaleza con la que cuenta la institución en este aspecto es que tienen 8 laboratorios totalmente equipados con computadoras de última generación, que beneficiarían en la formación del futuro policía, pero no entran en funcionamiento por falta de software de protección y acceso básico a internet, desperdiciando una herramienta básica del siglo XXI.

Así mismo se debe implementar en sus procesos esta tecnología para lograr la máxima eficiencia y reducir costos de producción y tipo de entrega de servicios que brinda la EFPP. Generar un trabajo articulado generaría ahorro del tiempo de

proceso de actividades de cada oficina, tanto usuaria como proveedora. De igual manera se debe facilitar el enlace de comunicación de todos sus miembros, para mejor logro de objetivos. Cabe resaltar que la información detallada de este rubro no puede ser publicada por tratarse de una institución policial y la información podría poner en riesgo la seguridad de sus instalaciones.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Actualmente la EFPP no cuenta con una oficina ni personal especializado que se dedique a generar nuevos conocimientos en este campo del saber, lo que resulta básico para una adecuada retroalimentación de la gestión académica.

El trabajo en educación superior se basa en proveer al ambiente estudiantil de material teórico robusto, basado en investigaciones científicas, que se desarrollan en teoría por todas las instituciones superiores, pero que en nuestro país en una cuota académica en deuda por parte de la comunidad Universitaria. La Sunedu y Educatec son las responsables de fomentar este espíritu de investigación y supervisar que se cumpla, basados en las normas que los crearon. La Sunedu se encarga de controlar la calidad en el ámbito universitario y Educatec en el ámbito técnico superior, pero el trabajo de investigación es una vocación por lo que la obligación es por ética profesional.

Tabla 7

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Población
Fortalezas			
Infraestructura nueva	0,10	2	0,20
Personal estudiando carreras universitarias	0,06	1	0,06
Buena cantidad de alumnos en formación	0,10	2	0,20
Disponibilidad de equipos de computo	0,10	1	0,10
Amplio campus	0,09	1	0,09
Mejora del nivel remunerativo	0,06	1	0,06
	0,51		0,71
Debilidades			
Falta de plan estratégico de desarrollo	0,13	1	0,13
Alta rotación a nivel gerencial	0,10	1	0,10
Dependencia económica y presupuestal	0,08	2	0,16
Personal sin especialización ni capacitación	0,08	1	0,08
Acceso a internet limitado	0,07	2	0,14
Mala asignación y distribución del personal	0,06	1	0,06
Falta de identificación de los trabajadores con la institución	0,04	1	0,04
Falta que equipamiento de la biblioteca	0,03	1	0,03
	0,59		0,74
Total	1,00		1,55

Fuente: Adaptado de "el proceso estratégico: un enfoque de gerencia" D'Alessio, F. (2008).

4.2 Identificación y análisis de tendencias

La identificación de las tendencias se realizó a través del análisis secuencial de los documentos de gestión de las instituciones públicas y privadas que tiene influencia directa en indirecta con la Escuela de Formación Profesional Policial (EFPP) y que fueron desarrolladas y analizadas en el diagnóstico situacional, obteniéndose la siguiente lista:

- Crecimiento del mercado de consumo de las comunicaciones y el uso de internet.
- Aumento de los procesos automatizados por la tecnología.
- Alto conflicto social.
- Amenaza latente de grupos radicales en la sociedad.
- Incremento de la probabilidad de desastres naturales.
- Aumento de la delincuencia cibernética.
- Mayor demanda de PNP en la sociedad.
- Aumento de los mega operativos policiales.
- Tendencia a modernización en la administración estatal.
- Aumento de la identidad nacional.
- Mayor demanda de la Fuerzas Armadas en seguridad ciudadana.
- Mayor intrusión política en los organismos Estatales.
- Descenso del crecimiento económico.
- Aumento de la corrupción a nivel Estado.

Tabla 8
Análisis de las tendencias priorizadas

Modernización de la EFPP		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14
Institucional	Estratégico	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X	X
	Dimensionamiento			X	X	X				X		X		X	
	Cultura organizacional	X	X	X	X			X	X	X	X		X		X
	Legal	X			X	X	X		X	X			X		X
	Normatividad institucional									X					
	Recursos humanos			X	X	X		X	X	X		X	X	X	X
	Recursos logísticos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	
	Control institucional	X								X		X	X		X
	Salud			X	X					X		X		X	
	Economía	X		X	X		X			X		X		X	X
Infraestructura	TIC	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	
	Área operativa	X		X	X	X	X			X		X			
	Área administrativa				X					X					
Conocimiento	Educación	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X
	Doctrina			X	X			X	X						
	Información	X		X	X		X		X	X		X			
	Investigación	X	X							X					
Geopolítica internacional	Legislación internacional			X	X		X	X							
	Ubicación geoestratégica			X											
	Relaciones internacionales			X			X	X							
	Policía de otros Estados	X		X	X	X		X	X	X					

Fuente: adaptado de Farfán et al. (2016)

4.3 Identificación de variables estratégicas

Para un mejor desarrollo entendamos que variable es toda aquella característica propiedad o cualidad de campo investigativo y complementada con estrategia sería la característica medible y cambiante del análisis estratégico determinantes para el éxito de la organización. La redacción de la variable debe incluir la condición de cambio y el sujeto. Además, debe ser enunciada y conceptualizada en términos precisos, diferenciándose una de otra, a fin de evitar ambigüedad en su identificación. (Ceplan, 2016, p.38)

Este proceso de análisis holístico institucional realizado en el boque análisis prospectivo del entorno nos permite seccionar e identificar estas variables estratégicas bajo matriz de tendencias priorizadas, los cuales son esenciales factores para el éxito de la organización. así mismo las matrices MEFE y MEFI nos brinda material para el análisis de los programas de prospectiva como el método ProbExpert que nos da un análisis de los impactos cruzados, este método se le atribuye a Michel Godet en 1974. El programa SMIC PROB-EXPERT, nos ha dado referencia para ejecución del Micmac, el cual es recomendando en esta fase por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico en sus guías desarrolla y publicadas en abril del 2016.

Para este proceso se utilizó la herramienta Micmac para el procesamiento de las variables endógenas y exógenas que afectan del desarrollo en modernización y por ende el éxito empresarial de la unidad de análisis que es la planificación estratégica de la Escuela de Formación Profesional Policial (EFPP) para su desarrollo y modernización institucional, así mismo la robustez del marco teórico y del análisis de le entorno nos permito obtener un producto con elevado nivel de influencia hacía los procesos desarrollados dentro de la institución.

Para lo cual pasamos de desarrollar la siguiente tabla de variable e impacto tendencial en base al análisis situacional, tendencial y de instrumentos de política.

Tabla 9

Variables de impacto tendencial

Ítem	Variable estratégica	Definición
V1	Calidad del servicio	La calidad del servicio no solo educativo sino en integridad a todas las funciones de la EFPP permitirá conocer a detalle los proceso que se maneja con eficientes.
V2	Competencias de desarrollo profesional	La evaluación y control del progreso de profesionalismo de los trabajadores permitirá brindar un mejor servicio a todos los consumidores internos y externos de la EFPP.
V3	Nivel de inversión	La evaluación del recurso invertido en la EFPP permitirá conocer a detalle el nivel de interés en mejorar nuestros servicios tanto educativos como institucionales.
V4	Disponibilidad de recurso y tecnología educativa	El conocer esta variable permitirá gestionar mejor los actos preparatorios de las adquisiciones para subsanar su deficiencia.
V5	Estabilidad laboral y gerencial	Nos permitirá conocer a mayor detalle si existe fuga del talento humano desarrollado a través de las capacitaciones.
V6	Ingreso familiar	El conocimiento de este factor predominante, nos dará referencia del acceso a tecnología educativa emergente de forma personal.
V7	Nivel de aprendizaje del estudiante	La razón de ser de toda institución educativa es lograr que sus estudiantes desarrollen sus capacidades en base del perfil deseado en el ámbito laboral.
V8	Desempeño docente	Este factor está directamente relacionado con el producto ofrecido al mercado laboral institucional, por ende es básico administrar su evolución positiva e innovadora.
V9	Capacidad de gestión del director	Esta variable de capacidad de gestión del director nos brindara información valiosa para la toma de decisiones en pos del desarrollo de la EFPP.
V10	Estado de la infraestructura educativa	Este factor nos permitirá la continuidad de la calidad del servicio que brinda la EFPP en pos de formar policial con alto nivel académico y moral al servicio de la sociedad.

Fuente: elaboración propia 2017

4.4 Diagnóstico de variables estratégicas

Utilizando los recursos de análisis estructural que nos brinda el Micmac podremos realizar las influencias y dependencias de las variables de impacto cruzado en la gestión de la calidad de la EFPP.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
V1	0	0	1	1	0	0	2	1	0	0
V2	2	0	1	0	1	1	1	1	0	1
V3	2	2	0	2	0	0	1	0	1	3
V4	2	1	0	0	0	0	2	2	0	0
V5	1	1	0	0	0	0	1	1	2	0
V6	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0
V7	2	1	1	1	1	0	0	1	0	0
V8	2	0	1	1	0	0	3	0	0	0
V9	2	1	1	1	1	0	1	1	0	2
V10	3	1	1	0	0	0	2	2	2	0

Figura 7. Matriz de análisis estructural

Fuente: Programa Micmac (Ceplan, 2016, p.43)

Tabla 10
Indicadores por las variables estratégicas

Variable estratégica	Indicadores
Calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos tangibles de la EFPP • Fiabilidad de la EFPP • Capacidad de respuesta de la EFPP • Garantía del servicio que brinda la EFPP • Empatía del personal de la EFPP
Competencias de desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de desempeño laboral. • Índice de mejora de procesos.
Nivel de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del gasto presupuestal. • Nivel de equipamiento tecnológico.
Estabilidad laboral y gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de la gerencia por más de 3 años.
Nivel de aprendizaje del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes del tercer semestre con nivel satisfactorio en conocimientos generales de la profesión policial. • Porcentaje de estudiantes del sexto semestre con nivel satisfactorio en conocimiento teórico práctico especializado.
Desempeño docente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promedio de puntajes obtenidos en prueba de asignación de plaza. ➤ Promedio obtenido por sus estudiantes en el examen final.
Capacidad de gestión del director	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos. • Reducción de la mala percepción institucional.

Fuente: elaboración propia, 2017

4.5 Construcción de escenarios

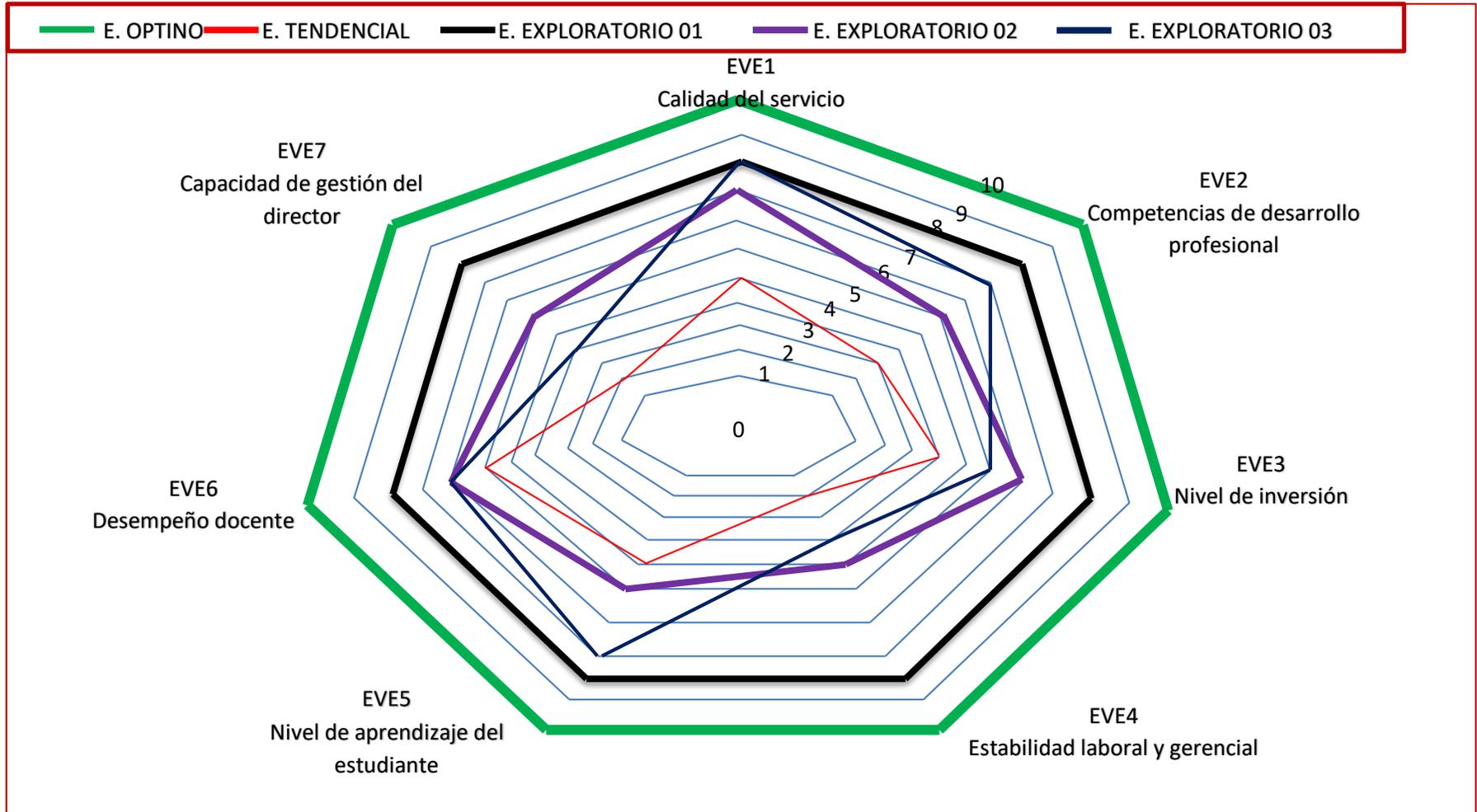


Figura 8. Escenarios al 2030 – Modernización de la Escuela de Formación Profesional Policial

Fuente: elaboración propia, 2017

V. Formulación de la estrategia

5.1 Escenario apuesta

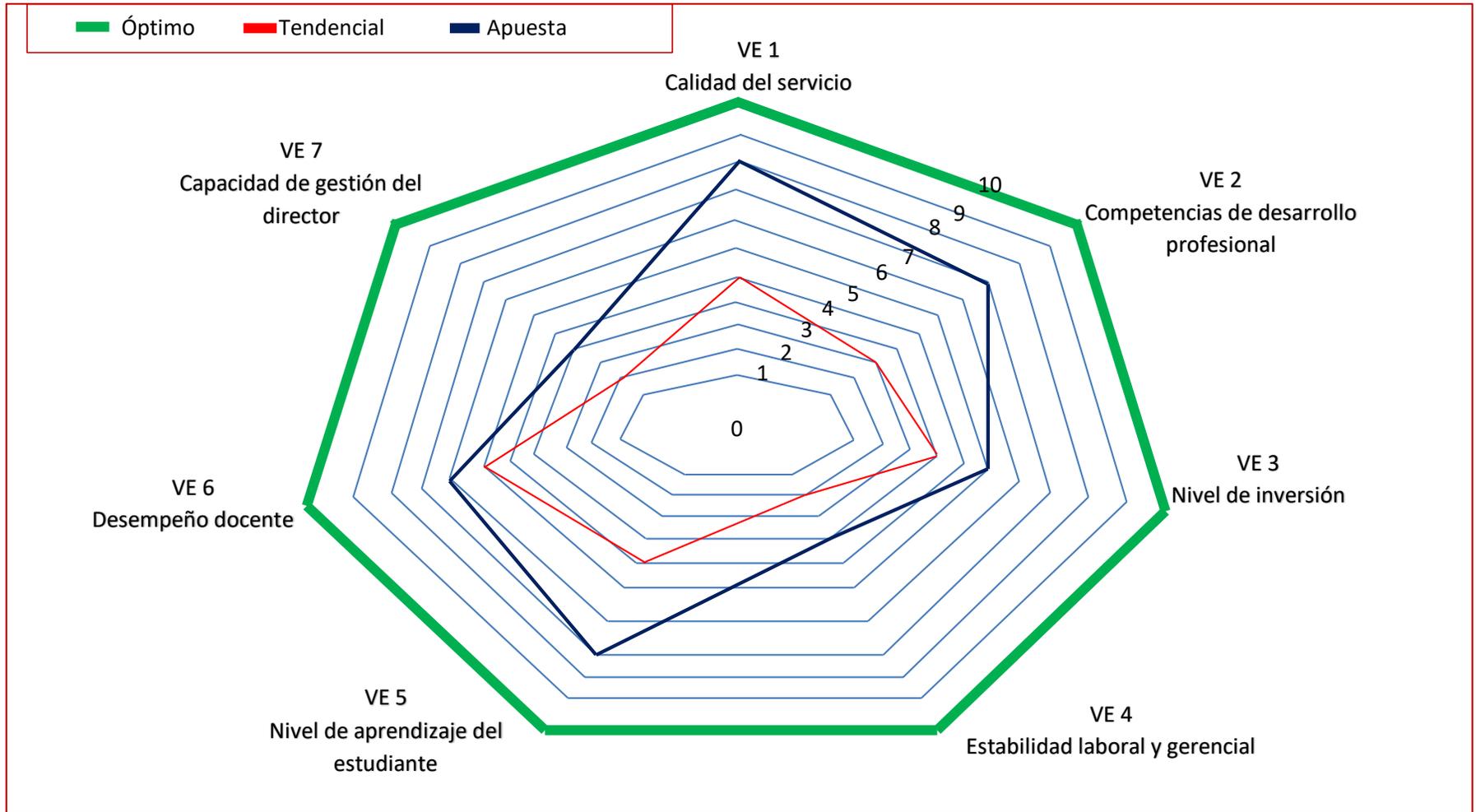


Figura 9. Escenario apuesta al 2030

Fuente: elaboración propia, 2017

En el escenario apuesta presentado es el resultado del trabajo sistémico de las variables endógenas como base primordial para lograr el desarrollo y la mejora significativa de la calidad de servicio que brinda la Escuela de Formación Profesional Policial con sede en el Distrito de Puente Piedra, que redundara en la percepción social de modernización institucional, donde las variables estratégicas exógenas se mantienen en el curso normal de esquema tendencial, solo siendo afectadas por el desarrollo de la variables endógenas. Para cuyo logro las variables estratégicas VE1 es la más importante en relación a la percepción del servicio brindado por esta Unidad Académica, por lo cual estará gestionada con un excelente trabajo en las dimensiones que establece el método SERVQUAL los cuales son: gestión de la factibilidad, gestión de la capacidad de respuesta, la seguridad o confiabilidad institucional, empatía de los trabajadores para con los administrados y los elementos tangibles de la empresa. La VE2 es alentador por una adecuada gestión del cambio y la correcta administración del talento humano, brindándoles ambientes confortables de desarrollo personal y profesional, con sentido de significancia de laboral, dando valor y reconocimiento a su contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas programáticas institucionales.

Las VE4 y VE7 por su principio endógeno se mantienen en la tendencia estratégica por la relatividad del factor priorizado del escenario apuesta. Las VE5 y VE6 tienen un alto factor de peso ponderado ya que están directamente relacionados uno con el otro y por la adecuada administración gerencial han producido sus resultados en el escenario institucional del año 2030.

El escenario que se presenta es uno donde la Escuela de Formación Profesional Policial con sede en el Distrito de Puente Piedra, brinda un servicio de calidad, cubriéndolas expectativas de los consumidores internos y externos, con proceso de calidad que gestiona los recursos de forma eficiente y una administración eficaz, con el desarrollo profesional de sus integrantes quienes están motivados por su superación personal y profesional, invirtiendo en su propia capacitación y especialización.

Los principales riesgos que enfrenta este escenario propuesto es que no se cumpla con las metas programáticas y no se motive adecuadamente al personal que se parte de la gestión del cambio, por lo que luego del análisis de las tendencias priorizadas se concluye que por la importancia de los factor que determinan la plena satisfacción del presente plan estratégico son endógenas la oportunidad está en los integrantes de la misma institución bajo la tutela de una gerencia altamente preparada con asesores idóneos para el cumplimiento de la visión institucional.

5.2 Visión

La visión ideal para el logro de las metas programáticas de las tendencias priorizadas en el análisis prospectivo del entorno y la afectación de los resultados de las matrices MEFE y MEFI, como el análisis de impactos cruzados que generan las tendencias institucionales y políticas, han permitido construir el escenario apuesta más óptimo para la institución por lo que la visión acorde a este objetivo sería el siguiente.

“Ser para el 2030 una Escuela Superior referente en gestión de la calidad con procesos eficientes y eficaces que ha logrado la acreditación y certificación de los entes de supervisión educativa nacional, garantizando la formación de profesionales altamente capacitados al servicio de la sociedad, que propician el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y docentes, desarrollando una adecuada administración educativa con gestión del conocimiento y desarrollando nuevo conocimiento en el ámbito educativo policial, contando con infraestructura y espacios bien definidos para el ámbito de especialización profesional.”

Siendo política institucional el desarrollo del autoaprendizaje especializado de todos los miembros que integran la EFPP.

5.3 Objetivos estratégicos de la Escuela

Tabla 11

Análisis de los objetivos estratégicos

Ítem	Objetivos estratégicos	Indicadores
OE1	Mejorar la calidad del servicio en la EFPP	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos tangibles de la EFPP • Fiabilidad de la EFPP • Capacidad de respuesta de la EFPP • Garantía del servicio que brinda la EFPP • Empatía del personal de la EFPP
OE2	Mejorar la administración del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Número de efectivos capacitados anualmente. • Mejora del Índice de desempeño laboral. • Índice de mejora de procesos.
OE3	Aumentar el Nivel de inversión en la EFPP.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del gasto presupuestal. • Nivel de equipamiento tecnológico. • PIP desarrollados en la EFPP
OE4	Desarrollar y sensibilizar en políticas de estabilidad laboral y gerencial en la PNP	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de la gerencia por más de 3 años.
OE5	Mejorar el servicio educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje del estudiante policial óptimo. • Porcentaje de estudiantes del tercer semestre con nivel satisfactorio en conocimientos generales de la profesión policial. • Porcentaje de estudiantes del sexto semestre con nivel satisfactorio en conocimiento teórico práctico especializado. • Óptimo desempeño docente • Promedio de puntajes obtenidos en prueba de asignación de plaza. • Promedio obtenido por sus estudiantes en el examen final.
OE6	Mejorar la capacidad de gestión del director	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos. • Reducción de la mala percepción institucional.

Fuente: elaboración propia, 2017

5.4 Acciones estratégicas de la Escuela

Tabla 12

Vinculación de objetivos con sus variables de acción

Ítem 1	Objetivos estratégicos	Ítem 2	Acción estratégica
OE1	Mejorar la calidad del servicio en la EFPP	AE1.1	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y mejorar los procesos en al EFPP.
		AE1.2	<ul style="list-style-type: none"> Implementar tecnología en los procesos.
		AE1.3	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la fiabilidad de la EFPP
		AE1.4	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la capacidad de respuesta de la EFPP
		AE1.5	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer garantía del servicio que brinda la EFPP
		AE1.6	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar la empatía del personal de la EFPP
OE2	Mejorar la administración del recurso humano	AE2.1	<ul style="list-style-type: none"> Modernizar la administración del talento humano en la EFPP
		AE2.2	<ul style="list-style-type: none"> Crear e implementar un sistema de capacitación para el personal de acuerdo al área de desempeño.
		AE2.3	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar psicología organizacional en el personal de la EFPP.
OE3	Aumentar el Nivel de inversión en la EFPP.	AE3.1	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la autonomía económica de la EFPP.
		AE3.2	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar nuevos servicios que generen ingresos directamente recaudados.
		AE3.3	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los actos preparatorios del Plan Anual de Contrataciones.
OE4	Desarrollar y sensibilizar en políticas de estabilidad laboral y gerencial en la PNP	AE4.1	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un plan de sensibilización de la gerencia en estabilidad laboral del personal.
OE5	Mejorar el servicio educativo.	AE5.1	<ul style="list-style-type: none"> Realizar y ejecutar un plan de concientización en uso adecuado de los nuevos ambientes.
		AE5.2	<ul style="list-style-type: none"> Crear e implementar la oficina de investigación de la EFPP.
		AE5.3	<ul style="list-style-type: none"> Equipar la biblioteca con textos actualizados a disposición de los docentes y estudiantes de la EFPP.
		AE5.4	<ul style="list-style-type: none"> Crear e implementar vínculos tecnológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
		AE5.5	<ul style="list-style-type: none"> Concretar el equipamiento de las aulas con tecnología que facilite el acceso a internet.
		AE5.6	<ul style="list-style-type: none"> Identificar, analizar y proponer un nuevo régimen educativo de la PNP que facilite al estudiante el desarrollo personal y profesional.
OE6	Mejorar la capacidad de gestión del director	AE6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a la gerencia para que el cargo directivo sea mediante concurso.

Fuente: adaptado de Farfán et al. (2016, p.44)

5.5 Ruta estratégica organizacional

Item	Acciones estratégicas	Prioridad			Actos prepara		Implementación					Etapa de desarrollo y seguimiento																		
		1	2	3	2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030	
					1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	feedback	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	feedback	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	feedback	1º sem.	2º sem.	
AE1.1	Identificar y mejorar los procesos en al EFPP.	X			X	X					X	X		X	X			X	X		X	X				X	X			
AE1.2	Implementar tecnología en los procesos.		X				X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X		
AE1.3	Mejorar la fiabilidad de la EFPP	X			X	X					X	X		X	X			X	X		X	X				X	X			
AE1.4	Aumentar la capacidad de respuesta de la EFPP	X			X	X					X	X		X	X			X	X		X	X				X	X			
AE1.5	Ofrecer garantía del servicio que brinda la EFPP	X			X	X					X	X		X	X			X	X		X	X				X	X			
AE1.6	Desarrollar la empatía del personal de la EFPP	X			X	X					X	X		X	X			X	X		X	X				X	X			
AE2.1	Modernizar la administración del talento humano en la EFPP	X			X	X					X	X		X	X			X	X		X	X				X	X			
AE2.2	Crear e implementar un sistema de capacitación para el personal de acuerdo al área de desempeño.	X			X	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X		X	X
AE2.3	Aplicar programas de psicología social y organizacional en el personal de la EFPP.		X				X	X	X	X	X	X						X	X							X	X			
AE3.1	Gestionar la autonomía económica de la EFPP.	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AE3.2	Desarrollar nuevos servicios que generen ingresos directamente recaudados.		X			X	X	X			X	X						X	X								X	X		
AE3.3	Mejorar los actos preparatorios del Plan Anual de Contrataciones.		X			X	X	X			X	X						X	X								X	X		
AE4.1	Elaborar y ejecutar un plan de sensibilización de la gerencia en estabilidad laboral del personal.	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AE5.1	Realizar y ejecutar un plan de concientización en uso adecuado de los nuevos ambientes.		X								X	X						X	X								X	X		
AE5.2	Crear e implementar la oficina de investigación de la EFPP.		X				X	X	X	X	X	X						X	X								X	X		
AE5.3	Equipar la biblioteca con textos actualizados a disposición de los docentes y estudiantes de la EFPP.		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AE5.4	Crear e implementar vínculos tecnológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.		X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								X	X		
AE5.5	Concretar el equipamiento de las aulas con tecnología que facilite el acceso a internet.		X				X	X	X	X	X	X						X	X								X	X		
AE5.6	Identificar, analizar y proponer un nuevo régimen educativo de la PNP que facilite al estudiante el desarrollo personal y profesional.		X				X	X	X	X	X	X						X	X								X	X		
AE6.1	Sensibilizar a la gerencia para que el cargo directivo sea mediante concurso.		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 10. Ruta estratégica con secuencia lógica de acciones.

Fuente: adaptado de Farfán et al. (2016, p.46)

VI. Conclusiones

Primera

Luego de la investigación y evaluación holística dimensional se concluye que en la Escuela de Formación Profesional Policial con sede el distrito de Puente Piedra no se realiza planeamiento estratégico a mediano ni largo plazo por lo que, todos los esfuerzos que se hacen no son canalizados en un mismo objetivo y el desarrollo de sus actividades administrativas diarias lo realizan para solo reaccionar a las eventualidades que pudieran pasar, lo cual genera una valioso pérdida de esfuerzo de sus miembros.

Segunda

El plan estratégico propuesto mediante la presente investigación es situar a la EFPP en el escenario para el 2030 como una Escuela Superior referente en gestión de la calidad con procesos eficientes y eficaces que ha logrado la acreditación y certificación de los entes de supervisión educativa nacional, garantizando la formación de profesionales altamente capacitados al servicio de la sociedad, que propicia el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y docentes, desarrollando una adecuada administración educativa con gestión del conocimiento y desarrollando nuevo conocimiento en el ámbito educativo policial, contando con infraestructura y espacios bien definidos para el ámbito de especialización profesional.

Tercera

Los objetivos estratégicos, metas e indicadores que nos permitirán el desarrollo institucional se encuentra plasmado en la tabla N° 11, los cuales son: mejorar la calidad del servicio en la EFPP, mejorar la administración del recurso humano, aumentar el Nivel de inversión en la EFPP, desarrollar y sensibilizar en políticas de estabilidad laboral y gerencial en la PNP, mejorar el servicio educativo y la capacidad de gestión del director.

Cuarta

Las acciones estratégicas planteadas son: identificar y mejorar los procesos en al EFPP, implementar tecnología en los procesos, mejorar la fiabilidad de la EFPP, aumentar la capacidad de respuesta de la EFPP, ofrecer garantía del servicio que brinda la EFPP,

desarrollar la empatía del personal de la EFPP, Modernizar la administración del talento humano en la EFPP, crear e implementar un sistema de capacitación para el personal de acuerdo al área de desempeño, aplicar psicología organizacional en el personal de la EFPP, gestionar la autonomía económica de la EFPP, desarrollar nuevos servicios que generen ingresos directamente recaudados, mejorar los actos preparatorios del Plan Anual de Contrataciones, realizar un plan de sensibilización de la gerencia en estabilidad laboral del personal, realizar y ejecutar un plan de concientización en uso adecuado de los nuevos ambientes, crear e implementar la oficina de investigación de la EFPP, equipar la biblioteca con textos actualizados a disposición de los docentes y estudiantes de la EFPP, crear e implementar vínculos tecnológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, concretar el equipamiento de las aulas con tecnología que facilite el acceso a internet, identificar, analizar y proponer un nuevo régimen educativo de la PNP que facilite al estudiante el desarrollo personal y profesional y sensibilizar a la gerencia para que el cargo directivo sea mediante concurso.

Quinta

La ruta estratégica propuesta por el presente trabajo de investigación esta desarrolla en la figura N°10 en donde se trabaja como horizonte de tiempo al 2030, para lo cual se han determinado acciones estratégicas concretas, las cuales serán ejecutadas para el logro del escenario apuesta propuesto, que está sujeto a la gestión adecuada de las variables tendenciales, administrando adecuadamente los riesgos difusos del futuro emergente que se genera en la transición de gobierno, los cuales se resaltan de la figura para el respectivo feedback, mejorando la gestión con las tendencias políticas administradas a nuestro favor y aprendiendo de nuestra propia experiencia con una adecuada gestión del conocimiento.

Sexta

La directiva de planeamiento estratégico del Ceplan nos proporciona, un documento de gestión a largo plazo para las unidades dependientes de las instituciones complejas de alcance nacional que están sometidos a diversas amenazas difusas del sector político y social ajeno a la institución, por lo que a través del presente trabajo académico se

propone este instrumento de gestión administrativo cuyo nombre técnico sería Plan Estratégico de Desarrollo para Sub Unidades (PEDSU), que permite a las sub unidades Gestionar su propio desarrollo articulando sus objetivos a las metas institucionales, sectoriales y nacionales.

VII. Recomendaciones

Primera

Que el Sistema Nacional de Planificación Estratégica a través de su Centro de Planificación Estratégica Nacional (Ceplan) tome en cuenta la propuesta académica de desarrollo institucional de las Sub unidades y se realice la incorporación de PEDSU (plan estratégico de desarrollo para sub unidades) en la normatividad respectiva y se regule como documento de gestión, haciéndose las modificatorias respectivas en la directiva general de planificación estratégica del Sistema Nacional de Planificación Estratégica, representado por Ceplan, para apoyar a la modernización de la Gestión Pública en beneficio de la sociedad.

Segunda

Que la Policía Nacional del Perú, a través de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial ponga en ejecución el presente trabajo de investigación y desarrolle la fase institucional y de seguimiento, creando un equipo de trabajo que sea capacitado y se replica en las demás unidades policiales que no cuentan con autonomía administrativa y económica.

Tercera

Que el tema de Planificación Estratégica se ha considerado como parte del contenido temático de la formación policial y se cree la asignatura de gestión pública transversal a la fase de especialización de la carrera.

Cuarta

Se cree en todas las escuelas de la Policía Nacional del Perú una oficina de investigación académica, equipada con tecnología de punta y personal especializados en investigación científica, para el desarrollo y administración del conocimiento, creando nuevas teorías estandarizadas para el trabajo policial.

Quinta

Que se cumpla con la ruta estratégica, sensibilizando al personal involucrado, ya que la planificación estratégica se desarrolla de arriba hacia abajo, pero se ejecuta de abajo

hacia arriba, por lo cual es esencial que todo el personal conozca de la visión, objetivos y acciones estratégicas y cuál es su cuota de valor que deben desarrollar en post del desarrollo institucional y nacional.

Sexta

Que se coordine con la embajada de EE.UU. para la capacitación del personal de instructores y administrativos que laboran en la Unidad Académica de Puente Piedra en la Escuela para la Seguridad Hemisférica "WHINSEC", ubicado en Ford Bennig la cual cuenta con curso de especialización en el tema.

VIII. Referencias bibliográficas

- Ángeles, M. (2005). *Administración Estratégica como la base de la calidad en el desarrollo empresarial*. Monografía – Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pachuca, México. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icbi/licenciatura/documentos/Administracion%20estrategica.pdf>
- Alvarez, J. y Cancino C. (2014). *Propuesta de herramienta de planificación estratégica para la gerencia educación de fundación minera Escondida*. Tesis de Maestría – Universidad de Chile. Antofagasta, Chile. Recuperado de <http://Repositorio.uchile.cl>
- Altair consultores (s.f.). *La elaboración del plan estratégico*. Libro, Eco3 colecciones. (pp. 12-15). Recuperado de http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Araque, M. y Cruz, L. (2014). *Planificación estratégica de la empresa AICA*. Tesis de Maestría – Universidad de las Fuerzas Armadas. Sangolqui, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
- Cam, Di Tolla, Fernández y Palomino (2012). *Planeamiento estratégico del distrito de Surquillo*. Tesis de Maestría – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/.../CAM_DI_FERNANDEZ_PALOMINO_SURQUILLO.pdf
- Carrion, M. (2013). *Planeación estratégica para la empresa comercial “FERVAZ” de la ciudad de Loja periodos: 2012 - 2016*. Tesis – Universidad Nacional de Loja. Loja, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2248/1/TESIS%20MARITZA%20CARRION%20imprimir.pdf>
- Ceplan (2016). *Guía metodológica para la fase prospectiva*. Centro nacional de planificación estratégica. Lima, Perú. Recuperado de

<https://www.ceplan.gob.pe/guias-metodologicas/>

Ceplan (2016). *Guía metodológica para el planeamiento institucional*. Centro nacional de planificación estratégica. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/guias-metodologicas/>

Ceplan (2016). *Guía metodológica par la fase estratégica*. Centro nacional de planificación estratégica. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/guias-metodologicas/>

Cuero, Espinoza, Guevara, Montoya, Orozco y Ortiz (s.f). *planificación estratégica*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.docentes.unal.edu.co/catelloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/expoos.pdf

D'Alessio, F (2008) "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," Juarez, México. Editorial Pearson educación mexicana S.A.

Escalona, H. (2011). *Administración de sistemas de información, sesión 4 teorías de sistemas*. Presentación Universidad Surcolombina, Universidad Tecnológica del Centro. Huila, Colombia, Carabobo, Venezuela. Recuperado de <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T10-4-2.pdf>

Flores, M. y Flores, R. (2013). *Planificación estratégica al 2015 y gestión por procesos para la empresa SATELITE.COM S.A. Tesis de Maestría – Universidad de las Fuerzas Armadas*. Sangolqui, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7689/1/T-ESPE-047459.pdf>

Farfán, Núñez y Torres (2016). *Estrategias para la modernización del Ejército del Perú*. Tesis de Maestría – Universidad del Pacifico. Lima, Perú. Recuperado <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1146/FarfanManuel2016.pdf?se>

quence=1&isAllowed=y

- García, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Universidad de Salamanca. Salamanca, España. Recuperado de http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf
- Henderson, B. (1989). *The origin of strategy*. Harvard Business Review. noviembre-diciembre; 67(6):139-43.
- Ibarra, A. (2012). *La Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011*. Tesis de Maestría – Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1674>.
- Kenichi, O. (1982): *The mind of strategist*. Mc Graw Hill.
- Medina y Obregón (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América latina y el Caribe*. Santiago, Chile. Editorial Cepal de las Naciones Unidas.
- Pisconte, M. (2015). *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. caso: Ariana Publicidad SAC*. Tesis de Maestría – Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4380/1/Pisconte_cm.pdf
- Pastor, C. (2013). *Madurez y planificación estratégica de proyectos BPM en el sistema financiero peruano*. Tesis de Maestría – Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3398/1/Calder%C3%B3n_ae.pdf
- Surquillo, M. (2015). *Diseño de una planificación estratégica en el Gobierno Autónomo*

descentralizado de la Municipal Cantón Espejo provincia del Carchi. Tesis de Maestría – Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7472/3/T-UCE-0003-AP009-2015.pdf>

Talledo, M. (2013). *Modelo de Gestión del Conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos Regionales en el Perú*. Tesis de Maestría – Universidad de Piura. Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1846/MAS_DET016.pdf?sequence=1

Von, K. (1989). *General System Theory: foundations, development, applications*. Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica. Editorial George Braziller. Traducción de Juana Almela. México. Fondo de Cultura Económica

Anexos

Anexo 1

Matriz de consistencia

Planificación estratégica de una unidad administrativa de la Policía Nacional del Perú					
Problemas de investigación	Justificación	Objetivos de investigación	Categorías	Metodología	Resultados
<p>Problema General ¿Cuál es situación actual del planeamiento estratégico en la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra?</p>	<p>El presente trabajo servirá como referente para cualquier unidad policial que desee implementar en su gestión gerencial una adecuada planificación estratégica, así mismo, no solo es un aporte para la comunidad policial, sino que también servirá para otras instituciones estatales que tengan las mismas características de diversidad socioculturales y que su campo de acción es multifuncional de alcance nacional. Así también valdrá como una nueva visión de gerencia pública a nivel microestatal, enfocándose en las células empresariales de cada sector u organismo autónomo.</p> <p>La utilidad que generará este nuevo enfoque de planificación estratégica se verá reflejado en el ahorro de presupuesto que se pierde al gestionar una entidad estatal sin tener un rumbo claro u horizonte a seguir, ya que al movilizar recursos para un objetivo que solo le interesa al gerente y administración de turno, constituye un despilfarro, debido a que el sucesor impondrá sus propios objetivos. Cabe acotar que en la cultura peruana se ha desarrollado conductas anti continuidad ya que los nuevos administradores toman muchas veces un sentido</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Conocer el planeamiento estratégico y plantear un plan estratégico de desarrollo para la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra.</p>	<p>Fase de análisis prospectiva</p> <p>Diseño del modelo conceptual. Identificación y análisis de tendencias. Identificación de variables estratégicas. Diagnósticos de variables estratégicas. Construcción de escenarios.</p>	<p>En el desarrollo de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo, con el método de estudio de casos, del tipo Institucional no experimental, diseño diagnóstico institucional holístico en planificación estratégica, la población fue todo el archivo documental institucional en planificación estrategia en el periodo del 2016 al 2017, así como la normatividad que parametriza su desarrollo de acuerdo al Ceplan como ente rector del Sistema de Planificación Nacional en la administración del Estado Peruano, complementariamente por tratarse de una institución que tiene competencias compartidas, se analizó los planes estratégicos del sector educativo, gobiernos locales y regionales, así mismo también se tomó en cuenta el marco macroeconómico multianual 2018 – 2021, sacando sus principales tendencias según el análisis estructural y la estadística tendencial de las variables</p>	<p>Luego de la investigación y evaluación holística dimensional podemos concluir que en la Escuela de Formación Profesional Policial con sede el distrito de Puente Piedra no se realiza planeamiento estratégico a mediano ni largo plazo por lo que, todos los esfuerzos que se hacen no son canalizados en un mismo objetivo y el desarrollo de sus actividades administrativas diarias lo realizan a solo reaccionar a las eventualidades que pudieran pasar, lo cual genera una gran pérdida del esfuerzo valioso de sus miembros.</p> <p>El plan estratégico propuesto mediante la presente investigación es situar a la EFPP en el escenario para el 2030 como una Escuela Superior referente en gestión de la calidad con procesos eficientes y eficaces que ha logrado la acreditación y certificación de los entes de supervisión educativa nacional, garantizando la formación de profesionales altamente capacitados al servicio de la sociedad, que propicia el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y docentes, desarrollando una adecuada administración educativa con gestión y desarrollando nuevo conocimiento en el ámbito educativo policial, contando con infraestructura y espacios bien definidos para el ámbito de especialización profesional.</p> <p>Los objetivos estratégicos, metas e indicadores que nos permitirán el desarrollo institucional están plasmados en la tabla N° 11, los cuales son: mejorar la calidad del servicio en la EFPP, mejorar la administración del recurso humano, aumentar el Nivel de inversión en la EFPP, desarrollar y sensibilizar en políticas de estabilidad laboral y gerencial en la PNP, mejorar el servicio educativo y la mejorar la capacidad de gestión del director.</p> <p>Las acciones estratégicas planteadas son: identificar y mejorar los procesos en la EFPP, implementar tecnología en los procesos, mejorar la fiabilidad de la EFPP, aumentar la capacidad de respuesta de la EFPP, ofrecer garantía del servicio que brinda la EFPP, Desarrollar la empatía del personal de la EFPP, Modernizar la administración del talento humano en la</p>
<p>Problemas Específicos ¿Cómo realizan el planeamiento estratégico en la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra? ¿Cuál sería el plan estratégico para la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra? ¿Cuáles son los objetivos estratégicos, indicadores y metas necesarios para la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra? ¿Cuáles son las acciones estratégicas que deben implementarse para lograr los objetivos estratégicos? ¿Cuál es la ruta estratégica que orientará el proceso de modernización de la Escuela de Formación Profesional Policial de Puente Piedra?</p>		<p>Objetivos específicos</p> <p>Evaluar el planeamiento estratégico de la EESTP-PNP-Puente Piedra.</p> <p>Proponer un planeamiento estratégico de la EESTP-PNP-Puente Piedra.</p> <p>Definir los objetivos estratégicos, metas e indicadores necesarios que permitan alcanzar la visión de la EESTP-PNP-Puente Piedra.</p> <p>Establecer las acciones estratégicas vinculadas a los objetivos estratégicos.</p> <p>Proponer la ruta estratégica.</p>			

	<p>contrario a la gestión anterior, con el solo fin de demostrar que ellos son mejores que los otros funcionarios públicos. Otro aspecto de utilidad será que a través de la planificación estratégica se podrá gestionar mejor los riesgos y cambios que trae el futuro y que han generado que muchas empresas quiebren por no adaptarse al cambio, esto se lograra con el análisis prospectivo y el escenario apuesta que se marca como objetivo.</p> <p>El aporte del presente trabajo de investigación científica es el nuevo enfoque de planificación estratégica para las unidades dependientes de instituciones estatales, es decir las células que conforman los organismos estatales sectoriales y autónomos.</p> <p>Los directamente beneficiados por resultados serían las entidades estatales que gestionarían mejor su presupuesto por resultados y esto redundaría el lograr la tan anhelada modernización del aparato estatal peruano, con un mejor servicio al ciudadano por parte de los servidores o funcionarios públicos más eficientes y eficaces.</p>			<p>estratégicas, aplicando el método Meyep para prospectiva utilizando las herramientas informáticas y software especializados como el Micmac, Multipol y Mactor que permiten un mejor procesamiento de los impactos y tendencias.</p>	<p>EFPP, crear e implementar un sistema de capacitación para el personal de acuerdo al área de desempeño, aplicar psicología organizacional en el personal de la EFPP, gestionar la autonomía económica de la EFPP, desarrollar nuevos servicios que generen ingresos directamente recaudados, mejorar los actos preparatorios del Plan Anual de Contrataciones, realizar un plan de sensibilización de la gerencia en estabilidad laboral del personal, realizar y ejecutar un plan de concientización en uso adecuado de los nuevos ambientes, crear e implementar la oficina de investigación de la EFPP, equipar la biblioteca con textos actualizados a disposición de los docentes y estudiantes de la EFPP, crear e implementar vínculos tecnológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, concretar el equipamiento de las aulas con tecnología que facilite el acceso a internet, identificar, analizar y proponer un nuevo régimen educativo de la PNP que facilite al estudiante el desarrollo personal y profesional y sensibilizar a la gerencia para que el cargo directivo sea mediante concurso.</p> <p>La ruta estratégica propuesta se desarrolla en el gráfico N°10 trabajando en el horizonte de tiempo al 2030, para lo cual se han determinado acciones estratégicas concretas, las cuales serán ejecutadas para el logro del escenario apuesta propuesto, que está sujeto a la gestión adecuada de las variables tendenciales, administrando adecuadamente los riesgos difusos del futuro emergente que se genera en la transición de gobierno, los cuales se resaltan del gráfico para el respectivo feedback, mejorando la gestión con las tendencias políticas administradas a nuestro favor y aprendiendo de nuestra propia experiencia con una adecuada gestión del conocimiento.</p> <p>La directiva de planeamiento estratégico del Ceplan no prevé, un documento de gestión a largo plazo para las unidades dependientes de las instituciones complejas de alcance nacional que están sometidos a diversas amenazas difusas del sector político y social ajeno a la institución, por lo que a través de presente trabajo académico se propone este instrumento de gestión administrativo cuyo nombre técnico sería Plan Estratégico de Desarrollo para Sub Unidades (PEDSU), que permite a las sub unidades Gestionar su propio desarrollo articulando sus objetivos a las metas institucionales, sectoriales y nacionales.</p>
--	---	--	--	--	---

Anexo 2

constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ

POLICIA NACIONAL DEL PERU

ENFPP

EFPP "HNCNPAPV"

CERTIFICADO

El señor Comandante PNP Jorge Luis RISCO TORRES Jefe de Administración de la Escuela de Formación Profesional Policial "Héroe Nacional Capitán PNP Alipio PONCE VASQUEZ", QUE SUSCRIBE:

CERTIFICA:

Que S1 PNP José Miguel CASTRO MILLAN, Identificado con CIP N° 31413000, viene laborando en esta Escuela de Formación Policial desde el NOV2011 hasta la fecha demostrando en todo momento puntualidad, responsabilidad y eficiencia en sus labores y responsabilidades profesionales.

Se expide el presente a solicitud del interesado para los fines que estime pertinente.

Puente Piedra, 13 de setiembre del 2017




 Jorge Luis RISCO TORRES
 COMANDANTE PNP
 JEFE ADM-UA-EESTP «HNCNPAPV»

Anexo 3

Procedimientos para la fase estratégica (fuente Ceplan)

Etapa 1: Escenario apuesta

Finalidad: Construir de manera anticipada una situación de futuro posible y deseable para el sector, en la cual las entidades involucradas se comprometen a alcanzar para lograr los resultados esperados.

¿De qué se trata?	¿Cómo se hace?	¿Qué resultado se obtendrá?
De construir un relato de futuro coherente, preciso, creíble y factible de alcanzar para el sector.	Se parte de la situación tendencial y se apuesta a una situación de cambio orientada a una situación óptima, tomando en cuenta las opciones de futuro construidas en la fase de análisis prospectivo. El relato debe incluir la forma de cómo alcanzar dicho futuro.	Un escenario apuesta sobre la base de la posición de cambio de las variables estratégicas.

Construir el escenario apuesta permite pensar el futuro como consecuencia de las decisiones de los actores, tomando en cuenta las tendencias y eventos de futuro. Además, ofrece un camino lógico en el tiempo para hacer realidad el futuro elegido (Mojica: 2008).

Gráfica 12
Del escenario apuesta al estado actual



Paso 1: Determinar la situación futura de cada variable estratégica

¿De qué se trata?	¿Cómo se hace?	¿Qué resultado se obtendrá?
Se trata de decidir la posición y la magnitud de cambio de cada una de las variables estratégicas.	A partir de la revisión del comportamiento de las variables estratégicas analizadas en la fase de análisis prospectivo, se elige entre una posición innovadora, moderada o conservadora. Con esta posición se determina su valor de cambio. El valor de cambio estará determinado por la fuerza de la tendencia de cada variable estratégica y la decisión de los actores para modificar su comportamiento.	Una posición estratégica para cada variable estratégica así como una magnitud de cambio.

Las posiciones que a continuación se describen están relacionadas a la actitud que se tomará frente al nivel de cambio de las variables estratégicas. Para determinar la posición estratégica de cada variable estratégica, se recomienda considerar los siguientes criterios⁵:

- **Posición conservadora.** Esta posición es apropiada cuando la variable estratégica posee una evolución favorable, de tal forma que está orientada al cambio esperado; o cuando los esfuerzos podrían ser demasiado grandes en comparación con los cambios que se puedan generar. Además, es la mejor opción cuando no se cuenta con el suficiente apoyo político o no se dispone de mayores recursos económicos. Optar por esta posición equivale a centrarse en fortalecer las decisiones adoptadas y orientar a que en la fase institucional se busque mejorar los procesos de producción de los bienes o servicios, buscando optimizar la eficiencia de las operaciones existentes.
- **Posición moderada.** Esta posición es apropiada para aprovechar oportunidades de cambio en la variable estratégica. Se opta por esta posición cuando se decide desarrollar capacidades para impulsar posteriormente un cambio innovador. También es recomendable para estar listo ante nuevas decisiones de más alto nivel de gobierno, o para adoptar aprendizajes de otras experiencias externas. Además será apropiada cuando se prevén cambios en alguna de las variables que están condicionados a factores externos.
- **Posición innovadora.** Es una posición adecuada para la variable estratégica si se cuenta con un alto apoyo político y la capacidad de asignar los recursos necesarios; para

⁵ Adaptado de Boyne and Walker. Strategy Content and Public Service Organizations. Journal of Public Administration Research and Theory - April 2004

aprovechar oportunidades o asumir riesgos; Esta opción, te permite alinear los recursos escasos a los impactos esperados y buscar alianzas para sostener estos cambios. Cabe mencionar que adoptar esta posición suele generar resistencias al cambio.

Importante:

A pesar de ser la posición estratégica más atractiva, no es posible tener una posición innovadora para todas las variables estratégicas ya que no es una propuesta sostenible.

A partir de la posición seleccionada se debe definir el valor de cambio (cuantitativo o cualitativo) de la variable estratégica, al horizonte temporal del escenario apuesta (2030). Y luego redactar una breve descripción de la situación futura para cada variable.

A continuación se presenta un ejemplo de situación futura de las variables estratégicas:

Cuadro 3
Ejemplo: Matriz para determinar la situación futura de las variables estratégicas

Variable estratégica	Indicador	Valor actual	Tendencia 2030	Escenario óptimo	Posición estratégica		Situación futura de las variables estratégicas
					Posición	Valor de la posición	
1 Nivel de aprendizaje de estudiantes	% estudiantes 2° grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática	30%	40%	80%	Conservadora	45%	Al 2030 se propone mejorar la calidad de los aprendizajes considerando las particularidades socioculturales de la población.
2 Sostenibilidad de las ciudades	% población urbana que vive en tugurios	45%	19%	3%	Innovadora	10%	Al 2030 las ciudades presentarán mejores condiciones de habitabilidad.

Fuente: Ceplan

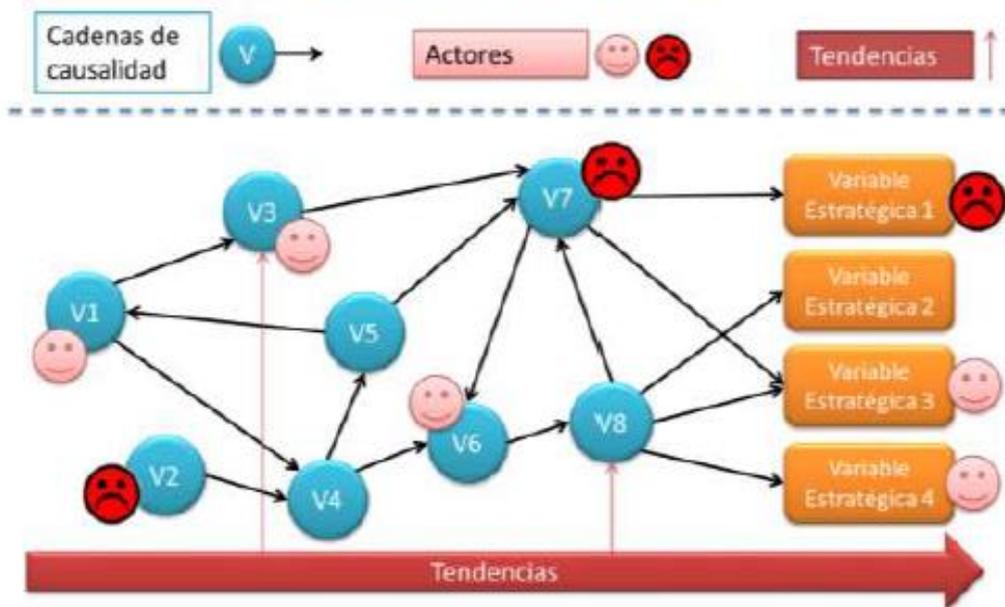
Paso 2: Definir cómo lograr la situación futura de las variables estratégicas

¿De qué se trata?	¿Cómo se hace?	¿Qué resultado se obtendrá?
De explicar cómo se lograrán los cambios esperados para cada variable estratégica.	Se construye la estructura básica del escenario apuesta tomando como referencia el diagnóstico y los escenarios de la fase de análisis prospectivo.	Los principales medios para conseguir los cambios esperados para cada una de las variables estratégicas.

Se identifican los medios que se deben realizar para alcanzar los cambios esperados en cada variable estratégica. Los medios pueden corresponder a reformas, acciones específicas y grandes proyectos o inversiones.

Este proceso requiere tener presente los instrumentos de política aprobados y la búsqueda de consensos y compromisos de los actores involucrados en el sector. Para identificar la estructura básica del escenario apuesta se sigue un proceso similar a la formulación de escenarios desarrollado en la guía de la fase de análisis prospectivo⁶.

Gráfica 13
Estructura básica del escenario apuesta



Fuente: Ceplan

Paso 3: Redactar el escenario apuesta

¿De qué se trata?	¿Cómo se hace?	¿Qué resultado se obtendrá?
De redactar una historia plausible que describa de manera detallada la situación futura y cómo se alcanzará para el sector al 2030.	Se redacta una historia plausible en tiempo presente ubicando al lector en el año 2030, tomando en cuenta la situación futura de las variables estratégicas, e integrándolas en una sola narración junto con los principales lineamientos estratégicos. Estos lineamientos se ordenarán en una	Una redacción que sitúa al lector en el año 2030, describiendo los logros obtenidos en el sector así como también lo que se hizo y aconteció para lograrlos.

⁶ Ver paso 2 de la etapa 5 de la Guía Metodológica Fase de Análisis Prospectivo para Sectores. Página 64.

	<p>secuencia lógica, especificando hitos en el tiempo según los resultados que se prevean, las tendencias que condicionan al sector y los eventos de futuro. Se incluye la acción de los actores involucrados sea porque contribuyeron a generar el cambio o porque son afectados por los cambios alcanzados.</p>	
--	---	--

Para facilitar este paso, se recomienda que la redacción inicie con la situación futura de cada una de las variables estratégicas y la descripción de los medios para alcanzarla. Posteriormente se agrega el rol que cumplen los principales actores para llevar a cabo los cambios. Por último, se deben considerar las tendencias del entorno y su influencia en el escenario apuesta.

Importante. Cabe mencionar que la construcción del escenario apuesta suele requerir la redacción de 4 o más borradores antes de obtener una versión final del mismo.

Ejemplo de escenario apuesta para un sector

En el año 2030 el Perú ocupa un lugar en el tercio superior de producción científica en biotecnología aplicada a la Investigación, Desarrollo e Innovación y Emprendimiento (I+D+i+e) de los productos de la biodiversidad amazónica, a nivel mundial.

El país ha desarrollado un ecosistema de investigación tecnológica en el campo de la amazonia. En el 2015, contaba con alrededor de 100 Doctores y actualmente cuenta con más de 2,000 doctores, quienes trabajan con líneas definidas en Biotecnología, capacitados en las universidades con mayor producción científica a nivel mundial donde llevan a cabo una Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con resultados enfocados a las prioridades definidas, principalmente, por el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP). Este avance ha permitido el desarrollo de un ecosistema de investigación.

El fomento, la financiación pública de los estudios de Doctorado en Biotecnología de los últimos años (con una firme orientación hacia los productos de la biodiversidad amazónica) y la incorporación de profesionales en torno a los 10 investigadores jóvenes/año han contribuido a que actualmente el IIAP cuente con aproximadamente 300 investigadores, quienes conforman el equipo nacional de profesionales que trabajan con líneas definidas de Biotecnología.

En el año 2018 las funciones del IIAP se vieron beneficiadas, sobre todo, por las alianzas estratégicas con socios académicos, privados y gubernamentales del continente asiático, que fomentan la comparación entre universidades con América Latina en favor de la I+D+i. Estas alianzas estratégicas generan fondos anuales en torno a los US\$50 millones de dólares

americanos destinados al I+D+i+e de los productos de la biodiversidad amazónica. Esta iniciativa continúa fortaleciéndose por el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) y a esto se suma el interés y respuesta positiva del sector académico y empresarial.

El aporte de CONCYTEC, a través de sus instrumentos financieros, incorpora progresivamente investigadores peruanos al ecosistema de investigación sobre productos de la biodiversidad de la Amazonía y esto favorece al fomento de la I+D+i y del desarrollo de la biotecnología. La valiosa incorporación -de científicos que retornan al país- a las Universidades Nacionales, aumenta nuestra competitividad, posicionamiento y capital humano especializado en investigación.

Fuente: Ceplan

Importante:

Los pasos 1, 2 y 3 son parte de un proceso de construcción analítica que requiere una retroalimentación constante para asegurar la consistencia del escenario apuesta que se construye.

Paso 4: Identificar riesgos y oportunidades en la implementación del escenario apuesta

¿De qué se trata?	¿Cómo se hace?	¿Qué resultado se obtendrá?
De advertir eventos favorables y desfavorables que podrían afectar el logro del escenario apuesta.	Analizando el escenario apuesta y los posibles eventos que afectarían (positiva o negativamente) su desarrollo.	Información anticipada sobre potenciales eventos que pueden afectar al escenario apuesta, los cuales se detallan en una matriz de riesgos y oportunidades.

Definición

- **Riesgo:** Es un evento desfavorable que no ha ocurrido aún y de ocurrir puede afectar negativamente el logro del escenario apuesta, siempre que no se tomen decisiones para disminuir o anular su efecto.
- **Oportunidad:** Es un evento favorable que no ha ocurrido aún y de ocurrir puede contribuir al logro del escenario apuesta, siempre que se tomen las decisiones para su aprovechamiento.

Cuadro 4
Matriz de riesgos y oportunidades

Escenario	Ítem	Riesgo	Ítem	Oportunidades
Escenario apuesta	1		1	
	2		2	
	3		3	
	4		4	
	5		5	

Fuente: Ceplan

Anexo 4

Teoría de sistemas

Arnold, M y Osorio, F. 1998. Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas
Cinta moebio 3: 40-49
www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.htm



Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas

Marcelo Arnold, Ph.D. y Francisco Osorio, M.A. Departamento de Antropología. Universidad de Chile

Introducción

En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias.

En tanto paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades.

Bajo las consideraciones anteriores, la TGS es un ejemplo de perspectiva científica (Arnold & Rodríguez, 1990a). En sus distinciones conceptuales no hay explicaciones o relaciones con contenidos preestablecidos, pero sí con arreglo a ellas podemos dirigir nuestra observación, haciéndola operar en contextos reconocibles.

Los objetivos originales de la Teoría General de Sistemas son los siguientes:

- a) Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- b) Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último,
- c) Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos.

Sobre estas bases se constituyó en 1954 la *Society for General Systems Research*, cuyos objetivos fueron los siguientes:

- a) Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y facilitar las transferencias entre aquellos.
- b) Promoción y desarrollo de modelos teóricos en campos que carecen de ellos.
- c) Reducir la duplicación de los esfuerzos teóricos
- d) Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores.

Como ha sido señalado en otros trabajos, la perspectiva de la TGS surge en respuesta al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analítico-reduccionistas y sus principios mecánico-causales (Arnold & Rodríguez, 1990b). Se desprende que el principio clave en que se basa la TGS es la noción de totalidad orgánica, mientras que el paradigma anterior estaba fundado en una imagen inorgánica del mundo.



A poco andar, la TGS concitó un gran interés y pronto se desarrollaron bajo su alero diversas tendencias, entre las que destacan la cibernética (N. Wiener), la teoría de la información (C.Shannon y W.Weaver) y la dinámica de sistemas (J.Forrester).

Si bien el campo de aplicaciones de la TGS no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas). Mientras más equivalencias reconozcamos entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la TGS, pero mientras más experimentemos los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias (**sistemas triviales**).

No obstante sus limitaciones, y si bien reconocemos que la TGS aporta en la actualidad sólo aspectos parciales para una moderna Teoría General de Sistemas Sociales (TGSS), resulta interesante examinarla con detalle. Entendemos que es en ella donde se fijan las distinciones conceptuales fundantes que han facilitado el camino para la introducción de su perspectiva, especialmente en los estudios ecológico culturales (e.g. M.Sahlins, R.Rappaport), politológicos (e.g. K.Deutsch, D.Easton), organizaciones y empresas (e.g. D.Katz y R.Kahn) y otras especialidades antropológicas y sociológicas.

Finalmente, los autores quieren agradecer a Juan Enrique Opazo, Andrea García, Alejandra Sánchez y Carolina Oliva, quienes dieron origen a este documento en una versión de 1991, bajo el proyecto de investigación SPITZE.

Definiciones Nominales para Sistemas Generales

Siempre que se habla de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes.

En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (**teleología**). Esas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos deben, necesariamente, ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente.

A partir de ambas consideraciones la TGS puede ser desagregada, dando lugar a dos grandes grupos de estrategias para la investigación en sistemas generales:

- a. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos).
- b. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente).
- c. En el primer caso, la cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia. En el segundo, lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente. Ambos enfoques son ciertamente complementarios.

Clasificaciones Básicas de Sistemas Generales

- a. Es conveniente advertir que no obstante su papel renovador para la ciencia clásica, la TGS no se despegar – en lo fundamental – del modo cartesiano (separación sujeto/objeto). Así forman parte de sus problemas tanto la definición del status de realidad de sus objetos, como el desarrollo de un instrumental analítico



adecuado para el tratamiento lineal de los comportamientos sistémicos (esquema de causalidad). Bajo ese marco de referencia los sistemas pueden clasificarse de las siguientes maneras:

- b. Según su entidad los sistemas pueden ser agrupados en reales, ideales y modelos. Mientras los primeros presumen una existencia independiente del observador (quien los puede descubrir), los segundos son construcciones simbólicas, como el caso de la lógica y las matemáticas, mientras que el tercer tipo corresponde a abstracciones de la realidad, en donde se combina lo conceptual con las características de los objetos.
- c. Con relación a su origen los sistemas pueden ser naturales o artificiales, distinción que apunta a destacar la dependencia o no en su estructuración por parte de otros sistemas.
- d. Con relación al ambiente o grado de aislamiento los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, según el tipo de intercambio que establecen con sus ambientes. Como se sabe, en este punto se han producido importantes innovaciones en la TGS (**observación de segundo orden**), tales como las nociones que se refieren a procesos que aluden a estructuras disipativas, autorreferencialidad, autoobservación, autodescripción, autoorganización, reflexión y autopoiesis (Arnold, M. & D. Rodríguez. 1991).

Bases Epistemológicas de la Teoría General de Sistemas

Según Bertalanffy (1976) se puede hablar de una filosofía de sistemas, ya que toda teoría científica de gran alcance tiene aspectos metafísicos. El autor señala que "teoría" no debe entenderse en su sentido restringido, esto es, matemático, sino que la palabra teoría está más cercana, en su definición, a la idea de paradigma de Kuhn. El distingue en la filosofía de sistemas una ontología de sistemas, una epistemología de sistemas y una filosofía de valores de sistemas.

La ontología se aboca a la definición de un sistema y al entendimiento de cómo están plasmados los sistemas en los distintos niveles del mundo de la observación, es decir, la ontología se preocupa de problemas tales como el distinguir un *sistema real* de un *sistema conceptual*. Los sistemas reales son, por ejemplo, galaxias, perros, células y átomos. Los sistemas conceptuales son la lógica, las matemáticas, la música y, en general, toda construcción simbólica. Bertalanffy entiende la ciencia como un subsistema del sistema conceptual, definiéndola como un *sistema abstraído*, es decir, un sistema conceptual correspondiente a la realidad. El señala que la distinción entre sistema real y conceptual está sujeta a debate, por lo que no debe considerarse en forma rígida.

La epistemología de sistemas se refiere a la distancia de la TGS con respecto al positivismo o empirismo lógico. Bertalanffy, refiriéndose a sí mismo, dice: "En filosofía, la formación del autor siguió la tradición del neopositivismo del grupo de Moritz Schlick, posteriormente llamado Círculo de Viena. Pero, como tenía que ser, su interés en el misticismo alemán, el relativismo histórico de Spengler y la historia del arte, aunado a otras actitudes no ortodoxas, le impidió llegar a ser un buen positivista. Eran más fuertes sus lazos con el grupo berlinés de la Sociedad de Filosofía Empírica en los años veintitantos; allí descollaban el filósofo-físico Hans Reichenbach, el psicólogo A. Herzberg y el ingeniero Parseval (inventor del dirigible)". Bertalanffy señala que la epistemología del positivismo lógico es fiscalista y atomista. Fiscalista en el sentido que considera el lenguaje de la ciencia de la física como el único lenguaje de la ciencia y, por lo tanto, la física como el único modelo de ciencia. Atomista en el sentido que busca fundamentos últimos sobre los cuales asentar el conocimiento, que tendrían el carácter de indubitable. Por otro lado, la TGS no comparte la causalidad lineal o unidireccional, la tesis que la percepción es una reflexión de cosas reales o el conocimiento una aproximación a la verdad o la realidad. Bertalanffy señala "[La realidad] es una interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de naturaleza biológica, psicológica, cultural, lingüística, etc. La propia física nos enseña que no hay entidades últimas tales como corpúsculos u ondas, que existan independientemente del observador. Esto conduce a una filosofía 'perspectivista' para la cual la física, sin dejar de reconocerle logros en su campo y en otros, no representa el monopolio del conocimiento. Frente al reduccionismo y las teorías que declaran que la realidad no es 'nada sino' (un montón de partículas físicas, genes, reflejos, pulsiones o lo que sea), vemos la ciencia como una de las 'perspectivas' que el hombre, con su dotación y



servidumbre biológica, cultural y lingüística, ha creado para vérselas con el universo al cual está 'arrojado' o, más bien, al que está adaptado merced a la evolución y la historia".

La filosofía de valores de sistemas se preocupa de la relación entre los seres humanos y el mundo, pues Bertalanffy señala que la imagen de ser humano diferirá si se entiende el mundo como partículas físicas gobernadas por el azar o como un orden jerárquico simbólico. La TGS no acepta ninguna de esas visiones de mundo, sino que opta por una visión heurística.

Finalmente, Bertalanffy reconoce que la teoría de sistemas comprende un conjunto de enfoques que difieren en estilo y propósito, entre las cuales se encuentra la teoría de conjuntos (Mesarovic), teoría de las redes (Rapoport), cibernética (Wiener), teoría de la información (Shannon y Weaver), teoría de los autómatas (Turing), teoría de los juegos (von Neumann), entre otras. Por eso, la práctica del análisis aplicado de sistemas tiene que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales, aun cuando algunos conceptos, modelos y principios de la TGS –como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, etc.– son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales.

Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas

AMBIENTE

Se refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema. En lo que a **complejidad** se refiere, nunca un sistema puede igualarse con el ambiente y seguir conservando su identidad como sistema. La única posibilidad de relación entre un sistema y su ambiente implica que el primero debe absorber selectivamente aspectos de éste. Sin embargo, esta estrategia tiene la desventaja de especializar la selectividad del sistema respecto a su ambiente, lo que disminuye su capacidad de reacción frente a los cambios externos. Esto último incide directamente en la aparición o desaparición de **sistemas abiertos**.

ATRIBUTO

Se entiende por atributo las características y propiedades **estructurales** o **funcionales** que caracterizan las partes o componentes de un sistema.

CIBERNÉTICA

Se trata de un campo interdisciplinario que intenta abarcar el ámbito de los procesos de control y de comunicación (**retroalimentación**) tanto en máquinas como en seres vivos. El concepto es tomado del griego *kibernetes* que nos refiere a la acción de timonear una goleta (N.Wiener.1979).

CIRCULARIDAD

Concepto **cibernético** que nos refiere a los procesos de auto-causación. Cuando A causa B y B causa C, pero C causa A, luego A en lo esencial es auto-causado (**retroalimentación, morfostásis, morfogénesis**).

COMPLEJIDAD

Por un lado, indica la cantidad de elementos de un sistema (complejidad cuantitativa) y, por el otro, sus potenciales interacciones (conectividad) y el número de estados posibles que se producen a través de éstos (**variedad, variabilidad**). La complejidad sistémica está en directa proporción con su variedad y variabilidad, por lo tanto, es siempre una medida comparativa. Una versión más sofisticada de la TGS se funda en las nociones de diferencia de complejidad y variedad. Estos fenómenos han sido trabajados por la **cibernética** y están asociados a los postulados de R.Ashby (1984), en donde se sugiere que el número de estados posibles que puede alcanzar el ambiente es prácticamente infinito. Según esto, no habría sistema capaz de igualar tal variedad, puesto que si así fuera la identidad de ese sistema se diluiría en el ambiente.



CONGLOMERADO

Cuando la suma de las partes, componentes y **atributos** en un conjunto es igual al todo, estamos en presencia de una totalidad desprovista de **sinergia**, es decir, de un conglomerado (Johannsen. 1975:31-33).

ELEMENTO

Se entiende por elemento de un sistema las partes o componentes que lo constituyen. Estas pueden referirse a objetos o procesos. Una vez identificados los elementos pueden ser organizados en un **modelo**.

ENERGIA

La energía que se incorpora a los sistemas se comporta según la ley de la conservación de la energía, lo que quiere decir que la cantidad de energía que permanece en un sistema es igual a la suma de la energía importada menos la suma de la energía exportada (**entropía, negentropía**).

ENTROPIA

El segundo principio de la termodinámica establece el crecimiento de la entropía, es decir, la máxima probabilidad de los sistemas es su progresiva desorganización y, finalmente, su homogeneización con el ambiente. Los sistemas cerrados están irremediablemente condenados a la desorganización. No obstante hay sistemas que, al menos temporalmente, revierten esta tendencia al aumentar sus estados de organización (**negentropía, información**).

EQUIFINALIDAD

Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. El fin se refiere a la mantención de un estado de **equilibrio** fluente. "Puede alcanzarse el mismo estado final, la misma meta, partiendo de diferentes condiciones iniciales y siguiendo distintos itinerarios en los procesos orgánicos" (von Bertalanffy. 1976:137). El proceso inverso se denomina **multifinalidad**, es decir, "condiciones iniciales similares pueden llevar a estados finales diferentes" (Buckley. 1970:98).

EQUILIBRIO

Los estados de equilibrios sistémicos pueden ser alcanzados en los sistemas abiertos por diversos caminos, esto se denomina **equifinalidad** y multifinalidad. La mantención del equilibrio en sistemas abiertos implica necesariamente la importación de recursos provenientes del **ambiente**. Estos recursos pueden consistir en flujos energéticos, materiales o **informativos**.

EMERGENCIA

Este concepto se refiere a que la descomposición de sistemas en unidades menores avanza hasta el límite en el que surge un nuevo nivel de emergencia correspondiente a otro sistema cualitativamente diferente. E. Morin (Arnold. 1989) señaló que la emergencia de un sistema indica la posesión de cualidades y **atributos** que no se sustentan en las partes aisladas y que, por otro lado, los **elementos** o partes de un sistema actualizan propiedades y cualidades que sólo son posibles en el contexto de un sistema dado. Esto significa que las propiedades inmanentes de los componentes sistémicos no pueden adarar su emergencia.

ESTRUCTURA

Las interrelaciones más o menos estables entre las partes o componentes de un sistema, que pueden ser verificadas (identificadas) en un momento dado, constituyen la estructura del sistema. Según Buckley (1970) las clases particulares de interrelaciones más o menos estables de los componentes que se verifican en un momento dado constituyen la estructura particular del sistema en ese momento, alcanzando de tal modo una suerte de



"totalidad" dotada de cierto grado de continuidad y de limitación. En algunos casos es preferible distinguir entre una estructura primaria (referida a las relaciones internas) y una hiperestructura (referida a las relaciones externas).

FRONTERA

Los sistemas consisten en totalidades y, por lo tanto, son indivisibles como sistemas (**sinergia**). Poseen partes y componentes (**subsistema**), pero estos son otras totalidades (**emergencia**). En algunos sistemas sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades estructurales entre estos y sus ambientes, pero corrientemente la demarcación de los límites sistémicos queda en manos de un observador (**modelo**). En términos operacionales puede decirse que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él (Johannsen. 1975:66).

FUNCION

Se denomina función al **output** de un sistema que está dirigido a la mantención del sistema mayor en el que se encuentra inscrito.

HOMEOSTASIS

Este concepto está especialmente referido a los organismos vivos en tanto sistemas adaptables. Los procesos homeostáticos operan ante variaciones de las condiciones del ambiente, corresponden a las compensaciones internas al sistema que sustituyen, bloquean o complementan estos cambios con el objeto de mantener invariante la estructura sistémica, es decir, hacia la conservación de su forma. La mantención de formas dinámicas o trayectorias se denomina **homeorrosis (sistemas cibernéticos)**.

INFORMACION

La información tiene un comportamiento distinto al de la energía, pues su comunicación no elimina la información del emisor o fuente. En términos formales "la cantidad de información que permanece en el sistema (...) es igual a la información que existe más la que entra, es decir, hay una agregación neta en la entrada y la salida no elimina la información del sistema" (Johannsen. 1975:78). La información es la más importante corriente **negentrópica** de que disponen los sistemas complejos.

INPUT / OUTPUT (modelo de)

Los conceptos de input y output nos aproximan instrumentalmente al problema de las **fronteras y límites en sistemas abiertos**. Se dice que los sistemas que operan bajo esta modalidad son procesadores de entradas y elaboradores de salidas.

Input

Todo sistema abierto requiere de recursos de su ambiente. Se denomina input a la importación de los recursos (**energía, materia, información**) que se requieren para dar inicio al ciclo de actividades del sistema.

Output

Se denomina así a las corrientes de salidas de un sistema. Los outputs pueden diferenciarse según su destino en **servicios, funciones y retroinputs**.

ORGANIZACIÓN

N. Wiener planteó que la organización debía concebirse como "una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas interdependencias internas deben ser más



importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa" (Buckley, 1970:127). Por lo cual la organización sistémica se refiere al patrón de **relaciones** que definen los estados posibles (**variabilidad**) para un sistema determinado.

MODELO

Los modelos son constructos diseñados por un observador que persigue identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas. Todo **sistema real** tiene la posibilidad de ser representado en más de un modelo. La decisión, en este punto, depende tanto de los objetivos del modelador como de su capacidad para distinguir las **relaciones** relevantes con relación a tales objetivos. La esencia de la modelística sistémica es la simplificación. El metamodelo sistémico más conocido es el esquema **input-output**.

MORFOGENESIS

Los sistemas complejos (humanos, sociales y culturales) se caracterizan por sus capacidades para elaborar o modificar sus formas con el objeto de conservarse viables (**retroalimentación positiva**). Se trata de procesos que apuntan al desarrollo, crecimiento o cambio en la forma, estructura y estado del sistema. Ejemplo de ello son los procesos de diferenciación, la especialización, el aprendizaje y otros. En términos **cibernéticos**, los procesos causales mutuos (**circularidad**) que aumentan la desviación son denominados morfogenéticos. Estos procesos activan y potencian la posibilidad de adaptación de los sistemas a ambientes en cambio.

MORFOSTASIS

Son los procesos de intercambio con el ambiente que tienden a preservar o mantener una forma, una organización o un estado dado de un sistema (**equilibrio, homeostasis, retroalimentación negativa**). Procesos de este tipo son característicos de los sistemas vivos. En una perspectiva **cibernética**, la morfostasis nos remite a los procesos causales mutuos que reducen o controlan las desviaciones.

NEGENTROPIA

Los sistemas vivos son capaces de conservar estados de organización improbables (**entropía**). Este fenómeno aparentemente contradictorio se explica porque los sistemas abiertos pueden importar energía extra para mantener sus estados estables de organización e incluso desarrollar niveles más altos de improbabilidad. La negentropía, entonces, se refiere a la energía que el sistema importa del ambiente para mantener su organización y sobrevivir (Johannsen, 1975).

OBSERVACION (de segundo orden)

Se refiere a la nueva **cibernética** que incorpora como fundamento el problema de la observación de sistemas de observadores: se pasa de la observación de sistemas a la observación de sistemas de observadores.

RECURSIVIDAD

Proceso que hace referencia a la introducción de los resultados de las operaciones de un sistema en él mismo (**retroalimentación**).

RELACION

Las relaciones internas y externas de los sistemas han tomado diversas denominaciones. Entre otras: efectos recíprocos, interrelaciones, organización, comunicaciones, flujos, prestaciones, asociaciones, intercambios, interdependencias, coherencias, etcétera. Las relaciones entre los elementos de un sistema y su ambiente son de vital importancia para la comprensión del comportamiento de sistemas vivos. Las relaciones pueden ser recíprocas



(**circularidad**) o unidireccionales. Presentadas en un momento del sistema, las relaciones pueden ser observadas como una red estructurada bajo el esquema **input/output**.

RETROALIMENTACION

Son los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas. La retroalimentación puede ser negativa (cuando prima el control) o positiva (cuando prima la amplificación de las desviaciones). Mediante los mecanismos de retroalimentación, los sistemas regulan sus comportamientos de acuerdo a sus efectos reales y no a programas de **outputs** fijos. En los sistemas complejos están combinados ambos tipos de corrientes (**circularidad**, **homeostasis**).

Retroalimentación negativa

Este concepto está asociado a los procesos de autorregulación u **homeostáticos**. Los sistemas con retroalimentación negativa se caracterizan por la mantención de determinados objetivos. En los sistemas mecánicos los objetivos quedan instalados por un sistema externo (el hombre u otra máquina).

Retroalimentación positiva

Indica una cadena cerrada de relaciones causales en donde la variación de uno de sus componentes se propaga en otros componentes del sistema, reforzando la variación inicial y propiciando un comportamiento sistémico caracterizado por un autorreforzamiento de las variaciones (**circularidad**, **morfogénesis**). La retroalimentación positiva está asociada a los fenómenos de crecimiento y diferenciación. Cuando se mantiene un sistema y se modifican sus metas/fines nos encontramos ante un caso de retroalimentación positiva. En estos casos se aplica la relación desviación-amplificación (Mayurama. 1963).

RETROINPUT

Se refiere a las salidas del sistema que van dirigidas al mismo sistema (**retroalimentación**). En los sistemas humanos y sociales éstos corresponden a los procesos de autorreflexión.

SERVICIO

Son los **outputs** de un sistema que van a servir de **inputs** a otros sistemas o **subsistemas** equivalentes.

SINERGIA

Todo sistema es sinérgico en tanto el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones entre las partes o componentes de un sistema (**conglomerado**). Este concepto responde al postulado aristotélico que dice que "el todo no es igual a la suma de sus partes". La totalidad es la conservación del todo en la acción recíproca de las partes componentes (**teleología**). En términos menos esencialistas, podría señalarse que la sinergia es la propiedad común a todas aquellas cosas que observamos como sistemas.

SISTEMAS (dinámica de)

Comprende una metodología para la construcción de modelos de sistemas sociales, que establece procedimientos y técnicas para el uso de lenguajes formalizados, considerando en esta clase a sistemas socioeconómicos, sociológicos y psicológicos, pudiendo aplicarse también sus técnicas a sistemas ecológicos. Esta tiene los siguientes pasos:



a) observación del comportamiento de un sistema real, b) identificación de los componentes y procesos fundamentales del mismo, c) identificación de las estructuras de **retroalimentación** que permiten explicar su comportamiento, d) construcción de un **modelo** formalizado sobre la base de la cuantificación de los **atributos** y sus **relaciones**, e) introducción del modelo en un computador y f) trabajo del modelo como modelo de simulación (Forrester).

SISTEMAS ABIERTOS

Se trata de sistemas que importan y procesan elementos (**energía, materia, información**) de sus ambientes y esta es una característica propia de todos los sistemas vivos. Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su **equilibrio**, capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad (**entropía negativa, teleología, morfogénesis, equifinalidad**).

SISTEMAS CERRADOS

Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema. Estos alcanzan su estado máximo de equilibrio al igualarse con el medio (**entropía, equilibrio**). En ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados.

SISTEMAS CIBERNETICOS

Son aquellos que disponen de dispositivos internos de autocomando (autorregulación) que reaccionan ante informaciones de cambios en el ambiente, elaborando respuestas variables que contribuyen al cumplimiento de los fines instalados en el sistema (**retroalimentación, homeorrosis**).

SISTEMAS TRIVIALES

Son sistemas con comportamientos altamente predecibles. Responden con un mismo **output** cuando reciben el **input** correspondiente, es decir, no modifican su comportamiento con la experiencia.

SUBSISTEMA

Se entiende por subsistemas a conjuntos de **elementos** y **relaciones** que responden a **estructuras** y **funciones** especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas (**sinergia**) y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al **modelo** que tenga de éstos. Desde este ángulo se puede hablar de subsistemas, sistemas o supersistemas, en tanto éstos posean las características sistémicas (**sinergia**).

TELEOLOGIA

Este concepto expresa un modo de explicación basado en causas finales. Aristóteles y los Escolásticos son considerados como teleológicos en oposición a las causalistas o mecanicistas.

VARIABILIDAD

Indica el máximo de relaciones (hipotéticamente) posibles (n!).

VARIEDAD

Comprende el número de elementos discretos en un sistema (v = cantidad de elementos).

VIABILIDAD

Anexo 5 Artículo científico

Planificación estratégica en el 4° y 5° nivel organizacional del Estado

José Miguel Castro Millán

Causasmelius01@gmail.com

Policía Nacional del Perú

Resumen

El presente trabajo académico de investigación bajo el rigor científico tuvo como propósito principal conocer el planeamiento estratégico en una sub Unidad de la Policía Nacional del Perú y proponer un plan de desarrollo estratégico para esta institución gubernamental para el periodo 2018 al 2021.

En el desarrollo de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo, con el método de estudio de casos, del tipo Institucional no experimental, diseño diagnóstico institucional holístico en planificación estratégica, la población fue todo el espectro documental institucional en planificación estrategia en el periodo del 2016 al 2017, así como la normatividad que parametriza su desarrollo de acuerdo al Ceplan como ente rector del Sistema de Planificación Nacional en la administración del Estado Peruano, complementariamente por tratarse de una institución que tiene competencias compartidas, se analizó los planes estratégicos del sector educativo, gobiernos locales y regionales, sacando sus principales tendencias según el análisis estructural y estadística tendencial de las variables estratégicas, aplicando el método MEYEP para prospectiva se logró construir el escenario apuesta en base a la visión institucional con los respectivos objetivos estratégicos, indicadores y metas programáticas, sugiriendo las acciones institucionales de acuerdo a la ruta estratégica identificada por el investigador utilizando las herramientas informáticas y software disponibles como el MICMAC de este modelo de la nueva gerencia pública.

Palabras claves: planeamiento estratégico, prospectiva, megatendencias, escenario apuesta y modernización del Estado

Abstract

The present academic work of research under the scientific rigor had as main purpose to know the strategic planning in a sub unit of the National Police of Peru and to propose a plan of strategic development for this governmental institution for the period 2018 to 2021.

In the development of the research the qualitative approach was used, with the method of case study, institutional type non-experimental, holistic institutional diagnostic design in strategic planning, the population was the entire institutional documentary spectrum in strategic planning in the period of 2016 To 2017, as well as the regulations that determine its

development according to Ceplan as the governing body of the National Planning System in the administration of the Peruvian State, because it is an institution that has shared competences, analyzed the strategic plans of the education sector, local governments And regional, taking their main tendencies according to the structural analysis and trend statistics of the strategic variables, applying the MEYEP method for prospective was able to build the scenario based on the institutional vision with the respective strategic objectives, indicators and targets Programmatic, suggesting the institutional actions according to the strategic route identified by the researcher using the computer tools and software available as the MICMAC of this model of the new public management.

Keywords: Strategic planning, prospective, megatrends, scenario bet and modernization of the State

Introducción

El enfoque de gestión actual en los gobiernos del mundo está sufriendo un cambio significativo de la administración pública tradicional y burocrática a un nuevo enfoque de gestión, que prioriza la planificación estratégica como núcleo de desarrollo estatal, no siendo indiferente a este enfoque el Perú desde el 2002.

Dentro de la coyuntura estatal existe una serie instituciones que por su envergadura abarcan o ejercen su campo funcional a nivel nacional, una de ellas es la Policía Nacional del Perú (PNP), que es responsable de mantener el orden interno, el normal desarrollo económico y social del país; ya que según nuestra la Constitución Política del Perú (1993) en su artículo 166° determina la finalidad fundamental de la PNP que gira en cinco ejes fundamentales de orden interno, personas y comunidad, leyes y patrimonio, combatir la delincuencia y control de fronteras.

Lo que obliga a la PNP a realizar una Plan estratégico Institucional (PEI) que contenga en detalle toda la problemática de cada región; así mismo, articulada al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Ministerio del Interior y el Plan de Desarrollo Nacional (PDN).

La duración de esta PEI es de 3 años lo que resulta insuficiente para considerar la enorme responsabilidad que significa la seguridad ciudadana en todo el territorio nacional, debido a la diversidad geográfica y la pluriculturalidad que tiene nuestro país, la planificación resulta de por si complicada en su estructuración. Debiendo tener en cuenta que la PNP para lograr este objetivo dispone de una serie de unidades especializadas, con diferentes funciones y realidades socioculturales, tan basta como nuestro territorio y que resulta un desafío titánico articularla, constituyéndose por esto en una institución compleja administrativamente.

En las últimas dos décadas, la policía ha sufrido una serie de cambios implantadas a veces por los Gobiernos de turno y otras por el Ministro del Interior del momento, que lo único que se ha conseguido es sumar el desorden y falta de continuidad de doctrina, mística e

identificación de sus miembros que se acostumbran a realizar lo mínimo indispensable a fin de tener conflictos con las nuevas disposiciones que a lo único que nos lleva es al desprestigio institucional que viene a travesando esta noble profesión; así mismo, se ha podido evidenciar que ningún plan estratégico Institucional a considerado lo más básico de toda institución que es el personal que la integra y consecuentemente la pregunta de ¿Quién provee del recurso humano a la PNP? Lo cual resultaría el primer paso estratégico de cualquier buen gerente conocedor de la materia. Respondiendo a la pregunta anterior la unidad encargada de formar a los policías es la ex Dirección de Educación y Doctrina Policial (DIREED) hoy Escuela Nacional de Formación Profesional Policial (ENFPP), integrada por 27 escuelas de Sub Oficiales a nivel nacional, una Escuela de Oficiales situada el Lima, la Escuela de capacitación continua y la Escuela de Post Grado.

Así mismo, conociendo el marco teórico-doctrinario de la planificación estratégica propuesta por el CEPLAN nos habla de planificación en los niveles nacional, sectorial e institucional, situando a la PNP en esta última y dejando a las unidades que la integran con los planes operativos que son anuales. Es decir, la ENFPP viene trabajando con un solo plan operativo para articular a todas estas escuelas que enfrentan realidades diversas por los lugares en donde se encuentran y sumado a esta problemática, se encuentran los directores y el personal de oficiales que ayudan a la administración de estas Escuelas, los cuales son cambiados anualmente, sin ningún tiempo para realizar un verdadero cambio y mejora a través de su respectivo Plan estratégico a largo plazo a nivel de escuela, por la coyuntura y factores que se ve obligado a enfrentar. En este contexto se sitúa la Escuela de Sub Oficiales de Puente Piedra, que es una referente para las demás escuelas, ya que alberga a Cuatro mil estudiantes (4 000), que es más del 60% del recurso humano que proveen todas las escuelas de formación policial; debido a que el grueso de los integrantes de la PNP es el personal de suboficiales formados en estas 27 escuelas a nivel nacional. Además, es menester conocer que el nivel académico de estos centros de estudios, es el nivel técnico que consta de 6 semestres de formación, y por la jornada académica que llevan realizan tres semestres por año, logrado graduarse en 2 años.

Ahora bien, esta escuela está a cargo de un director, que como se explicó líneas arriba paradójicamente es nombrado anualmente (cambios generales), significando un cambio de Dirección cada vez que se suscita este hecho. Y es consecuente afirmar que cualquier conocedor de alta dirección puede afirmar que una empresa es buena si el gerente tiene las capacidades y cualidades para el cargo, pero sobre todo con una adecuada planificación estratégica a largo plazo, que será ejecutado por sus miembros para poder llegar a las metas trazadas. Es por ello que, debido a su vital importancia, más aún con directivos que constantemente son cambiados las instituciones deben contar con este instrumento de gestión es que surge un marco de investigación al respecto.

Metodología

En el desarrollo de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo, con el método de estudio de casos, del tipo institucional no experimental, diseño diagnóstico institucional holístico en planificación estratégica, la población fue todo el acervo documentario institucional en

planificación estratégica en el periodo del 2016 al 2017, así como la normatividad que parametriza su desarrollo de acuerdo al Ceplan como ente rector del Sistema de Planificación Nacional en la administración del Estado Peruano, complementariamente por tratarse de una institución que tiene competencias compartidas, se analizó los planes estratégicos del sector educativo, gobiernos locales y regionales, así mismo también se tomó en cuenta el marco macroeconómico multianual 2018 – 2021, sacando sus principales tendencias según el análisis estructural y la estadística tendencial de las variables estratégicas, aplicando el método Meyep para prospectiva utilizando las herramientas informáticas y software especializados como el Micmac, Multipol y Mactor que permiten un mejor procesamiento de los impactos y tendencias.

El diseño de investigación del trabajo es de diagnóstico institucional holístico en planificación estratégica, no experimental ya que no se manipula las variables en ninguna etapa de la investigación científica. Solo se observa y estudia las variables independientes y de influencia prospectiva, sin causar ningún cambio, ni mucho menos formar grupos de estudio, basándose únicamente en los hechos que ocurrieron o están ocurriendo en la entidad sub análisis. Es decir, la muestra procesada es directamente tomada de su real dimensión en sus unidades de formación de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial, centrándose en cómo se presenta este fenómeno de la administración pública, conocido como la nueva gestión pública.

El escenario donde se desarrolla el presente estudio científico es la Escuela de Formación Profesional Policial “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez” con sede en el distrito de Puente Piedra.

El presente trabajo por ser un método de estudio de casos, del tipo Institucional no experimental, con el diseño de investigación de diagnóstico institucional holístico en planificación estratégica, nuestro sujeto de investigación es la Escuela de Formación Profesional Policial “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez” con sede en el distrito de Puente Piedra como institución gubernamental que se caracteriza por formar a los nuevos efectivos que año a año se integran al cuerpo policiaco nacional, siendo referente para todas las escuelas policiales a nivel nacional. Así mismo, otra de sus características es la participación en la historia institucional como alma mater y primera escuela para suboficiales de la PNP, con una extensión de campus educativo de más de 20 hectáreas.

La trayectoria en la metodología son los recursos del enfoque y método cualitativo de investigación bajo el paradigma naturalista y sociocrítico, tomando como muestra inicial la documentación institucional en planificación estratégica, seguido de los planes supra institucionales que directamente influyen en el desarrollo institucional educativo. La escuela profesional per se genera un sinnúmero de factores y variables de planificación que afectan directamente a la planificación estratégica, que genera riqueza en el análisis de impactos cruzados.

Las técnicas utilizadas fueron básicamente la bitácora del investigados y las fichas de

análisis de textos, complementada por la observación participante y análisis en profundidad. Permitiendo este enfoque la triangulación de técnicas instrumentos, fuentes y observadores, en sine qua non para el ámbito científico tradicional fáctico.

Los datos recolectados fueron procesados por software especializados como el Micmac, Multipol y Mactor que permiten un mejor procesamiento de los impactos y tendencias, detallados en los párrafos anteriores.

El mapeamiento se desarrolló dentro de la coyuntura estatal existe una serie de instituciones que por su envergadura abarcan o ejercen su campo funcional a nivel nacional, una de ellas es la Policía Nacional del Perú (PNP), que es responsable de mantener el orden interno, el normal desarrollo económico y social del país; ya que según nuestra Constitución Política del Perú (1993) en su artículo 166° determina la finalidad fundamental de la PNP que gira en cinco ejes fundamentales de acción los cuales integran el orden interno, personas y comunidad, leyes y patrimonio, combatir la delincuencia y control de fronteras. Complementado por las disposiciones normativas de rango legal y organizacional de los sectores involucrados.

Lo que obliga a la PNP a realizar un Plan estratégico Institucional (PEI) que contenga en detalle toda la problemática de cada región; así mismo, articulada al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Ministerio del Interior y el Plan de Desarrollo Nacional (PDN).

La duración de esta PEI es de 3 años lo que resulta insuficiente para considerar la enorme responsabilidad que significa la seguridad ciudadana en todo el territorio nacional, debido a la diversidad geográfica y la pluriculturalidad que tiene nuestro país, la planificación resulta de por sí complicada en su estructuración. Debiendo tener en cuenta que la PNP para lograr este objetivo dispone de una serie de unidades especializadas, con diferentes funciones y realidades socioculturales, tan basta como nuestro territorio y que resulta un desafío titánico articularla, constituyéndose por esto en una institución compleja administrativamente.

En las últimas dos décadas, la policía ha sufrido una serie de cambios implantados a veces por los Gobiernos de turno y otras por el Ministro del Interior del momento, que lo único que se ha conseguido es sumar el desorden y falta de continuidad de doctrina, mística e identificación de sus miembros que se acostumbran a realizar lo mínimo indispensable a fin de tener conflictos con las nuevas disposiciones que a lo único que nos lleva es al desprestigio institucional que viene a travesando esta noble profesión; así mismo, se ha podido evidenciar que ningún plan estratégico Institucional ha considerado lo más básico de toda institución que es el personal que la integra y consecuentemente la pregunta de ¿Quién provee del recurso humano a la PNP? Lo cual resultaría el primer paso estratégico de cualquier buen gerente conocedor de la materia. Respondiendo a la pregunta anterior la unidad encargada de formar a los policías es la ex Dirección de Educación y Doctrina Policial (DIREED) hoy Escuela Nacional de Formación Profesional Policial (ENFPP), integrada por 27 escuelas de Sub Oficiales a nivel nacional, una Escuela de Oficiales situada en Lima, la Escuela de capacitación

continua y la Escuela de Post Grado.

Así mismo, conociendo el marco teórico-doctrinario de la planificación estratégica propuesta por el CEPLAN nos habla de planificación en los niveles nacional, sectorial e institucional, situando a la PNP en esta última y dejando a las unidades que la integran con los planes operativos que son anuales. Es decir, la ENFPP viene trabajando con un solo plan operativo para articular a todas estas escuelas que enfrentan realidades diversas por los lugares en donde se encuentran y sumado a esta problemática, se encuentran los directores y el personal de oficiales que ayudan a la administración de estas Escuelas, los cuales son cambiados anualmente, sin ningún tiempo para realizar un verdadero cambio y mejora a través de su respectivo Plan estratégico a largo plazo a nivel de escuela, por la coyuntura y factores que se ve obligado a enfrentar. En este contexto se sitúa la Escuela de Sub Oficiales de Puente Piedra, que es una referente para las demás escuelas, ya que alberga a Cuatro mil estudiantes (4 000), que es más del 60% del recurso humano que proveen todas las escuelas de formación policial; debido a que el grueso de los integrantes de la PNP es el personal de suboficiales formados en estas 27 escuelas a nivel nacional. Además, es menester conocer que el nivel académico de estos centros de estudios, es el nivel técnico que consta de 6 semestres de formación, y por la jornada académica que llevan realizan tres semestres por año, logrado graduarse en 2 años.

Ahora bien, esta escuela está a cargo de un director, que como se explicó líneas arriba paradójicamente es nombrado solo para un año (cambios generales) que en la práctica se reduce a meses ya que ese movimiento masivo de personal genera tramites y recursos humanos que consumen el factor tiempo, ahondado a la libre disposición del superior de ejecutar lo que considera adecuado sin considerar los trabajos realizados en la gestión anterior, significando por ello un cambio de Dirección cada vez que se suscita este hecho. Y es consecuente afirmar que cualquier conocedor de alta dirección puede afirmar que una empresa es buena si el gerente tiene las capacidades y cualidades para el cargo, pero sobre todo con una adecuada planificación estratégica a largo plazo, que será ejecutado por sus miembros para poder llegar a las metas trazadas. Es por ello que, debido a su vital importancia, más aún con directivos que constantemente son cambiados las instituciones deben contar con este instrumento de gestión es que surge un marco de investigación al respecto.

El presente trabajo se estructuró siguiendo rigurosamente los siguientes pasos: primero se concibió la idea de investigación, analizando el entorno de la administración pública en general y de forma particular la entidad donde mayor influencia se puede ejercer, luego como segundo paso definimos el enfoque de investigación que se acomode mejor al procesamiento de la información de la variable a investigar, con la aproximación temática de la realidad surgió el problema de investigación, con lo cual dio cabida al tercer paso que es definir el alcance de investigación el cual fue a pequeña escala por el marco limitado de recursos y tiempo, como cuarto y quinto paso en base al método cualitativo analizamos los antecedentes y formulamos el marco teórico conceptual que contiene la variable investigada, es así que el sexto paso también fue cumplido al determinar el diseño de investigación, el séptimo paso con el cual finalizamos la etapa de planeación de la investigación fue determinar la población y muestra a investigar, con lo que llegamos a la preparación para colectar, sintetizar y analizar los datos con lo que se

cumplió con el octavo y noveno paso del método científico y por último se realizó el desarrollo del planeamiento estratégico que consistía en la planificación prospectiva y presentación de los resultado con los escenarios apuesta en base de los escenarios tendenciales y óptimos que se presentaron en la redacción y sustentación del presente trabajo académico.

Con el sustento del párrafo anterior hemos cumplido con ejecutar todos los once pasos del método científico, basados en el paradigma naturalista y sociocrítico del método cualitativo de investigación, respaldado en el análisis inductivo de la variable investigada.

Resultados

En el escenario apuesta presentado es el resultado del trabajo sistémico de las variables endógenas como base primordial para lograr el desarrollo y la mejora significativa de la calidad de servicio que brinda la Escuela de Formación Profesional Policial con sede en el Distrito de Puente Piedra, que redundara en la percepción social de modernización institucional, donde las variables estratégicas exógenas se mantienen en el curso normal de esquema tendencial, solo siendo afectadas por el desarrollo de la variables endógenas. Para cuyo logro las variables estratégicas VE1 es la más importante en relación a la percepción del servicio brindado por esta Unidad Académica, por lo cual estará gestionada con un excelente trabajo en las dimensiones que establece el método SERVQUAL los cuales son: gestión de la factibilidad, gestión de la capacidad de respuesta, la seguridad o confiabilidad institucional, empatía de los trabajadores para con los administrados y los elementos tangibles de la empresa. La VE2 se alentador por una adecuada gestión del cambio y la correcta administración del talento humano, brindándoles ambientes confortables de desarrollo personal y profesional, con sentido de significancia de laboral, dando valor y reconocimiento a su contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas programáticas institucionales.

Escenario apuesta

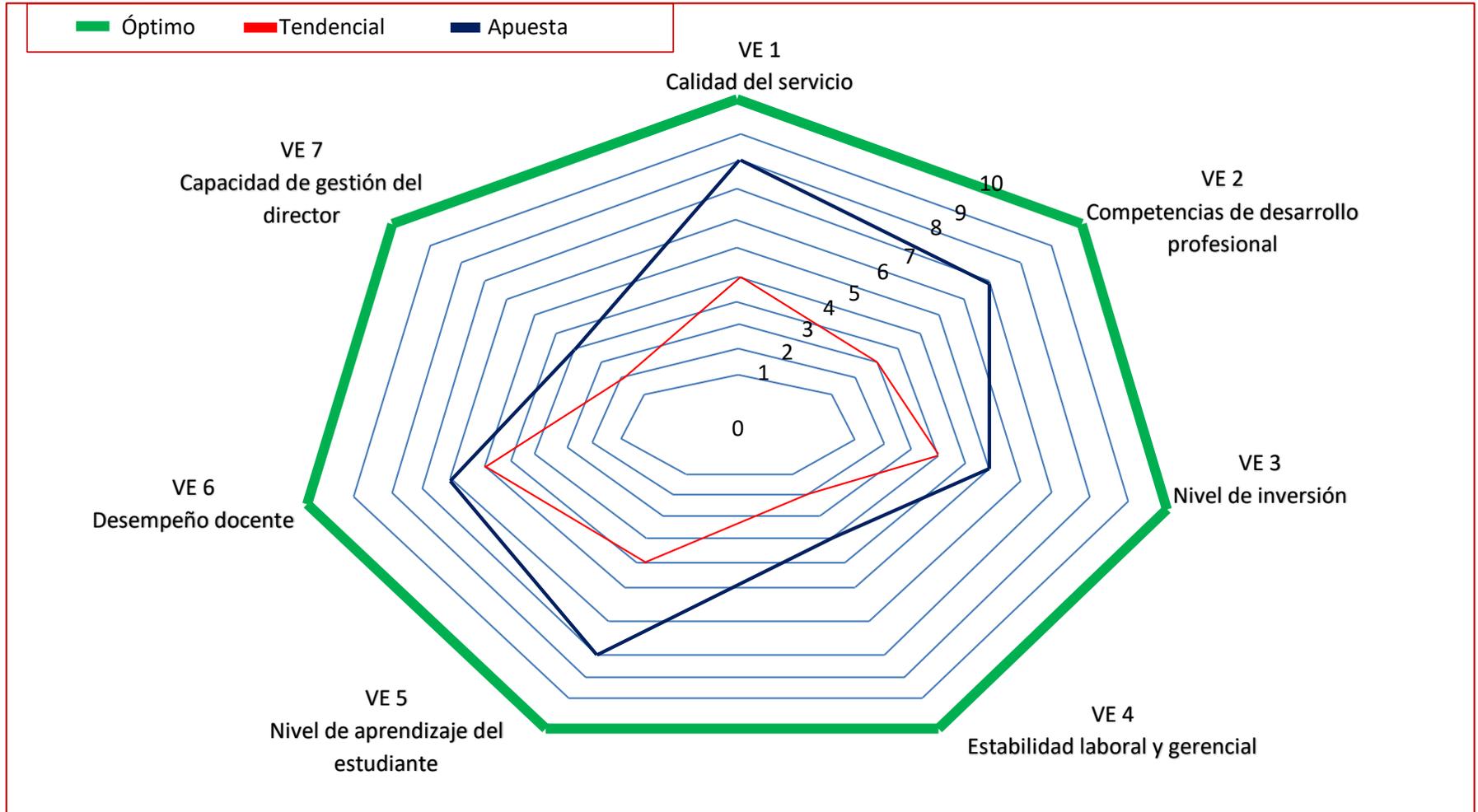


Figura 9. Escenario apuesta al 2030

Fuente: elaboración propia, 2017

Las VE4 y VE7 por su principio endógeno se mantienen en la tendencia estratégica por la relatividad del factor priorizado del escenario apuesta. Las VE5 y VE6 tienen un alto factor de peso ponderado ya que están directamente relacionados uno con el otro y por la adecuada administración gerencial han producido sus resultados en el escenario institucional del año 2030.

El escenario que se presenta es uno donde la Escuela de Formación Profesional Policial con sede en el Distrito de Puente Piedra, brinda un servicio de calidad, cubriéndolas expectativas de los consumidores internos y externos, con proceso de calidad que gestiona los recursos de forma eficiente y una administración eficaz, con desarrollo profesional de sus integrantes quienes están motivados por su superación personal y profesional, invirtiendo en su propia capacitación y especialización.

Los principales riesgos que enfrenta este escenario propuesto es que no se cumpla con las metas programáticas y no se motive adecuadamente al personal que se parte de la gestión del cambio, por lo que luego del análisis de las tendencias priorizadas se concluye que por la importancia de los factores que determinan la plena satisfacción del presente plan estratégico son endógenas la oportunidad está en los integrantes de la misma institución bajo la tutela de una gerencia altamente preparada con asesores idóneos para el cumplimiento de la visión institucional.

Visión

La visión ideal para el logro de las metas programáticas de las tendencias priorizadas en el análisis prospectivo del entorno y la afectación de los resultados de las matrices MEFE y MEFI, como el análisis de impactos cruzados que generan las tendencias institucionales y políticas, han permitido construir el escenario apuesta más óptimo para la institución por lo que la visión acorde a este objetivo sería el siguiente.

“Ser para el 2030 una Escuela Superior referente en gestión de la calidad con procesos eficientes y eficaces que ha logrado la acreditación y certificación de los entes de supervisión educativa nacional, garantizando la formación de profesionales altamente capacitados al servicio de la sociedad, que propiciando el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y docentes, desarrollando una adecuada administración educativa con gestión del conocimiento y desarrollando nuevo conocimiento en el ámbito educativo policial, contando con infraestructura y espacios bien definidos para el ámbito de especialización profesional.”

Siendo política institucional el desarrollo del autoaprendizaje especializado de todos los miembros que integran la EFPP.

Tabla 1
Análisis de los objetivos estratégicos

Ítem	Objetivos estratégicos	Indicadores
OE1	Mejorar la calidad del servicio en la EFPP	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos tangibles de la EFPP • Fiabilidad de la EFPP • Capacidad de respuesta de la EFPP • Garantía del servicio que brinda la EFPP • Empatía del personal de la EFPP
OE2	Mejorar la administración del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Número de efectivos capacitados anualmente. • Mejora del Índice de desempeño laboral. • Índice de mejora de procesos.
OE3	Aumentar el Nivel de inversión en la EFPP.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del gasto presupuestal. • Nivel de equipamiento tecnológico. • PIP desarrollados en la EFPP
OE4	Desarrollar y sensibilizar en políticas de estabilidad laboral y gerencial en la PNP	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de la gerencia por más de 3 años.
OE5	Mejorar el servicio educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje del estudiante policial óptimo. • Porcentaje de estudiantes del tercer semestre con nivel satisfactorio en conocimientos generales de la profesión policial. • Porcentaje de estudiantes del sexto semestre con nivel satisfactorio en conocimiento teórico práctico especializado. • Óptimo desempeño docente • Promedio de puntajes obtenidos en prueba de asignación de plaza. • Promedio obtenido por sus estudiantes en el examen final.
OE6	Mejorar la capacidad de gestión del director	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos. • Reducción de la mala percepción institucional.

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 2
Vinculación de objetivos con sus variables de acción

Ítem 1	Objetivos estratégicos	Ítem 2	Acción estratégica
OE1	Mejorar la calidad del servicio en la EFPP	AE1.1 AE1.2 AE1.3 AE1.4 AE1.5 AE1.6	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y mejorar los procesos en al EFPP. • Implementar tecnología en los procesos. • Mejorar la fiabilidad de la EFPP • Aumentar la capacidad de respuesta de la EFPP • Ofrecer garantía del servicio que brinda la EFPP • Desarrollar la empatía del personal de la EFPP
OE2	Mejorar la administración del recurso humano	AE2.1 AE2.2 AE2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar la administración del talento humano en la EFPP • Crear e implementar un sistema de capacitación para el personal de acuerdo al área de desempeño. • Aplicar psicología organizacional en el personal de la EFPP.
OE3	Aumentar el Nivel de inversión en la EFPP.	AE3.1 AE3.2 AE3.3	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la autonomía económica de la EFPP. • Desarrollar nuevos servicios que generen ingresos directamente recaudados. • Mejorar los actos preparatorios del Plan Anual de Contrataciones.
OE4	Desarrollar y sensibilizar en políticas de estabilidad laboral y gerencial en la PNP	AE4.1	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de sensibilización de la gerencia en estabilidad laboral del personal.
OE5	Mejorar el servicio educativo.	AE5.1 AE5.2 AE5.3 AE5.4 AE5.5 AE5.6	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y ejecutar un plan de concientización en uso adecuado de los nuevos ambientes. • Crear e implementar la oficina de investigación de la EFPP. • Equipar la biblioteca con textos actualizados a disposición de los docentes y estudiantes de la EFPP. • Crear e implementar vínculos tecnológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje. • Concretar el equipamiento de las aulas con tecnología que facilite el acceso a internet. • Identificar, analizar y proponer un nuevo régimen educativo de la PNP que facilite al estudiante el desarrollo personal y profesional.
OE6	Mejorar la capacidad de gestión del director	AE6.1	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a la gerencia para que el cargo directivo sea mediante concurso.

Fuente: adaptado de Farfán et al. (2016, p.44)

Ruta estratégica organizacional

Item	Acciones estratégicas	Prioridad			Actos prepara		Implementación					Etapa de desarrollo y seguimiento																		
		1	2	3	2018		2019		2020		2021	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		
					1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	feedback	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	
AE1.1	Identificar y mejorar los procesos en al EFPP.	X			x	x					x	x		x	x			x	x		x	x				x	x			
AE1.2	Implementar tecnología en los procesos.		X					x	x						x	x			x	x				x	x		x	x		
AE1.3	Mejorar la fiabilidad de la EFPP	X			x	x					x	x		x	x			x	x		x	x				x	x			
AE1.4	Aumentar la capacidad de respuesta de la EFPP	X			x	x					x	x		x	x			x	x		x	x				x	x			
AE1.5	Ofrecer garantía del servicio que brinda la EFPP	X			x	x					x	x		x	x			x	x		x	x				x	x			
AE1.6	Desarrollar la empatía del personal de la EFPP	X			x	x					x	x		x	x			x	x		x	x				x	x			
AE2.1	Modernizar la administración del talento humano en la EFPP	X			x	x					x	x		x	x			x	x		x	x				x	x			
AE2.2	Crear e implementar un sistema de capacitación para el personal de acuerdo al área de desempeño.	X			x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x			
AE2.3	Aplicar programas de psicología social y organizacional en el personal de la EFPP.		X				x	x	x	x	x	x						x	x							x	x			
AE3.1	Gestionar la autonomía económica de la EFPP.	X			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
AE3.2	Desarrollar nuevos servicios que generen ingresos directamente recaudados.		X			x	x	x			x	x						x	x							x	x			
AE3.3	Mejorar los actos preparatorios del Plan Anual de Contrataciones.		X			x	x	x			x	x						x	x							x	x			
AE4.1	Elaborar y ejecutar un plan de sensibilización de la gerencia en estabilidad laboral del personal.	X			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
AE5.1	Realizar y ejecutar un plan de concientización en uso adecuado de los nuevos ambientes.		X								x	x						x	x							x	x			
AE5.2	Crear e implementar la oficina de investigación de la EFPP.		X				x	x	x	x	x	x						x	x							x	x			
AE5.3	Equipar la biblioteca con textos actualizados a disposición de los docentes y estudiantes de la EFPP.		X				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
AE5.4	Crear e implementar vínculos tecnológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.		X						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							x	x			
AE5.5	Concretar el equipamiento de las aulas con tecnología que facilite el acceso a internet.		X				x	x	x	x	x	x						x	x							x	x			
AE5.6	Identificar, analizar y proponer un nuevo régimen educativo de la PNP que facilite al estudiante el desarrollo personal y profesional.		X				x	x	x	x	x	x						x	x							x	x			
AE6.1	Sensibilizar a la gerencia para que el cargo directivo sea mediante concurso.		X		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Figura 10. Ruta estratégica con secuencia lógica de acciones.

Fuente: adaptado de Farfán et al. (2016, p.46)

Conclusiones

Primera

Luego de la investigación y evaluación holística dimensional se concluye que en la Escuela de Formación Profesional Policial con sede el distrito de Puente Piedra no se realiza planeamiento estratégico a mediano ni largo plazo por lo que, todos los esfuerzos que se hacen no son canalizados en un mismo objetivo y el desarrollo de sus actividades administrativas diarias lo realizan para solo reaccionar a las eventualidades que pudieran pasar, lo cual genera una valioso pérdida de esfuerzo de sus miembros.

Segunda

El plan estratégico propuesto mediante la presente investigación es situar a la EFPP en el escenario para el 2030 como una Escuela Superior referente en gestión de la calidad con procesos eficientes y eficaces que ha logrado la acreditación y certificación de los entes de supervisión educativa nacional, garantizando la formación de profesionales altamente capacitados al servicio de la sociedad, que propicia el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y docentes, desarrollando una adecuada administración educativa con gestión del conocimiento y desarrollando nuevo conocimiento en el ámbito educativo policial, contando con infraestructura y espacios bien definidos para el ámbito de especialización profesional.

Tercera

Los objetivos estratégicos, metas e indicadores que nos permitirán el desarrollo institucional se encuentra plasmado en la tabla N° 11, los cuales son: mejorar la calidad del servicio en la EFPP, mejorar la administración del recurso humano, aumentar el Nivel de inversión en la EFPP, desarrollar y sensibilizar en políticas de estabilidad laboral y gerencial en la PNP, mejorar el servicio educativo y la capacidad de gestión del director.

Cuarta

Las acciones estratégicas planteadas son: identificar y mejorar los procesos en al EFPP, implementar tecnología en los procesos, mejorar la fiabilidad de la EFPP, aumentar la capacidad de respuesta de la EFPP, ofrecer garantía del servicio que brinda la EFPP, desarrollar la empatía del personal de la EFPP, Modernizar la administración del talento humano en la EFPP, crear e implementar un sistema de capacitación para el personal de acuerdo al área de desempeño, aplicar psicología organizacional en el personal de la EFPP, gestionar la autonomía económica de la EFPP, desarrollar nuevos servicios que generen ingresos directamente recaudados, mejorar los actos preparatorios del Plan Anual de Contrataciones, realizar un plan de sensibilización de la gerencia en estabilidad laboral del personal, realizar y ejecutar un plan de concientización en uso adecuado de los nuevos ambientes, crear e implementar la oficina de investigación de la EFPP, equipar la biblioteca con textos actualizados a disposición de los docentes y estudiantes de la EFPP, crear e implementar vínculos tecnológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, concretar el equipamiento de las aulas con tecnología que facilite el acceso a internet, identificar, analizar y proponer un nuevo régimen educativo de la PNP que facilite al estudiante el desarrollo personal y profesional y sensibilizar a la gerencia para que el cargo directivo sea mediante concurso.

Quinta

La ruta estratégica propuesta por el presente trabajo de investigación esta desarrolla en la figura N°10 en donde se trabaja como horizonte de tiempo al 2030, para lo cual se han determinado acciones estratégicas concretas, las cuales serán ejecutadas para el logro del escenario apuesta propuesto, que está sujeto a la gestión adecuada de las variables tendenciales, administrando adecuadamente los riesgos difusos del futuro emergente que se genera en la transición de gobierno, los cuales se resaltan de la figura para el respectivo feedback, mejorando la gestión con las tendencias políticas administradas a nuestro favor y aprendiendo de nuestra propia experiencia con una adecuada gestión del conocimiento.

Sexta

La directiva de planeamiento estratégico del Ceplan nos proporciona, un documento de gestión a largo plazo para las unidades dependientes de las instituciones complejas de alcance nacional que están sometidos a diversas amenazas difusas del sector político y social ajeno a la institución, por lo que a través del presente trabajo académico se propone este instrumento de gestión administrativo cuyo nombre técnico seria Plan Estratégico de Desarrollo para Sub Unidades (PEDSU), que permite a las sub unidades Gestionar su propio desarrollo articulando sus objetivos a las metas institucionales, sectoriales y nacionales.

Referencias

- Altair consultores (s.f.). La elaboración del plan estratégico. Libro, Eco3 colecciones. (pp. 12-15). Recuperado de http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Ceplan (2016). Guía metodológica para la fase prospectiva. Centro nacional de planificación estratégica. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/guias-metodologicas/>
- Ceplan (2016). Guía metodológica para la fase estratégica. Centro nacional de planificación estratégica. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/guias-metodologicas/>
- Cuero, Espinoza, Guevara, Montoya, Orozco y Ortiz (s.f). planificación estratégica. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/expos.pdf
- D'Alessio, F (2008) "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," Juarez, México. Editorial Pearson educación mexicana S.A.
- Escalona, H. (2011). Administración de sistemas de información, sesión 4 teorías de sistemas. Presentación Universidad Sur colombiana, Universidad Tecnológica del Centro. Huila, Colombia, Carabobo, Venezuela. Recuperado de <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T10-4-2.pdf>
- Farfán, Núñez y Torres (2016). Estrategias para la modernización del Ejército del Perú. Tesis de Maestría – Universidad del Pacifico. Lima, Perú. Recuperado <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1146/FarfánManuel2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Universidad de Salamanca. Salamanca, España. Recuperado de http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf
- Henderson, B. (1989). The origin of strategy. Harvard Business Review. noviembre-diciembre; 67(6):139-43.
- Kenichi, O. (1982): The mind of strategist. Mc Graw Hill.
- Medina y Obregón (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América latina y el Caribe. Santiago, Chile. Editorial Cepal de las Naciones Unidas.
- Von, K. (1989). General System Theory: foundations, development, applications. Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica. Editorial George Braziller. Traducción de Juana Almela. México. Fondo de Cultura Económica.

Anexo 6**DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

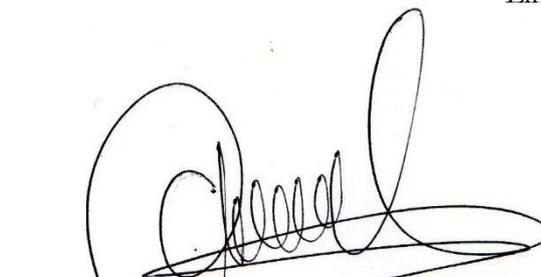
Yo José Miguel Castro Millán, egresado del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 43116061 con el artículo titulado

“Planificación estratégica en el 4° y 5° nivel organizacional del Estado”

declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad, siempre en cuando se notifique y se autorice por el suscrito.

Lima, 14 de setiembre del 2017



José Miguel Castro Millán

DNI: 43116061

Anexo 7**Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Planificación estratégica de una unidad administrativa de la Policía Nacional del Perú para el periodo 2018 -2030”** del estudiante **José Miguel Castro Millán**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 12% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 28 de setiembre del 2017

Luis Alberto Núñez Lira
DNI: 08012101

Anexo 8

Feedback Studio - Mozilla Firefox
 https://ev.tum.in.com/app/carta/es?o=8441736288u=10513961728s=38lang=es

feedback studio | Tesis_Jose_Castro_07_de_setiembre.docx



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Planificación estratégica de una unidad administrativa de la Policía Nacional del Perú

2 TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

Br. José Miguel Castro Milán

12 %

Resumen de coincidencias

1	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	5 %
2	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	2 %
3	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
4	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
5	Entregado a Pontificia ... Trabajo del estudiante	<1 %
6	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
7	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
8	www.ccheth.org Fuente de Internet	<1 %
9	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
10	proyectos.inei.gob.pe	<1 %

Página: 1 de 121 | Número de palabras: 24838

7:15 p.m. 14/09/2017