

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**“LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE  
PERSONAL CON EL FIN DE IMPLEMENTAR LAS  
ESPECIALIDADES FUNCIONALES DENTRO DE LA POLICÍA  
NACIONAL DEL PERÚ”**

Trabajo de investigación para optar el grado de Magíster  
en Gobierno y Políticas Públicas

AUTOR

Aldo Elías Flores Espinoza

ASESOR

Rafael Alberto Miranda Ayala

JURADO

Leonidas Lucas Ramos Morales  
Noam Dante Valentín López Villanes

LIMA – PERÚ

2017

## **RESUMEN:**

*El presente proyecto de innovación está orientado a resolver el problema público del proceso de asignación de personal dentro de la Policía Nacional, el cual ha venido desarrollándose a través de los años, de forma manual, siguiendo los parámetros de las ex instituciones que la conforman y sin tener en cuenta para ello, las especialidades funcionales contenidas en la normatividad interna. Actualmente, la labor de la Policía Nacional se muestra eficaz, en el combate a la inseguridad ciudadana pero no eficiente debido a que no se emplea adecuada y racionalmente el capital humano, asignando al personal de manera discrecional, priorizando el mayor número en labores de patrullaje y de presencia en las calles, antes que en el trabajo especializado, debido por un lado a que la normativa se encuentra inadecuadamente delimitada y por otro a la existencia de una débil sistematización de la carrera policial como causas fundamentales del problema público. Esta situación ha venido trayendo consigo el retraso de los procesos de asignación anuales y la consiguiente afectación tanto en la producción del trabajo policial, como en la vida personal del efectivo policial. La propuesta a presentar se encuentra centralizada en la sistematización del proceso de la asignación de personal a través de la implementación de un sistema informático que permita asignar a un efectivo policial a un determinado cargo, en función a su especialidad funcional, potencialidades y el perfil profesional, según la información de la hoja de vida registrada en su legajo personal y que este a su vez, debe de estar ligado con las condiciones, capacidades y perfil necesarios para cada puesto, de forma tal que se logre una adecuada administración y racionalización del personal policial sobre la base de las capacidades profesionales, experiencia, formación y los perfiles adecuados para cada puesto. Este cambio innovador cuenta con viabilidad normativa, económica y organizacional dentro de la institución.*

**Palabras clave:** *Escuelas de formación, especialidades funcionales, asignación de personal, normativa institucional, problema público, proceso, legajo personal, perfil profesional, sistematización, viabilidad.*

## **ABSTRACT:**

*The present innovation project is aimed to solve the public issue of the process of allocation of personnel within the National Police, which has been manually developed over the years using the parameters of the former institutions, and without taking into account the functional specialties contained in the internal regulations. Currently, the work of the National Police is effective in the fight against citizen insecurity but it is not efficient since the human capital is not used properly and rationally, allocating staff on a discretionary basis, giving priority to the highest number of patrols and presence on the streets, rather than in the more specialized work, due to on the one hand, the regulation is inadequately delimited and on the other, the existence of a weak systematization of the police career as the fundamental causes of the public issue. This situation has brought with it the delay of the annual allocation process and the consequent damage on both, the production of the police work and the personal life of the police. The proposal to be submitted is located centrally in the systematization of the process of the allocation of staff through the implementation of a computer system that would allow assigning a police officer to a particular charge, according to his functional specialty, potential and professional profile, according to the information of the résumé recorded in his personnel file and that this, in turn, must be linked with the conditions, skills and required profile for each position, in such a way as to achieve a proper management and rationalization of police staff on the basis of professional skills, experience, education, and the appropriate profiles for each position. This innovative change has normative, economic and organizational viability within the institution.*

**Keywords:** *Training Schools, functional specialties, personnel allocation, institutional regulations, public issue, process, and personnel file, professional profile, systematization, viability.*

## **Agradecimientos**

*A la PUCP por acogerme en sus claustros y haber permitido enriquecer mis conocimientos desde una perspectiva innovadora.*

*A mis catedráticos que con sus conocimientos y experiencias lograron un cambio en mi forma de apreciar y analizar el sector público.*

*A mí adorada esposa y mis queridas hijas que siempre fueron mi inspiración, mi motor y el aliciente necesario para cumplir con este nuevo reto en esta etapa de mi vida.*

*A mis padres que siempre fueron mi guía permanente y que hoy, desde el cielo, iluminan el camino por donde discurre mi vida.*

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	4
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	7
<b>II. Capítulo I – DEL PROBLEMA</b> .....	11
<b>I.1 Identificación del Problema</b> .....	11
<b>I.1.1 Problema</b> .....	11
<b>I.1.2 Marco Teórico</b> .....	11
<b>I.1.3 Evidencia</b> .....	18
<b>I.1.4 Afectación al ciudadano</b> .....	24
<b>I.2 Estado de la cuestión</b> .....	25
<b>I.2.1 Identificación de medidas adoptadas por la institución frente al problema existente</b> .....	25
<b>I.2.2 Normas vinculadas al problema</b> .....	30
<b>III. Capítulo II – DE LA PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	35
<b>II.3 Causas del problema</b> .....	35
<b>II.3.1 Causa 1</b> .....	35
<b>II.3.2 Causa 2</b> .....	37
<b>II.3.3 Causa 3</b> .....	38
<b>II.3.4 Figura del árbol de problemas</b> .....	39
<b>II.4 Transformación de árbol de problemas a medios</b> .....	39
<b>II.4.1 Medio 1</b> .....	39
<b>II.4.2 Medio 2</b> .....	39
<b>II.4.3 Medio 3</b> .....	39
<b>II.4.4 Figura del árbol de medios</b> .....	40
<b>II.5 Estructura de la solución</b> .....	40
<b>II.5.1 Selección de medios</b> .....	40
<b>II.5.2 Cambio innovador</b> .....	40
<b>II.5.4 Figura de matriz de innovación</b> .....	47
<b>II.5.5 Selección de indicador para reducción del problema</b> .....	49
<b>IV. Capítulo III – VIABILIDAD DE LA MEJORA</b> .....	50
<b>III.6 Matriz de costeo de indicadores</b> .....	50
<b>III.7 Viabilidad</b> .....	51

III.7.1	Viabilidad organizacional .....	51
III.7.2	Viabilidad Económica .....	52
III.7.3	Viabilidad normativa.....	52
III.7.4	Cuadro resumen .....	52
III.7.5	Validación operativa .....	53
V.	Conclusiones .....	54
VI.	Bibliografía .....	56



## I. INTRODUCCION

El proyecto de innovación que presentamos pretende resolver el problema de la inadecuada asignación del personal policial, de conformidad a las especialidades funcionales existentes en la Policía Nacional del Perú, obtenidas en las Escuelas de Formación o adquiridas por experiencia laboral durante el desempeño de la carrera, como consecuencia de la unificación policial ejecutada el año 1988.

Con la promulgación de la Ley 24949 en diciembre de 1988, el gobierno del entonces presidente Alan García, decide unificar los tres organismos policiales que existían en ese entonces en el país, Guardia Civil, Policía de Investigaciones y Guardia Republicana, creando la Policía Nacional del Perú, que asumió las funciones de cada una de las ya señaladas instituciones, sin embargo, a lo largo de su existencia, no obstante los óptimos resultados obtenidos, esta nueva institución ha venido administrando sus recursos humanos con las mismas políticas, hábitos y usos de las instituciones que le dieron origen, alejada de un empleo racional del capital humano y con un criterio genérico, sin tener en consideración la especialización recibida en las Escuelas de Formación, ni las capacidades y experiencia adquiridas a través del desarrollo permanente de sus labores y menos aún, acorde con el desarrollo y avance tecnológico.

Según el MININTER (2016), a nivel nacional existen 124 mil efectivos policiales, es decir, en promedio en el Perú, hay un policía por cada 240 personas. Sobre el particular, la Organización de Naciones Unidas (ONU) a través de su Oficina para el control de drogas y el Delito, señala que cada país debería contar con un aproximado de 300 policías para cada 100 mil habitantes. En el Perú tenemos a 241 policías por cada 100 mil personas (RPP, 2017).

Sin embargo, no obstante de que esta cifra resulte sumamente alarmante y refleje la gran necesidad de contar con una mayor fuerza policial con el fin de lograr los estándares técnicos en cuanto a seguridad, según veremos más adelante, no solo es suficiente contar con una mayor fuerza policial, sino también, que esta se encuentre capacitada y especializada, además de contar

con una estructura sólida que priorice la especialización dentro de la ejecución de tareas, siendo necesario para ello, una adecuada asignación de efectivos, basada fundamentalmente en las respectivas especialidades funcionales señaladas en su normatividad interna, de tal forma que permita lograr eficiencia y eficacia para enfrentar con éxito a la criminalidad en nuestro país.

La diferente normativa que establece la organización, estructura, entrenamiento y desempeño de la Policía Nacional señala que esta cumple una función a través de especialidades funcionales que están definidas como los campos ocupacionales de la Policía Nacional del Perú vinculadas con su finalidad fundamental comprendida en el Artículo 166° de la Constitución Política del Perú, estos campos ocupacionales requieren de estudios y entrenamientos policiales durante toda la carrera e implican diversas actividades interconectadas, para el cumplimiento de su finalidad fundamental y para su desarrollo profesional y técnico

Conforme lo dispuesto en la normatividad legal, las especialidades funcionales de la Policía Nacional del Perú son actualmente las siguientes: Orden y Seguridad, Investigación Criminal, Inteligencia, Control Administrativo Disciplinario y Criminalística. Sin embargo, actualmente, el proceso de asignación del personal a estas especialidades no se encuentra sistematizado, de tal manera que cada efectivo policial se desempeñe en el campo funcional para el que fue formado o capacitado, permitiendo una asignación en forma genérica y con un criterio discrecional, en función a las necesidades numéricas de cada jurisdicción, sin tener en cuenta la especialidad funcional que debe tener cada efectivo policial, situación que resta operatividad, eficiencia y eficacia en el combate a la criminalidad.

En la actualidad, el índice delincencial y la percepción de inseguridad es alarmante dentro de nuestro país y es la Policía Nacional el principal actor para enfrentar este problema público que aqueja a nuestra población, es por ello que el presente Proyecto de Innovación plantea sistematizar el proceso de asignación de personal dentro de la Policía Nacional a fin de tecnificar la administración de personal eliminando la racionalidad, permitiendo adecuar su estructura organizativa y sus diferentes actividades y tareas al desarrollo de un



trabajo basado en las especialidades funcionales existentes, de conformidad a su normatividad interna, de tal forma que refleje un mayor profesionalismo acorde con el desarrollo científico y tecnológico de nuestra sociedad.

En esta investigación de naturaleza cualitativa, se efectuaron entrevistas a diversos actores tanto del sistema educativo como del órgano que administra los recursos humanos de la Policía Nacional, con el fin de establecer cuáles son los esfuerzos que se vienen llevando a cabo para lograr que la institución fortalezca su estructura sobre la base de lo que señala la normativa legal existente, es decir, a través de especialidades funcionales. Las entrevistas que se efectuaron durante el trabajo de campo, fueron enfocadas a actores principales, directores de los Órganos de Gestión Educativa, así como, jefes de las Divisiones de Movimiento de Personal y de la Oficina de Tecnologías de la Información, con el fin de obtener los criterios de la política educativa y de la gestión de los recursos humanos, uno de los obstáculos para los esfuerzos de recoger experiencias, propuestas o actividades que contribuyan a enriquecer la presente investigación, fue el tiempo disponible para el trabajo de campo, debido a que el horario académico en los estudios de posgrado no permite visitar autoridades u otros actores, además de encontrarnos actualmente desarrollando labores en cargos de responsabilidad directriz dentro de la Policía Nacional.

Para tal efecto, este proyecto se divide en tres capítulos: El primero, relacionado a la identificación del problema público a resolver, en el cual definimos el problema y su evidencia, se analiza y explica la situación actual de la Policía Nacional y la importancia de enfocar este estudio para mejorar sus potencialidades institucionales y profesionales, se establece el marco teórico de estudio y de que forma el problema publico identificado afecta al ciudadano, asimismo, se plantea el estado de la cuestión, en el cual señalamos el conjunto de políticas orientadas a buscar la solución al problema, basado en la normatividad existente dentro de la institución, que permita aplicar la solución identificada.

El segundo capítulo, de la propuesta de mejora, señala las causas del problema, en el cual se han identificado tres causas del problema y la evidencia que sustenta la existencia de las mismas, habiéndose elaborado un árbol de problemas para mayor ilustración, asimismo, dentro de la investigación se han identificado tres medios orientados a enfrentar cada una de las causas señaladas anteriormente y para mejor ilustración se ha diseñado el árbol de medios, este capítulo también evidencia la estructura de la solución del problema que está compuesta por todos los elementos que respaldan esta investigación y como este cambio innovador constituye una propuesta adecuada a la solución del problema.

En el capítulo tres, se plantea la viabilidad del proyecto tanto en el aspecto organizacional, así como en el aspecto económico y normativo, estableciéndose que el presente proyecto es viable en los tres aspectos señalados, asimismo, se plantea la validación operativa el mismo identificando los órganos institucionales que pondrán en ejecución la presente innovación.



## II. CAPÍTULO I – DEL PROBLEMA

### I.1 Identificación del Problema

#### I.1.1 Problema

Inadecuada asignación del personal policial, de conformidad a las especialidades funcionales existentes en la Policía Nacional del Perú, obtenidas en las Escuelas de Formación o adquiridas por experiencia laboral durante el desempeño de la carrera, como consecuencia de la unificación policial ejecutada el año 1988, situación que genera una mala distribución de los efectivos policiales, restando operatividad, eficiencia y eficacia en el combate a la criminalidad.

#### I.1.2 Marco Teórico

Las variables de estudio están enfocadas en la asignación del personal dentro de la Policía Nacional como un proceso que forma parte del desarrollo de la carrera dentro de la institución, los factores que influyen dentro de este proceso y de qué forma se debe vincular la especialización policial dentro de este proceso de asignación, de tal forma que se optimice el desarrollo de las potencialidades dentro de la PNP orientada a lograr eficiencia y eficacia en su desempeño. Sin embargo, es necesario definir conceptos vinculados al análisis, como, problema público, políticas públicas, etapas e implementación.

##### I.1.2.1 Problema público y política pública: aspectos conceptuales

Problema público

Un problema público puede decirse que es una necesidad, una carencia o una falta de eficiencia vinculada

con los servicios públicos, que obliga a la intervención del Estado debido a que afecta a una determinada población en su conjunto. Así por ejemplo para Olavarría (2007)

“Una política pública es una intervención del Estado en un determinado tema sobre el cual hay una idea de que las cosas no marchan como sería deseable. Aunque esta noción se aproxima al hecho de entender por qué el Estado interviene, es todavía inespecífica para entender cuando la situación se constituye en un foco de acción. Muchas cosas no andan como sería deseable y no todas ellas son objeto de intervención estatal. Entonces, ¿Cuándo una determinada situación alcanza el estatus de problema público?”.

Es importante también conocer cómo surge un problema público:

Según Olavarría (2007), procede del “*Surgimiento de una demanda*: el origen de un problema público se encontraría en demandas aisladas, necesidades de los habitantes o un cierto problema que crece y que es articulado, conciliado y etiquetado por las estructuras políticas y transformadas en demanda hacia el sistema político.”

El concepto planteado por Olavarría se refiere a que el problema público surge ante el requerimiento de una determinada población o grupo social que demanda por la atención a sus problemas generalmente vinculados a servicios públicos que debe proveer el Estado, el cual asume el compromiso en la forma de una política pública y esto permite diseñar políticas coherentes enfocadas con mayor acierto a las necesidades de la población.

Olavarría (2007) refiere que un problema público también puede surgir “*Desde la oferta*: En esta visión son las autoridades las que identifican las situaciones que serán catalogadas como problemas públicos. Así, la autoridad señala lo que los ciudadanos recibirán y que terminarán por aceptar.”

El autor, refiere que los problemas públicos surgen también por la iniciativa del Estado y el gobierno de turno a solucionar los problemas que enfrenta la ciudadanía, muchas veces como producto del compromiso político asumido durante la campaña, sin embargo, esto puede favorecer el clientelismo político, originando que grupos de personas o comunidades obtengan tratamientos excepcionales, privilegios o exenciones que les representen un provecho propio, ocasionando un manejo poco transparente así como actos de corrupción en la ejecución de los programas orientado a un favorecimiento económico de algunos actores.

*En otro aspecto señalado por Olavarría (2007), un problema público también puede surgir “Como consecuencia de otra política pública*: También puede ocurrir que una política pública en ejecución encuentra problemas no detectados inicialmente o al cambiar la situación original, producto de una intervención de política pública, genera nuevas demandas.”

Es decir, durante el desarrollo y ejecución de una política pública se pueden presentar nuevas situaciones que demandan nuevas políticas públicas, son necesidades que aparecen debido a la ejecución de otras políticas públicas.

## Política Pública

Las políticas públicas son las acciones que ejecuta el Estado con el fin de dar solución a un problema público, esta es una definición simple y objetiva, sin embargo, diversos autores señalan varias acepciones para definir que es una política pública.

Existen diversas definiciones y asimismo un sinnúmero de autores que definen las políticas públicas, por ello citaremos algunos que consideramos más significativos:

Para solucionar un problema público se necesitan políticas públicas, según (Aguilar & Lima, 2009) diversos autores coinciden en señalar que las políticas públicas son cursos de acción, es decir, una secuencia ordenada de acciones que el Estado adopta a fin de resolver los problemas que aquejan a un determinado grupo social, esta secuencia ordenada, constituyen el ciclo de las políticas que comprenden el diseño, formulación e implementación y su impacto dentro de la población intervenida.

Señalan asimismo, que estos cursos de acción involucran a diversos actores que orientan sus esfuerzos sobre determinado objetivo que necesariamente debe ser de naturaleza pública, pero que también involucra al sector privado, tanto a nivel económico, como en las decisiones.

## Etapas de las políticas públicas

Existen diversos criterios y conceptos de autores para definir y establecer las etapas en el diseño y aplicación de las políticas públicas, sin embargo, utilizaremos aquella que proponen los profesionales de R&C Consulting (2015),

Escuela de Gobierno y Gestión Pública, puesto que efectúa una breve descripción de cada una de ellas que aplican a la realidad de nuestro país.

### Identificación

El planteamiento efectuado por los autores se refiere a la identificación del tipo de agenda que puede ser pública, de política o de gobierno desde la que se identifica el problema principal o aspecto a analizar, basado en los diferentes ejes temáticos de la realidad nacional, tales como problemas sociales, ambientales, económicos o institucionales entre otros desde donde se obtenga información necesaria para determinar las causas que permitan identificar a la población a atender y conectarse con la siguiente etapa que es el diseño.

### Diseño (Formulación)

R&C Consulting refiere que esta etapa se basa en el análisis causal efectuado en la etapa previa para poder determinar las mejores alternativas, así como los medios disponibles, efectuando luego un análisis técnico y operativo de la alternativa propuesta, es decir los costos, tiempos empleados, objetivos y metas, así como la calidad de las mismas, aquí refieren además que es preciso procurar que la intervención pueda ser evaluada a fin de retroalimentarla.

### Implementación

En esta etapa R&C Consulting señala que se plantea después de calificar el diseño efectuado en la etapa previa, con el claro conocimiento de contar con la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo de la política elegida, tanto de orden

normativo, económico logístico, tecnológico y humanos necesarios, para luego de ello plantear la clasificación y ejecución para el impulso de las políticas públicas orientadas al cumplimiento de metas y su impacto positivo dentro de la población.

#### Evaluación

Finalmente, R&C Consulting refiere que esta etapa además de permitir apreciar la política pública en su conjunto, se debe aplicar de manera transversal a cada una de las etapas que hemos señalado previamente a fin de poder retroalimentar su desenvolvimiento. Esta retroalimentación en cada etapa así como en toda la política en su conjunto permitirá desarrollar la misma como un ciclo que es la propuesta de los autores.

Resulta preciso también definir conceptos que resultan necesarios abordar para tener un mejor panorama de la realidad institucional y que guardan relación con las variables de estudio como inseguridad ciudadana, asignación de personal dentro de la PNP, especialidades funcionales o especialización funcional.

#### **I.1.2.2 Inseguridad Ciudadana**

Según la Ley N°27933 Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, en su artículo 2° define el concepto de seguridad ciudadana como:

“La acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuir a la prevención de la comisión de delitos y faltas”. (Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, 2003)



La inseguridad ciudadana se puede definir como una percepción de carácter psicológico referida a la sensación de fragilidad o vulnerabilidad de una persona o grupo humano, ante las amenazas a su seguridad y a la posibilidad de ser objeto de un acto delictivo que afecte su vida, su integridad física, su propiedad privada, su patrimonio, su libertad personal o la inviolabilidad de su domicilio.

### **I.1.2.3 Asignación de personal dentro de la PNP**

Según el Dec. Leg, N°1149 Ley de Carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú la asignación de personal “es la ubicación del personal en situación de actividad en un cargo específico, acorde a las especialidades funcionales, al Cuadro de Personal y que se ejecuta anualmente conforme a los cambios generales de colocación”.

Según el Dec. Leg, N°1149 Ley de Carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú, este proceso debe ejecutarse de acuerdo a las especialidades funcionales y al cuadro de asignación de personal, situación que a la fecha no se cumple, empleándose la discrecionalidad para el nombramiento de efectivos policiales a determinados puestos.

### **I.1.2.4 Especialidades funcionales**

Según el Dec. Leg. N°1149, “es la función policial que comprende un conjunto de actividades interrelacionadas para el cumplimiento de su finalidad fundamental”

### **I.1.3 Evidencia**

En mérito a la promulgación de la Ley 24949 del 6 de diciembre de 1988, el gobierno del presidente Alan García Pérez decide unificar, la Guardia Civil del Perú, Policía de Investigaciones y Guardia Republicana del Perú, tres instituciones policiales que venían funcionando en nuestro país, cada una en forma aislada, con diferente misión y funciones, así como una normatividad propia.

A consecuencia de esta medida, se crea la Policía Nacional del Perú, institución que afianzaba en una sola, la misión, funciones, organización, tareas, estructura, así como la normatividad de cada una de las tres ex instituciones. Para el cumplimiento de esta política de gobierno, se empleó a todo el recurso humano y material con que contaban las referidas instituciones, consolidando las diferentes tareas y funciones para fortalecer la labor de prevención, investigación, orden y seguridad que desarrollaban en forma aislada cada una de ellas.

El segundo párrafo del artículo 4° del Decreto Legislativo N° 1148, Ley de la Policía Nacional del Perú, señala que:

“El ejercicio de la función policial requiere conocimientos especializados, los cuales son adquiridos a través de la formación profesional. El profesional policial recibe una formación académica integral, de nivel universitario para Oficiales y de nivel técnico para Suboficiales, que les permite su buen desempeño profesional y desarrollo cultural, social y económico, con énfasis en la disciplina, el mérito, el respeto irrestricto a los derechos humanos, la ética, el liderazgo y el servicio público”.

Según el MININTER (2016), la Policía Nacional contaba con un efectivo total de 124 mil policías distribuidos a nivel nacional, esta situación permite inferir que, en promedio, hay un policía por cada 240 personas. Hoy en día el efectivo policial se ha incrementado en 127,000, sin embargo esta cifra no resulta significativa para cubrir las necesidades de seguridad de nuestra población. Según la Oficina para el control de drogas y el Delito de las Naciones Unidas (ONU), señala que la ratio estimada como adecuada del número de policías ideal dentro de una población, debería de ser de un aproximado de 300 policías para cada 100 mil habitantes. En el Perú, el efectivo estimado es de 241 policías por cada 100 mil personas, cifra que resulta alarmante y que refleja la gran necesidad de contar con un número mayor de efectivos dentro de la fuerza policial.

Sin embargo, este incremento numérico dentro de la fuerza policial, requiere de una organización debidamente empoderada, con una estructura organizacional sólida y acorde con los retos que enfrenta en la actualidad y, sobre todo, con una capacidad técnica y profesional que le permita el adecuado desarrollo de sus fortalezas en el marco de una labor especializada que la muestre como una fuerza eficiente y eficaz para poder enfrentar las diferentes amenazas a la seguridad que se presentan en nuestro país.

A lo largo de los 28 años de presencia, la Policía Nacional del Perú ha venido actuando sin tener en cuenta una adecuada estrategia de desarrollo organizacional orientada a solucionar primordialmente la necesidad de seguridad y paz pública mediante el desarrollo de su labor de una manera mucho más técnica y especializada. No obstante, los óptimos resultados obtenidos hasta la fecha, la PNP se muestra eficaz, pero no eficiente, debido a que no efectúa un empleo racional del recurso humanos disponibles con que cuenta, que le permita conseguir la optimización de los

servicios que brinda y con el empleo técnico y especializado de su personal. Esta situación, contribuye a que el efectivo policial busque desempeñar una labor o cargo en cualquier unidad, aunque no se encuentre debidamente capacitado para su desempeño, teniendo en cuenta en muchos casos su satisfacción personal.

Eduardo Pérez Rocha (2016), señala que entre los diversos problemas que aquejan a la institución policial y que son motivo del alto índice de inseguridad en la ciudadanía, está la alta diversificación de las tareas policiales, que limitan las labores de patrullaje además de una deficiente formación de los policías en el área de investigación criminal. Para ello, dentro de las propuestas de su grupo político, se incluía la formación especializada en investigación criminal e inteligencia a través de la modernización del currículo y los planes educativos de los centros de formación.

Este análisis permite apreciar, que la necesidad de un empleo adecuado y racional de la policía, basado en el trabajo especializado, así como la deficiente formación profesional de los policías en el Perú, es un problema de carácter público que ha estado presente en el debate de propuestas de los candidatos presidenciales, asimismo, podemos observar que en la realidad, poco o nada se hace en función de la aplicación de estrategias destinadas a contar con una fuerza policial especializada que pueda combatir el crimen y la inseguridad dentro de los estándares de los órganos policiales de otras partes del mundo, cuyo desarrollo tecnológico y especializado permite enfrentar con un mayor éxito las nuevas tendencias criminales tales como el ciber delito y otras modalidades delictivas que han aparecido con el fenómeno de la globalización.

Carlos Basombrío, (Gestión 2017), señaló que dentro de una nueva estrategia del sector Interior se reemplazará a los policías que realizan labores administrativas con la incorporación, vía contrato, de 1,128 auxiliares de policía con la finalidad de que los

policías puedan dedicarse en mayor número a patrullar las calles. Este programa se instalará en primer lugar en Lima y Callao para luego replicar esta experiencia a nivel nacional. Asimismo, refirió que 6,150 nuevos policías se incorporarán próximamente al servicio efectivo para incrementar su número en los lugares que más se necesiten a nivel nacional.

Esta situación permite conocer, que la estrategia diseñada por el sector interior, está enfocada únicamente en colocar policías en las calles y saturar la vía pública de policías “vigilantes”, que es la labor más básica -sin restarle su importancia- que desarrolla un cuerpo policial, pero desatendiendo el fortalecimiento y empoderamiento de la Policía Nacional como una organización profesional y especializada encargada, entre otras, de la investigación y el combate al crimen en sus diferentes modalidades.

Dammert y Valenzuela (2013) refieren que para el caso de Chile el incrementar la dotación policial sin mejorar los procesos de formación e instrucción podría constituirse en un elemento que obstaculizaría los esfuerzos para fortalecer los índices de la aprobación de la ciudadanía y para lograr una mayor efectividad en la prevención del crimen. Para ello se debe de realizar un conveniente estudio del sistema de formación de los cuerpos policiales dirigido principalmente a la plana de Oficiales quienes son los conductores estratégicos y los decisores en la institución.

Este análisis contribuye a reforzar la tesis de que la eficiencia y eficacia en una institución policial no solamente se logran con un mayor número de policías sino que es necesario también que los policías sean debidamente entrenados y especializados en determinadas tareas específicas que desarrolla la institución, con el fin de orientar adecuadamente los esfuerzos y las potencialidades con que cuenta cada uno de ellos, de tal

manera que se obtengan los mejores resultados y se emplee a cada uno en la actividad en donde mejor se desarrolle.

Francis Fukuyama (La Republica 2014), señaló que los problemas que afronta el Perú, son más de corte político que económico donde refiere, entre otros aspectos, que un Estado fuerte es aquel que puede proporcionar bienes públicos básicos entre los que se encuentra la salud, educación y también la seguridad ciudadana pero para ello se debe invertir en el capital más importante que tienen los Estados que es sus funcionarios públicos ya que un gobierno de calidad se sustenta en un aparato estatal calificado, con un óptimo nivel educativo y de gestión, incidiendo en consolidar y fortalecer sus instituciones públicas, es por ello que señala que el problema que afronta nuestro país es eminentemente político por la débil calidad de sus instituciones públicas.

Es preciso tomar las apreciaciones del Dr. Fukuyama en el presente trabajo para resaltar la importancia que posee para el desarrollo y fortaleza de los Estados contar con instituciones de calidad, es decir con funcionarios calificados, idóneos y con diversas potencialidades que aseguren una gestión pública eficiente en beneficio de los ciudadanos, es por ello la propuesta de consolidar el proceso de especialización de la Policía Nacional para lograr una institución con capacidades y potencialidades, que los ciudadanos la reconozcan competente, confiable y respetada, comprometida y de reconocido prestigio nacional e internacional, conforme señala la visión institucional.

Otro aspecto que evidencia el problema identificado, es el excesivo tiempo que se emplea para desarrollar el proceso de asignación de personal dentro de la Policía Nacional debido a que no se encuentra debidamente sistematizado y el trabajo que se desarrolla es de naturaleza manual, empleando criterios basados

en las necesidades numéricas de las unidades y en la discrecionalidad de los ejecutores.

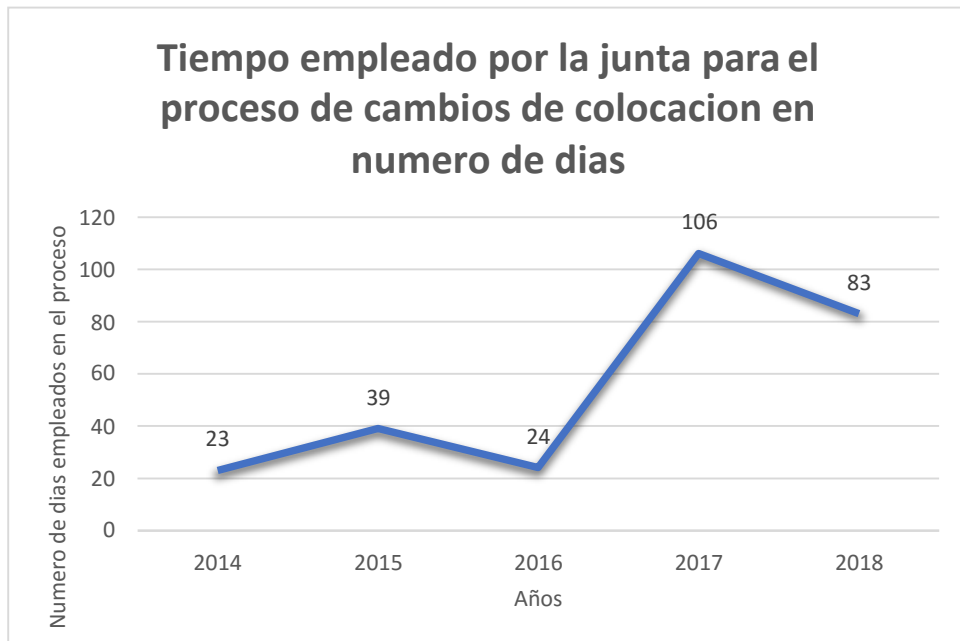
Como muestra podemos señalar que en el año 2014 se inició el proceso en el mes de enero en que se aprueba y nombra la Junta de Cambios que es un cuerpo colegiado integrado por Oficiales Superiores de la PNP encargados de desarrollar el proceso, habiendo concluido sus funciones el 19FEB2014 empleando para ello veintitrés días aproximadamente.

En el año 2015 el proceso se inició en el mes de DIC2014 concluyendo el 17ENE2015 habiéndose empleado un promedio de treinta y nueve días para el desarrollo del mismo.

En el año 2016, el proceso se inició en el mes de DIC2015 en que se publica la Directiva correspondiente concluyendo el 20ENE2016, empleándose un aproximado de veinticuatro días para su ejecución.

Sin embargo, durante los años 2017 y 2018, el tiempo de ejecución del proceso de cambios se incrementó considerablemente habiendo empleado ciento seis días en el primero y ochenta y tres días para el segundo situación que resulta alarmante teniendo en consideración las necesidades de seguridad de la población, además de los aspectos de bienestar y organización familiar de los Oficiales de la PNP.

El siguiente grafico refleja el tiempo empleado por las Juntas de Cambios de Colocación para el desarrollo del proceso de asignación de personal dentro de la Policía.



Fuente: Elaboración propia

#### I.1.4 Afectación al ciudadano

Según Caycho (2017), en el caso del Perú, no existe una adecuada especialización de la policía lo que conlleva a un problema de carácter público. Otros países en la región tienen claro el concepto de especialización funcional dentro de su fuerza policial.

“La falta de una adecuada especialización policial puede ser un problema público porque va en contra de un adecuado servicio en favor de la sociedad. La revisión de los casos de otros países de la región permite entender la importancia que la especialización tiene en otros servicios policiales”.  
*Palacios Caycho, J. M. (2017).*

Gestión (2017) en su artículo editorial del 8 de marzo del 2017, señala que el costo delincuencia y el PBI asciende a 2.77% del PBI, es decir, 10,325 millones. El análisis que efectúa la revista Gestión sobre las cifras de la delincuencia y su impacto en el PBI nacional señalan que la delincuencia en el Perú tiene un costo considerablemente alto para la economía de nuestro país. El monto



que se señala es de US\$10,325 millones de dólares americanos, que representa un 2.77 % del Producto Bruto Interno y que comparativamente con otras variables económicas esto resulta muy significativo ya que esta cifra estaría muy cercana al 25 % del presupuesto público anual y superaría largamente a las pérdidas que sufre la economía peruana por causas de la corrupción.

Según este panorama, la situación de inseguridad en el Perú es alarmante, y su impacto en la economía del país resulta no menos impresionante, debido a que los costos que generan el combate a la delincuencia, el gasto en seguridad de las familias, empresas privadas, el ingreso perdido por las víctimas de la delincuencia y el gasto público en vigilancia, juzgados penales, cárceles y otros relacionados, constituyen inversiones que se dejan de ejecutar en perjuicio del ciudadano.

## **I.2 Estado de la cuestión**

### **I.2.1 Identificación de medidas adoptadas por la institución frente al problema existente**

Al interior de la PNP existen algunas estrategias tendientes al afianzamiento del proceso de especialización desde el punto de vista educativo, específicamente, en la formación de los efectivos policiales, como la ejecutada en la Escuela Superior Técnico Policial de Puno, de acuerdo a la entrevista efectuada al Director de la Escuela Técnico Superior de Puno durante el año 2015.

“Para llegar a las especialidades funcionales, el Alumno PNP es sometido a un examen psicoevaluativo, por parte de personal en especialidad de Psicología de la PNP, a fin de determinar sus aptitudes para el servicio policial y asignarlos a la especialidad que el corresponda, es decir Orden Público o Investigación Criminal”.

“Desde que asumí el cargo a la fecha, la Dirección de Educación de la Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina de la PNP, ha venido trabajando en la mejora de los sílabos y la malla curricular, en respuesta a las exigencias de una policía moderna, para lograr que los Alumnos PNP reciban una adecuada formación profesional para brindar un eficiente servicio a la comunidad, en el marco de la normatividad del Sistema Educativo del Ministerio de Educación y el irrestricto respeto a los Derechos Humanos, lo que se busca con esta mejora es que los futuros policías se gradúen con una sólida formación y que en el servicio se puedan desempeñar eficientemente y obtengan la aprobación y recuperen la confianza de la ciudadanía a quienes nos debemos”.

Asimismo, en el aspecto del perfeccionamiento profesional también existen estrategias tendientes a que la policía desarrolle un trabajo más profesional y técnico y dentro de sus respectivas especialidades funcionales, como la que viene ejecutando la Escuela de Postgrado de la Policía Nacional del Perú (ESPOGRA) que durante el presente año viene ajustando su malla curricular hacia el perfeccionamiento de los Oficiales dentro de las especialidades funcionales con que cuenta la institución policial, de acuerdo a la entrevista efectuada al Director de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú (2017):

“Esta escuela dentro de su diseño educativo ha apostado por ir perfilando a los Oficiales, en primer lugar, tenemos el Curso Avanzado de Capitanes donde le damos especialidades, tenemos la especialidad de Investigación Criminal, Administración y Criminalística, son las cuatro especialidades que tenemos desde hace ya cuatro años atrás. Asimismo, este es el primer año que hemos perfilado oficiales en dos funciones o especialidades básicas: Orden

Público e Investigación Criminal quienes son nuestros oficiales de la Maestría, es el primer año que estamos haciendo en las dos especialidades básicas que tiene la Policía Nacional, eso es lo que estamos haciendo para comprometernos y ayudar a la institución para ir perfilando a los oficiales por especialidad desde un punto de vista educativo, eso es lo que estamos haciendo”.

La Policía Nacional, dentro del ámbito educativo, tanto en los niveles de formación como en el de perfeccionamiento viene cumpliendo, con ciertas limitaciones, con las normas que señala la Ley de Régimen Educativo de la PNP., Decreto Legislativos N°1151 del 2012 hoy derogada por el Decreto Legislativo N°1318 del 03 de enero del 2017 en el aspecto de la formación y capacitación del personal policial en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas necesarias para la ejecución de sus funciones de manera profesional y técnica dentro de las especialidades funcionales con que cuenta la institución, sin embargo, la asignación de los efectivos policiales al servicio activo se ejecuta en forma discrecional, priorizando los requerimientos numéricos que tiene cada jurisdicción sin tener en cuenta la especialización que han recibido.

Sin embargo, en la formación de los efectivos policiales existen aún muchas deficiencias de carácter logístico y de equipamiento, que no coadyuvan a la formación especializada de los policías y esto retrasa el proceso de implementación de especialidades funcionales, no obstante los esfuerzos que se realizan, finalmente no se cumple con una adecuada instrucción de carácter especializado, principalmente en lugares fuera de la capital, conforme lo señala el Director de la Escuela Técnico Superior de Iquitos durante el año 2016 de acuerdo a la entrevista efectuada.

“Considero que no es la más idónea. Pues si conforme a la normatividad vigente se considera una escuela técnica, debería de contar con los módulos técnicos, tecnológicos o científicos para formarse en esas dimensiones, ejemplo: laboratorios de inspección técnico criminalística, cómputo, de idioma extranjero (ingles), bibliotecas, otros. Entonces no se está llevando a cabo tal formación académica por la carencia de estas infraestructuras. Sobre todo, a los de la especialidad de investigación criminal, que son los que más requieren de ese acompañamiento, siendo mayormente formación teórica durante su permanencia en la escuela, salvo la actividad académica de escena del delito que por la poca exigencia de material de trabajo es posible realizarla en el campo. En la especialidad de orden público lo que hace falta es el material para la actividad práctica de esta especialidad: material para la práctica antimotines, material para la práctica de conducción y reducción de detenidos, material para practica de técnicas de patrullaje, otros”.

“Al interior del país la oferta docente, por lo menos en la ciudad de Iquitos, es muy limitada porque no hay muchas opciones que elegir. En cuanto a los instructores en absoluto no son los más idóneos. No se trata de prepararlos, sino de elegir los que tienen capacidad para ejercer tal función, en razón que, en mi opinión, es la parte más importante de la escuela. Son ellos los que van a formar espiritual, física y emocionalmente al futuro suboficial”.

A la pregunta si cree que los esfuerzos que realiza el sistema educativo se ven reflejados en la adecuada asignación de efectivos por especialidades, respondió:

“No, porque cuando egresan no son asignados a los cargos conforme a la especialidad que se formaron. Esta distorsión trae consecuencias negativas para la institución. Primero

porque ejercen función diferente a los conocimientos y técnicas adquiridas de la especialidad, y segundo, sobre todo los de la especialidad de investigación criminal, perciben cierta frustración por ejercer funciones diferentes a las recibidas en la escuela acorde a la especialidad, con el consiguiente menoscabo a su actitud”.

Igual situación se produjo el año 2015 según lo señalado por él, Director de la Escuela Técnico Superior de Puno el año 2015

“Se tiene conocimiento que los Alumnos, a pesar de haber sido instruidos bajo una especialidad determinada, no son asignados en su mayoría a las Unidades donde puedan aplicar los conocimientos adquiridos, toda vez que en la Región Policial los asignan a diferentes Unidades sin tener en cuenta su especialidad, sino prima la necesidad del servicio, es decir, a las Unidades donde falta personal”.

Alda (2016) señala, cuando analiza “¿Qué modelo de fuerzas es necesario para el actual escenario de inseguridad? Una propuesta para el Perú”,<sup>1</sup> que en la Policía Nacional de Perú, específicamente en el Escuela de Formación de Oficiales, aun no se han implementado todas las especialidades contando únicamente con dos especialidades: Orden Público y Seguridad Ciudadana<sup>2</sup> encontrándose en proceso de implementación una segunda especialidad, que es la que corresponde a Investigación Criminal. Señala que esto es un avance importante para el inicio de una especialización profesional de los Oficiales que empiezan su carrera ya que la etapa de formación se sumara los conocimientos

---

<sup>1</sup> Este estudio se efectúa analizando la Ley de la PNP Dec. Leg. N°1230 del 24 de setiembre del 2015 que posteriormente fue derogada por el Dec. Leg. N°1267 del 12 de diciembre del 2016 donde se establece que las especialidades funcionales de la PNP son (04): Orden y Seguridad, Investigación Criminal, Inteligencia, Control Administrativo Disciplinario y posteriormente se efectúan modificaciones a dicha norma legal, incluyendo como quinta especialidad a Criminalística.

<sup>2</sup> Hoy denominada Orden y Seguridad.

y experiencia que puedan adquirir luego de la incorporación a su unidad de destino.

Sin embargo, estos esfuerzos orientados a fortalecer el proceso de especialización se ven frustrados debido a que, en el proceso de asignación del personal, en el caso de los Oficiales, no se toma en cuenta el proceso de formación y capacitación, ni la experiencia, como un juicio para la asignación de los destinos, dando lugar a que el efectivo policial no se desempeñe en una determinada especialidad y pueda fortalecer las capacidades para la cual fue formado.

## **I.2.2 Normas vinculadas al problema**

Dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PCM, 2013) cuyo alcance, de conformidad al Decreto Supremo 004-2013-PCM, es de aplicación a todas las entidades del Poder Ejecutivo, señala como objetivo general: Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Para lograr el cumplimiento de este objetivo general, plantea dentro de su objetivo específico N°5: Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y funciones que desempeñan.

En cuanto al marco normativo de la PNP, el DS.N°026-2017-IN Reglamento de la Ley de la Policía Nacional del Perú, señala que esta es una institución del Estado con calidad de órgano ejecutor, que depende del Ministerio del Interior, con competencia administrativa y autonomía operativa para el ejercicio de la función policial en todo el territorio nacional, en el marco de lo previsto en el artículo 166° de la Constitución Política del Perú y en el Decreto

Legislativo N°1267 y sus modificatorias. Es profesional, técnica, jerarquizada, no deliberante, disciplinada y subordinada al poder constitucional; y se deben al cumplimiento de la Ley, el Orden y la Seguridad en toda la República. Participa en el sistema de defensa nacional y defensa civil; así como, coadyuva en el desarrollo económico y social del país.

La dependencia al Ministerio del Interior, obedece también a lo señalado en Decreto Legislativo N° 1135, publicado el 10 de DIC2012, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio del Interior, el mismo que establece en el artículo 4, que el Sector Interior comprende al Ministerio del Interior, la Policía Nacional y los organismos públicos adscritos a él.

Asimismo, la normatividad existente en la PNP, establece la formación, estructuración y el desarrollo institucional, dentro de un ámbito técnico y profesional orientado al desarrollo de las funciones y tareas bajo las especialidades funcionales con que cuenta, con el fin de adecuarla al cambio y desarrollo tecnológico de nuestro país y poder enfrentar las nuevas tendencias delictivas con mayor eficacia y eficiencia. Este marco normativo de la PNP y la formación de competencias dentro de la policía descansa en las normas señaladas en los párrafos subsiguientes.

La Constitución Política del Perú (1993) señala en el capítulo XII "De la Seguridad y Defensa Nacional" : La Policía Nacional del Perú tiene por finalidad garantizar, mantener y restablecer el orden interno; prevenir, investigar y combatir los delitos y faltas; prestar protección y ayuda a las personas, y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado; vigilar y controlar las fronteras; velar por el cumplimiento de las normas administrativas de su competencia y el Código Administrativo de Contravenciones de Policía.

Esta normativa precedente, señala entre otras, las funciones de prevención, investigación, orden y seguridad consolidadas de las tres ex instituciones y en su artículo 168° establece, asimismo, que las leyes y reglamentos determinan la organización, funciones, especialidades, preparación y empleo de la PNP.

La ley de Carrera y Situación de la Policía Nacional del Perú, Decreto Legislativo N° 1149, varias veces modificada, (Decretos Legislativos N°1230 y 1242 y reglamentado mediante Decreto Supremo N° 016-2013-IN), señala que las especialidades funcionales son las ramas o campos ocupacionales de la Policía Nacional del Perú relacionadas con la finalidad fundamental señalada en el Artículo 166° de la Constitución Política del Perú y que requieren de estudios y entrenamientos policiales durante toda la carrera. Conforme lo dispuesto en la normatividad legal, las especialidades funcionales de la Policía Nacional del Perú son actualmente las siguientes: Orden y Seguridad, Investigación Criminal, Inteligencia, Control Administrativo Disciplinario y Criminalística, y comprenden un conjunto de actividades interrelacionadas para el cumplimiento de su finalidad fundamental y para su desarrollo profesional y técnico.

La Ley de Régimen Educativo de la PNP., Decreto Legislativos N°1151 del 2012 hoy derogada por el Decreto Legislativo N°1318 del 03 de enero del 2017 que regula la formación profesional de la Policía Nacional del Perú modifica y norma la formación profesional del policía y señala en sus Disposiciones Complementarias Modificadorias: *“Artículo 28.- Especialidades funcionales del personal de armas.- Las especialidades funcionales del personal de armas son:1) Orden y Seguridad, 2) Investigación Criminal, 3) Inteligencia, 4) Control Administrativo Disciplinario, 5) Criminalística, (...).”*



El reglamento de la Ley de Carrera, en su Primera Disposición Complementaria Final señala:

“El personal en actividad se incorpora a las especialidades funcionales, de acuerdo al Plan de Implementación de la Comisión sectorial a que se refiere la Cuarta Disposición Complementaria Final de la Ley y lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1151, Ley de Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú y su Reglamento”.

Sin embargo, hasta la fecha, este denominado Plan de Implementación para incorporar las especialidades funcionales dentro de la estructura orgánica y funcional de la Policía Nacional aún no ha sido puesto en ejecución y mucho menos se conoce si se ha formulado.

Analizando los acuerdos y tratados existentes, Fernández (2015) destaca los compromisos del Acuerdo Nacional “Unidos Para Crecer” realizado en el año 2002 en donde se pone de manifiesto el compromiso de implementar políticas de especialización en la Policía Nacional para enfrentar los índices de inseguridad en nuestro país. Es así que dicho acuerdo plasma en la sección 1, numeral 7, inciso F :

“Se desarrollara una política de especialización en los organismos públicos responsables de garantizar la seguridad ciudadana”.

Por otro lado, Fernández también señala que en el Plan Bicentenario formulado por el CEPLAN en el año 2001 destaca, asimismo, la necesidad de especializar a los responsables de velar por la seguridad ciudadana.

No obstante que la normatividad ya señalada, dispone que el personal policial deberá desempeñar sus funciones a través de la ejecución de tareas dentro de campos funcionales específicos y claramente definidos, actualmente, el total de miembros de la Policía Nacional del Perú, no desarrolla las labores policiales por especialidades funcionales, efectuándola en forma general y a discrecionalidad de las decisiones del comando institucional, que trata de asignar a los efectivos policiales de acuerdo a su experiencia y de los logros obtenidos durante su desempeño funcional dentro de la institución y en el caso de los recién egresados, en función de la necesidad numérica en cada jurisdicción policial.



### III. CAPÍTULO II – DE LA PROPUESTA DE MEJORA

#### II.3 Causas del problema

##### II.3.1 Causa 1

Una de las causas del problema es el predominio de la percepción de contar con una mayor cantidad de efectivos policiales en labores de patrullaje, siendo esta la función más básica que realiza la policía, situación que deja de lado el fortalecimiento de la especialización policial. Se prioriza la asignación y reasignación de policías con criterios de índole político, que se pueden evidenciar a través de las declaraciones efectuadas por el Ministro del Interior a un diario local en el presente año<sup>3</sup> cuando refiere que se incorporaran un número significativo de policías al servicio efectivo y serán asignados a los lugares donde más se necesiten, en el sentido numérico de la distribución, sin tener en cuenta una asignación técnica y profesional, orientada a fortalecer los diferentes campos funcionales especializados existentes, que permita potenciar el trabajo profesional y técnico de la policía; no obstante, haber sido formados en especialidades dentro de las escuelas, no se les permite desarrollar en el servicio activo, los conocimientos y destrezas adquiridos.

Esta situación demuestra que la estrategia se encuentra orientada a fortalecer únicamente la presencia policial en las calles, siendo esta una labor que efectivamente favorece la prevención de delitos, sin embargo existe la necesidad de fortalecer y potenciar el trabajo especializado de la policía con el fin de optimizar el desarrollo técnico y científico que debe tener para poder enfrentar las nuevas tendencias criminales.

---

<sup>3</sup> El Ministro Carlos Basombrio anunció durante una reunión con alcaldes del país en Palacio de Gobierno, que 6,150 policías de las diferentes escuelas a nivel nacional saldrán a las calles a partir de agosto del 2017 y serán enviados a los lugares que más necesiten en cada región del país.

Según Paniagua (2004), cuando analiza cuales son las causas de la falta de eficacia de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad en España, establece que el problema no se trata del número de efectivos con que cuenta, ya que en el año 2001 al consolidar las cifras de todos los cuerpos de policía de ese país encontró que en total reunía un efectivo de 189,651 sin tener en cuenta la seguridad privada y al efectuar el análisis comparativo obtuvo que existían un promedio de 4.8 policías por cada mil habitantes, superada por Italia que tenía 5.2 policías por cada mil habitantes y se encontraba por encima de Alemania que contaba con 3.5 y Francia que tenía 4.1 policías por cada mil habitantes, respectivamente, concluyendo finalmente que el problema que tiene la seguridad ciudadana en ese país no radica en el número de policías con que cuenta cada cuerpo policial sino más bien en la necesidad, entre otros de una adecuada especialización.

Este análisis de Paniagua, refuerza la tesis de que no solamente es suficiente contar con un gran número de policías o aquel que establecen los estándares internacionales como adecuado o suficiente para poder brindar a la ciudadanía la seguridad que requiere como un bien público preferente, sino que más allá de los números, los cuerpos policiales deben contar con una estructura que priorice el desarrollo de una labor basada en el trabajo especializado, que permita asignar a cada efectivo policial en el puesto para el cual ha sido formado y entrenado a lo largo de su carrera y que además de ello, la experiencia adquirida por su permanente desempeño en ese campo funcional, le permita desarrollar una cadena de valor público al trabajo que realiza, mostrando niveles de eficiencia y eficacia.

Si se quiere combatir adecuadamente el crimen, se debe implementar una estrategia orientada a resolver en primer lugar, los problemas socioeconómicos que enfrenta nuestro país, y en segundo lugar, orientar una adecuada política pública, destinada a

fortalecer la profesionalización y especialización de la Policía, a fin de que pueda desarrollar su función con el empleo de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas adquiridos durante su formación profesional, que le permitan enfrentar el crimen de manera técnica y científica, acorde con los avances de la ciencia y la tecnología, y esto se logra únicamente asignando a cada quien las tareas propias de su especialidad funcional.

### II.3.2 Causa 2

Otro aspecto que origina el problema de estudio es que existe en la institución un marco normativo inadecuadamente delimitado que propicia y favorece la asignación y reasignación de personal con criterios discrecionales, es decir, la normativa no define concretamente los parámetros necesarios para asignar a los efectivos policiales de acuerdo al perfil que requiere cada puesto, lo cual permite efectuar la asignación de efectivos policiales sin tener en cuenta criterios técnicos basados en la formación recibida en la etapa de instrucción, los cursos seguidos durante la carrera, la experiencia profesional adquirida durante su desempeño profesional, las capacidades profesionales así como las aptitudes y condiciones personales de cada efectivo policial para cada puesto o especialidad, como criterios necesarios para su desempeño dentro de las diferentes especialidades funcionales existentes en la PNP.

Esta situación se puede evidenciar en el Dec Leg. N°1149 del 10DIC2012 Ley de Carrera de la PNP en cuyo artículo 30° señala ***“Causales de asignación y reasignación.- La asignación y reasignación del cargo se produce, según corresponda, en los casos siguientes:***

1).....;

**2) Necesidad del servicio;**

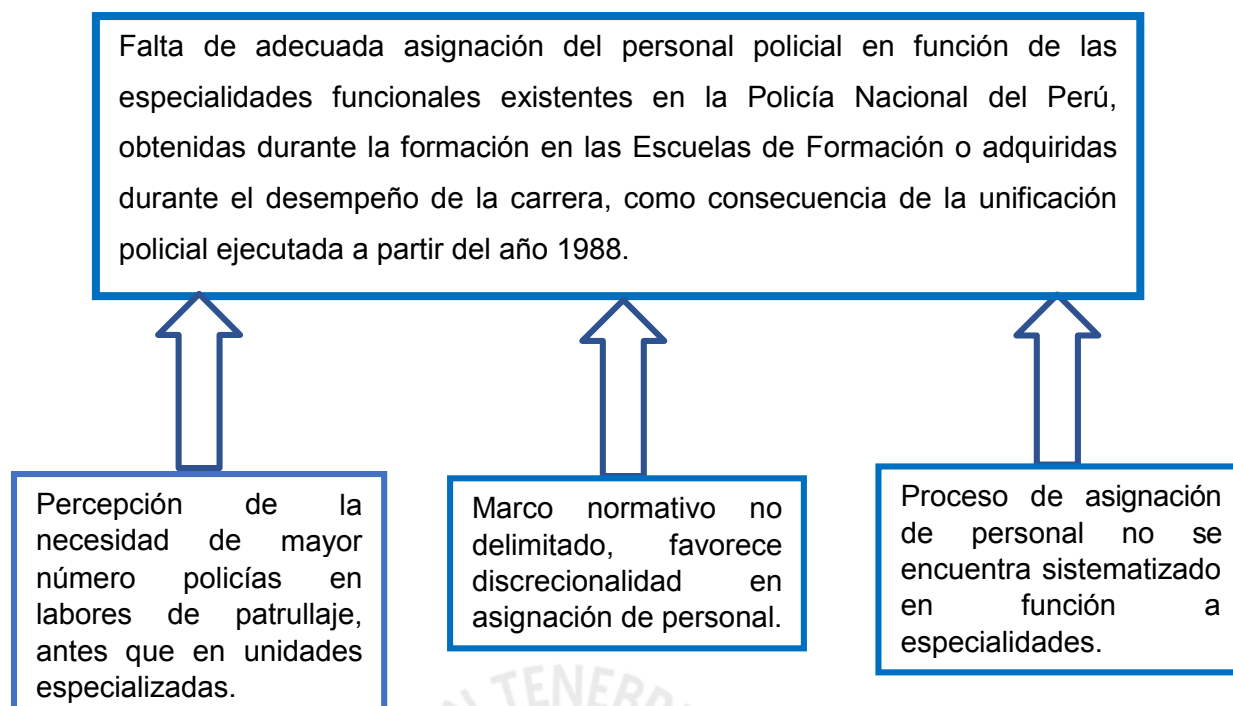
El término, necesidad del servicio, es un término ambiguo y subjetivo que en el lenguaje técnico legal se conoce como Concepto Jurídico Indeterminado, como señala Núñez Pacheco (2013), son conceptos que se consignan en diferentes cuerpos legales que se formulan sin puntualizar o distinguir parámetros para su aplicación y que pueden tener un nivel de ambigüedad e imprecisión y ello permite aplicaciones e interpretaciones con diferente criterio generando incertidumbre.

Esta forma de asignar cargos dentro de la institución carece de sustento técnico, toda vez que no establece ninguna condición, requisito o aptitud necesaria para hacer efectivo el empleo en un determinado puesto o cargo, quedando a total discrecionalidad esta acción, debilitando el proceso de especialización policial. Esta situación contribuye a que no exista una adecuada y equitativa distribución de policías, existiendo un gran número en una determinada tarea y escasez en otra.

### **II.3.3 Causa 3**

Existe una falta de sistematización de la carrera policial, el personal policial en general no se encuentra clasificado de acuerdo a un perfil profesional, experiencia policial, formación y especialización, así como capacidades y aptitudes con que cuentan, asimismo, no se cuenta con un cuadro de asignación de personal que contenga los requisitos y condiciones necesarias con que se debe contar para ocupar cada puesto laboral, situación que no permite una adecuada asignación de personal de acuerdo a sus capacidades y potencialidades.

### II.3.4 Figura del árbol de problemas



## II.4 Transformación de árbol de problemas a medios

### II.4.1 Medio 1

La asignación de efectivos se realiza de manera técnica y profesional, dentro de cada especialidad funcional, priorizando aquellas que permitan enfrentar con éxito las tendencias criminales de mayor prevalencia.

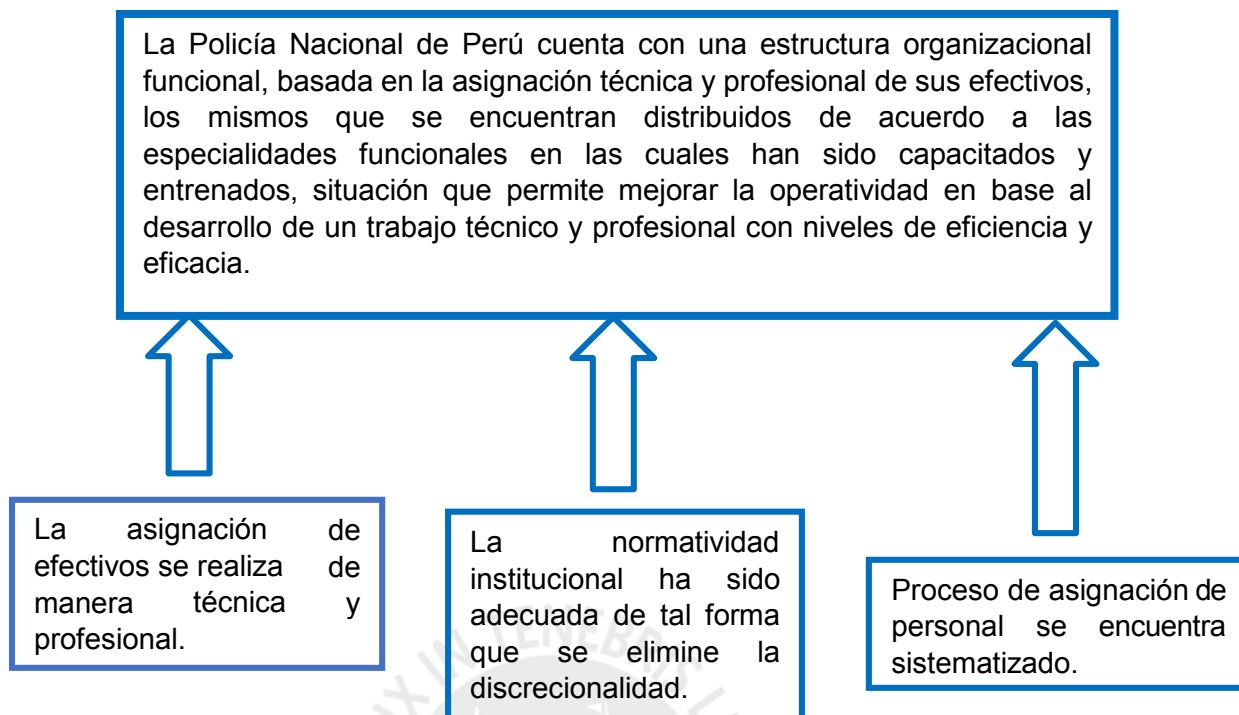
### II.4.2 Medio 2

La normatividad institucional ha sido revisada y adecuada de tal forma que se elimine la discrecionalidad en la asignación de efectivos, siendo únicamente posible la asignación de cada efectivo policial dentro de su especialidad funcional.

### II.4.3 Medio 3

Proceso de asignación de personal se encuentra sistematizado en función a perfiles y experiencia laboral.

#### II.4.4 Figura del árbol de medios



#### II.5 Estructura de la solución

##### II.5.1 Selección de medios

Para dar solución al problema de la asignación del personal policial en función a las especialidades funcionales, se ha seleccionado los siguientes medios:

**Medio 2** La normatividad institucional ha sido adecuada de tal forma que se elimine la discrecionalidad.

**Medio 3** Proceso de asignación de personal se encuentra sistematizado.

##### II.5.2 Cambio innovador

Podemos señalar que la innovación, es un conjunto de ideas novedosas orientadas al cambio, que son ejecutadas en forma exitosa, pero comúnmente, estas ideas surgen de necesidades o



problemas existentes que requieren una solución rápida, eficiente y novedosa.

El presente proyecto busca implementar un cambio innovador en los procesos de asignación de personal dentro de la Policía Nacional, al implementar un sistema informático que permita asignar a un efectivo policial a un determinado cargo, en función a su especialidad funcional, potencialidades y el perfil profesional, según la información de la hoja de vida registrada en su legajo personal y que este a su vez, debe de estar ligado con las condiciones, capacidades y perfil necesarios para cada puesto, de forma tal que se logre una adecuada administración y racionalización del personal policial sobre la base de las capacidades profesionales, experiencia, formación y los perfiles adecuados para cada puesto, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en los procedimientos y en el rendimiento de la policía, lo cual redundara en un óptimo servicio a la población.

Según Zerillo (2014), la innovación ha tenido su desarrollo desde los años 50 y siempre ha estado vinculada al sector privado, actualmente, ha experimentado un giro orientándose la innovación al sector público, donde ha adquirido una especial relevancia, esto ha encaminado y motivado a los gestores y formuladores de políticas públicas a buscar nuevos mecanismos para mejorar la gestión pública en beneficio del ciudadano, lo que se denomina hoy en día la nueva Gestión Pública.

En políticas públicas, tienen especial relevancia las innovaciones que permiten al Estado acercarse al ciudadano no solo para responder con eficiencia a las peticiones de la sociedad sino también para mejorar el suministro de los servicios públicos. (Informe sobre Desarrollo Humano Perú, 2009).

En consecuencia, la alternativa elegida es considerada una alternativa innovadora por las siguientes razones:

1. Permite precisar y delimitar la normatividad interna, haciendo los procesos dentro de la Policía Nacional, más técnicos, justos e imparciales.
2. Permite identificar vacíos de capacitación y especialización, marcando las debilidades educativas dentro de la organización y cuál es la demanda académica que se debe atender.
3. Impulsa la eficiencia en los procesos a través de la especialización y la división del trabajo, de conformidad a uno de los principios de la organización racional del trabajo, señalados por Frederick W. Taylor en su teoría del "*Management científico*", volviéndolo más técnico y profesional en beneficio de la ciudadanía.
4. A través de la sistematización de los procesos de asignación de personal, se busca ubicar a la institución dentro de la tendencia mundial de desarrollo fundamentado en el avance de la ciencia y la tecnología.
5. Constituye un modelo positivo de transformación que busca modificar los usos, prácticas y tradiciones en la ejecución de los procesos empleados para la asignación del personal dentro de la Policía Nacional, para reemplazarlos por el uso de sistemas técnicos buscando mejores resultados.

### **Novedoso en la organización**

La novedad que presenta este proceso de asignación del personal policial por especialidades funcionales basado en la sistematización del mismo, nos va a permitir una mayor transparencia en la asignación de personal, toda vez que tiende al empleo de un sistema de asignación de personal basado en

cualidades y condiciones tales como, la formación profesional, la especialidad funcional de cada efectivo, la experiencia laboral, entre otros factores que permitirán establecer perfiles profesionales para cada puesto o cargo y es en base a estos perfiles que se asigna al efectivo policial, eliminándose la discrecionalidad y subjetividad en la asignación de puestos, haciendo este proceso más justo y equitativo, además de lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo que realiza la Policía Nacional.

Asimismo, permite agilizar los procesos de asignación de personal que se realizan anualmente, que en los últimos años se ha venido dilatando entre dos a tres meses y que emplean aproximadamente entre veinte a treinta Oficiales que laboran a tiempo completo para su formulación, según lo señalado por la Jefe del Área de Desarrollo de la División de Sistematización de la Carrera de la Dirección de Recursos Humanos.

### **Co-creación**

En este proyecto existe una co-creación interna a nivel institucional, entre organismos de la policía toda vez que constituye un proceso interno. La co-creación también implica cambios, no solo con la intervención del cliente sino también con el público interno con el fin de efectuar sistemas, productos o servicios a través de la colaboración con trabajadores, alta dirección y otras partes interesadas.

Según la entrevista efectuada a la Jefe del Área de Desarrollo de la División de Sistematización de la Carrera de la Dirección de Recursos Humanos, para la ejecución de este proyecto se requiere la modificación de la normativa de cumplimiento, tarea que estará a cargo de la Oficina de Asesoría Legal, asimismo, es preciso diseñar el perfil que requiere cada puesto, que tendrá como responsabilidad la Oficina de Asesoramiento Institucional en coordinación con la Dirección de

Recursos Humanos, se requiere también la clasificación del personal dentro de perfiles profesionales que determinen cuáles son sus potencialidades y aptitudes para determinado puesto, tarea que corresponde desarrollar a la Dirección de Recursos Humanos, este proceso requiere también el diseño del programa a emplear a fin de sistematizar la asignación de efectivos de acuerdo a perfiles y especialidades funcionales, tarea a cargo de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones que en estrecha coordinación con la División de Sistematización de la Carrera de la Dirección de Recursos Humanos, diseñaran el programa informático necesario para aplicar a este proceso.

### **Impacto en la organización**

Para evaluar el impacto del presente proyecto, debemos analizar tres aspectos fundamentales, el aspecto económico, el aspecto técnico y el aspecto socio-cultural:

En cuanto al impacto económico, el presente proyecto permite reducir en un cincuenta por ciento el tiempo de desarrollo del proceso que en la actualidad emplea un tiempo de entre dos a tres meses en promedio, además de economizar el material logístico empleado, permitirá reducir el número de Oficiales comprometidos en el mismo, que en promedio es entre veinte y treinta personas que desarrollan una labor a tiempo completo distraendo sus labores propias dentro de la institución, de encontrarse sistematizado, este proceso se ejecutaría con un equipo conformado por cinco a seis personas.

En cuanto al aspecto técnico, el impacto que genera en la organización es muy importante debido a que la sistematización del proceso de asignación de personal eliminará la discrecionalidad y subjetividad en la asignación de puestos, haciendo este proceso más técnico, justo y equitativo, además de lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo que realiza la Policía Nacional, asimismo,

permitirá tecnificar los procesos dentro de la organización de tal forma que se logre una reducción de la participación de policías en tareas administrativas.

En cuanto al aspecto socio-cultural, contribuirá a que los Oficiales asuman en corto plazo sus nuevas ubicaciones, generando una mayor estabilidad tanto a nivel profesional como familiar, debido a que la demora en los procesos de asignación de puestos, retrasa la adaptación del efectivo policial a su nueva colocación y en muchos casos, afecta la estabilidad y unión familiar, principalmente en familias con hijos en edad escolar o universitaria.

### **II.5.3 Prototipo de solución**

Las actividades necesarias para llevar a cabo la implementación del presente proyecto y que permitirá sistematizar el proceso de asignación de personal de acuerdo a las especialidades funcionales son las siguientes:

- a. Exponer ante el Director General de la Policía Nacional el presente proyecto a fin de lograr su aprobación.
- b. Establecer una reunión de coordinación con el Jefe de la Oficina de Asesoría Legal de la Dirección General PNP a fin de promover la modificación de la normatividad legal vinculada a los procesos de asignación de personal
- c. Reunión de coordinación con el Director de Recursos Humanos de la PNP con la finalidad de exponerle el proyecto.
- d. Designar al responsable del proceso.
- e. Coordinar con el Director de Recursos Humanos para establecer las necesidades de equipamiento, así como personal necesario para el proceso.

- f. Coordinar con la DIRREHUM la reformulación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP), en función a las especialidades funcionales.
- g. Coordinar con al DIRRREHUM y el Comité de Asesoramiento de la PNP el establecimiento de los perfiles adecuados para cada puesto de acuerdo al CAP reformulado.
- h. Establecer una coordinación con la Unidad e Sistematización de la Carrera de la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) con el fin de seleccionar y clasificar al personal en función a perfiles basados en la especialidad funcional recibida en la Escuela de Formación, los cursos de capacitación y especialización, así como las Unidades donde presto servicios mayor tiempo.
- i. Coordinar con la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, a fin de diseñar cual es el programa necesario a emplear para el proceso de asignación de personal.
- j. Elaborar un proceso en asignación de personal sistematizadamente en una determinada Región a fin de que se constituya en el plan piloto del proceso.
- k. En coordinación con la DIRREHUM, evaluar los resultados a fin de retroalimentar el proceso.

## II.5.4 Figura de matriz de innovación

**Matriz de Innovación N° 01**

<i>Medio Involucrado</i>	<i>Cambio innovador para lograr el medio</i>	<i>¿Quién es el responsable del cambio?</i>	<i>¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio?</i>
<b>1.</b> <b>La normativa de cumplimiento ha sido adecuada de tal forma que se elimine la discrecionalidad</b>	<i>Modificación de la normativa de cumplimiento institucional a fin de permitir sistematizar el proceso de asignación de personal</i>	<i>Promotor del presente proyecto.</i>	Exponer ante el Director General de la Policía Nacional el presente proyecto a fin de lograr su aprobación.
		<i>Promotor del presente proyecto</i>	Establecer una reunión de coordinación con el Jefe de la Oficina de Asesoría Legal de la Dirección General PNP a fin de promover la modificación de la normatividad legal vinculada a los procesos de asignación de personal
		<i>Promotor del presente proyecto</i>	Reunión de coordinación con el Director de Recursos Humanos de la PNP con la finalidad de exponerle el proyecto.
<b>2.</b> <b>Proceso de asignación de personal encuentra se sistematizado</b>	<i>Sistematización de los procesos de asignación de personal orientado a la implementación de las especialidades funcionales.</i>	<i>Director de Recursos Humanos de la PNP.</i> <i>Promotor del presente proyecto</i>	Designar al responsable del proceso.
		<i>Director de Recursos Humanos PNP.</i> <i>Director de Logística PNP.</i>	Coordinar con el Director de Recursos Humanos para establecer las necesidades de equipamiento, así como personal necesario para el proceso.
		<i>Promotor del presente proyecto.</i> <i>Director de Recursos Humanos de la PNP.</i> <i>Jefe de la Oficina de Asesoramiento de la Dirección General PNP</i>	Coordinar con la DIRREHUM la reformulación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP), en función a las especialidades funcionales.
		<i>Promotor del presente proyecto.</i> <i>Director de Recursos</i>	Coordinar con al DIRREHUM y la Oficina de Asesoramiento de la PNP el establecimiento de los perfiles adecuados para cada puesto de acuerdo al CAP reformulado.

		<p><i>Humanos de la PNP.</i>  <i>Jefe de la Oficina de Asesoramiento de la Dirección General PNP</i></p>	
		<p><i>Director de Recursos Humanos de la PNP.</i></p>	<p>Establecer una coordinación con la Unidad e Sistematización de la Carrera de la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) con el fin de seleccionar y clasificar al personal en función a perfiles basados en la especialidad funcional recibida en la Escuela de Formación, los cursos de capacitación y especialización, así como las Unidades donde preste servicios mayor tiempo.</p>
		<p><i>Promotor del presente proyecto.</i>  <i>Director de Recursos Humanos de la PNP.</i>  <i>Director de Tecnologías de la Información PNP.</i></p>	<p>Coordinar con la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, a fin de diseñar cual es el programa necesario a emplear para el proceso de asignación de personal.</p>
		<p><i>Promotor del presente proyecto.</i>  <i>Director de Recursos Humanos de la PNP.</i></p>	<p>Elaborar un proceso en asignación de personal sistematizadamente en una determinada Región a fin de que se constituya en el plan piloto del proceso.</p>
		<p><i>Promotor del presente proyecto.</i>  <i>Director de Recursos Humanos de la PNP.</i></p>	<p>En coordinación con la DIRREHUM, evaluar los resultados a fin de retroalimentar el proceso.</p>



### **II.5.5 Selección de indicador para reducción del problema**

Para determinar la reducción del problema se establecerán los siguientes indicadores:

1. Tiempo empleado para la ejecución del proceso de asignación.
2. Número de integrantes de las Juntas de Cambios de colocación.
3. Tiempo empleado por los Oficiales para posesionarse en su nuevo cargo.

La medición se efectuara en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, quien llevará la estadística y seguimiento de todo el proceso de asignación. Asimismo, las evaluaciones se llevaran a cabo anualmente con cada proceso de asignación del personal.



#### IV. CAPÍTULO III – VIABILIDAD DE LA MEJORA

##### III.6 Matriz de costeo e indicadores

##### Matriz de Costeo-Indicadores N° 02

Cambio Innovador	¿Quién desarrollara el cambio?	Actividades	¿Cuál es el costo por actividad?	¿Cuál es el plazo a implementar?	¿Cuál es el indicador por actividad?
1. <i>Modificación de la normativa de cumplimiento institucional a fin de permitir sistematizar el proceso de asignación de personal.</i>	Oficina de Asesoría Legal de la Dirección General PNP	1. Exponer ante el comando institucional el proyecto y proponer modificatoria de la normativa.	No tiene costo		Numero de reuniones sostenidas
		2. Emisión del Proyecto de Resolución para modificar la normativa institucional.	No tiene costo		Promulgación de la Resolución
		3. Reunión de coordinación con el Director de Recursos Humanos de la PNP con la finalidad de exponerle el proyecto	No tiene costo		Numero de reuniones sostenidas
2. <i>Sistematización de los procesos de asignación de personal orientado a la implementación de las especialidades funcionales.</i>	Dirección de Recursos Humanos	1. Designar al responsable del proceso.	No tiene costo		
		2. Coordinar con la DIRREHUM la reformulación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP), en función a las	No tiene costo		Tiempo de emisión del Cuadro de Asignación de Personal modificado

	especialidades funcionales.			
	3. Establecer una coordinación con la Unidad de Sistematización de la Carrera de la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) con el fin de seleccionar y clasificar al personal en función a perfiles basados en la especialidad funcional recibida en la Escuela de Formación, los cursos de capacitación y especialización, así como las Unidades donde prestó servicios mayor tiempo.	No tiene costo		Tiempo que demora la sistematización de Legajos en función a perfiles profesionales y de capacidad.

### III.7 Viabilidad

#### III.7.1 Viabilidad organizacional

La Policía Nacional se encuentra preparada para implementar este cambio dentro de sus procesos. A través de los años se han venido ejecutando los procesos de asignación de personal de manera discrecional y subjetiva priorizando únicamente criterios numéricos o de afinidad sin tener en cuenta las capacidades técnicas profesionales, ni mucho menos las especialidades funcionales que señala la normatividad interna, esta situación, ha generado muchas veces malestar de los Oficiales idóneos y con capacidades profesionales y experticia en determinado campo, que se sienten postergados y frustrados de no poder aplicar los conocimientos y experiencia adquirida durante la carrera, es por ello que el proceso que se propone será de gran aceptación dentro del público interno que requiere la ejecución de procesos justos y equitativos que es lo que ofrece la sistematización del proceso de asignación de personal dentro de la organización.

### III.7.2 Viabilidad Económica

Según Andina (2017), el Ministerio del Interior cuenta con un presupuesto asignado para el año 2018 que asciende a 20,000 millones de soles, esto permitiría una inversión importante tanto para el equipamiento, como para el desarrollo del software que accederá a ejecutar sistematizadamente los procesos de asignación de personal.

### III.7.3 Viabilidad normativa

Los procesos de asignación de personal se rigen anualmente en función a Directivas institucionales que son normas temporales emitidas para cada proceso y que solo rigen para el año en que se ejecutan. El cambio de la normatividad que facilite la sistematización del proceso de asignación de personal en función de las especialidades funcionales, es viable debido a que requiere únicamente de la propuesta debidamente sustentada de asesoría legal, a fin de emitir una norma de mayor nivel que otorgue mayor legitimidad, orientada a sustentar y fortalecer este proceso.

### III.7.4 Cuadro resumen

**Matriz de Viabilidad N° 03**

Viabilidad Económica	Viabilidad Normativa	Viabilidad Organizacional
El proyecto puede ser financiado con fondos del sector interior debido a que existe un presupuesto anual aprobado.	Es preciso la emisión de un Decreto Legislativo que regule el proceso de asignación de personal en función a las especialidades funcionales.	Si es posible la implementación de este proyecto que ahorrara tiempo y recursos humanos, además de hacerlo más técnico, justo y equitativo en beneficio del público interno.

### **III.7.5 Validación operativa**

El presente proyecto tiene como objeto la sistematización del proceso de asignación de personal dentro de la PNP con la finalidad de lograr la implementación de las especialidades funcionales, para el efecto, se reformulara el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de tal forma que se establezca las capacidades y potencialidades específicas y necesarias que se requieren en cada puesto laboral, además de ello, se efectuara la clasificación del personal por perfiles, en función a su especialidad funcional, capacitación, especialización, experiencia laboral en determinado campo y aptitudes demostradas durante la carrera, estableciendo para ello un software que permita asignar a cada efectivo policial de conformidad al perfil que posee y colocarlo en determinado puesto, en función a este perfil.

La ejecución de este proceso estará en primer término a cargo de la Oficina de Asesoría Legal de la PNP que propondrá la normatividad necesaria para el cambio innovador, asimismo el Órgano de Asesoramiento Institucional reformulara el Cuadro de Asignación de Personal y la Dirección de Recursos Humanos de la PNP a través de la División de Movimiento de Recursos Humanos, en coordinación con la División de Sistematización de la Carrera de la Dirección de Recursos Humanos efectuara el proceso de asignación de personal en función a las especialidades funcionales.

## V. CONCLUSIONES

La promulgación de la Ley Nro.24949 Ley de creación de la Policía Nacional del Perú dispone la unificación de las tres instituciones policiales existentes en ese entonces en el país, creando la Policía Nacional del Perú, la misma que asumió las funciones de cada una de estas ex instituciones, sin embargo, no obstante este importante cambio institucional, la administración de los recursos humanos no ha sido, hasta la fecha, la más adecuada debido a que se ha venido desarrollando sin considerar las especialidades funcionales existentes de acuerdo a la normatividad interna, además de aplicarse criterios genéricos y alejados de un empleo técnico y racional del capital humano.

Existe una percepción de que a mayor número de policías, los índices de inseguridad se verán reducidos, sin embargo, esto no resulta suficiente, puesto que también es necesario e importante que esta se encuentre capacitada y especializada, además de poseer una estructura adecuada en donde prevalezca la especialización del trabajo y esto se consigue con una adecuada asignación de efectivos basada principalmente en la formación profesional, la capacitación, la experiencia laboral y las capacidades y potencialidades que tiene cada individuo para determinado puesto, de tal forma que permita lograr eficiencia y eficacia en las operaciones para enfrentar con éxito a la criminalidad en nuestro país.

La propuesta del presente proyecto de innovación se sustenta en la sistematización de los procesos de asignación de personal a fin de lograr que los puestos laborales dentro de la institución policial sean ocupados por las personas más idóneas para el cargo, esto se logrará estableciendo cuales son las capacidades y potencialidades específicas que se requiere para ocupar cada puesto y además, establecer que cada efectivo policial cuente con un perfil profesional que lo haga apto y capaz para ocupar ese determinado puesto.

El presente proyecto cuenta con viabilidad económica, sustentada en el presupuesto anual asignado para el sector interior que permite implementar el software necesario para la aplicación de la sistematización del proceso de asignación del personal en función de las especialidades funcionales.

La normativa interna favorece la innovación propuesta, toda vez que en la actualidad los procesos de asignación se rigen por directivas internas las cuales tienen vigencia solo para cada proceso que tiene una duración de tres meses en promedio, en consecuencia, es factible y viable emitir una nueva norma de mayor nivel que respalde este nuevo proceso y que establezca la organización y estructura institucional, en función a las especialidades funcionales existentes en la PNP.

La asignación de personal dentro de la institución es un proceso que se realiza de forma manual, con criterios genéricos y sin tomar en cuenta las especialidades funcionales, la implementación de este proceso, tendrá mucha aceptación en el público interno que aspira a procesos técnicos, además de equitativos y justos, que permitan al personal demostrar sus capacidades y potencialidades en beneficio de la institución. Es por ello que este proyecto será de gran aceptación en el público interno.



## VI. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Astorga, C, y Lima Facio, M. (2009), *¿Qué son y para qué sirven las Políticas Públicas?*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, septiembre 2009, [www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm)

Alda, S. (2016), *¿Qué modelo de fuerzas es necesario para el actual escenario de inseguridad? Una propuesta para el Perú*. Revista Temática del Centro de Altos Estudios Nacionales, No.2, pp.47-78. <http://www.caen.edu.pe/wordpress/wp-content/uploads/2016/08/REVISTA-TEMATICA-2016-2.pdf#page=48>.

Agencia Peruana de Noticias (2017), *Presupuesto 2018 permitirá seguir equipando a la PNP*, <http://andina.pe/agencia/noticia-presupuesto-2018-permitira-seguir-equipando-a-policia-nacional-691501.aspx>

Constitución Política del Perú (1993).

Dammert, L. y Valenzuela, C., (2013), *Desafíos en la formación policial*, [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39426158/formacion\\_policial](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39426158/formacion_policial).

Diario Gestión: Editorial (2017), *“Delincuencia y PBI”*, <http://gestion.pe/opinion/editorial-delincuencia-y-pbi-2184043>.

Diario El Comercio (2016), *Debate Técnico: Propuestas para reformar y reforzar a la PNP.*, <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/debate-tecnico-propuestas-reformar-reforzar-pnp-212447>

Diario La República (2014), *Entrevista al Dr. Francis Fukuyama: “Los problemas del Perú son más corte político que económico”*, <http://larepublica.pe/06-07-2014/los-problemas-del-peru-son-mas-de-corte-politico-que-economico>.

Fernández Martínez, W., (2015), *“Egreso anticipado de los alumnos de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía*



Nacional del Perú 2012-2014”. Pontificia Universidad Católica del Perú.

<http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/7900>

Informe sobre Desarrollo Humano, Perú 2009: Capítulo 5 *El Estado como agente innovador: Oportunidades y desafíos*, [www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/.../capitulo5.pdf](http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/.../capitulo5.pdf)

Kraft, M. y Furlong, S., (2004), *“Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives”*. Washington DC: CQC Press.

Ley N°27933 promulgada el 28 de enero del 2003: “Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana”, <http://www.muniate.gob.pe/ate/espacio/seguridadCiudadana/img/codisec/normas/ley-27933-ley-de-seguridad-ciudadana.pdf>

Núñez Pacheco M., (2013), *“Los conceptos jurídicos indeterminados, La mercadería, Controversias y soluciones”*. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4038/1/SM132-Nu%C3%B1ez-Los%20conceptos.pdf>

Olavarría Gambi M., (2007), *Conceptos Básicos en el Análisis de Políticas Públicas*  
[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123548/Conceptos\\_%20Basicos\\_PoliticasyPublicas.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123548/Conceptos_%20Basicos_PoliticasyPublicas.pdf?sequence=1)

Palacios Caycho, J. (2016), *“El deficiente proceso de especialización funcional en la formación de los oficiales de la PNP: problemas y posibles soluciones”*. Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7962>

Paniagua, Linde E., (2004), *El servicio público de seguridad ciudadana. Algunas ideas para la coordinación de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad*, Revista de derecho de la Unión Europea, (7), 345-356.

PCM., (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*, <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>.

R&C Consulting, Escuela de Gobierno y Gestión Pública (2015), *La evaluación de intervenciones públicas: Una mirada desde el desarrollo de políticas públicas en el Perú (2da parte)*, <https://rc-consulting.org/blog/2015/03/evaluacion-de-intervenciones-publicas-una-mirada-desde-el-desarrollo-de-politicas-publicas-en-el-peru-2/>

Zerillo García, K., (2014), *La innovación en la gestión pública: XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública* Caracas 2014, <http://siare.clad.org/fulltext/0076528.pdf>



## **RELACION DE ENTREVISTADOS**

1. Coronel PNP Miguel LOSTAUNAU FUENTES, Director de la Escuela de Postgrado de la Policía Nacional del Perú. 20 de abril del 2017 a las 16.00 horas en el Despacho ESPOGRA.
2. Coronel PNP José ZAPATA MORANTE, Director de la Escuela Técnico Superior de Iquitos (2016)
3. Coronel PNP Pedro HERNANDEZ CARRIZALES, Director de la Escuela Técnico Superior de Puno (2015)
4. Coronel PNP Julio BRITO GONZALES, integrante de la Junta de Cambios Generales de Colocación 2018.
5. Teniente PNP Charmely CHUJTAYA, Jefe del Departamento de Sistematización de la Información de la Carrera Policial (DEPSICP)-DIVISIPAL-DIRREHUM PNP.

