

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

El servicio policial ineficiente en las dependencias policiales,
principalmente durante los primeros meses del año, que afecta la
Seguridad Ciudadana y por ende el normal desarrollo de las
actividades de los Ciudadanos

**Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de
Magíster en Gobierno y Políticas Públicas**

AUTOR

Raúl Arnaldo Silva Olivera

ASESORA

Patricia Jacquelyn Balbuena Palacios

Febrero, 2018

INDICE

RESUMEN.....	iii
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	iv
LISTA DE TABLAS	v
LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: DEL PROBLEMA.....	4
1.1. El Problema.....	4
1.2. Marco Teórico.....	16
1.3. Estado de la cuestión.....	25
CAPÍTULO 2: DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	30
2.1 Causas del problema.....	30
2.2 Transformación de árboles de problemas a medios.....	37
2.3 Estructura de la solución.....	38
CAPÍTULO 3: VIABILIDAD DE LA MEJORA.....	44
3.1 Matriz de Costeo e Indicadores.....	44
3.2 Viabilidad.....	45
CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXO 1: LISTA DE ENTREVISTADOS	57

RESUMEN

La Policía Nacional del Perú (PNP) cumple una de sus funciones de Seguridad Ciudadana, a través del servicio policial. Según, la estadística policial, durante los primeros meses de cada año, la producción policial es deficiente en comparación con los demás meses, como consecuencia de la asignación de nuevo personal de Oficiales PNP, afectando la Seguridad Ciudadana y por ende el normal desarrollo de las actividades de los Ciudadanos. Esta problemática tiene como principal causa el proceso de cambios de colocación de Oficiales PNP, en las cuales no se selecciona al Oficial con el perfil adecuado para el puesto adecuado. Para solucionar este problema, se propone un Proyecto de Innovación que consiste en la aplicación de un “Sistema de Información de Gestión de Personal” que permita procesar y proponer a los Oficiales de mejor perfil como candidatos en aquellos puestos en que podrán responder a las exigencias para el cumplimiento de sus funciones, metas y objetivos. En la estrategia de investigación se empleó una metodología que ha utilizado herramientas cuantitativas y cualitativas, como los datos estadísticos de la producción policial, registrados en la División de Estadística de la PNP, en el período comprendido en los años 2014, 2015 y 2016, y la entrevista como método de recolección de datos sin medición numérica, pero que evidencien que la solución planteada obtendrá buenos resultados. La investigación concluye que mediante la implementación del “Sistema de Información de Gestión de Personal” permitirá la asignación de los Oficiales de acuerdo con su perfil en el cargo o puesto adecuado.

Palabras clave: Seguridad Ciudadana, Cambios de Colocación, Policía Nacional, asignación de personal, producción policial, servicio policial.

LISTA DE ACRÓNIMOS

CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
DIRCOAS	Dirección de Comité de Asesoramiento
DIRECFIN	Dirección de Economía y Finanzas
DIRETIC	Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones
DIRGEN	Dirección General
DIRNAGEIN	Dirección Nacional de Gestión Institucional
DIRREHUM	Dirección de Recursos Humanos
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
OEI	Objetivo Estratégico Institucional
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PIM	Presupuesto Institucional Modificado
PNP	Policía Nacional del Perú
SEC-ADM	Secretaría Administrativa
SECEJE	Secretaría Ejecutiva
SINASEC	Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Operativos policiales a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016	9
Tabla N° 2: Personas intervenidas a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016	10
Tabla N° 3: Personas detenidas a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016	11
Tabla N° 4: Población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo, a Nivel Nacional Urbano	13
Tabla N° 5: Población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo, que realizó la denuncia, a Nivel Nacional Urbano	13
Tabla N° 6: Población de 15 y más años de edad, víctima de más de un hecho delictivo, a Nivel Nacional Urbano	14
Tabla N° 7: Población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo consumado, a Nivel Nacional Urbano	14
Tabla N° 8: Matriz de Innovación N° 1	43
Tabla N° 9: Matriz de costeo - indicadores N° 2	44
Tabla N° 10: Matriz de viabilidad N° 3	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Operativos policiales a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016	9
Gráfico N° 2: Personas intervenidas a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016	11
Gráfico N° 3: Personas detenidas a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016	12
Gráfico 4: Ejecución Presupuestal de la Unidad Ejecutora 002 – DIRECFIN de la Genérica 5-23: Bienes y Servicios de los años 2014, 2015 y 2016	16
Gráfico 5: Procedimiento administrativo que genera mayores niveles de controversia	35



INTRODUCCIÓN

De conformidad al artículo 166° de la Constitución Política del Perú, la Policía Nacional del Perú tiene como finalidad fundamental “garantizar, mantener y reestablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras”.

Una de las funciones que realiza la Policía Nacional del Perú (PNP) es la Seguridad Ciudadana, que se da a través del servicio policial, mediante los diversos operativos policiales que conforman los diversos productos que brinda a la sociedad para causar en ellos el impacto de sentirse más seguros y puedan desarrollar sus actividades de forma normal.

Pero es el caso que, analizando la estadística policial, se puede observar que, durante los primeros meses de cada año, la producción policial es deficiente en comparación con los demás meses de cada año.

Por lo tanto, el problema público identificado es el **“servicio policial ineficiente en las dependencias policiales, principalmente durante los primeros meses del año, que afecta la Seguridad Ciudadana y por ende el normal desarrollo de las actividades de los Ciudadanos”**

Esta problemática tiene como principal causa el proceso de cambios de colocación de Oficiales PNP, en las cuales no se selecciona al Oficial con el perfil adecuado para el puesto adecuado, puesto que dicho proceso se realiza sin tener en consideración elementos técnicos, siendo considerado uno de los procesos más controvertidos por el personal PNP.

Para solucionar este problema, el presente trabajo propone un Proyecto de Innovación que consiste en la aplicación de un “Sistema de Información de Gestión de Personal” que permita procesar y proponer a los Oficiales de mejor perfil como candidatos en aquellos puestos en que podrán responder a las exigencias para el cumplimiento de sus funciones, metas y objetivos.

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha evidenciado el problema, con la estadística de la producción policial y con investigaciones ya realizadas por otros autores, donde se han aplicado encuestas relacionadas al problema.

Mediante la utilización de la combinación de herramientas cuantitativas y cualitativas, cuyos resultados se complementan, se pueden contrastar y articular, se ha buscado la solución del problema público materia de la presente investigación, por ser un fenómeno que necesita ser explicado mediante la combinación de ambos métodos.

Por ello, se utilizó el enfoque mixto, puesto que permitió vincular datos y contrastarlos, por una parte el enfoque cuantitativo al utilizar los datos estadísticos de la producción policial, registrados en la División de Estadística de la PNP, en el período comprendido en los años 2014, 2015 y 2016, y por otra

parte, el enfoque cualitativo, al utilizarse la entrevista como método de recolección de datos sin medición numérica, siendo la combinación de ambos métodos necesarios para la explicación y absolución del problema público.

Para la validación de la estrategia metodológica se ha utilizado la triangulación metodológica del tipo inter-método secuencial con énfasis en cuantitativo, puesto que los métodos cuantitativos y cualitativos se aplican en diferentes momentos y se ha priorizado la utilización del método cualitativo para la explicación y resolución del problema.

La información para plantear la solución del problema es aplicando herramientas cualitativas como la entrevista, que evidencien que la solución planteada obtendrá buenos resultados.

Este Proyecto de Innovación comprende cuatro partes. El primer capítulo desarrolla el Problema, el Marco Teórico y el Estado de la cuestión. Un segundo capítulo que desarrolla la Propuesta de Mejora, es decir, analiza las causas del problema, utiliza el árbol de problemas que es transformados al árbol de medios y estructura una solución del problema.

El tercer capítulo desarrolla la Viabilidad de la Mejora mediante la matriz de costeo e indicadores y el análisis de la Viabilidad Organizacional, Económica, Normativa y Operativa. Finalmente la cuarta parte incluye las principales conclusiones del estudio.

CAPÍTULO 1: DEL PROBLEMA

1.1. El Problema

La Policía Nacional del Perú, para cumplir con su finalidad fundamental, realiza una serie de funciones que le permite desarrollar actividades, los cuales producen productos a los que se les denomina “servicio policial”.

Según el Anuario Estadístico de la División de Estadística de la Policía Nacional del Perú, las acciones y riesgos que con mayor frecuencia constituyen una amenaza para el ciudadano, su patrimonio y la comunidad en general, son los siguientes:

- Crimen Organizado
 - Tráfico Ilícito de Drogas (producción y comercialización).
 - Secuestro de personas.
 - Atentados contra la libertad en otras modalidades (rehenes).
 - Extorsión
 - Sicariato
- Delincuencia Común
 - Delitos contra la vida, el cuerpo y la salud, de forma violenta, realizados en diferentes horas del día, contra personas o instituciones u organizaciones.
 - Delitos contra la propiedad en sus diferentes tipologías como robos, hurtos y apropiaciones.

- Delitos contra el honor sexual, principalmente contra mujeres y menores.
- Delitos que atentan contra la economía de las personas de forma individual o colectiva y/o del Estado.
- La violencia Individual y colectiva.
- Alteraciones del Orden Público y la Paz Social, comprometiendola seguridad de las personas.
- Fenómenos naturales o provocados por las personas
 - Desastres, sismos, inundaciones, deslizamientos, catástrofes, incendios, explosiones, derrumbes y otros siniestros.
 - Accidentes de tránsito que causan la muerte o lesiones en las personas y/o daños materiales.
 - La contaminación ambiental mediante la minería ilegal, la destrucción de la flora mediante la tala ilegal y la caza o tráfico de especies protegidas.
- Riesgos contra el niño y adolescente
 - El aumento del ausentismo escolar motivado por actividades irregulares que en muchos casos podrían derivar delitos.
 - La proliferación indiscriminada de publicaciones que distorsionan la formación moral de los menores, atentando contra su dignidad y el pudor a través de revistas, periódicos, volantes, etc.
 - La drogadicción, a través del consumo de diferentes tipos de drogas y que se encuentran al alcance de los adolescentes y menores.

➤ Faltas y otras actividades riesgosas

- Comercio ambulatorio informal cada vez es mayor, que coadyuva a crear un ambiente para la proliferación de otros ilícitos en perjuicio de la vida, la salud y la economía de las personas.
- La prostitución callejera.

El nivel de inseguridad ciudadana varía a lo largo de los meses y de año en año, lo cual estaría relacionado directamente con la producción policial a través del servicio policial que no se da en igual magnitud cada mes, siendo los primeros meses de cada año el de menor producción policial.

En los meses de noviembre y diciembre de cada año, la Policía Nacional del Perú realiza el proceso administrativo de los Cambios de Colocación de Oficiales, mediante el cual son rotados en sus cargos, asumiendo nuevas responsabilidades, en diferentes Unidades Policiales e incluso en diferentes zonas geográficas, puesto que pueden ser cambiados a diferentes departamentos o provincias del país. Dicho proceso se ejecuta en los dos primeros meses de cada año, donde el Oficial PNP se hace cargo de su nuevo puesto al cual ha sido destinado e inicia un proceso de adaptación y conocimiento de su personal, problemática, jurisdicción, responsabilidades que le permitan tomar acciones para el cumplimiento de su misión.

Por lo expuesto, el problema público identificado es el **“servicio policial ineficiente en las dependencias policiales, principalmente durante los primeros meses del año, que afecta la Seguridad Ciudadana y por ende el normal desarrollo de las actividades de los Ciudadanos”**.

El problema planteado, se ha evidenciado en diferentes investigaciones académicas realizadas que señalan que la productividad policial que fortalece la seguridad ciudadana está relacionada con la administración de los recursos, “Tuse (2011) en su investigación indica que la falta de efectividad en las operaciones policiales y el crecimiento de la delincuencia demandan una reforma administrativa organizacional que mejore la productividad policial y fortalezca la seguridad ciudadana” (Macedo 2016: 11).

Asimismo, Macedo (2016) señala respecto a las deficiencias y limitaciones que se dan en la gestión de la administración en la Policía Nacional del Perú es la falta de personal especializado y que son empleados en actividades no relevantes, lo cual demuestra una deficiente gestión de los recursos humanos al no asignar al personal donde realmente lo necesiten y puedan dar su mejor rendimiento.

Se refuerza que el problema del servicio policial ineficiente se debe a que los Oficiales no son asignados donde se podría aprovechar mejor “El problema que se presenta institucionalmente es que el personal policial que es formado, capacitado y luego especializado no siempre es asignado a los cargos en donde podría aprovecharse de mejor manera la instrucción recibida” (Macedo 2016: 4).

En la investigación realizada por Navarrete, Murillo, Ríos y Sánchez (2002) al aplicar una encuesta (Navarrete, Murillo, Ríos, Sanchez 2002: 147, cuadro 48) a la pregunta ¿CONSIDERA UD. QUE EL PROCESO DE CAMBIOS DE COLOCACIÓN, INCIDE EN EL RENDIMIENTO Y EFICACIA DE LA

FUNCION POLICIAL QUE REALIZA?, el 53.9% del personal de Lima y el 55.5% de provincia, contestaron que los cambios de colocación si inciden en el rendimiento y eficacia de la función policial que realizan en la Institución.

Navarrete, Murillo, Ríos y Sánchez (2002), al entrevistar al Director de Seguridad del Estado (Navarrete, Murillo, Ríos, Sanchez 2002: 159, cuadro 60), ante la pregunta “¿SEGÚN SU OPINIÓN, CUÁL ES LA PROBLEMÁTICA QUE SE GENERA ACTUALMENTE EN LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAMBIOS DE COLOCACIÓN EN LA PNP?”, responde que:

- Los cambios de colocación se hacen sin criterio técnico profesional.
- Sin prestar la preparación del personal (sea capacitado o especialización).
- Sin respetar o considerar la especialización del Oficial, generando:
 - Bajo rendimiento, porque empieza recién a conocer su nueva unidad y las nuevas funciones por desempeñar, empieza un nuevo proceso de aprendizaje.
 - Horas de hombre desperdiciados.
 - Enseñanza o especialización anterior desaprovechada.
 - Inversión del estado desechada

De igual forma, la estadística de la producción policial evidencia la existencia del problema materia de estudio, como se puede apreciar en la Tabla N° 1 Operativos Policiales a nivel nacional de los años 2014, 2015 y 2016, donde se refleja que en los meses de enero y febrero la ejecución de operativos policiales es menor al de los demás meses.

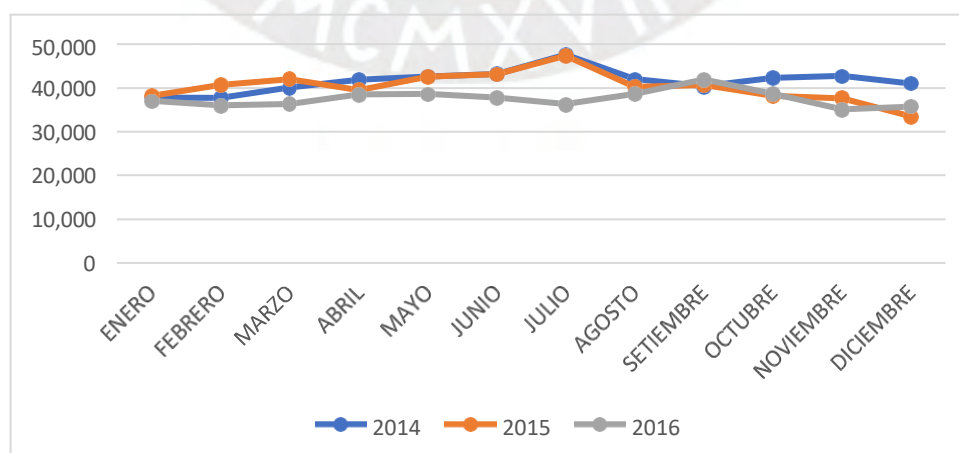
Tabla N° 1: Operativos policiales a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
ENERO	37,750	38,117	36,936
FEBRERO	37,698	40,692	35,911
MARZO	40,034	41,985	36,305
ABRIL	41,839	39,539	38,445
MAYO	42,573	42,517	38,548
JUNIO	43,165	43,138	37,755
JULIO	47,573	47,342	36,247
AGOSTO	41,937	40,162	38,665
SETIEMBRE	40,299	40,597	41,894
OCTUBRE	42,273	38,168	38,665
NOVIEMBRE	42,651	37,631	35,078
DICIEMBRE	40,962	33,489	35,723

Fuente: DIRNAGEIN-PNP/DIRETIC/DIRECCION DE ESTADISTICA
Elaboración propia

Utilizando el gráfico de líneas se puede apreciar la tendencia de la ejecución de operativos policiales, como se demuestra en el gráfico N° 1 Operativos Policiales a nivel nacional de los años 2014, 2015 y 2016, donde se puede apreciar la diferencia que se dan en los diferentes meses de los años analizados.

Gráfico N° 1: Operativos policiales a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016



Fuente: DIRNAGEIN-PNP/DIRETIC/DIRECCION DE ESTADISTICA
Elaboración propia

Otro indicador de la producción policial es la cantidad de personas intervenidas, evidenciándose la existencia del problema materia de estudio, como lo demuestra la Tabla N° 2 Personas intervenidas a nivel nacional de los años 2014, 2015 y 2016, donde se puede apreciar que en los meses de enero y febrero las intervenciones son menos que los demás meses.

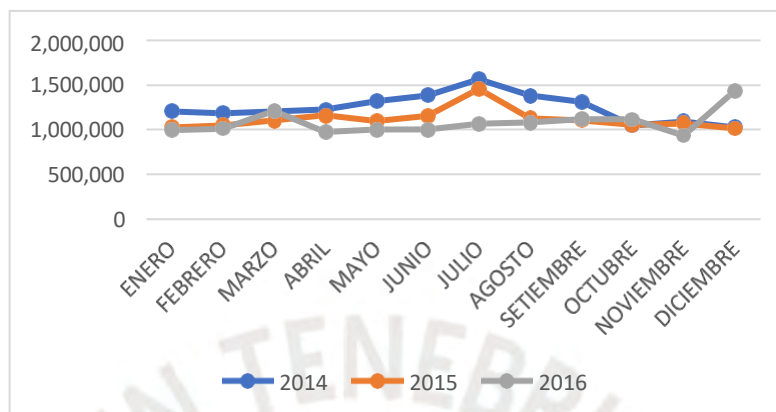
Tabla N° 2: Personas intervenidas a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
ENERO	1,207,365	1,025,703	993,907
FEBRERO	1,185,503	1,047,536	1,010,775
MARZO	1,202,623	1,101,124	1,210,304
ABRIL	1,223,682	1,158,148	972,098
MAYO	1,318,744	1,094,439	1,001,909
JUNIO	1,386,134	1,152,561	1,002,676
JULIO	1,562,939	1,455,906	1,065,007
AGOSTO	1,379,796	1,127,502	1,079,322
SETIEMBRE	1,309,564	1,106,543	1,118,471
OCTUBRE	1,046,898	1,054,630	1,115,279
NOVIEMBRE	1,091,792	1,068,707	934,388
DICIEMBRE	1,024,974	1,014,182	1,436,832

*Fuente: DIRNAGEIN-PNP/DIRETIC/DIRECCION DE ESTADISTICA
Elaboración propia*

El gráfico N° 2 Personas intervenidas a nivel nacional de los años 2014, 2015 y 2016, se puede apreciar la tendencia que diferencia la producción policial en los diferentes meses de los años analizados.

Gráfico N° 2: Personas intervenidas a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016



Fuente: DIRNAGEIN-PNP/DIRETIC/DIRECCION DE ESTADISTICA
Elaboración propia

La cantidad de personas detenidas es otro indicador que refleja la producción policial, evidenciándose la existencia del problema materia de estudio, como lo demuestra la Tabla N° 3 Personas detenidas a nivel nacional de los años 2014, 2015 y 2016, donde se puede apreciar que en los meses de enero y febrero los detenidos son menos que en los demás meses del año.

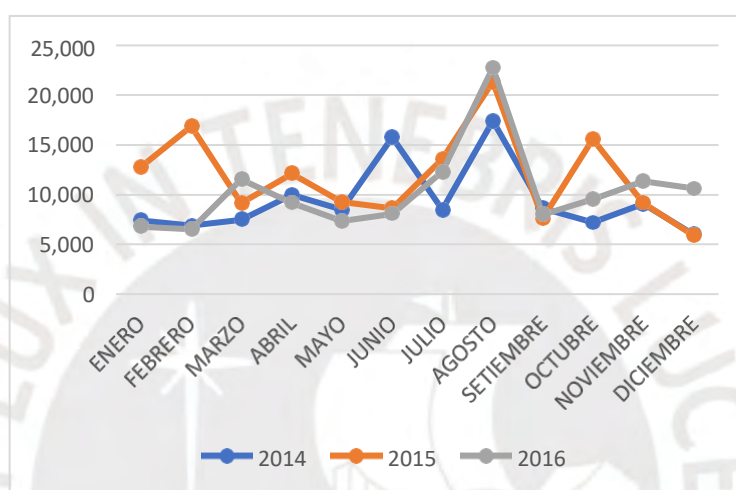
Tabla N° 3: Personas detenidas a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
ENERO	7,421	12,774	6,773
FEBRERO	6,880	16,884	6,507
MARZO	7,481	9,113	11,519
ABRIL	9,954	12,125	9,149
MAYO	8,468	9,261	7,336
JUNIO	15,777	8,623	8,047
JULIO	8,462	13,572	12,263
AGOSTO	17,409	21,345	22,749
SEPTIEMBRE	8,616	7,579	8,000
OCTUBRE	7,191	15,544	9,549
NOVIEMBRE	9,053	9,158	11,332
DICIEMBRE	6,012	5,915	10,594

Fuente: DIRNAGEIN-PNP/DIRETIC/DIRECCION DE ESTADISTICA
Elaboración propia

El gráfico N° 3 Personas detenidas a nivel nacional de los años 2014, 2015 y 2016, se puede apreciar la tendencia que diferencia la producción policial en los diferentes meses de los años analizados.

Gráfico N° 3: Personas detenidas a nivel nacional en los años 2014, 2015 y 2016



*Fuente: DIRNAGEIN-PNP/DIRETIC/DIRECCION DE ESTADISTICA
Elaboración propia*

Esta problemática afecta el normal desarrollo de las actividades del ciudadano, al generar mayor sensación de inseguridad en la población como consecuencia de la baja producción policial por un servicio policial ineficiente en las dependencias policiales, como lo demuestra mediante uno de los indicadores de la victimización de la población.

En la Tabla N°4 Población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo, a Nivel Nacional Urbano, se puede apreciar que, en el primer semestre de los años 2014 y 2016, es mayor el porcentaje de la población que ha sido víctima de algún hecho delictivo que en el segundo semestre de dichos años, con una diferencia de 2.6% y 4.1% respectivamente. Caso contrario es el

año 2015, en el cual el porcentaje del segundo semestre es mayor que el primer semestre en un 2.8%.

Tabla N° 4: Población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo, a Nivel Nacional Urbano

	2014	2015	2016
ENERO – JUNIO	32 %	29.5%	31.1%
JULIO – DICIEMBRE	29.4%	32.30%	27%

*Fuente: Informe Técnico 3 – 2015, 3-2016 y 1 – 2017 INEI
Elaboración propia*

En la Tabla N° 5, sobre la Población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo, que realizó la denuncia, a Nivel Nacional Urbano, se puede apreciar que en el año 2014 el porcentaje de la población que realizó la denuncia del primer semestre es mayor en 0.4% que el segundo semestre; en el año 2015 el porcentaje del primer semestre es mayor en un 2.3% que el segundo semestre y en el año 2016 el porcentaje del primer semestre es mayor en un 1.6% que el segundo semestre.

Tabla N° 5: Población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo, que realizó la denuncia, a Nivel Nacional Urbano

	2014	2015	2016
ENERO – JUNIO	14 %	15.2%	13.6%
JULIO – DICIEMBRE	13.6%	12.9%	12%

*Fuente: Informe Técnico 3 – 2015, 3-2016 y 1 – 2017 INEI
Elaboración propia*

La Tabla N° 6 Población de 15 y más años de edad, víctima de más de un hecho delictivo, a Nivel Nacional Urbano, se puede apreciar que, en los años 2014 y 2016, el porcentaje de la población víctima de más de un hecho delictivo

es mayor en el primer semestre en un 1.4% y 3.6% que el segundo semestre respectivamente. En el año 2015, el porcentaje mayor se da en el segundo semestre en un 4.2%.

Tabla N° 6: Población de 15 y más años de edad, víctima de más de un hecho delictivo, a Nivel Nacional Urbano

	2014	2015	2016
ENERO – JUNIO	15.8 %	12.6%	16.1%
JULIO - DICIEMBRE	14.4%	16.8%	12.5%

*Fuente: Informe Técnico 3 – 2015, 3-2016 y 1 – 2017 INEI
Elaboración propia*

Asimismo, en la Tabla N°7 Población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo consumado, a Nivel Nacional Urbano, en el año 2016 el porcentaje mayor de la población víctima de un algún hecho delictivo consumado es el primer semestre con una diferencia de 4.1% y en el año 2015 el porcentaje mayor se da en el segundo semestre con una diferencia de 2.8%. No se cuenta con información correspondiente al año 2014.

Tabla N° 7: Población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo consumado, a Nivel Nacional Urbano

	2014	2015	2016
ENERO – JUNIO		25.8%	27.3%
JULIO – DICIEMBRE		28.6%	23.2%

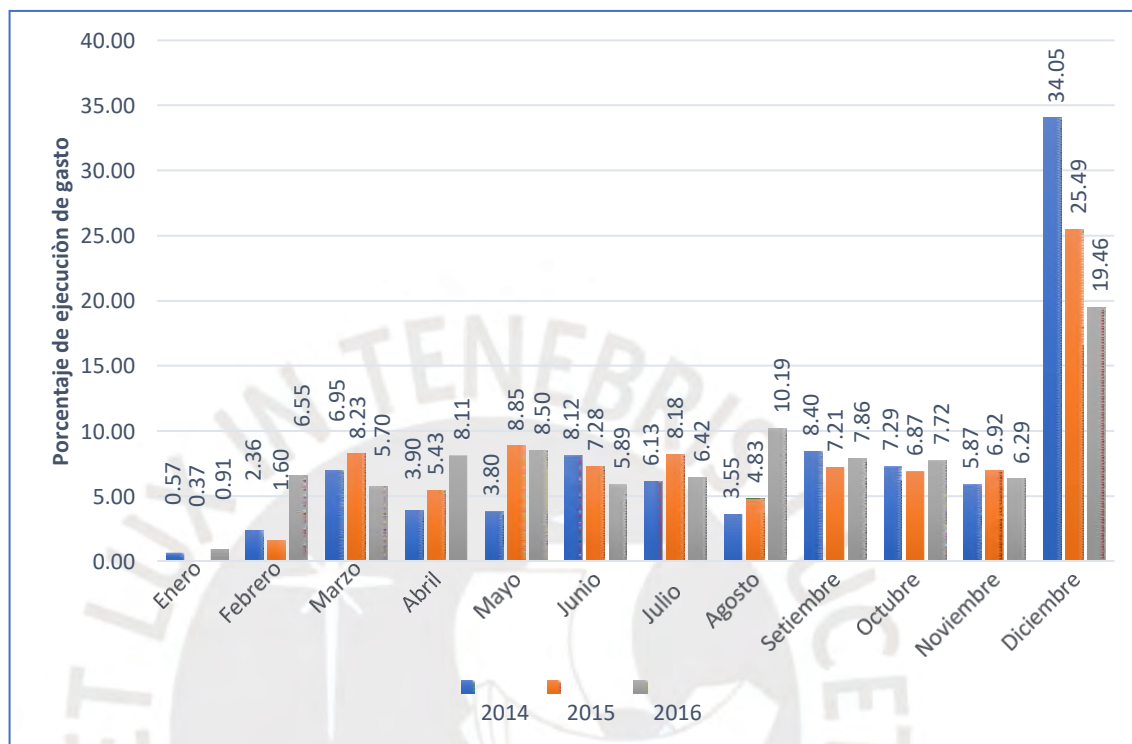
*Fuente: Informe Técnico 3 – 2015, 3-2016 y 1 – 2017 INEI
Elaboración propia*

Asimismo, esta problemática causa efectos en la formulación de los requerimientos de bienes y servicios, los mismos que se hacen con retraso o no le dan continuidad a los formulados por la anterior gestión, como se puede apreciar en el gráfico 4 sobre la Ejecución Presupuestal de la Unidad Ejecutora 002 – DIRECFIN de la Genérica 5-23: Bienes y Servicios, en el año 2014 en el mes de enero solo se ejecutó el 0.57% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM), en el año 2015 se ejecutó el 0.37% del PIM y en el año 2016 se ejecutó el 0.91%.

En el mes de febrero del año 2014 mejoró la ejecución de gasto llegando a un 2.36% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM), en el año 2015 de igual forma aumentó la ejecución de gasto a un 1.60% del PIM y en el año 2016 si hubo un considerable aumento en la ejecución del gasto llegando a un 6.55% del PIM.

Durante los siguientes meses de los años analizados, el porcentaje de ejecución de gasto se mantiene siendo el mes de diciembre el de mayor ejecución presupuestal, llegando el año 2014 a 34.05% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM), el año 2015 tuvo una ejecución presupuestal del 25.49% del PIM y el año 2016 llegó a una ejecución presupuestal de 19.46% del PIM.

Gráfico 4: Ejecución Presupuestal de la Unidad Ejecutora 002 – DIRECFIN de la Genérica 5-23: Bienes y Servicios de los años 2014, 2015 y 2016



Fuente: Consulta amigable del MEF
Elaboración propia

1.2. Marco Teórico

Se han revisado trabajos de investigación que guardan relación con el problema de investigación, respecto a la gestión del personal, especialmente a lo concerniente a la selección y rotación de personal.

Según Macedo, el problema que se presenta en la Policía Nacional del Perú es que el personal policial que es formado, capacitado y luego especializado en alguna función policial, no siempre es asignado a los cargos en donde podría aprovecharse de mejor manera sus conocimientos y experiencia (Macedo 2016: IV).

Asimismo, resalta la necesidad de que se debe realizar una revisión del proceso para la asignación del personal a cargos de acuerdo con su capacitación, con la finalidad de explotar los conocimientos adquiridos.

Sin embargo, en ocasiones la designación del personal capacitado es realizada sin tener en cuenta la preparación obtenida, lo que termina siendo, en realidad, un despropósito. En otras palabras, la implementación de este eslabón de la política pública en materia de seguridad ciudadana, que tiene que ver con la capacitación del personal y su adecuada asignación a cargos que permitan explotar los conocimientos adquiridos, amerita una revisión (Macedo 2016: 1).

En cuanto a la selección de personal, resalta que se debe de elegir a la persona adecuada para el cargo adecuado, concepto que se adecua a la presente investigación que busca innovar en el proceso administrativo de los cambios de colocación de los Oficiales PNP que está afectando la producción policial e impactando de forma negativa en la seguridad ciudadana.

Atalaya (2001) sostiene que la selección de personal tiene una gran importancia y que consiste en un procedimiento ordenado y secuencial, cuyo objetivo es cubrir los puestos de trabajo de las organizaciones laborales. Refiere que se entiende por selección a la elección de la persona adecuada para el cargo adecuado. Es decir, se trata de escoger entre los postulantes a los más indicados, quienes ocuparán los cargos existentes en la organización, con la idea de mantener y aumentar el desempeño del personal y la eficacia de la organización (Macedo 2016: 4).

En cuanto al proceso de los cambios de colocación del personal de Oficiales PNP, Macedo (2016) señala que no existen criterios establecidos y no se tiene en cuenta ni las especialidades, ni la preparación ni la experiencia, así como no se cuenta con un sistema informático que ayude a la asignación de personal.

Asimismo, Sánchez (2013) agrega que no existe un manual de procedimientos que regule el proceso de cambios, ni un programa informático que asegure una justa, profesional, funcional, oportuna y transparente asignación de cargos (Macedo 2016: 7).

En lo referente a la especialización policial, Palacios (2016:12) señala que, si no existe una correcta especialización, los efectivos policiales no tendrán las mejores herramientas y carecerán de motivación, lo cual conllevaría a ser ineficiente la labor policial desde su formación como oficiales

Asimismo, Palacios (2016) señala que existen acuerdos y tratados que hacen el explícito compromiso de desarrollar especialidades en al PNP con la finalidad de velar por la seguridad ciudadana.

En cuanto a acuerdos y tratados, destaca el Acuerdo Nacional “Unidos Para Crecer” (2002), que hace explícito el compromiso de desarrollar políticas de especialización en la PNP para garantizar la seguridad ciudadana. De esa manera en la sección 1, numeral 7, inciso F, se dice que se “desarrollará una política de especialización en los organismos públicos responsables de garantizar la seguridad ciudadana”. Asimismo, en el plan bicentenario del CEPLAN (2011) también se hace explícita la necesidad de especializar a los responsables de velar por la seguridad ciudadana. (Palacios 2016:14).

Respecto al proceso de cambios de colocación, Navarrete, Murillo, Ríos y Sánchez (2002: 71) señalan que la utilización de las potencialidades del policía debe constituir en la piedra angular para enfrentar la inseguridad ciudadana, lo cual es el resultado de emplear al policía adecuado en el puesto adecuado.

Asimismo, concluyen que “el Sistema de Cambios de Colocación, se realiza sin criterios técnicos y en forma improvisada, interviniendo el aspecto subjetivo, dejándose de lado las reales necesidades del servicio, lo cual se manifiesta en el descontento del personal policial” (Navarrete, Murillo, Ríos y Sánchez 2002: 125).

1.2.1 Bien Público

El servicio policial es un producto que se entrega a la ciudadanía para atender la necesidad y clamor de mejor y mayor Seguridad Ciudadana, que le permita desarrollar normalmente sus actividades en un clima de paz y tranquilidad, pero a su vez es un problema complejo que debe de atender el Estado a través de la Policía Nacional del Perú, por tratarse de un bien público puro.

Los bienes públicos son aquellos que están disponible a todos y del cual el uso por una persona no subtrae del uso por otros. “Todo puede comercializarse (si queremos llevarlo al mercado), y no hay nada que influya de manera significativa en nuestro bienestar que no pase por el mercado. Sin embargo, en realidad algunos de los bienes que más contribuyen a las capacidades humanas pueden ser difíciles de vender exclusivamente a una persona cada vez. En el caso sobre todo de los llamados bienes públicos, que

no son consumidos por separado sino conjuntamente por todos los individuos” (Sen 2000: 161).

Para que se configure un bien público es necesario que se cumpla las condiciones de NO EXCLUSIÓN, es decir, que no se puede excluir el uso del bien a ningún usuario, motivo por el cual no se puede cobrar un precio en el mercado por el acceso al bien. Asimismo, debe de cumplir la condición de NO RIVALIDAD, lo cual implica que el uso del bien no sustrae al uso de otra persona.

Estas dos condiciones, lo cumple el servicio que brinda la Policía Nacional que es la Seguridad Ciudadana, “La defensa, la policía y la protección del medio ambiente son algunos de los terrenos en lo que es válido este tipo de razonamiento” (Sen 2000: 162).

1.2.2 Problema Público

“La complejidad de los problemas públicos es definida principalmente por ser situaciones ocasionadas por múltiples factores, donde intervienen diversos actores, tanto sociales como políticos, en medio de relaciones de poder” (Caldera 2005: 1), y el servicio que brinda la Policía Nacional del Perú, como problema público, no deja de ser complejo donde actúan diversos actores, tanto del sector público como del sector privado.

Para solucionarlo y llegar a la decisión final se tiene que pasar por un proceso “...la solución “correcta” en el espacio público se reconoce como derivado de un conjunto de procesos, negociaciones e intervenciones de diversos agentes de la sociedad” (Caldera 2005: 1)

Los funcionarios públicos deben de encontrar el modo de generar el máximo valor posible a partir del uso responsable de los recursos, "...los propósitos y los medios establecidos por los mandatos definen los términos en que los directivos serán responsables y deberán rendir cuentas de su gestión... Su deber es cumplir los propósitos establecidos en los mandatos con la máxima eficacia y eficiencia" (Moore 1998: 41), por ello, es importante brindar un servicio policial eficiente, eficaz y efectivo, que genere valor público, que permita tener un impacto en la sociedad, pudiendo dar las condiciones necesarias de seguridad para un mejor desarrollo de las actividades realizadas por los ciudadanos.

La Gestión estratégica, es una necesidad en la Gestión Pública, donde el funcionario o director público se convierta en un líder emprendedor que busca innovar para poder hacer más eficientes el uso de los recursos del Estado, "...para crear valor satisfaciendo las demandas cambiantes; es decir, la adaptabilidad y eficiencia que procede de la imaginación de personas llamados directivos, que usan los recursos y el control sobre la capacidad operativa para llevar a cabo las demandas públicas que perciben con el fin de generar valor" (Moore 1998: 41).

1.2.3 Seguridad Ciudadana

La Seguridad Ciudadana es una de las funciones establecidas en la Ley de la Policía Nacional del Perú, que se encarga de garantizar, mantener y restablecer el Orden Interno, Orden Público y Seguridad Ciudadana, siendo esta

última uno de los principales problemas que afecta el normal desarrollo de las actividades de la ciudadanía.

La afectación de la Seguridad Ciudadana genera en la población una percepción de inseguridad, la misma que es definida por el INEI, como:

“[...] la sensación de la población de ser víctima de algún hecho delictivo o evento que pueda atentarse contra su seguridad, integridad física o moral, vulnerar sus derechos y la conlleve al peligro, daño o riesgo como robo a la vivienda, robo de vehículo automotor (auto, camioneta, etc.), robo de autopartes del vehículo automotor (faros, llantas, aros, etc.), robo de motocicleta, mototaxi, bicicleta, robo de dinero, cartera, celular, amenazas e intimidaciones, maltrato físico y/o psicológico de algún miembro de su hogar, ofensas sexuales (acoso, abuso, violación, etc.), robo de negocio, extorsión, estafa u otro; en cualquier lugar durante el periodo de referencia (próximos 12 meses). (IDL 2016:21).

Asimismo, Palacios señala que la imagen que genera el delito explicaría el alto índice de temor que existe en la población “Bohorques (2014), ratifica que la ciudadanía suele asociar la inseguridad con la delincuencia siendo la percepción de amenaza generada por el delincuente. Es justamente la imagen de éste lo que explicaría los altos índices de temor.” (Palacios 2016: 10).

Pero la afectación de la Seguridad Ciudadana que genera inseguridad en la población no solo es originada como consecuencia de hechos delictivos que vulneran o ponen en riesgo los derechos fundamentales de las personas, sino también existen otros riesgos que hacen que la inseguridad sea un problema complejo, como lo señala Brotat (2002:8) que incluye como parte de la

inseguridad los aspectos relacionados a sanidad, medio ambiente urbanismo, desigualdades, conflictos de intereses, entre otros.

Es por ello que la Ley N° 27933 del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana la define como “la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía, para asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos, así como para contribuir a la prevención de la comisión de delitos y faltas” , es decir, no solo abarca el aspecto de la criminalidad, sino también todas aquellas acciones que aseguren la convivencia pacífica de la población, dentro de las cuales se encuentra las acciones que realiza la Policía Nacional del Perú dentro de sus funciones, las cuales se materializa en el servicio policial que se desarrollan en todas las dependencias policiales, principalmente aquellas que se encargan del aspecto operativo de las acciones policiales, a lo largo y ancho del territorio nacional, en beneficio de la ciudadanía, a través de los diversos operativos policiales de prevención de los delitos y faltas, y aquellas acciones policiales que minimizan los riesgos para la población como se dan en los casos de fenómenos naturales o producidos por el ser humano.

1.24 Selección de Personal

La selección de personal es uno de los procesos que se realiza en la gestión de recursos humanos, en la cual se elige dentro de las personas que han sido reclutadas en la organización, la que presenta los mejores conocimientos, aptitudes y habilidades para un determinado cargo a desempeñar. Chiavenato

señala que la selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado.

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato 2007: 169).

Asimismo, Chiavenato señala que “La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados” (Chiavenato 2007: 170).

Macedo (2016), refiere que la selección de personal es un proceso ordenado que tiene una gran importancia, donde se trata de escoger a la persona adecuada para el cargo adecuado.

Atalaya (2001) sostiene que la selección de personal tiene una gran importancia y que consiste en un procedimiento ordenado y secuencial, cuyo objetivo es cubrir los puestos de trabajo de las organizaciones laborales. Refiere que se entiende por selección a la elección de la persona adecuada para el cargo adecuado. Es decir, se trata de escoger entre los postulantes a los más indicados, quienes ocuparán los cargos existentes en la organización, con la idea de mantener y aumentar el desempeño del personal y la eficacia de la organización (Macedo 2016: 4).

El proceso de cambios de colocación de Oficiales PNP es la selección de personal que cada año hace la Policía Nacional del Perú para asignar a los Oficiales a sus nuevos cargos, motivo por el cual, con la finalidad de poder definirla, tomando de base las definiciones expuestas, se puede concluir que es “es un proceso ordenado y secuencial que lleva a cabo la Policía Nacional del Perú con la finalidad de seleccionar al Oficial adecuado para el cargo adecuado, mediante la comparación del perfil del puesto con el perfil del efectivo policial, buscando mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

1.3. Estado de la cuestión

La Policía Nacional del Perú a lo largo de los años, ha sido sometido a una serie de reorganizaciones que ha conllevado a diferentes cambios en la normatividad, motivo por el cual la institucionalidad es débil, cambiándose las reglas afectando los diversos procesos administrativos que se dan a lo largo de la carrera policial.

Uno de estos procesos son los cambios de colocación de Oficiales PNP, que siempre ha constituido uno de los procesos más controvertidos que afectan al personal policial, puesto que genera incertidumbre, desmotivación, por lo que se ha buscado mejorar el proceso cada año, mediante el diseño de directivas que buscan establecer reglas para la ejecución del mismo, pero que no ha logrado mitigar el problema en vista que siempre se ha decidido de manera subjetiva y ha prevalecido el criterio de los Oficiales integrantes de la Juntas de Cambios de Colocación, sin ningún criterio técnico.

A pesar de que las Directivas establecidas cada año, estas no son tan rígidas respecto a la selección del Oficial adecuado para el cargo adecuado, es decir, no hacen la comparación del perfil del puesto con el perfil del Oficial, motivo por el cual, en muchos casos, prevalece otros aspectos y no un criterio técnico que permita obtener mejores resultados, donde el Oficial asignado a un cargo determinado pueda desarrollar sus conocimientos, habilidades y aptitudes, mejorando el servicio policial, obteniendo una mayor producción policial, que impacte en una mejor seguridad ciudadana para la población.

La selección de personal de una forma técnica y profesional, por lo general se realiza en las empresas privadas, donde se busca que el trabajador reclutado sea asignado al cargo adecuado, de acuerdo al perfil que presenta, donde se busca la mayor eficiencia, eficacia y efectividad, con mayor producción en beneficio de la organización.

El problema descrito, sobre el servicio policial deficiente, constituye un problema público porque afecta a un bien público puro como la Seguridad Ciudadana, la cual es atendida por el Estado a través de la Policía Nacional del Perú en la función policial, que se sustenta en la normativa siguiente:

La Constitución Política del Perú, en su Capítulo XII “De la Seguridad y Defensa Nacional”, regula en su artículo 166° la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú, donde contiene la amplísima función policial, dentro de las cuales las que se relacionan directamente con la Seguridad Ciudadana son: “Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el

cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado. Previene, investiga y combate la delincuencia.”

Asimismo, el Decreto Legislativo 1267 del 16 de diciembre del 2016, Ley de la Policía Nacional del Perú, en su Artículo II Naturaleza define “La Policía Nacional del Perú 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.”

De igual forma, en su Artículo III Función Policial establece que “Se desarrolla en el marco de su finalidad fundamental descrita y definida en el artículo 166 de la Constitución Política del Perú, ejerciendo sus funciones en su condición de fuerza pública del Estado.”, señalando en los numerales 1, 2, 3,4 y 6 que, para el cumplimiento de la función policial, relacionado a la Seguridad Ciudadana, realiza lo siguiente:

1. Garantiza, mantiene y restablece el orden interno, orden público y la seguridad ciudadana.
2. Presta protección, y ayuda a las personas y a la comunidad.
3. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado.
4. Previene, investiga los delitos y faltas, combate la delincuencia y el crimen organizado.

6. Vela por la protección, seguridad y libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas y el normal desarrollo de las actividades de la población.

En cuanto al servicio policial, en el mismo Artículo III Función Policial, establece “La función policial se materializa mediante la ejecución del servicio policial, requiriéndose del personal policial conocimientos especializados que permita la excelencia del servicio a prestar”.

Para el ejercicio de la función Policial, en el Artículo IV Ejercicio de la Función Policial señala los requisitos para ejercerla: “El ejercicio de la función policial requiere conocimientos especializados, los cuales son adquiridos a través de la formación profesional y técnica. El profesional policial recibe una formación académica integral, permitiendo su desempeño profesional, desarrollo, cultural, social y económico, con énfasis en la disciplina, el mérito, el respeto irrestricto a los derechos fundamentales, la ética, el liderazgo y el servicio público.”

En cuanto a lo que respecta a la Seguridad Ciudadana, la Ley 27933, que crea el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC), la define como “la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía, para asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos, así como para contribuir a la prevención de la comisión de delitos y faltas”. En su reglamento del SINASEC, aprobado mediante Decreto Supremo 012-2003-IN, precisa que su orientación final es la protección del libre ejercicio de los derechos y libertades,

además de garantizar la seguridad, la paz, la tranquilidad y el cumplimiento y respeto de las garantías individuales y sociales a nivel nacional.

La Decreto Legislativo N° 1149 Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú, en su artículo en su artículo 3°.- Definiciones, numeral 3, define la Asignación como la “ubicación del personal en situación de actividad en un cargo específico, acorde a las especialidades funcionales, al Cuadro de Organización y al Cuadro de Personal y que se ejecuta anualmente conforme a los cambios generales de colocación”. De conformidad a lo establecido por la propia Ley, el proceso de Cambios de Colocación debe de tener en cuenta la especialidad funcional del Oficial PNP para la asignación de su nuevo cargo, es decir, el Oficial adecuado para el cargo adecuado.

Las especialidades funcionales del personal policial, está establecido en el Decreto Legislativo N° 1267 Ley de la Policía Nacional del Perú, en su artículo artículo 28°.- Especialidades funcionales del personal de armas, siendo estas: Prevención, Orden y Seguridad, Investigación Criminal, Inteligencia y Control Administrativo. Estas especialidades a pesar de que están estipuladas en la mencionada Ley, hasta la fecha no se ha realizado la designación de las de las mismas a los Oficiales ni Suboficiales PNP, no existiendo registro alguno en la Dirección de Recursos Humanos sobre la especialidad de cada efectivo policial.

CAPÍTULO 2: DE LA PROPUESTA DE MEJORA

2.1 Causas del problema

Dentro de las principales causas que originarían la diferencia de los niveles de inseguridad ciudadana por un servicio ineficiente en las dependencias policiales se encuentran:

- Asignación de Oficiales no capacitados para el puesto.
- Demora de la ejecución de los cambios de colocación de Oficiales PNP.
- Tiempo para la adaptación y aprendizaje de los Oficiales en sus nuevos puestos.
- Falta de motivación de los Oficiales para el desempeño de sus nuevas funciones.

2.1.1 Asignación de Oficiales no capacitados para el puesto.

La asignación de Oficiales no capacitados para el puesto se da cuando en el proceso de Cambio de Colocación de Oficiales se asigna a un cargo determinado a un Oficial cuyo perfil no reúne las condiciones necesarias para afrontar el perfil del cargo, es decir, no cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia para poder desempeñarse con eficiencia, eficacia y efectividad para cumplir con las nuevas funciones a desempeñar.

Esta causa se evidencia en la entrevista a los directores y jefes de la PNP (Bueno 2015, cuadro 41), ante la pregunta ¿SEGÚN SU OPINIÓN, CUÁL ES LA PROBLEMÁTICA QUE SE GENERA ACTUALMENTE EN LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAMBIOS DE COLOCACIÓN EN LA

PNP?, el jefe del Departamento de movimiento de personal de la Dirección de Recursos Humanos, responde que “Los cambios de colocación se hacen sin criterio técnico profesional. Sin prestar la preparación del personal (sea capacitado o especialización)”, lo que evidencia que las asignaciones de Oficiales para el puesto no cuentan con la capacitación o especialización para desempeñar dichos cargos, lo que motiva que exista una demora para su preparación y así poder afrontar las nuevas funciones.

2.1.2 Demora de la ejecución de los cambios de colocación de Oficiales PNP.

La ejecución de los cambios de colocación de Oficiales PNP depende del tiempo que toma el proceso administrativo que por lo general se realiza en los meses de noviembre y diciembre de cada año. Una vez terminado dicho proceso, se publica la Resoluciones de Cambios de Oficiales en el mes de enero o febrero, para que los Oficiales procedan a ocupar sus nuevos cargos realizando el proceso de relevo.

Este período de ejecución de los cambios de colocación de Oficiales PNP se ve afectado con el proceso de Reasignaciones, donde el Comando Policial hace una revisión de la rotación de personal, procediendo a realizar unos ajustes y nuevas asignaciones, proceso que por lo general dura un promedio de un mes más.

Asimismo, otro factor que hace que la ejecución de los cambios de colocación de Oficiales PNP demore, es el tiempo para el depósito de los viáticos

por motivo del desplazamiento entre departamentos, lo que origina un retraso para asumir los nuevos cargos.

Esta demora crea incertidumbre en los Oficiales, quienes no se sienten seguros en sus nuevos puestos, motivo por el cual demora su periodo de adaptación y conocimiento que demanda sus nuevas funciones.

Esta causa se evidencia, de igual forma, en la entrevista a los directores y jefes de la PNP (Bueno 2015, cuadro 41), ante la pregunta ¿SEGÚN SU OPINIÓN, CUÁL ES LA PROBLEMÁTICA QUE SE GENERA ACTUALMENTE EN LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAMBIOS DE COLOCACIÓN EN LA PNP?, el Director de Pensiones contesta que “existe demora en su ejecución por los siguientes motivos: falta de dinero por concepto de viáticos (pasajes/bagajes) y por necesidad del servicio no se pone a disposición al personal cambiado de colocación”, lo cual también es reforzado en el Informe Defensorial N° 142 que hace mención de un caso: “...la inejecución de un cambio de colocación que ya había sido dispuesto por parte de las autoridades policiales, ocasionándose con ello una inestabilidad laboral del personal policial que no puede ponerse a disposición de su nueva dirección policial, por cuanto su dirección de origen no acepta dicho cambio” (Defensoría del Pueblo 2009: 255-256).

2.1.3 Tiempo para la adaptación y aprendizaje de los Oficiales en sus nuevos puestos.

El tiempo para la adaptación de los Oficiales en sus nuevos puestos, es el período de tiempo que demora el efectivo policial en conocer sus nuevas funciones, su personal, la problemática, la jurisdicción y sus recursos, el mismo que se prolonga cuando no cuenta con la especialidad funcional adecuada.

El Informe Defensorial N° 142 señala que “entre las quejas presentadas en la Defensoría del Pueblo hemos podido advertir dos casos. El primero de ellos corresponde a un miembro de la Policía Nacional que en menos de seis meses ha sido cambiado de colocación a distintos destinos: Comisaría de San Martín de Porres (Mesa de Partes), Policía Ferroviaria (Destacamento de San Juan de Miraflores), Departamento de Control de Tránsito en Los Olivos y Dirección de Seguridad Penitenciaria (Penal Castro Castro). Peor aún, en respuesta a nuestra intervención, la Dirección General de la Policía sólo nos ha indicado que su actuación está sustentada en su poder de reasignar y distribuir a sus efectivos de acuerdo a “las necesidades del servicio” (Defensoría del Pueblo 2009: 255-255), lo cual demuestra que dicho Oficial no ha podido conocer sus nuevas unidades, lo que evidencia que la causal de la adaptación de los Oficiales en sus nuevos puestos, si influye en el servicio policial ineficiente que se brinda el ciudadano.

El tiempo de aprendizaje del Oficial para sus nuevas funciones, es el período de tiempo que se toma el efectivo policial en adquirir los conocimientos necesarios para cumplir con las nuevas funciones a desempeñar. Este período

de tiempo se puede prolongar si los conocimientos son muy especializados, y que se tiene que seguir algún curso previamente. Por lo general, el Oficial PNP irá aprendiendo en el camino, mediante la experiencia del día a día en el servicio, pero que pone en riesgo la productividad policial y por ende afectaría la seguridad ciudadana impactando negativamente en la sociedad.

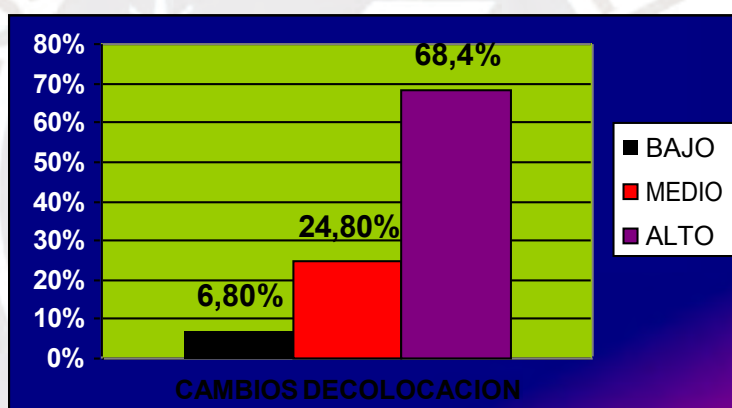
La evidencia de la causal del tiempo que se debe tomar para el proceso de aprendizaje para sus nuevas funciones se da en la respuesta que el director de la Dirección de Seguridad del Estado señala “Tener que capacitar a otra persona para que ejerza el cargo adecuadamente” (Bueno 2015, cuadro 41) y sumado a que la estadística de la producción policial demuestra que ésta mejora a partir del segundo mes después de haberse producido los cambios de colocación de oficiales, evidencia que existe la demanda de un periodo de tiempo destinado para el aprendizaje en la nueva función a desempeñar.

2.1.4 Falta de motivación de los Oficiales para el desempeño de sus nuevas funciones.

La falta de motivación de los Oficiales para el desempeño de sus nuevas funciones es aquella que se genera al tener que desarrollar actividades para lo cual no ha sido capacitado o especializado, motivo por el cual el efectivo policial no se siente realizado, afectando su desempeño y la producción policial, afectando el servicio policial.

Esta se evidencia en el documento de Análisis de encuestas aplicadas a personal PNP (Bueno 2015, gráfico 5) Cambios de Colocación, ante la pregunta: A SU CRITERIO, QUE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONSIDERA QUE GENERAN LOS MAYORES NIVELES DE CONTROVERSIA EN LA PNP: CAMBIOS DE COLOCACION, el 68,4 % del personal que ha respondido considera que el nivel de controversia que genera dicho proceso es ALTO, conforme se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 5: Procedimiento administrativo que genera mayores niveles de controversia.



Fuente: <http://slideplayer.es>
(Bueno 2015, gráfico 5)

Asimismo, Bueno refuerza la causal de la falta de motivación de los Oficiales para el desempeño de sus nuevas funciones, en las conclusiones del documento de Análisis de encuestas aplicadas a personal PNP, que señala:

Los Cambios de Colocación de Oficiales de la PNP, constituyen un proceso controversial, en razón a que se realizan sin el uso de criterios técnicos definidos y con un alto contenido subjetivo, que genera rechazo en el personal, debido a la presencia de factores ajenos a la capacidad, preparación y

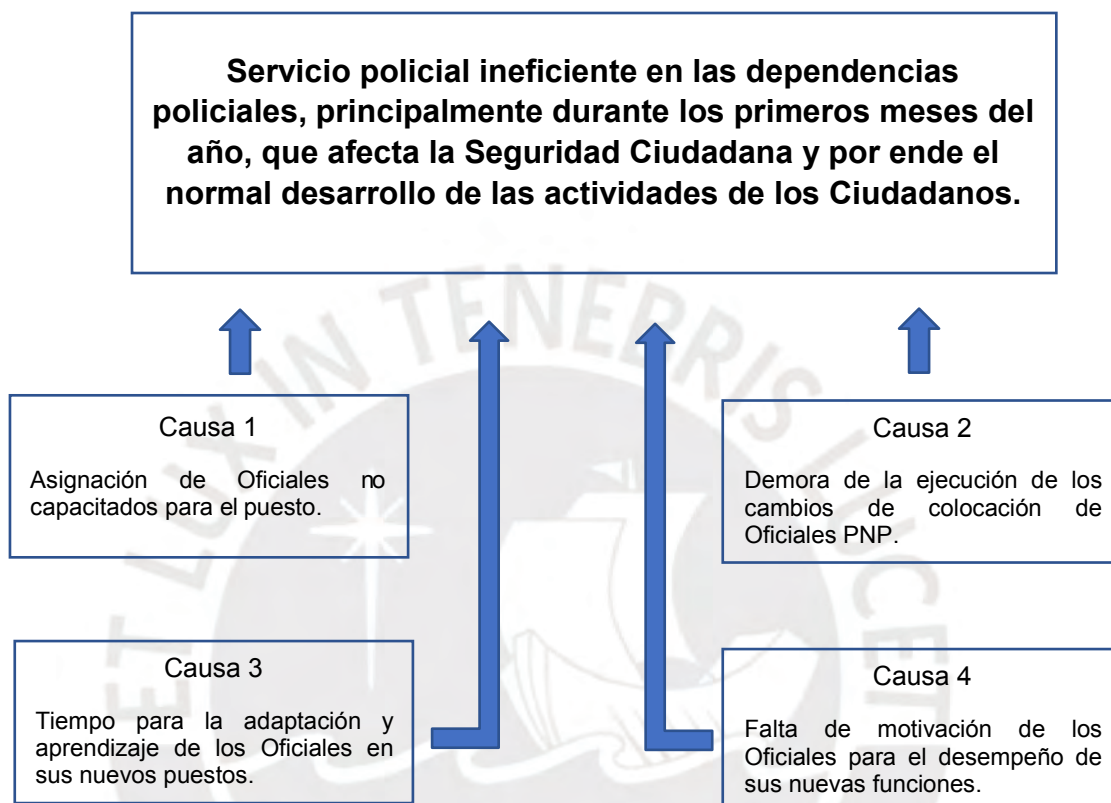
experiencia profesional, creando al interior del proceso, subculturas inadecuadas que predisponen al personal, a la realización de gestiones para alterar el desarrollo normal del proceso.

Del resultado de las encuestas, se aprecia que el personal de Oficiales PNP, muestra un significativo grado de rechazo a la forma como se viene ejecutando el proceso de Cambios de Colocación, teniendo la percepción que en su desarrollo, predomina el favoritismo frente al mérito, lo que guarda relación con las expresiones vertidas por el Personal PNP entrevistado, para quienes, el proceso de Cambios de Colocación utiliza procedimientos y actividades contrarias a las necesidades de la Institución (Bueno, 2015).

Navarrete, Murillo, Ríos y Sánchez (2002) al entrevistar al Director de Seguridad del Estado, ante la pregunta ¿SEGÚN SU PERCEPCIÓN, CÓMO VISUALIZA UD. LA INCIDENCIA QUE TIENE EL PROCESO DE CAMBIOS DE COLOCACIÓN, EN EL RENDIMIENTO Y EFICACIA DE LA FUNCIÓN POLICIAL? responde que: "Los cambios inadecuados ocasionan rendimiento y eficacia deficiente, mal servicio, desatención, malestar, indisciplina, preocupación y dedicación del personal (todo el año) para conseguir un nuevo cambio a otra Unidad, donde si puede desempeñarse a satisfacción (Navarrete, Murillo, Ríos, Sánchez 2002: 161, cuadro 161).

Figura N°1

Árbol del Problemas



2.2 Transformación de árboles de problemas a medios

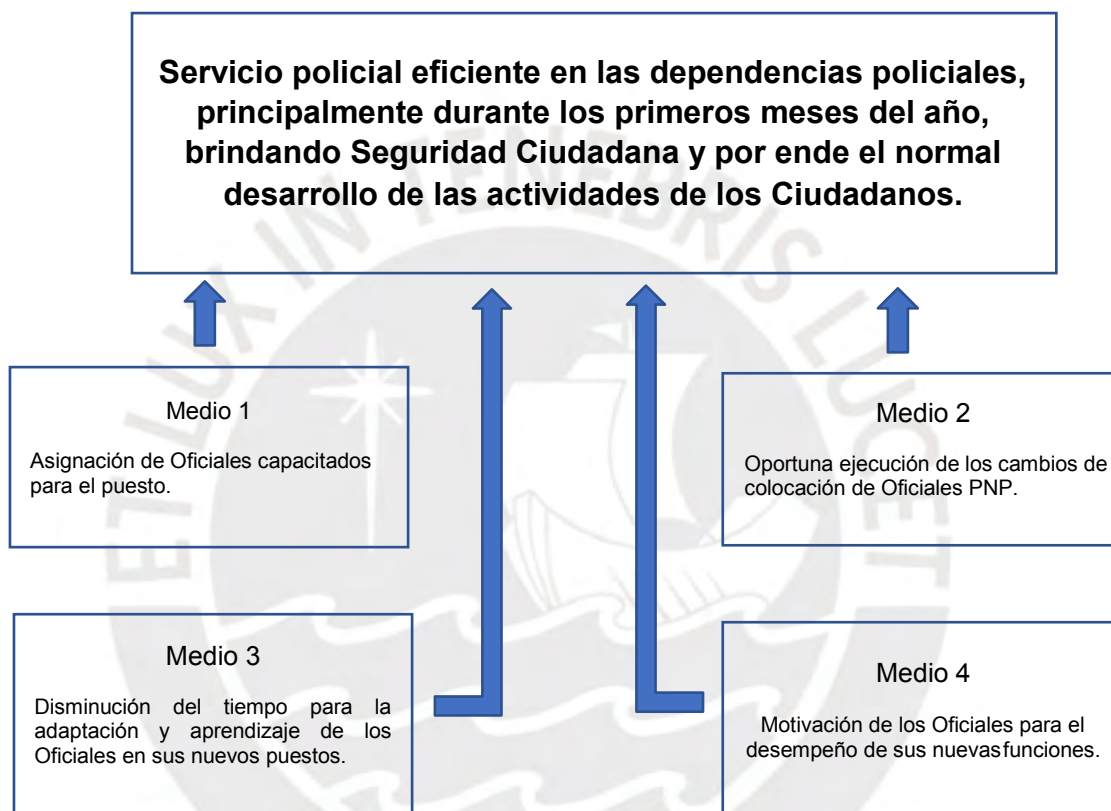
Con la finalidad de llegar a una solución se ha procedido a transformar las causas que originan el problema público convirtiéndolas en medios de solución, de lo cual se ha obtenido lo siguiente:

- Medio 1: Asignación de Oficiales capacitados para el puesto.
- Medio 2: Oportuna ejecución de los cambios de colocación de Oficiales PNP.
- Medio 3: Disminución del tiempo para la adaptación y aprendizaje de los Oficiales en sus nuevos puestos.

- Medio 4: Motivación de los Oficiales para el desempeño de sus nuevas funciones.

Figura N°2

Árbol del Medios



2.3 Estructura de la solución

Con la finalidad de poder estructurar la solución del problema público materia de estudio, se ha realizado el análisis de los 4 medios, lo cual ha permitido descartar los siguientes medios, por no constituir una solución innovadora.

Respecto al medio 2, sobre la oportuna ejecución de los cambios de colocación de Oficiales PNP, el Comando Policial ha ido ejecutando el proceso en los meses de noviembre y diciembre del año anterior de realizarse la rotación, con la finalidad que dicho proceso se ejecute en el mes de enero de cada año, lo cual también favorecía el medio 3 que es la disminución del tiempo para la adaptación y aprendizaje de los Oficiales en sus nuevos puestos.

Para poder atacar el problema materia de estudio se ha seleccionado el medio 1: la asignación de Oficiales capacitados para el puesto, el medio 3: la disminución del tiempo que se debe tomar para la adaptación y aprendizaje de los Oficiales en sus nuevos puestos y el medio 4: la motivación de los Oficiales para el desempeño de sus nuevas funciones. Dichos medios han sido seleccionados por las siguientes razones:

El medio 1, la asignación de Oficiales capacitados para el puesto, se logrará con la selección de Oficiales que presenten un perfil con los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia adecuado que le permita cumplir con los requisitos que exige el puesto para desempeñarse con eficiencia, eficacia y efectividad en el servicio policial, es decir, este medio permitirá comparar las especificaciones del puesto, aquello que requiere con las características del Oficial, aquello que ofrece.

El medio 3, la disminución del tiempo que se debe tomar para la adaptación y aprendizaje de los Oficiales en sus nuevos puestos, está relacionado directamente con el medio 1, puesto que al asignarse al Oficial con el perfil adecuado que cumple con los requisitos del cargo, éste no tendrá la

necesidad de tomar un largo período de tiempo para adaptarse y aprender sus nuevas funciones, puesto que se asume que ya cuenta con el conocimiento, habilidades, aptitudes y experiencia necesaria.

Y el medio 4: la motivación de los Oficiales para el desempeño de sus nuevas funciones, lo cual está relacionado con el medio 1, puesto que los Oficiales que son asignado a cargos en los cuales van aplicar y desarrollar sus conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia en que ha desarrollado su carrera, generará motivación que les permita desarrollar su función de forma más eficaz y eficiente, y por lo tanto mayor satisfacción y realización personal.

Estos medios ya se han tratado de utilizar en el proceso de Cambio de Colocación de Oficiales PNP, pero la solución innovadora propuesta, es que se utilice un Sistema de Información de Gestión de Personal, que procese y proponga los candidatos a cubrir determinado puesto, dentro de los cuales debe de ser seleccionado por los responsables de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

Dicho Sistema de Información debe de comparar el perfil del cargo o puesto, con el perfil del Oficial candidato, dándole una lista en orden de mérito, es decir, como primera opción el Oficial que reúne el mejor perfil y así sucesivamente con los demás Oficiales. Los responsables de la selección no podrán elegir otro Oficial que no sea de la lista brindada por el Sistema de Información.

Para lograr implementar la solución propuesta, es necesario realizar las siguientes actividades:

a. Aprobación e inclusión en la Directiva de Cambio de Colocación

Con la finalidad de poder llevar a cabo este cambio en el proceso de cambios de colocación de Oficiales, se debe generar una nueva Directiva que contemple el uso obligatorio del Sistema de Información de Gestión de Personal, para lo cual el Director General de la PNP, deberá de aprobar la Hoja de Recomendación desarrollada por la Dirección de Recursos Humanos.

b. Obtención de la información sobre el puesto.

Para ello se debe proceder al análisis de los aspectos intrínsecos o requisitos que exige el contenido del puesto para poder cumplir con sus funciones, metas y objetivos.

De la información obtenida, se formulará una ficha que contenga las especificaciones del puesto, con los atributos cognitivos, psicológicos y físicos que debe tener la persona que desempeñe el puesto considerado.

Esta ficha deberá permitir una codificación de las características que debe tener el personal que ocupe dicho puesto, la misma que alimentará el Sistema de Información de Gestión de Personal.

c. Obtención de la información del perfil del Oficial.

Para ello se debe proceder al análisis de la Hoja de Información Básica del Oficial PNP, la misma que se genera en base de la información contenida en la Base de Datos del Sistema de Personal de la Dirección de Recursos Humanos, considerando los siguientes aspectos:

- Cursos de Capacitación, Especialización, Universitarios y de Postgrado.
- Experiencia para el servicio policial, consistente en determinar en que unidades policiales se ha desempeñado durante su carrera.
- Unidades policiales dónde se ha desempeñado en los últimos tres años, como aspecto decisorio en caso no se establezca un perfil definido del Oficial.

Este análisis, permitirá formular una ficha del Oficial que sirva como una codificación, que deberá ser ingresada al Sistema de Información de Gestión de Personal, con la finalidad de poder compararla con la codificación generada por la ficha del puesto y de esta forma el Sistema pueda procesar y proponer los mejores candidatos para un determinado cargo o puesto.

d. Desarrollo del Sistema de Información de Gestión de Personal.

En forma paralela, la Oficina de Informática de la Dirección de Recursos Humanos, deberá desarrollar el Sistema de Información de Gestión de Personal, tomando como base de datos el Maestro Policial (MASPOL), la misma que contiene toda la información de la hoja de vida de los Oficiales PNP.

Tabla N° 8: Matriz de Innovación N° 1

Medio involucrado	Cambio innovador para lograr el cambio	¿Quién es el responsable del cambio?	¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio?
1: la asignación de Oficiales capacitados para el puesto.	Utilización del Sistema de Información de Gestión de Personal en el proceso de cambios de Oficiales PNP, que permita procesar y proponer una lista de los mejores perfiles de Oficiales candidatos que cumplan con las exigencias que deben de tener para un puesto determinado	Director General	Aprobación de la Directiva de Cambios de Colocación de Oficiales que incluya el uso del Sistema de Información de Gestión de Personal
		Dirección de Recursos Humanos	Elaboración de la Hoja de Recomendación para la modificación de la Directiva de Cambio de Colocación de Oficiales PNP
3: la disminución del tiempo que se debe tomar para la adaptación y aprendizaje de los Oficiales en sus nuevos puestos.		Unidades de asesoramiento de las diferentes Direcciones, Regiones y Unidades PNP.	Elaboración de la ficha de los requisitos de los puestos
		Dirección de Recursos Humanos	Elaboración de la ficha del perfil de los Oficiales PNP
4: la motivación de los Oficiales para el desempeño de sus nuevas funciones.		Dirección de Recursos Humanos – Oficina de Telemática	Desarrollo del Sistema de Información de Gestión de Recursos Humanos
2: La oportuna ejecución de los cambios de colocación de Oficiales PNP.	Adelantar el proceso de Cambios de colocación de Oficiales PNP en los dos últimos meses del año	Dirección General de la PNP Dirección de Recursos Humanos de la PNP	Realizar el proceso de Cambios de Colocación en los meses de noviembre y diciembre de cada año

CAPÍTULO 3: VIABILIDAD DE LA MEJORA

3.1 Matriz de Costeo e Indicadores

Tabla N° 9: Matriz de costeo - indicadores N° 2

Cambio innovador	¿Quién desarrollará el cambio?	Actividades	¿Cuál es el costo por actividad?	¿Cuál es el plazo a implementar?	¿Cuál es el indicador por actividad?
Utilización del Sistema de Información de Gestión de Personal en el proceso de cambios de Oficiales PNP, que permita procesar y proponer una lista de los mejores perfiles de Oficiales candidatos que cumplan con las exigencias que deben de tener para un puesto determinado	Director General	Aprobación de la Directiva de Cambios de Colocación de Oficiales que incluya el uso del Sistema de Información de Gestión de Personal	Costo cero por ser parte de la función del Director General	La Directiva es aprobada en el mes de noviembre de cada año.	Número de Directivas aprobadas.
	Dirección de Recursos Humanos	Elaboración de la Hoja de Recomendación para la modificación de la Directiva de Cambio de Colocación de Oficiales PNP	Costo cero por ser parte de la función del Director de Recursos Humanos.	Hasta el mes de octubre de cada año.	Número de Hojas de Recomendación elaboradas
	Unidades de asesoramiento de las diferentes Direcciones, Regiones y Unidades PNP.	Elaboración de la ficha de los requisitos de los puestos o cargos	Costo cero por ser parte de la función de la Unidades de Asesoramiento, al elaborar el Manual de Organización y Funciones (MOF).	Hasta el mes de octubre de cada año.	Porcentaje de elaboración de fichas en cada mes.
	Dirección de Recursos Humanos	Elaboración de la ficha del perfil de los Oficiales PNP	Costo cero por ser parte de la función de la Dirección de Recursos Humanos	Hasta el mes de octubre de cada año.	Porcentaje de elaboración de fichas en cada mes.

	Dirección de Recursos Humanos – Oficina de Telemática	Desarrollo del Sistema de Información de Gestión de Recursos Humanos	Costo cero por ser parte de las funciones de la Oficina de Telemática	Hasta el mes de octubre de cada año.	Porcentaje de avance de desarrollo del Sistema por mes.
--	---	--	---	--------------------------------------	---

3.2 Viabilidad

Con la finalidad de poder determinar si la solución innovadora propuesta es un proyecto alcanzable, es necesario determinar la viabilidad organizacional, económica, normativa y operacional, que permitirá confirmar que se puede implementar a tiempo y dentro del presupuesto con que cuenta la Policía Nacional del Perú, obteniéndose los resultados esperados.

En cuanto a la **Viabilidad Organizacional**, la Policía Nacional del Perú viene realizando una serie de cambios estructurales y funcionales que busca la modernización de la Gestión Policial, según los lineamientos establecidos en su Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 (PEI), el mismo que se encuentra articulado con la Constitución Política del Perú, a las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: Plan Bicentenario Perú hacia el 2021, Planes Nacionales, Planes Sectoriales, Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento y al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2021 del Sector Interior.

De igual forma, el 28 de agosto del 2015, la Policía Nacional del Perú, mediante MM N° 375-2015-DIRGEN-PNP/SEC-ADM aprobó los Lineamientos de Política Institucional de la PNP, estableciendo cuatro pilares, dentro de los cuales se encuentra el de Impulsar la modernización de la PNP.

Asimismo, en el PEI de la PNP 2017-2021, se establece el Objetivo Estratégico Institucional (OEI) 10: Mejorar los servicios que la población demanda con una gestión orientada a resultados, para lo cual, debe realizarse la Actividad Estratégica 10.24 Optimizar los procesos de ascenso y cambios de colocación oportuna del personal policial, considerando las especialidades funcionales y modificando las líneas de carrera.

Con la finalidad de dar cumplimiento al OEI 10, mediante Resolución Directoral N° 290-2017-DIRGEN/DIRCOAS-PNP del 31 de mayo del 2017, se aprueba la Directiva N° 01-07-2017-DIRGEN/SECEJE-DIRREHUM-B, la cual establece normas y procedimientos administrativos que garanticen la correcta ejecución del proceso de ascensos por concurso de oficiales de la Policía Nacional del Perú del año 2017 – Promoción 2018, donde se establece en el numeral VI Disposiciones Específicas, literal “E” Exámen de Conocimiento, numeral 1: Una evaluación de tipo objetiva, con respuestas de selección múltiple, obtenida a través de un proceso automatizado virtual en línea (vía INTERNET - INTRANET), con el empleo de un aplicativo informático creado para dicho propósito.

Este cambio en el proceso de Ascenso de Oficiales, que ha permitido el uso de la tecnología para la toma del examen de conocimientos la cual ha sido recibida de forma muy positiva entre los postulantes, es la mejor prueba del cambio de la cultura organizacional de la Policía Nacional del Perú relacionado con sus procesos administrativos, lo cual nos permite determinar que la solución

innovadora propuesta para el proceso de cambios de colocación de Oficiales tiene viabilidad organizacional y que causará un impacto positivo en la oficialidad.

En cuanto a la **Viabilidad Económica**, la implementación de la solución innovadora propuesta demanda la realización de una serie de actividades con la participación de la Dirección General PNP (DIRGEN) para la aprobación de la Directiva de cambio de colocación de Oficiales, la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) para la elaboración de la Hoja de Recomendación de cambio de la Directiva de cambios de colocación de oficiales y ficha de los perfiles de los Oficiales, las Unidades de Asesoramiento para la elaboración de las fichas de los requisitos de los puestos o cargos y, la Oficina de Telemática de la DIRREHUM para el desarrollo del Sistema de Información de Gestión de Recursos Humanos.

Dichas unidades policiales cuentan con los recursos humanos, tecnológicos y presupuestales para la realización de dichas actividades puesto que son parte de sus funciones y responsabilidades, motivo por el cual la implementación de la solución innovadora propuesta tendría un costo cero, haciéndolo viable económicamente.

En cuanto a la **Viabilidad Normativa**, la implementación de la solución innovadora propuesta no requiere de una norma especial, siendo solo necesario la modificación de la Directiva que establece los procedimientos y criterios para la ejecución del proceso técnico de empleo y cargo de Oficiales de la PNP, la cual es aprobada todos los años antes de la ejecución de dicho proceso.

En el año 2017, mediante Resolución Directoral N° 759-2017-DIRGEN/DIRREHUM-PNP del 29 de noviembre de 2017, se aprobó la Directiva que establece procedimientos y criterios para la ejecución del proceso técnico de empleo y cargo de oficiales de armas, servicios y estatus de oficial en las jerarquías de oficiales superiores y subalternos de la Policía Nacional del Perú para el año 2018. En la indicada Directiva, en el numeral V Disposiciones Específicas, literal “B” Procedimientos para la asignación de Cargos y su ejecución, numeral 1, literal “c” señala que: “Para la asignación de cargo de los Oficiales de Armas, de Servicios y Estatus de Oficial se tendrá en consideración el perfil profesional, la especialidad funcional, la antigüedad en el grado y la necesidad del servicio”.

Es por ello por lo que la implementación de la solución innovadora es viable normativamente, al no requerir de una norma legal especial, siendo solo necesario la modificación de la Directiva que es aprobada cada año.

Tabla N° 10: Matriz de viabilidad N° 3

Viabilidad Económica	Viabilidad Normativa	Viabilidad Organizacional
La implementación de la solución innovadora es viable económicamente porque no demanda costo alguno, puesto que las actividades a realizar son funciones	La implementación de la solución innovadora es viable normativamente porque no requiere alguna norma especial, solo debe de modificarse la Directiva	La implementación de la solución innovadora es viable organizacionalmente porque la Policía Nacional del Perú está en un proceso de

propias de los responsables de la ejecución de estas.	que establece procedimientos y criterios para la ejecución del proceso técnico de empleo y cargo de Oficiales de la PNP.	Modernización permanente, adecuando su estructura y procesos acorde a sus necesidades y demandas de la población.
---	--	---

Para determinar la **Viabilidad Operativa**, es necesario determinar si la propuesta de solución innovadora va a funcionar correctamente dentro de la Institución Policial y qué posibles reacciones o cambios podría provocar, así como determinar si se cuenta con la capacidad técnica para el desarrollo del sistema propuesto.

El Coronel PNP Edgar José Horna Moreno, Jefe de la División de Modernización y Desarrollo Institucional de la PNP, señala que la visión de futuro que se tiene es “mejorar la calidad de los servicios en el ámbito del público interno y externo, mediante el mejoramiento de los procesos, la simplificación administrativa y la sistematización de la información aplicando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación”.

Asimismo, Horna (2018) señala que “sería de vital importancia el uso de la tecnología en el Proceso de Cambios de Colocación de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, pues nos ahorraría mucho tiempo en su elaboración ... asimismo los cambios serían de acuerdo con su perfil de puesto y de acuerdo a su especialidad funcional.”

Respecto a la implementación de la solución innovadora propuesta, Horna (2018) señala que:

“Me parece una idea innovativa muy importante y de aplicación en los cambios de colocación porque aparte de los beneficios administrativos que mencioné anteriormente, también es muy importante nombrar la persona adecuada para el cargo adecuado, lo cual va a mejorar el desempeño de cada efectivo policial por estar trabajando de acuerdo con su especialidad y en base a sus méritos personales”.

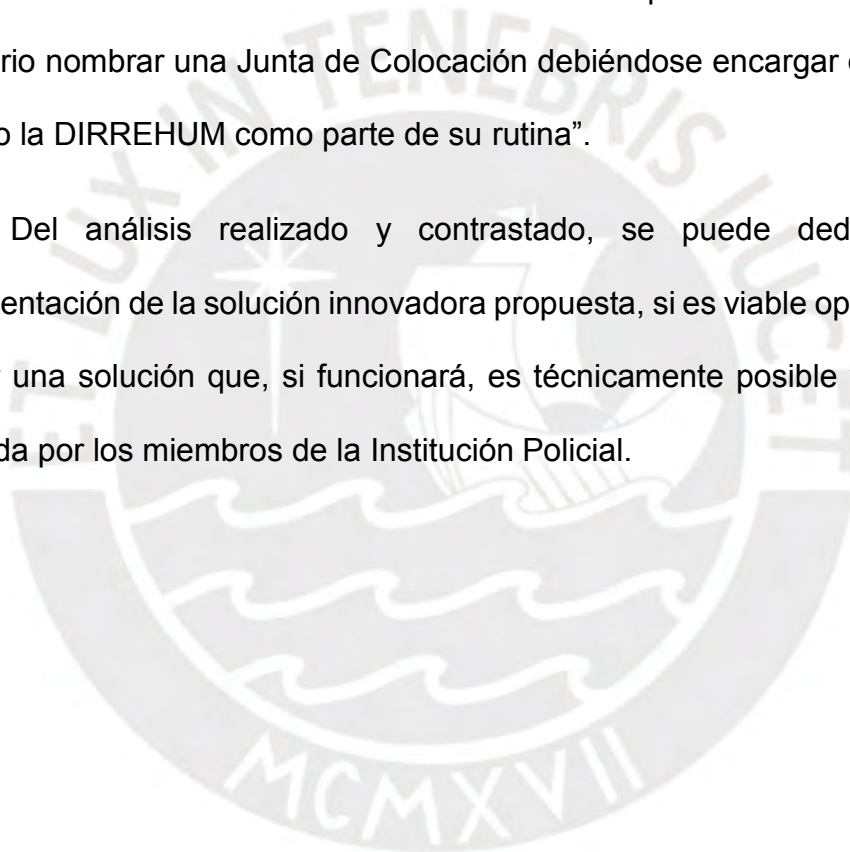
“Es una medida muy importante para lograr mejorar la producción policial y el servicio que se brinda a la sociedad, pues el personal policial prestará servicios de acuerdo con su perfil profesional, logrando de esta manera desempeñarse mejor y como consecuencia optimizaría su especialidad funcional; teniendo como resultado final recuperar la confianza en la población en base al mejoramiento de los servicios policiales y elevando la imagen institucional”.

En cuanto al aspecto técnico necesario para el desarrollo del Sistema de Información, el Suboficial Superior PNP Efraín Guizado Reyna, analista-programador especializado en desarrollos de sistemas y con vasta experiencia en diversos procesos administrativos de personal, como los cambios de colocación de Oficiales PNP, señala que “el empleo de la tecnología ha permitido mejorar y renovar los procesos administrativos de Personal, acortando el tiempo de proceso y realizando una mejor labor en el cumplimiento de la misión encomendada”.

Asimismo, Guizado (2018) sostiene respecto al desarrollo del Sistema de Información de Gestión de Personal que “Si, es posible, pero se debe tener en cuenta que se debe contar con todos los componentes del proceso para poder realizarlo: información, criterios, personal, decisión, entre otros”.

Agrega además que “De desarrollar un Sistema de Información que sea capaz de colocar al Personal PNP adecuado en un puesto adecuado, no sería necesario nombrar una Junta de Colocación debiéndose encargar de realizar el proceso la DIRREHUM como parte de su rutina”.

Del análisis realizado y contrastado, se puede deducir que la implementación de la solución innovadora propuesta, si es viable operativamente por ser una solución que, si funcionará, es técnicamente posible y si va a ser aceptada por los miembros de la Institución Policial.



CONCLUSIONES

1. La seguridad ciudadana se ve afectada durante los primeros meses de cada año debido a que la producción policial es deficiente en comparación con los demás meses de cada año, conforme lo demuestra la estadística policial.
2. El proceso de cambios de colocación de Oficiales PNP es una de las causas de la baja producción policial en los primeros meses del año, puesto que no se selecciona al Oficial con el perfil adecuado para el puesto adecuado, realizándose sin tener en consideración elementos técnicos, siendo considerado como uno de los procesos más controvertidos por el personal PNP.
3. La Policía Nacional del Perú dentro de su política de modernización y desarrollo institucional, tiene como actividad estratégica, el optimizar los procesos de ascenso y de cambio de colocación oportuna de personal policial, considerando las especialidades funcionales, lo cual ya ha iniciado mediante la aplicación de la tecnología en el proceso de ascenso, con el examen de conocimiento automatizado virtual en línea a través de internet, el mismo que fue acogido de forma positiva por el personal policial.
4. La solución de innovación propuesta, de la implementación de un Sistema de Información de Gestión de Personal, que permita ayudar a la asignación de personal con el perfil adecuado para el cargo o puesto adecuado,

mejorará la producción policial y el servicio que se brinda a la sociedad, puesto que el personal policial prestará servicios de acuerdo con su perfil y especialidad funcional.

5. La solución propuesta, es viable organizacional, económica, normativa y operativamente, lo que conllevaría a tener la seguridad que su implementación, permitirá resolver el problema generado por los cambios de colocación de los oficiales, mejorando la producción policial en beneficio de la seguridad de la ciudadanía.



BIBLIOGRAFIA

Brotat, Ricard

2002 *Un concepto de seguridad ciudadana*. Artículo inédito publicado en la página web del Gobierno Provincial Alicante La Dipu de los Pueblos: <http://formacion.diputacionalicante.es/default.aspx?lang=es&ref=almacen&idRecurso=87>

Bueno, Pepita.

2015 *SlidePlayer*. Obtenido de Análisis de encuestas aplicadas al personal PNP: <http://slideplayer.es/slide/4149087>

Caldera, Alex.

2005 *Los problemas públicos: naturaleza y estructuración*. México. D.F.: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Chiavenato, Idalberto.

2007 *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Congreso de la República

1993 *Constitución Política del Perú. Capítulo XII De la Seguridad y Defensa Nacional*. Lima

2003 *Ley N° 27933 Seguridad Ciudadana (SINASEC)*. Lima, 11 de febrero

Defensoría del Pueblo

2009 *Informe Defensorial N° 142 Fortalecimiento de la Policía Nacional del Perú: Cinco áreas de atención urgente*. Lima, Perú.

Instituto de Defensa Legal (IDL)

2016 *Informe Anual 2016 Una nueva oportunidad para la seguridad ciudadana*. Lima, Perú: Imprenta Jesús Bellido Mayoría

Macedo, Luis.

2016 *El procedimiento de asignación de cargos de los Coroneles PNP egresados del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo*

Nacional (PAMOID) de la Policía Nacional del Perú. Tesis para optar el grado de Magister en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Gobierno y Políticas Públicas

Moore, Mark.

1998 *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público.* Barcelona, España: Paidós Iberica.

Navarrete Murillo, Ricardo, Ríos Geng, Sergio, & Sánchez Farfan, José.

2002 *Estrategias para rediseñar el proceso de cambios de colocación en la PNP.* Tesis del Programa de Investigación en Administración y Ciencias Policiales. Lima: Instituto de Altos Estudios Policiales.

Palacios Caycho, José Luis

2016 *El deficiente proceso de especialización funcional en la formación de los oficiales de la PNP: problemas y posibles soluciones.* Tesis para optar el grado de Magister en Ciencia Política. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Gobierno y Políticas Públicas.

Policía Nacional del Perú

2016 *Decreto Legislativo 1267 Ley de la Policía Nacional del Perú.* Lima, 16 de diciembre de 2016

2016 *Plan Operativo Institucional AF-2017.* Lima, 17 de diciembre de 2016

2017 *DIRECTIVA N° 01-07-2017-DIRGEN/SECEJE-DIRREHUM-B.* “Normas y procedimientos administrativos que garanticen la correcta ejecución del proceso de ascensos por concurso de oficiales de la Policía Nacional del Perú del año 2017 – promoción 2018”. Lima, 31 de mayo.

2017 *DIRECTIVA N° 01-19-2017-DIRGEN-PNP/SECEJE-DIRREHUM-A.* “Procedimientos y criterios para la ejecución del proceso técnico de empleo y asignación de cargos de oficiales de armas, servicios y estatus de oficial en las jerarquías de oficiales superiores y subalternos de la Policía Nacional del Perú para el año 2018”. Lima, 29 de noviembre.

Sen, Amartya

2000 *Desarrollo y Libertad.* Buenos Aires, Argentina: Planeta.



ANEXO 1: LISTA DE ENTREVISTADOS

Edgar José Horna Moreno

Coronel PNP, Jefe de la División de Modernización y Desarrollo Institucional de la PNP. 15 de marzo 2018, 23,05 minutos

Efraín Guizado Reyna

Suboficial Superior PNP, Especialista en Sistemas de Información de la PNP. 18 de marzo 2018, 18,03 minutos

