

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO



**“REDISEÑO PROCESAL FRENTE A LA INEFICACIA DEL PROCESO  
DE REGISTRO DE SANCIONES DISCIPLINARIAS EN LA BASE DE  
DATOS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
POLICIA NACIONAL DEL PERÚ”**

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

AUTOR

Juan Manuel Pedrera Ruiz

ASESOR

Leonidas Lucas Ramos Morales

LIMA – PERÚ

NOVIEMBRE, 2019

## Resumen

Para salvaguardar la disciplina policial, todo el personal se encuentra sujeto al Reglamento de Régimen Disciplinario, el mismo que regula las faltas cometidas entre ellas las denominadas leves que no revisten mayor gravedad conductual; pero que, deben ser registradas, sistematizada y validada en el Sistema Web de Administración de Recursos Humanos (SIWARH), de esta forma genere en el infractor una disminución en su puntaje de disciplina que se inicia en el año con 100 puntos; sin embargo, un número significativo de estas sanciones no llegan a ser registradas y validadas por diferentes motivos. En este contexto, la presente investigación intenta dar solución al problema de la ineficacia del proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simples, a cargo de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú (DIRREHUM-PNP); para ello, se propone reformar el registro y validación otorgando competencia y responsabilidad a las Oficinas de Administración de las Divisiones Policiales o Unidades con similar equivalencia de rango, para que estas sistematicen, registren y validen directamente en el SIWARH las órdenes de sanción simple; y una vez validada, remitir la orden de sanción a la División de Procesos Disciplinarios (DIVPD) de la DIRREHUM PNP, quien tendrá la responsabilidad del monitoreo, supervisión y control en forma permanente; asimismo, se plantea de forma innovadora potenciar el control y verificación diaria y/o periódica de la sistematización, registro y validación de las órdenes de sanción simple, que se hagan en el SIWARH en forma coordinada entre la DIVPD y los Jefes de las Oficinas de Administración de las Divisiones policiales. Como conclusiones se ha establecido la deficiente capacidad de los encargados actuales del registro de las órdenes de sanción simple en el SIWARH, el deficiente diligenciamiento de las órdenes de sanción simple; y la deficiente supervisión y control de la DIVPD; asimismo, las propuestas de innovación se centran en el otorgamiento de la potestad de validación a las unidades policiales con rango o equivalencia de División y la reorganización del sistema de control y supervisión de este registro y validación; estableciéndose su viabilidad económica, organizacional, normativa y operativa.

Palabras claves: Orden de sanción simple, proceso, registro, validación.

## **Abstract**

In order to safeguard police discipline, all personnel are subject to the Disciplinary Regulations, which regulate offences committed by so-called minor offences which are not of a more serious nature; but they must be registered, systematized and validated in the Human Resources Management Web System (HRMWS), in this way, it generates in the offender a decrease in his score of discipline that starts in the year with 100; However, a significant number of these sanctions are not recorded and validated for different reasons. In this regard, the present investigation attempts to solve the problem of ineffectiveness of the process of registration and validation of simple sanction orders by the Police Human Resources Directorate of the Peruvian National Police (PHRD-PNP); to this end, it is proposed to reform registration and validation by granting competence and responsibility to the Administrative Offices of the Police Divisions or Units with similar rank equivalence, so that they can be systematized, register and validate simple penalty orders directly with the HRMWS; and once validated, referring the sanction order to the Division of Disciplinary Processes (DIVAP) of the PHRD-PNP, which will be responsible for monitoring, supervision and control on a permanent basis; it is also proposed in an innovative way to enhance the daily and/or periodic monitoring and verification of the systematization, registration and validation of simple sanction orders, to be carried out in HRMWS in a coordinated manner between DIVAP and the Heads of Administration Offices of the Police Divisions. As a conclusion, the lack of capacity of the current persons in charge of registering simple sanctions orders in the HRMWS has been established, as well as the failure to implement simple sanctions orders; and poor monitoring and control of DIVAP; likewise, the innovation proposals also focus on the granting of validation powers in police units with division rank or equivalence and the reorganization of the control and monitoring system of this registration and validation; establishing its economic, organizational, regulatory and operational viability.

**Keywords:** simple sanction order, process, registration, validation.

## **Dedicatoria**

*A Dios*

*Primer gestor del conocimiento, sin su luz  
nada es posible*

*A Mis padres*

*Por darme la vida, su cariño, y enseñarme el  
camino correcto del estudio*

*A mi esposa e hijos*

*Porque, considero que son parte de este  
esfuerzo invaluable.*

*El Autor*

## **Agradecimiento**

*A Dios*

*Ser infinito capaz de dar la luz, el camino para el logro de las metas propuestas.*

*A mis padres*

*Gestores de mi vida, grandes arquitectos de mi desarrollo y progreso profesional;*

*A mi esposa e hijos*

*Por su apoyo moral y motivación para continuar con el logro del objetivo propuesto y superar toda valla que se me presentaba; así como por su comprensión, cuando tuve que dejar de estar con ellos por el estudio.*

*A todos los docentes*

*Baluartes e Incansables seres dedicados a la enseñanza; sin ellos no hubiera sido posible emprender y culminar mi proyecto de vida profesional; han sido los invaluable entes que día a día transmitieron sus conocimientos y experiencias y permitieron que interactúe con ellos para el aprendizaje.*

*El Autor*

## Índice

Resumen	ii
Abstract	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I – DEL PROBLEMA	8
1.1 Identificación del Problema.....	9
1.1.1 Problema	9
1.1.2 Marco Conceptual	9
1.1.3 Evidencia del Problema	15
1.1.4 Afectación al ciudadano	24
1.2 Estado de la cuestión.....	27
1.2.1 Identificación de medidas adoptadas por la institución policial	27
1.2.2 Marco normativo	28
Capítulo II – DE LA PROPUESTA DE MEJORA	30
2.1 Causas del Problema.....	30
2.1.1 Causa 1: Deficiente registro de las órdenes de sanción simple en las oficinas de Administración de las Sub Unidades policiales.	30
2.1.2 Causa 2: Deficiente diligenciamiento de órdenes de sanción simple.	31
2.1.3 Causa 3: Deficiente supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro de órdenes de sanción simple registradas en el SIWARH, por las Oficinas de Administración de las unidades policiales responsables.	35
2.1.4 Figura 3: Árbol del problema	38
2.2 Transformación de árboles de problemas a medios .....	40
2.2.1 Medio 1	40
2.2.2 Medio 2	40
2.2.3 Medio 3	40

2.2.4	Figura 4: Árbol de medios	41
2.3	Estructura de la solución.....	43
2.3.1	Selección de medios	43
2.3.2	Cambio innovador	48
2.3.3	Prototipo de solución	57
2.3.4	Figura de matriz de innovación	58
2.3.5	Selección de indicador para reducción del problema	59
Capítulo III – VIABILIDAD DE LA MEJORA		62
3.1	Matriz de costeo e indicadores .....	62
3.2	Viabilidad .....	65
3.2.1	Viabilidad organizacional	65
3.2.2	Viabilidad económica	66
3.2.3	Viabilidad normativa	67
3.2.4	Cuadro resumen	68
3.2.5	Validación operativa	68
Conclusiones		70
BIBLIOGRAFÍA		73

### Índice de tablas

Tabla 1: Órdenes de sanción leves duplicadas registradas en el SIWARH, de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, desde el año 2013.....	11
Tabla 2: Órdenes de sanción simples registradas en el SIWARH, de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, desde el año 2013.....	12
Tabla 3: Órdenes de sanciones simples y pendientes de validación en el SIWARH, desde su creación el año 2013, por grados .....	13
Tabla 4: Policías por grados con más de una sanción simple registrada en el SIWARH, y no validadas .....	14

Tabla 5: Conjunto de casos de sanciones simples impuestas a nivel nacional con fecha de registro en el SIWARH y fecha de remisión a la Dirección de Recursos Humanos y se encuentran pendientes de validación .....	15
Tabla 6: Conjunto de casos de sanciones simples impuestas a personal policial en Lima y Callao, con fecha de registro en el SIWARH y que no han sido validadas por la DIVPD .....	16
Tabla 7: Determinación del medio involucrado, actividades y tiempo .....	39
Tabla 8: Matriz de innovación 1 .....	40
Tabla 9: Selección de indicador .....	41
Tabla 10: Matriz de costeo e indicadores .....	43
Tabla 11: Viabilidad económica, normativa y organizacional .....	47

### Índice de figuras

Figura 1: Sistema SIWARH .....	8
Figura 2: Actual proceso de validación de sanciones.....	24
Figura 3: Árbol del problema .....	27
Figura 4: Árbol de medios .....	29
Figura 5: Después proceso de validación de sanciones.....	32
Figura 6: Flujo del proceso actual de control y supervisión.....	38
Figura 7: Flujo del proceso de control y supervisión con la innovación propuesta .....	38

### Acrónimos

MININTER	Ministerio del Interior
PNP	Policía Nacional del Perú



DIRREHUM	Dirección de Recursos Humanos
DIVPD	División de Procesos Disciplinarios
SIWARH	Sistema Web de Administración de Recursos Humanos
RAE	Real Academia Española
SIGE	Sistema Integrado de Gestión de Expedientes



## INTRODUCCIÓN

La Policía Nacional del Perú (PNP) es una institución jerarquizada, sujeta a normas especiales que salvaguardan los bienes jurídicos constituidos por el servicio, la disciplina, la ética y la imagen institucional, existiendo actualmente la Ley N° 30714 del 29 de diciembre del 2017 que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú y sanciona la conducta indebida del personal con sanciones simples, de rigor, pase a la situación de disponibilidad y retiro, según la gravedad del hecho; las dos primeras deben ser registradas en el legajo personal y generan un descuento en la nota anual de disciplina del efectivo policial, que inicialmente es igual a 100 puntos e influye de forma negativa en el puntaje final del proceso de ascenso; así como, para postular a otros procesos como condecoraciones, viajes al extranjero por agregadurías policiales, cursos de capacitación, especialización y maestría; en consecuencia, el personal policial responsable evita infringir estas normas disciplinarias.

Existen efectivos policiales entre Oficiales y Suboficiales que cometen faltas leves y deben ser registradas, sistematizadas y validadas en el Sistema Web de Administración de Recursos Humanos (SIWARH); sin embargo, estas sanciones no llegan a ser registradas ni validadas o no se concluye con el proceso de validación; es decir, las sanciones no llegan a cumplir su finalidad de disminuir el puntaje de la nota de disciplina anual y reducir en el infractor las posibilidades de participar en los diferentes procesos administrativos realizados por la Policía Nacional, como, el ingreso a cursos de perfeccionamiento, condecoraciones, felicitaciones, ascensos, entre otros; asimismo, este hecho irregular provoca en los policías que cumplen la norma disciplinaria, el desagrado, indisciplina y desconfianza en la gestión disciplinaria policial.

Es importante señalar que se entiende por validación, para el diccionario de la Real Academia Española (RAE), corresponde a “dar fuerza o firmeza a

algo, hacerlo válido” (Real Academia Española, 2014). En sentido estricto, respecto a nuestro problema, el proceso de validación está referido a la acción que realiza el personal policial que presta servicios en la División de Procesos Disciplinarios (DIVPD) de la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) de la Policía Nacional del Perú (PNP); que comprende la recepción física de la orden de sanción derivada de la Oficina de Administración de la Sub Unidad Policial que previamente solo registró parcialmente la sanción en el sistema SIWARH; la verificación del contenido de la orden de sanción conforme al actual Reglamento del Decreto Legislativo N° 30714 del Régimen Disciplinario de la PNP y antes de este Decreto Legislativo, a la norma del Sistema Disciplinario PNP vigente en el año de aplicación de la sanción; de constatarse el registro indebido, se devuelve la orden de sanción para las correcciones del caso; luego de la verificación, procede a dar el visto bueno en el sistema SIWARH, generando el registro total y generando el demérito correspondiente en el sistema; podemos decir entonces que, se validó la orden de sanción. En caso no se logre la validación, entonces no generará el descuento del puntaje al factor disciplina del infractor, quien se verá beneficiado en el proceso de ascenso, agregaduría, postulación a cursos de capacitación y/o especialización y otros.

La presente investigación intenta dar solución al problema de la ineficacia del proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simple, impuestas por infracciones leves al personal policial, a cargo de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú; encargada de la sistematización, codificación, registro y validación de las ordenes de sanción simples, en la Base de Datos y en el legajo personal de los administrados; habiéndose implementado en el año 2013, el Sistema Web de Administración de Recursos Humanos (SIWARH), que consta de cuatro módulos, siendo uno de ellos, el módulo de registro de órdenes de sanción simples.

Desde el año 2013 de creación del SIWARH al 2018, se encuentran registradas pero pendientes de validación en la base de datos y registro formal

en el legajo del personal policial 13,298 órdenes de sanción simples, siendo la unidad encargada, la División de Procesos Disciplinarios (DIVPD) de la DIRREHUM PNP. Ante este problema público, se plantea como propuesta de innovación la optimización del proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simples por infracciones leves, en el SIWARH y en la base de datos que administra la DIRREHUM PNP.

Corresponde a una investigación Cualitativa; por cuanto, se ha entrevistado al Jefe de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú (DIRREHUM-PNP), Jefe de la Región Policial Lima, Jefe de la División de Procesos Disciplinarios de la DIRREHUM PNP, Sub Oficial encargado de la digitación de la Dirección de investigación Criminal y Apoyo a la Justicia (DIREICAJ-PNP). Para el análisis se utilizó el razonamiento inductivo y el análisis documental mediante el trabajo de campo en la Región Policial Lima, observando la forma como se registran las ordenes de sanción que se reciben de las diferentes dependencias policiales; en la Unidades especializadas de la DIREICAJ, DIRPOLTRAN y la propia DIRREHUM PNP. De igual forma se efectuó el trabajo de campo en la DIVPD donde se verificó la cantidad de órdenes de sanción simples que se encuentran sin validar y duplicadas en el sistema.

En este contexto, la primera causa del problema es la deficiente capacidad e idoneidad de los encargados del registro de las órdenes de sanción simples en el SIWARH, de las oficinas de Administración de las Sub unidades policiales; toda vez que, los sancionados prestan servicios en estas mismas sub unidades; es decir, son compañeros de trabajo y esta relación amical conlleva para apoyarlos con el no registro de su sanción, demostrando falta de valores morales, éticos y de justicia; así también, estas sub unidades por su propia organización de recursos, cuentan con poco personal normalmente entre 50 y 100 policías, de los cuales el 80% son operativos y el 20% administrativos; y de estos últimos, se tiene que designar al responsable del registro de sanciones; sin embargo, si este registro se encontraría a cargo

de las unidades policiales con rango de División, estas cuentan con un promedio de 500 y 1,000 policías, rango mayor para elegir a los responsables o encargados del registro y validación.

Es relevante precisar que, el responsable del registro no puede ser cualquier policía, tiene que reunir ciertas condiciones especiales de valores morales y éticos, demostrando justicia y probidad.

Respecto a la segunda causa del problema, el deficiente diligenciamiento de las órdenes de sanción simples por parte de las sub unidades registradoras; una vez registrada la orden de sanción en el SIWARH, se remiten a la División de Procesos Disciplinarios de la DIRREHUM PNP, para su validación; sin embargo, ello no sucede en forma oportuna o no se realiza, por extravío, pérdida, sustracción, mal dirigidas, entre otros motivos; en consecuencia, se plantea otorgar facultades en la sistematización, registro y validación directa de las órdenes de sanción simples, a las Oficinas de Administración de las Unidades Orgánicas a partir del rango de División; y luego, las remita físicamente a la División de Procesos Disciplinarios de la DIRREHUM PNP, quien procederá a la supervisión, control y su remisión a la División de Legajos para que sea anexada al legajo personal del sancionado; de esta manera, se logrará el registro en tiempo real, oportuno y generará los efectos inmediatos en la hoja anual de disciplina.

Con relación a la tercera causa del problema, está relacionada con el deficiente control y supervisión por parte de la División de Procesos Disciplinarios (DIVPD) de la DIRREHUM PNP, en el proceso de registro y validación de las órdenes de sanción en el SIWARH, y en la Base de Datos del personal policial infractor; por lo que es necesario potenciar la verificación y control permanente de los registros y validación de las órdenes de sanción; para lo cual, deben coordinar con los Jefes de las Oficinas de Administración de las Divisiones Policiales responsables de la codificación y validación; y,

accionando de forma efectiva y oportuna, a fin de detectar las deficiencias que se puedan presentar de manera inmediata, estableciendo las correcciones y/o las responsabilidades administrativas disciplinarias en los que resulten responsables por la demora injustificada o ante cualquier acto culposo o doloso detectado.

Para lograr reformar el registro y validación de las órdenes de sanción simple, se debe otorgar competencia y responsabilidad a las Oficinas de Administración de las Divisiones Policiales o Unidades con similar equivalencia de rango, para que estas sistematicen, registren y validen directamente las órdenes de sanción simple impuesta al personal policial en el SIWARH y una vez validada deberán remitir la orden de sanción a la DIVPD de la DIRREHUM PNP, quien tendrá la responsabilidad del monitoreo, supervisión y control en forma permanente de la información registrada y validada en el SIWARH; así como, remitir a la División de Legajo las órdenes de sanción; de esta forma, se viabilizará este proceso de registro y validación y se evitará la dilación en el trámite, subsanando las deficiencias encontradas en el proceso actual de sistematización, registro y validación.

Esta facultad de registro y validación será delegada a las Oficinas de Administración de las Divisiones Policiales; sin perjuicio que estas órdenes de sanción sean remitidas en forma física a la DIRREHUM PNP, por parte de las unidades registradoras para la supervisión, control y se adjunten al legajo personal de cada efectivo policial; asimismo, debe obrar un archivo físico de las ordenes de sanción simple en cada unidad donde fue registrada y validada, para que sirva como un soporte, ante cualquier cuestionamiento por parte de los administrados.

Asimismo, es necesario y viable potenciar el control y verificación diaria y/o periódica de la sistematización, registro y validación de las órdenes de sanción simple, que se hagan en el SIWARH, en forma coordinada entre la

DIVPD y los Jefes de las Oficinas de Administración de las Divisiones Policiales; mediante un monitoreo permanente y eficaz; debiendo identificar las deficiencias que pudieran presentarse tanto técnicas como humanas; así como, los actos de inconducta funcional que se puedan identificar, por parte de los responsables de llevar a cabo el proceso de sistematización, registro y validación, para adoptar las acciones administrativas disciplinarias correspondiente de ser necesario.

Estas propuestas resultan innovadoras puesto que, siempre se ha dado toda la responsabilidad de la validación de las órdenes de sanción simple a la División de Procesos Disciplinarios de la DIRREHUM y hasta la fecha no se ha logrado optimizar este proceso, por el contrario las evidencias encontradas nos permiten afirmar que el proceso actual es deficiente y viene produciendo contrariamente a lo esperado, el resquebrajamiento de la disciplina policial y el deterioro de la imagen institucional, por cuanto un gran porcentaje de las sanciones impuestas y registradas en el SIWARH, no han sido validadas por la DIVPD, porque no llegaron físicamente las papeletas de sanción oportunamente, o simplemente no llegaron por haberse extraviado o sustraídas durante el trámite respectivo; en consecuencia, al delegar la competencia y responsabilidad de sistematizar, registrar y validar las ordenes de sanción directamente a las Divisiones policiales en el SIWARH, se corregirá la demora que existe actualmente en registro y validación de las sanciones en la base de datos del personal policial, o de lo contrario se evitara que no se validen, por un mal tramite o por ser sustraídas dolosamente.

Respecto al proceso actual que faculta únicamente a la DIVPD de la DIRREHUM, realizar la validación de las órdenes de sanción simple; la realidad nos demuestra que la Institución policial cuenta con más de ciento treinta mil policías a nivel nacional; y no es conveniente que la DIVPD-DIRREHUM PNP continúe asumiendo la responsabilidad de validar las ordenes de sanción simple, teniendo en consideración la gran cantidad de sanciones impuestas y además de otros factores negativos que influyen para que estas no se validen.

Asimismo, es innovador que las Divisiones y unidades con similar equivalencia de rango, asuman la competencia de registrar y validar las órdenes de sanción, a través de sus Oficinas de Administración; pues, esta acción origina que en tiempo real se sistematicen, registren y validen las órdenes de sanción simple y se materialice los efectos que genera una sanción en la nota de disciplina anual del efectivo policial infractor de manera inmediata, acción que conllevaría a proteger los bienes jurídicos protegidos como son la disciplina policial, el servicio policial, la ética, y la imagen institucional; previstos en la Ley de Régimen Disciplinario de la PNP.

El presente trabajo de investigación y propuesta de innovación consta de tres capítulos; el primer capítulo comprende la Introducción, donde se identifica el problema, se describen las causas, se precisa la metodología y se describe brevemente la propuesta de solución. En el segundo capítulo se identifica el problema público a investigar, se expone un breve marco teórico, la propuesta de mejora que permitirá dar solución al problema identificado; mientras que en el tercer capítulo se plantea la viabilidad de la implementación de la mejora, determinando los costos y beneficios de la presente innovación y las responsabilidades, exponiendo al final las conclusiones y la bibliografía consultada.





## Capítulo I – DEL PROBLEMA

## 1.1 Identificación del Problema

### 1.1.1 Problema

Ineficacia del proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simple, en la Base de Datos de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú; durante los años 2013-2018.

### 1.1.2 Marco Conceptual

#### 1.1.2.1 La disciplina policial y los valores

El inciso 2 del artículo 5° de la Ley N° 30714 que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú señala que la disciplina en la institución representa el elemento primordial necesario en la PNP. Es asumido como la obediencia consciente y voluntaria de las disposiciones que emanan del Comando de acuerdo a ley; las mismas que aseguran la unidad de acción y la consecución de la finalidad fundamental (Congreso de la República, 2017).

La disciplina policial como bien jurídico tutelado por la PNP, constituye el cimiento básico de la conducta del policía; quien teóricamente no requiere controles ni observancias de normas; por lo tanto, su característica es la actitud de consentir las reglas de conducta que exige la función como policía.

Los valores humanos constituyen el eje primordial del estudio del perfil profesional del policía. Actualmente, los valores no son practicados por muchos profesionales; sin embargo, podríamos decir que es inherente a la función policial. “El estudio de los valores humanos no es reciente, no es un tema de interés actual únicamente. Los intentos por encontrar una definición de los

mismos se remota a otros tiempos. Inicialmente, se hablaba de valores como la virtud, la dignidad, la honestidad, la justicia, el bien. Los valores valían por sí mismos e iban más allá de las personas. Además, eran considerados como: (1) independientes e inmutables (la belleza, el amor, la justicia son lo que son y no cambian); (2) absolutos (por no estar condicionados a ningún hecho social e individual); (3) inagotables (porque nadie puede agotar la nobleza, la sinceridad, la bondad, etc.); y (4) verdaderos y objetivos (porque se dan en las personas o las cosas independientemente de que se les conozca o no)” (Cou, 1997, p. 1-2)

Para Ros (2001) “Los valores suelen ser entendidos como formas de ser o de comportarse deseables en las personas. Ello no dista mucho de lo que considera la psicología, dado que en nuestra disciplina de estudios enmarcamos los valores dentro de un proceso motivacional. Es decir, para la psicología los valores son motivaciones que nos llevan a ser o actuar de una forma y no de otras” (p. 7).

Según Novoa (2010) “El perfil profesional policial, se concibe en dos dimensiones, la dimensión axiológica, referida a los principios y valores que deben caracterizar a todo (a) policía, y la dimensión ocupacional que comprende el ejercicio concreto de los diferentes cargos y funciones para los que se forma al profesional de policía. Al desarrollo de estas dos dimensiones debe responder el currículo que administre la academia de policía, en cumplimiento de su misión educativa, orientada a la configuración del saber en áreas del servicio policial” (p. 44).

#### 1.1.2.2. El sistema de sanciones y tipos

El artículo 5° de la Ley 30714 que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional, salvaguarda los bienes jurídicos constituidos por la ética

policial, la disciplina policial, el servicio policial y la imagen institucional, como bienes jurídicos, imprescindibles para el cumplimiento adecuado de la función policial y el desarrollo institucional; y define a la disciplina como la condición esencial de la Policía Nacional del Perú. Se entiende como el acatamiento consciente y voluntario de las órdenes que se dictan con arreglo a ley, que permite asegurar la unidad de acción y el cumplimiento de la finalidad fundamental, misión y funciones institucionales (Congreso de la República, 2017).

El artículo 29° de la Ley 30714, señala que las sanciones constituyen medidas disciplinarias escritas que se imponen al personal PNP, luego de seguirse el debido procedimiento como consecuencia de haber cometido una conducta que constituye infracción, y se clasifican por su gravedad: en leves, graves y muy graves y están señaladas en las tablas de infracciones y sanciones que se encuentran en el anexo a la citada Ley (Congreso de la República, 2017).

El artículo 30° de la citada Ley, señala que la sanción simple es la sanción escrita que impone el superior jerárquico u órgano disciplinario competente, al infractor por la comisión de infracciones leves. Se extiende de uno (1) a diez (10) días. Cada día de sanción implica la disminución de ocho décimas (0.8) de punto de la Nota Anual de Disciplina; es decir, el debido registro y validación en la base de datos y archivo en el legajo personal del sancionado influirá en su nota anual de disciplina (Congreso de la República, 2012); mientras que la sanción grave y muy grave, que se impone al infractor se realiza en mérito a una investigación administrativo – disciplinario, realizado por el órgano disciplinario competente, acatando el debido procedimiento.

Por su parte el artículo 37° del Decreto Legislativo N° 1149 Ley de la Carrera y situación del personal policial, señala que, es la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú, es quien sitúa al personal

en los registros del rendimiento profesional o técnico; para viabilizar el proceso de ascenso, designación de puestos y análisis de la continuidad en la institución; para lo cual se promedia la nota de rendimiento con la de disciplina anual. El promedio máximo es de 100 puntos. Se anuncian en el mes de marzo de cada año (Presidencia de la República, 2012).

### 1.1.2.3. El Sistema SIWARH

El año 2013 la DIRREHUM PNP implementó el Sistema Web de Administración de Recursos Humanos (SIWARH), conteniendo cuatro módulos, uno de los módulos corresponde al registro de sanciones simples.

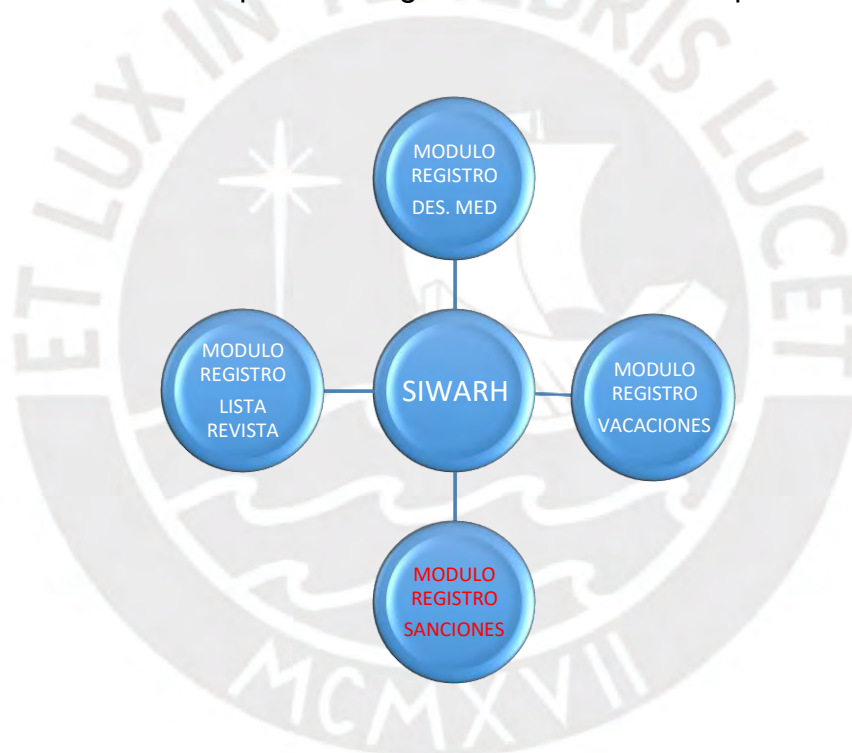


Figura 1: Sistema SIWARH

Fuente: Elaboración propia con información de la DIRREHUM PNP (2019)

El SIWARH establece normas que regulan el procedimiento para el empleo del Módulo de Registro de Ordenes de Sanción (MOREOS), para el registro, codificación, sistematización, digitalización, validación y archivo en el Legajo Personal de las Órdenes de Sanción simple, impuestas por Infracciones Leves al Personal PNP (Dirección de Recursos Humanos, p. 2).

El artículo 30° de la Ley 30714 que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, señala que las sanciones disciplinarias deben ser registradas en el Registro Nacional de Sanciones Disciplinarias de la Policía Nacional del Perú, que administra la DIRREUM PNP; y de acuerdo al artículo 32° de la citada Ley, la sanción por infracción leve se notifica de inmediato al infractor y se remite a la Dirección de Recursos Humanos en el plazo de tres 3 días hábiles, para su codificación, sistematización y archivo en el legajo personal. (Congreso de la República, 2017).

El efectivo policial debidamente autorizado con su Pas Word, responsable de registrar la orden de sanción simple, la recibe y verifica la conformidad de la información que debe consignarse en la orden de sanción, y procede a registrarla y digitalizarla en el módulo de registro órdenes de sanción (Dirección de Recursos Humanos, 2013, p. 7), debiendo cumplir las formalidades de la Ley 30714. Asimismo, formula el Informe sobre los posibles errores materiales realizados al momento de registrar y digitalizar las órdenes de sanción simple en el MOREOS, con conocimiento del Jefe OFAD; instruye la relación de órdenes de Sanción registradas en el MOREOS-SIWARH, generadas por el mismo módulo, verificando que contengan información completa y veraz; remite las Órdenes de Sanción por Infracción Leve que constituyan acto firme, a la DIVPD de la DIRREHUM PNP, para que sean contrastadas con la información registrada y digitalizada en el SIWARH, y puedan ser validadas y archivadas en el Legajo Personal a cargo de la División de Administración de Legajos de la DIRREHUM PNP, dentro de los plazos establecidos (Dirección de Recursos Humanos, 2013, p. 7).

Asimismo, el artículo 51° del citado Decreto Legislativo, señala que, el rendimiento profesional o técnico tiene coeficiente dos (02), formación académica tiene coeficiente dos (02); Experiencia para el servicio policial tiene coeficiente dos (02); Moral y Disciplina tiene coeficiente Tres (03) y la Antigüedad tiene coeficiente Uno (01). (Presidencia de la República, 2012).

A su vez, el artículo 52° de la citada norma legal, precisa que el factor moral y disciplina, son analizados por las juntas selectoras, teniendo en cuenta la data registrada en el legajo de cada policía; apreciando los méritos de julio del año anterior al proceso a julio del citado año; mientras que, los deméritos se asumen como fecha límite hasta el 31 de diciembre del año del proceso de ascenso; y, el postulante que alcanza menos de 65 sobre 100 puntos, será eliminado del proceso (Presidencia de la República, 2012). El inciso 2 del artículo 76° y el inciso 2 del artículo 91° del Decreto Legislativo N° 1149, precisan que, pasan a la situación de disponibilidad o retiro por la causal insuficiencia disciplinaria, el personal de la Policía Nacional del Perú que obtenga una nota anual de disciplina menor o igual a 52 puntos en dos periodos (Presidencia de la República, 2012).

1.123 La División de Procesos Administrativos Disciplinarios, actualmente División de Procesos Disciplinarios (DIVPD) de la DIRREHUM PNP

### **Misión**

La División de Procesos Disciplinarios es la responsable de “Sistematizar las sanciones disciplinarias y las resoluciones emitidas por el Sistema Disciplinario Policial; así como, las sentencias judiciales contra el personal de la Policía Nacional del Perú; realizando los procesos técnicos en el marco de su competencia funcional” (Ministerio del Interior, 2017).

Depende de la Dirección de Recursos Humanos y está a cargo de un Oficial Superior de Armas de la Policía Nacional del Perú en situación de actividad, en el grado de Coronel PNP.

## **Funciones**

La DIVPD tiene entre sus funciones:

1) Sistematizar las sanciones disciplinarias y las resoluciones emitidas por el Sistema Disciplinario Policial; 2) Sistematizar las sentencias judiciales contra el personal de la Policía Nacional del Perú; 3) Administrar y mantener actualizado el Registro Nacional de Sanciones Disciplinarias de la Policía Nacional del Perú y del personal civil, conforme a la normativa sobre la materia; asimismo, Registra y mantiene actualizado los sistemas de información en el ámbito de su competencia (Ministerio del Interior, 2017).

### **1.1.3 Evidencia del Problema**

Éste proceso guarda relación directa con la tutela de los bienes jurídicos protegidos por la Policía Nacional del Perú, que regula la Ley N° 30714, Ley del Régimen Disciplinario de la PNP, y que están constituidos por la Ética Policial, la Disciplina Policial, el Servicio Policial y la Imagen Institucional; y guarda relación con tres factores primordiales en lo concerniente a la sistematización, registro y validación de las ordenes de sanción simple: el registro de órdenes de sanción por las oficinas de Administración de las Unidades policiales, el diligenciamiento de las órdenes de sanción de la unidad policial que registro la orden de sanción hacia la DIVPD-DIRREHUM para su validación; y la supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro de órdenes de sanción.



En ese contexto, la primera evidencia concreta que se observa es el registro de 1,014 órdenes de sanción duplicadas en el año 2013, 2,690 en el año 2014, para el año 2015 se redujo significativamente a 498, continuando su reducción en el año 2016 a 394, el año 2017 a 134 y en el año 2018 se dio un incremento a 181. Desde la creación del sistema en el año 2013 al 2018 existen un total de 4,911 órdenes de sanción simple duplicadas; (Tabla 1); se denota la tendencia decreciente del registro de sanciones duplicadas al año 2018; ello, podría deberse a que en los primeros años de inicio, no se dominaba el registro de sanciones en el sistema; sin embargo, también puede explicar este fenómeno, el mayor control y supervisión del registro de sanciones por parte de la DIVPD.

Tabla 1: Ordenes de sanción simples duplicadas registradas en el SIWARH, de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, desde el año 2013-2018.

REG. SANCION	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
DUPLICADAS	1014	2690	498	394	134	181	4911

Fuente: Dirección de Recursos Humanos PNP (2018)

Asimismo, de acuerdo al Informe N° 001-2018-DIRREHUM PNP-DIVPD/DECOSIRD del 4 de enero del 2018, existen 42 registros de órdenes de sanción con numeración de Hoja de Trámite (HT) en el Sistema de Gestión de Expedientes (SIGE); sin embargo, el sistema informa “no registrado”; al realizar la búsqueda en el SIWARH con el número de Carnet de Identidad Policial (CIP) del administrado y comparar los datos de la orden de sanción simple, fueron ubicadas pendientes de validación en el SIWARH, no observándose el estado de trámite por el SIGE, porque el número de HT al parecer es errado; asimismo se encuentran 4,361 registros de órdenes de sanción simple que no tiene número de HT y se encuentran pendientes de validación en el SIWARH; 10 registros de órdenes de sanción simple registradas como pendientes de ser

validadas en el SIWARH y según el SIGE se encuentran virtualmente archivados en la Sub Unidad de origen; 28 registros de órdenes de sanción simple pendiente de validación en el SIWARH y según el SIGE han sido devueltas a la Unidades de origen por diferentes motivos (Ortiz, 2018, p. 3); hechos que también sustenta como evidencia el deficiente registro por parte de las Oficinas de Administración de las diferentes Sub unidades policiales encargadas del registro; así como responsabilidad administrativa del personal responsable.

En ese contexto, para la primera evidencia se ha identificado como indicadores de desempeño, el número de órdenes de sanción simple registradas y que se encuentran duplicadas en el SIWARH; virtualmente archivados en la Sub unidad de origen; todos ellos, pendientes de validación en el SIWARH.

Se ha identificado que el número de órdenes de sanción simple sin validación por parte de la DIVPD, se han ido incrementando significativamente desde el año 2013; encontrándose registradas hasta el 2018 un total de 13,298 órdenes de sanción simple sin validar equivalente al 3,77% del total del número de órdenes de sanción simple validadas en el SIWARH, como consecuencia, que las órdenes de sanción simple físicamente no llegaron a la DIVPD por extravío, pérdida o sustracción presumiblemente dolosa en el proceso de diligenciamiento (Tabla 2); cabe precisar, que aparentemente el 3,77% como porcentaje representaría un valor irrelevante de sanciones no validadas; sin embargo, si la percepción se direcciona a la consecuencia que genera la no validación, entonces se observaría el problema relevante porque se pone en peligro la disciplina policial y el proyecto de vida de algunos efectivos policiales que se ven perjudicados y en otros casos beneficiados.

Tabla 2: Órdenes de sanción simples registradas y no validadas en el SIWARH, de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, desde el año 2013.

REG. SANCION	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL	
PENDIENTES	<b>101</b>	<b>2348</b>	<b>1298</b>	<b>2165</b>	<b>1071</b>	<b>6315</b>	<b>13298</b>	<b>3,77%</b>
VALIDADAS	<b>7349</b>	<b>42364</b>	<b>82298</b>	<b>115455</b>	<b>58071</b>	<b>29389</b>	<b>334926</b>	<b>94,84%</b>
TOTAL	<b>8464</b>	<b>47402</b>	<b>84094</b>	<b>118014</b>	<b>59276</b>	<b>35885</b>	<b>353135</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Dirección de Recursos Humanos PNP (2018)

Asimismo, en la tabla 3 se observa que existe un significativo número de órdenes de sanción simple pendientes de validación de Oficiales PNP, a partir del grado de Alférez hasta el grado de Coronel; situación que origina que se vean favorecidos en los diferentes procesos de ascensos, condecoraciones, viajes de estudios, asignación de cargos, entre otros; ya que, no se les considera la disminución del puntaje en el factor de evaluación moral y disciplina; esta situación es más relevante en los grados de los Sub Oficiales que alcanza hasta 6,982 órdenes de sanción en los SO3 PNP y 2,193 en los SO2 PNP, indicador que además genera la indisciplina policial y el descontento de los policías que si cumplen su reglamento.

Tabla 3: Órdenes de sanciones simples y pendientes de validación en el SIWARH, desde su creación el año 2013, por grados.

GRADO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL	
CRNL		5	1	1	1	1	<b>9</b>	<b>0,07%</b>
CMDTE		12	10	9	2	14	<b>47</b>	<b>0,35%</b>
MAY	3	23	13	15	7	16	<b>77</b>	<b>0,58%</b>
CAP	1	14	14	22	12	29	<b>92</b>	<b>0,69%</b>
TNTE	2	27	15	16	10	36	<b>106</b>	<b>0,80%</b>
ALFZ		7	24	21	19	125	<b>196</b>	<b>1,47%</b>
SS	6	138	61	52	46	293	<b>596</b>	<b>4,48%</b>
SB	5	166	73	70	45	261	<b>620</b>	<b>4,66%</b>
ST1	15	159	98	87	53	388	<b>800</b>	<b>6,02%</b>
ST2	9	122	43	46	39	237	<b>496</b>	<b>3,73%</b>
ST3	12	113	46	28	44	208	<b>451</b>	<b>3,39%</b>

S1	10	200	83	80	33	287	<b>693</b>	<b>5,21%</b>
S2	23	532	217	306	162	893	<b>2133</b>	<b>16,04%</b>
S3	15	830	600	1412	598	3527	<b>6982</b>	<b>52,50%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>2348</b>	<b>1298</b>	<b>2165</b>	<b>1071</b>	<b>6315</b>	<b>13298</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Dirección de Recursos Humanos PNP (2018)

También es significativo señalar que existe una cantidad de efectivos policiales que tienen más de una orden de sanción simple registrada en el SIWARH, y no han sido validadas; por ejemplo, solo respecto a los Sub Oficiales de Tercera PNP, existen 804 policías que cuentan con dos órdenes de sanción cada uno, no validadas; 218 con tres órdenes de sanción cada uno, no validadas; 68 policías con cuatro órdenes de sanción cada uno, no validadas; 35 policías con cinco órdenes de sanción cada uno, no validadas; 13 policías con seis órdenes de sanción cada uno, no validadas. Esta realidad observable pone en evidencia posibles actos de corrupción en el proceso de registro de sanciones, específicamente en el diligenciamiento de las mismas hacia la DIVPD-DIRREHUM PNP; toda vez que, ya no es lógico, pensar que el Sub Oficial de Tercera que cuenta con cuatro, cinco o seis órdenes de sanción sin validar, estas se hayan extraviado o perdido; lo lógico pensar es que han sido sustraídas dolosamente en el diligenciamiento. Igual escenario se presenta para los Oficiales, por ejemplo, para los Alféreces PNP, existen 18 Oficiales con dos órdenes de sanción cada uno, no validadas; y, tres con tres órdenes de sanción cada uno, no validadas.

También es importante precisar que aparentemente los porcentajes expuestos en la Tabla 3 son irrelevantes; sin embargo, si se observa la consecuencia que genera la no validación, como ya se ha señalado se pone en peligro la disciplina policial.

Tabla 4: Policías por grados con más de una sanción simple registrada en el SIWARH, y no validadas del 2013 al 2018.

GRADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
CRNL.	9										<b>9</b>
CMDTE.	41	2									<b>43</b>
MAY.	60	6	1								<b>67</b>
CAP.	73	4		3							<b>80</b>
TNTE.	74	12	1								<b>87</b>
ALFZ.	158	<b>18</b>	<b>3</b>								<b>179</b>
SS	492	46	6	1							<b>545</b>
SB	518	41	5	2							<b>566</b>
ST1	616	58	11	4							<b>689</b>
ST2	387	32	8	2				1		1	<b>431</b>
ST3	348	29	10	2		1		1		1	<b>392</b>
S1	484	71	20	3							<b>578</b>
S2	1409	237	45	19	1	2	3		3		<b>1719</b>
S3	4039	<b>804</b>	<b>218</b>	<b>68</b>	<b>35</b>	<b>13</b>	4	3	4	3	<b>5191</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8708</b>	<b>1360</b>	<b>328</b>	<b>104</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>10576</b>

Fuente: Dirección de Recursos Humanos PNP (2018)

También se ha recabado como muestra, información en forma aleatoria, las sanciones que han sido remitidas mediante Oficio por las Sub unidades responsables de registrar en el SIWARH, de los departamentos de Piura, Lambayeque, Ayacucho, Cusco y Apurímac, por ser los departamentos que presentan mayores deficiencias en el registro y validación; observándose en la Tabla 5, la existencia de 20 órdenes de sanción que fueron registradas debidamente por las Oficinas de Administración de estas Sub Unidades Policiales, pero que en la DIVPD no han podido ser validadas; toda vez que, la orden de sanción físicamente no ha llegado a la DIVPD; para su validación; es decir, se ha extraviado, perdido o ha sido sustraída dolosamente en el diligenciamiento de la misma; por ejemplo, se observa en la Tabla 5, que la orden de sanción número 2, con Carné de Identidad Policial (CIP) N° 314669924, fue registrada el 20 de febrero del 2018 como infracción leve (L26), con seis días de sanción; este procedimiento fue registrado en el Sistema de Gestión de Expedientes (SIGE); sin embargo la orden de sanción nunca llegó a

la DIVPD o a mesa de partes de la DIRREHUM PNP; en consecuencia, se extravió, perdió o fue sustraída en el diligenciamiento

Tabla 5: Conjunto de casos de sanciones simples impuestas a nivel nacional con fecha de registro en el SIWARH y fecha de remisión a la Dirección de Recursos Humanos y se encuentran pendientes de validación, 2013-2018.

CIP	N°	GRADO	FECHA PAPELETA	COD.	MAG NITUD	FECHA DIGIT.	DOCUMENTO DE REMISIÓN	DPTO.
32024032	1	S3	11/06/2018	L31	4	27/06/2018	OF. N°0438 27/06/2018	
31466924	2	S1	13/02/2018	L26	6	20/02/2018	OF. N°094 19/02/2018	
31928251	3	S3	17/10/2017	L24	8	09/06/2018	OF. N°117 21/05/2018	PIURA
31933379	4	S3	23/10/2017	L24	6	09/07/2018	OF. N°146 21/05/2018	
31932544	5	S3	06/10/2017	L24	6	09/07/2018	OF. N°147 21/05/2018	
31931864	6	S3	06/10/2017	L24	6	09/07/2018	OF. N°148 21/05/2018	
30337970	7	SB	01/03/2018	L38	6	09/04/2018	OF. N°1196 09/04/2018	
30703693	8	ST1	16/03/2018	L44	6	02/05/2018	OF. N°1420 24/04/2018	LAMBAYEQUE
31857830	9	S3	12/06/2018	L40	2	19/06/2018	OF. N°2308 14/06/2018	
31461220	10	S1	21/04/2018	L7	2	14/08/2018	OF. N°1472 06/07/2018	
31461220	11	S1	03/05/2018	L26	6	09/07/2018	OF. N°1484 06/07/2018	AYACUCHO
31415253	12	S2	22/06/2018	L40	4	11/07/2018	OF. N°1486 06/06/2018	
31309557	13	S1	01/03/2018	L8	2	17/05/2018	OF. N°939 02/05/2018	
31502125	14	S2	24/10/2017	L10	4	03/02/2018	OF. N°0110 03/02/2018	
31976196	15	S3	13/11/2017	L24	6	16/02/2018	OF. N°0147 15/02/2018	CUSCO
32089693	16	S3	20/03/2018	L11	2	02/04/2018	OF. N°0438 31/03/2018	
31743725	17	S3	28/03/2018	L26	6	23/04/2018	OF. N°0619 20/04/2018	
31967197	18	S3	04/06/2018	L21	4	21/07/2018	OF. N°320 21/07/2018	
30580062	19	SS	26/01/2018	L32	8	22/02/2018	OF. N°066 22/02/2018	APURIMAC
31889680	20	S3	21/03/2018	L32	10	08/06/2018	OF. N°188 19/04/2018	

Fuente: Dirección de Recursos Humanos PNP (2018)

Lo mismo sucedió en Lima y el Callao (Tabla 6), donde se muestran 11 órdenes de sanción simple que han sido debidamente registradas en el SIWARH, y, sin embargo, no han sido validadas por la DIVPD; en consecuencia, se extravió, perdió o fue sustraída durante el diligenciamiento.

Tabla 6: Conjunto de casos de sanciones simples impuestas a personal policial en Lima y Callao, con fecha de registro en el SIWARH y que no han sido validadas por la DIVPD.

CIP	N°	GRADO	FECHA PAPELETA	COD	MAG NITUD	FECHA DIGIT.	DOCUMENTO DE REMISIÓN	DPTO.
31334123	1	S3	10/02/2018	L11	2	27/03/2018	OF. N°879 19/03/18	LIMA
30891687	2	ST1	18/01/2018	L41	4	07/02/2018	OF. N°44 07/02/2018	
31306105	3	ST3	06/01/2018	L39	10	15/03/2018	OF. N°456 14/03/2018	
31378359	4	S1	18/05/2018	L43	6	01/06/2018	OF. N°767 01/06/2018	
31415342	5	S2	06/01/2018	L39	8	16/03/2018	OF. N°456 14/03/2018	
31754166	6	S3	18/01/2018	L41	4	07/02/2018	OF. N°43 07/02/2018	
31645950	7	S2	05/04/2018	L7	2	31/07/2018	OF. N°879 18/06/2018	CALLAO
31428692	8	S1	05/04/2018	L9	2	31/07/2018	OF. N°880 18/06/2018	
31818034	9	S3	30/04/2018	L18	6	31/07/2018	OF. N°881 18/06/2018	
31825479	10	S3	26/05/2018	L40	4	31/07/2018	OF. N°882 18/06/2018	
31765506	11	S3	04/05/2018	L31	6	31/07/2018	OF. N°883 18/06/2018	

Fuente: Dirección de Recursos Humanos PNP (2018)

En ese contexto, para la segunda evidencia se ha identificado como indicadores de desempeño, el número de órdenes de sanción simple no validadas por la DIVPD, número de órdenes de sanción simple pendientes de validación de Oficiales y Sub oficiales, número de efectivos policiales con más de una sanción simple registrada en el SIWARH no validadas; y, número de órdenes de sanción remitidas por los Departamentos de Piura, Lambayeque, Ayacucho, Cusco, Apurímac, Lima y el Callao, no validadas, y que fueron remitidas a la DIVPD, pero no llegaron físicamente a su destino para su validación.

Por otro lado, del trabajo de campo, no se ha evidenciado intervenciones, estadísticas e informes que demuestren la supervisión y control permanente o esporádica de la DIVPD, respecto a los operadores del registro y validación de las órdenes de sanción, siendo una evidencia básica del deficiente control y supervisión de esta División, el número limitado de 8 efectivos policiales que prestan servicios en esta División; Sin embargo, ellos constituyen los indicadores de desempeño.

Al mes de agosto 2018, existían aproximadamente 13,298, órdenes de sanción simple impuestas al personal de Oficiales y Suboficiales PNP, por infracciones leves, correspondientes a los años 2013 al 2018, las mismas que han sido debidamente registradas en el Sistema Web de Administración de Recurso Humanos (SIWARH) que administra la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú, y que se encuentran pendientes de validación en el sistema integrado de la Gestión de la Carrera del efectivo policial; así como, su anexo en el legajo personal de los sancionados, por parte de la División de Procesos Disciplinarios de la DIRREHUM PNP, al no haberse cumplido con los procesos establecidos en el Modulo de Registro de Órdenes de Sanción (MOREOS), quedando en la impunidad los efectivos infraccionados y viéndose favorecidos en los diferentes procesos administrativos de la carrera policial; así como, causar un perjuicio a sus compañeros que compiten directamente en sus proyectos profesionales.

Esta situación tiene sus efectos en el interior de la Institución policial, al poner en peligro uno de los bienes jurídicos fundamental de la policía, como lo es la Disciplina; La Policía Nacional es una organización jerarquizada, mediante grados policiales; y el mando y comando que se exterioriza con las ordenes y el fiel acatamiento de estas por parte de los subordinados; estas órdenes y disposiciones regulan el comportamiento del Policía en el interior (disciplina y servicio policial) y exterior de las instalaciones policiales



(comportamiento ético e imagen institucional); el aseguramiento de la disciplina se fundamenta en las sanciones que se le impone a quien trasgrede las normas administrativas de carácter disciplinario; esta sanción implica una disminución del puntaje en el factor disciplina; que influenciará de manera negativa en el proceso de ascensos, postulación a cursos de capacitación o especialización, incluso ante un exceso de sanciones el pase a la situación de disponibilidad o retiro.

De no sancionarse una conducta que trasgrede la norma disciplinaria, se estaría poniendo en riesgo este bien jurídico; puesto que, el policía trasgresor entendería que no hay sanción ante un mal comportamiento; y esta actitud originaría en los demás policías que cumplen la norma un descontento, provocando el malestar en la institución y la correspondiente disminución de la capacidad operativa.

#### 1.1.4 Afectación al ciudadano

Cabe destacar que la afectación directa se genera en el público interno; es decir, en el propio personal policial que cumple el reglamento de disciplina policial; sin embargo, la Policía Nacional del Perú como institución jerarquizada y con poder y ejercicio proporcional de la fuerza pública, se debe a la población; por ello, bien se dice en el artículo 45° de la Constitución Política que “el poder emana del pueblo...” (Congreso Constituyente Democrático, 1993); es quien asume subjetivamente el contrato de respetar a sus integrantes e imbuirlos de autoridad; es decir, ya no actúan por su condición personal; sino, por representar la autoridad de un Estado.

Por la supremacía de su función la Policía Nacional tiene que contar con un instrumento de gestión que regule de forma efectiva la disciplina policial;

actualmente se encuentra en vigencia la Ley N° 30714 que regula el Régimen Disciplinario de la PNP y al igual que las anteriores leyes ha dimensionado las infracciones, en relación a los bienes jurídicos protegidos, como Ética Policial, la Disciplina Policial, el Servicio Policial y La Imagen Institucional.

Si se analizan algunas infracciones leves específicas que corresponden a **la Disciplina**: como la de desautorizar a un subordinado en presencia del público ..., o la de concurrir fuera de actos de servicio a lugares frecuentados por personas de mala o dudosa reputación, afectando la imagen institucional; **al servicio policial**: Alejarse de su puesto de servicio para realizar actividades ajenas al mismo, sin causa justificada y sin generar consecuencias graves; proceder con negligencia en la conducción y supervisión del personal bajo sus órdenes; **contra la imagen institucional**: Atender al público en forma displicente o dirigirse a las personas con términos o gestos inadecuados, contraviniendo las normas de cortesía o urbanidad; proferir palabras soeces en presencia del público o personal de la PNP; hacer uso del uniforme, accesorios, distintivos y otros antirreglamentariamente; protagonizar escándalos en traje de civil, afectando la imagen institucional; **contra la ética**: Utilizar los distintivos de autoridad y mando con fines ajenos al servicio; Atentar contra el ornato de la ciudad o no respetar las normas de convivencia ciudadana.

Mediante un razonamiento sencillo, se establecerá que estas infracciones si son percibidas por la ciudadanía y de alguna forma afectan la percepción de la imagen institucional al conocer que un efectivo policial, cometió algunas de estas infracciones leves y nunca fue sancionado; esta aseveración se refuerza si se establece que la ciudadanía a través de familiares policías, conozca que existen policías que son continuos en cometer este tipo de faltas y sin embargo, no figuran en su legajo personal o lo más observable que asciendan al grado inmediato superior; sin duda, este poder que emana del pueblo se va deteriorando y por ello, somos testigos de que, algunas personas agreden a los policías cuando este interviene legalmente; sin

embargo, una deteriorada imagen ocasiona que la población deje de confiar en su policía; y, permite que generalice a todos los policías como corruptos, o malos, o no confiables, que cometen actos de desobediencia y resistencia a la autoridad y se encuentran implicados en la comisión de un delito.

A ello, se suma las continuas noticias que permanentemente se exponen y exhiben en los diferentes medios de comunicación; respecto, a las infracciones leves, graves y muy graves que cometen los efectivos policiales en el cumplimiento de su función; infracciones que, pueden darse desde un maltrato al público, hasta la comisión de un delito; es evidente que la población se siente desatendida e insegura en su comunidad.

Asimismo, existe una afectación directa en el personal policial, en el sentido que la evaluación de los procesos administrativos relacionados con el ascenso, condecoraciones, asignación de cargo, cursos en el país y en el extranjero, agregaduría policial, pase a la situación de disponibilidad y retiro por medida disciplinaria, o insuficiencia disciplinaria, entre otros; estos se proyectan en base al sistema de meritocracia de los efectivos policiales; donde se tiene en consideración factores de evaluación, como, rendimiento profesional o técnico, formación académica, experiencia para el servicio policial, moral y disciplina y antigüedad; siendo el factor moral y disciplina el que tiene un mayor coeficiente de calificación (03), que los coeficientes de los otros factores de evaluación, conforme lo establecido en el Decreto Legislativo 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal Policial.

Estas acciones atentan contra los bienes jurídicos protegidos por la ley N° 30714, constituidos por la Ética Policial, la Disciplina Policial, el Servicio Policial y la Imagen Institucional, previstos para salvaguardar la disciplina policial, pilar fundamental de la Policía Nacional del Perú, necesaria para su adecuado cumplimiento de la función y el desarrollo institucional.

## 1.2 Estado de la cuestión

### 1.2.1 Identificación de medidas adoptadas por la institución policial

Hasta el momento se ha señalado que esta deficiencia se viene produciendo desde el año 2013, en que se implementó el SIWARH en la DIRREHUM PNP; sin embargo luego de la revisión de información en la DIVPD-DIRREHUM PNP y en el Órgano de Inspectoría General de la PNP no se ha encontrado algún proceso disciplinario que se haya iniciado o culminado por infracción al proceso de registro y validación de sanciones simples en el SIWARH; sólo en el mes de agosto del 2017, el Departamento de Sistematización de la Carrera Policial de la DIRREHUM PNP, reportó a la División de Procesos Administrativos Disciplinarios, que existían 15,352, órdenes de sanción registradas en el módulo de registro de órdenes de sanciones (MOREOS) del Sistema Web de Administración de Recursos Humanos (SIWARH), correspondientes a los años del 2013 al 2017, que no habían sido validadas y registradas en la base de datos de los administrados encontrándose en estado pendientes de validación. (Informe 4358-DIRREHUM PNP/DIVSICPAL-DEPSICP-UNINFO).

Se redactaron diversos Informes N°. 015, 016 y 017-DIRREHUM PNP detallados como evidencias; sin embargo, en ningún de ellos se solicita o dispone una investigación administrativa para sancionar a los responsables. La DIRREHUM PNP solo adoptó medidas administrativas para corregir, las observaciones encontradas, dirigidos a las unidades orgánicas de la PNP, para que procedan a subsanar, en la parte que le corresponda a cada una de ellas.

Asimismo, se adoptaron disposiciones administrativas por el comando institucional, para corregir, las observaciones encontradas; en el año 2017, se

emitieron los siguientes documentos de acción, dirigidos a las unidades orgánicas de la PNP, para que procedan a subsanar, en la parte que le corresponda a cada una de ellas, sin embargo, al 2018, continua la problemática expuesta: Comunicado en Águila 6, Sistema Virtual de la DIRREHUM, Memorándum Múltiple N°.172, de la Dirección General PNP y oficio de la DIRREHUM PNP; en consecuencia, al no existir ningún proceso administrativo sancionador hasta el año 2018 por el deficiente proceso de registro de sanciones, y pese a las disposiciones realizadas, el problema de la no validación continúa a la fecha.

### 1.2.2. Marco Normativo

Decreto Legislativo 1149, Ley de la Carrera y Situación Policial, del 10 de diciembre del 2012. Tiene como propósito garantizar el desarrollo personal, profesional y técnico de los integrantes de la Policía Nacional del Perú.

Decreto Legislativo N° 1150, Ley del Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, con sus modificatorias y derogatorias del 10 de diciembre del 2012 (Derogado)

Decreto Supremo N°.004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del 8 de enero del 2013; política que plantea la implementación de gestión por resultados; dentro de la cual establece la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios a los ciudadanos.

Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, del 16 de diciembre del 2016. Norma que establece la misión, funciones, estructura, y

los diferentes regímenes especiales dentro de la Policía Nacional del Perú, entre los cuales se encuentra el Régimen Disciplinario de la PNP.

Decreto Supremo N° 026-2017-IN Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, del 13 de octubre del 2017.

Decreto Legislativo N° 1268, que Regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú del 16 de diciembre del 2016. (Derogado)

Decreto Supremo N° 005-2017-IN que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1268, Del 8 de marzo del 2017. Regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú. (Derogado)

Ley N<sup>a</sup> 30713 que deroga el Decreto Legislativo N° 1268, del 29 de diciembre del 2017. Regula el Régimen Disciplinario de la PNP, y restituye la vigencia de las normas modificadas o derogadas por este.

Ley N° 30714 que regula el Régimen Disciplinario de la PNP del 30 de diciembre del 2017. Establece normas y procedimientos administrativos destinados a prevenir, regular y sancionar las infracciones cometidas por el personal de la Policía Nacional del Perú, y de esta manera proteger los bienes jurídicos de la PNP necesarios para el correcto cumplimiento del deber policial.

Todo este conjunto de normas legales establecidas en nuestro ordenamiento jurídico, se interrelacionan, al momento de llevar a cabo un rediseñamiento, para mejorar la Ineficacia del procedimiento administrativo de registro y validación de las órdenes de sanción simple, en la Base de Datos del registro de sanciones de la carrera policial, que administra la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

Es relevante precisar que se han señalado algunas normas actualmente derogadas por cuanto estuvieron vigente en el periodo de observación de la presente investigación (2013-2018) cuando se empezó a utilizar el Sistema SIWARH.

## **Capítulo II – DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

### **2.1 Causas del Problema**

#### **2.1.1 Causa 1: Deficiente registro de las órdenes de sanción simple en las oficinas de Administración de las Sub Unidades Policiales.**

El personal policial que presta servicios en las sub unidades policiales como destacamentos, comisarías, divisiones policiales; mantienen una estrecha relación de amistad entre ellos; el actual encargado del registro de las sanciones y el encargado de diligenciar la orden de sanción a la siguiente unidad responsable, laboran en la misma sub unidad que el sancionado; también cabe la posibilidad que el sancionador retire la papeleta de sanción voluntariamente por la relación amical con el sancionado; ante estas situaciones puede venir el aprovechamiento del sancionado para sacar ventaja de esa relación amical con el registrador de sanciones y encargado del diligenciamiento, esta afirmación explicaría que la orden de sanción simple sea registrada en el SIWARH de forma deficiente por estos responsables al no consignar los datos correctos o no verificar los datos que se consignan en la orden de sanción al momento de realizar el registro en el sistema; asimismo, los encargados proceden a registrar más de una vez la misma orden de sanción; hecho que produce la duplicidad del registro en el Sistema Web de Administración de Recursos Humanos; aunado a todo esto, esta la falta de capacitación y preparación de los encargados del registro de la orden de sanción.

En consecuencia, esta realidad afecta directamente el proceso de registro de las órdenes de sanción simple en la Dirección de Recursos Humanos de la PNP; por cuanto, no se cumple con el flujograma establecido y se genera la impunidad en aquellos policías que trasgredieron la norma administrativa, promoviendo la indisciplina y dándoles la oportunidad a obtener los beneficios de forma similar que el policía que es disciplinado.

#### 2.1.2 Causa 2: Deficiente diligenciamiento de órdenes de sanción simple.

Actualmente el diligenciamiento de las órdenes de sanción simple conlleva un procedimiento que ha generado el problema del número de órdenes de sanción pendientes de validación; cuando el policía sancionador entrega la orden de sanción simple a la Sub Unidad donde labora, se procede a registrarla en el SIWARH y a crearle una Hoja de Trámite (HT) en el Sistema de Información y Registro de Expedientes (SIGE), y tramitarla a la DIRREHUM PNP por conducto regular para su validación, en razón que la Sub Unidad, Gran Unidad o Dirección Policial la remite sin validarla, puesto que, no tiene la facultad para hacerlo; sin embargo, este proceso increíblemente puede durar varias semanas, meses, años, o de lo contrario no llegan a su destino; porque se envía en forma física la orden de sanción incluida la HT, por Serpost, agencia de viaje vía terrestre o aérea, o es trasladada por un corresponsal, siendo éste último un efectivo policial designado específicamente para el traslado de documentos a la DIVPD-DIRREHUM.

Una vez recibido el expediente conteniendo la orden de sanción simple por la DIVPD, es decretado al efectivo policial responsable de la validación, quien procede a verificar en el SIWARH, que los datos que se consignan en el

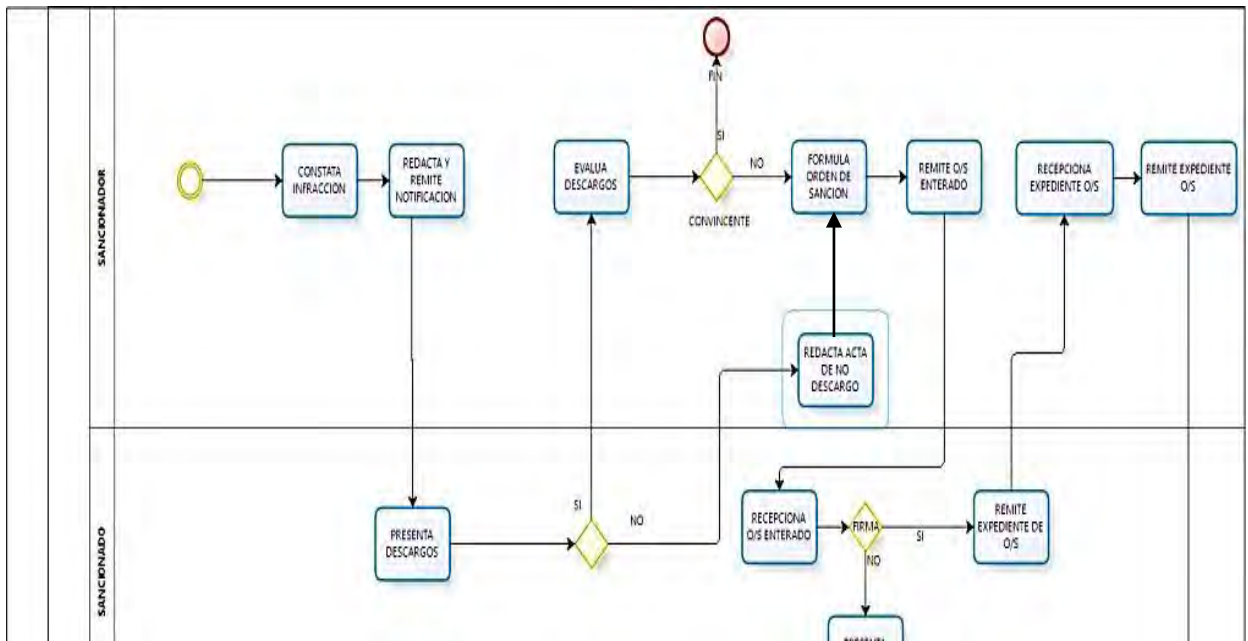


registro de la orden de sanción son los mismos que se encuentran en la citada orden de sanción; de encontrarla conforme procede a su validación, si los datos registrados no concuerdan con los consignados en la sanción, o si los datos o información contenida no está de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 30714 que regula el Régimen Disciplinario de la PNP, es devuelta a la unidad donde se registró para la subsanación correspondiente y posterior devolución para su validación; este proceso también inexplicablemente puede durar un tiempo prolongado; o de lo contrario simplemente no retorna.

La División de Procesos Disciplinarios para validar la orden de sanción que se encuentra registrada en el SIWARH, necesita tener físicamente la orden de sanción para evaluar la correcta elaboración de la sanción y los datos registrados y proceder a su validación correspondiente; posteriormente se procede a remitir el expediente conteniendo la orden de sanción a la División de Administración de Legajos, para que sea anexada al legajo personal del infractor.

Se ha señalado que se pueden producir diferentes hechos que han ocasionado la pérdida o retraso de la orden de sanción en el proceso del trámite documentario, como la intención del infractor para que no llegue la orden de sanción oportunamente al registro y legajo personal, el apoyo del falso compañerismo para coadyuvar en el retraso o desaparición de la orden de sanción, también podrían estar involucrados el corresponsal de documentos, o los que laboran en mesa de partes de las unidades policiales de donde se remite la sanción, o existir la sustracción dolosa de la orden de sanción.

Esta situación pone en evidencia directa el deficiente proceso de registro de las órdenes de sanción simple en la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.





## Figura 2: Actual Proceso de validación de sanciones

Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Causa 3: Deficiente supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro de órdenes de sanción simple registradas en el SIWARH, por las Oficinas de Administración de las unidades policiales responsables.

En el año 2017; recién se ubica una primera evidencia concreta respecto a la permanente irregularidad del deficiente registro y validación de las órdenes de sanción que afectan la disciplina policial; el Informe N° 10-2017-DIRREHUM-PNP/DIVPD-SECORESA del 22 de abril del 2017, instruido por la Sub Oficial Brigadier PNP Blanca Cuzcano Ramírez, documentario de la DIVPD, dando cuenta sobre las órdenes de sanción simple que han sido validadas, identificadas con su Hoja de Trámite correspondiente y que se encuentran pendientes de remisión a la División de Administración de Legajos (DIVADLEG) de la DIRREHUM PNP, para que sean anexadas en el legajo personal de los administrados.

Como segunda evidencia se tiene el Informe N° 17-2017-DIRREHUM-PNP/DIVPD.SEC del 20 de septiembre del 2017, instruido por el Coronel PNP Juan Manuel Pedrera Ruíz Jefe de la DIVPD, informando la problemática relacionada con las órdenes de sanción impuestas al personal de Oficiales y Sub Oficiales PNP, correspondiente a los años 2010 al 2017, debidamente validadas pero que se encuentran físicamente en la DIVPD no habiendo sido remitidos a la DIVALEG PNP; así mismo, la tercera evidencia se encuentra en los Informes N° 015, 016 y 017-2017-DIRREHUM-DIVPD-SECORESA del 25

de agosto, 18 de septiembre y 4 de octubre del 2017 respectivamente; instruidos por el Comandante PNP Rubén Darío Ortiz Espinoza, informando sobre las novedades detectadas en el registro de órdenes de sanción en el SIWARH, por parte de las unidades generadoras de dicho registro y/o responsables de su diligenciamiento, durante el primer semestre del año 2017 y los años 2016 y 2015.

Sin embargo, ninguno de estos Informes promovieron la investigación administrativa disciplinaria para establecer la responsabilidad administrativa correspondiente; lo que demuestra que no se estuvo realizando un eficiente control y supervisión del registro de las órdenes de sanción, que habían sido registradas en el SIWARH, de conformidad a sus atribuciones y facultades que le confería el Modulo de Registro Órdenes de Sanción, que forma parte del SIWARH.

Recién en noviembre del 2017, el Jefe del Departamento de Sistematización de la Carrera Policial de la DIRREHUM PNP instruye el Informe N°4358-2017, adjuntando un CD-ROM conteniendo dos archivos digitales con información actualizada al 25 de noviembre del 2017, donde detalla sobre un significativo número de órdenes de sanción simple que se encontraban registradas en el SIWARH y no estaban validadas; y sugiere informar a Inspectoría General de la PNP para que realice las acciones correspondientes; el 8 de enero del 2018 se formula y remite el Informe N° 001-2018-DIRREHUM-PNP-DIVPD/DECOSIRAD a Inspectoría General PNP para que realicen las acciones de control y supervisión a nivel nacional; sin embargo, se debe tener presente que la DIVPD, tenía entre sus funciones, realizar las acciones de control y supervisión desde el año 2013, fecha en que se crea el SIWARH; asimismo, a la fecha, no se ha ubicado algún proceso administrativo disciplinario que haya investigado o esté investigando estas deficiencias, para establecer las responsabilidades administrativas o penales a las que hubiera lugar, al personal comprometido.

En consecuencia, constituyen un indicador de esta tercera causa, el número de Informes instruidos dando cuenta de las deficiencias que se venían suscitando en el registro de las órdenes de sanción; número de actas formuladas por los mismos hechos en el 2018, y número de investigaciones administrativas o denuncias realizadas, relacionadas al deficiente proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simple.

Siendo el control, el monitoreo y la supervisión, acciones que hubieran permitido identificar oportunamente las deficiencias en el registro de las órdenes de sanción en el SIWARH, por parte del personal responsable del registro; hecho que hubiera permitido la posibilidad de corregir en forma oportuna los errores y deficiencias durante el registro de las órdenes de sanción, validación y diligenciamiento de las mismas; sin embargo al existir un deficiente control, monitoreo y supervisión diaria o periódica, de los registros de las órdenes de sanción, y como consecuencia de la falta de estas acciones no se han establecido las responsabilidades administrativas disciplinarias por el accionar, culposo o doloso de los encargados de realizar el registro en el SIWARH; hecho que ha permitido que ante la ausencia de las medidas de control, el personal continua incurriendo en estas deficiencias.

## 2.1.4 Árbol de problemas

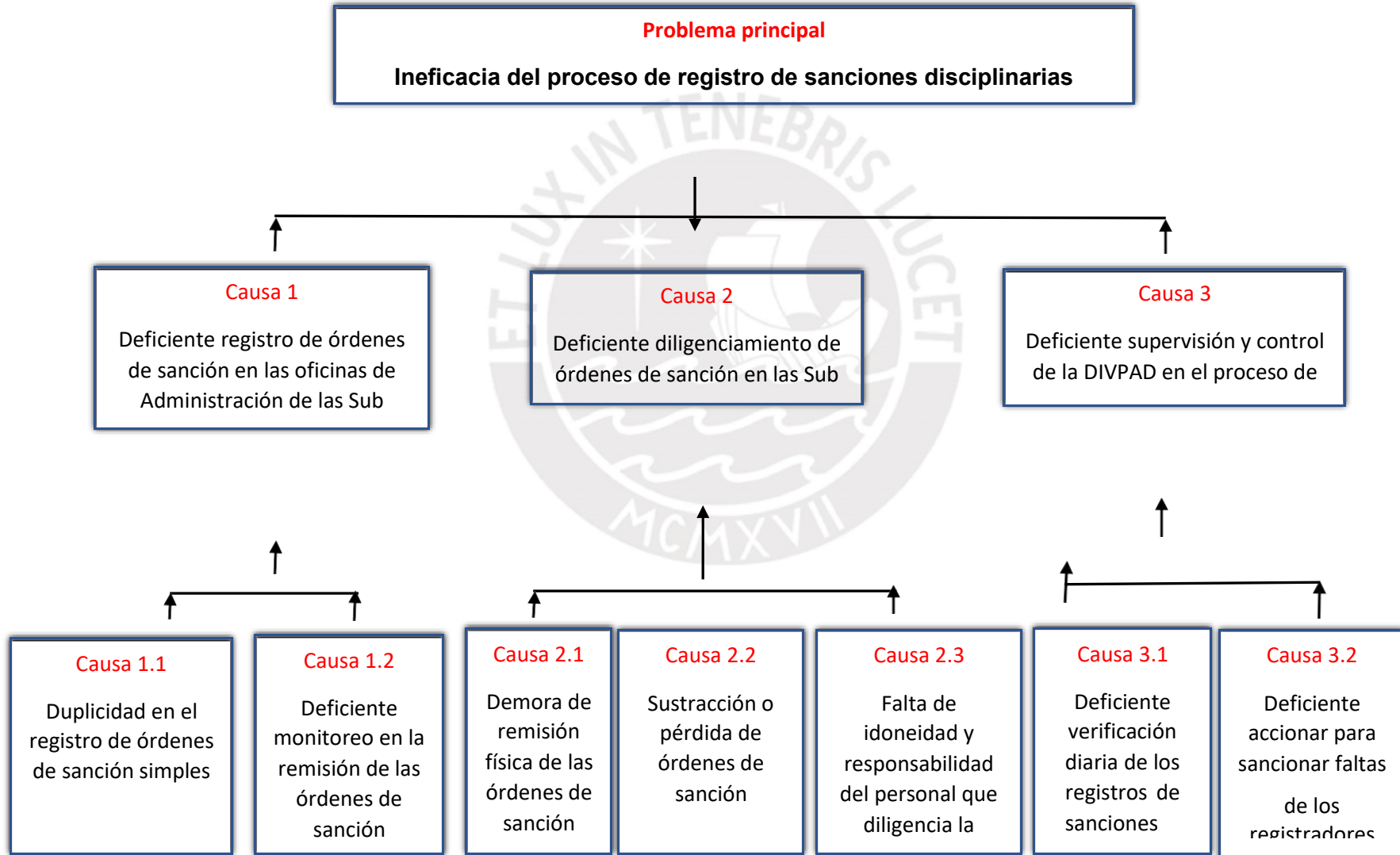


Figura 3: Árbol del problema

Fuente: Elaboración propia





## 2.2 Transformación de árboles de problemas a medios

### 2.2.1 Medio 1

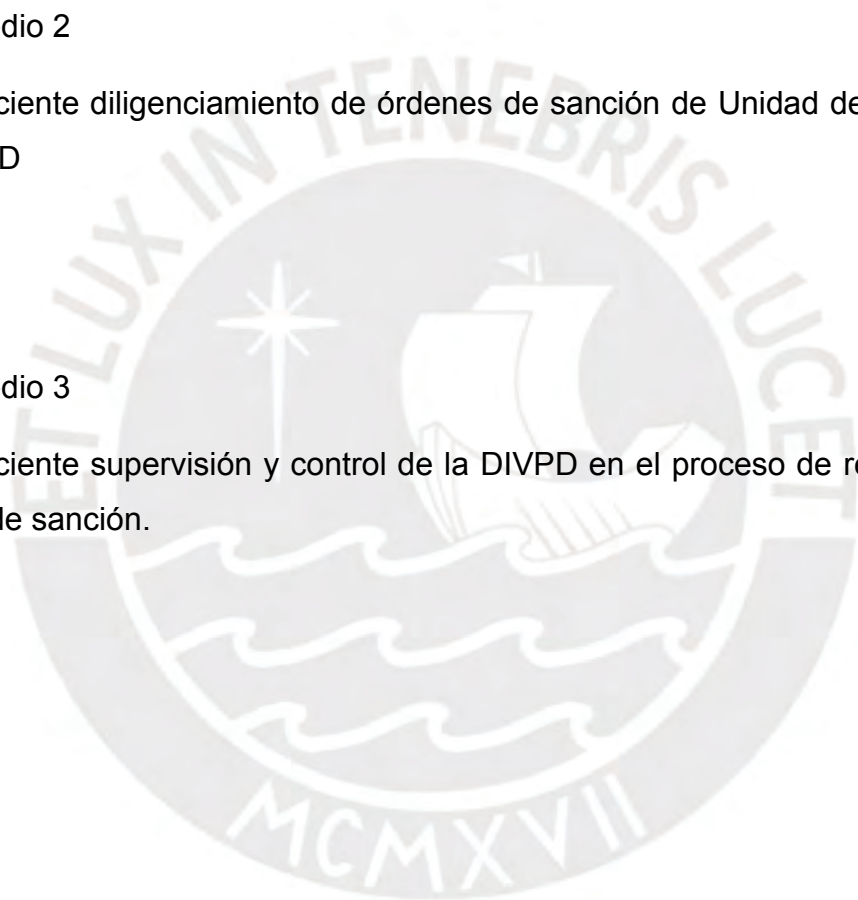
Eficiente capacidad de los técnicos encargados del registro en las oficinas de Administración de las unidades policiales donde pertenece el sancionador.

### 2.2.2 Medio 2

Eficiente diligenciamiento de órdenes de sanción de Unidad de Registro a la DIVPD

### 2.2.3 Medio 3

Eficiente supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro de órdenes de sanción.



## 2.2.4 Árbol de medios

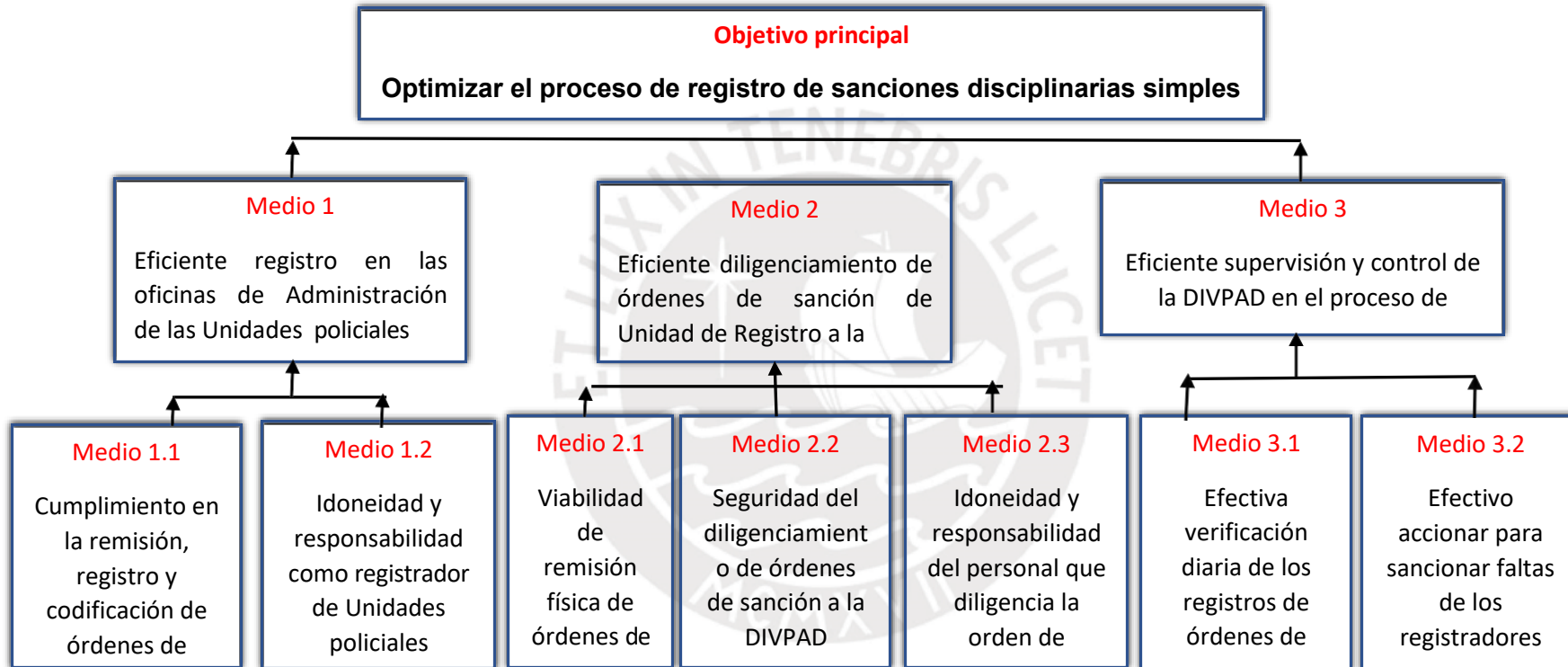


Figura 4: Árbol de medios

Fuente: Elaboración propia



## 2.3 Estructura de la solución

### 2.3.1 Selección de medios

Para llevar a cabo el presente proyecto de innovación y teniendo en cuenta la posible solución de los problemas presentados, es que se han seleccionado los medios siguientes:

**Medio 2:** Eficiente diligenciamiento de órdenes de sanción simple en la Unidad de Registro de la DIVPD

Este cambio amerita la descripción detallada de la innovación, que se expresa en el desarrollo de cada una de las dimensiones: Primera dimensión: El progreso permanente de los procesos con enfoque incremental o Kaizen; y, se direcciona a cambios mínimos, incrementándose de forma gradual, posibles de implementar en el lugar de trabajo (grandes unidades policiales) (Imai, 1998); En los progresos intervienen el integro de los empleados, quienes asumen la responsabilidad directa de mejorar; puede emplearse pequeños grupos de trabajo que laboran bajo una perspectiva bottom-up, es decir, de abajo hacia arriba circulan las iniciativas de mejora (Zairi y Letza, 1994).

En consecuencia por la importancia y reserva del procedimiento solo se debe generar pequeños grupos de trabajo utilizando métodos e instrumentos estadísticos elementales y básicos que permiten el uso por los trabajadores, por ejemplo el uso del sistema SIWARH.

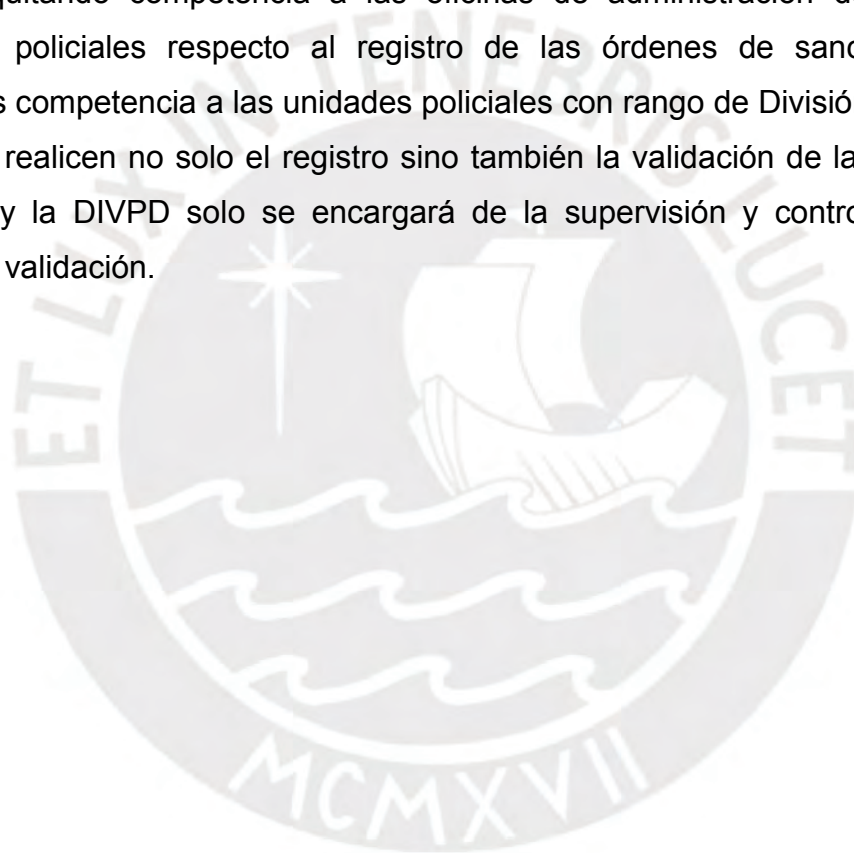
Para la segunda dimensión: la mejora continua de procesos con enfoque de rediseño de procesos; asume una situación de progreso permanente, concentrada en solucionar dificultades concretas de los procesos en fronteras

organizacionales definidas, hasta conseguir el progreso integral de los procesos de trabajo que atraviesan estas fronteras; con el propósito de conseguir beneficios observables y claros de forma inmediata (Sirkin y Stalk, 1990; Majchrzak y Wang, 1996; De Toro y McCabe, 1997); esta dimensión se caracteriza por que los progresos que se promueven son sustanciales, aunque mantenga un riesgo intermedio, no elevado (MacDonald, 1995); es evidente que el nombramiento del personal policial para que se haga cargo del registro de sanciones y todas las unidades policiales comprometidas en el proceso de registro validación y diligenciamiento hasta que llegue a la DIVPD, conlleva riesgos como lo señalan los autores citados; genera un enfoque e impacto directo con el cliente a través del flujo horizontal de los procesos y actividades claves de la organización (el proceso comienza y termina con el cliente), reduciendo y minimizando en este sentido las limitaciones de la gestión por funciones departamentales o vertical (Yingling, 1997; De Toro y McCabe, 1997; Ostroff, 1999; Spector, 1999); este aspecto teórico pone de relevancia que el diligenciamiento de la orden de sanción por conducto regular hasta la DIVPD conlleva a riesgos de desaparición de la orden de sanción y la persona latente para que esto suceda es el infractor y todos los efectivos policiales encargados de los registros y validaciones que potencialmente pueden cometer actos de corrupción; partiendo de la determinación de objetivos y metas estratégicas asumidas por la dirección hasta la expansión y trasmisión de las mismas, la gestión y el rediseño representan el alineamiento eficaz de la estrategia a la operación (Zairi, 1997; Lee y Dale, 1998).

En consecuencia, este rediseño planteado debe iniciarse con un planeamiento de la solución innovadora, este aspecto es viabilizado por la Tecnología de la Información (TI), importante técnica aplicable en las decisiones de Rediseño de Procesos; por cuanto, viabiliza la integración de data por medio de la estructura organizacional. La TI relacionado con la gestión y el rediseño de procesos podrían disminuir hasta eliminar los problemas de coordinación y mejorar el rendimiento de los procesos con un impacto inter

funcional, divisional hasta organizacional (Short y Venkatram, 1992; Browning, 1993; Davenport, 1993; Venkatraman, 1994; Powell y Dent-Micallef, 1997).

Es importante observar en el diagrama de flujo innovado que la DIVPD solo se encarga de supervisar y controlar el registro y validación de la Orden de sanción; asimismo, aparentemente, no se observa el cambio en el procedimiento; ello se debe, a que este cambio es organizacional; es decir, se le está quitando competencia a las oficinas de administración de las sub unidades policiales respecto al registro de las órdenes de sanción; para otorgarles competencia a las unidades policiales con rango de División y afines; para que realicen no solo el registro sino también la validación de la orden de sanción; y la DIVPD solo se encargará de la supervisión y control de este registro y validación.



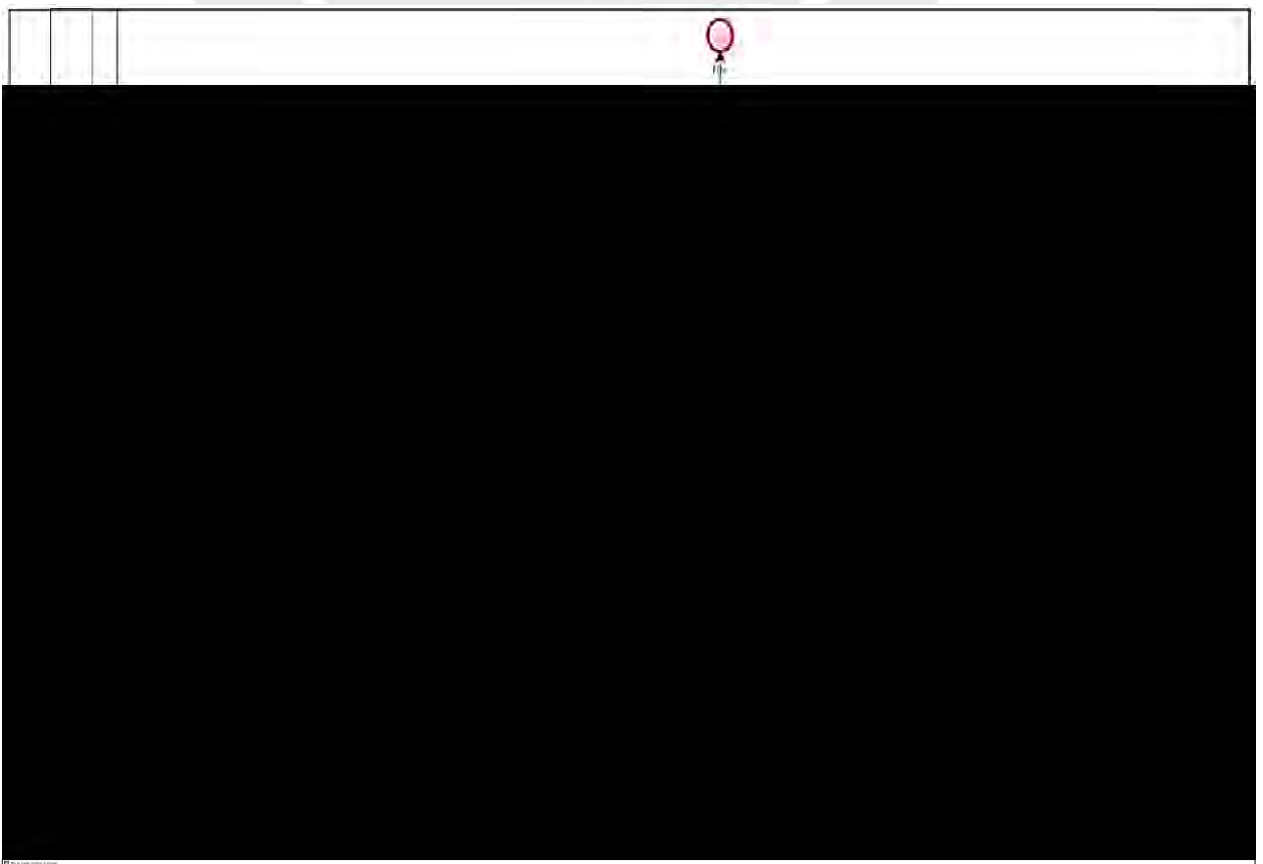




Figura 5: Después Proceso de Validación de Sanciones

Fuente: Elaboración propia



**Medio 3:** Reformar las acciones de supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro, validación y diligenciamiento de las órdenes de sanción simple.

Es relevante que, en la implementación de las actividades, considerar el tercer paso de la gestión de procesos; **iii) La Reingeniería de los Procesos del Negocio;** postula fundamentalmente el pensamiento discontinuo; es decir, el proporcionar un nuevo concepto a las acciones antiguas, a las habituales y sobre el funcionamiento de las organizaciones (Bessant, 2005). Entre sus características relevantes se tiene: Centra íntegramente las mejoras en los procesos (todos los procesos de la organización), el esfuerzo es inter-departamental e inter-funcional (romper las barreras) y se caracterizan por mejoras de corte radical, con alto riesgo y altos costes y uso de recursos. Se orienta a resultados y a la creación de valor, lo que permitirá crear una distinción competitiva como organización.

El esfuerzo de BPR se ubica en la Tecnología de Información, comprende las etapas de creación, tratamiento e interpretación de la información en un ciclo integro, la remodelación de los procesos tiene que ser integro; Zairi y Sinclair (1995, p. 3) señalan también 3 etapas: i) La visualización de procesos, técnica encaminada en determinar una visión de futuro de los procesos indispensables en la organización (Barret, 1994); ii) el Benchmarking, (Klein, 1993; Zairi y Sinclair, 1995); y, iii) la Tecnología de Información; solo asumiendo un cambio total en el pensamiento de los registradores se tendrá asegurado la disciplina policial y el efecto que debe reducir una orden de sanción.

### 2.3.2 Cambio innovador

Antes de presentar el cambio innovador como propuesta de solución, se deben precisar algunas definiciones importantes que fundamentan este cambio; por ejemplo la **Definición de innovación**, para Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega (2010) citados por López (2012) la innovación del modelo de negocio consiste en generar nuevas fuentes de beneficio encontrando nuevas combinaciones de proposiciones de valor y formas de ofrecer valor. Bajo esta perspectiva se aprecia por una lado, innovar el modelo de negocio ligado a generar nuevas propuestas de valor; estas a su vez tienen que ser factibles o realizables; mientras que, para Gambardella y McGahan (2010) citados por López (2012) la innovación del modelo de negocio ocurre cuándo la organización adopta una aproximación comercial diferente sobre sus activos; para estos autores la innovación del modelo de negocio está muy relacionada con la forma de comercializar; sin embargo, en algunas ocasiones la aproximación comercial no cambia y es la generación de valor quien marca la diferencia.

De otro lado, Ramírez (2010) citado por Bustos y García (2014) define la Innovación del sector público como la aplicación de nuevas ideas, para responder a una necesidad o problema específico que mejora el desempeño institucional y genera resultados observables en los índices de eficacia y calidad en la prestación de servicios públicos; con el objetivo de agregar valor público, y de esta forma contribuir al fortalecimiento institucional y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (p. 10); para Bermúdez et al. (2009) Innovación en el sector público es la aplicación de nuevos métodos (procesos, procedimientos, formas de gestión), políticas, productos y servicios con la intención de responder de manera eficaz a los cambios en las necesidades de la sociedad y a las expectativas de los ciudadanos, incrementar la eficiencia del gasto público (reducir costos); y que, tienen como fin último, generar valor a la sociedad (p. 30).

Hernández (2015) señala que el concepto de innovación inicialmente abarcaba los conceptos de creación en productos, luego, pasó a tener en

cuenta la innovación de procesos, servicios y organizativos. La definición del Manual de Oslo, reúne situaciones que pueden ser independientes de la tecnología, como la innovación en el Sector Público: Estudio de apropiación de nuevas tecnologías en un hospital público de un nuevo mercado o la introducción de mejoras organizativas que no dependen de nuevas tecnologías aunque pueden requerir la aplicación o el uso de las ya existentes (p. 21).

En ese contexto, Hernández (2015) respecto a los tipos de innovación los clasifica en: la innovación tecnológica comúnmente relacionada a productos y procesos; y, las innovaciones no tecnológicas relacionadas a temas organizativos de mercadotecnia y de diseño (p. 21). Respecto al grado de originalidad de la innovación los clasifica en: Innovaciones de carácter incremental y radical; la primera corresponde a las innovaciones que incrementan permanentemente el proceso de cambio; y, la segunda, se relaciona a nuevos productos o procesos que no guardan relación con los existentes, no corresponden a un desarrollo natural de los existentes porque expresan un elevado nivel de descubrimiento, y generan significativas transformaciones; con un significativo riesgo de fracaso (pp. 21-22).

En el planteamiento del problema se ha puesto en evidencia el deficiente registro y validación de las órdenes de sanción simple por las oficinas de Administración de las Sub Unidades policiales y la DIVPD, al establecerse de acuerdo a la tabla 1, que 181 órdenes de sanción figuran duplicadas solo para el año 2018; y desde que se creó el sistema entre los años 2013 - 2018 existen un número significativo de 4,911 órdenes de sanción duplicadas; además, el Informe N° 001-2018-DIRREHUM PNP-DIVPD/DECOSIRD, precisa la existencia de 42 registros de órdenes de sanción con numeración de Hoja de Trámite (HT) al parecer errado en el Sistema de Gestión de Expedientes (SIGE); y 4,361 registros no tiene número de HT y están pendientes de validación en el SIWARH; 10 registros de órdenes de sanción simple registradas en el SIWARH y están como pendientes de ser validadas.

Esta situación conlleva al deficiente diligenciamiento de las órdenes de sanción simple desde la Oficina de Administración de la unidad policial donde se registra en el SIWARH la sanción, a la División de Procesos Disciplinarios de la Dirección de Recursos Humanos (DIVPD-DIRREHUM) de la PNP; y que, según la tabla 2 se han identificado desde el año 2013 al 2018 un total de 13,298 órdenes de sanción pendientes de validar; porque estas no llegaron físicamente a la DIVPD-DIRREHUM PNP ya sea por extravío, pérdida o sustracción dolosa en el proceso de diligenciamiento o por un deficiente registro de las mismas en el SIWARH; mientras que la tabla 3, deja evidencia de la existencia de órdenes de sanción pendientes de validación de Oficiales, a partir del grado de Alférez hasta el grado de Coronel PNP; hecho que los favorece en los diferentes procesos en los que participan como parte del proyecto de su carrera policial, como los ascensos, cambios de colocación, condecoraciones, viajes de estudios, entre otros procesos.

Esta deficiencia se repite con mayor connotación en los suboficiales en la jerarquía de Sub Oficiales, donde se ha encontrado que existen 6,982 órdenes de sanción simple corresponden a Suboficiales de Tercera PNP y 2,193 corresponden a Suboficiales de Segunda PNP, indicador que, hace suponer que algo indebido puede estar sucediendo entre los actores participantes en este proceso; y que afecta considerablemente los bienes jurídicos protegidos por la institución policial, que es la Disciplina Policial, el Servicio Policial, la Ética Policial y la Imagen Institucional; más aún si a ello, le agregamos, que existe una significativa cantidad de efectivos policiales que tienen más de una orden de sanción simple registrada en el SIWARH, y no han sido validadas conforme a la Tabla 4.

Por lo tanto, es realmente importante innovar el proceso de diligenciamiento de las órdenes de sanción simple, delegando el procedimiento de sistematización, digitación, registro y validación de las órdenes de sanción

simples a las grandes unidades policiales con rango de División o equivalente a nivel nacional; para evitar que estas órdenes de sanción simple no dejen de ser validadas en forma oportuna, sólo porque no son remitidas físicamente por las unidades registradoras, por un mal registro en el SIWARH, o por algún otro motivo ajeno a la administración.

El cambio innovador respecto a nuevo diligenciamiento, implicaría el logro de que las órdenes de sanción impuestas tengan sus efectos propios e inmediatos en el infractor policial; si estas sanciones que han sido registradas en el SIWARH y no han sido debidamente validadas, no van a ser consideradas como deméritos en el personal infractor, tanto en su hoja de disciplina anual como en los diferentes procesos administrativos en los que participe; como son, los ascensos, condecoraciones, becas de estudios en el extranjero o nacionales, entre otros procesos; y como consecuencia, el efectivo sancionado podría ascender u obtener un reconocimiento, sin merecerlo, resquebrajando además, la disciplina y generando un malestar y disconformidad en los demás integrantes policiales que cumplen profesional y fielmente su función y respetan lo estipulado en las disposiciones administrativas disciplinarias que rigen al personal de la Policía Nacional del Perú.

La decisión de llevar adelante este cambio innovador esta en potestad del Comandante General de la Policía Nacional y no requiere de mayores acciones, solo de la formulación de una Hoja de Recomendación recomendando el otorgamiento de competencias a las Divisiones Policiales y unidad con similar o equivalencia de rango; ni presupuesto adicional, puesto que, no se pretende adquirir nuevos equipos informáticos, el cambio es organizacional; es decir, se limita la potestad de registrar las sanciones a las Sub Unidades Policiales donde el infractor pertenece; y se le otorga la potestad a la unidad policial con nivel de División no solo de registrar, sino también la de validar la orden de sanción, remitiendo el físico a la DIVPD quien ya no tendrá que validar la orden de sanción, solo verificará y supervisará el correcto registro

y validación de la misma; con ello, se consigue eliminar el factor tiempo en el registro y validación de las ordenes de sanción simple en el sistema SIWARH y base de datos del administrado, y surtiría los efectos sancionadores en forma oportuna en el infractor y serviría como una acción ejemplarizadora para los demás efectivos policiales

Sin embargo, el problema radicaría en el factor hombre; quien siempre estará predispuesto o potencialmente dispuesto a cometer un acto contrario a la norma o hechos que se configuren como corrupción; en consecuencia, es importante realizar una buena selección del personal encargado para la implementación de este proceso, el mismo que debe ser debidamente seleccionado, incluso utilizando los medios tecnológicos como las pruebas de confianza (polígrafo) y de integridad señaladas como herramientas de lucha contra la corrupción policial; luego, este personal debe ser evaluado por profesionales psicólogos para determinar el nivel de conducta antisocial a la que está predispuesto; y el grado de responsabilidad, justicia y probidad que integra su comportamiento; es indiscutible que la responsabilidad debe recaer en un Oficial con la Jerarquía de Oficial Superior y Sub Oficiales con el grado de Brigadieres o Superiores; porque son ellos los que han logrado internalizar la responsabilidad del trabajo policial, sin embargo, los efectivos policiales jóvenes, son vulnerable y fácilmente pueden estar predispuestos a la comisión de infracciones o a guardar una falsa lealtad con sus superiores.

Por otro lado, para reformar las acciones de supervisión y control, del registro y validación de las órdenes de sanción simple, por parte del personal que presta servicio en la DIVPD de la DIRREHUM PNP; este debe ser un proceso continuo y permanente al interior de la institución, por parte del personal de la División de Procesos Disciplinarios, mediante acciones de monitoreo eficiente y eficaz del proceso de sistematización, registro y validación de las órdenes de sanción, realizadas por las Oficinas de Administración de las unidades con rango de División Policial a nivel nacional; acciones que pueden ser mediante seguimiento virtual vía internet en el

SIWARH, visitas a las unidades que registran y validan las órdenes de sanción; acciones de supervisión programadas o inopinadas, o auditorías técnicas, con el apoyo de la Dirección de Telecomunicaciones e Informaciones, o personal técnico especializado; más aun teniendo en consideración que la DIVPD, ya no tendría la función de validar las sanciones, y su labor principal dentro de este proceso solo sería el control y supervisión; esta acción innovadora permitirá utilizar menor número de personal policial y eliminara los contratiempos o acciones de corrupción que puedan generarse con la no tramitación de una orden de sanción o la sustracción de la misma y sus efectos de la sanción sería de manera oportuna y eficaz.

Del trabajo de campo realizado respecto a las acciones de control y supervisión del registro y validación de las órdenes de sanción simple, no se ha detectado ningún informe, expediente administrativo disciplinario, sanciones disciplinarias, como parte de estas acciones de control; en consecuencia no existen estadísticas del actual proceso de supervisión y control, porque no se ha realizado; y ello, ha ocasionado que exista un número significativo de órdenes de sanción sin ser registradas en el SIWARH y tampoco hayan sido validadas; en este contexto, se propone que, los encargados del monitoreo, control y supervisión del registro y validación de las sanciones, este a cargo de personal de la División de Procesos Disciplinarios de la DIRREHUM PNP; quienes periódicamente, deben constituirse a la unidades policiales establecidas para el registro y validación, constatar el proceso de registro y validación por parte de los registradores encargados, el número de órdenes de sanción recibidas, registradas y no registradas, validadas y no validadas; los cuadros estadísticos que registre información del día, hora, personal policial que sanciona y sancionado; así como, la evaluación de la correcta elaboración y procedimiento de la orden de sanción, considerando la Ley del Régimen Disciplinario que regula este procedimiento.

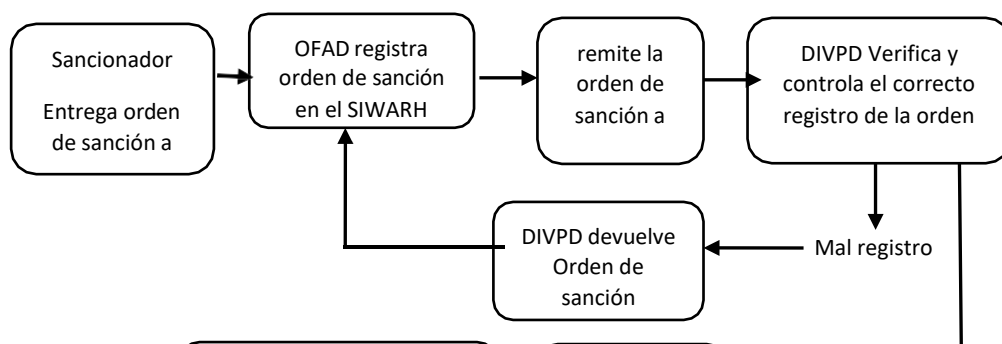


Figura 6: Flujo del proceso actual de control y supervisión

Fuente: Elaboración propia con información de la DIVPD-DIRREHUM PNP (2018)

Con el proceso innovador debe ser:

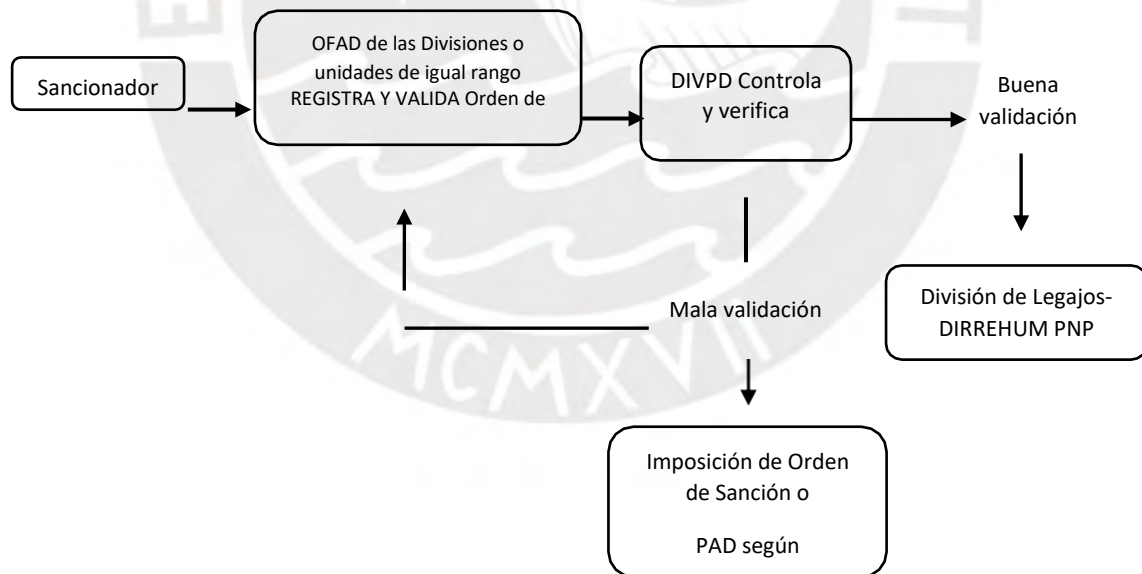


Figura 7: Flujo del proceso de control y supervisión con la innovación propuesta

Fuente: Elaboración propia con información de la DIVPD-DIRREHUM PNP (2018)



Es importante dejar claro que actualmente los responsables de solo el registro de la sanción simple en el sistema SIWARH son los encargados de la Sub Unidades Policiales donde se genera la orden de sanción y los responsables del control y supervisión desde esa etapa es la DIVPD, responsable también de la validación de la orden de sanción para lo cual necesita tener físicamente la papeleta, causando la demora innecesaria en el registro y validación total; mientras que, de acuerdo a la propuesta serán las unidades con rango de División, de las grandes unidades y frentes policiales las encargadas de registrar y validar las sanciones; dejando sólo a la DIVPD en la diligencia de control y verificación.

La División de Procesos Disciplinarios como nuevo responsable funcional de la verificación, control y supervisión del registro y validación de las órdenes de sanción dentro de este nuevo proceso; puede solicitar al comando auditorías al sistema; identificar las dificultades que se puedan presentar y proponer o dar solución en forma inmediata; en caso de detectar actos que constituyan infracción disciplinaria contemplada en el Régimen Disciplinario de la PNP, esta debe ser sancionada en forma inmediata de configurarse infracción leve, si la infracción se configura como infracción grave o muy grave, se debe comunicar en forma inmediata a la Inspectoría General PNP mediante un informe detallado y debidamente sustentado de la infracción cometida; así como, de los presuntos infractores. Así como la denuncia penal ante las autoridades correspondientes si el caso cometido por el funcionario policial este configurado como un delito penal.

### 2.3.3 Prototipo de solución

Tabla 7: Determinación del medio involucrado, actividades y tiempo

Medio involucrado	Actividades	Tiempo
Registro, validación y diligenciamiento de órdenes de sanción simple de la Unidad de Registro a la DIVPD	Formulación de Hoja de Recomendación para sugerir el otorgamiento de competencias a la Divisiones Policiales y unidades con similar rango, para que realicen el registro, sistematización, digitación y validación de las órdenes de sanción de su competencia.	10 días
	Informe al Jefe de la gran Unidad Policial la propuesta de quienes pueden asumir la función de registro y validación de órdenes de sanción simple.	10 días
	Evaluación del personal propuesto.	5 días
	Estudio de viabilidad y determinación de las oficinas donde se ejecutará el registro y validación de las órdenes de sanción; y la implementación de un sistema de seguridad permanente en la oficina.	30 días
	Evaluación de los equipos y sistema de cómputo a utilizar por parte del personal registrador.	30 días
Supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simples.	Reformular la guía de procedimientos para el empleo del módulo de registro de órdenes de sanciones (MOREOS) del Sistema Web de Administración de Recursos Humanos (SIWARH)	30 días
	Informe a la DIRREHUM la propuesta de quienes pueden integrar la DIVPD.	5 días
	Evaluación del personal propuesto.	10 días
	Estudio de viabilidad y determinación de las oficinas	10 días

	donde funcionará la DIVPD.	
	Formulación del rol de visitas de supervisión y control programados e inopinados.	10 días

Fuente: Elaboración propia



#### 2.3.4 Figura de matriz de innovación

Tabla 8: Matriz de Innovación 1

<b>Medio involucrado</b>	<b>Cambio innovador para lograr el medio</b>	<b>¿Quién es el responsable del cambio?</b>	<b>¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio?</b>
Diligenciamiento de órdenes de sanción simple de Unidad de Registro a la DIVPD	Delegación de facultades para el registro y validación de órdenes de sanción simple	DIRREHUM-DIVPD	Formulación de Hoja de Recomendación para sugerir el otorgamiento de competencias a la Divisiones policiales y unidades con similar rango para que realicen el registro, sistematización, digitación y validación de las órdenes de sanción de su competencia.
			Informe al Jefe de la gran Unidad

			<p>Policial la propuesta de quienes pueden asumir la función de registro y validación de órdenes de sanción.</p> <p>Evaluación del personal propuesto.</p>
	Implementación de nueva oficina con la seguridad de la información, en las grandes unidades policiales	DIRREHUM-DIVPD	<p>Estudio de viabilidad y determinación de las oficinas donde ejecutarán el registro y validación de las órdenes de sanción simple; así como el presupuesto necesario para implementar un sistema de seguridad permanente en la oficina.</p> <p>Evaluación de los equipos y sistema de cómputo a utilizar por parte del personal registrador.</p>
Supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro de órdenes de sanción simple.	Reformular la guía de procedimientos para el MOREOS Y SIWARH	DIRREHUM	<p>Reformular la guía de procedimientos para el empleo del módulo de registro de órdenes de sanciones (MOREOS) del sistema web de administración de Recursos Humanos(SIWARH)</p> <p>Informe a la DIRREHUM la propuesta de quienes pueden integrar la DIVPD.</p> <p>Evaluación del personal propuesto.</p>
	Nuevos ambientes para el funcionamiento de la oficina de la DIVPD en la DIRREHUM, programación de actividades.	DIRREHUM	<p>Estudio de viabilidad y determinación de las oficinas donde funcionará la DIVPD.</p> <p>Formulación del rol de visitas programadas e inopinadas.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.5 Selección de indicador para reducción del problema

Tabla 9: Selección de indicador

<b>Medio involucrado</b>	<b>¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio?</b>	<b>Indicador</b>
Registro, Validación y Diligenciamiento de órdenes de sanción simple de la Unidad de Registro a la DIVPD	Formulación de Hoja de Recomendación para sugerir el otorgamiento de competencias a la Divisiones Policiales y unidades con similar rango, para que realicen el registro, sistematización, digitación y validación de las órdenes de sanción de su competencia.	Hoja de Recomendación con número
	Informe al jefe de la gran Unidad Policial la propuesta de quienes pueden asumir la función de registro y validación de órdenes de sanción.	Informe o documento conteniendo la relación de propuestos
	Evaluación del personal propuesto.	Diferencial entre el número de efectivos policiales propuestos y los eliminados.
	Estudio de viabilidad y determinación de las oficinas donde ejecutarán el registro y validación de sanciones; así como, el presupuesto necesario para implementar un sistema de seguridad permanente en la oficina.	Número de oficinas u oficina, lugar donde se ubica. Cantidad de presupuesto asignado. Número de sistema o sistema de seguridad adquirido.
	Evaluación de los equipos y sistema de cómputo a utilizar por parte del personal registrador.	Informe del especialista informático. Adquisición de nuevos equipos.
Supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simple.	Reformular la guía de procedimientos para el empleo del módulo de registro de órdenes de sanciones (MOREOS) del sistema web de administración de Recursos Humanos(SIWARH)	Guía o protocolo de registro y validación de órdenes de sanción aprobada.
	Informe a la DIRREHUM la propuesta de quienes pueden integrar la DIVPD.	Informe o documento conteniendo la relación de propuestos
	Evaluación del personal propuesto.	Diferencial entre el número de efectivos policiales propuestos y los eliminados.
	Estudio de viabilidad y determinación de las oficinas donde funcionará la DIVPD.	Número de oficinas u oficina, lugar donde se ubica. Cantidad de presupuesto asignado. Número de sistema o sistema de

		seguridad adquirido.
	Formulación del rol de visitas programadas e inopinadas.	Cuadro conteniendo rol de visitas programadas e inopinadas debidamente aprobado por la DIRREHUM

Fuente: Elaboración propia



## Capítulo III – VIABILIDAD DE LA MEJORA

### 3.1 Matriz de costeo e indicadores

En la formulación de la presente matriz, se ha considerado el cambio innovador respecto a la delegación del proceso de sistematización, digitación, registro y validación de las órdenes de sanción simples a las grandes unidades policiales con rango de División o similares; en ese contexto se ha establecido a los responsables del cambio, así como las actividades que deben ejecutar; no se ha precisado el costo de cada actividad; por cuanto amerita un estudio y valorización individual por personal profesional encargado de la elaboración o evaluación de la actividad; asimismo, el plazo propuesto solo es referencial; mientras que, los indicadores precisados por actividad nos permitirán determinar el desarrollo y cumplimiento de la actividad.

Tabla 10: Matriz de costeo e indicadores

Cambios innovador	¿Quién desarrollará el cambio?	Actividades	¿Cuál es el costo por actividad?	¿Cuál es el plazo a implementar?	¿Cuál es el indicador por actividad?
Delegar el proceso de sistematización, digitación, registro y validación de las órdenes de sanción simples a las grandes Unidades	DIVPD- DIRREHUM	1. Formulación de Hoja de Recomendación para sugerir el otorgamiento de competencias a la Divisiones policiales y unidades con similar rango para	--	10 días	Hoja de Recomendación remitida

policiales con rango de División o similares		que realicen el registro, sistematización, digitación y validación de las órdenes de sanción de su competencia.			
	DIVPD- DIRREHUM	2. Informe al jefe de la gran Unidad Policial la propuesta de quienes pueden asumir la función de registro y validación de órdenes de sanción.	--	10 días	Remisión de Informe con propuesta de registradores
	DIVPD- DIRREHUM	3. Evaluación del personal propuesto.	--	5 días	Informe de evaluación del personal propuesto
	OFICINA DE PLANEAMIENTO DIVPD- DIRREHUM REGIONES POLICIALES DIRECCIONES ESPECIALIADS FRENTE POLICIALES OFICINA DE PRESUPUESTO DE L PNP	4. Estudio de viabilidad y determinación de las oficinas donde ejecutarán el registro y validación de las órdenes de sanción simple; así como, el presupuesto necesario para implementar un sistema de seguridad permanente en la oficina.	--	30 días	Informe de Estudio de viabilidad.  Relación de oficinas de funcionamiento de los registros y validaciones de órdenes de sanción.  Aprobación del presupuesto para implementación del sistema.
	DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA	5. Evaluación de los equipos y sistema	--	30 días	Informe de evaluación de



		de cómputo a utilizar por parte del personal registrador.			los equipos y sistemas de cómputo.
Reformar la supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simple.	DIVPD- DIRREHUM  DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA	6. Reformular la guía de procedimientos para el empleo del módulo de registro de órdenes de sanciones (MOREOS) del sistema web de administración de Recursos Humanos(SIWARH )	--	30 días	Aprobación de la guía de procedimientos
	INSPECTORÍA GENERAL  DIVPD	7. Informe a la DIRREHUM la propuesta de quienes pueden integrar la DIVPD.	--	10 días	Recepción de Informe por la DIRREHUM con la propuesta.
	DIRREHUM	8. Evaluación del personal propuesto integrantes de La DIVPD	--	5 días	Informe de evaluación de personal propuesto.
	OIFICINA DE PLANEAMIENTO  DIRREHUM	9. Estudio de viabilidad y determinación de las oficinas donde funcionará la DIVPD.	--	10 días	Informe de estudio de viabilidad  Relación de oficinas de funcionamiento de la DIVPD
	DIRREHUM	10. Formulación del rol de visitas programadas e inopinadas.	--	10 días	Informe de rol de visitas programadas

Fuente: Elaboración propia

## 3.2 Viabilidad

### 3.2.1 Viabilidad organizacional

La División de Procesos Disciplinarios, es dependiente de la Dirección de Recursos Humanos y está a la vez integrante de la Policía Nacional del Perú; la misma que constituye una organización jerarquizada, con un solo Comando General asumido por el Comandante General de la Policía Nacional del Perú, con el grado de Teniente General; es parte integrante del Ministerio del Interior. Su finalidad fundamental es la de servir a la comunidad, en consecuencia, tienen bienes jurídicos que rigen su función administrativa y operativa, fundamentalmente la disciplina.

La Policía Nacional del Perú, para preservar la disciplina, cuenta con la potestad sancionadora que es ejercida en el marco de lo establecido en la Ley 30714, del Régimen Disciplinario de la PNP, y esta atribuida a los órganos disciplinarios, está compuesta por el superior jerárquico, las Oficinas de Disciplina, las Inspectorías Descentralizadas, las Inspectorías Macro Regionales, el Inspector General de la PNP y el Tribunal de Disciplina Policial; que funciona como un órgano de control y supervisión, y se encargan de imponer las sanciones disciplinarias a los efectivos policiales que cometen infracciones leves, graves y muy graves establecidas en la Ley del Régimen disciplinario de la PNP; mientras que, la DIRREHUM a través de la División de Procesos Disciplinarios, es la encargada de validar las órdenes de sanción simple, en la base de datos del personal policial, y posterior remisión a la División de Administración de Legajos, para que sean anexadas en el legajo personal de cada administrado.

Todas las sanciones impuestas por los diferentes órganos disciplinarios a nivel nacional, son registradas en el SIWARH, por los responsables de las Oficinas de administración de las unidades donde se generan las órdenes de sanción y son remitidas a la DIVPD, para su validación correspondiente, generándose la problemática descrita.

En la Policía Nacional, la gran mayoría de sus integrantes, cuentan con una elevada cultura organizacional, vocación de servicio, sólida moral y motivación para la función policial, capaces, honestos y profesionales; en comparación con la existencia de un minúsculo grupo de sus integrantes, que denigran a la institución, con sus conductas indeseables, que trasgreden los bienes jurídicos protegidos por la institución; en consecuencia, si es posible y viable delegar el proceso de sistematización, digitación, registro y validación de las órdenes de sanción simples a las grandes Unidades Policiales con rango de División o similar rango; y, reformar la supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro y validación de las órdenes de sanción.

En consecuencia, las unidades policiales con rango de División y similares cuentan con Oficinas de Administración; personal suficiente para ser seleccionado, equipos informáticos y materiales de escritorio, lo que hace viable organizacionalmente la propuesta de innovación.

### 3.2.2 Viabilidad económica

La Policía Nacional del Perú, dependiente del Ministerio del Interior cuenta con unidades ejecutoras a nivel nacional; quienes tienen la asignación de un presupuesto anual, el mismo que no es utilizado en su totalidad, por lo que, este presupuesto no utilizado, puede ser reorientado al costo que demande la implementación de este proyecto de innovación; relacionado al proceso de sistematización, digitalización, registro y validación de las órdenes de sanción simples en la base de datos de la DIRREHUM PNP, por parte de las unidades policiales con rango de División o similares; y, reformar las acciones de supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simple; sin embargo, precisamos que el cambio organizacional respecto al registro y validación de las órdenes de sanción no amerita un presupuesto adicional; puesto que, solo se está dando

potestad a la Unidad con rango de División que se encargue de esta delicada responsabilidad, esta dependencia cuenta con ambientes, equipos informáticos y con el suficiente personal policial que puede ser designado previa selección.

### 3.2.3 Viabilidad Normativa

La Constitución Política del Perú, en su artículo 166°, establece la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú, siendo este artículo el que da la partida de nacimiento jurídicamente a la PNP; y el artículo 168° prescribe que las leyes y reglamentos respectivos, determinan la organización, las funciones, las especialidades, la preparación, y el empleo; y norman la disciplina de la Policía Nacional del Perú; en ese sentido se puede regular la disciplina con normas internas institucionalmente; mientras que, el Decreto Legislativo N°1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, establece y norma la estructura, organización, competencias, funciones y atribuciones de la Policía Nacional del Perú; así como, sus regímenes especiales. Los aspectos específicos se rigen por las leyes y reglamentos respectivos.

La Policía Nacional del Perú, para preservar la disciplina policial de sus integrantes se basa en la Ley N° 30714 del Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú; donde se encuentra previstos los bienes jurídicos protegidos, como la Disciplina, el Servicio Policial, la Ética y la Imagen Institucional, los mismos que deben regir y cumplirse en todas las actuaciones policiales.

Asimismo, cuenta con el Decreto Legislativo 1149, ley de la Carrera y Situación del Personal Policial, que garantiza el desarrollo, profesional y técnico de los integrantes de la institución, para el cumplimiento de los objetivos institucionales al servicio de la sociedad.

Para llevar a cabo la innovación en el proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simple; solo es necesarios una norma con rango de

Directiva y un Manual de Procedimientos para su implementación, que guarden relación con las normas antes indicadas

### 3.2.4 Cuadro resumen

Tabla 11: Viabilidad económica, normativa y organizacional

Viabilidad económica	Viabilidad normativa	Viabilidad organizacional
La PNP depende del Ministerio del Interior y cuenta con unidades ejecutoras a nivel nacional; y gran parte del presupuesto anual no es utilizado; siendo viable, la reorientación de una parte del presupuesto a la delegación del proceso de sistematización, registro y validación de las sanciones simples a las grandes unidades policiales con rango de División o similares.	La Policía Nacional del Perú, para mantener la disciplina policial se basa en la Ley N° 30714 del Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú; donde se encuentra previstos los bienes jurídicos protegidos, como la Disciplina policial, la Ética policial y la Imagen Institucional, los mismos que deben regir y cumplirse en todas las actuaciones policiales.	Existiendo policías con una elevada cultura organizacional y vocación de servicio; y, existiendo también malos policías que denigran a la institución; es posible y viable delegar el proceso de sistematización y digitación de las órdenes de sanción simple a las Unidades policiales con rango de División; y, reformar la supervisión y control de la DIVPD.

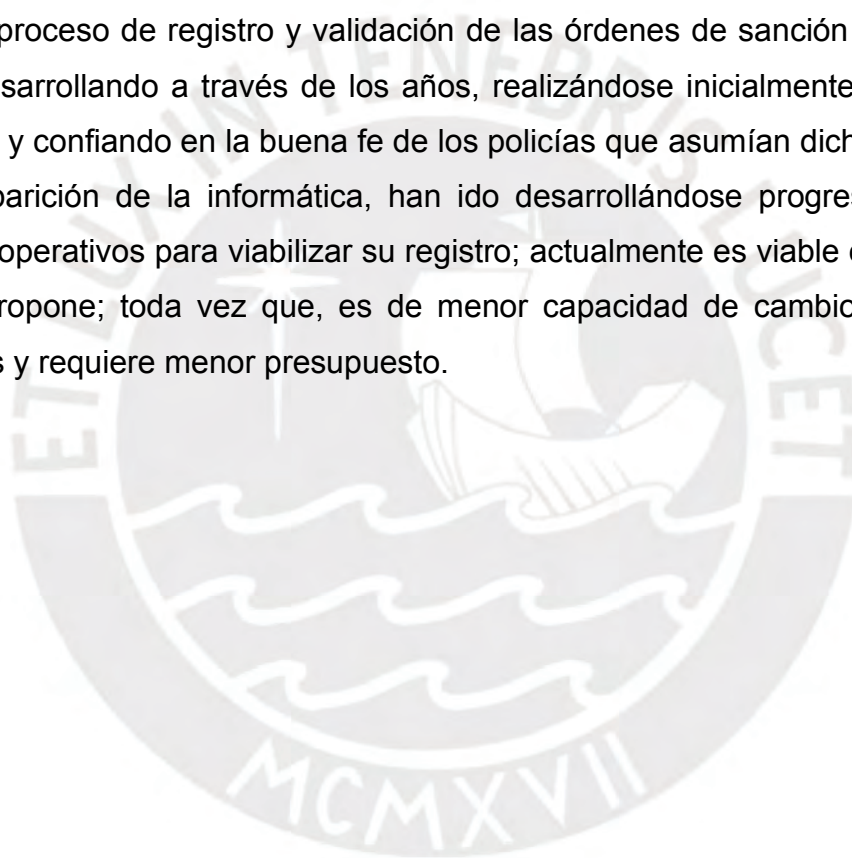
Fuente: Elaboración propia

### 3.2.5 Validación operativa

La Policía Nacional como institución jerarquizada, donde todas las disposiciones se rigen a través de órdenes; el incumplimiento de estas órdenes dependiendo el grado o nivel de responsabilidad de las mismas, conlleva a una

sanción administrativa disciplinaria, sanción que no tendría ninguna repercusión o enseñanza en los infractores, si no afectaría su participación en los diferentes procesos de evaluación operativa, ascenso, condecoraciones, cursos de capacitación y especialización, entre otros procesos; solo registrando y validando las órdenes de sanción simple en la base de datos de la DIRREHUM PNP, y su posterior remisión a la División de Administración de Legajos, para que sea anexada al legajo personal del sancionado; sólo así, es posible asegurar la evaluación de esos deméritos.

El proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simple se ha ido desarrollando a través de los años, realizándose inicialmente de forma mecánica y confiando en la buena fe de los policías que asumían dicha función; con la aparición de la informática, han ido desarrollándose progresivamente sistemas operativos para viabilizar su registro; actualmente es viable el proceso que se propone; toda vez que, es de menor capacidad de cambios que las anteriores y requiere menor presupuesto.



## CONCLUSIONES

Se ha establecido como problema público, la ineficacia del proceso de registro y validación de las órdenes de sanción simple, impuestas por infracciones leves en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú; al haberse detectado en el año 2018, Trece mil doscientas noventa y ocho (13,298) órdenes de sanción simples que han sido registradas en el SIWARH, pero no han sido validadas; por ende no han surtido el efecto que debían generar en el infractor.

Se ha establecido como primera causa del problema, la deficiente capacidad de los encargados del registro de las órdenes de sanción simple en el SIWARH, en las Oficinas de Administración de las Sub Unidades Policiales donde pertenece el sancionado; considerando la significativa importancia en la disciplina policial el dejar precedente las conductas disfuncionales que comete el personal y la correspondiente acción correctora que implica la disminución del puntaje anual de disciplina; solo con el registro y validación de la orden de sanción es posible mantener la disciplina policial; en consecuencia, es necesario contar con personal idóneo y capacitado para esta función.

Se ha determinado como segunda causa del problema, el deficiente diligenciamiento de las órdenes de sanción simple, por parte de los responsables de las oficinas de administración de las Sub Unidades donde fueron registradas las sanciones en el SIWARH y las remitieron a la DIVPD donde no llegaron las referidas órdenes de sanción; generando el problema relacionado al gran número de sanciones que se encuentran sin validar.

Se ha establecido como tercera causa del problema, la deficiente supervisión y control, por parte de la División de Procesos Disciplinarios y la DIRREHUM PNP, en el proceso de registro de las órdenes de sanción en el

SIWARH, durante su diligenciamiento; así como, acciones de auditorías periódicas del SIWARH; acciones que hubieran servido para detectar oportunamente las deficiencias y generar técnicamente la posibilidad de corregir de forma inmediata los errores en el registro, validación y diligenciamiento de las ordenes de sanción simple.

Se eligió como cambio innovador la delegación del proceso de sistematización, registro y validación de las órdenes de sanción simples a las grandes unidades policiales con rango de División y la reformulación de las acciones de supervisión y control de la DIVPD en el proceso de registro y validación de los órdenes de sanción simple; por cuanto constituyen el foco elemental para eliminar cualquier acto de corrupción por parte de los registradores y el asedio del infractor.

La propuesta de innovación para modificar el registro y validación de las órdenes de sanciones simples; otorgándole la potestad a las unidades policiales con rango o equivalencia de División y la reorganización del sistema de control y supervisión de este registro sí es viable económica, organizacional y normativamente.

La Policía Nacional es una organización jerarquizada, que mediante los bienes jurídicos protegidos como, la Disciplina Policial, el Servicio Policial, la Ética Policial y la Imagen Institucional; cuya trasgresión, implica una sanción administrativa disciplinaria; y esta a su vez trae como consecuencia, la disminución de posibilidades en el infractor para lograr ascensos, beneficios, participar en cursos de capacitación y/o especialización entre otros; por lo tanto, es significativo y relevante la existencia de un efectivo registro y validación de las órdenes de sanción de forma oportuna en la base de datos que administra la DIRREHUM PNP, y su remisión al legajo personal del sancionado; de lo contrario, no tendría ninguna repercusión o enseñanza en los infractores.



Se ha establecido la Viabilidad organizacional de las propuestas innovadoras por cuanto, la División de Procesos Disciplinarios, es dependiente de la Dirección de Recursos Humanos y está a la vez integrante de la Policía Nacional; y la organización tiene herramientas relevantes para realizar una efectiva selección de policías que se encarguen de realizar esta innovación.

Se ha establecido la viabilidad económica por cuanto la PNP depende del Ministerio del Interior y cuenta con unidades ejecutoras a nivel nacional; y parte del presupuesto puede ser destinado a la implementación de la presente innovación del proceso.

Se ha establecido la viabilidad normativa de las propuestas de innovación, por cuanto, la PNP se rige por sus propias normas y reglamentos, para proteger los bienes jurídicos protegidos, como la Disciplina policial, el Servicio policial, la Ética policial y la Imagen Institucional; y cuenta una norma con rango de Ley que sustenta el procedimiento sancionador, por lo que para su implementación se requiere una norma con rango de Directiva y un Manual de Procedimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barret, J. L. (1994). Process Visualization: getting the vision rights is key. *Information Systems Management*, XI(2), 14-24.
- Bermúdez Mora, J. C., López Leyva, S., Carrillo Delgado, M., Segura Espinoza, G., Agüero Valverde, D., Vargas Calvo, M., . . . Ramírez Alfaro, H. (2009). *Dinámicas de la innovación en las instancias del sector público de nivel político del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de Costa Rica* (Primera ed.). Heredia, Costa Rica: Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica. Recuperado el 12 de febrero de 2019, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan043986.pdf>
- Bessant, J. (2005). Enabling Continuous and Discontinuous Innovation: Learning from the private sector. *Public Money & Management*, 35-42.
- Browning, J. (1993). The power of Process Redesign. *Mckinsey Quartely*, I(1), 47-58.
- Bustos, S., & García, J. (2014). *Innovación en Sector Público: Estudio de apropiación de nuevas tecnologías en un hospital público*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile. Recuperado el 12 de febrero de 2019, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/135856/tesis%20final.pdf?sequence=1>
- Childe, S. J., Maull, R. S., & Bennet, J. (1994). Frameworks for Understanding Business Process Re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(12), 22-34.
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: Diario Oficial El Perano.
- Congreso de la República. (2017). *Ley N° 30714 que regula el Regimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario oficial El Peruano.
- Cou, C. (1997). Valores humanos. En J. L. García García Naranjo, *Sistema valorativo de estudiantes de pregrado y preuniversitarios de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Davenport, T. H. (1993). Process Innovation: Reengineering work through information technology. *Boston MA*, 53-65.
- De Toro, I., & McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, XXX(3), 55-60.

- Dirección de Recursos Humanos de la PNP. (2013). *Guía de procedimientos para el empleo del módulo de registro de órdenes de sanciones (MOREOS) del Sistema Web de Administración de Recursos Humanos (SIWARH)*. Lima: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
- Galgano, A. (2003). *Calidad Total. Clave estratégica para toda la empresa*. Madrid, España: Díaz Santos.
- Gambardella, A., & Mcgahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43, 262-271.
- Hernández R., F. J. (2015). *Prácticas de gestión organizacional innovadoras en el sector público: Caso: Innovación gerencial en la División de impuestos del distrito de Cartagena de Indias*. Cartagena de Indias, Colombia: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Jackson, M., & Sloane, A. (2003). Modelling information and communication technology in business. A case study in electronic data interchange (EDI). *Business Process Management Journal*, 9(1), 81-113.
- Klein, M. M. (1993). IEs fill facilitator role in benchmarking operations to improve performance". *Industrial Engineering*, XXV(9), 40-42.
- Lee, R. G., & Dale, B. G. (1998). Business Process Management: A review and evaluation". *Business Process Management Journal*, IV(3), 214-223.
- Llanos Odar, M. A. (2017). *Estrés y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa particular de transporte*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- López Pérez, R. (2012). *Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo Holístico*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 14 de febrero de 2019, de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365\\_lopez\\_perez\\_ricardo.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf)
- MacDonald, J. (1995). Together TQM and BPR are winners. *TQM Magazine*, 7(3), 21-25.
- MacDonald, J. (1995). Together TQM and BPR are winners. *TQM Magazine*, VII(3), 21-25.
- Majchrzak, A., & Wang, Q. (1996). Breaking the functional mind-set in Process Organizations. *Harvard Business Review*, LXXIV(5), 93-99.
- McKay, A., & Radnor", Z. (1998). A characterization of a business process. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9), 10.
- Ministerio del Interior. (2017). *Decreto Supremo N° 026-2017-IN que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

- Novoa Díaz, L. A. (2010). *Educación policial en derechos humanos*. Bogotá: Policía Nacional de Colombia.
- Ortiz Espinoza, R. D. (2018). *Informe N° 001-2018-DIRREHUM-PNP-DIVPAD/DECOSIRD*. Policía Nacional del Perú, Lima. Lima: División de Procesos Administrativos Disciplinarios de la DIRREHUM PNP.
- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization*. New York: Oxford University Press.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, XVIII(5), 375-405.
- Presidencia de la República. (2012). *Decreto Legislativo N° 1149 Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Presidencia de la República. (2016). *Decreto Legislativo Nro. 1267-2016-IN. Ley de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Ramírez, A. (2010). Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una Vieja Nueva Idea (Innovation in Public Management and Open Government: An Old New Idea). *Revista Buen Gobierno*(9).
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (Vigésimo tercera ed.). Madrid, España: Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE). Recuperado el 12 de junio de 2019, de <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/el-diccionario-en-el-brae>
- Ros, M. (2001). Valores, actitudes y comportamiento: una nueva visita a un tema. En En, L. García García Naranjo, *Sistema valorativo de Estudiantes de pregrado y preuniversitarios de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Short, J. E., & Venkatraman, N. (1992). Beyond business process redesign: redefining Baxter's business network. *Sloan Management Review*, XXXIV(1), 7-21.
- Sirkin, H., & Stalk, G. (1990). The process, not the problem. *Harvard Business Review*, 26-33.
- Spector, B. A. (1999). The horizontal Organization: what the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers. *Academy of Management Executive*, XIII(2), 97-98.
- Suárez Barraza, M. F. (2007). *La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la Administración Pública: Un estudio de los ayuntamientos de España*. Barcelona, España: Universidad ramón Llull. Recuperado el 15 de febrero de 2019, de

<https://tesisenred.net/bitstream/handle/10803/9178/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf?sequence=2>

- Venkatraman, N. (s.f.). IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*, XXXV(2), 73-87.
- Yingling, R. (1997). How to management key business Processes. *Quality Progress*, XXX(4), 107-110.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*(43), 308-325.
- Yunus, M., Mongeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.
- Zairi, M., & Sinclair, D. (1995). Business Process Re-engineering and process management: A survey current practice and future trends in integrated management. *Management Decision*, XXXIII(3), 3S-16S.

