

¿Gestión del talento o burocracia administrativa? El reto de cerrar la brecha entre la administración educativa policial y la crisis de inseguridad en el Perú



Autor: Edgar Alexis Céspedes Reyes

Magister en Gestión de Inversión Pública, Licenciado en Administración y Ciencias Policiales, Bachiller en Derecho y Especialista en Educación Policial por la Escuela de Carabineros de Chile y la Universidad Policial de Bolivia. Ha desempeñado cargos administrativos y operativos en la PNP, es docente nacional e internacional en escuelas policiales, además de Observador Internacional en las Naciones Unidas.

Correo: edgarcspedesreyes@gmail.com

Para finales del año 2025, la percepción de inseguridad superó el 80% (INEI, 2026) mientras que, el 57% de peruanos considera a la inseguridad como el problema más grave en el país (IEP, 2026). Ante esto, de acuerdo a la estructura organizativa y funcional del Estado, la entidad que tiene el encargo de ofrecer una respuesta investigativa y operativa a dicha situación es la Policía Nacional por poseer el mandato constitucional de garantizar, mantener y reestablecer el orden interno en el Perú (Constitución Política del Perú, 1993). En consecuencia, resulta necesario que dicha fuerza pública cuente con personal debidamente preparado para cumplir sus funciones en armonía con el respeto a los derechos humanos (De la Jara y Seminario, 2017).

La policía peruana, es una institución castrense (Tribunal Constitucional, 2003, Sentencia 2050 -2002-AA/TC) con la autonomía de administrar su sistema educacional a fin de formar, capacitar, especializar y perfeccionar al capital humano por medio de programas académicos reconocidos por el Estado y que se llevan a cabo en las escuelas de la institución (Presidencia de la Republica del Perú, Decreto Legislativo 1318, 2017), a saber:

Tabla 1.

Programas académicos en la PNP

Nivel académico	Denominación del programa académico	Escuela	Dirigido a	Duración	Reconocido por
Pregrado	Formación	Escuela de Oficiales	Cadetes	5 años	SUNEDU
		Escuela de Suboficiales	Alumnos	2 años	MINEDU
Formación Continua	Cursos de capacitación	Escuela de Formación Continua	Oficiales y suboficiales (Todos los grados)	180 horas (6 semanas)	PNP
	Cursos de especialización			540 horas (4 meses)	
Posgrado	Diplomados	Escuela de Posgrado	Tenientes, capitanes y mayores	4 meses	PNP
	Maestrías		Comandantes y coroneles	1 año	SUNEDU

Nota. Elaboración propia.

Las actividades académicas detalladas en la Tabla 1, tienen la finalidad pública de certificar las competencias de eficacia e idoneidad de los policías para lograr un adecuado quehacer funcional y, de

esta manera, contribuir con la prestación de un servicio de calidad que permita ofrecer una verdadera respuesta ante la creciente ola de inseguridad.

Los programas destinados al personal policial que presta servicio en nuestras calles, principalmente, son los cursos de capacitación y especialización por estar dirigidos tanto al personal de oficiales como de suboficiales; asimismo, son administrados y gestionados por la Escuela de Formación Continua a través del Manual de Régimen de Educación de la Escuela de Formación Continua de la PNP aprobado con R.D. N° 011-2026-DIREDDOC-PNP/ESCFOCON del 9 de enero de 2026 (en adelante, el Manual).

Este Manual contiene los requisitos, administración, metodologías de evaluación, causales de separación y otros aspectos necesarios para desarrollar las academias. Además, limita firmemente que:

- Un efectivo policial solo puede desarrollar un curso por año (incluyendo en este apartado a los programas de perfeccionamiento dirigido solo ha oficiales).
- El acceso a los programas es netamente voluntario, no existiendo normativa imperante que obligue a su realización.
- Para acceder a un curso de especialización, se requiere previamente, haber desarrollado el curso de capacitación correspondiente a la misma especialidad.
- La realización de cualquier programa académico requiere de un elemento sine qua non: contar con la autorización del jefe inmediato.
- El egreso exitoso de los programas de capacitación y especialización no constituye, per se, que el efectivo policial labore en la unidad que brindo la oferta académica.

Dichas limitaciones podrían constituir un elemento nocivo para la anhelada certificación de las competencias profesionales de un policía por cuanto, un curso anual, no obligatorio y de solo 180 horas no resultaría suficiente debido a que la capacidad de comprensión, análisis, pensamiento crítico y síntesis dentro de un sistema de aprendizaje tiene una relación directa con el periodo o tiempo de escolarización (Sánchez, 2007).

Paralelo a ello, las modalidades delictivas de las organizaciones criminales dentro de la sociedad han ido evolucionando y perfeccionándose en virtud a la alta transformación, desarrollo y demanda de los mercados ilegales (Corcuera, 2025) generando nuevas formas de delinquir por parte de los criminales quienes recurren incluso al uso desmedido de armas de fuego y explosivos para consumir sus objetivos.

Concordante a esto, en el periodo comprendido entre los meses de enero y agosto 2025 se han llevado a cabo más de 130 hechos delictivos en los cuales, las organizaciones criminales, han recurrido a la utilización de explosivos para generar zozobra y someter a sus víctimas; estos hechos se han presentado, sobre todo, en las regiones de: La Libertad, Lima, Piura e Ica, donde se materializaron 57, 37, 24 y 20 casos, respectivamente (Observatorio del Crimen y la Violencia, 2025).

Estando a ello, la policía cuenta con una Unidad de Desactivación de Explosivos (UDEX) en la que, los policías, se entiende, deberían poseer todas las competencias necesarias y suficientes para responder adecuadamente a estos eventos. Referida unidad policial posee 4 cursos de capacitación que logran cubrir todos los detalles académicos y técnicos que esta especialidad exige. Sin embargo, bajo la rectitud del Manual, el policía solo puede realizar un curso al año. Es decir, si se quisiera contar con un efectivo totalmente capacitado y entrenado de forma operacional y táctica en la especialidad relacionada a la manipulación de artefactos explosivos, tendrían que transcurrir 4 años.

Lo mencionado en el parrado precedente, no es de exclusividad al área relacionada a los explosivos, también ocurre en otras especialidades policiales que construyen piezas angulares en la respuesta operativa que ofrece la fuerza pública peruana ante la creciente inseguridad en el país. Tal es el caso, de la emblemática Sub Unidad de Acciones Tácticas o comúnmente conocida como SUAT, en la que su capital humano, debería esperar de 4 a 5 años para obtener todos los programas académicos de capacitación que conlleva al expertise en dicha área, o el caso de los instructores policiales que son los encargados de acompañar todo el proceso formativo de los jóvenes peruanos que se integran a la institución. Estos instructores no poseen una especialización que les otorgue las metodologías

conducen y en vanguardia a las nuevas tendencias educativas (Cespedes, 2017; Kleywere et al., 2022); máxime cuando en los últimos dos años se ha producido el egreso excepcional de más de 15 mil policías (Ministerio de Interior, 2024, Decreto Supremo 002-2024; Ministerio de Interior, 2025, Decreto Supremo 006-2025; Ministerio de Interior, 2026, Decreto Supremo 002-2026).

Frente a este escenario, la administración pública, a la luz de la política de modernización al 2030, ha logrado identificar algunas causas asociadas a los problemas que se presentan en nuestra realidad social. Siendo el caso que, existe un inadecuado desempeño por parte de los funcionarios públicos, pero, esta dejación no es producto de su propia responsabilidad, sino que, se genera, en gran parte, por la falta de una verdadera identificación institucional enfocada en fortalecer las capacidades del recurso humano de la entidad por medio de actividades académicas que les permitan optimizar su desempeño para ofrecer mejores servicios (Presidencia del Consejo de Ministros, 2022, Decreto Supremo 103).

Bajo este enfoque, la Policía Nacional no constituye un elemento ajeno a los lineamientos públicos porque si bien es cierto que, es una institución castrense, no es menos cierto que forma parte del aparato estatal, lo cual incluso ha sido reconocido a través de la dación de la Resolución de Secretaría Ejecutiva N° 082-2025-SECEJE-PNP/SEC del 16 de mayo del 2025, que aprueba el Plan de Desarrollo de Personas de la Policía Nacional del Perú 2025, en la que se precisa que el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM reconoce a la capacitación como un instrumento capaz de disminuir las brechas existentes y fortalece las capacidades y competencias de los empleados públicos para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a la sociedad.

En concordancia con lo expuesto, la Directiva que norma la Gestión del Proceso de Capacitación de las Entidades Públicas aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE ha establecido que los planes de desarrollo de personas son instrumentos que permiten planificar de forma adecuada la capacitación en las entidades públicas, incluidas las que poseen un régimen especial, como es el caso de la Policía Nacional del Perú.

Por consiguiente, se deduce que los Planes de Desarrollo de Personas en las entidades públicas constituyen el medio idóneo para lograr optimizar las competencias y capacidades del capital humano de cara a mejorar la calidad de los servicios que ofrecen. Sin embargo, de manera sustancial, es evidente que la necesidad de contar con dicho Plan no responde a un requisito administrativo, sino que, se exige que sea elaborado como una propuesta que construya una verdadera respuesta a las necesidades sociales. Siendo el caso que, mencionado Plan, en la PNP, no ha logrado apartarse de los límites impuestos por el Manual.

Bajo este escenario, y tomando como referencia el uso de artefactos explosivos por parte de las organizaciones criminales, tal como se señaló anteriormente, resulta preocupante que, ante el crecimiento exponencial de esta modalidad delictiva, los efectivos de la UDEX deban esperar cuatro años para que su propia institución dote el total de competencias necesarias para combatir este flagelo. Como se ha precisado, los casos de UDEX, SUAT o instructores no constituyen situaciones aisladas, sino una muestra de los inconvenientes que presenta la gestión del desarrollo y la capacitación en la policía peruana.

Ante este escenario de ineficiencia administrativa, surge la imperativa necesidad de plantear algunas soluciones que, a priori, permitan abordar y enfrentar la brecha existente entre la inseguridad ciudadana y el fortalecimiento académico y técnico de los policías. Por ello, las alternativas que podrían coadyuvar a destrabar tal problemática son (1) y (2), a saber:

(1) Integración curricular: Identificar y agrupar los cursos de capacitación de una misma especialidad, según la urgencia social, para integrarlos en un solo curso de especialización con miras a que los policías adquieran las competencias necesarias sin esperar años para ello. (2) Optimizar la continuidad educativa: Eliminar la restricción administrativa que limita al personal policial a realizar solo un curso al año a efectos de permitir que el policía complete de manera más fluida su especialización de acuerdo a las necesidades institucionales asociadas a las urgencias sociales.

Para conocer cuál sería la propuesta más adecuada dentro del contexto actual, Romero (1996) ofrece el Método de Ponderación de Criterios (MPC) como metodología aplicable a la toma de decisiones en la que se analizan los criterios junto a una escala de valores. Así, los criterios a evaluar son:

- Pertinencia: Es apropiada la alternativa planteada.
- Conducencia: Capacidad que posee la alternativa planteada para lograr el objetivo.
- Utilidad: Evalúa el impacto de la alternativa propuesta dentro del objetivo trazado.

A estos 3 criterios, de acuerdo a su importancia, se les colocará un peso sin que la suma de todos sea superior a 1.

Seguido a ello, se formula una escala valorativa del 1 al 5, a saber:

- 1: Muy satisfactorio
- 2: Satisfactorio
- 3: Adecuado
- 4: Insuficiente
- 5: Muy insuficiente

En consecuencia, la resultante respecto a la alternativa que represente una mejor opción en cuanto a su conducencia, utilidad y pertenencia, sería:

Tabla 2.

Ponderación de las alternativas de solución planteadas

Criterio (C)	Peso (P)	Alternativa (1)	Resultado (Px1)	Alternativa (2)	Resultado (Px2)
Conducencia	0,5	4	2	3	1,5
Pertinencia	0,3	3	0,9	3	0,9
Utilidad	0,2	4	0,8	3	0,6
Total	1		3,7		3

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 2, se ha multiplicado el peso de cada criterio por la escala valorativa asignada a las alternativas (1) y (2), procediendo a sumar los resultados a fin de conocer cual obtuvo el mayor valor. La alternativa (1) alcanzó una puntuación ascendente a 3,7; por lo que, de acuerdo a la metodología empleada, resulta en la alternativa de solución más apropiada para ser puesta en marcha dentro del contexto descrito en el presente artículo.

Mediante esta propuesta, se pretende agrupar los pequeños cursos de capacitación en una sola actividad académica, con una temporalidad razonable, que otorgue las competencias técnicas al capital humano de la institución policial para que constituyan una verdadera respuesta de cara a robustecer la lucha contra la inseguridad ciudadana por medio del fortalecimiento educativo, y; de esta manera, generar verdadero valor público.

Referencias

- Céspedes, E. (2021). *Ejecución presupuestal y la formación continua por competencias de los instructores de la escuela de oficiales de la PNP año 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/4702/CESPEDES%20REYES%20EDGAR%20ALEXIS%20-%20MAESTRIA.pdf>
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*. de la República. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H682678>
- Corcuera, B. (2025). *Extorsión: El negocio del miedo*. Cámara de Comercio de Lima.

- De la Jara Basombrío, E., & Seminario, C. B. (2017). *¿Cómo se forman los policías?: Derechos humanos y policía comunitaria*. Fondo Editorial de la PUCP. <https://books.google.com.pe/books?id=CaHNDwAAQBAJ>
- Instituto de Estudios Peruanos. (2026). *X Ronda del Barómetro de las Américas en Perú: El Barómetro de las Américas en Perú 2025/2026*. IEP. <https://estudiosdeopinion.iep.org.pe/informe/el-barometro-de-las-americas-en-peru-2025-26/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2026). *Estadísticas de seguridad ciudadana: Semestre móvil: Julio - Diciembre 2025* (Informe Técnico N° 01-Febrero 2026). INEI. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad ciudadana_jul_dic_2025.pdf
- Kleygrewe, L., Oudejans, R. R. D., Koedijk, M., & Hutter, R. I. V. (2022). Police training in practice: Organization and delivery according to European law enforcement agencies. *Frontiers in Psychology*, 12, Artículo 798067. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.798067>
- Ministerio del Interior del Perú. (2024, 19 de abril). *Decreto Supremo N° 002-2024-IN. Decreto Supremo que autoriza el egreso y graduación de manera excepcional por motivos de interés nacional, de cuatrocientos sesenta y tres (463) cadetes de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú...* Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1374403>
- Ministerio del Interior del Perú. (2025, 10 de agosto). *Decreto Supremo N° 006-2025-IN. Decreto Supremo que autoriza el egreso y graduación de manera excepcional por motivos de interés nacional, de cuatro mil quinientos diecisiete (4517) alumnos de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú...* Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1412839>
- Ministerio del Interior del Perú. (2026, 20 de marzo). *Decreto Supremo N° 002-2026-IN. Decreto Supremo que autoriza el egreso y graduación de manera excepcional por motivos de interés nacional de cinco mil seiscientos cincuenta y cinco (5655) alumnos de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú...* Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1434390>
- Observatorio del Crimen y la Violencia. (2025). *Cuarto reporte del Observatorio del Crimen y la Violencia* (Setiembre 2025). https://admin.observatoriodelcrimenylaviolencia.com/media/Reporte_BCP_2025-setiembre_v10.pdf
- Presidencia de la República del Perú. (2017, 3 de enero). *Decreto Legislativo N° 1318. Decreto Legislativo que regula la formación profesional de la Policía Nacional del Perú*. Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1171453>
- Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2022, 19 de agosto). *Decreto Supremo N° 103-2022-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1322942>
- Romero, C. (1996). *Análisis de las decisiones multicriterio*. ISFIDE. https://www.academia.utp.ac.pa/sites/default/files/docente/51/decisiones_multicriterio.pdf
- Sánchez, A. R. (2007). Diseño curricular por competencias: El reto de la evaluación. *Actualidades Investigativas en Educación*, 7(Extraordinario), 1-26. <http://www.xtec.cat/~ilopez15/materials/competenciasbasiques/disenocurricularporcompetencias.pdf> (Nota: Se corrigió la estructura de la revista y se eliminó la filiación de la editorial intermedia).
- Tribunal Constitucional del Perú. (2003, 30 de enero). *Sentencia 2050-2002-AA/TC. Caso Aguirre Roca*. <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2003/02050-2002-AA.html>