

Gestión del conocimiento: Intervención policial en las protestas sociales. Lima, 2023

Knowledge management: Police intervention in social protests. Lima, 2023

  Luis Díaz Aguilar | Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, Perú

Fecha de recepción: 07.06.2023
Fecha de revisión: 19.06.2023
Fecha de aprobación: 20.07.2023

Como citar: Díaz Aguilar, L. (2023). Gestión del conocimiento: Intervención policial en las protestas sociales. Lima, 2023. UCV-SCIENTIA, 15 (1), 23-38.
<https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v15n1a3>

Abstract

The purpose of this study was to analyze the implications of knowledge management in police interventions in the face of social protests developed in the so-called “Seizure of Lima I”, which was based on the qualitative approach of hermeneutic phenomenological design, with seven versionants from whom relevant information was obtained under the application of the interview whose instrument was the semi-structured interview guide. Among the main findings, it was found that the professional profile is not aligned to what is described in the so-called Peruvian police profile, however, it pays special attention to the mental health of the police personnel, and although the experience of the personnel is valued, the lack of implementation of the knowledge cycle as an institutionalized aspect, where ICTs play an important role, as well as the organizational culture and the type of leadership in the effectiveness in the fulfillment of functions, is revealed. Finally, it is concluded that although police interventions are being developed in compliance with the international and national normative framework, they lack the implementation of knowledge management in the specialized units of control and restoration of internal order.

Key words: social conflict, knowledge management, information technology

Resumen

En el presente estudio tuvo por finalidad analizar las implicancias de la gestión del conocimiento en las intervenciones policiales frente a las protestas sociales desarrolladas en la denominada “Toma de Lima I”, la misma que se basó en el enfoque cualitativo de diseño fenomenológico hermenéutico, contando con siete versionantes de los cuales se obtuvo información relevante bajo la aplicación de la entrevista cuyo instrumento fue la guía de entrevista de tipo semiestructurada. Entre los principales hallazgos se tuvo que el perfil profesional no se encuentra alineado a lo descrito en el denominado perfil del policía peruano, sin embargo presta especial atención en la salud mental del personal policial, además si bien se valora la experiencia del personal se pone de manifiesto la falta de implementación del ciclo del conocimiento como un aspecto institucionalizado, donde las TICs juegan un papel importante, así como la cultura organizacional y el tipo de liderazgo en la efectividad en el cumplimiento de funciones. Finalmente se concluye que las intervenciones policiales se vienen desarrollando si bien cumpliendo con el marco normativo internacional y nacional, adolecen en cuanto a la implementación de la gestión del conocimiento en las unidades especializadas de control y restablecimiento del orden interno.

Palabras clave: conflicto social, gestión del conocimiento, tecnología de la información.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el conocimiento que poseen y producen las instituciones resulta ser su principal ventaja competitiva, el cual desempeña un rol crucial en el instante de tomar decisiones que posibiliten una respuesta efectiva a situaciones propias de la función, en este sentido se verifica la reciprocidad entre las capacidades de las personas y el desempeño organizacional Correa-Díaz et al. (2019), siendo ello parte primordial de la innovación de la gestión estatal enfocada en los resultados.

En nuestro país, según el Congreso de la República (2002), aprobó la Ley Marco de la Modernización de la Gestión Pública del Estado N°27658, estableciéndose que el Estado está en un proceso de modernización en todas sus áreas, como sus instituciones, departamentos, organizaciones y métodos, con el objetivo de mejorar la gestión del Estado Así mismo, la Presidencia del Consejo de Ministros (2013b), por intermedio del DS N°004-2013-PCM se ratificó la Política Nacional de Modernización de la Administración Pública, siendo éste la primordial herramienta para guiar la innovación de la administración pública, además la Presidencia del consejo de Ministros (2013a), mediante la RM N°125-2013-PCM del 16 de mayo se estableció el Procedimiento de Ejecución de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual busca definir la estrategia general de todas las instituciones estatales para impulsar el desarrollo de modernización, finalmente, Presidencia del Consejo de Ministros (2018), aprobó mediante el DS N°123-2018-PCM el Estatuto del Sistema de Modernización de la Administración Pública, mediante el cual se describe que uno de los medios para la modernización es la denominada gestión del conocimiento. Sin embargo, a pesar de los diversos esfuerzos desplegados las instituciones públicas aún después de dos décadas muestran deficiencias notorias.

La Secretaría de la administración estatal, manifiesta que el Estado carece de una estructura formal de administración de información y conocimiento en su estructura institucionalizada, el mismo organismo refiere que las instituciones estatales no funcionan, precisando que, en cuanto a seguridad y justicia, éstos no son mínimamente garantizados por el Estado

(Presidencia del Consejo de Ministros, 2013). En este sentido, la PNP que tiene entre sus funciones comprometerse con el acatamiento de las leyes, prestar protección a la ciudadanía, y la seguridad de la propiedad estatal y privada, ha mostrado una actuación en el marco del desarrollo de las protestas sociales en la denominada “Toma de Lima I”, la cual forma parte de la presente investigación.

Entre los días 18 y 19 de enero del año 2023 se desarrollaron las protestas en la denominada “Toma de Lima I” la cual contó con ciudadanos que llegaron a la capital procedente de las tres regiones del país, siendo en número mayor los provenientes de Andahuaylas, Cusco y Puno (RPP Noticias, 2023), la misma fuente cita al General PNP Víctor Zanabria Jefe de la Región Policial Lima, quien relata que se espera la llegada de 2000 manifestantes, sin embargo precisa que se cuenta con 2600 efectivos asignados para controlar y evitar desmanes. Sin embargo, al ser consultado por el equipamiento del personal policial manifestó que se cuenta con escudos y otros equipos los cuales han sido facilitados por diversos gobiernos locales como apoyo (La Lupa, 2023). En cuanto a los resultados de las protestas, de acuerdo a lo declarado por el Ministro del Interior Vicente Romero se tuvo 16 civiles heridos y uno muerto, mientras que en cuanto al personal policial fueron 22 heridos, además de la quema de un inmueble en el centro histórico de Lima (BBC News Mundo, 2023), asimismo el Teniente Alcalde de Lima Renzo Reggiardo manifestó que se calcula que las protestas han generado un daño material al centro histórico con un valor arriba de los dos millones de soles (Infobae, 2023).

En la capital se han suscitado protestas sociales bajo un contexto político similar, el más reciente y de trascendencia internacional fue el desarrollado entre el 9 y 15 de noviembre del 2020 en la marcha denominada de la “generación del bicentenario” en la cual se tuvo la muerte de dos civiles, y también se le acusó a la policía del uso de proyectiles prohibidos, detenciones arbitrarias y desapariciones de manifestantes (Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, 2020). Es por ello que a partir de lo descrito en los párrafos precedentes existe la necesidad de analizar la actuación policial en el marco de las protestas sociales, toda vez que aún se mantiene la inestabilidad política y como consecuencia se espera el desarrollo de protestas en cualquier momento, en tal sentido la policía debe asegurar

respuestas efectivas de prevención de hechos de violencia que menoscaban la credibilidad e imagen institucional y el repudio ciudadano. En tal sentido la pregunta de investigación se formula en los siguientes términos: ¿Cuáles son las implicancias de la gestión del conocimiento en las intervenciones policiales frente a las protestas en la denominada “Toma de Lima”?

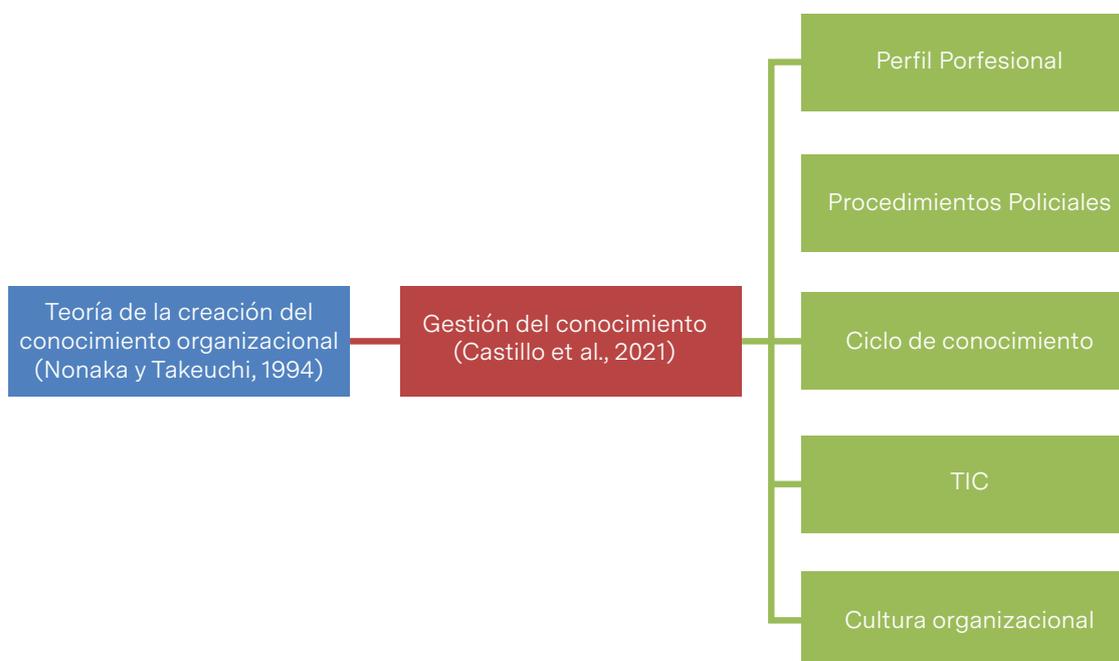
Entre los estudios más relevantes se cuenta con Blanco et al. (2022) quien refiere que la gestión del conocimiento se ve limitada en su desarrollo teniendo como factores la formación de recursos humanos, equipamiento tecnológico, manejo de medios tecnológicos para sistematizar el conocimiento, por lo que concluye señalando que se requiere recursos económicos y administrativos para promover una nueva cultura organizacional, así como procesos de capacitación permanente a través de las tecnologías, sistematización y comunicación institucional, siendo las herramientas más usadas la tecnología móvil, redes de intercambio, teleconferencia, internet e intranet como plataformas de soporte tal y como lo refiere Fernández et al. (2022). Otra de las investigaciones señala que la información es el capital

más despreciado dentro de las organizaciones, y todo ello por la falta de marcos orientadores que buscan la supervivencia e innovación al interior de la organización; afirmando que la gestión del conocimiento puede ofrecer herramientas para optimizar los servicios de información, y no únicamente el de agregar valor sino prestando especial atención a la creación conjunta del conocimiento (Silveira y Varyaquis, 2021). En tal sentido, entre los factores más resaltantes e influyentes en la gestión del conocimiento se tiene al liderazgo y la estructura organizacional, así mismo la cultura y los recursos disponibles, aunque menor medida, así mismo refiere que de las entidades evaluadas estas no han demostrado un desarrollo de la gestión del conocimiento a nivel estratégico y transversal, así mismo no se aprecia un interés por el aprendizaje organizacional (Paucar, 2022), sin embargo se sabe que la gestión del conocimiento obedece al tipo de cultura organizacional y el estilo de dirección que se hay asumido (Simón-Díaz et al., 2020).

En cuanto a las bases teóricas, se muestra a continuación una síntesis gráfica de los aspectos más relevantes.

Figura 1.

Esquema de abordaje teórico de la categoría gestión del conocimiento



Nonaka y Takeuchi (1994) proponen dos modelos de conocimiento: implícito y explícito, el primero de ellos que forma parte del individuo y el segundo como resultado de las relaciones humanas, es decir el producto de la conversión y la amplificación del conocimiento tácito que se transfiere a la organización (Santa Cruz et al., 2021). Para los autores de esta teoría el conocimiento se clasifica en tácito y explícito, entendiendo por conocimiento tácito aquel que no es codificable que involucra las subjetividades, valores, intuiciones, los cuales se adquieren con la experiencia. Mientras que, en cuanto al conocimiento explícito se entiende como aquel que se adquiere a través de estudios formales, por lo que este se halla en escrito en directivas, manuales, libros entre otros recursos que describen el conocimiento desarrollado en diversas disciplinas de la ciencia e incluso como resultado de la aplicación por parte de las organizaciones (Avendaño y Flores, 2016).}

Gestión del conocimiento

Existen algunos términos asociados a la categoría de estudio tales como información y conocimiento. Información, se entiende como el resultado de procesar los datos de tal manera que proporciona un significado y valor al ser contextualizados, es decir datos moldeados de manera significativa que resultan de gran utilidad para los colaboradores y las propias organizaciones. Mientras que, al referirnos al conocimiento se sabe que este es un activo clave en las organizaciones, toda vez que tiene la capacidad de generar valor, y ser la única fuente de ventaja competitiva toda vez que permite responder apropiadamente a situaciones cada vez más desafiantes (Vélez, 2022), en este sentido el conocimiento en el grupo de conceptos, experiencias y formas de entenderse que posibilitan instituir, evaluar y utilizar la información.

Las organizaciones por naturaleza utilizan la información y el conocimiento para mejorar de manera importante su rendimiento, y como consecuencia la capacidad competitiva (Farzaneh et al., 2021), por lo que resulta relevante el desarrollo de una gestión apropiada de estos recursos cuya repercusión es siempre positiva en el rendimiento y la innovación de las organizaciones (De Castro et al., 2021; Silveira y Varvakis, 2021, al tiempo que le proporciona instrumentos para sobrepasar las dificultades existentes (Ying-Yen, 2019). En tal sentido, la

gestión del conocimiento según Castillo et al. (2021) es entendida como un “procedimiento en el que se integra el conocimiento para aumentar la habilidad de la institución en resolver dificultades. Los recursos de información y la experiencia se adaptarán en mecanismos para contestar de forma eficaz frente a diferentes sucesos y circunstancias. (p.7557). Es decir, permite que el ser humano sea considerado como el centro de la organización, donde los conocimientos, las mejores experiencias este al servicio de las personas, permitiendo direccionar a la entidad para conseguir sus objetivos.

Así mismo se conoce que, la realización de la administración del conocimiento se da con mayor frecuencia en las organizaciones privadas, mientras que esta presenta un desarrollo limitado en las entidades públicas, pese a que se le reconoce su implicancia en la optimización del trabajo de la entidad (Sultan et al., 2019).

Diversos autores proponen los procesos que se ven involucrados en la gestión del conocimiento, donde la mayoría de ellos tienen como base la propuesta de Wiig publicado en el año 1993 las cuales están referidas a la creación, captura, renovación, compartir y uso (Avendaño y Flores, 2016). Sin embargo, los investigadores De Castro et al. (2021) refieren que para lograr estos procesos se debe tener en cuenta: la cultura organizacional, gestión del personal, gestión de procesos, TIC, y gestión de capacidades. En este sentido, en la presente investigación se considera como subcategorías de estudio a lo propuesto por Arambarri (2012), quien refiere que independientemente del tipo de organización y de sus fines estratégicos, la administración del conocimiento tiene como elementos: las personas, los procedimientos, el ciclo del conocimiento, las tecnologías y la organización.

Personas: perfil profesional

Son las personas quienes generan y crean conocimiento a través de su experiencia, habilidades, ideas y perspectivas únicas. Su capacidad para reflexionar, analizar y sintetizar información les permite convertir datos en conocimiento significativo. Es por ello que, el conocimiento que más interesa a las organizaciones es lo referido a la experiencia, generándose la necesidad por parte de la organización de que cada uno de sus colaboradores comparta su experiencia para la solución de situaciones problemáticas. En este

sentido, las personas son esenciales en la gestión del conocimiento debido a su capacidad para crear, capturar, transferir, aplicar conocimiento y promover la innovación. Las organizaciones deben reconocer y fomentar el papel central de las personas en este proceso para maximizar el valor y el impacto del conocimiento dentro de la organización.

El perfil profesional, específicamente en cuanto al perfil del policía peruano, el Ministerio del Interior (2021) considera que son los atributos y principios profesionales y de identidad de la policía, los cuales deben cumplir con las expectativas de los ciudadanos y reflejar la visión que la PNP desea que la sociedad reconozca en su organización. (p.9), los rasgos se encuentran fundamentados en el enfoque por competencias del saber conocer, saber hacer y saber ser. En este sentido, las competencias generales relacionadas a ello son: (a) innovación es un procedimiento en constante evolución y sin interrupciones que conlleva la generación y aplicación de ideas nuevas o mejoradas para crear valor y promover el progreso de la organización; (b) efectividad y empatía, son aspectos importantes de nuestras interacciones sociales y emocionales. Nos permiten conectarnos emocionalmente con los demás, comprender sus experiencias y necesidades, y responder de manera adecuada; (c) La colaboración en equipo se refiere a la unión de varias personas con el propósito de alcanzar una meta compartida. Requiere combinar las habilidades, conocimientos y esfuerzos individuales hacia un objetivo en común.

En cuanto a las competencias específicas se tiene: (a) gestión policial de la problemática social, la realidad nacional obliga al personal policial mejorar sus capacidades para anticipar y afrontar los conflictos sociales con la finalidad de evitar su escalamiento, por lo que se debe priorizar la prevención; (b) Empleo de la fuerza en relación a los derechos de las personas, el empleo de la fuerza debe estar sujeto a estrictos principios de derechos humanos. Es fundamental garantizar que el uso de la fuerza sea necesario, proporcional y se lleve a cabo con el propósito de protección de los derechos y la garantía de las personas, sin discriminación y con rendición de cuentas; (c) función guiada con inteligencia, utiliza información y análisis inteligentes para mejorar la toma de decisiones, la prevención del delito y la respuesta a los desafíos de seguridad.

Al aprovechar la inteligencia policial, la policía puede ser más eficiente, efectiva y enfocada en su labor de proteger y servir a la comunidad.

Finalmente, en el trabajo policial es muy importante el conocimiento tácito como guía para la acción policial y la toma de decisiones, esta clase de conocimiento está asociado a las competencias profesionales, la experiencia y las habilidades del personal policial (Arbaiza et al., 2017).

Procedimientos policiales

Los procedimientos hacen referencia a la información disponible dentro de una organización que puede ser utilizada para llevar a cabo acciones con el fin de mejorar la eficiencia en la ejecución de trabajos o la obtención de la misión. También conocido como conocimiento operativo, representa el conjunto de procedimientos y conocimientos prácticos que permiten que ciertos recursos sean más rentables que otros. Es fundamental para una organización promover y utilizar estos procedimientos, fomentando su modificación y mejora. Los procedimientos de conocimiento operativo se emplean diariamente en la organización y pueden abarcar distintos aspectos, como administrativos, organizativos, técnicos, operativos, de desarrollo o gestión.

Según la Policía Nacional del Perú (2016) en el Manual de Operaciones de Mantenimiento y Restablecimiento del Orden Público, aprobado mediante RD N°179-2016-DIRGEN/EMG-PNP, , refiere que el procedimiento policial es el conjunto de tareas que se llevan a cabo de acuerdo a las leyes y regulaciones, con el fin de advertir e investigar delitos y faltas, así como identificar y capturar a los responsables. Así mismo, Policía Nacional del Perú (2022), sostuvieron que se cuenta con la Directiva N°015-2022-CG PNP/EMG que regula los lineamientos administrativos y operativos aplicables a las operaciones policiales de control, mantenimiento y restablecimiento del orden público. Asimismo, , se indica que existen dos finalidades fundamentales, la primera está referida a garantizar que las operaciones policiales que se desarrollen con especial atención en el respeto a los derechos humanos, por tanto en el cuidado de la vida y la integridad física de las personas (civiles y policías); como segunda finalidad, lo referido a establecer procedimientos administrativos conducentes a garantizar las capacidades de la institución para

garantizar la óptima ejecución de las operaciones policiales. En el citado dispositivo legal se especifica los diversos tipos de operaciones que realiza el personal especializado, que para el caso se refiere a las operaciones de control, mantenimiento y restablecimiento del orden público, la misma que se especifica en el Anexo I del citado documento.

En tal sentido, en el trabajo policial es muy importante el conocimiento explícito como guía para la acción policial y la toma de decisiones, este tipo de conocimiento se evidencia en los procedimientos de acciones concretas como el control de disturbios, y de derechos humanos en las intervenciones policiales (Arbaiza et al., 2017).

Ciclo del conocimiento

Es importante que las organizaciones tengan en cuenta que el conocimiento no es fijo, sino que evoluciona de manera constante, tanto a nivel de las personas, así como en la propia organización. En este sentido es preciso que las organizaciones consideren los denominados espirales del conocimiento. En este sentido López y Gallego (2005) refieren que el ciclo de vida del conocimiento se entiende como:

(...) es un flujo ininterrumpido de interacciones consecutivas, lo que implica que puede estar compuesto por subprocesos que se repiten indefinidamente. En cada ciclo completo, se adquiere un nivel más profundo de conocimiento y comprensión, refinamiento consolidado respecto al conocimiento inicial (pp.32-33).

Los espirales del conocimiento hace mención al desarrollo dinámico y continuo de crear, transferir y aplicar el conocimiento dentro de una institución. Está fundamentado en el pensamiento de que el conocimiento no es algo estático, sino que se genera y se expande a través de interacciones sociales y experiencias compartidas. Estas espirales representan los diferentes modos de conversión del conocimiento: a) socialización, es el procedimiento de compartir el conocimiento tácito que es difícil de expresar o codificar, a través de la interacción directa entre las personas. Esto se logra a través de la observación, la imitación y la participación en actividades conjuntas; b) externalización, reside en cambiar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, mediante la articulación y conceptualización de ideas. En esta etapa, las personas pueden expresar y comunicar su conocimiento a través de metáforas, analogías, modelos o narrativas; c)

combinación, implica la integración de diferentes fuentes de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento. En esta fase, se combinan y reorganizan datos, información y conceptos existentes para generar nuevas ideas, teorías o soluciones; y d) internalización, se trata de la internalización del conocimiento explícito en el conocimiento tácito de las personas, a través de la práctica y la experiencia personal. En esta etapa, el conocimiento se vuelve parte de la habilidad y la intuición de los individuos, lo que les permite aplicarlo de manera efectiva en situaciones concretas.

Estas espirales del conocimiento se retroalimentan y se repiten en un ciclo continuo, generando un constante flujo de conocimiento dentro de la organización. A través de este proceso, la organización puede aprender, adaptarse y mejorar de manera constante, promoviendo la innovación y la ventaja competitiva.

Tecnologías de la información y comunicación

El grupo académico tiene un acuerdo en cómo se entiende a las TIC, por esto que Cruz et al. (2019) la puntualiza como la colección de instrumentos, recursos y vías utilizadas para el proceso y la obtención de información. (p.4), desempeñando así un papel crucial en la gestión del conocimiento al facilitar la captura, almacenamiento, organización, transferencia y acceso al conocimiento dentro de una organización. Estas se clasifican en tecnologías de hardware y software, respecto a las tecnologías de hardware se hace referencia a los ordenadores y redes de interconexión, las cuales se encuentran ampliamente difundidas, por lo que es difícil pensar que en el siglo XXI una organización no utilice ordenadores y redes de conexión (intranet e internet). Sin embargo, no ocurre lo mismo cuando se habla de las tecnologías de software, toda vez que generalmente cada organización diseña su propia estructura de información, en algunos casos coexisten más de una tecnología de software en una misma organización, acondicionada para atender sus necesidades particulares, es decir creada a su medida, lo cual no permite la interoperabilidad, dificultando el acceso al conocimiento. En tal sentido, la combinación adecuada de estas tecnologías puede mejorar significativamente la efectividad del manejo del conocimiento, fomentando la colaboración, el aprendizaje continuo y la innovación.

Con relación al Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 Mariano Santos Mateos que fuera aprobada por la RCG N°280-2021-CG PNP/EMG, afirma que si bien existen sistemas de información que operan en una plataforma tecnológica administrada por la DIRTIC, un poco más del 90% de ellas no cuentan con documentación técnica, afectando la seguridad de la información, además el 73% de los sistemas de la PNP no se encuentran integradas afectando la capacidad de interoperabilidad con otras instituciones públicas. Por tanto, existen deficiencias para atender los requerimientos de información solicitadas por el personal policial a nivel operativo y administrativo. El citado documento señala que el problema se origina porque “la institución policial no cuenta con un mapa de procesos optimizado que permita hacer uso intensivo de las TIC, asegurando una apropiada administración de datos” (p.120).

Cultura organizacional

Las situaciones requeridas para que la organización promueva la gestión del conocimiento está referida a las condiciones de la infraestructura y la cultura organizacional. En lo referido a la infraestructura, se considera a los recursos físicos, como el espacio de trabajo, las instalaciones y el equipamiento, también son parte de la infraestructura en la gestión del conocimiento. Un entorno físico adecuado puede posibilitar la colaboración, la comunicación y la reciprocidad de conocimientos. Además, los espacios de trabajo diseñados para promover la permuta de ideas pueden promover la generación y el flujo de conocimiento en el seno de la entidad.

En cuanto a la cultura organizacional, al respecto Fajardo et al. (2020) sostiene que: se trata de un conglomerado de valores y creencias compartidos que influyen en los seres humanos, los sistemas organizativos y los de control de una empresa, generando reglas de conducta y estableciendo la manera en que las cosas se realizan en la institución. (pp.265-266).

Es así que ésta influye en cómo se crea, comparte y utiliza el conocimiento en una entidad. En este sentido, la cultura organizacional debe promover: a) valoración del conocimiento, una cultura organizacional que valora y reconoce la importancia del conocimiento y tiende a fomentar su creación, captura y difusión. Si los colaboradores perciben que su conocimiento es valorado y apreciado, estarán más motivados para contribuir

y compartir su experiencia y conocimientos; b) aprendizaje continuo, una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo promueve la adquisición de nuevos conocimientos y la mejora constante. Esto implica fomentar un ambiente en el que los empleados se sientan seguros para experimentar, cometer errores y aprender de ellos. Una cultura de aprendizaje también facilita la cooperación y la permuta de conocimientos entre los miembros de la organización; c) colaboración y trabajo en equipo, una cultura organizacional que promueve la colaboración y la labor en grupo facilita la gestión del conocimiento. Cuando los colaboradores se sienten alentados y apoyados para trabajar juntos, están más dispuestos a compartir conocimientos, buscar soluciones conjuntas y colaborar en proyectos. Esto facilita la transferencia de conocimientos entre diferentes áreas y personas dentro de la organización; d) comunicación abierta, una cultura organizacional que fomenta una comunicación abierta y transparente facilita el intercambio de conocimientos. Si los empleados se sienten cómodos al expresar ideas, plantear preguntas y compartir información, se promueve la fluidez de conocimiento en la organización. La comunicación abierta también facilita la identificación de expertos y la búsqueda de soluciones colectivas; e) gestión del riesgo y tolerancia al error, una cultura organizacional que gestiona el riesgo de manera adecuada y muestra tolerancia al error fomenta la experimentación y la innovación. Cuando los empleados se sienten seguros para tomar riesgos y probar nuevas ideas, se crea un ambiente propicio para la generación de conocimiento nuevo y la mejora continua (Aichouche et al.,2022).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de estudio se sustenta en el paradigma naturalista también llamado interpretativo, ciertamente se opone al paradigma positivista, toda vez que tiene por propósito comprender los fenómenos sociales, donde se brinda la importancia debida a las intenciones, experiencias y opiniones de los involucrados en el proceso investigativo, es decir, busca comprender los hechos y significados de las acciones humanas, sustentada en la lógica semántica (Guamán et al., 2021). En estricta consonancia con el paradigma se precisa que el

enfoque asumido corresponde a lo cualitativo, el cual es entendido como el procedimiento metodológico que a partir del estudio de diversos objetos se aventura a comprender las vivencias del sujeto en el marco de la problemática de investigación (Sánchez, 2019). En lo referido al tipo de estudio, se precisa que corresponde a uno de tipo básico, siendo que el propósito está relacionado con la necesidad de ampliar el corpus teórico existente con la gestión del conocimiento, así mismo sirve de cimiento para la investigación aplicada (Concytec, 2018). Mientras que, en cuanto al diseño, el estudio se sustenta en lo fenomenológico, el cual es entendido como la percepción y descripción de las peculiaridades de la experiencia del sujeto y comprender de modo sistemático el mundo subjetivo que los constituye (Fuster, 2019).

Siendo el diseño del estudio corresponde a un estudio de modalidad cualitativa, es necesario referir que los estudios sustentados en este enfoque, los versionantes son considerados como una muestra de tipo intencional, y al respecto la literatura señala de manera enfática que los estudios cualitativos no pueden expresar una cantidad mínima o máxima de participantes, sino más bien que este número obedece al propósito de la investigación y que además favorece la representatividad (Ventura-León y Barboza-Palomino, 2017). En consonancia con lo expuesto en el párrafo precedente, los participantes del estudio pertenecen tanto a la Dirección de Gestión del Conocimiento del Ministerio del Interior y a la Región Policial Lima, a decir: el Director de Gestión del conocimiento del Ministerio del Interior, Jefe de la Región Policial Lima, Jefe de la División de Servicios Especiales de la Región Policial Lima, Encargado de la Oficina de Planeamiento Operativo de la División de Servicios Especiales de la Región Policial Lima, Jefe de la Unidad de Servicios Especiales-Leopardos, Jefe del Área de Instrucción-GIR, personal que participó en la primera línea de contención, Agente de Inteligencia de División Regional de Inteligencia de Lima. Además, se entrevistó a un experto en el uso de la fuerza quien fuera Comandante General de la PNP hasta el 07 de agosto del 2020.

En cuanto a la recolección de la información es imprescindible indicar que, si bien es cierto que no existe una técnica exclusiva en correspondencia a cierto tipo de estudio, sin embargo, algunas técnicas son más adecuadas a los estudios cualitativos, y otras a los estudios cuantitativos (Hernández y Duana, 2020). En tal sentido, para el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la entrevista, y como instrumento la guía de entrevista de tipo semiestructurada. La entrevista, es entendida como una conversación (proceso dialógico) formal que tiene un objetivo determinado y que implica una planeación por parte del investigador (Fernández, 2021). Mientras que, al referirnos a la guía de entrevista semiestructurada está definida como un conjunto de preguntas abiertas dirigidas por el entrevistador alineadas a los objetivos de la investigación y en cuanto a su número debe ser mínimo, existiendo la posibilidad de incorporar nuevas preguntas con el propósito de profundizar en la temática de interés (Tejero, 2021).

Respecto al procedimiento metodológico seguido para el análisis de la información se tiene que se utilizó la propuesta sustentada por Seid (2016) quien refiere las siguientes fases para el desarrollo de dicho análisis: (a) transcripción, se considera un registro exhaustivo no solo del diálogo sino también de la situación de la entrevista; (b) grillado, se considera así al proceso de ordenar la información en matrices que faciliten el análisis de la información registrada, las matrices tienen como criterio organizar la información según las preguntas formuladas en el orden expreso de los objetivos de la investigación; (c) codificación, se entiende como así al símbolo o la marca a un segmento de texto utilizando para ello la técnica de cromatización, permitiendo la conceptualización, reducción, elaboración y vinculación de los datos; (d) análisis temático, es entendida como la formulación de categorías centrales que condensan conceptualmente la esencia de todos estos datos recabados de las entrevistas y que fueron transcritos fielmente; y (e) síntesis, se trata de enlazar los componentes diferenciados de nuevo en el procedimiento de análisis para volver a construir un todo sistematizado y significativo.

RESULTADOS

De la información recaba de los informantes a través de la aplicación de la guía de entrevista, se presenta a continuación los hallazgos, los cuales se encuentran organizados según los objetivos específicos formulados en el estudio. En tal sentido, se muestran la información más relevante en cuanto al primer objetivo específico: Analizar el perfil de los efectivos policiales que han realizado las intervenciones en las protestas sociales. Según los entrevistados, coinciden en señalar la prioridad que se le brinda al aspecto psicológico, afirmando además que dicho personal pasa por un examen psicológico que de una u otra manera evalúa sus cualidades para enfrentar situaciones determinadas en el control de multitudes. En esta misma línea de ideas, se tiene que en esta unidad especial de la PNP para poder atender y fortalecer la condición psicológica de cada uno de sus integrantes se cuenta con un equipo de profesionales en la especialidad de psicología, quienes realizan la tarea de orientaciones en el control de emociones e impulsos frente a situaciones de provocación, precisando además que, aquellos miembros de la PNP que hacen uso de los medios menos letales tienen una certificación. Además, los entrevistados realiza un particular énfasis en las actividades permanentes de reentrenamiento del personal de esta unidad especializada, así mismo se señala como una cualidad particular la complejión física del personal, sin embargo, solo hace referencia a la estatura promedio del personal el cual ronda el 1.68 metros. Por tanto, es menester ahondar en las características físicas del individuo, toda vez que no solo determina su aspecto, sino también su estructura corporal, su fuerza y vitalidad, condiciones más que necesarias para un personal que tiene por finalidad el mantenimiento, restablecimiento y control de orden público. El aspecto físico es muy importante no solo para realizar las actividades de desplazamiento, sino también permanecer alerta frente a las largas horas que involucra su servicio, por lo que resulta necesario que dicho personal pueda descansar las horas que le corresponde. Finalmente, parte del perfil con el que debe contar el personal está referido al aspecto cognitivo, en especial atención a los cursos de control de disturbios, uso de medios menos letales, derechos humanos y gestión de conflictos.

En lo referido al segundo objetivo específico: Describir los procedimientos policiales que se han utilizado en las intervenciones policiales frente a las protestas sociales. Los entrevistados realizan un señalamiento a la existencia de un manual de procedimientos operativos, el cual a decir de los consultados afirman que éste se encuentra desactualizado, lo cual de una u otra manera se muestra en la limitada confianza del personal en las operaciones, generando ciertos temores en el uso de las armas menos letales. Tal es así que recién el día 18 de julio se ha aprobado la directiva sobre medios de policía y armas menos letales o no letales, considerando que se convocaba para el día 19 de julio la marcha denominada “Toma de Lima III”, es decir más de 180 días después de la primera marcha. También se afirma que los procedimientos policiales se encuentran encaminados a evitar en todo momento el costo social, para lo cual el permanente reentrenamiento, así como la capacitación y actualización juegan un rol primordial para el cumplimiento de dicha finalidad.

Siendo que la Policía Nacional del Perú tiene por facultad del Estado el uso de la fuerza en el mantenimiento, restablecimiento y control de orden público, en tal sentido su actuación debe estar ceñida a procedimientos y estándares internacionales sobre el uso de la fuerza en concordancia con el respeto irrestricto a los derechos humanos, lo cual implica el ordenamiento jurídico no solo nacional sino también de índole internacional. Por tanto, se puede afirmar que la capacitación y el entrenamiento es uno de los factores importantes para la aplicación adecuada de los procedimientos policiales por parte del personal de la USE, sin embargo existe limitaciones a nivel de normativo, tal y como se explicó en el párrafo precedente, así mismo en cuanto a las capacidades del personal.

En cuanto al tercer objetivo específico: Analizar el ciclo del conocimiento utilizado para el desarrollo de las intervenciones policiales frente a las protestas sociales. Los versionantes refieren que no se haya normado, estipulado, o no existen protocolos para incluir el ciclo del conocimiento como parte de la función policial, que permita desarrollar una mejor actuación en las futuras marchas que por la inestabilidad política solo es cuestión de tiempo la aparición de nuevas convocatorias a manifestaciones en Lima y en el interior del país. En términos

generales el personal policial en los distintos niveles de jerarquía reconoce la importancia del expertiz ganado por el personal de la USE que ha participado en diversas marchas a lo largo de su trayectoria de permanencia en esta unidad especializada en el control del orden público. Se precisa que en la institución policial se encuentra como deficiente la generación de doctrina, la misma que se encuentra vinculada a la falta de generación de conocimiento, la falta del uso del ciclo del conocimiento se pone de manifiesto frente a la carencia de inteligencia para enfrentar el accionar de los manifestantes.

De la misma manera el entrevistado citado en el párrafo precedente señala que la PNP está implementando en su marco de actuación interno los estándares internacionales de las Naciones Unidas, así como también las sentencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos para el control social en caso de manifestaciones, estos estándares implican un uso adecuado de la fuerza en el cual los despliegues, las formaciones, las tácticas y estrategias que se utilicen deben ser coherentes con el nivel de riesgo que se enfrenta. Además, (Presidencia de la República, 2008), si bien se cuenta con una directiva de lineamientos operativos y administrativos para el mantenimiento, control y restablecimiento del orden público y también ahora la directiva sobre uso de armas menos letales o no letales, esto junto con DL N°1186 y el DS que lo regula ley sobre el uso de la fuerza para la Policía Nacional, establece el criterio fundamental, y también el capítulo 5 del Manual de Derechos Humanos sobre orden público, según el (Ministerio del Interior, 2018), en la Resolución Ministerial N° 952-2018-IN, que establece los procedimientos generales para desarrollar estas actividades de aplicación de estrategias y técnicas de control, así mismo se encuentran en plena formulación del Manual de Orden Público, ya que el existente que fuera promulgado el 2016 no es coherente con toda la normativa de Derechos Humanos por lo tanto resulta inaplicable, es por ello que se está generando un nuevo manual que transcriba todas estas experiencias, estas máximas del conocimiento que se han ido desarrollando y permitir que las nuevas generaciones lo vayan fortaleciendo e internalizando (Static.legis.pe, 2018).

Sin embargo, a todo ello, se advierte la falta de incorporación al ciclo del conocimiento como parte del protocolo de actuación del personal policial de esta unidad especializada, mientras un aspecto importante que dicho participante

deja entrever que es el valor de la experiencia del personal que comandaban las operaciones que tienen como factor común el hecho de ser instructores en derechos humanos, por tanto, se manejaba una misma idea de actuación:

En cuanto al cuarto objetivo específico: Describir las tecnologías de la información y comunicación que se han utilizado para el desarrollo de las intervenciones policiales frente a las protestas sociales. En los últimos años las tecnologías de información y comunicación viene facilitando el que hacer de cualquier organización sea esta pública y privada. En el caso específico de las cámaras de videovigilancia las cuales sirve de monitoreo y alerta de diferentes actos de los ciudadanos sirvieron en esta oportunidad como parte del seguimiento respecto de los puntos críticos de la manifestación, para lo cual se contó con el apoyo de la gestión municipal de modo que la policía nacional tenía acceso al centro de monitoreo de todas las cámaras en especial del centro de Lima. Cabe resaltar que los entrevistados consideran que el apoyo de diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales en los hechos materia de análisis siempre serán importantes para lograr el restablecimiento del orden público, que para el caso fue el apoyo de la Municipalidad de Lima, que en otros años frente a hechos similares se manifestó que estas cámaras se encontraban inoperativas, por lo que se hace necesario que debe generar convenios que permitan la interoperabilidad de los sistemas de videovigilancia para ser usados por la Policía Nacional.

También se ha contado con la participación del Grupo de Intervenciones Rápidas (GIR) el cual ha sido utilizado no solo en la función de acompañar en la marcha sino también de intervenir, comparándose a lo que hacían los caballos antiguamente. Además, se ha incorporado el manejo de las redes sociales y además la tecnología de drones, los cuales permitían el monitoreo del accionar de la marcha en los diversos puntos de las concentraciones. Otro elemento a rescatar de los entrevistados tiene que ver con lo referido a las innovaciones en los procedimientos operativos, tácticos y estratégicos para el restablecimiento del orden público. En este sentido, se precisa que ha podido identificar por lo menos tres aspectos diferenciadores de otros acontecimientos de similares características: el adelantarse a las acciones de violencia, no dejar que los manifestantes utilicen el mismo punto para su

accionar violento por lo que se procedía a cerrar el acceso a estos puntos de concentración, y finalmente el fraccionar a los manifestantes, separando a los violentos de los no violentos.

Finalmente, en lo referido al quinto objetivo específico: Analizar la contribución de la cultura organizacional en el desarrollo de las intervenciones policiales frente a las protestas sociales. Los participantes de las entrevistas abordan la importancia de la cultura organizacional en el desarrollo de las intervenciones policiales desde dos aristas, una de ellas en lo referido al reconocimiento que recibe por parte de la institución policial y el otro aspecto referido al liderazgo de los diferentes jefes de la unidad. Sobre el primer aspecto, los entrevistados señalan que para el personal policial de esta unidad está acostumbrado a estar satisfecho tras el deber cumplido, sin embargo, sería importante que el personal recibiera un reconocimiento que permita mantener intacto la motivación y la satisfacción con la labor que le ha tocado desempeñar, ya sea estos a través de reconocimiento o felicitaciones. En cuanto al liderazgo, los entrevistados coinciden en señalar que el personal que comanda estas unidades debe contar como requisito haber laborado en estas unidades anteriormente, lo cual le brinda un mayor conocimiento de la problemática y la idiosincrasia de la unidad, por tanto, contaría con mayores herramientas para poder enfrentarlas, aunado a ello se tiene la disciplina desde el jefe de la unidad hasta el personal policial de menor jerarquía y/o el de llegada más reciente. Finalmente, los entrevistados coinciden en señalar que existe la necesidad del liderazgo de tipología situacional, toda vez que rescata la importancia del liderazgo no solo del personal oficial, sino también del personal de suboficiales, en especial de los más antiguos que lideran las escuadras, o grupos según sea el caso.

DISCUSIÓN

Siguiendo las orientaciones de Izcara-Palacios (2014) en este apartado también se organiza en función de los objetivos específicos considerados en la investigación, es así que en cuanto al primer objetivo específico referido a analizar el perfil de los efectivos policiales que han realizado las intervenciones en las protestas sociales, se tiene

que todo aquel personal que participa en control de multitudes pasa por un examen psicológico, para ver la actitud ante determinadas situaciones en la que vea en peligro su vida, por lo que todo personal que conforma un dispositivo táctico de servicios especiales debe tener una preparación mental, orientada específicamente a temas de uso de la fuerza, resolución de conflictos, control de multitudes, y los medios de comunicación como la negociación, la persuasión y la mediación, contando para ello con un pool de psicólogos para que puedan orientar al personal policial toda vez que en este tipo de operaciones se debe tener el control de las emociones, impulsos, es por ello que se puede observar al personal de la USE con la capacidad de resistir ante cualquier ataque, y mejor aún no caen en las provocaciones. También, se presta una atención especial a la complejión física del personal, así como el aspecto cognitivo referido al uso de medios menos letales, derechos humanos y gestión de conflictos. Sin embargo, los hallazgos se contraponen con los resultados de Blanco et al. (2022) quien contrario a lo expuesto la gestión del conocimiento muestra limitaciones en cuanto a la formación de los recursos humanos. Sin embargo, muestra coincidencias al señalar la importancia de los procesos de capacitación permanente.

En lo referido al segundo objetivo específico, describir los procedimientos policiales que se han utilizado en las intervenciones policiales frente a las protestas sociales, en este sentido los procedimientos descritos por los entrevistados señalaron lo siguiente: nos identificamos plenamente, individualizados a las personas, damos un tiempo prudente para que esta persona disminuya su nivel de resistencia y acate las indicaciones del personal y al no obedecer estas órdenes se procede con el uso de la fuerza dependiendo del nivel de resistencia que se presenta. Cabe resaltar que existen procedimientos técnicos y tácticos procedimentales que se deben seguir, como el uso de los medios menos letales y además en ese proceso del uso de los medios menos letales siempre va acompañado de la comunicación, para lograr que las personas puedan desistir de sus actitudes. En tal sentido, para que lo descrito tenga el efecto esperado, resulta importante la participación del personal en procesos de reentrenamiento, capacitación y actualización en todos los procedimientos y lineamientos que puedan surgir en el marco de nuevos protocolos

para esta función especializada. En este contexto los hallazgos son coincidentes con lo referido por Silveira y Varvakis (2021) quienes manifiestan que es una necesidad la actualización de protocolos de intervención, las cuales deben adaptarse a las nuevas formas de convocatoria y organización de protestas sociales.

Respecto al tercer objetivo específico, analizar el ciclo del conocimiento utilizado para el desarrollo de las intervenciones policiales frente a las protestas sociales, de los hallazgos se puede colegir deficiencias en dos aspectos, el primero referido a la carencia de inteligencia, al punto de que se puede tener informaciones, pero se requiere un análisis de estas para contar con una proyección de acciones y sobre ello operar. Lamentablemente en cuanto a estos eventos existía más información vertida por los medios de comunicación social que por los reportes del área de inteligencia. El segundo aspecto tiene que ver con que la deficiencia en el aspecto técnico táctico falta la creación de conocimiento, ya que no es suficiente cumplir el marco normativo internacional y su adaptación o reajuste a la norma nacional, lo que está faltando es que en la entidad policial desde hace 15 años se ha dejado de escribir, por lo que ya no se visualiza documentos como doctrina o poder de policía, en consecuencia falta fortalecer los conocimientos, a partir de propias experiencias y los conocimientos institucionales. En este sentido Fernández et al. (2022) refiere que para hacer posible el establecimiento de la creación de conocimiento se debe implementar instrumentos de recolección de información, principal insumo del ciclo del conocimiento, tales como la tecnología móvil, redes de intercambio, teleconferencia, internet e intranet como plataformas de soporte.

En cuanto al cuarto objetivo específico, describir las tecnologías de la información y comunicación que se utilizaron en el desarrollo de las intervenciones policiales frente a las protestas sociales, por lo que los hallazgos en este apartado refieren que una de las cuestiones que ha funcionado bien ha sido la puesta en funcionamiento de casi 3000 cámaras que son parte de la municipalidad metropolitana de Lima que ha generado un espectro en el 105, entonces desde el 105 es posible apreciar todo lo que ocurre, existe una cámara por cada cuadra, y en algunas cuerdas existe tres hasta cuatro cámaras lo cual permite visualizar un mismo cruce desde 4 puntos diferentes. Otro de los aspectos está referido al uso de las

redes sociales para saber el movimiento, la capacidad de convocatoria, tener un aproximado de cuántas personas un promedio de capacidad de personas. También, la propia oficina de inteligencia de Lima, permitió llevar drones a donde no se tenía alcance de cámaras, entonces permitió monitorear el desarrollo de la marcha, y tomar decisiones respecto a evaluar el lugar donde se podía hacer los cortes para enfrentar el acto violento y detectarlos para intervenirlos de modo inmediato. Al respecto, los investigadores Blanco et al. (2022) y Fernández et al. (2022) coinciden en señalar que la gestión del conocimiento incluye elementos importantes como las tecnologías y la comunicación institucional, es especial la tecnología móvil, redes de intercambio y plataformas de soporte, las cuales juegan un papel importante en la administración del conocimiento para su uso en las operaciones de restablecimiento del orden interno.

Finalmente, en cuanto al quinto objetivo específico, analizar la contribución de la cultura organizacional en el desarrollo de las intervenciones policiales frente a las protestas sociales, los hallazgos permiten colegir que uno de los requisitos del jefe de la unidad debe ser que ha debido trabajar en esta unidad de oficial subalterno como de oficial superior, de modo tal que conozca de primera mano la problemática operativa y también de identidad que tiene las unidades de servicios especiales, la necesidad de disciplina en control de disturbios. En este sentido, los hallazgos coinciden con lo manifestado por Paucar (2022) y Simón-Díaz et al. (2020) quienes afirman que la gestión del conocimiento depende en gran medida del tipo de liderazgo, así como de la estructura y la cultura de la organización. En tal sentido, la verticalidad de su estructura no permite que existe un genuino interés por el aprendizaje organizacional. Así mismo, Santa Cruz et al. (2021) refiere que un adecuado desarrollo de la gestión del conocimiento repercute de manera significativa en la efectividad en cuanto al cumplimiento de funciones.

CONCLUSIONES

En cuanto a las conclusiones se tiene que las intervenciones policiales se vienen desarrollando si bien cumpliendo con el marco normativo internacional y nacional, adolece de la falta de implementación de la gestión del conocimiento en las unidades especializadas de control y restablecimiento del orden interno. Como segunda conclusión asociada al primer objetivo específico se tiene que el perfil del personal policial presenta cuatro aristas muy marcadas tales como el cuidado de la salud mental, fortalecimiento de la complexión física, el reentrenamiento constante y el conocimiento de los derechos humanos aplicados a la función policial, así como el uso de las armas menos letales. Sin embargo, aún no existe una coherencia con los lineamientos descritos en cuanto al perfil del policial peruano publicado en el mes de julio del 2021. Respecto a la tercera conclusión se tiene que, los procedimientos implementados en el control y restablecimiento del orden interno se corresponden con estándares internacionales. En cuanto a la cuarta conclusión, la unidad de servicios especiales no tiene implementado el ciclo del conocimiento, al tiempo de que no existe un protocolo de actuación respecto a la implementación de la gestión del conocimiento, pese a que se puede reconocer que la entidad valora la experiencia del personal y realiza esfuerzos aunque aislados para que el conocimiento creado se comparta con todo el personal de la unidad de servicios especiales en reuniones de evaluación de situaciones reales de intervención. Como quinta conclusión, se reconoce que la incursión de las TIC en el apoyo de la municipalidad de Lima, por la puesta en funcionamiento de cámaras de videovigilancia, y de la DIRIN PNP acerca del uso de drones para el monitoreo del desarrollo de los acontecimientos. Finalmente, la estructura y organización de la entidad policial no facilita la implementación de la gestión del conocimiento, aunado a ello la cultura organizacional y el recurrente tipo de liderazgo.

Financiación: sin financiamiento.

Conflicto de intereses: Declara no tener conflictos de intereses.

REFERENCIAS

- Aichouche, R., Chergui, K., Brika, S.K.M., El Mezher, M., Musa, A. & Laamari, A. (2022). Exploring the Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Processes: A Meta-Analytic Path Analysis. *Front. Psychol*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234>
- Arbaiza, L., Lindo, A., Campis, R. y Valverde, M. (2017). La gestión del conocimiento aplicada a la seguridad ciudadana que brindan los gobiernos locales. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1214/SGD_60.pdf
- Arambarri, J., de Castro, C. y Gracia, S. (2012). Metodología de valoración y gestión del conocimiento dinámico. *Scientific International Journal*, 10(3), 5-18. <http://www.nperci.org/J.%20Arambarri%20et%20al.-Valoracion-V10N3.pdf>
- Avendaño, V. y Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227. <https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.10.181>
- BBC News Mundo (20 de enero, 2023). La jornada de la "toma de Lima" termina con enfrentamientos y el incendio en un edificio en el centro histórico de la capital peruana. <https://shorturl.at/ehjwA>
- Blanco, M. A., Vásquez Nieva, O., Eugenia Blanco, M., & Gastelum Acosta, P. E., (2022). Gestión del conocimiento y la comunicación institucional en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(5), 325-333. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3230>
- Castillo, M. I. G., González, M. A. V. H., Soto, M. A. M. E., y Guerrero, M. A. J. M. (2021). Gestión del conocimiento en la administración pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7555-7570. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.865
- CONCYTEC (2018). Reglamento de Calificación, Clasificación y Registro de los Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica-SINACYT. <https://bit.ly/3Ovqrxj>

- Congreso de la República. (2002). Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado. In *Normas Legales, Diario El Peruano* (Vol. 1014, pp. 216537–216540). http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/
- Coordinadora Nacional de Derechos Humanos (2020). Verdad y justicia para la generación del bicentenario y para toso el país. <https://shorturl.at/fBLY5>
- Correa-Díaz, Ana María, Benjumea-Arias, Martha, & Valencia-Arias, Alejandro. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23(2), 1-27. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.23-2.1>
- Cruz, M.A., Pozo, M.A., Aushay, H.R. y Arias, A.D. (2019). Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) como forma investigativa interdisciplinaria con un enfoque intercultural para el proceso de formación estudiantil. *e-Ciencias de la Información*, 9(1), 1-14. <https://doi.org/10.15517/eci.v1i1.33052>
- De Castro, A. B., Miranda, A. L., Nodari, C. H., & Ferreira, T. B. (2021). Transferencia de conocimiento: aportes de la gestión del conocimiento y la capacidad de absorción. *Innovar*, 32(84), 23–140. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99864>
- El Peruano. (16/09/2018). Extraído de: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1692078-21>
- El Peruano. (11/05/2023). Extraído de: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2176747-1>
- El Peruano (27/07/2016). Extraído de: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1409580-3>
- Estudio derecho y libertad.com (S/f). Extraído de: <https://estudioderechoylibertad.com/wp-content/uploads/2021/07/REGLAMENTO-DEL-USO-FUERZA-DECRET.-LEG.-N%C2%B0-1196.pdf>
- Fajardo, T., Fajardo, H., Pinto, L. (2020). Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Salud de Ecuador. *Revista de Ciencias Humanas*, 16, (47), 107-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7673072>
- Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J.A. and Mehralian, G. (2021). Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(3). 655-676. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0355>
- Fernández,P.(2021).Laimportanciadelatécnicade la entrevista en la investigación en comunicación y las ciencias sociales. *Investigación documental. Ventajas y limitaciones. Sintaxis*, (1), 78–93. <https://doi.org/10.36105/stx.2018n1.07>
- Fernández, V. J. F., García, C. E. Z., Oltra, G. E. Y., & Aumaître, J. V. C. (2022). Information and communication technologies in knowledge management in higher education institutions in latin america. *Ciencia Da Informacao*, 51(2), 78-96. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/193889>
- Fuster, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Guamán, V. J., Herrera Martínez, L., & Espinoza Freire, E. E. (2021). La investigación y la formación de estudiantes de la carrera de Docencia en Educación Básica, Universidad Técnica de Machala. *Conrado*, 17(79), 55-61. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000200055&lng=es&tlng=es.
- Hernández, S., y Duana, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Infobae (13 de febrero, 2023). Renzo Reggiardo sobre norma que prohíbe las protestas en el Centro Histórico de Lima: “Es indefinida”. <https://t.ly/rEPWf>
- Izcara-Palacios, S. P. (2014). Manual de investigación cualitativa. México, D. E: Editorial Fontamara, S. A.
- La Lupa (19 de enero, 2023). Toma de Lima: Disponen 11,800 efectivos y general PNP asegura que solo habrá 2 mil personas. <https://t.ly/wl8AF>

- López, P. y Gallego, D. (2005). Propuesta de un ciclo de vida para creación y gestión del conocimiento. actualización del análisis de las funcionalidades de las aplicaciones informáticas para la gestión de conocimiento. *Ried*, 8(1), 31-66. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/21564/1/LopezSanchez02libre.pdf>
- Ministerio del Interior. (2018). *Resolución Ministerial_N° 952-2018-IN* (p. 84). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/290260/Resolución_Ministerial_N_952-2018-IN_952-2018-in-20-aproba..._20190214-5545-1dfc6d.pdf?v=1550172539
- Ministerio del Interior (2021). *Perfil del Policía Peruano*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2049795/Perfil%20Policia%20Peruano.pdf?v=1627520906>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1994). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press. <https://rb.gy/kd3im>
- Paucar, P. L. (2022). *Gestión del Conocimiento en el sector público peruano: Un análisis desde la experiencia de siete entidades del Poder Ejecutivo* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://t.ly/jC9gd>
- Policía Nacional del Perú. (2016). Manual de Procedimientos para las Operaciones de Mantenimiento y Restablecimiento del Orden Público. In *Manual de operaciones y mantenimiento y restablecimiento del orden público* (pp. 1-161). <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/11/Manual-mantenimiento-y-restablecimiento-LP.pdf>
- Policía Nacional del Perú. (2022). *Lineamientos administrativos y operativos aplicables a las operaciones policiales de control, mantenimiento y restablecimiento del orden público* (p. 41). https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/porta/doc/24958doc_R.C.G-PNP-418-2022-CG-PNP-EMG-aprobando-directiva.pdf
- Presidencia del consejo de Ministros. (2013a). Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM. In *Presidencia del Consejo de Ministros*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357257/RM_125-2013-PCM.pdf?v=1567462502
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013b). Decreto Supremo No 004-2013: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. In *Diario oficial El Peruano* (pp. 886510-886511). <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460-004-2013-pcm>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). Decreto Supremo N° 123-2018-PCM.
- Presidencia de la República. (2008). Decreto Legislativo N° 1186. In *Registro Oficial 449 de 20 octubre* (p. 136). www.lexis.com.ec
- Resolución de la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú N°280-2021-CG PNP/EMG. Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 Mariano Santos Mateos (29 de setiembre del 2021). <https://t.ly/EcOMh>
- RPP Noticias (17 de enero, 2023). Región Policial Lima incrementará el número de efectivos para controlar el orden público durante protestas. <https://tinyurl.com/398vf2zp>
- Santa Cruz, A., Córdova Rodas, N. A., Cruz Tarrillo, J. J., & Villegas Carmelino, A. (2021). Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en municipalidades de la provincia de San Martín, Perú. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 9(1), 43 - 56. <https://doi.org/10.24265/iggp.2022.v9n1.02>
- Seid, G. (2016). *Procedimientos para el análisis cualitativo de entrevistas. Una propuesta didáctica*. V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, 16 al 18 de noviembre de 2016, Mendoza, Argentina. Métodos, metodologías y nuevas epistemologías en las ciencias sociales: desafíos para el conocimiento profundo de Nuestra América. EN: Actas (2016). Ensenada: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Centro Interdisciplinario de Metodología de las Ciencias Sociales. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8585/ev.8585.pdf
- Silveira, M. M., & Varvakis, G. (2021). Gestão do Conhecimento e co-criação de valor em Serviços Informativos. *Investigación bibliotecológica*, 35(86), 73-97. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2021.86.58255>

Simón-Díaz, B. F., Garay-Robles, G., & Calsina-Ponce, W. C. (2020). Modelo de gestión de conocimiento para el programa nacional de alimentación escolar Qali Warma. *Investigación Valdizana*, 14(1), 15–21. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.501>

Static.legis.pe (14/08/2018). Descargado de: https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2018/08/Manual-de-derechos-humanos-policia-nacional-Legis.pe_.pdf

Sultan, A., Singh, S., Balasubramanian, S., & Sanjaya, S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 351-373. <http://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>

Tejero, J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. <https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/fce7592f-03c4-4c13-9f2f-ccee2180a70b/content>

Vélez, L. (2022). *Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento en la Dirección de Tecnología de la Información en una empresa de consumo masivo* [Tesis de licenciatura, Universidad del Pacífico]. <https://shorturl.at/bKQZ6>

Ventura-León, J. L. y Barboza-Palomino, M. (2017). El tamaño de la muestra: ¿Cuántos participantes son necesarios en estudios cualitativos?. *Rev. cuba. inf. cienc. Salud*, 28(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132017000300009&lng=es

Ying-Yen, L. (2019). Knowledge management exploring the fundamental theory effect of corporate knowledge management for strengthening marketing strategy applications. *The International Journal of Organizational Innovation*, 12(1), 220-241. <https://www.ijoi-online.org/attachments/article/153/0928%20Final.pdf>