

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

**“Nuevas competencias y perfeccionamiento profesional de los
Oficiales de Armas PNP egresados de la Segunda Especialidad en
Comando y Asesoramiento en Estado Mayor – Promoción 2015”**

**Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno
con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública**

AUTOR

César Augusto Arredondo Ramos

ASESOR

César Enrique Patriau Hildebrandt

JURADO

Rocío del Pilar Verastegui Ledesma

Noam Dante Valentín Lopez Villanes

LIMA – PERÚ

2017



RESUMEN

La tesis tiene como objetivo determinar los problemas existentes en el programa de perfeccionamiento Segunda Especialidad en Comando y Asesoramiento en Estado Mayor (SECOEM), que administra la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú; para ello, fue necesario conocer, analizar y evaluar los procesos de selección, plan de estudios y perfiles de egreso; con la finalidad de proponer alternativas de solución para la mejora continua del programa de perfeccionamiento SECOEM.

El SECOEM permite al Oficial de Armas PNP en el grado de comandante o mayor, adquirir nuevas competencias, destrezas, habilidades, conocimientos, valores y actitudes, con fines de realizar con eficiencia y eficacia las funciones policiales; sin embargo, los perfiles de egreso no se ajustan a la realidad y necesidad del servicio policial; además, las nuevas capacidades y competencias desarrolladas no se relacionan con las especialidades funcionales.

Ante los problemas observados se recomienda accionar a través de una política pública, atender la necesidad funcional de comando operativo y asesoramiento policial, considerando las especialidades funcionales y los cargos establecidos en la estructura orgánica de la PNP.

ABSTRACT

The thesis aims to determine the problems in the Second Specialization Program in Command and Advisory Staff (SSPCAS), which manages the Postgraduate School of the National Police of Peru; for this, it was necessary to know, analyze and evaluate the selection processes, curriculum and egress profiles; with the aim of proposing alternative solutions for the continuous improvement of the SSPCAS improvement program.

SSPCAS allows the PNP Officer in the commander or senior degree to acquire new competencies, skills, knowledge, values and attitudes, in order to efficiently and effectively carry out the police functions; however, the exit profiles do not fit the reality and need of the police service; in addition, the new skills and developed competences are not related to the functional specialties.

In view of the problems observed, it is recommended to act through a public policy, to address the functional need for operational command and police advice, considering the functional specialties and the positions established in the organizational structure of the PNP.

ÍNDICE

Introducción.....	5
Capítulo I.- Conceptos teóricos básicos.....	7
1. Perfeccionamiento profesional.....	8
2. Trabajos previos.....	10
Capítulo II.- Estudio del caso y presentación de resultados.....	12
1. Estudio del caso.....	12
1.1 Procesos del programa SECOEM.....	13
1.2 Plan curricular del programa SECOEM.....	18
1.3 Evaluación preliminar del programa SECOEM.....	19
2. Puntos observados por mejorar.....	20
2.1. Determinación de vacantes.....	21
2.2. Perfiles del egresado sin justificación técnica.....	24
2.3. Nuevas competencias sin observar la especialidad funcional.....	26
2.4. Asignación de cargos.....	28
2.5. Pases al retiro de egresados del programa SECOEM.....	29
Capítulo III.- Conclusiones y recomendaciones.....	31
1. Conclusiones.....	31
2. Recomendaciones.....	33
Bibliografía.....	35
Anexos.....	38

Introducción

El personal de la Policía Nacional del Perú tiene, como función primordial, servir a la sociedad, garantizando el orden interno, orden público y la seguridad ciudadana; propiciando un ambiente de paz, orden y tranquilidad; asimismo, debe garantizar la coexistencia pacífica de los ciudadanos. Ante ello, la institución policial requiere contar con profesionales policías que reúnan los perfiles adecuados y los conocimientos técnico-especializados con fines de brindar un servicio policial oportuno y de calidad a la comunidad, en cumplimiento del ordenamiento legal.

La Policía Nacional del Perú, a través de la Escuela de Posgrado (ESPOGRA), se encarga de administrar el programa de perfeccionamiento de Segunda Especialidad en Comando y Asesoramiento en Estado Mayor (SECOEM); el mismo que está dirigido a los Oficiales de Armas PNP en el grado de comandante y mayor, así como invitados de las Fuerzas Armadas y de la Policías extranjeras. Tiene una duración de un año lectivo y permite desarrollar nuevas capacidades, competencias, destrezas, habilidades, conocimientos, valores y actitudes, en el personal de Oficiales PNP que egresan del programa en mención.

El programa SECOEM es importante en la institución policial porque marca la diferencia entre las jerarquías de los Oficiales PNP. Asimismo, los egresados consolidan su jerarquía de Oficial Superior de Armas PNP y les faculta cumplir funciones de comando operativo y asesoramiento policial.

El objetivo del presente trabajo es determinar los problemas que existen en el mencionado programa SECOEM, motivo por el cual es pertinente conocer los procesos de selección de Oficiales de Armas PNP que postulan en el proceso de admisión, así como analizar los perfiles de egreso y el plan de estudios para conocer si están acordes con la realidad y la necesidad del servicio policial; todo ello con la finalidad de proponer alternativas de solución para la mejora continua del programa de perfeccionamiento SECOEM.

Para facilitar el trabajo de análisis, este se ha hecho tomando en consideración la promoción 2015 del SECOEM.

El texto del trabajo tiene tres partes; la primera propone un marco teórico; la segunda, detalla el estudio del caso y la presentación de resultados a raíz del trabajo de campo realizado. Y, en la tercera se presentan las conclusiones y recomendaciones frente los problemas observados a lo largo del proceso del mencionado programa educativo.



Capítulo I: Conceptos teóricos básicos

La inseguridad ciudadana es un problema público que actualmente reviste una gran importancia, porque afecta a la población. Por consiguiente, requiere de la implementación de políticas públicas.

Las políticas públicas de seguridad ciudadana o seguridad interna deben ser integrales, por tanto deben incluir los aspectos de la formación profesional de los miembros de la institución policial. La selección de docentes es un factor fundamental, pues garantizara un alto nivel académico en los centros de formación policial (Castillo, 2015: 10).

La violencia lo que hace es atacar las relaciones de convivencia, y eso es un problema político central; la inseguridad genera efectos de deslegitimación institucional (Kliksberg, 2010: 130).

La contraparte de la inseguridad ciudadana es la seguridad ciudadana; por lo que el Consejo Nacional del Seguridad Ciudadana (CONASEC) formuló un Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018, el cual dice: “la seguridad ciudadana es la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía, para asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos, así como para contribuir a la prevención de la comisión de delitos y faltas” (ibíd.: 8).

Así, la inseguridad ciudadana es un problema público y su demanda de solución podrá ser atendida si se cuenta con una Policía profesional y efectiva. A su vez, esto solo será posible si el proceso de perfeccionamiento de Oficiales de Armas de la PNP alcanza un alto nivel profesional.

En ese sentido, el programa de perfeccionamiento de Segunda Especialidad en Comando y Asesoramiento en Estado Mayor (SECOEM), el mismo que está dirigido a los Oficiales de Armas PNP en el grado de comandante y mayor, es parte central de la política pública vinculada al perfeccionamiento de los Oficiales de Armas de la PNP.

Como se ha dicho, para solucionar un problema público se necesita de una política pública. Esta es efectiva cuando tiene un programa de acciones y un flujo de información permanente relacionadas con un objetivo político definido; ello debe ser desarrollado por el sector público y con la participación de la comunidad y el sector privado (Lahera, 2004: 8). En esa línea, una política pública es “un programa de acción gubernamental” en un sector de la sociedad o en un espacio determinado (Meny y Thoenig, 1992: 90). Asimismo, Velásquez (2009: 20 - 21) define a la política pública como “un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares” con la intención final de ofrecer una respuesta a una situación considerada como problemática.

Para diseñar políticas públicas se requiere del cumplimiento de un conjunto de procesos secuenciales e interrelacionados; como Sojo (2006: 50) menciona, diseñar políticas públicas requiere planeación, pues de lo contrario quedarían “deshilvanadas, sin armonía y sin un marco integrador”; por ello, añade, necesitan de un “enfoque estratégico e integral”. Los autores revisados coinciden en la necesidad de realizar procesos integradores para atender un problema, en que participen las autoridades públicas y personas particulares.

En caso del proceso de perfeccionamiento profesional de los Oficiales PNP, se requiere contar con varios entes que coadyuven a consolidar los perfiles de comando medio de la Policía Nacional del Perú; teniendo en consideración que la profesión policial es compleja y multidisciplinaria, se requiere del apoyo de policías en situación de retiro, actividad o disponibilidad, así como de profesionales de primer nivel educativo en materias especiales.

1. Perfeccionamiento profesional

El perfeccionamiento de una acción obedece a las prácticas constantes, previa orientación y capacitación, así como, el monitoreo de su ejecución. Aguilar (2012: 117) menciona lo siguiente: “La formación

debe a la capacitación y el perfeccionamiento de los profesionales desde dimensiones cognitivas, afectivas y procedimentales de modo que no baste la mera transmisión de información”. Añade este autor que la meta consiste en “identificar el saber, el saber hacer y el saber ser requerido para formar a un policía competente e integral en correspondencia con las demandas y exigencias sociales”, a fin de responder a los problemas que pudieran amenazar o alterar la seguridad ciudadana.

El perfeccionamiento profesional implica la adquisición de competencias. Gómez (2015: 49) define a estas últimas como las “atribuciones o incumbencias” que “engloban el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada”. Es decir, la competencia profesional alude directamente a las capacidades y habilidades de una persona que son necesarias de desarrollar a través de la formación. De manera que la competencia es el resultado de un proceso de cualificación.

Según Gómez (2015), la gestión de las competencias profesionales incide en la gestión de los recursos humanos porque permite evaluar las características que requiere un puesto de trabajo y contribuye en crear ventajas competitivas de la organización.

Asimismo, según Gagliardi (2008: 112) las competencias profesionales describen “lo que un trabajador debe conocer y ser capaz de realizar, y los criterios de calidad de su producción para una actividad laboral determinada”. El autor explica que deben estar centradas “en las actividades críticas de la profesión” y que son la base de los perfiles profesionales de los trabajadores, “convirtiéndose cada una de esas competencias en un objetivo de aprendizaje”.

En la Policía Nacional del Perú se hace necesario contar con personal competente para el ejercicio de la función policial; por ello, Aguilar (2012: 117) indica que la competencia policial consiste en identificar lo que un policía “necesita para dar respuesta a los problemas a los que se enfrentará a lo largo de su trayectoria profesional”. Aguilar (2012) anota que, en el caso de la

competencia policial, se puede hablar de una “sinonimia entre competencia y solución ante un problema indefinido e impredecible”, entre la teoría y la práctica, algo que, según el autor, es muy diferente a lo que “ha predominado en la enseñanza hasta el recién inaugurado enfoque por competencias en la educación básica y universitaria”.

El perfeccionamiento profesional en la Policía del Perú es considerado un derecho del personal policial en situación de actividad; permite al Oficial de Armas PNP captar, desarrollar y generar nuevas competencias a través de la formación y entrenamiento policial.

La ESPOGRA es la encargada de la conducción de los programas de posgrado y, entre ellos, se encuentra la segunda especialidad profesional (o Curso de Oficial de Estado Mayor) dirigida a oficiales superiores en el grado de comandante o mayor. Su ingreso es por concurso, previo cumplimiento de requisitos establecidos en el Decreto Legislativo N° 1151 – Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú y en el reglamento correspondiente.

2. Trabajos previos

Se ha efectuado una revisión de investigaciones relacionadas con el tema, habiéndose encontrado algunos trabajos relacionados. Se exponen a continuación:

En la tesis “Perfil de competencias por especialidades funcionales y su utilización en los procesos de gestión humana en la Policía Nacional del Perú”, de Cerna García, Gustavo Fernando y otros (2013), se formulan perfiles por competencias por especialidades funcionales, a fin de optimizar el proceso de gestión de los recursos humanos policiales. Se formula una propuesta de perfiles por competencias para el proceso de selección y al egreso del proceso de formación policial, considerando las especialidades funcionales. Se propone, además, que para posibilitar la innovación educativa en la PNP lo primero que se debe haber es una eficiente gestión administrativa. En

resumen, se busca una mejor identificación del futuro Policía con su institución y con el rol que le tocará desarrollar.

Asimismo, en la tesis: “Perfeccionamiento en el personal de la Policía Nacional del Perú y su influencia en el mejoramiento de las competencias de su función policial en los Oficiales de la Escuela de Posgrado”, de Quispe Martínez (2015), se brindan aportes para la mejora continua de conocimientos y conductas del personal oficial, a fin de rescatar los valores de la institución y recuperar el respeto de la ciudadanía. Concluye que existe influencia significativa entre el perfeccionamiento del oficial y el mejoramiento de las competencias de la función policial en la Escuela de Posgrado de la PNP. Por lo tanto, recomienda seguir perfeccionando el nivel de conocimientos en el personal oficial en la Escuela de Posgrado de la PNP, toda vez que permitirá identificar mejor la problemática de su unidad para crear programas de solución aplicativa. Sugiere involucrar al oficial en el compromiso para el cambio en el accionar de los procesos operativos, en beneficio de su función. Asimismo, plantea que todos los oficiales realicen cursos de capacitación y, sobre todo, de perfeccionamiento que les permita mejorar la calidad de su trabajo.

Las investigaciones reseñadas brevemente guardan relación con el tema planteado para la presente tesis (se encargan, ambas, aunque con ligeras diferencias, de las competencias por especialidades en los procesos de gestión humana). Sin embargo, no abordan el problema desde la óptica de la ciencia política y de las políticas públicas.

Efectivamente, tal como se ha explicado, este trabajo se enfoca en el programa SECOEM, al que acceden los comandantes y mayores de la PNP con el fin de perfeccionarse en funciones de comando y asesoramiento en operaciones policiales para, de esta manera, atender el problema público de inseguridad ciudadana en el país. En ese sentido, se considera, para efectos de esta tesis, que el SECOEM forma parte de la cadena de la política pública de seguridad ciudadana que el Estado impulsa desde sus instituciones.

Capítulo II: Estudio del caso y presentación de resultados

1. Estudio del caso

El programa de Segunda Especialidad del Curso de Oficial de Estado Mayor tiene como objetivo perfeccionar al personal de oficiales superiores de la Policía Nacional del Perú y de las Fuerzas Armadas del País en los grados de comandante y mayor; desarrollando competencias, destrezas, habilidades, valores y actitudes; que les permita desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones de asesoramiento, dirección y gestión en las áreas de comando y asesoramiento policial (ESPOGRA, 2015: 5).

Para acceder al programa del SECOEM se requiere cumplir con los requisitos establecidos en el Decreto Legislativo N° 1151 – Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú; participar en un proceso de admisión de ingreso al programa en mención; obtener nota aprobatoria y alcanzar una vacante establecida por el Comando Policial.

La Escuela de Posgrado de la PNP, a través de la Departamento de Planes y Programas, formula el Plan Curricular de la Segunda Especialidad en Comando y Asesoramiento en Estado Mayor, el mismo que tiene como objetivo desarrollar competencias, destrezas, habilidades, valores y actitudes en los Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú, de las Fuerzas Armadas y de la Policía extranjera; con fines de tener un desempeño eficiente y eficaz en asesoramiento, dirección y gestión en las áreas de comando y asesoramiento, coadyuvando a potenciar la capacidad de gestión administrativa y operativa del instituto policial (ESPOGRA, 2015: 5).

En el capítulo de perfil educativo, se mencionan los perfiles del egresado del programa SECOEM, los mismos que son sesenta (60); y, en ellas se indican las capacidades adquiridas por los participantes que culminan los estudios del programa. Los perfiles se detallan en el Anexo 1.

Durante los últimos cinco años, los oficiales superiores de la PNP y FFAA, así como de una institución policial extranjera, en el grado de Comandante y Mayor o equivalentes, que realizaron el SECOEM, fueron en las cantidades siguientes:

Cuadro N° 1
EGRESADOS DEL SECOEM - PERIODO 2012 AL 2016

PROMOCION	CORONEL PNP	COMANDANTE PNP	TNTE.CRNL.EP	2°CDTE.GNA	MAYOR PNP	MAYOR EP	TOTAL
2012		8		1	170	3	182
2013		11			199		210
2014		12			178		190
2015	2	21	10		250		283
2016		31	7		159	3	200
TOTAL							1065

Fuente: ESPOGRA

Observación: Caso excepcional de dos Coroneles PNP, por ingreso directo al SECOEM.

1.1 Procesos del programa SECOEM

El programa SECOEM es administrado por la Escuela de Posgrado siguiendo los lineamientos y políticas del Comando de la Dirección de Educación y Doctrina de la Policía Nacional del Perú, en concordancia con las normas del sistema educativo nacional de nivel superior¹. Con fines de cumplir con los objetivos propuestos del programa, se realizan procesos de carácter administrativo y educativo, bajo los principios de meritocracia y transparencia.

La Jefatura de Estado Mayor de la Escuela de Posgrado formula la directiva que establece las normas y procedimientos para el proceso de admisión a los programas y diplomados de Posgrado a cargo de la ESPOGRA, entre ellos, el programa SECOEM, el mismo que está dirigido a los Oficiales Superiores de Armas PNP, en los grados de mayor y comandante, a partir del primer año de antigüedad en el grado; dicho documento normativo detalla los

¹ Ley N° 30220 – Ley General de Educación y su Reglamento
Ley N° 30220 – Ley Universitaria.

requisitos y responsabilidades que tienen que cumplir los postulantes al programa SECOEM, entre otros aspectos de detalle del proceso, en atención a lo establecido en los documentos normativos de la PNP de carácter académico².

Desde el año 2012, el examen de selección para el ingreso al programa SECOEM recae en una universidad de prestigio que garantiza la transparencia requerida por el Comando Institucional, previa contratación de servicios prestados por terceros.

La División Académica de la Escuela de Posgrado es la encargada de formular el plan curricular del programa SECOEM, documento que es aprobado por el Director Ejecutivo de Educación y Doctrina de la PNP, previa revisión y evaluación de la Dirección de Educación Policial. Las actividades educativas son controladas y evaluadas por los órganos de supervisión educativa del Sistema Educativo Policial³.

El plan curricular del programa SECOEM contiene entre otros aspectos la filosofía educativa, estructura curricular, plan de estudios, malla curricular, evaluación y perfiles educativos; entre ellos, el perfil del egresado, conforme se establece en la normatividad del Sistema Educativo Policial⁴. Con relación al perfil del egresado, se tiene como fin lograr sesenta (60) capacidades y/o habilidades al culminar las actividades educativas de perfeccionamiento profesional.

El año lectivo del programa SECOEM consta de 3 ciclos académicos, en las cuales se distribuyen las asignaturas y talleres, teniendo en consideración los 4 ejes curriculares: profesional básica, investigación, profesional especializada y actividades complementarias. Asimismo, se consideran cuatro

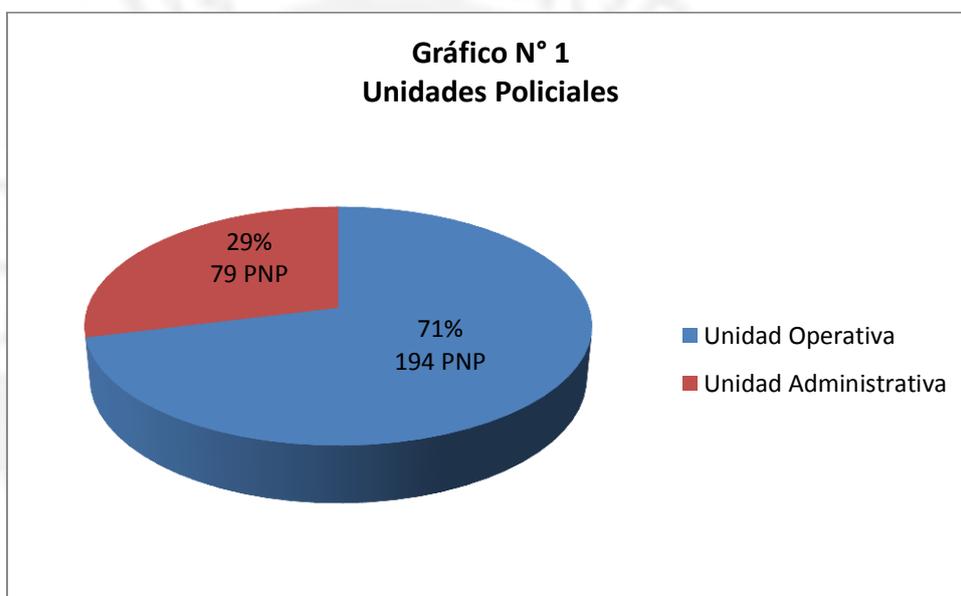
² Decreto Legislativo N° 1151 – Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 009-2014-IN. Normas legales vigente en el Sistema Educativo Policial.

³ La División de Supervisión y Evaluación de la DIREDU y la Oficina de Control Normativo de la ESPOGRA PNP.

⁴ Artículo N°9 del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1151 – Ley del Régimen Educativo de la PNP, aprobado por Decreto Supremo N° 009-2014-IN. 06SET2014.

pilares de la filosofía de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser⁵.

Al culminar las actividades educativas del programa SECOEM, los egresados desarrollan nuevas competencias para asumir la responsabilidad de dirigir una dependencia policial, con fines de ejercer el comando operativo y de asesoramiento policial; sin embargo, los egresados del programa SECOEM - Promoción 2015, fueron designados a cumplir servicio policiales en diferentes unidades policiales bajo el criterio de los cambios de colocación dispuesta por el Comando Policial, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

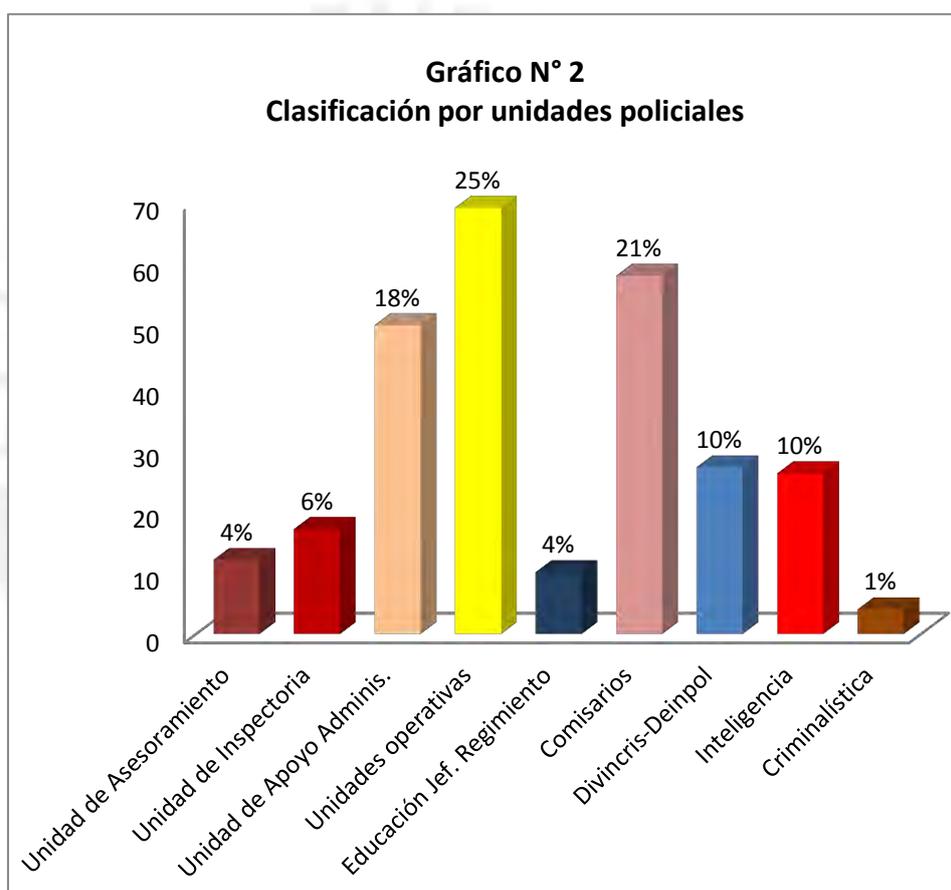


Fuente: DIREJPER PNP
Elaboración propia.

El 29% de los egresados de la promoción 2015 (79 Oficiales Superiores PNP) fueron designados a prestar servicios en unidades policiales de carácter administrativo y el 71% de los egresados (194 Oficiales Superiores PNP) fueron a prestar servicios en unidades operativas, los cuales son de atención inmediata de las necesidades de la población en materia de seguridad ciudadana.

⁵ Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI.

En las unidades policiales de carácter administrativo, los oficiales cumplen su función en los horarios de 08.00 a 17.00 horas, de lunes a viernes, y los sábados de 08.00 a 13.00 horas, siendo su campo de acción limitado en lo que corresponde a la función policial misma. En tanto, como parte de las unidades policiales de carácter operativo, el oficial PNP realiza actividades de riesgo y toma decisiones en todo momento, las 24 horas del día. Su responsabilidad es inherente al grado y a las funciones asignadas por el cargo que desempeña. Seguidamente, se presenta la distribución de los egresados del año 2015 por unidades policiales:

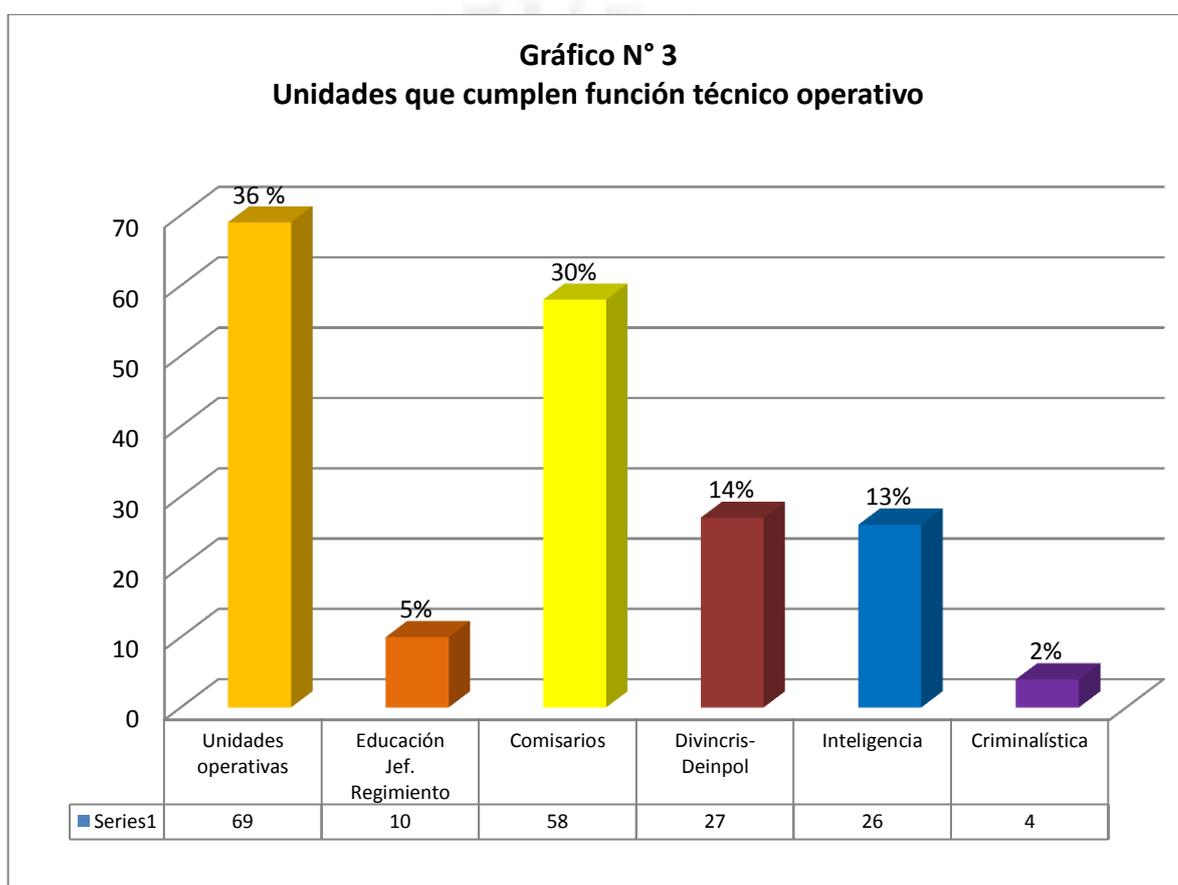


Fuente: DIREJPER PNP
Elaboración propia.

Hay un porcentaje considerable en las jefaturas de unidades operativas (25%). Asimismo se asignaron oficiales egresados en las comisarías (21%) y en órganos de inteligencia operativa (10%). Al mismo tiempo, los oficiales egresados del programa SECOEM asignados para cumplir con funciones de asesoramiento en operaciones policiales alcanzan apenas el 4%.

Sobre todo, se puede apreciar que un 18% fueron designados a cumplir funciones administrativas y un 6% a unidades de inspección. Esto difiere con los objetivos del programa SECOEM.

Con relación a los egresados del programa SECOEM que fueron designados a las unidades operativas (194 oficiales), estos servidores policiales vienen cumpliendo función táctica y operativa en las siguientes dependencias policiales:



Fuente: DIREJPER PNP
Elaboración propia.

Como se ha dicho, los egresados del programa SECOEM – Promoción 2015 que fueron asignados a unidades administrativas, para cumplir funciones en oficinas y cumpliendo un horario de carácter administrativo, fueron 79:



Fuente: DIREJPER PNP
Elaboración propia.

1.2 Plan Curricular del programa SECOEM

El plan curricular tiene una estructura que consta de cuatro áreas curriculares, en atención de las recomendaciones efectuadas por la Superintendencia Nacional de Educación; siendo estas áreas las siguientes:

- Investigación Científica (IC)
- Profesional Básico (PB)
- Profesional Especializado (PE)
- Actividades Complementarias (AC)

Las áreas curriculares se encuentran delimitadas por áreas educativas y cognitivas; y, a la vez se desprenden las asignaturas regulares y las actividades educativas complementarias, conforme se detalla la estructura curricular del programa SECOEM (Anexo N° 2).

Con relación al plan de estudios y la malla curricular del programa SECOEM, documentos rectores de las actividades académicas, estos fueron formulados mediante el modelo de distribución de asignaturas en tres ciclos

académicos; muestran, además, la carga horaria y los créditos académicos, en concordancia con las normas del sistema educativo nacional. El detalle del plan de estudios y la malla curricular del programa SECOEM se muestra en los Anexos N° 3 y 4, respectivamente.

1.3 Evaluación preliminar del programa SECOEM

El programa SECOEM permite al Oficial Superior PNP continuar en la carrera policial. Es uno de los filtros más importantes y selectivos para la asignación de cargos y los procesos de ascensos de los Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú. Cada año se realiza un proceso de admisión a cargo de la Escuela de Posgrado, donde se presentan un aproximado de quinientos (500) a ochocientos (800) Oficiales Superiores de la PNP, en el grado de mayor y comandante de armas.

Al culminar las actividades académicas durante un año lectivo, los egresados deben sustentar un trabajo final y obtener nota aprobatoria; ello permite que el egresado del programa SECOEM obtenga un puntaje considerable para el ascenso al grado inmediato superior; asimismo, logra cumplir con uno de los requisitos para participar en el proceso de admisión del Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional. También puede ser considerado como postulante en el proceso de selección para cumplir servicios de especialidad funcional en las agregadurías policiales del extranjero⁶.

Sin embargo, hay que decir que la asignación de cargos en puestos de comando operativo y asesoramiento en operaciones policiales deben ser prioridad en el caso de los egresados del programa SECOEM, ya que, en teoría, fueron perfeccionados para asumir responsabilidades funcionales en las jefaturas de las dependencias policiales operativas. Sin embargo, como se puede observar en los gráficos 1 y 2, una cantidad considerable de los egresados del SECOEM (promoción 2015) están prestando servicios en

⁶ Decreto Legislativo N°1149 - Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N°016-2013-IN. 16NOV2013.

unidades administrativas de la PNP (79 oficiales PNP). De esta cifra, solo doce fueron designados a prestar servicios en unidades de asesoramiento policial mientras que 67 lo hacen en funciones de control y apoyo administrativo, lo cual difiere de los objetivos propuestos en el plan curricular del programa SECOEM, que tiene como objetivo perfeccionar profesionalmente al oficial superior de la PNP en áreas de comando operativo y asesoramiento en operaciones policiales. Como queda claro, hay una incongruencia evidente que debería ser atendida en el futuro.

2. Puntos observados por mejorar

En el transcurso del desarrollo de cada uno de los procesos del programa SECOEM, se vienen presentando algunos inconvenientes o dificultades, los cuales son materia de identificación y análisis con fines de presentar sugerencias o alternativas de solución, Para identificar estos puntos pasibles de mejora, se realizaron entrevistas personales a informantes clave, los mismos que fueron escogidos por su participación en la gestión del citado programa, desde el proceso de incorporación de los Oficiales Superiores de Armas PNP hasta el egreso del programa SECOEM.

Según Marshall (1996), el informante clave es un experto en la obtención de información. Es una técnica común en las disciplinas como la economía, la ciencia política o el periodismo (Tremblay, 1957: 689).

Los informantes clave poseen conocimiento y habilidades en determinadas materias, que comparten a través de conversaciones o entrevistas que permiten al interesado obtener información confiable (Gilchrist y Williams, 1999: 73). Tremblay (1957) menciona que los informantes son escogidos en base a criterios y teniendo en consideración los datos que se desea conocer. Se les elige porque son personas capaces de brindar información certera o un conocimiento especializado sobre un aspecto específico, el cual es de interés del investigador (Kumar et al. 1993: 1634).

El empleo de esta técnica para la obtención de información implica solicitar a las personas contactadas a cumplir el rol de informantes clave, quienes a través de conversaciones o entrevistas brindan información relevante. Las personas seleccionadas como informantes claves no necesitan representar a todo el conjunto o universo bajo investigación (Seidler, 1974: 816–817). En ese sentido, no son una muestra estadística.

Cuadro N° 2
Listado de herramientas y fuentes

Herramientas	Fuentes
Fuentes bibliográficas	Tesis, libros, revistas, etc.
Entrevistas	Personal policial, expertos, etc.
Archivo policial	Normas legales, manuales, planes, etc.

Elaboración propia

Los entrevistados son 24. Entre ellos se encuentran 3 asesoras académicas, 8 oficiales superiores PNP que administran el programa SECOEM (directores, planificadores, supervisores y evaluadores), 10 Oficiales PNP egresados del programa SECOEM – Promoción 2015 y 3 Oficiales Superiores PNP de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú. Todos ellos accedieron a ser entrevistados y grabados en forma voluntaria, con la salvedad de garantizar su anonimato.

2.1 Determinación de vacantes

La Jefatura de Estado Mayor de la Escuela de Posgrado formuló la Directiva que establece las normas y procedimientos para el proceso de admisión a los programas y diplomados de Posgrado – Promoción 2015; entre ellos, el programa SECOEM, el mismo que está dirigido a los Oficiales Superiores de Armas PNP, en los grados de mayor y comandante, a partir del primer año de antigüedad en el grado; en dicho documento normativo, se

detallan los requisitos y responsabilidades que tienen que cumplir los postulantes al proceso de admisión del programa SECOEM, entre otros aspectos de detalle del proceso, conforme a lo establecido en los documentos normativos de la PNP de carácter académico⁷.

De los 24 informantes clave, 20 de ellos conocen el proceso de admisión, sus requisitos y exámenes de selección, así como, el cumplimiento de un cronograma de actividades propias del proceso de admisión que se establece en la Directiva del proceso de admisión⁸. Un Coronel de Armas PNP que participó en procesos de admisión del programa SECOEM expuso los detalles de las acciones previas al examen y realizó recomendaciones para mejorar los indicadores de evaluación:

“He participado en los dos últimos procesos de admisión al programa SECOEM y éste se realiza por disposición del Comando Policial a través de una Directiva y un cronograma de actividades, que el postulante debe observar y además cumplir con los requisitos exigidos en la mencionada directiva; para el examen propiamente dicho, se contrata los servicios de una universidad de prestigio para la formulación del banco de preguntas, ejecución del examen, calificación y difusión de los resultados (...) Sin embargo, es recomendable que la Escuela de Posgrado PNP realice dicho proceso de admisión; para ello se debe capacitar al personal policial en procedimientos de convocatoria, selección y evaluación de postulantes, así como en la formulación de preguntas, acordes a la necesidad de la institución policial”.

En realidad, desde el año 2012, los procesos de admisión para acceder al programa SECOEM vienen siendo realizados por una entidad educativa de prestigio, toda vez que, en anteriores procesos se presentaron problemas en la evaluación de las pruebas y, en otros casos, el banco de preguntas era

⁷ Decreto Legislativo N° 1151 – Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 009-2014-IN. Normas legales vigente en el Sistema Educativo Policial.

⁸ Directiva N° 05-16-2014-ESPOGRA-B. aprobado por RD. N° 583-2014-DIRGEN/EMG. Lima, 23 JUN 2014. Establecer normas y procedimientos para el proceso de admisión a los programas y diplomados de posgrado promoción 2015, a cargo de la Escuela de Posgrado PNP.

difundido a ciertos postulantes, generando malestar y descontento. Ante ello, una de las asesoras académicas manifestó que, por el momento, se debe continuar con la participación de una universidad seria y de prestigio para el desarrollo del examen y su evaluación:

“No es pertinente que la ESPOGRA se haga cargo del examen de admisión y su calificación, hasta que no cuente con los medios tecnológicos y sistemas de información necesarios, que garanticen la transparencia y justicia del proceso de admisión”.

Ahora bien, la carrera policial requiere de indicadores de evaluación pertinente, con fines de calificar al personal policial al grado inmediato superior, quien tiene que cumplir con ciertos requisitos y condiciones para obtener una vacante, y de esta manera continuar escalando posiciones de la estructura jerárquica de la PNP; el programa SECOEM es uno de ellos, por lo tanto, es necesario que el Oficial Superior de Armas PNP en el grado de mayor o comandante, realice el programa para ocupar cargos de responsabilidad y tenga la posibilidad de acceder al grado inmediato superior. Uno de los egresados refirió que el programa permite internalizar nuevos conocimientos de gestión, así como actualizar algunos relacionados a la función policial. El problema, añadió, es que las vacantes no son suficientes:

“Considero que el programa permite adquirir nuevos conocimientos de gestión con fines de administrar una unidad policial, como son las comisarías o jefaturas de unidad policial; es también, importante para el cumplimiento de la función policial y permite consolidar la jerarquía de Oficial Superior de la PNP y pertenecer al comando operativo y de asesoramiento en operaciones policiales (...) Es una nueva etapa en la carrera policial, pero las vacantes no son suficientes y además no obedece a una evaluación técnica, sino a la capacidad instalada de la Escuela de Posgrado (...) Las vacantes debe establecerse de acuerdo a la necesidad y requerimiento de personal policial para cargos específicos, de acuerdo con la estructura orgánica de la PNP”.

En los últimos procesos de admisión se presentaron entre quinientos 500 a 800 postulantes al programa SECOEM. Los comandantes y mayores PNP suman unos 2900 aproximadamente y las vacantes son entre 180 y 250 teniendo en consideración la capacidad instalada del ESPOGRA, no las necesidades funcionales y estructurales de la institución. Se prevé que en los próximos años, los postulantes al programa aumentarían en forma sostenida, a pesar de los procesos de renovación anual de Oficiales Superiores de la PNP⁹. En resumen, si bien los procesos de admisión hechos por una institución educativa de prestigio garantizan la idoneidad de las pruebas, los informantes sostienen que los cupos no son suficientes. Esto puede llevar a situaciones absurdas, como que un oficial apruebe el proceso de clasificación pero que, no obstante, no pueda perfeccionarse:

“Participé en tres procesos de admisión para acceder al programa SECOEM, y en los tres exámenes obtuve nota aprobatoria, pero las vacantes eran insuficientes; es por eso que en el tercer examen me esforcé y logre una nota satisfactoria y obtuve una vacante; pero considero que no sólo un examen escrito deba ser suficiente para continuar en la carrera policial; sugiero que debe existir otros indicadores de evaluación y las vacantes deben ser determinadas de acuerdo a la estructura orgánica de la PNP”¹⁰.

2.2 Perfiles del egresado sin justificación técnica

La División Académica de la Escuela de Posgrado es la encargada de formular el plan curricular del programa SECOEM, documento que es aprobado por el Director Ejecutivo de Educación y Doctrina de la PNP, previa revisión y evaluación de la Dirección de Educación Policial. Las actividades educativas

⁹ Proceso de renovación consiste pasar a la situación de retiro a Oficiales Generales y Superiores PNP, a inicios del año lectivo (01 o 02 de enero).

¹⁰ Indicadores de evaluación propuestos: Puntajes adicionales por felicitaciones y condecoraciones de acción distinguida por acción de armas, incentivos que fueron obtenidos por acción meritoria en la carrera policial.

son controladas y evaluadas por los órganos de supervisión educativa del Sistema Educativo Policial¹¹.

El plan curricular del programa SECOEM contiene entre otros aspectos la filosofía educativa, estructura curricular, plan de estudios, malla curricular, evaluación y perfiles educativos; entre ellos, el perfil del egresado, conforme se establece en la normatividad del Sistema Educativo Policial¹². Con relación al perfil del egresado, se tiene como fin lograr 60 capacidades y/o habilidades al culminar las actividades educativas de perfeccionamiento profesional (Gómez, 2015: 49).

De los veinticuatro (24) informantes claves, 18 conocen los perfiles de egreso establecidos en el plan curricular, mientras que seis 6 de ellos, no conocen al detalle los perfiles educativos. Todos los informantes claves coinciden que no se logra cumplir con los sesenta 60 perfiles propuestos en el plan curricular del programa SECOEM. Uno de los oficiales PNP que labora en la ESPOGRA mencionó:

“Considero que los sesenta (60) perfiles detallados en el plan curricular del programa SECOEM son demasiados, parecen las características de las asignaturas del programa SECOEM”.

El programa SECOEM tiene como objetivo perfeccionar y desarrollar competencias, destrezas, habilidades, valores y actitudes en los oficiales superiores de la PNP¹³; sin embargo, los informantes claves que egresaron de la promoción 2015, indicaron que es necesario mejorar y actualizar algunas competencias; y, en algunos casos, modificar los perfiles de egreso del plan curricular que son características de las asignaturas del plan de estudios; situación que coincide con lo manifestado por una de las asesoras académicas de la ESPOGRA, quien manifestó lo siguiente:

¹¹ La División de Supervisión y Evaluación de la DIREDU y la Oficina de Control Normativo de la ESPOGRA PNP.

¹² Artículo N°9 del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1151 – Ley del Régimen Educativo de la PNP, aprobado por Decreto Supremo N° 009-2014-IN. 06SET2014.

¹³ Plan curricular del programa de Segunda Especialidad Profesional en Comando y Asesoramiento en Estado Mayor (SECOEM) 2015.

“El plan curricular fue formulado el año 2013 por el Jefe de Planes y Programas de la Escuela de Posgrado (...) Ese plan está desfasado, no está acorde con las actuales necesidades de la población y del instituto policial”.

La mayoría de los entrevistados consideran que se deben priorizar algunas competencias de carácter cognitivo, procedimental y actitudinal, teniendo en consideración el nivel jerárquico de oficial superior de la PNP, así como la responsabilidad de comandar, liderar y administrar una dependencia policial existente en el ámbito nacional; una de las asesoras académicas de la DIREED PNP propone nuevas competencias para los egresados del programa SECOEM y que éstas sean de acuerdo a la necesidad del servicio policial:

“Las principales competencias que deben tener los egresado del programa SECOEM es el cognitivo, actitudinal, reflexivo, creativo, asertivo y principalmente el procedimental (...) Más énfasis a la praxis, dominio de escenario e investigación científica (...) La población requiere de policías en las calles y que solucionen los problemas que afectan la seguridad ciudadana, es decir que sean competentes”.

Los perfiles del egresado establecido en el plan curricular requieren de una revisión y posterior reformulación técnica, que se ajuste a la pertinencia de la jerarquía del Oficial de Armas PNP y las funciones de responsabilidad que le corresponde asumir.

2.3 Nuevas competencias sin observar la especialidad funcional

La DIREED PNP viene implementando progresivamente las especialidades funcionales en las escuelas del sistema educativo policial, iniciando este proceso en la escuela de oficiales en el año 1997, con las especialidades de orden público, investigación criminal, inteligencia, administración y criminalística, proceso que concluyó el 2003; posteriormente, en el año 2014 se retomó la implementación de las especialidades en las

escuelas de formación policial, de Orden Público y Seguridad Ciudadana e Investigación Criminal. En el diplomado de Curso Avanzado para Capitanes se implementaron desde el año 1998 las especialidades funcionales de orden público y seguridad, investigación criminal, criminalística, inteligencia y administración; motivo por el cual, 22 de los entrevistados consideran que es necesario que se implementen las especialidades funcionales en el programa SECOEM. Un Oficial Superior PNP de la ESPOGRA, que se encarga de realizar investigaciones de programas educativos indica:

“Toda profesión se desarrolla en base a especialidades; en la PNP se deben implementar las especialidades funcionales, por ser una profesión que tiene funciones diversas y algunos de ellos son complejos; asimismo, en algunos casos especiales se requiere del apoyo de ciertos conocimientos multidisciplinarios, los mismos que deben ser escogidos y seleccionados por especialidades, tarea que debe ser cumplida por una comisión evaluadora de los planes de estudios”.

Siendo una necesidad la implementación de las especialidades funcionales en la PNP¹⁴, es pertinente establecer como política pública un programa de perfeccionamiento para los grados de mayor y comandante PNP, mediante el enfoque de perfiles de egresado por competencias, considerando las especialidades funcionales de Orden Público y Seguridad Ciudadana e Investigación Criminal; con ello, se busca optimizar las operaciones policiales en beneficio de la seguridad ciudadana. Todos los entrevistados coinciden en que se debe considerar en el programa SECOEM, el enfoque de perfiles de egresado por competencias. Uno de los entrevistados que dirige el programa SECOEM declaró:

“Si se debe tener en cuenta los perfiles de egresado por competencias en el programa SECOEM (...) Las competencias desarrolladas por los egresados nos permite fortalecer la operatividad policial, así como, la

¹⁴ Primera disposición complementaria transitoria del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1151 – Ley del Régimen Educativo de la PNP, aprobado por Decreto Supremo N° 009-2014-IN. 06SET2014.

evaluación y selección de cada uno de los egresados, por sus conocimientos, habilidades y valores morales”.

Los perfiles de egresado por competencias vienen cobrando importancia en los planes educativos del sistema educativo nacional, motivo por el cual, es pertinente valorar el régimen educativo policial e implementar las especialidades funcionales en las escuelas de la PNP, teniendo en consideración las especialidades funcionales de orden y seguridad e investigación criminal.

2.4 Asignación de cargos

Al culminar las actividades educativas del programa SECOEM, los egresados desarrollan nuevas competencias para asumir la responsabilidad de dirigir una dependencia policial, con fines de ejercer el comando operativo y de asesoramiento policial; sin embargo, como se ha visto en las páginas precedentes, varios de ellos son asignados a funciones de oficina, meramente administrativas.

Al ser consultados si conocen las políticas o criterios que se adoptan para la asignación de nuevos cargos a los egresados del programa SECOEM, 22 informantes indicaron que desconocen cómo se desarrollan los procesos de asignación de cargos (sólo dos informantes dijeron conocer los criterios o políticas del comando policial para tal fin, y esto por haber participado en anteriores oportunidades en los procesos de cambios de colocación de oficiales PNP). Uno de ellos, un Oficial Superior PNP, manifestó lo siguiente:

“Tuve la oportunidad de participar en los cambios de colocación en el año 2015. Uno de los criterios para la asignación de cargos de responsabilidad en los grados de mayor y comandante es que sean egresados del SECOEM, ellos tendrán más opciones para gestionar una unidad”.

Sin embargo, en la asignación de cargos muchas veces se imponen intereses personales, conforme lo manifiesta un Oficial Superior PNP que cumple la función de control de los participantes del programa SECOEM:

“La mayoría quiere asumir los cargos de comisario o jefes de las Divincri-Deinpol, porque otorgan puntajes para el ascenso al grado inmediato superior. Pero, en otros casos, algunos no quieren asumir la responsabilidad de dirigir una unidad policial operativa, porque no quieren tener problemas de sanción o posibles denuncias de personas intervenidas por el personal PNP bajo su mando (...) Por ese motivo, existen oficiales PNP que no son egresados del programa SECOEM y son asignados a las comisarías”.

Ante ello, es necesario revisar los criterios de asignación de cargos de responsabilidad funcional en el caso de los egresados del programa SECOEM. Un Oficial Superior PNP, a cargo de la evaluación del programa SECOEM indicó lo siguiente:

“En el programa SECOEM se ha venido dando una serie de cambios durante los últimos años, entre ellos el cambio de docentes tradicionales. Se vienen incorporando en los contenidos temáticos las nuevas tendencias en doctrina de Estado Mayor y el empleo de las tecnologías de información (...) La especialización es vital (...) Las competencias y la asignación de cargos deben estar relacionadas con las especialidades funcionales”.

2.5 Pases al retiro de egresados del programa SECOEM

En el desarrollo de las actividades educativas del programa SECOEM se pueden presentar situaciones que deben ser motivo de reflexión. Una de esas situaciones es el pase al retiro de Oficiales Generales y Superiores PNP, por las causales de renovación y casos excepcionales. Uno de los informantes claves que labora en la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, mencionó:

“Es necesario reconsiderar los pases al retiro de Oficiales de Armas PNP que se encuentran participando en el programa SECOEM, quienes a su egreso han desarrollado nuevas capacidades para comandar y asesorar en operaciones policiales (...) En el proceso anterior de renovación de cuadros, fueron dados de baja dos 2 comandantes y doce 12 mayores, unos en el proceso excepcional y otros en el proceso regular de renovación de cuadros de Oficiales PNP.

Ante ello, el Comando Policial debe considerar la inversión que se realiza en perfeccionar a los Oficiales Superiores de Armas PNP, en el grado de comandante y mayor; para que éstos no sean pasados a la situación de retiro, por las causales de renovación o en forma excepcional¹⁵. Es de necesidad primordial contar con personal policial perfeccionado y actualizado en favor de la sociedad, que exige seguridad y tranquilidad pública.

Finalmente, el programa SECOEM forma parte esencial de la línea de carrera del oficial PNP, por lo que su ejecución consolida el nivel jerárquico de Oficial Superior PNP y permite desarrollar nuevas competencias de dirección operativa, comando y liderazgo policial. Asimismo, teniendo en consideración que se viene implementando progresivamente las especialidades funcionales en la institución policial, urge la prioridad de establecer como política pública la línea de carrera por especialidad funcional, definiendo los cargos ocupacionales en la estructura orgánica de la PNP por especialidades y responsabilidad funcional; ello permitirá, determinar las vacantes de ascenso al grado inmediato superior conforme al cuadro de organización y cuadro de asignación de cargos por especialidad funcional y línea de carrera policial.

¹⁵ Artículo 68 del Decreto Legislativo N°1149 - Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1.1 La Segunda Especialidad en Comando y Asesoramiento en Estado Mayor (SECOEM) es un programa de perfeccionamiento administrado por la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú (ESPOGRA PNP), dirigido a Oficiales de Armas de la PNP en el grado de mayor o comandante, Oficiales de la Fuerzas Armadas del país y Policías del extranjero en grados equivalentes; el desarrollo del programa permite adquirir nuevas competencias, destrezas, habilidades, conocimientos, valores y actitudes, con fines de realizar con eficiencia y eficacia las funciones policiales de comando operativo y asesoramiento policial en operaciones policiales.
- 1.2 El programa SECOEM es importante para el Oficial de Armas de la PNP que sigue la línea de carrera policial, porque se consolida en la jerarquía de Oficial Superior de la PNP y es considerado para comandar unidades y sub unidades de la PNP a nivel nacional; su finalidad es potenciar la capacidad de gestión administrativa y operativa de la institución policial para atender las necesidades de seguridad ciudadana, en el marco del ordenamiento legal vigente.
- 1.3 Los procesos del programa SECOEM se inician con la selección de Oficiales PNP que reúnan los requisitos y alcancen vacante en el proceso de admisión correspondiente; el segundo proceso es el desarrollo de las actividades educativas distribuidas en tres módulos, cuya estructura curricular considera las áreas de investigación científica, profesional básico, profesional especializado y actividades complementarias. El tercer proceso es el egreso de los Oficiales PNP que culminaron satisfactoriamente los estudios y presentaron un trabajo de investigación con su aprobación correspondiente, para ser asignados a una dependencia policial de acuerdo a sus nuevas capacidades y competencias.

- 1.4 Los perfiles de egreso considerados en el plan curricular del programa SECOEM no se ajustan a la realidad y necesidad policial. Fueron establecidos en su momento teniendo en consideración las sumillas de los sílabos de las asignaturas. Por ello, son hasta 60 perfiles del egresado, lo que resulta inmanejable. Se sabe que, al cierre de este trabajo de investigación, han sido actualizados y en algunos casos reformulados, aunque no se conoce cuál ha sido el sustento técnico.
- 1.5 Las nuevas capacidades y competencias de los egresados del programa SECOEM obedecen a la razón de ser del programa y al objetivo que aquel persigue; los oficiales PNP egresados del programa tienen las condiciones de comandar, liderar y administrar una unidad policial, entre ellos una comisaría o una división de investigación criminal, así como unidades de asesoramiento operativo.
- 1.6 Los problemas que existen en el desarrollo del programa de perfeccionamiento SECOEM – Promoción 2015, fueron conocidos por las entrevistas realizadas a los informantes clave, quienes aportaron sus vivencias y experiencias adquiridas durante los procesos que se realizan en el citado programa educativo. Se ha identificado que: hay complicaciones con la determinación de vacantes; los perfiles de egreso no tienen sustento técnico ni se ajustan a la realidad actual; las nuevas capacidades y competencias no se relacionan con las especialidades funcionales; se presentan incongruencias en la asignación de cargos de los egresados; los pases al retiro de algunos egresados del programa (al primer día del año siguiente de su egreso) no permiten aprovechar –en favor de la PNP y de la seguridad ciudadana- a oficiales recientemente capacitados.

2. Recomendaciones

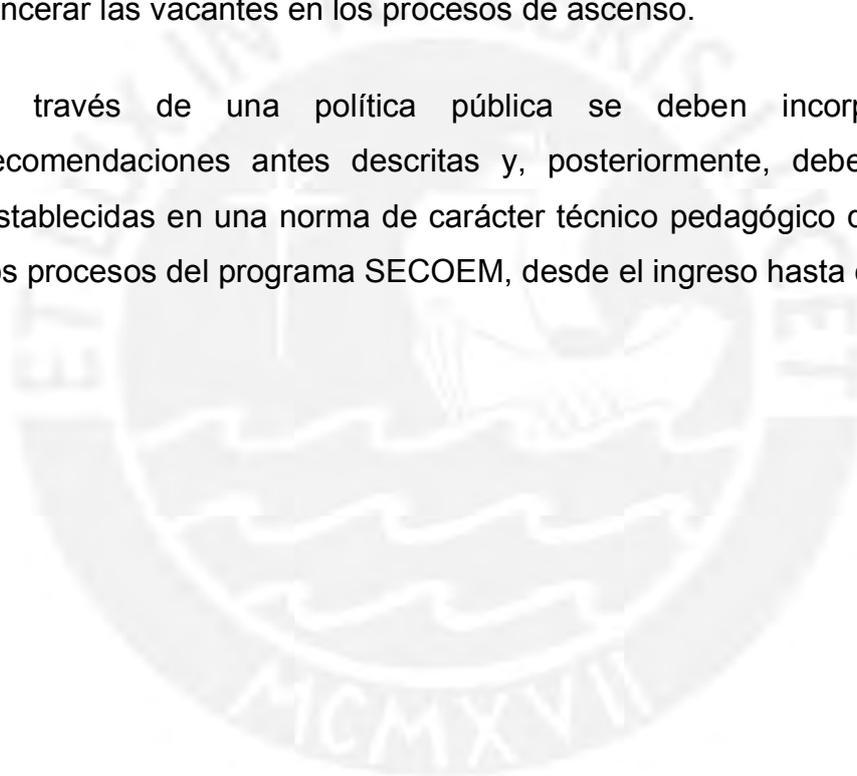
- 2.1 Es necesaria la designación de una comisión especial para la determinación de las vacantes del programa SECOEM, debiendo ésta ser presidida por el Director Ejecutivo de Educación y Doctrina e integrada por Oficiales Superiores de Armas del Estado Mayor General (División de Desarrollo Humano), Dirección Ejecutiva de Personal (División del Talento Humano) y Escuela de Posgrado, cuyo fin es la determinación de vacantes de acuerdo a la necesidad funcional de comando y asesoramiento policial, las especialidades funcionales y los cargos establecidos en la estructura orgánica de la PNP.
- 2.2 Se sugiere la realización de un estudio técnico del programa SECOEM con los nuevos avances técnicos-pedagógicos, considerando las funciones policiales asignadas mediante normatividad vigente. Esto con la finalidad de establecer las nuevas capacidades y competencias del egresado del programa en mención, acorde con la necesidad de atender y contrarrestar la inseguridad ciudadana; ello, se debe traducir en perfiles por competencias actualizados y sustentados de los oficiales PNP egresado del SECOEM.
- 2.3 Las nuevas capacidades y competencias establecidas en el plan curricular del programa SECOEM deben obedecer a las especialidades funcionales, siendo prioritarias las especialidades de orden público y seguridad ciudadana e investigación criminal. Hay que tener en consideración que ya se vienen implementando especialidades funcionales en las escuelas de formación policial y en el diplomado de gestión operativa para Capitanes PNP (éste último es un requisito para seguir el programa SECOEM).
- 2.4 Tomando en cuenta las nuevas capacidades y competencias desarrolladas por los egresados del programa SECOEM, se sugiere que, de preferencia, sean asignados en los cargos de comisarios, jefes de las divisiones o de departamentos de investigación criminal, en las

oficinas de asesoramiento operativo de una dirección policial y en otras dependencias policiales de carácter operativo.

2.5 Es pertinente realizar un estudio de los pases al retiro de egresados del programa SECOEM. Se deben considerar los costos y beneficios de un profesional perfeccionado en comando operativo y de asesoramiento policial.

2.6 Teniendo en consideración la implementación de especialidades funcionales en el personal de oficiales de armas PNP, es necesario adecuar la estructura orgánica de la institución. Asimismo, hay que sincerar las vacantes en los procesos de ascenso.

2.7 A través de una política pública se deben incorporar las recomendaciones antes descritas y, posteriormente, deben quedar establecidas en una norma de carácter técnico pedagógico que regule los procesos del programa SECOEM, desde el ingreso hasta el egreso.



Bibliografía

- Aguilar, Remedios (2012). *“Perfeccionamiento de la Policía en beneficio de la ciudadanía”*. Tesis, pp. 117. España.
- Caldera, Alex (2005). *“Los problemas públicos: naturaleza y estructuración”*. Universidad Autónoma de Aguas Calientes. Informe, pp. 1-11. México.
- Castillo, Jorge (2015). *“La selección de docentes en la Escuela de Oficiales PNP”*. Informe final seminario, pp. 1-15. Perú.
- Cerna, Gustavo; Gil, Domingo; Rodríguez, René y Coronado, Juan (2013). *“Perfil de competencias por especialidades funcionales y su utilización en los procesos de gestión humana en la Policía Nacional del Perú”*. Tesis. ESAN. Lima-Perú.
- CONASEC (2013). *“Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013 - 2018”*. Política nacional del Estado peruano.
- Gagliardi, Raúl (2008). *“Gestión de la educación técnica profesional*. Colección Educación y Trabajo Noveduc, ed. 1, pp. 111-144.
- Gilchrist, Valerie y Williams, Robert (1999). *“Key informant interviews”*, en Crabtree, Benjamin y Miller, William (eds.), *Doing qualitative research*, London, Sage, pp.71–88.
- Gomez, Juan (2015). *“Las competencias profesionales”*. Artículo de revisión Vol. 38 N° 1, pp. 49-55. México.
- Kliksberg, Bernardo (2010). *Inseguridad Ciudadana ¿Cómo mejorarla?*. Compilación, pp. 130.
- Kumar, Nirmalya; Stern, Louis W.; Anderson, James C. (1993). *“Conducting interorganizational research using key informants”*, *The Academy of Management Journal*, vol.36, núm.6, pp.1633–1651.
- Lahera, Eugenio (2004), *“Introducción a las políticas públicas”*. Santiago: Fondo de Cultura Económica, pp. 8-10

- Marshall, M. N. (1996). "*The key informant technique*", Family Practice, vol. 13, núm.1, pp.92–97.
- Meny, Yves y Thoenig, Jean- Claude (1992). "*Las políticas públicas*". ARIEL S.A Ciencia Política, 1° ed.
- Olavarria, Mauricio (2007). "*Conceptos básicos en el análisis de políticas públicas*". Universidad de Chile. pp. 10-15.
- Quispe, Javier (2015). "*Perfeccionamiento en el personal de la Policía Nacional del Perú y su influencia en el mejoramiento de las competencias de su función policial en los Oficiales de la Escuela de Posgrado*". Tesis. ESPOGRA PNP. Lima-Perú.
- Seidler, John (1974). "*On using informants: A technique for collecting quantitative data and controlling measurement error in organization analysis*", American Sociological Review, vol.9, núm.6, pp.816–825.
- Sojo, Eduardo (2006). "*Políticas públicas en democracia*". Fondo de cultura económica. 1° ed. D.F. México. pp. 47-56.
- UNESCO, (1996). "*La educación encierra un tesoro*". Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. París Francia. Pp. 34.
- Tremblay, Marc–Adelard (1957). "*The key informant technique: A nonethnographic application*", American Anthropologist, vol.59, núm.4, pp.688–701.
- Velasquez, Raúl (2009). "Hacia una nueva definición del concepto "política pública". Revista. Universidad del Rosario. Colombia. Pp. 9-21.

Normas Legales

Ley N° 30220 – Ley General de Educación

Ley N° 30220 – Ley Universitaria.

Decreto Legislativo N°1149 - Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú

Decreto Legislativo N° 1151 – Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú

Reglamento del Decreto Legislativo N°1149 - Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú aprobado por Decreto Supremo N°016-2013-IN.

Reglamento del Decreto Legislativo N° 1151 – Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú aprobado por Decreto Supremo N° 009-2014-IN.

Plan curricular del programa de Segunda Especialidad Profesional en Comando y Asesoramiento en Estado Mayor (SECOEM) 2015.

Directiva N° 05-16-2014-ESCPOGRA-B. aprobado por RD. N° 583-2014-DIRGEN/EMG. Lima, 23 JUN 2014. Establecer normas y procedimientos para el proceso de admisión a los programas y diplomados de posgrado promoción 2015, a cargo de la Escuela de Posgrado PNP.

Anexo N° 1

PERFILES DEL EGRESADO DEL PROGRAMA SECOEM

1. Conoce, explica y cuestiona con criterio creativo, innovador y constructivo, la realidad nacional e institucional en el presente, en sus antecedentes y su proyección al futuro.
2. Conoce, analiza e interpreta los acontecimientos y sucesos de la realidad nacional, en los ámbitos político, social y económico, utilizando dicho conocimiento como fundamento para la elaboración de estrategias para la lucha contra la delincuencia común y organizada.
3. Evalúa permanentemente el contexto socio-económico y socio-político actual, con la finalidad de identificar riesgos y situaciones de amenaza que atentan contra el Orden Interno, el Orden Público y la Seguridad Ciudadana, previendo las medidas y/o acciones necesarias para neutralizarlas oportunamente.
4. Conoce, explica y aplica los principios y fundamentos de la Estadística para la sistematización y manejo de datos provenientes de las diversas actividades resultantes del ejercicio de la función policial.
5. Conoce y aplica con criterio selectivo, los métodos, técnicas y procedimientos de la Estadística Descriptiva e Inferencial más adecuados para los fines del procesamiento y análisis de datos, determinando el menor margen de error posible.
6. Conoce, explica y ejemplifica los conceptos de conocimiento, ciencia, método e investigación científica en sus aspectos etimológicos, metodológicos y procedimentales.
7. Identifica, analiza, comprende y explica situaciones problemáticas de su entorno social e institucional.
8. Conoce, explica y aplica los procedimientos metodológicos de la investigación científica en el estudio de los fenómenos de la realidad policial y social.
9. Conoce, explica y aplica el método científico en sus diversas etapas y fases procedimentales.
10. Conoce, explica y aplica los procedimientos metodológicos para la elaboración del Proyecto de Investigación.
11. Diseña y elabora un Proyecto de Investigación sobre un tema o situación problemática específica de la realidad policial, empleando el Método Científico.
12. Conoce, explica y aplica el esquema y las normas internacionales que regulan la formulación del Informe Final de Investigación.
13. Conoce, explica y aplica con criterio selectivo, los diversos métodos, técnicas y procedimientos de la Estadística Descriptiva e Inferencial a emplearse para el procesamiento y análisis de resultados de la investigación.
14. Conoce, explica y aplica las diversas fases y etapas metodológicas para efectuar el trabajo de campo en base al Proyecto de Investigación.
15. Conoce, explica e interpreta las Normas y Dispositivos Legales que regulan el accionar de la Policía Nacional del Perú en el ámbito de su competencia funcional.
16. Conoce y explica la Doctrina del Orden Interno, estableciendo los alcances de su ámbito conceptual y empírico.

17. Conoce, analiza y explica las normas y dispositivos legales que constituyen fundamentos del Orden Interno.
18. Conoce, explica y pone en práctica las normas, principios y procedimientos operativos policiales orientados a garantizar, mantener y restablecer el orden interno.
19. Conoce los problemas de la comunidad en materia de seguridad y propone soluciones viables y practicables.
20. Conoce, explica y aplica los procesos de planeamiento, programación dirección y control de las Operaciones Policiales de Seguridad Ciudadana, en sus diversas etapas metodológicas y procedimentales.
21. Conoce, analiza y aplica las normas y dispositivos legales que regulan el sistema de seguridad ciudadana.
22. Conoce, explica y aplica los procedimientos operativos orientados a garantizar la seguridad ciudadana en la comunidad.
23. Conoce, explica e interpreta el Nuevo Código Procesal Penal, determinando sus alcances en lo que respecta al rol que le corresponde desarrollar a la Policía nacional en la Investigación Preparatoria del Delito.
24. Conoce, explica y maneja la Doctrina de Estado Mayor, aplicando las técnicas, métodos y procedimientos más adecuados para la identificación y solución de problemas institucionales.
25. Conoce, explica y aplica el Método General de Solución de Problemas en la búsqueda de soluciones prácticas y viables de los problemas administrativos y operativos del Instituto, efectuando el Estudio de Estado Mayor respectivo.
26. Conoce, explica y ejecuta el Planeamiento Operativo de Estado Mayor, en sus diversas etapas metodológicas.
27. Conoce, explica y aplica los Procedimientos de Estado Mayor Personal.
28. Conoce, explica y aplica los Procedimientos de Estado Mayor Inteligencia.
29. Conoce, explica y aplica los Procedimientos de Estado Mayor Personal Operaciones.
30. Conoce, explica y aplica los Procedimientos de Estado Mayor Logística.
31. Conoce y aplica el Planeamiento Estratégico buscando el desarrollo Institucional en el mediano y largo plazo.
32. Conoce y aplica el análisis estratégico desde una perspectiva organizacional e institucional, utilizando el diagnóstico interno y del entorno.
33. Conoce, explica y aplica las teorías, corrientes y enfoques contemporáneos de la Administración Gerencial de acuerdo con las necesidades administrativas de la Institución Policial.
34. Conoce, explica y aplica las herramientas de gestión administrativa más adecuadas para los fines de optimizar la gestión administrativa Institucional.
35. Reconoce y utiliza al potencial humano como elemento clave en la acción estratégica y en el funcionamiento y comportamiento organizacional.
36. Conoce y aplica los fundamentos, principios, técnicas y procedimientos de último desarrollo, en el campo en la Administración del Potencial Humano.
37. Conoce, analiza y maneja la conducta individual y grupal, tendiendo a su desarrollo y bienestar en un clima de equilibrio y armonía laboral.
38. Conoce, explica y aplica los fundamentos de la Administración, Logística y Financiera, para el adecuado empleo y manejo de los recursos materiales y financieros asignados por el Estado a la Institución.

39. Conoce y aplica el planeamiento financiero, el uso de las fuentes de financiamiento, y los nuevos instrumentos financieros.
40. Conoce, explica y aplica los principios y fundamentos de la administración estratégica del potencial humano, aplicándolos convenientemente a la gestión de las unidades operativas y administrativas de la PNP.
41. Conoce, explica y aplica los pasos o etapas metodológicas para la adecuada toma de decisiones frente a situaciones problemáticas, críticas de la Institución.
42. Conoce, explica e identifica las alternativas, estrategias internas y externas, utilizando procesos de elección estratégica y modelos matemáticos probabilísticos en la toma de decisiones Institucionales, en situaciones complejas y de incertidumbre.
43. Conoce, maneja y aplica la normatividad que regula el proceso de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios por el Estado.
44. Conoce, maneja y aplica sistemas de adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, equipos y otros recursos similares o afines.
45. Conoce, explica y aplica la normatividad y los procedimientos establecidos por el Sistema de Control Gubernamental en materia de fiscalización y control del uso y empleo de los recursos públicos asignados a los diversos estamentos del Estado.
46. Conoce, explica y aplica las fases o etapas metodológicas para la formulación, gestión y evaluación de Proyectos de Inversión Pública.
47. Demuestra capacidad para ejecutar una investigación en base al proyecto, aportando soluciones concretas a la problemática investigada.
48. Efectúa el trabajo de campo, formulando el informe final de investigación en base a los resultados alcanzados.
49. Se encuentra preparado para sustentar públicamente el trabajo de investigación realizado.
50. Ejerce con eficiencia y eficacia las funciones de comando y asesoramiento de Estado Mayor. Pone en práctica su capacidad para tomar decisiones racionales y oportunas.
51. Identifica problemas institucionales y propone soluciones viables y factibles, aplicando el método general de solución de problemas y el estudio de Estado Mayor.
52. Aplica técnicas, métodos y procedimientos de Estado Mayor para el estudio y solución de problemas prácticos propios de la gestión institucional.
53. Aplica oportunamente la toma de decisiones en la solución de problemas institucionales.
54. Pone en práctica su razonamiento lógico para entender la ocurrencia de los hechos.
55. Pone en práctica su iniciativa y creatividad en la búsqueda de la innovación y solución de los problemas administrativos y operativos de la Institución.
56. Propicia la integración, organización y el trabajo grupal en la búsqueda del trabajo eficiente, a través de la puesta en práctica de su capacidad de liderazgo.
57. Demuestra honestidad y lealtad en el desempeño de sus funciones, actuando con transparencia con relación a la Institución, sus compañeros y equipos de trabajo.
58. Demuestra respeto a los derechos fundamentales de la persona y a la dignidad humana en todos sus actos.

59. Aplica las normas éticas establecidas para los funcionarios encargados de hacer cumplir la Ley, en el marco del respeto irrestricto de los DD.HH.
60. Demuestra solidaridad y cooperación en el desempeño de sus funciones y en el trabajo en equipo.



Anexo N° 2

ESTRUCTURA CURRICULAR DE LA “XXIX SEGUNDA ESPECIALIDAD EN COMANDO Y ASESORAMIENTO EN ESTADO MAYOR” (SECOEM)

AREA CURRICULAR: INVESTIGACION (13.29%)		
AREAS EDUCATIVAS	ÁREAS COGNITIVAS	ASIGNATURAS
CIENTÍFICA	Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de la Investigación Científica • Seminario de Desarrollo de Investigación I. • Seminario de Desarrollo de Investigación II
AREA CURRICULAR: PROFESIONAL BASICA (17.71%)		
AREAS EDUCATIVAS	ÁREAS COGNITIVAS	ASIGNATURAS
MATEMATICA	Lógico-Matemática	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística para la Gestión Policial
SOCIAL	Político – Social	<ul style="list-style-type: none"> • Realidad Nacional Contemporánea
DOCTRINA POLICIAL	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Doctrina y Legislación Policial • Orden Interno, Orden Público y Seguridad Ciudadana
PLANEAMIENTO	Planificación y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de Inversión Pública
AREA CURRICULAR: PROFESIONA ESPECIALIZADA (51.40%)		
AREAS EDUCATIVAS	ÁREAS COGNITIVAS	ASIGNATURAS
ESTADO MAYOR	Comando y Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Doctrina de Estado Mayor • Áreas de Estado Mayor • Planeamiento de Estado Mayor • Metodología de Toma de Decisiones
OPERATIVA	Operatoria Policial	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento estratégico de las Operaciones Policiales. • Operaciones Policiales contra el terrorismo y el Narcotráfico • Negociación y Manejo de Conflictos Sociales y Ambientales • Globalización y Crimen Organizado
ADMINISTRACION	Dirección y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Gerencial • Administración Estratégica del Potencial Humano • Administración de Recursos Materiales y Financiera
	Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones del Estado • Auditoría y Control Gubernamental

AREA CURRICULAR: ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS (17.60%)		
AREA EDUCATIVA	ÁREAS COGNITIVAS	ASIGNATURA / TALLERES
DESARROLLO PROFESIONAL	Personal – Social	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Inducción Académica • Conferencias Especializadas Mensuales • Viaje de Instrucción.
	Cultura Física	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Física.
	Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Taller: “Gestión de Calidad de los Servicios Policiales”
	Axiológica	<ul style="list-style-type: none"> • Taller: “Derechos Humanos y Conducta Ética”
	Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Taller: “Código procesal Penal y Desarrollo de las Operaciones Policiales”

Fuente: ESPOGRA



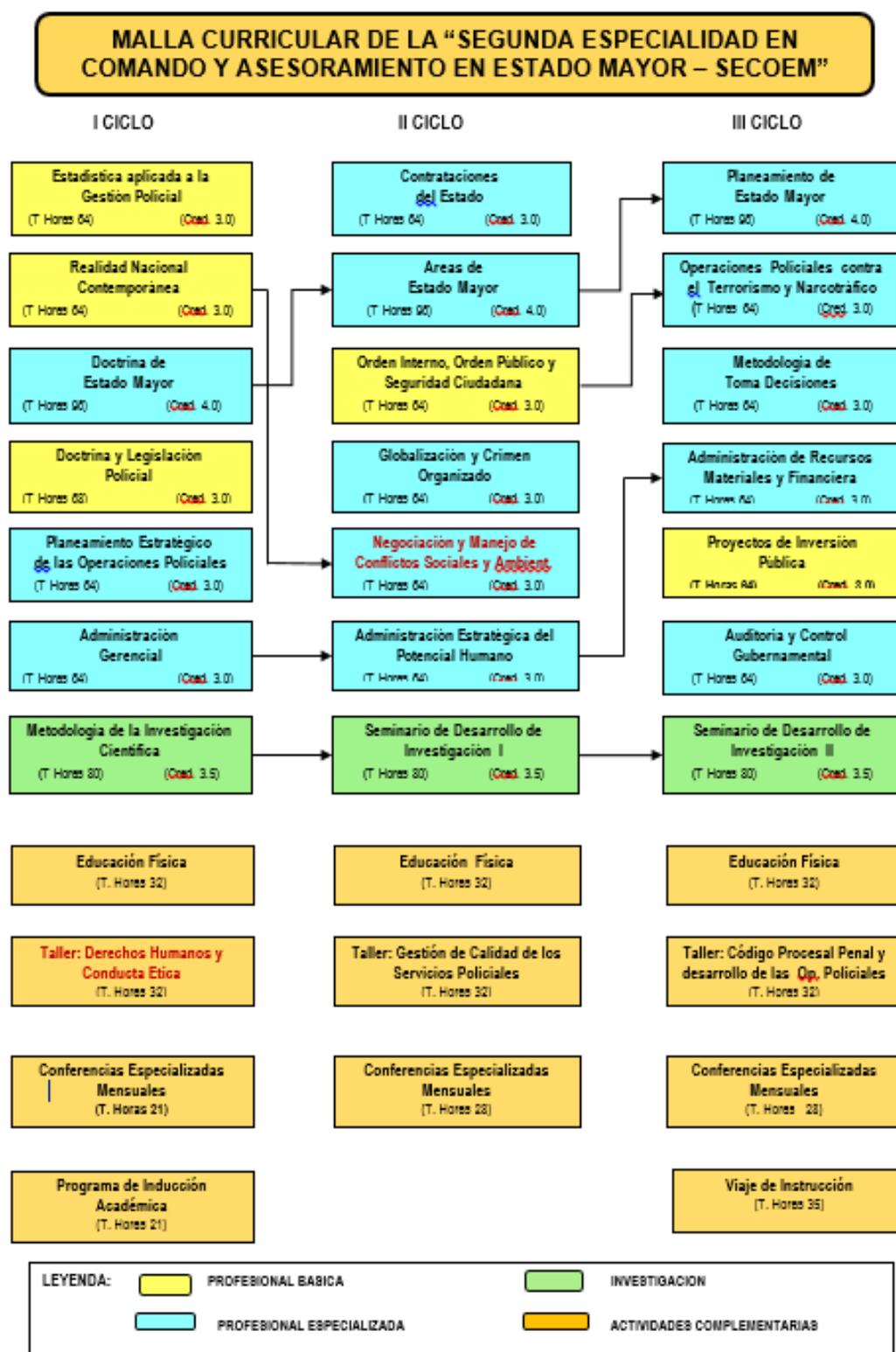
Anexo N° 3

PLAN DE ESTUDIOS DEL PROGRAMA EDUCATIVO SECOEM 2015

SEMEST	CODIGO	ÁREA	NOMBRE DE LA ASIGNATURA	HORAS		TOT SEMA.	TOT CICLO	CRED	PRE REQUISITO
				HT	HP				
I	PB002	PB	ESTADISTICA APLICADA A LA GESTION POLICIAL	1	2	3	48	2.00	
	PB003	PB	REALIDAD NACIONAL CONTEMPORANEA	2	2	4	64	3.00	
	PE001	PE	DOCTRINA DE ESTADO MAYOR	2	4	6	96	4.00	
	PB001	PB	DOCTRINA Y LEGISLACION POLICIAL	2	2	4	64	3.00	
	PE002	PE	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LAS OPERACIONES POLICIALES	2	2	4	64	3.00	
	PE003	PE	ADMINISTRACION GERENCIAL	2	2	4	64	3.00	
	IC001	IC	SEMINARIO DE DESARROLLO DE TESIS I	2	4	6	96	4.00	
	AC002	AC	EDUCACION FISICA	0	2	2	32	1.00	
	AC003	AC	TALLER: "DERECHOS HUMANOS Y CONDUCTA ETICA"	0	2	2	32	1.00	
II	PE006	PE	CONTRATACIONES DEL ESTADO	2	2	4	64	3.00	
	PE004	PE	AREAS DE ESTADO MAYOR	2	4	6	96	4.00	PE001
	PB004	PB	ORDEN INTERNO, ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD CIUDADANA	1	2	3	48	2.50	
	PE005	PE	GLOBALIZACION Y CRIMEN ORGANIZADO	2	2	4	64	3.00	
	PE007	PE	NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS SOCIALES Y AMBIENTALES	2	2	4	64	3.00	PB003
	PE008	PE	ADMINISTRACION ESTRATEGICA DEL POTENCIAL HUMANO	2	2	4	64	3.00	PG003
	IC002	IC	SEMINARIO DE DESARROLLO DE TESIS II	2	2	4	64	3.00	IC001
	AC002	AC	EDUCACION FISICA	0	2	2	32	1.00	
	AC005	AC	TALLER: "GESTION DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS POLICIALES"	0	2	2	32	1.00	
III	PE009	PE	PLANEAMIENTO DE ESTADO MAYOR	2	4	6	96	4.00	PE004
	PE010	PE	OPERACIONES POLICIALES CONTRA EL TERRORISMO Y NARCOTRAFICO	2	2	4	64	3.00	PB004
	PE012	PE	METODOLOGIA DE TOMA DE DECISIONES	1	2	3	48	2.50	
	PE013	PE	ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIERA	2	2	4	64	3.00	PE008
	PB005	PE	PROYECTOS DE INVERSION PUBLICA	2	2	4	64	3.00	
	PE011	PE	AUDITORIA Y CONTROL GUBERNAMENTAL	2	2	4	64	3.00	
	IC003	IC	SEMINARIO DE DESARROLLO DE TESIS III	2	2	4	64	3.00	IC002
	AC002	AC	EDUCACION FISICA	0	2	2	32	1.00	
	AC006	AC	TALLER: "CODIGO PROCESAL PENAL Y DESARROLLO DE LAS OPERACIONES"	0	2	2	32	1.00	
TOTAL CREDITOS				39	62	101	1616	71	

Fuente: ESPOGRA

Anexo N° 4



Fuente: ESPOGRA