

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO



“Deficiencias en el procedimiento de convocatoria,
selección y evaluación de los docentes en la Escuela de
Oficiales de la Policía Nacional del Perú durante el periodo
2010 - 2013”

Tesis para optar el Grado de Magister en Ciencia política

AUTOR

Fredy Eduardo Castillo Luque

ASESOR

Mg. Cecilia Beltrán Varillas

Lima, julio 2015

ÍNDICE

	Introducción	1
1.	Planteamiento del problema	4
1.1.	Problema general	5
1.2.	Problemas específicos	5
1.3.	Hipótesis	6
1.4.	Hipótesis general	6
2.	Justificación de la tesis	6
3.	Objetivos de la investigación	7
3.1.	Objetivo general	7
3.2.	Sub-objetivos	8
4.	Diseño metodológico	8
	Capítulo 1: Estado de la cuestión y marco teórico	11
1.1.	Estado de la cuestión	11
1.1.1.	Convocatoria y selección de personal	12
1.1.2.	Evaluación docente	13
1.2.	Marco teórico	14
1.2.1.	Las políticas públicas	14
A	Definición de política pública	14
B	Definición de problema público	15
C	Objetivo de la política pública: resolver problemas públicos	16
D	La seguridad como objetivo de la política pública	16
E	Etapas de una política pública	17
1.2.2.	Normativa existente sobre la materia	19
1.2.3.	Limitaciones de la política en estudio	20
1.2.4.	Efectos de los problemas existentes en la dinámica del problema público	21
1.2.5.	Reclutamiento y selección de personal	21
A	Proceso de convocatoria o reclutamiento de personal	21
B	Proceso de selección de personal	22
C	Consecuencias de los errores en la contratación	23
1.2.6.	Evaluación docente	24
	Capítulo 2: Procesos de convocatoria y selección de docentes en la EO-PNP	25
2.1.	Actuales procesos de convocatoria y selección de docentes	25
2.2.	Perfil del docente de la EO-PNP	29
2.2.1.	Seguimiento a los oficiales egresados	30
2.2.2.	Competencias y nivel de desempeño de los oficiales egresados	30
2.3.	Convenios con otras instituciones educativas	32

2.4.	Asignación presupuestal para nombramiento de docentes	32
	Capítulo 3: Evaluación docente	33
3.1	La profesión docente en el Perú	33
3.2	Evaluación docente en la EO-PNP	34
3.3	Instrumentos de evaluación	35
3.4	Finalidad de la evaluación docente	38
3.4.1	Retroalimentación del proceso educativo	38
3.4.2	Capacitación docente	39
	Capítulo 4: Consecuencias de los errores y deficiencias de los procedimientos regulares de convocatoria, selección y evaluación de docentes	41
4.1	De los procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente	41
4.2	De la evaluación a los docentes	46
	Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones	48
5.1	Conclusiones	48
A	Sobre los procesos de convocatoria y selección de docentes en la EO-PNP	48
B	Sobre la evaluación docente	48
C	Sobre las consecuencias de los errores y deficiencias de los procedimientos regulares de convocatoria, selección y evaluación de docentes	49
5.2	Recomendaciones	50
A	Sobre los procesos de convocatoria y selección de docentes en la EO-PNP	50
B	Sobre la evaluación docente	51
C	Sobre las consecuencias de los errores y deficiencias de los procedimientos regulares de convocatoria, selección y evaluación de docentes	52
	Bibliografía	52
	Anexo 1	58
	Anexo 2	65
	Anexo 3	66



INTRODUCCIÓN

La situación académico-formativa de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (EO-PNP) demanda una urgente intervención que permita reorientar las políticas que gobiernan la institución con la finalidad de elevar la calidad de los profesionales que egresan de la EO-PNP después de 5 años de estudio. La inversión es significativa en esfuerzo, tiempo y compromiso, empero razonable ya que muchas veces se frustra toda pretensión de elevar el desempeño y la imagen frente a la sociedad de la PNP a través del ejercicio laboral de sus Oficiales, debido a la falta de preparación para enfrentar los problemas del diario quehacer del profesional de la policía.

Gran parte de la respuesta a esta problemática radica en el hecho de que los Oficiales que egresan tienen un nivel deficiente de formación académica y castrense debido, a su vez, a la deficiente enseñanza impartida en la escuela, y gran parte de esta responsabilidad recae sobre el área académica y los docentes que ésta selecciona. Los procedimientos de reclutamiento y selección del personal docente para la Escuela de Oficiales son un punto de inicio para la mejora de dichas deficiencias. La correcta selección de docentes aportará al cumplimiento de los objetivos de la institución, acordes con los actuales paradigmas de competitividad y en un marco de excelencia académica.



La presente investigación pretende identificar los errores y deficiencias de dichos procesos durante el período 2010-2013 en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú. Se trata de un trabajo descriptivo cualitativo basado en la observación, entrevistas a autoridades y algunas cifras estadísticas sobre aspectos administrativos del área académica. Se ofrece un marco teórico dentro del cual se compararán los actuales procedimientos con las buenas prácticas para identificar deficiencias y errores que pudieran tener consecuencias negativas sobre el profesional egresado después de cinco años de estudio en la escuela.

En el capítulo 1 se presenta el estado del arte sobre los temas de procesos de convocatoria y selección de personal, así como de la evaluación docente. También se desarrolla la teoría que enmarca la presente investigación sobre los temas anteriormente señalados, agregando el tratamiento del tema en cuestión como una política pública, su normatividad y sus consecuencias sobre la seguridad ciudadana.

El capítulo 2 describe los procedimientos regulares de convocatoria y selección de personal empleados en la EO-PNP en los años 2010-2013. Dicha descripción se realiza en base a la investigación directa en documentos de la misma institución, así como en las entrevistas realizadas a autoridades del área académica.



El capítulo 3 trata sobre la evaluación a los docentes de la EO-PNP entre los años 2010-2013, su factibilidad, sesgos, finalidad e injerencia sobre la reestructuración del proceso educativo y, en especial, sobre la elaboración del perfil del docente idóneo para la institución. Aporta también una visión general de la situación del docente de educación superior en el Perú.

El capítulo 4 presenta las consecuencias de los errores y deficiencias en los procesos de convocatoria, selección y evaluación del personal docente de la EO-PNP en el período de estudio. Se detallan los aspectos académicos observables que podrían influir sobre los resultados del profesional que egresa de la institución.

Finalmente, en el capítulo final se elaboran las conclusiones y se proponen algunas medidas correctivas con la mirada puesta en el mejoramiento del profesional policial que egresa de la EO-PNP luego de 5 años de estudio y su inseparable repercusión sobre el buen cumplimiento de su función de protección de la sociedad civil.

A pesar de que los resultados son de una realidad específica, su naturaleza pública lo convierte en un aporte no solo para el caso de la PNP, sino que también resultan de utilidad para analizar otras instituciones de gobierno donde se realicen procesos de reclutamiento y selección de personal para fines educativos.



1. Planteamiento del Problema

Los procedimientos de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía (EO-PNP) durante los años 2010-2013 no han logrado que mejore el nivel en la formación profesional del Oficial de la Policía Nacional del Perú.

Los síntomas de la existencia de errores en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional se traducen en el bajo nivel de preparación académica de los cadetes que egresan de la institución y su innegable repercusión en su futuro desempeño como Oficiales. La presente investigación apunta a la revisión de dichos procesos para identificar los momentos cruciales donde ocurren las deficiencias y proponer nuevas formas y criterios para la convocatoria, selección y evaluación de los docentes. Se incluyen, en el proceso de convocatoria, acciones como las de atraer y fomentar potenciales docentes competentes a que postulen para los puestos vacantes, y, en el proceso de selección, acciones que aseguren una evaluación justa y pertinente de las fortalezas y debilidades de los postulantes, dirigidas por la clara intención de contratarlos (Boxall & Purcell 2008; Breaugh & Starke 2000).

Como factor relevante en el actual proceso de convocatoria y selección de docentes se percibe la subjetividad favorecida por exigencias de la misma



institución y la forma jerárquica de organización que la gobierna. También se percibe una postergación de los fines educativos y académicos en la institución.

1.1. Problema General

¿Cuáles son los problemas en la gestión pública de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú relacionados con los procedimientos de convocatoria, selección y evaluación del desempeño de los docentes y sus consecuencias en la formación profesional de los oficiales durante los años 2010-2013?

1.2. Problemas específicos

a) ¿Cuáles son los problemas en la gestión pública de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú relacionados con los procedimientos de convocatoria y selección de los docentes durante los años 2010-2013?

b) ¿Cuáles son los problemas en la gestión pública de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú relacionados con los procedimientos de evaluación del desempeño de los docentes durante los años 2010-2013?

c) ¿Cuáles son las consecuencias de los problemas en la gestión pública de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú relacionados con los procedimientos de convocatoria, selección y evaluación del desempeño de los docentes durante los años 2010-2013?



1.3. Hipótesis

1.4. Hipótesis General

Los procedimientos de convocatoria, selección y evaluación de docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú vigentes en los años 2010-2013 presentan deficiencias y errores que no permitieron una formación profesional sólida del Oficial de la Policía Nacional del Perú.

2. Justificación de la Tesis

2.1. Es importante porque un eficiente procedimiento de selección de los docentes policiales y civiles permitirá que la formación profesional de los futuros Oficiales de la PNP sea sólida e integral a través de una educación de calidad, acorde con las actuales exigencias de la globalización y de la sociedad de la información.

2.2. El aporte de la presente investigación permitirá optimizar la calidad de la educación profesional de los futuros Oficiales de la PNP, dentro de los paradigmas de la competitividad y excelencia académica, procurando acreditaciones con instituciones nacionales e internacionales.

2.3. La problemática en estudio es una realidad observable en todos los niveles de acción de la PNP y es, por tanto, de urgente interés público mejorar y



optimizar los procedimientos de selección y evaluación del personal docente para la Escuela de Oficiales un punto de inicio para la formación de profesionales idóneos. La correcta selección de docentes aportará al cumplimiento de los objetivos de la institución, acordes con los actuales paradigmas de competitividad y en un marco de excelencia académica. Por tanto, la presente investigación se presenta como valiosa, no solo para el caso de la PNP, sino que puede aportar también a otras instituciones de gobierno donde se realicen procesos de reclutamiento y selección de personal para fines educativos.

2.4. La presente investigación se vincula con las líneas de investigación de la Escuela de Gobierno de la PUCP por cuanto es un tema de política pública relacionado con la educación en el país, en especial de los futuros Oficiales de la PNP.

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo General

Comprender los problemas en la gestión pública de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú relacionados con los procedimientos de convocatoria, selección y evaluación del desempeño de los docentes y sus consecuencias en la formación de los Oficiales de la PNP.



3.2. Sub-Objetivos

a) Describir los procedimientos regulares e identificar las deficiencias en la convocatoria y selección de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

b) Determinar los criterios de evaluación del desempeño de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

c) Explicar las consecuencias de los errores y deficiencias de los procedimientos regulares de convocatoria, selección y los criterios de evaluación del desempeño de los docentes

4. Diseño Metodológico

La investigación es un estudio de caso del tipo descriptivo pues pretende precisar procedimientos de convocatoria, selección y evaluación de docentes y, además, explicar las consecuencias de los errores y deficiencias de los mismos. La finalidad última del presente estudio es proporcionar un perfil detallado de la condición de los procedimientos indicados mediante el análisis de las situaciones vividas entre los años (2010-2013) en la Escuela de Oficiales de la PNP. Se emplearon métodos cualitativos y se aplicaron entrevistas a diversas autoridades de la Escuela y Oficiales egresados.

En su libro *Metodología de la Investigación*, Sampieri et al (2003: 597-598) afirman lo siguiente citando a Janesick y a Creswell:



“No obstante, la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Creswell (2005) coincide en que las entrevistas cualitativas deben ser abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes expresen de la mejor manera sus experiencias y sin ser influidas por la perspectiva del investigador o por los resultados de otros estudios; asimismo, señala que las categorías de respuesta las generan los mismos entrevistados. [...] Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad [...] y permiten obtener información personal detallada. Una desventaja es que proporcionan información "permeada" por los puntos de vista del participante (Creswell, 2004: 228-229).”

Se entrevistó a dos autoridades de la Escuela (el 22 de octubre de 2014) y a tres Oficiales egresados (el 02 de enero del 2015):

- Jefe de la División Académica
Comandante PNP César Gallegos Osorio
- Asesora Académica de la Escuela de Oficiales
Licenciada Silvia Campos Pino
- Alférez PNP Torres Solano, Leslie
- Alférez PNP Roldan Cajigas, Chany Carol
- Alférez PNP Tello Manrique, Stephanie Caroline

Además, se tomaron en cuenta normas legales y estadísticas sobre contratación de los docentes. Luego de analizar e interpretar la información obtenida, ésta fue compilada y se redactaron conclusiones y recomendaciones



que ofrecen una visión completa de la situación que se pretende describir y sugerencias para un nuevo tratamiento de los procesos en cuestión.



CAPÍTULO 1

ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

1.1. Estado de la cuestión

A través de la presente investigación, se ha verificado, en el análisis del entorno nacional, un problema público que está relacionado a la calidad de formación profesional de los oficiales de la Policía Nacional del Perú

Dada la coyuntura actual de percepción de alta inseguridad ante el incremento de la actividad criminal en el país, la población percibe que el Estado, a través de la Policía Nacional del Perú, no está actuando a la altura de las circunstancias frente a dicha situación, reflejándose en la recurrencia del problema de inseguridad, así como en la desconfianza en una institución que está llamada a protegerlos.

Las investigaciones realizadas a la fecha sobre la selección de docentes y su desempeño en las escuelas policiales no se han llevado a cabo en el Perú. En una investigación realizada en Colombia sobre el diseño de perfiles por competencias para los cargos docentes de la Escuela de Suboficiales Gonzalo Jiménez de Quesada de la Policía Nacional (colombiana), Cortés, Lamus y



Santamaría (2009) afirman lo siguiente con respecto al proceso de reforma curricular propuesta para dicha institución: “Pero uno de los factores que afecta la calidad educativa, es la calidad del docente. En este contexto, es de vital importancia, analizar el marco de referencia institucional en el cual se ejerce la docencia, como función esencial de la educación superior, las políticas que la sustentan, su relación con el currículo y el deber ser del docente, como actor fundamental de la práctica pedagógica. [...] En este orden de ideas, se hace necesario redefinir el nuevo perfil del docente policial, el cual debe propender por la congruencia entre el ser profesional y el ser humano íntegro, comprometido con los procesos de aprendizaje, no como el guía indispensable sino como el compañero dispuesto” (ibíd.: 29).

Los autores establecen claramente la necesidad de una redefinición del perfil docente, lo cual conlleva inexorablemente a un cambio en los procesos de convocatoria, selección y evaluación de las escuelas policiales.

1.1.1. Convocatoria y selección de personal

Sutherland y Wöcke (2011) citan en su estudio sobre síntomas y consecuencias de los errores en las decisiones de contratación de personal, que las decisiones sobre reclutamiento y selección del personal, se encuentran entre



las más críticas que pueda tomar recursos humanos de una organización (Sutherland & Purcell 2008).

La contratación o nombramiento de los candidatos adecuados es crítica para el éxito de la organización; éstas afectan la posibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales, la calidad de los servicios o productos proporcionados a clientes y al bienestar de todo el personal. Sin embargo, son pocas las organizaciones que evalúan sus procesos de reclutamiento y selección.

1.1.2. Evaluación Docente

En la Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Vaillant en su artículo *Algunos Marcos Referenciales para la Evaluación del Desempeño Docente en América Latina* (2008) afirma que:

“Según numerosos estudios e investigaciones, hoy en día existe un renovado interés por evaluar los sistemas educativos, y en particular por valorar la actividad docente. En las últimas décadas, los sistemas educativos de la OCDE y algunos países de América Latina han dado un fuerte impulso a la evaluación, con la instrumentación de nuevos mecanismos institucionales, la creación de diversos organismos, el desarrollo de planes sistemáticos y la elaboración de indicadores. Los avances en materia de evaluación coinciden con el desarrollo de nuevos modelos de gestión, y con la idea de que para una adecuada “conducción” de los sistemas educativos, resulta imprescindible evaluar. [...] Resulta imposible para las administraciones educativas obviar el debate sobre la calidad de la educación y los medios idóneos para mejorarla. En el contexto de este debate tan actual, la evaluación ocupa ciertamente un lugar cada vez más destacado, junto a otros elementos tales como el proceso de diseño y desarrollo curricular, la organización y funcionamiento de los centros educativos, o la actuación profesional del docente.” (VAILLANT 2004: 7)



1.2. Marco Teórico

1.2.1. Las Políticas Públicas

A. Definición de Política Pública

Según el politólogo argentino J. Emilio Graglia (2004) las políticas públicas son "proyectos y actividades que un Estado diseña y gestiona a través de un gobierno y una administración pública a los fines de satisfacer necesidades de una sociedad" (ibíd.: 19-20). Según este autor, "el bien común es su razón de ser, mientras que la satisfacción social y la consiguiente aprobación ciudadana son sus finalidades. Las fases principales son cuatro, a saber: 1) diagnóstico, 2) decisión, 3) dirección y 4) difusión. Antes y después de este proceso, se deben analizar las políticas existentes y evaluar sus resultados".

Tomando la definición del politólogo Salazar Vargas (2010) diremos que las políticas públicas son "las sucesivas respuestas del Estado (del "régimen político" o del "gobierno de turno") frente a situaciones socialmente problemáticas" (ibíd.: 47). Señala el mismo autor que las políticas públicas están directamente relacionadas con el poder social y que se basan y soportan en determinadas posturas políticas, filosóficas, sociales e ideológicas, las que a su vez determinan los factores que podrían llevar una política pública al éxito o al fracaso. Señala también que las políticas públicas no son un fin en sí mismas sino instrumentos para la solución de los problemas públicos. El Estado es el mayor responsable de dar respuesta a dichos problemas y la convocatoria a otros actores sociales



(iniciativa privada, ciudadanía) en la formulación y ejecución de las políticas públicas lo ubican como “garante del poder político y representante del bien común y agente del servicio a la sociedad” (Salazar 2010: 49).

B. Definición del problema público

El reconocido politólogo Carlos Salazar Vargas afirma sobre los problemas públicos lo siguiente: “... una situación que afecta negativamente a los demás, perjudica el bienestar de la población, lesiona algún aspecto de la vida de los ciudadanos... y de ahí se desprende que es necesaria la intervención del Estado para la solución de esa inequidad, pues ni los individuos, ni los conglomerados lo pueden hacer por sus propios medios. Esa –precisamente– es una de las características de los problemas públicos: que es necesario recurrir al Estado para su resolución” (Salazar 2010: 48). También señala el mismo autor que para que un problema tenga carácter público debe ser “socialmente relevante y socialmente reconocido, lo cual conlleva a un proceso de problematización colectiva” (ibíd.). En otras palabras, Salazar asigna a un problema público la categoría de “construcción social y debe tener el reconocimiento de la misma sociedad” (ibíd.). Los problemas públicos difieren de país a país debido a que éstos se vinculan al contexto particular económico, social, político, legal, cultural, tecnológico, natural y demográfico de cada estado. También se menciona la importancia de los medios de comunicación en el reconocimiento de dichos problemas.



C. Objetivo de la política pública: resolver problemas públicos

El mismo politólogo argentino Graglia (2012) señala que:

“Las principales áreas de análisis de las políticas públicas son: beneficios y repercusiones en la sociedad.; el desarrollo social, la economía, la infraestructura y expansión de las vías generales de comunicación, de las telecomunicaciones, del desarrollo social, de la salud y de la seguridad pública, entre otras” (ibíd.: 21).

D. La seguridad como objeto de la política pública

El Centro Nacional de Conocimientos y Servicios para el Desarrollo de América Latina y el Caribe SURF-LAC, conjuntamente con el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD y el Instituto Latinoamericano de Seguridad y Democracia ILSED, en su documento interno sobre las políticas de seguridad públicas afirman lo siguiente:

“En un sentido general, una política de seguridad pública engloba al conjunto de acciones gubernamentales y sociales que, de alguna manera, inciden o gravitan sobre el conjunto de factores y condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que favorecen, apuntalan, consolidan o determinan los conflictos, hechos de violencia y delitos producidos en un determinado contexto social. En este marco, toda política social, cultural, económica, educacional o laboral podría considerarse como parte de una política de seguridad pública. De hecho, lo es. Y lo es dado que, de alguna manera, estas proyecciones y acciones generan algún tipo de impacto directo o indirecto sobre la situación de la seguridad pública, en particular, sobre el conjunto de hechos y eventos (conflictos, hechos de violencia y delitos) que vulneran, alteran o generan un notable cercenamiento de dicha situación” (PNUD 2005: 2).

Sobre las afirmaciones anteriores encontramos sustento para afirmar que las políticas públicas aplicadas a los sectores educativos y preferentemente en las



instituciones de formación castrense, como es el caso de la EO-PNP, tienen gran repercusión sobre la seguridad ciudadana, siendo, por tanto, de mayor grado la responsabilidad de quienes gestionan dicha institución y se torna más urgente implementar el área académico-formativa de la escuela.

E. Etapas de una política pública

Las etapas de una política pública son cinco: agenda política, formulación de la política, proceso de decisión, implementación y, la evaluación.

“No son etapas causales y consecutivas; son momentos analíticos, de calidad y duración heterogéneas; las fases del ciclo son interdependientes.” (Gomez 2010: 6)

La agenda política está conformada por los asuntos a los cuales prestan mayor atención los agentes públicos de turno. Está muy vinculada a las fuerzas de poder en cada gobierno y su proceso depende mucho de las fuerzas sociales y políticas del momento.

La formulación de políticas públicas y el proceso de decisión van de la mano. La primera está precedida por el segundo proceso que incluye el diseño de la política pública tras una definición de objetivos y metas y evaluación de diversas alternativas de solución. La formulación se da cuando se elige una solución específica a la problemática en cuestión y se asignan los recursos necesarios para su implementación.



La implementación de la política pública es la puesta en marcha de la solución elegida. Es un proceso complejo que puede presentar situaciones que no estaban consideradas en el diseño. Inicia con la aplicación de los recursos y desarrollo de actividades propuestas y va hasta la obtención de los resultados deseados. Incluye a diversos actores y requiere una constante toma de decisiones, así como monitoreo y evaluación permanente.

La evaluación de una política pública se da a nivel de retroalimentación y a nivel sumativo para medir los resultados de la aplicación de la misma. Se emplea para el mejoramiento de las políticas públicas y se realiza a nivel administrativo y político.

Al respecto encontramos la siguiente afirmación:

“Proceso de elaboración de políticas como una pauta secuencial de actividad en la cual un número de categorías puede ser distinguido analíticamente, aunque no necesariamente de manera temporal y secuencial. Esto incluye identificación del problema y ordenación de la agenda, formulación de una política, adopción de una política, implementación de ella y evaluación”. (Brewer & Deleon 1983:125).

1.2.2. Normativa existente sobre la materia

El Sistema Educativo Policial desarrolla sus actividades dentro del marco de la Ley General de Educación, No. 28044 del 17 de Julio de 2003; la Ley Universitaria, Ley Nro. 30220 del 9 de julio de 2014; la Ley de la PNP, Decreto



Legislativo No. 1148 del 11 de diciembre de 2012; y la Ley del Régimen Educativo de la PNP, Decreto Legislativo No. 1151 del 11 de diciembre de 2012.

Este último Decreto Legislativo norma el Régimen Educativo de la PNP y señala lo siguiente:

“Uno de los pilares esenciales de la reforma policial reside en el proceso de formación, capacitación y especialización, así como el perfeccionamiento de los integrantes de la Policía Nacional del Perú, teniéndose en cuenta que el potencial humano constituye el principal activo de toda institución. En tal sentido, el redimensionamiento y fortalecimiento del régimen educativo de la Policía Nacional contribuirá a mejorar la formación profesional del personal policial, dotándolo de mejores capacidades y conocimientos durante la etapa formativa y posteriormente en el ejercicio de sus actividades; [...] Los cambios introducidos al régimen educativo de la Policía Nacional del Perú significarán un salto cualitativo trascendental mediante la reforma curricular, docente y pedagógica, con contenidos modernos y eficaces, diseñados en función a las reales necesidades del servicio policial, priorizando el factor humano como base del desarrollo académico, que tanto la institución como la sociedad en su conjunto requieren. En ese ámbito, la formación humanista, científica y tecnológica del elemento policial formarán parte fundamental de este nuevo proceso educativo.”

En este marco legal, es imprescindible actuar a favor de la EO-PNP y dar cumplimiento a lo establecido por la ley.

La Escuela de Oficiales es considerada como una de educación superior y tiene el nivel de pre-grado; sin embargo, no existe una política que permita el desarrollo sostenido de la educación por cuanto los actores principales son objeto de rotación permanente.

1.2.3. Limitaciones de la política en estudio



El actual régimen de educación en la Policía Nacional del Perú no observa lo prescrito en la Ley Universitaria, como es el caso de que los directores muchas veces no cuentan con el grado académico que le permita desempeñarse en el cargo. Así, tenemos que el Director de la Escuela de Oficiales no tiene el grado académico de Doctor, el jefe de la División Académica no tiene el grado académico de Magister y los docentes muchas veces sólo son licenciados, con lo cual la calidad educativa no es la más adecuada.

Por otro lado, existe un “Manual de Régimen de Educación de las Escuelas de Formación de la Policía Nacional del Perú”, donde incluyen a la Escuela de Oficiales, que tiene rango universitario, y las Escuelas Técnico Superiores, que tienen nivel técnico. Sin embargo, el manual es genérico y no incluye el procedimiento de selección de docentes, sólo se ha considerado un acápite referido a las obligaciones administrativas del docente como son la puntualidad y asistencia, llenado y entrega de registros, entre otros.

1.2.4. Efectos de los problemas existentes en la dinámica del problema público

Si no se diseña un eficiente procedimiento de selección y evaluación de docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, la formación profesional del oficial PNP será afectada, como consecuencia no brindaría un



servicio de calidad. Como se señaló anteriormente, en la repercusión de las políticas públicas sobre la seguridad ciudadana, las decisiones a nivel educativo tienen una consecuencia significativa en el bienestar de la comunidad. Mayor será el efecto que puede ejercer la aplicación de políticas idóneas en la EO-PNP y que perfilen el profesional egresado, quien a futuro será el que dirige y gestione la seguridad ciudadana.

1.2.5. Reclutamiento y selección de personal

A. Proceso de convocatoria o reclutamiento de personal

Sutherland y Wöcke (2011) afirman en su estudio sobre los síntomas y consecuencias de los errores en las decisiones de contratación de personal que “las decisiones de reclutamiento y selección son de las más críticas que pueda tomar recursos humanos de una organización” (Sutherland & Jordaan 2004).

La contratación o nombramiento de los candidatos adecuados es crítica para el éxito de la organización; éstas afectan la posibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales, la calidad de los servicios o productos proporcionados a clientes y al bienestar de todo el personal. Sin embargo, son pocas las organizaciones que evalúan sus procesos de reclutamiento y selección.



En su estudio *Los síntomas y consecuencias de los errores en la selección de personal*, Sutherland y Wöcke hacen la distinción entre convocatoria y selección del personal de la siguiente manera:

Sobre la convocatoria señalan que “es el proceso de atraer y alentar a los potenciales empleados a postular a un cargo” (Boxall & Purcell 2008: 23). Al respecto, añaden que la imagen de la institución es de vital importancia para atraer a los profesionales idóneos y para lograr que se identifiquen con la institución y sus objetivos. En la convocatoria se debe dejar claro qué es lo que se espera del profesional requerido y cuáles serán sus obligaciones. Es decir, se debe tener claramente definido cuál es el perfil del profesional convocado para cubrir determinada vacante.

B. Proceso de selección de personal

Con respecto al proceso de selección de personal, los mismos autores lo definen como “el proceso de llevar a cabo evaluaciones justas y significativas de las fortalezas y debilidades de los candidatos con la clara intención de contratarlos” (Boxall & Purcell 2008: 23). La percepción que tenga el personal contratado sobre la transparencia con que se realiza el proceso es sumamente importante para la permanencia e identificación del profesional seleccionado con los valores de la institución. Asimismo, un trato justo y equitativo fomentará la



buena disposición para el trabajo así como la sujeción a las normas establecidas en la institución.

C. Consecuencias de los errores en la contratación de personal

Los errores en la contratación o nombramiento de candidatos a un cargo dan origen a un círculo vicioso que se inicia con la disminución de la competitividad de la organización debido al aumento de los costos y disminución de los retornos. El 80% de las veces un error en la contratación termina en un desempeño pobre permanente. Cualquier método de reclutamiento puede llevar a error en la contratación, pero muchos de los problemas se podrían evitar si se prestara más atención a la concurrencia persona-organización y persona-puesto. Ryan y Tippins (2004) afirman que a pesar de la existencia de métodos validados para selección del personal, no se aplican por los encargados del proceso.

En su estudio anteriormente mencionado, Sutherland y Wöcke (2011) recomiendan que las organizaciones revisen continuamente sus métodos de selección para mejorar sus prácticas e incluir enfoques de mejores prácticas. Concluyen aseverando que las repercusiones de los errores en la contratación de personal son amplias y se traducen en toda la organización.

1.2.6. Evaluación de docentes



En su investigación titulada *¿Qué factores extra-clase o sesgos afectan la evaluación docente en la educación superior?*, José María García Garduño (2000) afirma que los cuestionarios de evaluación son instrumentos válidos y confiables para medir la efectividad docente. Explica que los factores extra-clase o sesgo en las evaluaciones se refieren a todas aquellas variables no relacionadas con la instrucción y que afectan la efectividad del docente. Intervienen factores como la falta de objetividad de los alumnos al evaluar influenciada por las notas obtenidas en el curso; la personalidad del docente; el género del docente; la categoría académica, edad y experiencia del profesor; lenidad en la asignación de notas.

De éstos cabe resaltar, porque se ajusta a nuestra investigación, la categoría académica del profesor. García Garduño (2008) hace referencia al estudio realizado por Fieldman (2004) del que se concluye que no existe una relación entre efectividad docente y categoría académica.

En el mismo estudio, García Garduño (2008) afirma que la evaluación puede tener dos fines básicos: uno formativo, para proveer de retroalimentación al profesor sobre su desempeño; y otro, sumativo. Este segundo fin requiere especial cuidado por cuanto no bastan los resultados de los cuestionarios para tomar decisiones definitivas sobre la permanencia o no de un docente en la institución.

CAPÍTULO 2



PROCESOS DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE DOCENTES

2.1. Actuales procesos de convocatoria y selección de docentes

Anualmente se realiza una convocatoria para ocupar plazas docentes en la EO-PNP para el año lectivo correspondiente. La EO convoca a concurso público vía internet para ocupar plazas vacantes de docentes para las damas y caballeros cadetes especificando las asignaturas y la cantidad de docentes por asignatura. A continuación, se detallan partes del documento de convocatoria pública para ocupar cargos docentes durante el semestre académico 2013-II publicado en el portal institucional de la EO-PNP y que consideramos relevantes para la discusión (ANEXO 1):

“Requisitos:

1. Despacho a nombre de la nación o título profesional o grado académico debidamente registrado en la Asamblea Nacional de Rectores.
2. Solicitud dirigida al Coronel PNP Director de la EO - PNP. Autorización escrita de su comando, comprometiéndose a brindar las facilidades a fin de cumplir los objetivos.
3. Haber seguido estudios en Pedagogía, Educación, Tecnología Educativa, etc.
4. Clase Modelo (se presentarán en la fecha indicada portando su plan de clase y el material didáctico necesario).
5. Vocación y experiencia como docente.
6. Curriculum Vitae documentado por duplicado (anillado color verde).
7. Los postulantes en situación de retiro anexarán a su expediente la resolución de pase a la situación de retiro.



8. PERSONAL POLICIAL: Copia xerográfica (legible) de carnet de identidad, DNI Y Nro. de cuenta del Banco de la Nación.

9. PERSONAL CIVIL: Copia xerográfica (legible) de DNI, recibos por honorarios, el formulario 1609 de la SUNAT.

10. El personal policial y civil que no cumplan con lo exigido en: “NUMERALES 9 Y 10”, no serán seleccionados para este semestre.

- Declaración jurada simple

1. Veracidad de la documentación anexada al Curriculum Vitae (según formato adjunto).

2. No tener antecedentes policiales ni judiciales.

3. No estar afectado por enfermedades infecciosas.

4. De tener conocimiento que solo podrá tener una carga horaria mensual hasta un máximo de veinticuatro (24) horas académicas. (Dentro del Régimen Educativo de la PNP).

5. De tener conocimiento de los horarios de clase para el presente año lectivo, establecidos por la SDIACA EO-PNP, la cual se tendrá que adecuar el docente seleccionado con la finalidad de mejorar la coordinación entre los docentes y los coordinadores.

- Cualidades de los postulantes a la docencia

1. Experiencia como docente como mínimo tres (03) años.

2. Conocer y dominar las nuevas técnicas de enseñanza y metodologías interactivas.

3. Personalidad carismática, dominio de técnicas motivacionales, infundir respeto y no temor, impuesto por el grado.

4. Contar con disponibilidad de tiempo a fin de no perturbar las labores académicas en la EO-PNP.

5. Solicitar docencia en la EO-PNP no por el puntaje que ello implica, sino por el deseo de transmitir la experiencia adquirida durante su trayectoria como oficial de policía y por la especialización obtenida de la realidad.

6. No tener exceso de sanciones ni haber registrado arrestos de rigor.

7. Recordar en todo momento que es modelo y guía del futuro oficial de policía.”

Habiendo analizado la convocatoria de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (EO-PNP) a concurso público para ocupar plazas vacantes de docentes del año lectivo 2013-II y para determinadas asignaturas, podemos



afirmar que la descripción de los requisitos es subjetiva y no sujeta a medición. Por señalar un caso, en la lista de cualidades que debe poseer el postulante se mencionan “personalidad carismática, dominio de técnicas motivacionales, infundir respeto y no temor, impuesto por el grado.” Asimismo, se añade lo siguiente: “solicitar docencia en la EO-PNP no por el puntaje (para el ascenso) que ello implica sino por el deseo de transmitir la experiencia adquirida durante su trayectoria como oficial de policía y por la especialización obtenida de la realidad.”

Claramente se infiere de la convocatoria que muchos potenciales docentes policías pretenden el puesto respondiendo a intereses personales y no por vocación; es decir, su interés está en conseguir el puntaje que les otorga la institución por desempeñarse como docentes y que les sirve para los ascensos en la carrera policial, mas no así en contribuir a la formación de los cadetes ni a compartir sus experiencias profesionales.

Siendo la PNP una institución cuya organización responde a un sistema jerárquico en la línea de mando, se distingue un claro sesgo en la contratación de personal docente que favorece a los miembros de la propia institución, independientemente de la preparación pedagógica o experiencia docente que éstos posean.



Según información proporcionada por el jefe de la División Académica de la EO-PNP, cmte. César Gallegos Osorio, en entrevista llevada a cabo el 22 de octubre de 2014, de un total de 600 docentes, el 90% de los docentes pertenecen a la PNP, es decir, 540 docentes son oficiales de la PNP, y aproximadamente el 40% de éstos, unos 216 docentes, desempeña otra función dentro de la EO-PNP, ya sea en las áreas administrativas, de educación o de instrucción. Esta situación va en desmedro de la formación académica de los cadetes, por cuanto, al tener cargos paralelos, los oficiales docentes priorizan sus otras responsabilidades y postergan las obligaciones académicas, lo cual se refleja en constantes inasistencias a clases e incumplimiento de los procesos administrativos relacionados a las funciones del docente.

Según las declaraciones del mismo entrevistado, comandante jefe de la División Académica de la Escuela, queda claro que el proceso de selección de docentes en la EO-PNP no es riguroso, por cuanto la convocatoria no logra atraer profesionales de alto nivel debido al posicionamiento de la institución en el medio educativo nacional. La imagen de la EO es básicamente de naturaleza castrense y, por tanto, de un accionar vertical que no resulta atractivo al profesional civil. Sin embargo, los profesionales civiles que logran una plaza en la EO percibían ingresos superiores a los percibidos por los oficiales de policía en la misma situación hasta julio del año 2013, cuando se estableció una tarifa única para todos los docentes civiles u oficiales.



2.2. Perfil del docente de la EO-PNP

La carencia de una descripción detallada y completa de los puestos disponibles transparenta poca seriedad en la elaboración de las convocatorias y perjudica su función de atraer profesionales idóneos a la EO. Tampoco existe un perfil del docente deseado por la institución que coadyuve al logro de los objetivos académicos y formativos de la institución.

Al ser consultado al respecto, el jefe de la División Académica de la EO-PNP, cmt. César Gallegos Osorio, señaló que la designación de docentes a determinadas asignaturas está determinada por factores totalmente ajenos a los fines académicos. En el caso de oficiales retirados que se desempeñan como docentes en la escuela, se les exonera, previo informe justificante, de la condición de dictar un máximo de 24 horas y se les asigna dos cátedras diferentes con la finalidad de mejorarles la rentabilidad. Es un caso claro de imposición del grado jerárquico al que están sujetas las decisiones administrativas de la institución. En otros casos, se asigna el dictado de cursos de especialidades a oficiales que no poseen experiencia en el campo ni tampoco estudios pedagógicos; los oficiales aceptan para obtener los puntos que la docencia significa para futuros ascensos en la carrera policial. Hay una clara ausencia de interés y responsabilidad por los temas formativos de los cadetes.



En cuanto a las normas que regulan la División Académica de la Dirección de Educación y Doctrina de la PNP, éstas se reducen a manuales para el correcto desarrollo de las rutinas de los cadetes, mas no a los docentes, como es el caso del Manual de Régimen de Educación de las Escuelas de Formación de la Policía Nacional del Perú.

2.2.1. Seguimiento a los Oficiales egresados

Frente a la pregunta de si existe algún plan de seguimiento a los oficiales que egresan de la EO-PNP a fin de comprobar su calidad formativa, la entrevistada asesora académica de la Escuela de Oficiales, licenciada Silvia Campos Pino, respondió que no se hace seguimiento al oficial que egresa, pero que éstos tienen que continuar su proceso de aprendizaje a través de la Escuela de Educación Continua, postulando a los cursos de capacitación y especialización, y en la Escuela de Post Grado, postulando a los diferentes cursos de acuerdo al grado.

2.2.2. Competencias y nivel de desempeño de los oficiales egresados

Sobre el conocimiento que se tiene de las competencias y el desempeño de los oficiales egresados, la asesora académica de la EO-PNP, lic. Silvia Campos Pino, manifestó en la entrevista realizada el 22 de octubre de 2014 que no existen



registros al respecto y que normalmente se limita a los conocimientos y prácticas profesionales que obtienen durante sus cinco años de estudios.

Este tipo de seguimiento aportaría también al proceso de selección de docentes de la EO-PNP, por cuanto se tendría otra herramienta de evaluación en la consideración del perfil docente para los cursos impartidos en la escuela.

2.3. Convenios con otras instituciones educativas

El jefe de la División Académica de la EO-PNP, cmte. César Gallegos Osorio, manifestó en la entrevista que actualmente no existen convenios con universidades del país ni del extranjero para el dictado de cursos. Tampoco con la Fiscalía para el dictado de cursos especializados como el de Medicina Legal o con los colegios profesionales como el Colegio de Abogados de Lima – CAL.

La situación de la División Académica de la EO-PNP es difícil por cuanto está sujeta a presiones ejercidas por jerarquías propias de la naturaleza castrense de la institución. Tomando en cuenta, además, la falta de perfiles de los docentes para cada asignatura y ante la ausencia de profesionales de la educación dentro de la escuela, se debe mirar hacia afuera para encontrar una solución a los problemas.



Firmar convenios con universidades peruanas y extranjeras y con la Fiscalía de la Nación, entre otras instituciones de prestigio, permitiría contar con docentes idóneos para el dictado de las asignaturas a los cadetes. Esto implicaría incrementar el presupuesto de la institución o, de lo contrario, reorientar el presupuesto actual de modo que la contratación de personal docente quede a cargo de las instituciones con las que se tenga convenio y la EO-PNP se encargaría de los cursos de naturaleza netamente policiales y que deben ser dictados necesariamente por los oficiales con mayor experiencia.

2.4. Asignación presupuestal para nombramiento de docentes

Frente a la consideración de una asignación presupuestal para el nombramiento de docentes que contribuyera a la convocatoria y posterior selección y contratación de docentes con las competencias idóneas para desempeñarse profesionalmente en al EO-PNP, el jefe de la División Académica de la EO-PNP, cmte. César Gallegos Osorio, indica que el presupuesto asignado resulta insuficiente para contratar docentes de alto nivel.

En la nueva Ley Universitaria, en el Capítulo VIII, art. 96, se contempla que “las remuneraciones de los docentes de las universidades públicas se homologan con las correspondientes a las de los magistrados judiciales”. Éste es un aspecto de interés al momento de la convocatoria de docentes por cuanto la remuneración



ofrecida debe atraer al docente idóneo que beneficie a la escuela. En el futuro se deberá incluir esta nueva normativa al momento de presupuestar el gasto anual de la Escuela de Oficiales.

CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN DOCENTE

3.1. La profesión docente en el Perú

La situación de la docencia en el EO-PNP no escapa a la realidad de la profesión docente en todo el Perú. El concepto de docente en nuestro entorno es muchas veces vago y existe la creencia de que cualquier buen profesional puede ser un buen maestro también. Esto lo podemos constatar en las universidades del país en las que se contratan profesionales de otras áreas para dictar las materias de la carrera misma sin tener la exigencia de manejar los temas metodológicos y cognoscitivos. Afortunadamente, se ha iniciado una exigencia de estudios en educación, pre-grado o maestría, para poder ser miembro de las facultades.

Al respecto, Vaillant (2004), en su estudio sobre la construcción de la profesión docente en América Latina, dice lo siguiente:

“El tema docente es uno de los problemas más difíciles enfrentados por los gobiernos y las sociedades por sus implicancias políticas, ideológicas y financieras. A esto se agrega que frecuentemente las propuestas técnicas tradicionales han sido débiles y con escasos resultados. El centro del problema es



cómo pasar de la repetición (“el más de lo mismo”) a la puesta en marcha de políticas sistemáticas que promuevan la profesionalización docente. [...] El concepto de profesión es el resultado de un marco sociocultural e ideológico que influye en una práctica laboral, ya que las profesiones son legitimadas por el contexto social en que se desarrollan. Por tanto, no existe “una” definición, sino que profesión, es un concepto socialmente construido, que varía en el marco de las relaciones con las condiciones sociales e históricas de su empleo” (ibíd.: 6).

La EO-PNP tiene nivel universitario y, por tanto, ciertas decisiones administrativas y académicas se deben inspirar y deben responder a los aspectos señalados en la nueva Ley Universitaria de 2014. En esta normativa se establece que se requiere poseer grado de maestro (o magister) para poder dictar en pregrado y, grado de maestro o doctor para enseñar en el nivel de posgrado (Ley N° 30220, capítulo VIII Docentes, artículo 82). Lo importante para nuestro caso de la escuela de oficiales es que los profesionales docentes posean dichos grados, pero que por lo menos uno de ellos sea en educación.

3.2. Evaluación docente en la EO-PNP

El actual interés por evaluar los sistemas educativos y, especialmente, la actividad docente parece no estar presente en los objetivos de la EO-PNP. No existe un modelo de gestión que incluya la evaluación como factor imprescindible para la conducción de la parte académica de la institución. Cuidar la calidad de la educación impartida requiere de un proceso permanente de evaluación la cual “ocupa ciertamente un lugar cada vez más destacado, junto a otros elementos tales como el proceso de diseño y desarrollo curricular, la organización y funcionamiento de los centros educativos, o la actuación profesional del docente.”

(Vaillant 2004: 7)



La misma autora nos ofrece diversas perspectivas desde las cuales se puede evaluar al docente siguiendo diversos modelos:

“[...] En este sentido, la literatura identifica diversos modelos de evaluación posibles basados en el perfil del docente; en los resultados obtenidos por los alumnos; en los comportamientos del aula; y en las prácticas reflexivas. Al evaluador le podrá interesar indagar sobre la formación de base y experiencia del docente, o sobre los vínculos que establece con su alumnado y con el saber, o sobre las estrategias que utiliza para promover la motivación en sus estudiantes, o sobre el tipo vínculo que establece con sus colegas, para citar tan solo algunos ejemplos” (ibíd.: 26).

También nos habla Denise Vaillant de lo difícil que es establecer los factores relacionales entre la categoría académica del docente y el aprendizaje del alumno:

“El debate en torno a la evaluación de desempeño docente pone en evidencia lo complejo que resulta identificar y asociar las características de las prácticas docentes con los aprendizajes logrados por los estudiantes” (ibíd.: 29).

3.3. Instrumentos de evaluación

Como se mencionó en el marco teórico de la investigación, los cuestionarios a los alumnos constituyen un instrumento válido y confiable para la evaluación docente (García Garduño 2000). En la EO-PNP se aplica el sistema de encuestas al final del curso y el alumno responde de acuerdo a una escala de



Likert y también tiene la posibilidad de escribir comentarios y sugerencias (Anexo 2). De los factores extra-clase o sesgos que pudieran afectar dicha evaluación, se identifican como los de mayor influencia la lenidad o falta de severidad en la asignación de notas y el grado de los oficiales docentes.

Como en todo sistema jerarquizado, la evaluación pierde importancia y es considerada irrelevante o simplemente no se lleva a cabo. Conforme a lo expuesto por la entrevistada asesora académica, licenciada Silvia Campos Pino, los resultados de las encuestas realizadas a los cadetes sobre el desempeño docente no cumplen con su función de retroalimentación para el mejoramiento de los procesos educativos. También, señala la licenciada que no hay suficiente personal para llevar a cabo las tareas de evaluación del docente; por ejemplo, controlar la asistencia y puntualidad, el avance programático conforme al sílabo, la metodología empleada, entre otros. El personal que labora en el área académica de la institución no tiene las competencias necesarias para realizar dichas tareas académicas.

Además, señala la asesora académica, al no existir un perfil del docente de la EO-PNP, no hay criterios de evaluación válidos para poder emitir un juicio de valor sobre el desempeño de los docentes evaluados. Esta situación se ve agravada por el hecho de que no existe un perfil del egresado de la EO-PNP y, en



consecuencia, no hay un norte claro que oriente la malla curricular y los sílabos respectivos.

Los contenidos conceptuales y procedimentales surgen de un consenso entre los profesores que dictan un mismo curso sin mediar asesoría académica de un especialista. Como consecuencia de esta forma de elaboración de los sílabos, se pierde el rigor académico en desmedro de la formación académica de los cadetes. Además, no siempre se alcanza el cumplimiento de la malla curricular al final del año académico. Existen casos en que se han programado cursos para determinado año de estudios sin que los cadetes hayan llevado el curso pre-requisito los ciclos anteriores. Otras veces se han dejado de lado cursos importantes para la carrera porque no se ha encontrado un profesor que pueda dictar la asignatura. La encuestada también mencionó que repetidas veces los cursos son dictados por oficiales que no son especialistas o que no tienen experiencia laboral en la materia, sino que asumen la carga académica para completar sus horas de dictado, resultando esta situación en perjuicio de la formación académica de los cadetes.

La nueva Ley Universitaria establece los deberes y derechos de los docentes, pero a la vez señala las sanciones que se deben aplicar frente al incumplimiento de las obligaciones administrativas y pedagógicas. En el caso de la EO-PNP, existen informes de evaluaciones a docentes, donde se manifiesta en



forma reiterada las continuas inasistencias de algunos docentes (Anexo 3, se han mantenido los nombres de los docentes en reserva por políticas de confidencialidad). Ésta parece ser una conducta frecuente que no recibe sanción alguna y que continúa impune hasta finalizar el período de estudio y, peor aún, que se repite en ciclos académicos posteriores. La Ley Universitaria establece, en su capítulo VIII, art. 95, como motivo de destitución “incurrir en reincidencia, la inasistencia injustificada a su función docente de tres (3) clases consecutivas o cinco (5) discontinuas”. Se puede concluir de la lectura del documento de evaluación docente que hay una ausencia de seguimiento y monitoreo por parte de las autoridades de la EO-PNP o se intuye la existencia de impunidad, por fuerzas ajenas al área académica, frente a faltas graves como es la inasistencia reiterada de los docentes.

3.4. Finalidad de la evaluación docente

3.4.1. Retroalimentación del proceso educativo

La entrevistada asesora académica de la EO-PNP señala que no existe un perfil del docente que dirija los procesos de selección y evaluación docente. Es imprescindible la elaboración del perfil docente para cada asignatura que se dicta en la escuela. Este perfil debe señalar el grado académico requerido para el



dictado de la materia en cuestión, así como la experiencia exigida dentro del campo de especialización.

El estudio realizado por Daniel Fieldman y citado por García Garduño (2008) sobre evaluación concluye que no existe una relación entre efectividad docente y categoría académica. Incluir una exigencia académica en el perfil docente no es, entonces, garantía de un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo o significativo. Sin embargo, es un paso hacia la consecución de los objetivos académicos de la EO.

La retroalimentación proveniente de la evaluación mejora y eleva la calidad del servicio educativo ofrecido por la EO. Ésta debe ser un proceso continuo a cargo de las autoridades del área académica de la escuela y debe orientarse hacia el perfeccionamiento de todas las etapas y del desempeño de todos los actores del proceso educativo, es decir, docentes, cadetes, autoridades, materiales educativos y políticas administrativas de la EO-PNP.

3.4.2. Capacitación docente

Al respecto Carlos Marcelo (2009,119) nos dice lo siguiente:

“El desarrollo profesional es una herramienta imprescindible para la mejora escolar y profesional. Estamos lejos de los momentos en los que se pensaba que el bagaje de conocimientos adquiridos en la formación inicial, unido al valor de la experiencia como fuente de aprendizaje en la práctica, podía resultar suficiente para ejercer el trabajo de docente. Los vertiginosos cambios que se están



produciendo en nuestras sociedades nos inducen a creer que el desarrollo profesional, lejos de ser una cuestión voluntarista y casual, se ha convertido en una necesidad de cualquier profesional, incluidos los docentes.”

La asesora académica de la EO-PNP manifestó que no existen programas de capacitación para los docentes sobre temas pedagógicos. Recientemente, se está exigiendo a los docentes tener grado de maestría en la especialidad de educación, pero todavía no es de aplicación rigurosa.

La nueva Ley Universitaria peruana establece entre los derechos de los docentes la promoción en la carrera docente y recibir facilidades de los organismos del Estado para acceder a estudios de especialización y posgrado acreditados (Ley N° 30220, capítulo VIII Docentes, artículo 88). Es deber de las autoridades de la EO-PNP, por tanto, considerar en sus planes a futuro la capacitación docente que redundará en beneficio de la propia escuela y de la institución policial.



CAPÍTULO 4

CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES Y DEFICIENCIAS DE LOS PROCEDIMIENTOS REGULARES DE CONVOCATORIA, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DOCENTES

4.1. De los procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente

Como ya se señalara anteriormente en esta investigación, los procedimientos de convocatoria y selección del personal docente para la EO-PNP son un punto de inicio para la mejora del proceso de formación académico-castrense del cadete y futuro oficial de la institución.

Sutherland y Wöcke (2011) citan en su estudio sobre síntomas y consecuencias de los errores en las decisiones de contratación de personal, que las decisiones de convocatoria y selección son de las más críticas que pueda tomar recursos humanos de una organización (Sutherland & Purcell, 2008).

La contratación o nombramiento de los candidatos adecuados es crítica para el éxito de la organización; estas afectan la posibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales, la calidad de los servicios o productos proporcionados



a clientes y al bienestar de todo el personal. Sin embargo, son pocas las organizaciones que evalúan sus procesos de convocatoria y selección.

En el mismo trabajo citado líneas arriba, Sutherland y Wöcke (2011) afirman que:

“La mayoría de los gerentes han experimentado los problemas que resultan de los errores en la convocatoria y selección del personal, sin embargo los siguen cometiendo [...] Los errores en la convocatoria y selección del personal ocurren debido a un desfase entre las expectativas y la realidad para ambas partes (Blenkinsopp & Zdunczyk 2005). [...] Producen en muchas firmas altas tasas de error, lo que reduce la competitividad del negocio y la rentabilidad corporativa. [...] Las mejores técnicas de convocatoria y selección tienen un coeficiente de validación de 0,6 (Dale 2003), de modo que aun cuando los procesos de selección han sido diseñados y ejecutados cuidadosamente, pueden ocurrir errores de contratación del personal” (ibíd.: 23)

Lo mencionado anteriormente es un punto en contra de la propuesta que se presenta en este estudio, por cuanto se pretende mejorar los procesos de convocatoria y selección del personal docente de la EO-PNP. Sin embargo, el hecho de no poder alcanzar una situación de perfección para dichos procesos, no implica que no se pueda lograr mejoras que se traduzcan en un mejor cumplimiento de los objetivos de la institución.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es la gestión de los jefes de división y de los altos mandos de la EO-PNP. Para el caso específico de los docentes, nos remitimos a la División Académica directamente. Según manifiestan Ryan y Tippings (2004), la habilidad del gerente, en nuestro caso del jefe de división, para tomar decisiones es un componente clave para la decisión de



selección y existen múltiples estudios que comprueban que es aquí donde ocurren la mayoría de los errores.

“La tendencia hacia la gestión basada en evidencia significa trasladar los aprendizajes de mejores o peores prácticas a los principios de la organización.” (Rynes, Giluk & Brown 2007).

Luego de haber indagado sobre los procesos en cuestión en la EO-PNP, podemos afirmar que no existen normas, principios ni lineamientos que se basen en mejores prácticas y que sirvan como guía para un adecuado desarrollo de los mismos. Los cambios en la jefatura se realizan generalmente cada año y el nuevo personal administrativo no hace sino copiar y/o adaptar los documentos de convocatoria, requisitos, procesos y demás de otros previos elaborados por administraciones anteriores y que muchas veces tienen más de 10 años de existencia.

Como resultado de toda esta improvisación, falta de interés por la innovación y transformación de la división, los errores y deficiencias se arrastran a través de los años sin mediar evaluación de lo ejecutado ni, mucho menos, corrección y mejoramiento de los procesos. No es de extrañar, entonces, que no existan reglas claras para la asignación de cursos a los docentes ni, como ya se señaló, perfil del docente requerido para cada curso impartido en la escuela. Por tanto, la lamentable consecuencia de estos errores administrativos son la



improvisación y la subjetividad en la convocatoria y selección del personal docente de la institución.

La naturaleza castrense de la EO-PNP exige el respeto de las jerarquías militares aun dentro de la Escuela de Oficiales. Este tipo de influencia se hace más evidente cuando se trata de asignar los cursos a los docentes oficiales de la PNP. Se mencionó ya que los señores oficiales reciben un puntaje por docencia que les favorece para su carrera militar, sumando para sus futuros ascensos.

La docencia es vista así, como medio de alcanzar objetivos personales más que como medio de transmitir experiencias personales que puedan enriquecer al futuro profesional de la policía. Este interés por ejercer la docencia, sumado al respeto por las jerarquías, es el principal enemigo de los procesos de convocatoria y selección de docentes. Fuerzas externas al área académica ejercen influencia en la toma de decisiones y entran a tallar factores distorsionadores y subjetivos como la amistad, la orden del superior y el mal entendido espíritu de cuerpo. Muchas veces se asigna el dictado de cursos de especialidad a oficiales que no tienen experiencia alguna en el área ni han tenido capacitación distinta a la recibida en la misma escuela cuando cadetes.

Hace algunos años, los cursos de especialidad como Medicina Legal eran dictados por profesionales especialistas y experimentados en el área; en este



caso, por el médico jefe de la morgue de Lima. Entonces, los cadetes sí recibían conocimiento y formación en el área.

La consecuencia de los errores y deficiencias detallados en párrafos anteriores, lamentablemente, la más grave. La calidad de la preparación académica es pobre y, por tanto, los profesionales egresados de la EO-PNP no alcanzan un nivel competitivo en la sociedad. Se suma a esta carencia la falta de una evaluación permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje que permita comparar los resultados de la escuela con los niveles de otras escuelas militares y universidades nacionales y extranjeras.

Según declaraciones de la asesora pedagógica de la División Académica de la EO-PNP, licenciada Silvia Campos Pino, no se alcanza un nivel de calidad educativa que permita que la EO-PNP logre alguna acreditación.

Al respecto, señala el entrevistado jefe de la División Académica de la EO-PNP, cmte. César Gallegos Osorio, ya se están realizando algunas mejoras. Por ejemplo, en el curso de inglés se ha uniformizado el dictado para todo el regimiento de cadetes bajo el mismo sistema. Es decir, empleando los mismos textos y siguiendo una secuencia común. También se está exigiendo a los docentes civiles el grado de magíster para poder dictar en la escuela. Pero no



manifiesta ninguna medida que mejore o cambie lo referente a los docentes oficiales de la policía ni tampoco a la convocatoria o selección del personal civil.

4.2. De la evaluación a los docentes

Vaillant nos señala el camino para la obtención de una educación de calidad, con procesos de aprendizaje significativos y acorde con las actuales exigencias del mundo globalizado y la sociedad de la información cuando señala en su artículo *Algunos Marcos Referenciales para la Evaluación del Desempeño Docente en América Latina* (2008:9,12) lo siguiente:

“Según numerosos estudios e investigaciones, hoy en día existe un renovado interés por evaluar los sistemas educativos, y en particular por valorar la actividad docente. [...] Los avances en materia de evaluación coinciden con el desarrollo de nuevos modelos de gestión, y con la idea de que para una adecuada “conducción” de los sistemas educativos, resulta imprescindible evaluar. [...] Resulta imposible para las administraciones educativas obviar el debate sobre la calidad de la educación y los medios idóneos para mejorarla. En el contexto de este debate tan actual, la evaluación ocupa ciertamente un lugar cada vez más destacado [...]” (ibíd.; 7),

En el capítulo 3 se hizo referencia a los procesos de evaluación docente de la EO-PNP en los años 2010-2013. Es claro que el proceso de evaluación es, por decir lo menos, una formalidad. No existe una retroalimentación de los procesos educativos para su corrección o perfeccionamiento. La evaluación del docente es básicamente de carácter sumativo y se limita generalmente a aspectos de forma y no de fondo de la actividad pedagógica en sí misma. Ya se señaló en el capítulo anterior el sesgo que puede existir en las encuestas que se aplican a los cadetes al final de cada semestre y la importancia de la correcta elaboración de la



encuesta, apuntando a evaluar los aspectos que realmente atañen a los objetivos de la institución. El documento que maneja la Escuela de Oficiales no satisface las exigencias mínimas para el recojo adecuado de información que pudiera ser de utilidad para la evaluación del docente.

Por otro lado, está la naturaleza jerarquizada de la institución, lo cual produce el sesgo más significativo en los resultados de la evaluación. Un cadete no se siente en la libertad de dar una calificación baja a un oficial de mayor rango. Además, los resultados de las encuestas no son determinantes para la permanencia o no de los docentes policías.

Las consecuencias de una evaluación deficiente de los docentes se traducen en la elaboración inadecuada de programas, sílabos, pruebas y actividades pedagógicas en forma reiterativa y sin supervisión académica adecuada, según señaló en la entrevista la asesora pedagógica de la División Académica de la EO-PNP, licenciada Silvia campos Pino; improvisación y lenidad en la asignación de notas a los cadetes; falta de calidad en la enseñanza; y bajo nivel académico. Todas estas deficiencias acumuladas durante cinco años afectan en forma determinante y necesaria al futuro profesional egresado de la EO-PNP.

Otra consecuencia importante de una evaluación docente inadecuada es la falta de información sobre las carencias de dichos profesionales. Una evaluación



docente con un sentido formativo y oportuno puede arrojar información sobre áreas que necesiten reforzarse y/o favorecer la capacitación del personal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

A. Sobre los procesos de convocatoria y selección de docentes en la EO-PNP

1. Existen errores, sesgos y deficiencias en los procesos de convocatoria y selección del personal docente de la EO-PNP que llevan a la contratación de docentes no idóneos para los puestos vacantes.
2. La naturaleza jerárquica de la institución policial es un factor de sesgo considerable, por cuanto perjudica el desarrollo normal del proceso de selección docente.
3. Los aspectos académicos de la EO-PNP no se llevan con la rigurosidad que requiere una institución de educación superior en su elaboración, aplicación y evaluación.



B. Sobre la evaluación docente

4. El Área Académica de la EO-PNP no cuenta con profesionales competentes en el área educativa que puedan gestionar la captación, selección y posterior evaluación de los docentes. No existe un perfil de docente para las asignaturas dictadas en la institución.

5. No existe planificación ni programación de la malla curricular, sílabos ni actividades pedagógicas, con la consecuente ausencia de control del cumplimiento de los objetivos académicos. No existe perfil del egresado.

6. La evaluación a los procesos educativos, especialmente a los docentes, es incompleta, sin finalidad clara y sesgada. No se realiza una evaluación de los procesos educativos para la reestructuración de los mismos.

C. Sobre las consecuencias de los errores y deficiencias en los procedimientos regulares de convocatoria, selección y evaluación de docentes.

7. Las consecuencias de los errores y deficiencias en los procesos de convocatoria, selección y evaluación del personal docente de la EO-PNP se



traducen en improvisación, realización de actividades educativas inadecuadas y la falta de calidad educativa en la escuela.

8. La evaluación docente no es real ni tiene una función de retroalimentación del proceso educativo, siendo su principal orientación el cumplimiento de un proceso administrativo.

9. El principal factor que lleva a errores y deficiencias en los procesos indicados es la naturaleza castrense de la institución y su consiguiente ordenamiento jerarquizado impide la imparcialidad en los mismos.

5.2. Recomendaciones

A. Sobre los procesos de convocatoria y selección de docentes en la EO-PNP

1. Elaborar el perfil docente deseado y necesario para la EO-PNP y, además, describir en forma clara y detallada los cargos que van a desempeñar los docentes convocados para, de esta forma, atraer a los profesionales idóneos a las necesidades y requerimientos de la institución. De esta forma se apunta hacia el cumplimiento de la misión de la escuela.



2. Considerar la contratación de personal especializado en la elaboración de mallas curriculares y sílabos para revisar y, de ser necesario, corregir los empleados actualmente. Incluir los contenidos conceptuales y procedimentales adecuados y su correcta secuenciación contribuyen a la formación integral del cadete, fomenta el espíritu crítico y los procesos cognitivos superiores.

3. Esforzarse por que los procesos de convocatoria y selección de docentes se den en iguales condiciones para profesionales civiles y oficiales de la policía. Buscar caminos que mitiguen el impacto de la jerarquización dentro de las actividades académicas de la institución.

B. Sobre la evaluación docente

4. Elaborar un perfil del egresado y una malla curricular acordes con los objetivos de la institución. A partir de dichos documentos, elaborar los sílabos y las actividades académicas pertinentes.

5. Elaborar un perfil del docente para cada asignatura que se dicta en la escuela. Indicar profesión, campo y tiempo de experiencia y profesionalización docente.



6. Establecer un sistema de evaluación permanente de todo el proceso educativo, particularmente del desempeño docente, y emplear la información obtenida como retroalimentación para la mejora del proceso mismo. Identificar, por medio de la evaluación al docente, los puntos débiles en su desempeño para proporcionar capacitación en dichas áreas.

C. Sobre las consecuencias de los errores y deficiencias en los procedimientos regulares de convocatoria, selección y evaluación de docentes.

7. Analizar, reestructurar y reorientar los procesos de convocatoria, selección y evaluación del personal docente de la EO-PNP. Conseguir ayuda experta en el tema consultando profesionales externos a la escuela.

8. Elevar el nivel académico mediante convenios con universidades de prestigio, la Fiscalía de la Nación y otras instituciones que puedan aportar al mejor desarrollo del proceso educativo en la EO-PNP.

9. Establecer un perfil de docente para cada asignatura impartida en la escuela y buscar al profesional idóneo que cumpla dichos requisitos para recién asignarle el dictado de la misma. Se intenta, así, la distinción entre docentes policías y civiles.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Luis F.
1993 "Estudio introductorio". En *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México.
- BARDACH. Eugene
1996 *The Eight-step Path of Policy Analysis: A Handbook for Practice*. Berkeley. CA: Berkeley Academic Press
- BARDACH, Eugene
2005 *A practical guide for policy analysis: the eightfold path to more effective problem solving*. Washington, DC: CQ Press, 149 p.
- BREAUGH, James A.
2008 "Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research". *Human Resource Management Review* 18. 103-118. Consulta: 23 junio 2014.
<www.elsevier.com/locate/humres>
- BREWER, Garry. DELEON, Peter.
1983 *The foundations of policy analysis*. Brooks/Cole Pub. Co., 476 pp.
- CASTILLO LUQUE, Fredy E.
2014 Entrevista 1. Entrevista del 22 de octubre al jefe de la División Académica de la EO-PNP Cmte. César Gallegos Osorio
- CASTILLO LUQUE, Fredy E.
2014 Entrevista 2. Entrevista del 22 de octubre a la asesora pedagógica de la División Académica de la EO-PNP lic. Silvia Campos Pino
- CASTILLO LUQUE, Fredy E.
2015 Entrevista 3. Entrevista del 02 de enero a 2014 a la alférez PNP Leslie Torres Solano
- CASTILLO LUQUE, Fredy E.
2015 Entrevista 4. Entrevista del 02 de enero a la alférez PNP Chandy Carol Roldán Cajigas
- CASTILLO LUQUE, Fredy E.
2015 Entrevista 5. Entrevista del 02 de enero a la alférez PNP Stephanie Caroline Tello Manrique

- CORTEZ Claudia et al
2009 *Diseño de perfiles por competencias para los cargos docentes de la escuela de suboficiales "GONZALO JIMÉNEZ DE QUESADA" de la Policía Nacional.* Tesina para optar el grado de Especialista en Gerencia Educativa. Colombia. Universidad de la Sabana. Instituto de Postgrados. Consulta: 9 de octubre 2014.
<<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2784/1/122504.pdf>>
- DAS GRACAS RUA, María. BID - INDES
1997 *Análisis de Políticas Públicas: Conceitos básicos.* Manuscrito. Brasil.
- DUFFO CHOCANO, Sofía
2000 *Diseño y estructura Curricular..* Lima: Editorial UNMSM
- GARCIA GARDUÑO, José María
2000 "¿Qué factores extra clase o sesgos que afectan la evaluación docente en la educación superior?". Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol., núm. 10, pp 303-325. México. Consulta: 10 octubre 2014.
<http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_54/nr_596/a_8174/8174.pdf>
- GOMEZ-CAMPOS, Steffan
2010 "Costa Rica: Reconfiguración política en un contexto de gobierno dividido". Revista de Ciencia Política. Santiago, Chile. Vol. 32, N°1, pp 109-128. Consulta: 19 agosto 2014.
<http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-090X2012000100006&script=sci_arttext>
- GUNS, Bob
1996 *Aprendizaje organizacional.* México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A..
- HAMMER, Michael, CHAMPI, James
1994 *Reingeniería.* Ed Gerencia Lima: ESAN.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R.
2006 *Metodología de la investigación.* México: Editorial Mc Graw Hill.. 882pp.
- MARCELO, Carlos



2009 Desarrollo profesional docente: pasado y futuro. Sisifo. Revista de Ciencias de Educación. Vol.8. pp 7-22. Sevilla Universidad de Sevilla. Consulta: 5 de octubre 2014 <www.unitau.br/files/arquivos/category_1/MARCELO___Desenvolvimento_Profissional_Docente_passado_e_futuro_1386180263.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2003 Ley 28044. *Ley General de Educación*. 17 de julio.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2014 Ley 30220. *Ley Universitaria*. 9 de julio.

GRAGLI, Emilio

2004 “Políticas públicas: fases u fallas como proceso de satisfacción social”. *Studia politicae*, N°3, pp 4978. Córdoba. Universidad de Córdoba. Consulta: 22 julio 2014: <http://www.ucc.edu.ar/portalnuevo/interna_ucc.php?sec=36&pag=756>

LAHERA, Eugenio

2004 *Política y políticas públicas*. Santiago de Chile: CEPAL.

LINDBLOM, Charles

1992 “La ciencia de salir del paso”. En la hechura de las políticas. Luis Aguilar Villanueva (estudio introductorio y editor). Colección de antologías de política pública. Segunda antología. México D.F.: Miguel Ángel Porrúa Grupo editorial. pp. 201-225. Consulta: 27 de octubre de 2014. <<http://www.inap.mx/portal/images/RAP/la%20hechura%20de%20las%20politicas.pdf>>

LINDBLOM, Charles

1992 “Todavía tratando de salir del paso”. En la hechura de las políticas. Luis Aguilar Villanueva (estudio introductorio y editor). Colección de antologías de política pública. Segunda antología. México D.F.: Miguel Ángel Porrúa Grupo editorial. pp. 227-254. Consulta: 1 de noviembre de 2014. <<http://www.inap.mx/portal/images/RAP/la%20hechura%20de%20las%20politicas.pdf>>

LINDBLOM, Charles

1980 *El proceso de elaboración de políticas públicas*. Traducción de Eduardo Zapico Gioñi. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.



- MARIÑEZ NAVARRO Freddy; GARZÁ CANTÚ, Vidal coordinadores
2009 Política pública y democracia en América Latina: del análisis a la implementación. México. Editorial Miguel Angel Porrúa
- MORRIS ABARCA, Eddie
1999 *Reingeniería y calidad total*. Lima: ESAN.
- NOHLEN, Dieter
2012 *¿Cómo estudiar Ciencia Política? Una introducción en trece lecciones*. Lima: Fondo editorial Pontificia Universidad Católica del Perú. 312 páginas.
- PNUD, LAC, SURF
2005 Las políticas de seguridad pública. Consulta: 19 agosto 2014:
<http://www.oas.org/atip/documentos/lecturas_sugeridas/Políticas%20de%20Seguridad%20Publica-PNUD.pdf>
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
2012 *Decreto Legislativo Nro.: 1151. Ley de Régimen de Educación de la PNP*. 11 de diciembre
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
2012 *Decreto Legislativo Nro.: 1148. Ley de la Policía Nacional Del Perú*. 11 de diciembre.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
2012 *Decreto Legislativo Nro.: 1149. Ley de la Carrera y Situación Del Personal de la PNP*. 11 de diciembre.
- RYAN, A.M., TIPPINS, N.T.
2004 "Attracting and selecting: what psychological research tells us". *Human Resources Management*, 43(4):305-318.
- RYANES, S.L., GILUK, T.L., BROWN, K.G.
2007 "The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management". *Academy of Management Journal*. 50(5):987-1008.
- SALAZAR VARGAS, C.
2010 "Cinco perspectivas sobre el "Estado" útiles para cimentar el EPPPAL". Center for Advanced Systems & Administration. Consulta: 10 de setiembre 2014.
<http://www.carlosalazarvargas.com/qs_page.php?id=19>

- SOLORZANO ACUÑA, Leoncio
1995 *Desarrollo del conocimiento en la educación superior: hacia una eficiencia y calidad del trabajo intelectual*. Ed. Buenaventura. Lima.
- STEIN, Ernesto y otros (Coordinadores)
2006 *La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina. Informe 2006*. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- SUBIRATS, Joan et al
2008 *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.178 páginas.
<https://www.academia.edu/234911/Analisis_y_gestion_de_politicas_publicas_Parte_1_See_parte_2_http_igop.uab.es_>
- SUTHERLAND, M., JORDAAN,W.
2004 “Factors affecting the retention of knowledge workers”. South African Journal of Human Resource Management. 2(2):63-72.
- SUTHERLAND, M., WÖCKE A.
2011 “The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decision”. South African Journal of Business Management 42(4):23-32.
- VAILLANT, Denise
2004 “Construcción de la profesión docente en América Latina. Tendencias, temas y debates”. OPREAL N°31, pp38. Consulta: 09 agosto 2014:
<http://www.oei.es/docentes/articulos/construccion_profesion_docente_AL_vaillant.pdf>
- VON BEYME, Klaus
1972 *Ciencia Política*. Madrid: McGraw-Hill. Interamericana de España S.A. 187 páginas.
- YVES, Meny y Jean-Claude THOENIG
1992 “Las Políticas Públicas”. Traducción de Salvador del Carrii. Barcelona: Editorial Ariel S.A. 267 páginas.

ANEXO 1**SOLICITA: OCUPAR VACANTE DE
DOCENTE EN LA EO-PNP.****SEÑOR CORONEL PNP DIRECTOR DE LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA
PNP.**

SC.

....., **GRADO**, identificado con CIP.N°..... y DNI....., domiciliado en....., ante Ud. con el debido
respeto me presento y expongo:

Que, habiendo convocado la Escuela de Oficiales PNP a concurso público para ocupar plazas de docentes para el año lectivo 2013 I, programa regular para las damas y caballeros cadetes de 2do, 3ero y 4to año de la EO-PNP, y reuniendo los requisitos para poder ocupar una plaza en la asignatura de....., conforme a los documentos requeridos que se adjuntan al presente; solicito a ud. sr. Coronel PNP disponga a quien corresponda, ser considerado en dicho concurso público.

POR LO EXPUESTO:

A ud., señor Coronel PNP Director de la EO-PNP, solicito acceder a mi petición.

Chorrillos,

Documentos Anexos:

- CURRICULO VITAE (02 COPIAS)
- DECLARACION JURADA SIMPLE
- COPIA DE CIP, DNI

 FIRMA



CURRICULUM VITAE

I. GENERALIDADES

- Nombres y Apellidos:
- Grado:
- Grado Académico:
- CIP:
- DNI:
- N° Cta. Ahorros:
- Unidad:
- Edad:
- Domicilio:
- Ruc. (Civiles):
- Teléfonos: FIJOS DOMICILIO Y TRABAJO
CELULARES

II. ESTUDIOS

- Básico: PRIMARIA
SECUNDARIA
- Superior:
- Universitario:
- Postgrado:

III CURSOS DE CAPACITACIÓN, ESPECIALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL (INSTITUCIONAL)

-
-

IV CURSOS DE CAPACITACIÓN, ESPECIALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO PROFESIONALES A FINES (EXTRAINSTITUCIONALES).

-
-

V. EXPERIENCIA COMO DOCENTE.

-
-

VI. EXPERIENCIA LABORAL. (Unidad, dependencia, cargo desempeñado, período, etc.)

Lugar y fecha

FIRMA



DECLARACION JURADA SIMPLE

**EN VIRTUD DEL PRESENTE DOCUMENTO QUE SUSCRIBO, DECLARO
BAJO JURAMENTO LO SIGUIENTE:**

Grado:

Grado Académico:

Apellidos y nombres:

Nº de Carnet:

Fecha de nacimiento:

Lugar de trabajo:

Teléfono del trabajo:

Domicilio:

Distrito:

Teléfono particular:

Tel. Celular:

Profesión:

Nº de Cuenta de ahorro (procedencia policial)

Nº de Cuenta Interbancaria del BCP (procedencia civil)

Nº de DNI:

Asignatura a que postula:

Categoría:

Civil, Policial, EC.PNP, Nombrado

Género: Masculino Femenino

Para enseñar a Cadetes de:

2do, 3er, 4to, 5to.



Curriculum Vitae:

Es importante colocar y sustentar el grado académico que cada postulante a docencia en la EO PNP, ostenta.

TÍTULOS Y GRADOS ACADÉMICOS

DESPACHO DE OFICIAL.

CACOP - CAC

CUSCAP - COEM

CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN

INAEP - CAEM

BACHILLER EN:

TÍTULO PROFES. :

OTRO TÍTULO PROF:

MAESTRÍA EN:

DOCTORADO EN:

EXPERIENCIA DOCENTE

AÑOS (COLOCAR LOS AÑOS DE DOCENTE QUE A TENIDO)
Chorrillos

FIRMA



DECLARACION JURADA

Yo,.....Grado.....
Identificado con CIP Nro.....actualmente presentando servicios
en.....en
virtud del presente documento que suscribo, declaro bajo juramento no tener
antecedentes policiales, judiciales ni estar afectado por enfermedad
infectocontagiosa. Firmando e imprimiendo mi índice derecho en señal de
conformidad.

Chorrillos,

.....
FIRMA





**POLICÍA NACIONAL DEL PERU
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN POLICIAL
ESCUELA DE OFICIALES**

**SDIACA-EO-PNP
PROG.**

PLANES Y

PLAN DE LECCIÓN

PROFESOR:.....

ASIGNATURA:.....

I. UNIDAD DE LECCIÓN (El tema a exponer)

II OBJETIVO OPERACIONAL (Que desea que logren Cadetes)

.....
.....

III MOTIVACIÓN

Casuística Policial ()

Lectura Previa ()

Realidad actual ()

Desconcierto ()

Retroalimentación ()

Lúdica ()

Otros:.....

IV METODOLOGÍA

Socrático/Diálogo ()

Inductivo Deductivo ()

Mapas Conceptuales ()

Lúdico ()

Otros:.....

Interactivo ()

Casuística Policial ()

Lluvia de Ideas ()

V CONTENIDO (del tema)

.....
.....

VI AYUDAS DE INSTRUCCIÓN

Rotafolio ()

Slides ()

Grabadora ()

Franelógrafo ()

Separata ()

Transparencia ()

Video ()

Pizarra ()

Muestra Real ()

Afiches ()



Otros:.....

VII EVALUACIÓN

Prácticas calificadas ()
Cuestionario ()
Análisis caso práct ()

Debate dirigido ()
Intervención Oral ()
Diagrama ()

Otros:.....

VIII ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

.....
.....
.....

Chorrillos,

NOMBRE DEL SOLICITANTE



ANEXO 2



**ESCUELA DE OFICIALES DE LA PNP
ENCUESTA EVALUATIVA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA EO-PNP**

Estimado Cadete:

La presente encuesta recogerá información valiosa de cómo ud. percibe al docente. Sea objetivo y veraz en sus apreciaciones. Recuerde ud. que un buen Profesor es comprometido, conocedor de su materia, exigente y constructivo.

A continuación, se presenta una relación de asignaturas con sus respectivos rubros de calificación y ustedes deberán colocar un puntaje a cada rubro de acuerdo a los valores siguientes.

4 (Excelente) 3 (Muy Bueno) 2 (Bueno) 1(Regular) 0 (Malo)
2º Año Sección “ ” 2013 – I

ASIGNATURAS	TRATO AL CADETE	COMPROMISO/ INTERÉS POR LA ENSEÑANZA	DOMINIO DE LA MATERIA	PUNTUALIDAD	MÉTODO DE ENSEÑANZA	TOTAL
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA						
DOCUMENTACIÓN POLICIAL I						
ETICA Y DEONTOLOGÍA POLICIAL						
PORTE Y FORMACIÓN POLICIAL III						
RELACIONES HUMANAS						
ORDEN INTERNO						
INGLÉS						
CRIMINOLOGÍA						
DEFENSA PERSONAL III						
USO Y MANEJO DE ARMAS						
CULTURA FÍSICA III						
DERECHO DE POLICÍA						

Señale algunas sugerencias para mejorar el servicio educativo que le proporcionamos.

- 01**
- 02**

ANEXO 3

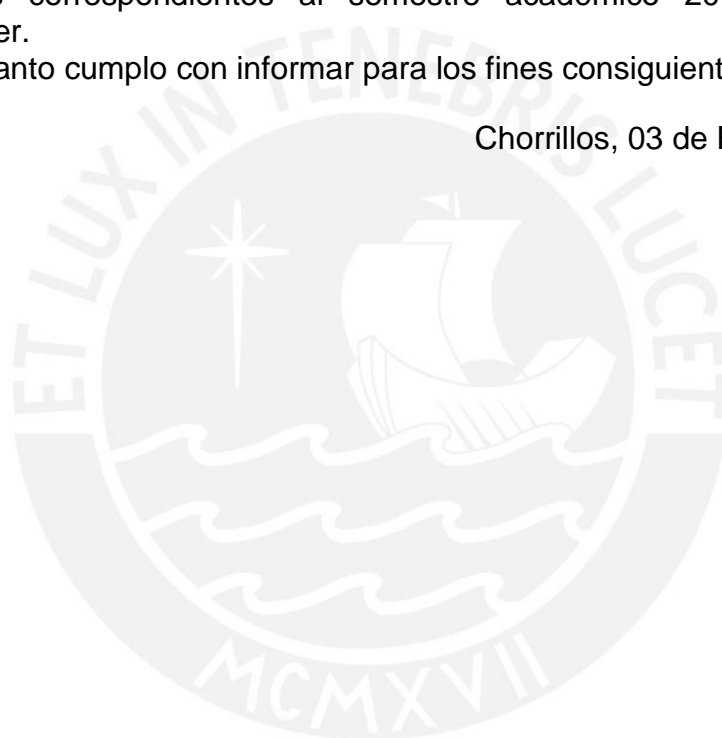
INFORME N° -2014-EO-PNP-SDIACA/SUP. Y EVAL.

- ASUNTO** : Emite informe sobre situación de los docentes civiles y policiales de la EO-PNP., contratados para las diversas cátedras del 2013-II para cadetes de 1er año
- REF.** : a) Manual de Régimen Educativo de las Escuelas de Formación PNP
b) Reglamento del Docente Civil y Policial del Sistema Educativo Policial, aprobado por Resolución Ministerial N° 0310-96-IN/PNP, del 22MAR1996.
c) Plan de Entrevistas a Brigadieres de sección.
01. Al respecto, la Sección de Supervisión y Evaluación Académica – SDIACA-EO-PNP, se encarga de garantizar que el control sea una actividad permanente, sistémica y adecuada, destinada al mejoramiento de la calidad de la cátedra y eficiente en la educación policial, mediante la orientación, asesoramiento y evaluación del proceso educativo y su administración, con el objeto de que los cadetes PNP logren un óptimo aprendizaje y lograr el perfil adecuado de lo que se espera de un futuro oficial PNP.
02. Asimismo, de acuerdo al documento “a” de la referencia, en el capítulo IV RÉGIMEN ACADÉMICO – D.- Metodología de la Enseñanza, refiere que: “la metodología de la enseñanza en las Escuelas de Formación PNP se orienta a la interacción permanente docente-educando enmarcada en la cultura participativa y trabajo en equipo, el docente empleará la aplicación práctica así como también técnicas e instrumentos apropiados para dinamizar su clase”.
03. De acuerdo al documento “b” de la referencia, en el capítulo IV de las Sanciones, “se considera como falta el acumular el 10% de inasistencia al dictado de clases”.
04. Teniendo en consideración lo indicado en los acápite (03) y (04); y de acuerdo al trabajo realizado por la Jefatura de la Sección de Supervisión y Evaluación Académica – SDIACA-EO-PNP, amparados en la labor de supervisión de los procesos académicos-administrativos, los docentes policiales y civiles que se indican en la relación adjunta, no vienen cumpliendo con lo establecido en el Manual de Régimen Educativo de las Escuelas de Formación PNP (falta de vocación y compromiso adquirido para el dictado de clases, así como se utilizan pedagogías desfasadas); asimismo trasgreden el Reglamento del Docente Civil y Policial del Sistema



- Educativo Policial (faltas reiteradas e injustificadas, así como llegan tarde para el inicio de la cátedra, es decir, luego de 30 minutos), lo que conlleva a la pérdida de clases y retraso en la asignatura correspondiente; y si se tiene en cuenta, además, que no logran recuperar las clases perdidas.
06. Por lo anteriormente expuesto, en concordancia con la política de comando de la EO-PNP y con la finalidad de no perjudicar el normal desarrollo del sistema educativo de este centro de instrucción PNP, se sugiere respetuosamente que los docentes indicados en letra roja de la relación adjunta, no sean contratados ni tomados en cuenta para el dictado de clases correspondientes al semestre académico 2013-II; salvo mejor parecer.
 07. Es cuanto cumplo con informar para los fines consiguientes.

Chorrillos, 03 de Febrero 2014



**RELACIÓN NOMINAL DE DOCENTES QUE SE HAN DESEMPEÑADO
EN EL PERIODO 2013 SEGUNDO AÑO**

LEGISLACIÓN DE MENORES**ABOGADA XXXXXX XXXXXX XXXXXX**

(DOCENTE CIVIL QUE NO PUDO CALIFICAR LOS EXÁMENES PARCIALES POR CUANTO NO CONTABA CON EL PADRÓN DE RESPUESTAS Y LO HIZO LUEGO DE DOS SEMANAS, LLEGA TARDE PERMANENTEMENTE Y SE DIRIGE DIRECTO AL AULA, ARGUMENTANDO QUE LLEGÓ TEMPRANO Y SE MARCHA DEL AULA ANTES DE LA HORA PORTANDO SU REGISTRO DE EVALUACIÓN.)

ESTADÍSTICA INFERENCIAL**LIC XXXXXX XXXXX XXXXXX**

(DOCENTE CIVIL QUE ASISTE A LA EO EN HORAS DE LA NOCHE PARA DAR REFUERZO A LOS CADETES UN DÍA ANTES DEL EXAMEN. HUBO PROBLEMAS DE FUGA DE INFORMACIÓN)

LÓGICA**LIC XXXXXXXX XXXXX XXXXXXXX**

(DOCENTE CIVIL QUE LIDERA LA RESISTENCIA PASIVA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS SÍLABOS, NO SE ADECUA A LAS POLÍTICAS DE TRABAJO DICTADAS POR SDIACA-EO-PNP., CALIFICA EXÁMENES SIN RESPETAR LOS PUNTAJES ASIGNADOS A LOS ÍTEMS DE LA PRUEBA.

CRIMINALIDAD ORGANIZADA**CAP PNP XXXX XXXXXXXX XXXXXX**

(DOCENTE POLICIAL QUE CALIFICA LOS EXÁMENES FUERA DE FECHA, GENERANDO PROBLEMAS CON EL BRAC, NO RESPETA LA CALENDARIZACIÓN ACADÉMICA EO-PNP)

MEDICINA LEGAL**MAYOR S. PNP XXXXXXXX XXXXXX XXXXX**

(DOCENTE POLICIAL QUE DEJA DE ASISTIR CONSTANTEMENTE Y RECUPERA EN LAS NOCHES)

CÓDIGO PENAL MILITAR**ABOGADA XXXXXX XXXXX XXXXXXXX**

(DOCENTE CIVIL QUE FALTA A CLASES EN FORMA REITERADA Y LUEGO RECUPERA EN LAS NOCHES.)

**INGLÉS****SOB XXXXX XXXXX XXXXX XXXXX**

(DOCENTE POLICIAL QUE FALTA EN FORMA RECURRENTE Y CALIFICA EXÁMENES FUERA DE FECHA)

DOCUMENTACIÓN POLICIAL II**CRNL PNP XXXXXX XXXXXX XXXXXX**

(DOCENTE POLICIAL QUE NO CUMPLE CON LA CALENDARIZACIÓN ACADÉMICA Y FALTA CON REGULARIDAD)

DEFENSA PERSONAL**SOT PNP XXXXXX**

(DOCENTE POLICIAL QUE ABANDONÓ LA CÁTEDRA ANTES DE CONCLUIR EL SEMESTRE)

DEFENSA PERSONAL**CAP ® PNP XXXXXX XXXXXX XXXXXX**

(DOCENTE POLICIAL QUE ENTREGA CERTIFICADOS DE CAPACITACIÓN A LOS DOCENTES, PREVIO PAGO, MANIFESTANDO QUE SIN DICHS DOCUMENTOS NO PODRÍAN SER DOCENTES DE ARMAPOL Y/O DEFENSA PERSONAL. EL DIREED TIENE CONOCIMIENTO DE ESTOS HECHOS, EVIDENCIANDO SU DESAGRADO.