

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**“Rediseño e implementación frente a la ineficacia de la gestión de los
mecanismos anticorrupción del sector interior en la Policía Nacional del
Perú, en el periodo 2015-2018”**

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

AUTOR

Carlos Alfredo **Lurita Gomez**

ASESOR

Leónidas Lucas Ramos Morales

JURADO

LIMA-PERÚ

Diciembre, 2019

Resumen

No basta el Reglamento de Régimen Disciplinario y al Código Penal vigente para contrarrestar los actos de corrupción policial, es indispensable incorporar u optimizar los mecanismos anticorrupción de carácter preventivo para evitar estas conductas disfuncionales. El presente trabajo busca solucionar el problema de ineficacia de la gestión de los mecanismos anticorrupción del sector interior en la Policía Nacional del Perú, en el periodo 2015-2018.

Las causas identificadas del problema planteado son tres: la primera causa es el deficiente diseño de las políticas públicas anticorrupción puestas en práctica en el sector interior; la segunda causa se refiere a la deficiente aplicación en la implementación de las herramientas de gestión para la lucha contra la corrupción, en los niveles de organización, falta de recursos y presupuesto; la tercera causa del problema es la deficiente coordinación entre las unidades policiales comprometidas en la prevención y represión de las conductas disfuncionales del personal policial.

Esta propuesta plantea el rediseño e implementación de las políticas públicas anticorrupción policial, a través de la obtención de Información veraz y eficiente sobre los motivos que tiene el personal para cometer actos corruptos, la determinación de objetivos estratégicos apropiados, reales indicadores de medición, designación y evaluación en número suficiente de recursos y la determinación de un presupuesto.

Palabras claves: Gestión, políticas públicas, Corrupción policial.

Abstract

The Disciplinary Regime Regulation and the Criminal Code in force to counteract acts of police corruption are not enough, it is essential to incorporate or optimize anti-corruption mechanisms of a preventive nature to avoid these dysfunctional behaviors. The present work seeks to solve the problem of inefficiency of the management of anti-corruption mechanisms of the internal sector in the National Police of Peru, in the period 2015-2018.

The identified causes of the problem are three: the first cause is the poor design of the anti-corruption public policies implemented in the internal sector; the second cause refers to the poor application in the implementation of management tools for the fight against corruption, at the organizational levels, lack of resources and budget; The third cause of the problem is poor coordination among police units committed to the prevention and repression of dysfunctional behavior of police personnel.

This proposal raises the redesign and implementation of police anti-corruption public policies, through obtaining accurate and efficient information on the reasons that personnel have for committing corrupt acts, determining appropriate strategic objectives, real indicators of measurement, designation and evaluation in sufficient number of resources and the determination of a budget.

Keywords: Management, public policies, police corruption

Dedicatoria



A los integrantes de la Policía Nacional del Perú que saben de la importancia de aplicar y transmitir en cada uno de sus actos, los valores primordiales de la honestidad y la integridad fortaleciendo la lucha contra la corrupción y mantener nuestra institución en orden a través de una mayor transparencia y mejor supervisión.

Agradecimiento



A Dios por darme como madre a Margarita, a quien debo lo que soy, por sus consejos, sacrificio y abnegación; mi eterno agradecimiento.

Índice

Resumen	ii
Abstract.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Introducción	1
Capítulo I: El Problema.....	8
1.1 Identificación del Problema.....	8
1.1.1 Definición del problema.....	8
1.2 Marco Conceptual	8
1.2.1 Políticas públicas.....	8
1.2.2. Eficacia	11
1.2.3 Gestión y estrategia	12
1.2.4 Corrupción policial.....	13
1.2.4. Integridad pública	15
1.3 Evidencia	15
1.3.1 Evidencia en torno a la existencia de la corrupción y la corrupción policial.....	16
1.3.2. Actores de la lucha contra la corrupción en el marco de la Policía Nacional del Perú	20
1.3.4 Evidencia de la ineficacia de los mecanismos de lucha anticorrupción en el sector interior.....	30
1.4 Afectación al ciudadano	39
1.5. Estado de la cuestión.....	39
1.5.1 Identificación de medidas adoptadas hasta el momento por entidades por del Estado Peruano frente al problema	40
Capítulo II: Propuesta de mejora	43

2.1	Causas del problema	43
2.1.1	Causa 1.....	43
2.1.2	Causa 2.....	44
2.1.3	Causa 3.....	44
2.2	Transformación del árbol de problemas a medios	45
2.2.1	Medio 1:	45
2.2.2	Medio 2:	45
2.2.3	Medio 3:	45
2.3	Estructura de la Solución	50
2.3.1	Selección de medios	50
2.3.2	Cambio innovador	54
2.3.3	Prototipo de solución	57
2.3.4	Matriz de innovación	67
2.4	Selección de indicador para reducción del problema	73
Capítulo III: Viabilidad de la mejora		78
3.1	Matriz de costeo e indicadores	78
3.2	Viabilidad	78
3.2.1	Viabilidad organizacional	78
3.2.2	Viabilidad económica	79
3.2.3	Viabilidad normativa	79
3.2.4	Cuadro resumen.....	80
3.2.5	Validación operativa	81
Conclusiones		82
Bibliografía.....		85

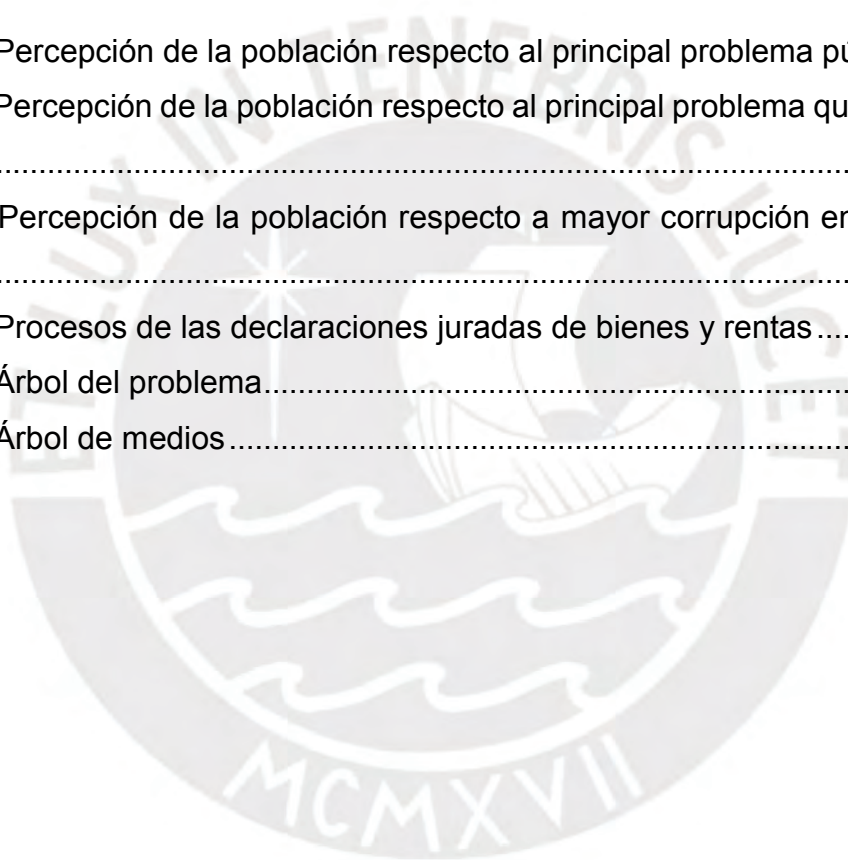
Índice de tablas

Tabla 1: Estadística de personal policial sancionados 2016, 2017 y 2018	3
Tabla 2: Expedientes AD pendiente de investigación, decisión o apelación en los Órganos Disciplinarios de la IG PNP 2018	3
Tabla 3: Intervenciones policiales a personal PNP en los años 2016, 2017 y 2018 por actos de corrupción carpetas fiscales aperturadas, detenidos y procesados PNP.....	4
Tabla 4: Casos investigados por corrupción sector interior 2010-2018	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5: Componentes y sub componentes del modelo de Integridad para las entidades del sector público	26
Tabla 6: Resumen de las herramientas contra la corrupción	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7: Resumen de la deficiencia de los mecanismos de lucha contra la corrupción	40
Tabla 8: Estrategias - Plan Nacional Contra la Corrupción 2012-2016	43
Tabla 9: Documentos anticorrupción considerados para la elaboración del Plan Nacional de Integridad y lucha contra la corrupción	44
Tabla 10: Medio involucrado, actividades y tiempo para el diseño de las herramientas anticorrupción	60
Tabla 11: Medio involucrado, actividades y tiempo para la implementación de las herramientas anticorrupción	63
Tabla 12: Medio involucrado, actividades y tiempo para la coordinación de las herramientas anticorrupción	65
Tabla 13: Matriz de innovación para el diseño de las herramientas contra la corrupción	67
Tabla 14: Matriz de innovación para la implementación de las herramientas contra la corrupción.....	69
Tabla 15: Matriz de innovación para la coordinación de las herramientas contra la corrupción	72

Tabla 16: Selección de indicador para el diseño de las herramientas contra la corrupción.....	72
Tabla 17: Selección de indicador para la implementación de las herramientas contra la corrupción.....	74
Tabla 18: Selección de indicador para la coordinación de las herramientas contra la corrupción.....	75
Tabla 19: Matriz de costeo e indicadores.....	78

Índice de figuras

Figura 1: Percepción de la población respecto al principal problema público	29
Figura 2: Percepción de la población respecto al principal problema que enfrenta el Estado.....	29
Figura 3: Percepción de la población respecto a mayor corrupción en servicios públicos.....	30
Figura 4: Procesos de las declaraciones juradas de bienes y rentas.....	36
Figura 5: Árbol del problema.....	49
Figura 5: Árbol de medios.....	50



Introducción

El presente trabajo busca solucionar el problema de la ineficacia de la gestión de los mecanismos anticorrupción del sector interior en la Policía Nacional del Perú, en el periodo 2015-2018.

Teniendo en cuenta el Índice de Percepción de la Corrupción del año 2017 que elabora anualmente Transparencia Internacional (2017), sitúa al Perú en el puesto 96 de 184 países, detrás de Uruguay, Chile, Brasil, Argentina, Panamá, entre otros. En los últimos 5 años, el Perú ha descendido más de 30 posiciones, pasando del puesto 80 al puesto 96 actualmente; mientras que, en el 2018 Perú alcanzó el puesto 105 descendiendo 9 posiciones de 180 naciones, conforme al último Índice de Percepción de la Corrupción (Diario Gestión, 2018).

La ciudadanía tiene una clara noción de la gravedad de la corrupción. Ello se refleja en la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), en el cual, la corrupción es considerada el principal problema del país con el 48,1%. Por su parte, la X Encuesta Nacional sobre percepciones de la Corrupción 2017, elaborada por Ipsos Perú (2017), señala a la corrupción como el segundo problema más importante del Estado peruano con el 52%, antecedido por la delincuencia con el 57% como el problema cardinal de la administración pública.

El Poder Judicial es considerado como la institución más corrupta del país con el 48%, seguido por el Congreso con el 45% y la Policía Nacional con el 36%. Sin embargo, se resalta que la percepción de corrupción en esta última institución se ha reducido desde el 2015; no obstante, todavía es percibido en un 39% como la institución más fácil de corromper (Proética, 2017). La Defensoría del Pueblo (2017) señala que la Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción (Procuraduría Anticorrupción), a setiembre del año 2017, registró 35,557 casos en trámite en el Ministerio Público y el Poder Judicial. Así, del año 2013 al 2017 se observa un aumento de aproximadamente 15,000 nuevos expedientes por corrupción (Defensoría del Pueblo, 2017).

La Inspectoría General de la Policía realizó una investigación Administrativo Disciplinario a un General PNP sobre la entrega de remesas de dinero al jefe de la Región Policial Callao por concepto de foto papeletas que debió asignarse al personal que participó en dichos operativos; sin embargo, fueron usados indebidamente. Asimismo, la Inspectoría investigó presuntos cobros ilegales por la otorgación de créditos para adquisición de casas al personal policial, estableciéndose que en el interior de la administración del Fondo de Vivienda Policial existía una presunta organización que, para certificar y otorgar las prestaciones solicitadas por los y suboficiales les solicitaban pagos que fluctuaban entre el 5 y 10 por ciento del total del crédito aprobado. También, en un mega operativo contra la minería ilegal detuvieron a tres policías y un marino, en las regiones de Lima, Huánuco, Ucayali, quienes se encargaban de advertir sobre posibles operativos de fiscalización e interdicción en las zonas de operación de esta banda. En mayor proporción se tienen los actos de corrupción por personal de la Unidad de tránsito que permanentemente son intervenidos; por ejemplo, el diario Correo (2019) informó sobre el cobro de 500 soles por parte de un efectivo policial de tránsito para dejar de imponer una papeleta de infracción al tránsito, este último se le considera un tipo de acto de micro-corrupción.

La Policía Nacional del Perú a través de la Inspectoría General (IG-PNP) en caso de infracciones disciplinarias que no constituyen delito y la Dirección contra la Corrupción (DIRCOCOR) en casos de acciones delictivas; son las unidades que directamente asumen la investigación de los actos corruptos del personal policial; en la siguiente Tabla se presenta la estadística del personal PNP sancionado por la IG-PNP durante los años 2016, 2017 y 2018; por diferentes infracciones al reglamento de Régimen Disciplinario PNP que no constituyen delito y casos en los que a la vez han constituido infracción administrativa y delito; por ejemplo, la infracción de alejarse del lugar de servicio sin causa justificada que constituye infracción administrativa y a la vez se demostró que este efectivo policial participaba en un robo agravado en otro lugar, acción que constituye delito.

Cabe señalar que, no se ha podido obtener información concreta sobre la cantidad de infracciones disciplinarias relacionadas con la comisión de hechos

delictivos; por cuanto, las unidades policiales que registran estos hechos no se encuentran interconectadas a través de un software común.

Tabla 1

Estadística de personal policial sancionados años 2016, 2017 y 2018

AÑOS	SANCION DE RIGOR	PASE A DISPONIBILIDAD	PASE A RETIRO
2016	4471	611	1246
2017	2995	358	502
2018	874	14	42

Fuente: Inspectoría General PNP (2019)

En la tabla 2 se presenta el estado de las investigaciones administrativo-Disciplinario a nivel nacional durante el año 2018; estableciéndose la existencia de 53 investigaciones en las Inspectorías Macro Regionales; 1,707 en las inspectorías descentralizadas, 17,396 investigaciones en las Oficinas de Disciplina; haciendo un total de 19,156 investigaciones que involucra a personal policial en diferentes infracciones disciplinarias y que algunas también se relacionan con la comisión de hechos delictuosos.

Tabla 2

Expedientes AD pendiente de investigación, decisión o apelación en los Órganos Disciplinarios de la IG PNP 2018

Órganos Disciplinarians	Exp.AD
INSPECTORIAS MACRO REGIONALES	53
INSPECTORIAS DESCENTRALIZADAS	1,707
OFICINAS DE DISCIPLINA	17,396
TOTAL	19,156

Fuente: Inspectoría General PNP (2019)

Es importante describir la Tabla 3 puesto que, aparentemente se estaría presentando resultados favorables en la lucha contra la corrupción policial; en el año 2016 como una estrategia de intervención, el comando policial de ese entonces dispuso la creación de un equipo de trabajo anticorrupción que pueda realizar acciones de inteligencia, integrado por personal de la Dirección contra la Corrupción (DIRCOCOR), la Inspectoría General (IG) PNP y la Dirección de Inteligencia (DIRINT-PNP) para que intervengan al personal policial en actos flagrantes de corrupción policial, evidentemente con la intervención de la Fiscalía especializada; en ese

contexto, en el año 2016 se intervinieron 172 hechos a nivel nacional en forma conjunta, de los cuales se abrieron 29 carpetas fiscales de investigación, existiendo solo un detenido y 82 efectivos policiales procesados; en el año 2017 y 2018 se desarticuló este equipo de trabajo y la labor de búsqueda de información, intervención e investigación fue realizado de manera independiente por estas tres unidades policiales (DIRCOCOR, IG-PNP y DIRINT-PNP) el resultado fue el siguiente para el año 2017, solo 35 intervenciones una carpeta fiscal abierta, 2 detenidos y 12 policías procesados; para el año 2018, las intervenciones disminuyeron significativamente a solo 16, se abrieron cuatro carpetas fiscales, no hubo detenidos y se procesaron a 15 policías.

Tabla 3

Intervenciones policiales a personal PNP en los años 2016, 2017 y 2018 por actos de corrupción carpetas fiscales abiertas, detenidos y procesados PNP

	2016	2017	2018
Intervenciones efectuadas por la DIRCOCOR, IG-PNP y DIRINT por infracción al Régimen disciplinario PNP	172	35	16
Carpetas fiscales abiertas en las diferentes Fiscalías especializadas contra la corrupción a nivel nacional donde se encuentra involucrado persona PNP	29	1	4
Detenidos PNP por delito contra la Administración pública en diferentes modalidades	1	2	0
Personal PNP Procesado por delito contra la Administración pública	82	12	15

Fuente: DIVCOINT-DIRIN PNP (2019)

La estadística presentada tanto en la Tablas 1, 2 y 3 reflejan contundentemente la deficiente lucha contra la corrupción en el ámbito policial; muestra el incremento de conductas disfuncionales, la impunidad en caso de delitos; consecuencia de una deficiente política pública anticorrupción en el sector Interior que involucra a la Policía Nacional; y que deviene desde el diseño de la misma.

Respecto a las evidencias de los cuatro mecanismos de lucha contra la corrupción; para la primera, declaración jurada de ingresos, bienes y rentas, se cuenta con las estadísticas registradas en la Contraloría General de la República e IG-PNP, durante el 2016 al 2018; y el número de policías que no presentaron su declaración jurada; respecto a las pruebas de control y confianza, también existen estadísticas de

los años 2017 y 2018 respecto al número de policías que han pasado y no han pasado por el polígrafo; así como, los que han sido observados. Con relación a la rendición de cuentas, la Dirección de Participación Ciudadana, reportó que durante el año 2018 no se han realizado las audiencias públicas de rendición de cuentas; mientras que, hasta el año 2018, la Oficina de Integridad del MININTER no ha logrado implementar la prueba de integridad.

A partir de la realidad descrita, se plantea una propuesta de innovación para viabilizar la implementación de políticas públicas en el sector interior en la lucha contra la corrupción en la Policía Nacional del Perú. La investigación tiene como actor principal al Estado como generador de políticas, al Ministerio del Interior y la Policía Nacional. Pese a existir una política pública plasmada en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana (PNSC) 2013-2018, actualmente en propuesta el PNSC 2019-2023, y el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, no se ha logrado reducir los actos de conductas delictivas en el personal policial.

En este contexto, se ha identificado como primera causa del problema el ineficaz diseño de las políticas públicas anticorrupción puestas en práctica en el sector interior, al realizar un diagnóstico sin considerar las motivaciones del personal policial para cometer estos actos corruptos y determinar objetivos estratégicos reales; ello, trajo como consecuencia el incremento de infracciones disciplinarias y conductas delictivas, la aplicación ineficaz de sanciones drásticas de pase a la situación de disponibilidad y retiro; y, la modificación hasta en tres oportunidades del Reglamento de Régimen Disciplinario de la PNP.

La segunda causa se refiere a la ineficaz implementación de las herramientas de gestión para la lucha contra la corrupción en los niveles de organización, falta de recursos humanos, logísticos, tecnológicos y la falta de presupuesto para una eficiente implementación.

Mientras que, la tercera causa del problema es la deficiente coordinación entre las unidades policiales comprometidas en la prevención y represión de las conductas

disfuncionales del personal policial que constituyen delito, debido a la deficiente determinación de roles y falta de compromiso de los actores comprometidos.

El cambio innovador se centra en el logro de una eficaz implementación de las diferentes políticas públicas anticorrupción puestas en práctica de forma ineficaz hasta ahora por el sector interior. Ello es posible mediante un adecuado diseño de políticas públicas contra la corrupción a través de la obtención de información veraz y eficiente de las motivaciones del personal para cometer actos corruptos y la determinación de objetivos estratégicos apropiados y viables con reales indicadores de medición. Para el logro de una eficaz aplicación de las herramientas de gestión para la lucha contra la corrupción es relevante reorganizar las actividades y establecer los responsables de su aplicación, designando previa evaluación en número suficiente de recursos humanos, logísticos, tecnológicos y la determinación de un presupuesto.

Cabe precisar que estas herramientas dispuestas por Ley son la presentación de una declaración jurada de ingresos, bienes y rentas, pruebas de control y confianza para el personal del sector Interior, rendición de cuentas al ciudadano y la prueba de integridad. Mientras que, para el logro de una eficiente coordinación entre las unidades policiales comprometidas en la prevención y represión de las conductas disfuncionales del personal policial que constituyen delito es necesario establecer mediante una directiva los roles de las unidades policiales comprometidas y concientizar al personal comprometido sobre la importancia y delicada misión que han de asumir.

Estas propuestas resultan innovadoras puesto que en nuestro país la Policía no ha logrado reducir los niveles de corrupción policial; y, la ciudadanía continúa desmereciendo el trabajo policial a consecuencia de las acciones delictivas de algunos policías corruptos; por ello, el diseño de una objetiva estrategia como política pública para combatir la corrupción policial, que inicialmente conlleve el conocimiento científico de las causas de este comportamiento ilícito permitirá la implementación de acciones eficaces, teniendo en cuenta los recursos y el presupuesto que corresponda. Asimismo, es significativo mejorar y fortalecer la implementación de las herramientas de lucha contra la corrupción como un eficiente control y supervisión de las

declaraciones juradas del personal policial de forma permanente. La aplicación de la prueba de confianza (bolígrafo) en sus reales dimensiones y no solo sentar al policía y hacerle preguntas empíricas. El diseño de un programa de rendición de cuentas al ciudadano, que contenga los elementos esenciales para que la población comprenda el desempeño policial, con la elaboración de un cronograma de reuniones. La permanente evaluación de la integridad del policía a través de un registro de acciones positivas y negativas del personal, independiente del registro de sanciones.

Por otro lado, el trabajo de investigación es de tipo cualitativo y cuantitativo. Para el cual se han empleado herramientas para el recojo de datos cualitativos como una guía de entrevistas aplicado a los responsables de las unidades encargadas de ejecutar la política anticorrupción como a un ex Ministro del Interior conocedor del problema por el cargo que ocupó en casi un año de gestión (E1), un ex Director de la Inspectoría General PNP (E2), un ex Director de la Dirección contra la Corrupción (DIRCOCOR) (E3), un ex Director de la Dirección contra Inteligencia (DIRINT) (E4), el Jefe del Departamento de Confiabilidad y Credibilidad (DEPCEC) de la DIRIN PNP (E5), y tres efectivos policiales de mayor experiencia (más de 10 años en la lucha contra la corrupción policial) (E6, E7 y E8) que laboran en las tres unidades policiales señaladas respectivamente; se han revisado datos estadísticos existentes en el Ministerio del Interior y en Proética; asimismo, se ha realizado el análisis documental de la información obtenida en el trabajo de campo realizado en la Divisiones de investigación disciplinaria y las comisarías; respecto al análisis integral, se aplicó el razonamiento inductivo.

Por último, el presente trabajo de investigación y propuesta de innovación se ha dividido en 3 capítulos. El primero corresponde la identificación del problema, el marco conceptual, detalle sobre las evidencias del problema y la afectación al ciudadano. El segundo capítulo se plantea la propuesta de innovación que dará solución al problema establecido. Y finalmente, en el tercer capítulo se determina la viabilidad esta implementación innovadora, estableciendo las ventajas y desventajas de la misma; así como las responsabilidades, presentando las conclusiones y la anotación de las fuentes de información consultadas.

Capítulo I: El Problema

1.1 Identificación del Problema

1.1.1 Definición del problema

Se ha identificado como problema público la ineficacia de la gestión de los mecanismos anticorrupción del sector interior en la Policía Nacional del Perú, en el periodo 2015-2018.

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Políticas públicas

Según Jones (1971) el Estado para atender un problema público, diseña políticas por medio de actividades concretas. Subirats (1994) sostiene que el proceso de elaboración de las políticas públicas guarda relación con las decisiones e interacciones entre personas, grupos y organizaciones, que a la vez influyen en estas decisiones, con el objetivo de que sus problemas sean considerados como de interés público (p. 41). Así también, los procesos de elaboración de las políticas públicas constan de varios elementos.

Aguilar (1996) sostiene que el diseño de las políticas públicas está conformado por la determinación de valores, criterios, objetivos, medios, rutas estratégicas de acción, actores, procedimientos, tiempos e instrumentos. Por ello, la elaboración de una política pública requiere de un marco institucional que permita avizorar las oportunidades que enfrentan los actores al interactuar, guiados por identidades propias. En ese mismo sentido, Repetto (2009) también señala que, en el contexto organizacional las instancias gubernamentales pueden determinar problemas, dar prioridad, tener decisión y gestionar los aspectos estatales.

Bajo esa línea, el siguiente momento de la concretización de una política pública es la fase de implementación, que viene a ser el acatamiento de una decisión política elemental que, formalmente se describe en un documento o como disposiciones que teóricamente, irradia que los actores interventores en la elaboración

de la política, han logrado identificar la problemática y por ende establecen los objetivos prioritarios (Sabatier & Mazmanian, 1981).

Por eso, a la implementación se la define como el “proceso político de ensamblaje”, que de acuerdo con Bardach (1977), confluyen elementos financieros, administrativos y humanos; en el cual se dan gran número de acciones de decisión y no sólo respuestas aisladas y únicas (Gindomenico, 1997). En ese contexto, la lucha contra la corrupción presume la congregación de los diferentes responsables. Así también, Sabatier & Mazmanian (1981) precisan que el oficio fundamental en la ejecución de la estrategia es la identificación de los elementos que determinan los avances legales durante el proceso.

Por ello, los autores asumen 3 elementos: 1) el tratamiento de la problemática sustentada en el estatuto; 2) la calidad del documento para organizar adecuadamente el proceso de ejecución; y 3) la consecuencia de las diferentes aristas políticas en la contribución al cumplimiento de los objetos estatuarios (Sabatier & Mazmanian, 1981).

La viabilidad de una política pública solo es posible si está relacionada con el problema público por resolver. Por eso, es importante distinguir el micro de la macro implementación. Berman (1978) señala que, la diferencia de los procesos de micro y macro implementación se producen en la variedad de sus sistemas institucionales. La micro implementación en su elemento institucional representa a una organización local que ofrece servicios; por su parte la macro implementación constituye el elemento de la política, se avoca de lo central a lo local (Berman, 1978).

La aplicación de la política incluye un nivel de coordinación entre los actores responsables. Para Fayol, la coordinación es parte de la administración por cuanto es la que permite relacionar, unir, armonizar las actividades y los esfuerzos (1916, p. 139). Toda vez que el Estado asume un conjunto complicado y variado de obligaciones en los diferentes grados de intervención y en variados espacios del ámbito social, por medio de instituciones estatales especializadas (Cardozo, 2012) precisa dos elementos de coordinación del Estado: La externa, en la cual, el Estado interviene en la comunidad, a través de actividades estratégicas para el el bien

comunal; y otra interna, donde el Estado establece, elabora y controla las acciones estatales que va desarrollando.

Pressman & Wildavsky (1984) precisan que una de las dificultades para implementar una política pública, es la carencia de coordinación entre los actores de los diferentes niveles del Estado.

Partiendo de la investigación literaria expuesta, se entiende que la problemática de la corrupción, al ser de interés público, intenta ser resueltos políticamente. De esta manera, se elaboran políticas públicas fundamentadas en un marco normativo que viabilicen las decisiones debidamente planificadas, para alcanzar los objetivos de la política. Sin embargo, la ejecución de la política es compleja para ejecutar las acciones pensadas.

En este contexto doctrinario, las políticas 24 y 26 del Acuerdo Nacional elaborado el 22 de julio del 2002, determinan como una de las políticas de Estado, la erradicación de la corrupción en todas sus formas, señalando los principios éticos, valores sociales, vigilancia ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas; asimismo, la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), creada por Ley N° 29976 tiene como objeto la articulación de esfuerzos, la coordinación de acciones y la propuesta de políticas de corto, mediano y largo plazo, direccionadas a prevenir y combatir la corrupción; esta Comisión es integrada por los directores entidades públicas representativas, del sector privado y sociedad civil responsables en el combate contra la corrupción y el desarrollo de la integridad (Congreso de la República, 2013).

Así también, mediante Decreto Supremo N° 092-2017-PCM del 14 de setiembre del 2017 (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017b), se aprobó la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, señalando en su artículo 5° que la Comisión de Alto Nivel (CAN) Anticorrupción, por medio de la Coordinación General realizará el seguimiento, monitoreo y evaluación, de la Política Nacional de Integridad y del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, este último promulgado mediante Decreto Supremo N° 044-2018-PCM del

25 de abril del 2018; y que, señala las acciones, metas y responsables en la prevención y combate contra la Corrupción e integridad de la administración pública (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

Entre las instituciones responsables o actores que, por su función, se encuentran involucradas en el problema público de la lucha contra la Corrupción se encuentra la Inspectoría General de la Policía Nacional (IG-PNP), la Dirección contra la Corrupción de la PNP, la Dirección de Inteligencia y la Oficina General de Integridad Institucional. Además, en el Decreto Legislativo N° 1291 (Presidencia de la República, 2016a) se describen brevemente las herramientas en la lucha contra la Corrupción

1.2.2. Eficacia

Para Bonnefoy y Armijo (2005) se entiende la eficacia como el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos: La capacidad de una organización, o un sector particular de ésta que, viene cumpliendo con los objetivos estratégicos, sin tener en cuenta los recursos fijados para ello. Guarda relación con la cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final (p. 32).

La cobertura es el valor numérico del nivel numérica del grado en que las actividades que ejecuta, o los servicios que brinda, una institución pública tienen la capacidad de satisfacer la demanda existente. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, constituye el balance de la situación actual relacionado al máximo potencial posible de dar. Teniendo en cuenta los objetivos y metas especiales que se diseñe en una organización; la cobertura puede expresarse en términos geográficos, de un universo o de un requerimiento potencial por entregar.

Los citados autores asumen a la focalización como el nivel de exactitud con que las prestaciones y servicios llegan a la comunidad objetivo previamente establecido. Para ello, primero se tiene que verificar si la población o sector a quienes se les está dando este servicio o prestación son los mismos a la población objetivo, las llamadas filtraciones en la demanda. Otra manera de formular indicadores de focalización se encuentra en el análisis de cobertura, donde se mide qué porcentaje de esa población objetivo está siendo beneficiado por los bienes o servicios públicos.

En cuanto a la capacidad para cubrir la demanda actual el relaciona a la capacidad que tiene una organización estatal para superar los niveles de requerimientos que tienen sus servicios. Esta medición es más limitada que la de cobertura y focalización, independientemente de la demanda potencial, sólo se refiere a una parte de la demanda objetiva que se enfrenta y si somos capaces de cubrirlas en tiempo y calidad adecuadas.

Por su parte, el resultado final constituye otra dimensión del indicador de eficacia, lo que se intenta medir es la contribución del conjunto del accionar de la institución estatal (no de un programa específico). En consecuencia, el resultado final será el efecto final o impacto que las actividades de una institución tienen sobre la realidad que se está interviniendo

1.2.3 Gestión y Estrategia

Según Rodríguez (2010) Management es una palabra poliédrica de origen anglosajón, usado en el lenguaje universal para designar a la Gestión empresarial. No cuenta con una traducción particular en otra lengua o habla. En el idioma español se ha traducido como Administración, Gerencia, Dirección, Gestión, Dirección Integrada, Gestión Integrada; y, normalmente se utiliza en diferentes países como Administración, Gerencia, Dirección y Gestión.

La palabra gestión proviene del latín Gestio-Gestionis que significa ejecutar, lograr el éxito con medios adecuados (Corominas, 1973). Para De Heredia es “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia, que conduzcan a una finalidad” (1985, p. 25). Según Rementeria, es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, precisar la organización de sistemas, elaborar las estrategias del desarrollo y ejecutar la gestión del personal” (2008, p. 1). Para Ponjuán (1998) es un proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Por otro lado, Mora (citado por Restrepo, 2008) señaló dos niveles de gestión: el primer nivel lineal o tradicional, sinónimo de administración, para lo cual la gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr

un producto o servicio terminado” (p. 180), se asume como sinónimo de dirección, conducción de actividades, para elaborar procesos de cambio; y, el segundo nivel gerencial, la gestión es asumida como “una función institucional global, e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”, asume especial relevancia en la dirección y el liderazgo (p. 180).

Para la Presidencia del Consejo de Ministros la modernización de la gestión pública es un proceso continuo, de cambios precisos por implementar en el Estado peruano y en sus entidades, para que estas desarrollen un servicio de calidad al ciudadano; practicando acciones de evaluación y mejora en el funcionamiento de sus procesos encaminados a una gestión por resultados (2016, p. 28).

Méndez y Suárez (2007) (como se citó en Huerta y De Bourg, 2009) señalan que al estudiar las estructuras doctrinarias de la estrategia se pone de manifiesto su relación con el proceso de toma de decisiones que implica los diferentes grados potenciales de conocimiento, en la consecución de un objetivo específico (p. 119).

Para Porter (como se citó en Huerta y De Bourg, 2009), la estrategia constituye un sinónimo de ser diferente. Decidir la realización sin preámbulos de acciones, de forma diferente de los competidores o rivales, con el propósito de dar un conjunto objetivo de valores. La relevancia estaría determinada en hacer más cosas con menos recursos, controlando los recursos para identificar modelos similares que puedan ser agrupados y que nos dirijan a un eficiente servicio y construcción de ventajas competitivas.

Asimismo, el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI) 2008 – 2017 de la Policía Nacional considera que la Estrategia policial “Son líneas maestras de acción de mediano o largo plazo, a través de la cual las unidades policiales a partir de su misión (imagen actual) tratan de alcanzar los objetivos que se han trazado”.

1.2.4 Corrupción policial

La Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (2017), conceptualizó la corrupción como la deficiente utilización del poder estatal o privado para lograr un beneficio

ilegal;; directa o indirecta; por empleados estatales, privados o cualquier ciudadano; trasgrediendo los principios y deberes éticos y los derechos fundamentales (p. 16).

La corrupción en el contexto de la función estatal representa un problema político, económico y sociológico ejecutado por un empleado del Estado, que intenta con conocimiento de causa satisfacer sus codicias y recibir un favor personal, valiéndose de su condición de empleado público y de la función que ejerce (Ballén, 2007).

Huber precisa que “es el abuso de una determinada función estatal para el beneficio propio (2008, p. 69). Por su parte, el Ministerio Público define a la corrupción de funcionarios como el comportamiento que se aleja de las responsabilidades de carácter estatal formal, priorizando intereses personales o favores económicos, o de índole social (2013, p. 64).

Para la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2010), es complejo llegar a una definición precisa de la corrupción. Por lo cual, proponen describir comportamientos de experiencias corruptas antes que presentar una conceptualización.

La Britannica Concise Encyclopedia define a la corrupción como un comportamiento inadecuado y generalmente ilícito; que tiene por finalidad recibir un beneficio particular personal o para otra persona. Pueden darse las modalidades del cohecho, extorsión y uso indebido de información confidencial. Existen sociedades donde se ha hecho costumbre el ofrecer dádivas; es complejo diferenciar entre lo aceptable y lo inaceptable (UNODC, 2010, p. 8).

Transparency International (TI) (como se citó en UNODC, 2010) define la corrupción como el uso indebido, para beneficio propio, de facultades delegadas. Además, diferencia entre corrupción “según las reglas” y en contra de las reglas”. El primero se caracteriza por pagos que se realizan para recibir un tratamiento preferencial, algo que el sobornado está obligado hacer por ley. El segundo tipo de corrupción es un soborno pagado para obtener servicios que el sobornado tiene

prohibido prestar. En consecuencia, la corrupción no involucra solo al funcionario, también implica al sujeto que soborna al funcionario para la comisión de la conducta impropia. En el ámbito policial, la corrupción exige formalmente el hacer algo que no debería hacer, o no hacer algo que sí debe hacer, para beneficio, ganancia o provecho propio o ajeno, en detrimento de un tercero.

La UNODC (2010) señala como modelos de corrupción, y los que son frecuentes como el no hacer cumplir la ley por recibir a cambio un provecho económico; solicitar indebidamente una coima a cambio de no imponer una papeleta de infracción de tránsito, la sustracción o utilización prohibida de bienes en posesión legal de la policía para su custodia; Deteriorar o maniobrar pruebas a fin de evitar la acción de la justicia, difundir por dinero información confidencial, o ser partícipe directo en actos ilícitos en sus diferentes modalidades.

1.2.4. Integridad pública

La integridad del sector público -o integridad pública- se refiere al uso de poderes y recursos confiados al sector público de forma efectiva, honesta y para fines públicos. Los estándares éticos relacionados adicionales que se espera que sostenga el sector público incluyen transparencia, rendición de cuentas, eficiencia y competencia. Los miembros del personal de Naciones Unidas, por ejemplo, deben “mantener los más altos estándares de eficiencia, competencia e integridad”, y la integridad se define en el Estatuto y Reglamento del Personal 3 de Naciones Unidas, que incluye, pero no se limita a “probidad, imparcialidad, equidad, honestidad y veracidad en todos los asuntos que afectan su trabajo y su estatus” (Estatuto y Reglamento del Personal de Naciones Unidas 1.2 (b)). El concepto de integridad pública también ha sido definido en términos más amplios como “la alineación consistente y la adhesión a los valores, principios y normas éticos compartidos para mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público” (OECD, 2017, pág. 7).

1.3 Evidencia

En relevante señalar las evidencias del problema identificado, en este contexto, se desarrollan y presentan figuras que muestran estadísticas referidas a la corrupción y la corrupción en la policía; aspectos teóricos sobre los actores de la lucha contra la

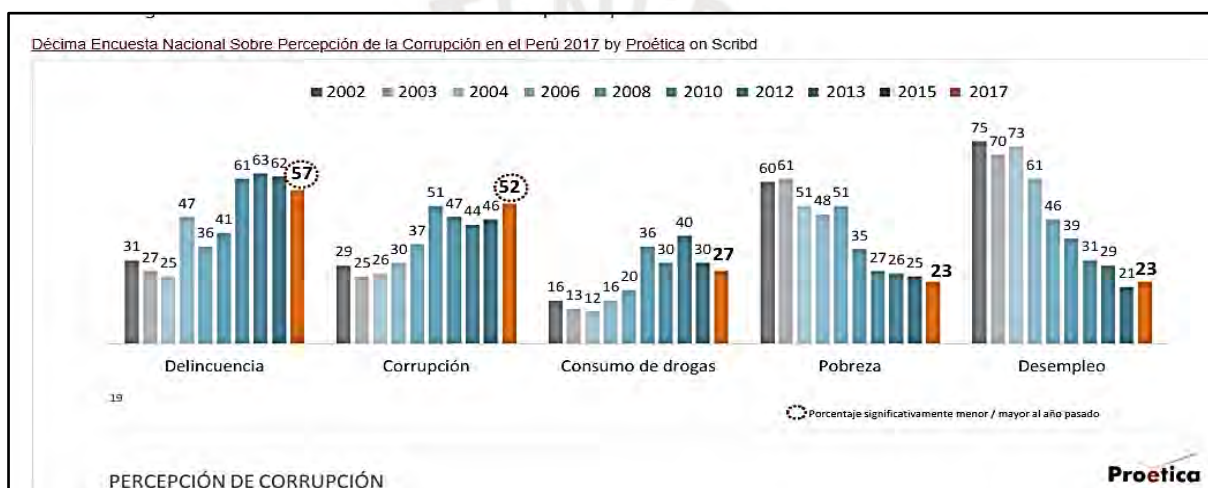
corrupción en el marco de la Policía Nacional del Perú; las herramientas para esta lucha (Decreto Legislativo N° 1291); y, la evidencia de la ineficacia de los mecanismos de lucha anticorrupción en el sector interior.

1.3.1 Evidencia en torno a la existencia de la corrupción y la corrupción policial

De acuerdo con Ipsos Perú (2017), la percepción de corrupción en el Perú registra un incremento persistente desde el año 2002 al 2017.

Figura 1

Percepción de la población respecto al principal problema público



Fuente: Ipsos Perú (2017). Décima encuesta sobre percepción de la Corrupción en el Perú 2017.

Se identifica que el principal problema que enfrenta el país es la corrupción de funcionarios y autoridades, como se demuestra en la figura 2.

Figura 2

Percepción de la población respecto al principal problema que enfrenta el Estado

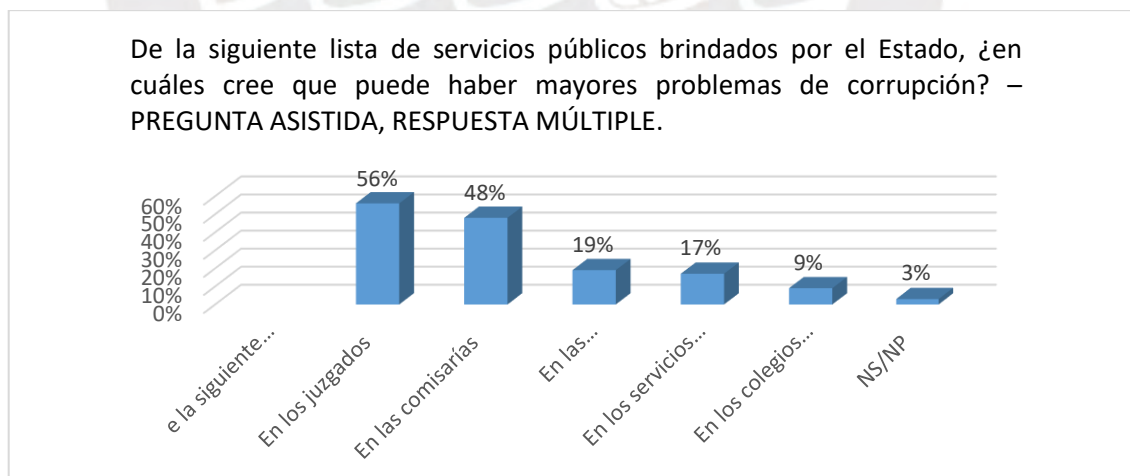


Fuente: Ipsos Perú (2017). Décima encuesta sobre percepción de la Corrupción en el Perú 2017.

Por otro lado, en una encuesta realizada por Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) Opinión (2018), señala que entre las instituciones del Estado que dan servicios al ciudadano, los juzgados y las comisarías son vistos como los espacios en donde podría haber mayores problemas de corrupción (ver figura 3).

Figura 3

Percepción de la población respecto a mayor corrupción en servicios públicos



Fuente: GfK Opinión (2018). Encuesta Nacional Urbano Rural.

Si bien es claro, que existen diferentes factores que determinan la deficiente percepción que tiene la población respecto al accionar policial particularmente en la comisión de actos de corrupción como el haber sido víctima de soborno en la visita a

una dependencia policial, al cometer una infracción de tránsito, las noticias que se propalan a diario en los diferentes medios de comunicación que dan cuenta de acciones corruptas del personal policial; Sin embargo, el Estado, el año 2017 puso en marcha la ejecución de una estrategia implementando herramientas de gestión para la lucha contra la corrupción dispuestas en el Sector Interior y mejorar la percepción de la ciudadanía; sin embargo, han pasado dos años de su diseño y todavía no se ha logrado implementarlas, pese a existir Directivas para su ejecución. Es decir, no vienen cumpliendo su objetivo para afrontar la lucha contra la corrupción. Estos datos estadísticos son corroborados con las opiniones de todos los entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 y E8 quienes han señalado de forma categórica que se cuentan aparentemente con excelentes normas de lucha contra la corrupción; sin embargo, estas no responden a la realidad del policía peruano corrupto ya que su implementación no es viable y no existen indicadores que permitan evaluar y re direccionar la implementación de estas estrategias.

Es relevante exponer a manera de ejemplo, las diferentes conductas disfuncionales que comete el personal policial consideradas como actos de corrupción; es evidente que existen un número significativo de hechos similares, se mencionan las siguientes:

- **Foto papeletas: Los fondos que terminaron en la cuenta de un General PNP:** La Procuraduría y la Fiscalía anticorrupción establecieron que algunos caudales recibidos por la municipalidad del Callao, por concepto de fotopapeletas de infracción al reglamento de taxi, llegaron a la cuenta bancaria personal de un ex jefe policial; esta entrega se efectuaba en merito a un convenio registrado entre la Municipalidad y la Policía en el año 2007, el convenio señalaba que este fondo tenía que ser entregado a los policías que realiaron servicios de seguridad ciudadana, y la diferencia debía ser para la mejora de la infraestructura policial; pero, el citado dinero y un monto fijo de S/. 30 mil soles mensuales llegaron a la cuenta personal del jefe policial del Callao. La fiscalía denunció los hechos por los delitos de Peculado y contra la Fe Pública (La República, 2013).

- **Cobros ilegales en entrega de créditos para vivienda de los policías:** Tras la identificación y captura de un sujeto que fungía como tramitador identificado como Melitón Zapata Apolo, y decía ser Mayor de la Policía Nacional,, el Ministerio Público estableció en el interior de la administración del Fondo de Vivienda Policial existía un grupo de malos policías que, para otorgar los préstamos solicitados por el personal policial debían entregar como ddiva entre el 5 y 10 por ciento del crédito por entregar; mientras que, los que no accedían al requerimiento, no se les tramitaba el expediente, e incluso se les programaba los descuentos sin haberseles otorgado el crédito. La fiscalía realizó la denuncia penal correspondiente contra los presuntos autores, por delitos de falsificación y asociación ilícita (La República, 2013).

- **Detienen a tres policías y un marino en megaoperativo contra la minería ilegal, en las regiones de Lima, Huánuco, Ucayali:** El 12 de junio del 2018, un total de 20 miembros de la organización criminal 'Los dorados del oriente', que se dedicaban al tráfico de oro, fueron capturados por la PNP durante un mega operativo contra la minería ilegal en las regiones de Lima, Huánuco, Ucayali. Entre los detenidos se encuentran acopiadores, extractores y colaboradores. Esta banda delictiva extraía el oro utilizando dragas artesanales en el Río Pachitea, ubicado en Puerto Inca. Entre los detenidos figuran tres efectivos de la PNP y un oficial de la Marina de Guerra del Perú, quienes se encargaban de advertir sobre posibles operativos de fiscalización e interdicción en las zonas de operación de esta banda (El Comercio, 2018).

- **El 50% de casos de corrupción en la Policía es por coimas de tránsito:** El coordinador del Observatorio Anticorrupción de la Procuraduría Pública, indicó que existe una "cotidianidad" en la ocurrencia de este tipo de actos de micro-corrupción. El 50% de hechos por micro-corrupción en la PNP se ubican en la función del tránsito, involucrando a conductores del transporte público aproximadamente en un 60%, de acuerdo al último estudio de la Unidad de Análisis de Información de la Procuraduría Especializada en Delitos de Corrupción; mientras que las denuncias hacia otros policías que laboran en

otras unidades son pocas y se interviene generalmente en situaciones de flagrancia (RPP Noticias, 2018).

1.3.2. Actores de la lucha contra la corrupción en el marco de la Policía Nacional del Perú

A. Inspectoría General PNP

En el año 2012 se promulgaron normas legales que promovían el combate contra la corrupción en las organizaciones del Ministerio del Interior; como la Ley de Organización y Funciones del MININTER creando el Órgano de Inspectoría General con la función de supervisión, investigación y control de temas disciplinarios a nivel de la Policía nacional y del propio ámbito Interior.

Mediante la Ley N° 30713 se derogó el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1268 del 19 de diciembre del 2016 (Congreso de la República, 2017b) y se restituyó el Decreto Legislativo N° 1150 y otras normas modificatorias. Paralelamente se publicó la Ley N° 30714, de 30 de diciembre de 2017, que regula el régimen disciplinario de la PNP (Congreso de la República, 2017a).

El Órgano de la Inspectoría General asume competencia para dar inicio a investigaciones extraordinarias dentro del sector, aplicar correctivos y plantear políticas y acciones estratégicas que promuevan la ética, transparencia y el combate contra la corrupción (Presidencia de la República, 2016a). Este órgano de control asume las funciones con el apoyo de las Inspectorías Regionales (IR), y las Oficinas de Disciplina (OD) de las jefaturas administrativas con el rango de Dirección, Regiones Policiales, Frentes Policiales, Direcciones Territoriales, Divisiones Territoriales y Unidades Operativas (Presidencia de la República, 2016a).

B. Dirección Contra la Corrupción (DIRCOCOR)

La Policía Nacional cuenta con una Dirección contra la Corrupción (DIRCOCOR), creado mediante Resolución Ministerial 100-2001-IN (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017), es una Dirección especializada para el apoyo técnico –

profesional que soliciten los magistrados del Poder Judicial y Fiscalía, para la investigación de hechos de corrupción generados en las instituciones estatales.

La DIRCOCOR, es una dirección especializada en investigación policial contra la Corrupción, cometido por funcionarios públicos, es sistémica, técnica, normativa y ejecutiva; tiene competencia de oficio, a solicitud de los jefes policiales de las regiones o de las autoridades competente en todo el territorio nacional (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

Entrevistado un personal que presta servicios en la DIRCOCOR identificado con el código E3, precisó que, esta unidad investiga todas las infracciones en los casos de corrupción policial; por medio de la DIVAMP y la DIVICAP quienes asumen estas funciones, ambas investigan las mismas modalidades de delitos. Además, precisa que la DIRCOCOR presenta dificultades como: déficit de efectivos especializados que dificulta el desarrollo de la función, carencia de equipos tecnológicos modernos, infraestructura deficiente, exiguo presupuesto para cubrir gastos de inteligencia, deficiente capacitación, limitada cooperación internacional; y, existen limitaciones operativas para la PNP, en la aplicación del Código Procesal Penal.

Con respecto al número de casos en los que la DIRCOCOR ha intervenido desde el 2010 a junio del 2018, la cifra ha ido elevándose progresivamente.

Tabla 4

Casos investigados por corrupción en el sector interior 2010-2018

Casos investigados por corrupción en el sector Interior 2010 – 2018			
2010	1348	2015	1438
2011	1902	2016	2605
2013	2053	2017	2648
2014	2325	AGO- 2018	1874

Fuente: Ministerio del Interior (2018)

C. Dirección de Inteligencia de la PNP

La Dirección de Inteligencia Policial, tiene como misión generar inteligencia estratégica, operacional para el servicio, con el objetivo de anticipar y prevenir

amenazas y desafíos que atenten contra la convivencia y seguridad ciudadana, las personas y el Estado; así como, la seguridad del personal, las instalaciones, los documentos y las comunicaciones de la Policía Nacional (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

En tanto que la División de Contrainteligencia (DIVCOINT), es la unidad policial que desarrolla actividades de inteligencia para proteger las capacidades propias y evitar acciones de inteligencia de actores que representen amenazas para la seguridad. Así como detectar conductas que atenten contra la disciplina y actos de corrupción al interior de la institución. Dentro de sus funciones considera: planear, dirigir, coordinar, controlar, supervisar y evaluar las actividades de contrainteligencia orientadas a prevenir, detectar, identificar y neutralizar riesgos que atenten o amenacen la Seguridad Nacional o Institucional; dirige, coordina, supervisa y controla la ejecución de las actividades de Inteligencia y Contrainteligencia para la búsqueda y obtención de información en el ámbito de la presunta conducta funcional indebida y/o presuntos ilícitos penales que comprometan al personal policial en situación de actividad, disponibilidad y/o retiro (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

D. Oficina General de Integridad Institucional

El viceministro de Seguridad Pública Ricardo Valdés Cavassa, a través de la Andina Agencia Peruana de Noticias (2017) informó la creación de la Oficina General de Integridad, orientada a reducir y eliminar las conductas disfuncionales del personal policial y funcionarios públicos del sector Interior, administrando pruebas elaboradas por los comisionados de integridad. Estas pruebas incluyen el trabajo de campo donde el comisionado estará facultado a requerir un servicio deshonesto a un policía o funcionario del Ministerio del Interior, con la finalidad de observar su conducta y conocer si incurre en alguna falta contraria a la ética profesional (Andina Agencia Peruana de Noticias, 2017).

El viceministro Valdés precisó que, un acto íntegro será registrado en la hoja de servicio del efectivo policial o funcionario y quien no cumpla con la ley será sancionado. Este procedimiento también se practicará en las calles, por ejemplo, existirán personas que simularán no contar con el breveté o trasgredirán la ley,

ofreciendo sobornos a los agentes para observar su reacción (Andina Agencia Peruana de Noticias, 2017).

Con Resolución Ministerial N° 118-2017-IN, de fecha 02 de marzo del 2017, se dispuso que el uso de los términos: normas, resoluciones, procedimientos y procesos administrativos, actos de administración, actos administrativos y documentos en general, relacionados con la Inspectoría General del Sector Interior, se deberá entender que son referidas la Oficina General de Integridad Institucional, de conformidad con lo señalado en el Reglamento de Organización y Funciones del MININTER, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2017-IN (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017a).

El director de la Oficina General de Integridad Institucional del Ministerio del Interior (2018), Luis Naldos Blanco, anunció que en los próximos días se iniciará una convocatoria abierta para incorporar a los primeros comisionados de Integridad, cuya tarea será medir la probidad de efectivos policiales y funcionarios públicos del sector haciendo uso de cámaras ocultas. Además, informó que es una nueva herramienta diseñada para luchar contra la corrupción en el sector Interior, contemplada dentro del Decreto Legislativo N° 1291; los comisionados de Integridad tendrán la función de llevar a cabo la denominada Prueba de Integridad, que consistirá en simular un trámite de rutina en alguna dependencia de la Policía Nacional del Perú (PNP) o del sector Interior. El objetivo es verificar la buena disposición del personal policial de todos los grados en situación de actividad y del personal civil del MININTER.

Los comisionados de Integridad son personas particulares. La política del Ministerio del Interior guarda un sentido propositivo y apunta a que el funcionario tome consciencia de la importancia de brindar un buen servicio al público siendo un representante del Estado; asimismo, el citado Plan asume como acción prioritaria a la prevención, por medio del apoyo del servicio civil considerando la meritocracia, igualdad de oportunidades, el interés general, la transparencia, la probidad y la rendición de cuentas de la gestión; así como, en los dispositivos de control interno de las instituciones y el apoyo de la población que constituye el factor elemental de control social (Ministerio del Interior, 2018).

Así también, mediante Decreto Supremo N° 029-2018-PCM del 19 de marzo del 2018 se aprobó el reglamento que regula las políticas nacionales de capacidad exclusiva del Poder Ejecutivo, precisando las normas que establecen su rectoría, de conformidad con la Ley Orgánica N° 29158, del Poder Ejecutivo (Congreso de la República, 2007).

1.3.3. Herramientas para la Lucha Contra la Corrupción (Decreto Legislativo N° 1291)

El Poder Ejecutivo, promulgó el Decreto Legislativo N° 1291, creando las herramientas para la lucha frontal contra la corrupción en el sector Interior.

Mediante Decreto Supremo N° 013-2017-IN se reguló el Decreto Legislativo N° 1291, el cual aprobó los instrumentos para el combate contra la corrupción en el sector interior. El personal que presta servicios en las unidades orgánicas del Ministerio del Interior, sin exclusión de la PNP, que se encuentren inmersos en la aplicación de los instrumentos citados contra la corrupción, debe acatar estricta reserva y confidencialidad de la información obtenida. Esta información solo puede ser utilizada con fines institucionales (Ministerio del Interior, 2017a).

Los resultados logrados de la aplicación de las herramientas contra la corrupción, son inscritos en los legajos del personal civil o policial. Respecto a la prueba del polígrafo, se inscriben también los consentimientos voluntarios o la negativa al sometimiento de las pruebas; teniendo en cuenta lo señalado en la Ley N° 29733, sobre Protección de Datos Personales (Congreso de la República, 2011).

Declaración Jurada de Ingresos, Bienes y Rentas

Todos el personal de la Policía Nacional del Perú son responsables de presentar sus declaraciones juradas de bienes y rentas, evidenciando su situación patrimonial y financiera, ante la Inspectoría General de la PNP. La Oficina de Control, Cumplimiento y Confianza de la Oficina General de Integridad Institucional, gestiona el Sistema de Declaraciones Juradas de Ingresos, Bienes y Rentas (Presidencia de la República, 2017).

En este contexto, el personal policial está obligado a presentar su Declaración Jurada dos veces al año hasta el 31 de marzo, constituyendo falta administrativa disciplinaria el incumplimiento de esta disposición (Presidencia de la República, 2019). El personal policial que administre recursos o que participe en los procesos de compras o pagos conforme a la ley, están obligados a presentar su Declaración Jurada al inicio y término del nombramiento en el cargo (Presidencia de la República, 2017).

La Oficina General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones del Ministerio del Interior y la PNP, es la responsable del funcionamiento y mantenimiento del Sistema de Declaraciones Juradas de Ingresos, Bienes y Rentas del Personal de la Policía Nacional del Perú; esta oficina determina los perfiles de acceso y usuarios al sistema (Presidencia de la República, 2019).

Prueba de Control y Confianza

Las Pruebas de control y confianza se efectiviza mediante la aplicación del polígrafo en el personal que labora en el Ministerio del Interior; la finalidad es evaluar la conducta laboral, para asegurar un óptimo cumplimiento de la función asignada. Esta prueba es voluntaria y requiere de la autorización voluntaria del personal elegido para la aplicación de la prueba. El objetivo fundamental de la prueba es identificar al personal con conductas, principios y valores inherentes a la función policial, para fortalecer los niveles de confiabilidad y seguridad. Las políticas de aplicación de las pruebas de control y confianza establecidas por el Ministerio de Interior, son diseñadas por el Director General de la Oficina General de Integridad Institucional del Ministerio y el Comandante General de la PNP de acuerdo a lo prescrito en los literales b) y c) del artículo 8° del Decreto Legislativo; ellos elaboran cada año un plan de acción donde precisan las pruebas de control y confianza que se han de administrar y el personal policial o civil a quien se le aplicará la prueba, (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

La Dirección de Inteligencia (DIRIN) de la PNP emitió la Directiva N° 02 -20-2017-DIRGEN/SUB-DGPNP-B, del 15 de octubre del 2017, que norma la administración de las pruebas de control y confianza, al personal de las Unidades

Policiales y niveles de comando. Los tipos de Pruebas de Control y Confianza aplicables al personal de la PNP son los siguientes: evaluación de confiabilidad, evaluación del aspecto social y escenario patrimonial, estimación psicométrica y valoración mediante uso de polígrafo o instrumentos similares (Dirección de Inteligencia PNP, 2017). Está prohibido tocar aspectos que afecten la intimidad sexual, familiar, políticos y religiosos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

Las pruebas de control y confianza mediante el empleo del Polígrafo y otros medios tecnológicos se aplicarán en los siguientes casos: En la asignación de cargos y empleos sensibles, selección de personal para el ingreso a la Policía Nacional del Perú, en la evaluación de desempeño para el personal civil y policial que labora en la PNP, en la evaluación de la permanencia en los cargos tanto al personal civil y policial, cuando existan indicios de una presunta comisión de actos de corrupción (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

Rendición de Cuentas al Ciudadano

Se ejecuta trimestralmente, siendo responsable el Jefe de la Región Policial, Frentes Policiales o Direcciones Especializadas que supervisan la observancia de la rendición de cuentas en su jurisdicción. La acción se hace eficiente por medio de audiencias públicas con la intervención de autoridades locales y la sociedad civil (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

La Comandancia General de la PNP formula el plan de acción anual, para la realización de la rendición de cuentas a la comunidad, dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 10° del Decreto Legislativo 1291; y, son los jefes de las unidades policiales quienes durante la primera quincena calendario del mes de diciembre, exhiben al comando, las acciones, metas y objetivos por lograr para el siguiente año. Consideran la problemática, mapa del delito y de riesgo; y, el índice delincencial del sector (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

La rendición de cuentas también incluye los problemas que ha enfrentado la PNP en la implementación y realización de las acciones operativas, los resultados y metas alcanzados o el avance de las mismas. La sociedad civil puede estar

representada por las autoridades electas del sector e integrantes de las juntas vecinales en las audiencias públicas de rendición de cuentas (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

Prueba de Integridad

El Compact Oxford English Dictionary define la integridad, “integrity” en inglés, como la “cualidad de ser honrado y moralmente recto” (Oxford Global Languages, 2014).

La falta de integridad y la corrupción se dan en todas las organizaciones y en las sociedades, la UNODC (2010) asume algunos indicadores comunes que son característicos en situaciones donde se dan elevadas tasas de integridad policial; por ejemplo, las expectativas de la comunidad son negativas, respecto a la integridad de la policía; una cultura de impunidad policial; pasividad institucionalizada de ingresos recibidos por sobornos; falta de procedimientos y deficiente supervisión; desidia orgánica para la difusión o cumplimiento de normas; salario insuficiente. Cada una de estas características se viabiliza por la oportunidad e incitada por la deficiente acción correctiva que actualmente rige (p. 5).

Vicchio (1998) señaló que lo común que se expresa respecto al concepto de integridad es que comúnmente se usan metáforas orgánicas o espaciales para explicarlo. El origen etimológico de la palabra integritas es “entero o completo”. Sin embargo, al asumir la expresión dejando las metáforas, resulta complejo describir cuando una persona es íntegra (p. 190).

En el libro titulado “Splitting the Difference: Compromise and Integrity in Ethics and Politics” (como se citó en Vicchio, 1998) Martin Benjamín expone 5 tipos psicológicos con falta de integridad: i) el camaleón moral, es el ansioso por adecuarse a los otros e indispuesto temperamentamente a la polémica moral y la discrepancia; ii) El oportunista moral, similar al camaleón moral por cambiar siempre sus valores, pero mientras que el primero evade el problema, éste da un valor primordial a su propio interés a corto plazo. Si el lema del camaleón es “ante todo, llévate bien”, el del oportunista es “ante todo, sal adelante”; iii) El hipócrita moral según Gabriele Taylor,

asume vivir en determinadas situaciones cuando, realmente no es así; iv) Los moralmente débiles, tienen un conjunto real de virtudes primordiales, pero no tienen el coraje comportarse como tal; v) Los auto embaucadores morales, caen en una contradicción básica. Creen que se comportan de acuerdo a un conjunto de principios primordiales, pero no lo hacen (pp. 190-191).

El Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 establece un modelo de Integridad para las instituciones del sector público:

Tabla 5

Componentes y sub componentes del modelo de Integridad para las entidades del sector público

Componente	Sub Componente
1. Compromiso de la Alta Dirección	1.1. Acta de compromiso de conducción de control interno.
	1.2. Declaración de cumplimiento de normas de gobierno corporativo y gestión de riesgos por parte del Directorio (sólo para empresas públicas)
	1.3. Creación de una oficina de integridad y establecimiento de un modelo de integridad
	1.4. Visibilización de la integridad como objetivo institucional de la entidad
2. Gestión de Riesgos	2.1. Identificación, evaluación y mitigación de procesos o actividades que generen riesgos frente a la corrupción y otras prácticas cuestionables.
	2.2. Mapa de riesgos y controles
3. Políticas de Integridad	3.1. Código de Ética
	3.2. Política de Conflicto de Intereses
	3.3. Política de regalos, cortesías, atenciones y otros.
	3.4. Política de Diligencia Debida según cada stakeholder
	3.5. Política de incentivos y reconocimiento al personal
	3.6. Política de contratación de persona
	3.7. Plan de Integridad y Lucha Contra la Corrupción institucional
4. Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas	4.1. Transparencia activa
	4.2. Transparencia pasiva
	4.3. Clasificación de información.
5. Controles interno, externo y auditoría	5.1. Implementación del Sistema de Control Interno
	5.2. Control Gubernamental - OCI
	5.3. Control externo a cargo de las SOAs
	5.4 Auditoría interna (para empresas públicas)
6. Comunicación y capacitación	6.1. Inducción en integridad a personal entrante
	6.2. Capacitación permanente en políticas de integridad
	6.3. Comunicación de política de integridad a stakeholders

	6.4. Evaluación del clima laboral
	6.5. Evaluación del nivel de satisfacción de stakeholders
	7.1. Implementación de canal de denuncias.
	7.2. Denuncias anónimas
7. Canal de denuncias	7.3. Mecanismos de protección al denunciante
	7.4. Mecanismos de detección de irregularidades
	7.5. Mecanismos de investigación
	7.6. Marco normativo interno de infracciones y medidas disciplinarias
	8.1. Evaluación de efectividad de los componentes del modelo de integridad
8. Supervisión y Monitoreo del modelo de integridad	8.2. Evaluación de la operatividad del área encargada de la aplicación del modelo de integridad (Oficina de Integridad Institucional)
	9.1. Creación e implementación de la Oficina de Integridad Institucional
9. Encargado del Modelo de Integridad	9.2. Función de acompañamiento

Fuente: Presidencia de la República (2018), Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción

En la Tabla 5 solo se está presentando los componentes y sub componentes que se encuentran establecidos en el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021; no se ha descrito el alcance conceptual de ello, así como, la referencia normativa y acciones sugeridas; sin embargo, en el análisis se tendrá en cuenta las acciones sugeridas. Respecto a los componentes se observa que se han considerado 9; de los cuales los relevantes son la Política de Integridad, la transparencia de datos abiertos y rendición de cuentas, Supervisión y Monitoreo del modelo de integridad, el Plan de Integridad y Lucha Contra la Corrupción institucional y el Encargado del Modelo de Integridad.

La integridad es contraria a la conducta corrupta; en ese contexto, Esta prueba determina si el policía o servidor civil muestra una conducta íntegra, proba, honrada, incorruptible e insobornable en sus actividades diarias, de forma libre y espontánea; su aplicación consiste en elaborar escenarios simulados similares a la labor cotidiana que enfrenta el policía en cumplimiento de su función (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

La administración de la prueba de integridad es realizada por la Oficina de Control, Cumplimiento y Confianza, componente de la Oficina General de Integridad Institucional del Ministerio del Interior. Esta Oficina coordina la realización de las pruebas de integridad con los jefes de las diferentes instituciones del Estado. La

administración es aleatoria y se ejecuta por medio de los comisionados de integridad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

Tabla 6

Resumen de las herramientas contra la corrupción

Mecanismo	Oficina encargada	Descripción	Forma de aplicación
A. Declaración Jurada de Ingresos, Bienes y Rentas del Personal de la PNP.	La Oficina de Control, Cumplimiento y Confianza de la Oficina General de Integridad Institucional.	Administrar la plataforma “Sistema de Declaraciones Juradas de Ingresos, Bienes y Rentas”.	Personal policial debe presentar Declaración Jurada de Ingresos, Bienes y Rentas en forma bianual (Dos veces al año), hasta el 31 de marzo.
B. Prueba de Control y Confianza.	Oficina General de Integridad Institucional del Ministerio del Interior.	Evaluar el comportamiento laboral.	Utilización del polígrafo u otros medios tecnológicos.
C. Rendición de cuentas	Dirección General de la PNP, encargado de la elaboración del plan de acción anual, para la ejecución de la Rendición de Cuentas al Ciudadano.	Incremento o disminución de la criminalidad dentro de la jurisdicción, dificultades presentadas en la PNP durante la ejecución de sus actividades, logros y metas planteados y alcanzados.	Audiencias públicas con la participación de autoridades y la sociedad civil.
D. Prueba de Integridad.	Oficina General de Integridad Institucional del Ministerio del Interior.	Determina si el personal policial en actividad o el servidor civil del sector Interior tienen una conducta íntegra, proba, honrada, incorruptible e insobornable.	Pruebas de integridad con las autoridades de los diferentes órganos del Estado. Su aplicación es aleatoria y se realiza a través de uno o más comisionados de integridad.

Fuente: Elaboración propia con información de Decreto legislativo N° 1291

1.3.4 Evidencia de la ineficacia de los mecanismos de lucha anticorrupción en el sector interior

Declaración jurada de ingresos, bienes y rentas

Se cuenta con la Ley N° 27482 que regula la publicación de la Declaración Jurada de Ingresos y de Bienes y Rentas de los funcionarios y servidores públicos del Estado y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 008-2001-PCM. La norma dispone que todos los oficiales superiores y subalternos PNP están obligados a presentar su Declaración Jurada de Bienes y Rentas en forma bianual, siendo la Inspectoría General de la PNP (IG-PNP) el órgano responsable de garantizar que se realice el registro de dichas declaraciones. Además, la Oficina General de Integridad Institucional es la encargada de verificar la información contenida en dichas declaraciones, adoptando las acciones administrativas, civiles o penales que correspondan. Sin embargo, el personal policial solo cumple con entregar dichas declaraciones juradas a la Inspectoría General PNP, que solo controla el cumplimiento de la entrega (Presidencia del Consejo de Ministros, 2001). Así también, los entrevistados E1, E2 y E3 precisaron que la Oficina General de Integridad Institucional no verifica la información contenida en las declaraciones como indica la norma, debido a su falta de coordinación con la Contraloría General de la República. De tal forma que hasta el momento no ha realizado ningún documento que señale alguna irregularidad en la presentación de estas declaraciones, ni se ha iniciado acciones administrativas, civiles o penales.

La Inspectoría General de la PNP emitió la Directiva N° 014 -2018-DG PNP/IG-PNP /UNILCC para normar el procedimiento de entrega de las Declaraciones juradas por intermedio de la Unidad de Lucha contra la Corrupción de la IGPNP, quien es el órgano encargado de administrar el proceso de presentación de las Declaraciones. Al respecto, el entrevistado (E1)¹ señaló que el personal de la Unidad de Lucha contra la Corrupción se encarga de habilitar al Personal PNP cuando asumen sus cargos anualmente o durante el transcurso del año, ingresando sus cargos al sistema. Posteriormente recibe en forma física dos juegos de las Declaración de los Obligados, que son procesados, un ejemplar se envía a la Contraloría General de la República y un ejemplar se archiva en la IG-PNP.

¹ Comandante PNP Ernesto Asta Daga, Jefe de la Unidad de Lucha contra la Corrupción de la Inspectoría General PNP - Departamento de Declaraciones Juradas de la IG-PNP.

Durante el 2016 se recibieron 1,340 declaraciones juradas; el 2017 aumentó a 10,854 y en el 2018 se incrementó a 25,253; Sin embargo, en el 2018 no han cumplido en declarar la totalidad del personal, no habiéndose recibido aproximadamente 85,000 mil declaraciones; siendo las medidas administrativas disciplinarias competencia de los Jefes de Unidad por disposición del Inspector General PNP. Asimismo, preciso que a la fecha no se da cumplimiento al Decreto Legislativo 1291, en razón de que dicha plataforma es administrada por la Oficina de Integridad Institucional del Ministerio del Interior y no existe una coordinación permanente con dicha Oficina. Debido a que la Ley N° 27482, que regula la publicación de la declaración jurada de Ingresos, Bienes y Rentas de los funcionarios y servidores públicos del Estado, indica que es la Dirección General de Administración o la Unidad que haga sus veces, quien recibirá estas Declaraciones; y, en un plazo no mayor de 7 días útiles las remitirá a la Contraloría General de la República a efectos que sean registradas y archivadas conforme a Ley.

Por otro lado, el E1 mencionó que no puede dar fe si la información puede evidenciar desbalance patrimonial, en razón de que el departamento a su cargo no realiza ningún contraste ni tipo de investigación o análisis dándose por cierto todo lo declarado por el obligado, que luego es remitido a la Contraloría General de la República. Además, sostiene que uno de los obstáculos es el propio sistema de la Contraloría General de la República, porque no permite directamente que el obligado declare, sino que el auxiliar de la OGA tiene que habilitarlo primero para que pueda tener acceso a declarar. Otro obstáculo lo constituye la falta de personal PNP de la Unidad en razón de contar con seis efectivos, incluyendo oficiales, para atender a 130,000 declaraciones.

En cuanto a la declaración de los aguinaldos, pago por vacaciones, viáticos por comisiones y por cambio de colocación, profesorados, percibos por 20, 25 y 30 años de servicios, ahorros y préstamos de entidades bancarias, el E1 precisó que esos beneficios deben ser declarados, pero depende del Obligado si lo hace o no, pues existen ítems en el formato. En su opinión el procedimiento de registro y entrega de las declaraciones juradas del personal PNP deberían ser remitidas con la firma digital al sistema de la Contraloría General de la República debiéndose habilitar directamente

al efectivo policial y el procesamiento debe descentralizarse por Unidades, para que cumpla el personal PNP con la Ley 27482.

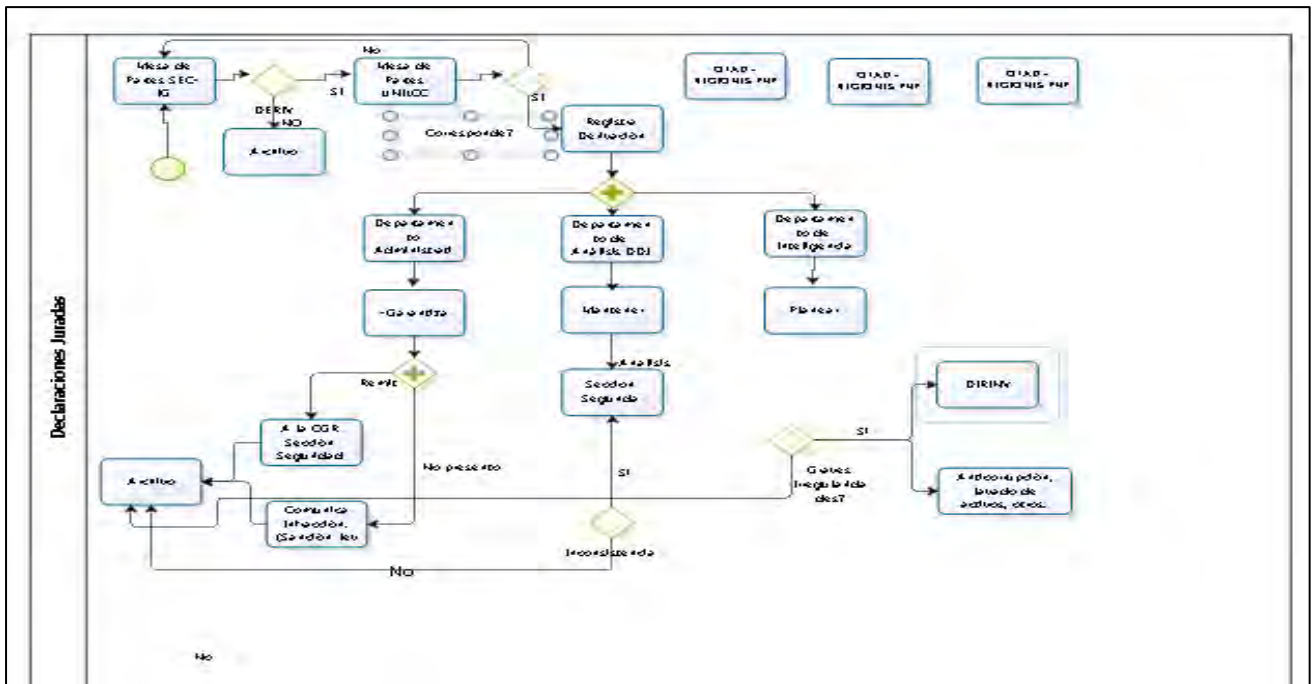
En ese ámbito la ley no señala que deben ser remitidas a la Oficina General de Integridad Institucional y menos que la Oficina de Control, Cumplimiento y Confianza tenga una atribución de administrar la plataforma denominada Sistema de Declaraciones Juradas de Ingresos, Bienes y Rentas, así como de toda la información que se obtenga de ésta y de la verificación de la misma; y de realizar el análisis, verificación y seguimiento de manera aleatoria de la información contenida en las declaraciones juradas correspondientes previamente registradas en el citado sistema (Presidencia del Consejo de Ministros, 2001).

Todo el personal policial se encuentra en la obligación de presentar su declaración Jurada a la Contraloría General de la República, al inicio y al cese de gestión o en forma periódica. El régimen disciplinario de la PNP establece sanciones de 6 a 10 días de sanción simple para los efectivos policiales que no presenten sus declaraciones y su reincidencia de 6 meses a 1 año de disponibilidad. Y para los que consignen información falsa en la declaración serán sancionados con pase a la situación de retiro.

La Inspectoría General de la PNP a través de la Dirección de Inspecciones es la responsable de controlar y supervisar que el personal policial haya cumplido con presentar sus DJIBR en los plazos establecido en la citada Ley, realizando visitas de inspección a las OFADS, adoptando las medidas administrativas disciplinarias que corresponda en caso de incumplimiento. En este proceso existe un obstáculo pues la Inspectoría General no conoce la veracidad de la información respecto a la ubicación de los oficiales, pues no tiene forma de saber la asignación de oficiales de acuerdo a los cambios generales anuales. Asimismo, no tiene forma de conocer al detalle el total de ingresos y beneficios que perciben sus integrantes durante el año como: haberes, aguinaldos, pago por vacaciones, viáticos por comisiones, por cambio de colocación y otros que perciben los oficiales y suboficiales PNP; en consecuencia, no tiene forma de efectuar el control y supervisión de lo declarado por el personal PNP.

Figura 4

Procesos de las declaraciones juradas de bienes y rentas del personal



Fuente: Inspectoría general PNP (2018)

Asimismo, los entrevistados E4, E5, E6, E7 y E8, precisaron que no todos los policías presentan sus declaraciones juradas anualmente y que este es un saludo a la bandera por cuanto nadie procesa la información presentada y solo se archivan. En consecuencia, la aplicación actual del registro de las declaraciones juradas y evaluación de las mismas son ineficaces.

Pruebas de control y confianza

Esta prueba se realiza con la finalidad de evaluar el comportamiento laboral del personal PNP y coadyuvar en la designación del personal policial a las unidades policiales de mayor relevancia y que revistan sensibilidad en su manejo ya sea por lo delicado de su función o por el manejo de recursos económicos del Estado, contribuyendo con el óptimo cumplimiento de las funciones que le son asignadas.

Las pruebas de control y confianza se realizan mediante la utilización del polígrafo u otros medios tecnológicos. En el año 2017 se capacitó a 72 efectivos policiales entre oficiales y suboficiales PNP, para poligrafistas; asimismo, se adquirió

40 Polígrafos que sumados a los 7 equipos que mantenía la DIRIN PNP alcanzó un total de 47 equipos; Sin embargo, si bien se formuló una Directiva sobre la necesidad de que el personal especializado cumpla funciones para las cuales habría sido capacitado, en la práctica no sucede así y vienen siendo cambiados indiscriminadamente a otras unidades policiales. Tampoco se viene utilizando la evaluación poligráfica para la asignación de cargos de tal forma que el personal asignado como Comisarios, Jefes de DIVINCRIS, personal asignado a la zona de emergencia, no han sido evaluados poligráficamente. Por otro lado, de las 3,824 evaluaciones poligráficas realizadas al personal de diversas unidades policiales el 27 de noviembre del 2018, fueron observados 876 efectivos policiales con los cuales no se viene adoptando ninguna medida.

El entrevistado (E5)², señaló que el procedimiento sobre Poligrafía está basado en una serie de estándares aprobados por la Asociación Americana de Poligrafistas y Asociación Latinoamericana de Poligrafistas y entes rectores de la Poligrafía a nivel internacional, estos estándares determinan si los resultados son confiables o no. En cuanto a los procedimientos operacionales de su unidad, se inician cuando se recibe la disposición por escrito de parte del Director de Inteligencia para que se evalúe una unidad que ha solicitado la evaluación de su personal, se realizan las coordinaciones para programar la fecha y hora de aplicación de la prueba de Control y Confianza (PCC); luego, al llegar a la DEPCEC se procede a solicitársele su respectivo DNI, registrar su llegada y verificar sus datos para determinar el tipo de examen que pasará el efectivo policial, pudiendo ser la de Pre empleo o Rutina; seguidamente, se le entrega al Poligrafista el DNI del evaluado para la apertura de una carpeta e inicie la PCC, que tendrá una duración aproximadamente de 2 a 2.30 horas, y será de elección voluntaria por parte del evaluado;

El E5 precisó que, las Pruebas de Control y Confianza busca establecer los perfiles que se busca en cada persona del Sector Interior para determinado cargo y considera que esta prueba es relevante en la lucha contra la corrupción policial por el grado de confiabilidad y porque determina la falta de honestidad del evaluado. Entre

² Mayor PNP Renato Jesús LEAL RODRÍGUEZ, Jefe del Departamento de Confiabilidad y Credibilidad (DEPCEC) de la DIRIN PNP.

los principales obstáculos que se percibe precisó la falta de compromiso por parte de los evaluados y de sus propias unidades que no realizan las notificaciones debidamente, y aun la Poligrafía no es tomada con la debida seriedad debido al desconocimiento mismo.

Por su parte, los E1, E2, E3 y E4 afirmaron que, si bien se viene evaluando aparentemente en forma normal al personal policial, no se percibe un interés en esta herramienta al no mantener el número requerido de poligrafistas y al permitir un alto nivel de rotación entre el personal de oficiales y suboficiales; además, no se apoya la gestión de becas nacionales e internacionales para la capacitación, especialización y perfeccionamiento del personal policial, a fin de que se encuentren actualizados con los últimos avances tecnológicos en dicha disciplina científica.

Los resultados remitidos mediante el Acta de Entrega y Confidencialidad a los Jefe de las diferentes Direcciones, Regiones, Divisiones, Unidades PNP u otras instituciones solicitantes, no surten el efecto deseado respecto a la asignación de cargos y cambios de colocación cuando son observados. Así como tampoco se canaliza dichos resultados de las PCC al Director de Recursos Humanos de la PNP para los registros en los procesos respectivos, siendo este último responsable de mantener la confidencialidad de los mismos. Es decir, los resultados de las evaluaciones no son registrados como "Confiable" y "No Confiable" en la Hoja de Información Básica del personal PNP, información que debería tomarse en cuenta para la asignación de cargos y empleos sensibles y no sensibles de las Direcciones Especializadas, Oficinas de Administración, manejo de recursos e información clasificada, situación que se viene desentendiendo.

El E2 y E3 agregaron que cuenta con 9 especialistas PNP en control de calidad y 46 expertos PNP Poligrafistas. El 20 de febrero del 2019 egresaron 30 efectivos PNP, que participaron del III Curso de Psicofisiología Forense – Poligrafía. Respecto a los medios logísticos, cuenta con 30 Polígrafos y para el año 2019, estuvo proyectado la compra de treinta (30) nuevos equipos de Poligrafía.

De acuerdo a las estadísticas registradas por la DIRIN (2018), en el 2017 se

realizaron 5,607 PCC, el 2018 fueron 9,505 PCC; y que, en este año resultaron 672 inaptos (No muestran reacciones) y 8,833 aptos. Asimismo, han sido evaluadas la Dirección de Logística PNP, comisarios de la Región Policial Lima y Callao, las unidades de Investigación Criminal, Tránsito y unidades Anticorrupción.

Rendición de Cuentas

Respeto a la rendición de cuentas al ciudadano por el ejercicio de función policial que está a cargo de la Dirección de Participación Ciudadana, reportó que durante el presenta año no se han realizado las audiencias públicas de rendición de cuentas. Esto evidencia el incumplimiento de la Directiva. La situación se agrava porque en algunos casos se desconoce la existencia de la directiva sobre rendición de cuentas; además de ello, no se difunde correctamente por la poca costumbre de transparentar la gestión operativa y administrativa en relación a la lucha contra la criminalidad y limitaciones que podrían tener para cumplir con los objetivos.

Con respecto a esta herramienta de gestión, mediante Resolución de la Comandancia General de la Policía Nacional N° 234-2018-COMGEN/SUB COMGEN PNP se aprobó la Directiva N° 03-28-2018-COMGEN/SUBCOMGEN-CCI que establece normas y procedimientos que regulan la rendición de cuentas de la Policía Nacional del Perú al ciudadano en audiencia pública. Asimismo, las macro regiones tienen la responsabilidad de programar y controlar que las Regiones policiales, Frentes policiales o Direcciones Especializadas, dentro de su jurisdicción, ejecuten audiencias públicas de rendición de cuentas a ciudadano. Por su parte, los Comisarios de manera trimestral y mediante audiencias públicas con la participación de autoridades y la sociedad civil tiene que efectuar rendición de cuentas referida al incremento o disminución de la criminalidad dentro de la jurisdicción, así como a las dificultades con que pueda haberse encontrado la Policía Nacional del Perú en la ejecución de sus actividades. Cabe precisar que los entrevistados E1, E2, E3 y E4 señalan que esta prueba de rendición de cuentas al ciudadano se viene aplicando en pocas jurisdicciones policiales y de forma empírica; es decir, no se rige a los lineamientos establecidos en la Directiva N° 03-28-2018, por lo cual no logran los objetivos propuestos.

Pruebas de Integridad

Con relación a las Pruebas de Integridad la Oficina de Integridad del MININTER informó que por el momento la contratación de los Comisionados por la Integridad se encuentra pendiente debido a que la primera convocatoria se declaró desierta porque no se presentaron postores, así como los pagos propuestos no resultaron aceptables.

Por Resolución Ministerial N° 172-2017-IN se designó al Director General de Integridad Institucional del Mininter (Ministerio del Interior, 2017b); sin embargo, recién el 22 de febrero del 2018 se anunció la convocatoria para incorporar a los primeros comisionados de Integridad, cuya tarea será medir la probidad de efectivos policiales y funcionarios públicos del sector haciendo uso de cámaras ocultas, contratación que hasta el momento no se ha efectuado (Ministerio del Interior, 2018).

Es decir, desde la emisión de las herramientas de gestión para la lucha contra la corrupción en el 2016, la implementación de estas herramientas han sido infructuosas por múltiples motivos.

Tabla 7

Resumen de la ineficacia de los mecanismos de lucha contra la corrupción

Mecanismo	Descripción resumida de la ineficacia del mecanismo
A. Declaración Jurada de Ingresos, Bienes y Rentas del Personal de la Policía Nacional del Perú.	<p>La Oficina General de Integridad Institucional es la encargada de verificar la información contenida en dichas declaraciones.</p> <p>Durante el 2016 se recibieron 1,340 declaraciones juradas; el 2017, aumentó a 10,854 y el 2018, se incrementó a 25,253. El 2018 no han cumplido en declarar la totalidad del personal; no se recibieron aproximadamente 85,000 mil declaraciones, siendo las medidas administrativas disciplinarias competencia de los Jefes de Unidad por disposición del Inspector General PNP.</p> <p>Asimismo, la poca información recibida de los declarantes no ha sido procesada; es decir las declaraciones juradas que se reciben no cumplen la finalidad de verificar el presunto desbalance económico que podría presentar el personal policial.</p>
B. Prueba de Control y Confianza.	<p>Evalúa el comportamiento laboral del personal PNP y coadyuva en la designación del personal a las unidades policiales.</p> <p>La DIRIN (2018), en el 2017 registró 5,607 PCC, el 2018 fueron 9,505; el 2018 resultaron 672 inaptos (No muestran reacciones) y 8,833 aptos. Han sido evaluadas la Dirección de Logística PNP, comisarios de la Región Policial Lima y Callao, las unidades de Investigación Criminal, Tránsito y unidades Anticorrupción; Actualmente no se aplican a todas las unidades policiales; asimismo, es relevante señalar que la aplicación de la prueba del bolígrafo requiere de profesionales expertos, a fin de que no se</p>

distorsione el carácter de la prueba y cumpla los fines de detección de personal no idóneo para un determinado cargo,

C. Rendición de cuentas	de	Hasta el año 2018, no se han reportado la rendición de cuentas por parte de la policía al ciudadano, conforme lo demanda la Directiva correspondiente.
D. Prueba de Integridad.	de	Hasta el año 2018, no han sido implementadas

Fuente: Elaboración propia con información de la Oficina General de Integridad Institucional, y la DIRIN (2018)

1.4 Afectación al ciudadano

En el Perú la corrupción ha logrado incorporarse en las reglas informales que se generan como consecuencia de la interacción policía - ciudadano. En ese contexto, la población observa a la corrupción fundamentalmente como el soborno y lo relaciona con el personal de la PNP. Diversas encuestas exponen que la corrupción que percibe la comunidad y su desconfianza en la Institución es persistente.

El último estudio de Pulso Perú para el diario local Gestión (2018) establece que En el Perú el 82% de los encuestados asume que la corrupción aumentó en los últimos 5 años. Esta encuesta determina que la institución más corrupta es el Congreso con el 48%; mientras que la Policía Nacional se ubica en el quinto puesto con un 18%; antes que ella se encuentra el Poder Judicial (43%), la Fiscalía de la Nación (34%) y los Gobiernos Regionales (20%).

Es relevante citar a Putnam (2000) quien afirma que el impacto de la corrupción en la confianza de la comunidad, es el umbral de la seguridad ciudadana; por cuanto representa un elemento primordial en la vida social y la democracia. Constituye un factor básico en la cohesión y capital social. Además, es básica para mantener la interacción que se producen entre los ciudadanos y las organizaciones (Uslaner, 2002). Consecuentemente, tenemos que la implementación de las políticas públicas efectuadas en el sector interior para la lucha contra la corrupción al interior de la Policía Nacional del Perú, periodo 2015 al 2018, resultan ineficaces por el momento.

1.5. Estado de la cuestión

1.5.1 Identificación de medidas adoptadas hasta el momento por entidades por del Estado Peruano frente al problema

En el Perú, las acciones promovidas por el Estado en la lucha contra la corrupción vienen en progreso. El inicio estuvo enmarcado bajo un enfoque reactivo, lo relevante era la represión del delito; posteriormente se asumió un enfoque amplio donde la integridad ocupa un lugar especial y se relaciona con actividades específicas de prevención, identificación y gestión de riesgos; para lo cual se creó la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción; asimismo, se formuló y aprobó la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, que desarrolla el enfoque de integridad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018). El Decreto Supremo N° 010-2012-JUS contiene anexo el Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2011-2016 (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016). En el Plan se realizó un diagnóstico situacional de la corrupción en el País y se plantearon 2 estrategias y 7 acciones:

Tabla 8

Estrategias - Plan Nacional Contra la Corrupción 2012-2016

Estrategia 1.1	Acciones
Propiciar acciones de coordinación y compartir la data entre las instituciones involucradas en la prevención, investigación y sanción de la corrupción.	Fortalecer la implementación de la Interoperabilidad de las instituciones públicas involucradas en el combate contra la corrupción viabilizando el uso de la data de forma recíproca.
	Consolidar la Comisión Anticorrupción de conformidad a lo señalado en el artículo 6° de la Convención de la ONU Contra la Corrupción.
	Instituir escenarios geográficos Anticorrupción a nivel regional, local y comunal.
Estrategia 1.2	Acciones
Fortalecer a las entidades públicas que luchan contra la corrupción.	Vigorizar el Sistema Anticorrupción fiscal y judicial para intervenir con efectividad en hechos de corrupción.
	Afirmar contextos organizacionales (operativas, normativas y financieras) para la Procuraduría Especializada en Delitos de Corrupción en todo el país.
	Desarrollar el nivel de procesamiento y análisis de información en las instituciones involucradas en el combate contra la anticorrupción.
	Implementar estrategias anticorrupción en las instituciones públicas, identificando los procesos que muestran significativos peligros de corrupción.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016.

En este contexto, es relevante interiorizar que en la lucha contra la corrupción no concurren soluciones concretas o entidad específica que afronte solo este

problema; la solución demanda de una estrategia que desarrolle paralelamente actividades de prevención, detección, investigación y sanción, considerando los diferentes niveles de corrupción existentes y la diferencia que producen en el impacto; así también, requiere de una estrategia de inclusión conjunta entre las entidades y la sociedad.

Tabla 9

Documentos anticorrupción considerados para la elaboración del Plan Nacional de Integridad y lucha contra la corrupción.

DOCUMENTO	FECHA	ENTIDAD	ACCIONES
Plan de Gobierno	JUL2016	Poder Ejecutivo	10
Informe de Evaluación Final de Implementación del Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016.	NOV2016	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción.	34
Informe de la Comisión Presidencial de Integridad- Detener la corrupción la gran batalla de este tiempo.	DIC2016	Comisión Presidencial de Integridad.	100
Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú – reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente.	Ene2017	OCDE.	81
100 acciones propuestas por el Fiscal de la Nación para forjar un país sin corrupción.	Jun2017	Ministerio Público.	100

Fuente: Elaboración propia

Es relevante precisar que existen actividades significativas en la lucha contra la corrupción policial; sin embargo, estas carecen de un diseño subjetivo al no haberse tomado en cuenta la realidad social, cultural y económica del personal policial, en cada jurisdicción donde presta servicios; así como de la propia población; asimismo, los mecanismos contra la corrupción policial implementados, no se han ejecutado con la rigurosidad del control y supervisión de las mismas, tampoco se ha capacitado al personal policial en el cumplimiento del procesamiento de esta información.

Asimismo, mediante Resolución Ministerial N° 1861-2018-IN de diciembre del 2018, en el Ministerio del Interior se creó un grupo de trabajo para diseñar la política de integridad y lucha contra la Corrupción; teniendo entre sus funciones la de elaborar un plan de trabajo para la formulación del proyecto de “Política de integridad y lucha contra la corrupción”; propiamente elaborar el citado proyecto; y la elaboración de un informe final; al respecto, revisado el portal Web del Ministerio del Interior, se ha

verificado que hasta el mes de octubre del 2019, no se ha conformado el equipo de trabajo; en consecuencia, no se ha elaborado la política de integridad y lucha contra la corrupción.



Capítulo II: Propuesta de mejora

2.1 Causas del problema

2.1.1 Causa 1

Diseño ineficaz de políticas públicas en la lucha contra la corrupción policial.

La elaboración de un diseño de política pública, conforme a lo expuesto por Aguilar (1996) debe estar compuesto por la elección de valores, criterios, objetivos, medios, rutas estratégicas de acción, actores, procedimientos, tiempos e instrumentos; en consecuencia requiere de un marco institucional al igual como lo señala Repetto (2009) porque a través de este marco, las instancias gubernamentales tienen la posibilidad de problematizar, priorizar, decidir y gestionar las cuestiones públicas.

Las estrategias y actividades planteadas en los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 201-2016: Propiciar acciones de coordinación, compartir la data entre las instituciones involucradas en la prevención, investigación y sanción de la corrupción; y, fortalecer a las entidades públicas que luchan contra la corrupción; no fueron diseñadas teniendo en cuenta alguna base doctrinaria; dejando evidencia que, las actividades programadas para estos objetivos: fortalecimiento de la implementación de la Interoperabilidad de las instituciones públicas involucradas en el combate contra la corrupción viabilizando el uso de la data de forma recíproca, la consolidación de la Comisión Anticorrupción de conformidad a lo señalado en el artículo 6° de la Convención de la ONU contra la corrupción y la institución de escenarios geográficos anticorrupción a nivel regional, local y comunal no responden a los elementos citados por Aguilar (1996) y Repetto (2009); toda vez que, no se observa el marco institucional de valores, criterios, objetivos, medios, rutas estratégicas entre otros; solo se establece actividades subjetivas; puesto que, se propone el fortalecimiento de la implementación de la interoperabilidad de las instituciones, cuando está todavía no se ha implementado.

Se propone el uso de una data conjunta que no existe; se plantea la consolidación de la Comisión Anticorrupción, cuando está todavía no ha logrado establecerse como tal; y tampoco se ha logrado institucionalizar los escenarios geográficos en el ámbito local y comunal solo existen Oficinas Anticorrupción policial a nivel regional; pero, estas vienen funcionando sin las condiciones logísticas necesarias para ser eficientes.

2.1.2 Causa 2

Ineficaz implementación de las herramientas anticorrupción en la Policía Nacional.

Como se ha precisado, el diseño de una política pública debe contener elementos esenciales para que sea eficiente; al establecer y disponer la implementación de herramientas anticorrupción como parte de la gestión de la política pública anticorrupción policial; en consecuencia el principal indicador positivo, es que estas tienen que dar resultados para las que fueron creadas, si son deficientes, entonces son parte del problema; por lo tanto, si no se ha logrado obtener resultados positivos en esta lucha, con el registro de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas del personal policial, no se ha implementado y valorado la aplicación de la prueba de control y confianza que tiene por finalidad evaluar el comportamiento laboral del personal PNP y coadyuvar en la designación del personal policial a las unidades; y hasta el año 2018, no se ha logrado implementar la rendición de cuenta y las pruebas de integridad; entonces el indicador es negativo; en consecuencia es ineficaz su implementación y coadyuvan como causas de la inficiente gestión de políticas públicas.

2.1.3 Causa 3

Ineficaz coordinación entre los actores involucrados en la implementación de la política pública contra la corrupción policial.

Toda implementación de actividades requiere la coordinación de los actores involucrados (Aguilar, 1996); esta doctrina también debe suceder en la implementación de las herramientas anticorrupción en la PNP; los actores deben de

estar comprometidos con dar solución al problema y trabajar en conjunto; por ello, es importante que estos cuenten con un sistema de valores significativos y la asunción de criterios probos y justos en su compromiso (Aguilar, 1996). Puede existir un buen diseño e implementación de políticas públicas; sin embargo, de no contar con actores identificados con la solución del problema, entonces serían parte de las causas de una deficiente gestión de políticas públicas contra la corrupción policial.

2.2 Transformación del árbol de problemas a medios

2.2.1 Medio 1:

Diseño adecuado de las herramientas anticorrupción en la lucha contra la corrupción policial

2.2.2 Medio 2:

Eficaz implementación de las herramientas anticorrupción en la Policías Nacional.

2.2.3 Medio 3:

Eficaz coordinación entre los actores involucrados en la implementación de las herramientas anticorrupción

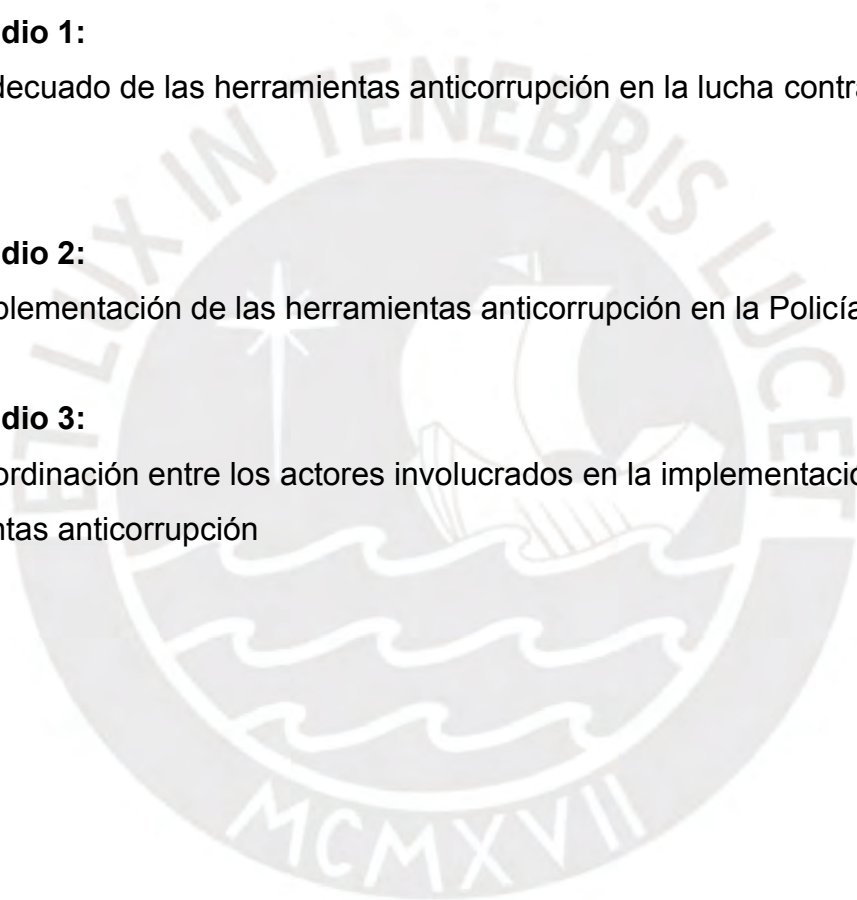


Figura 5. Árbol del problema

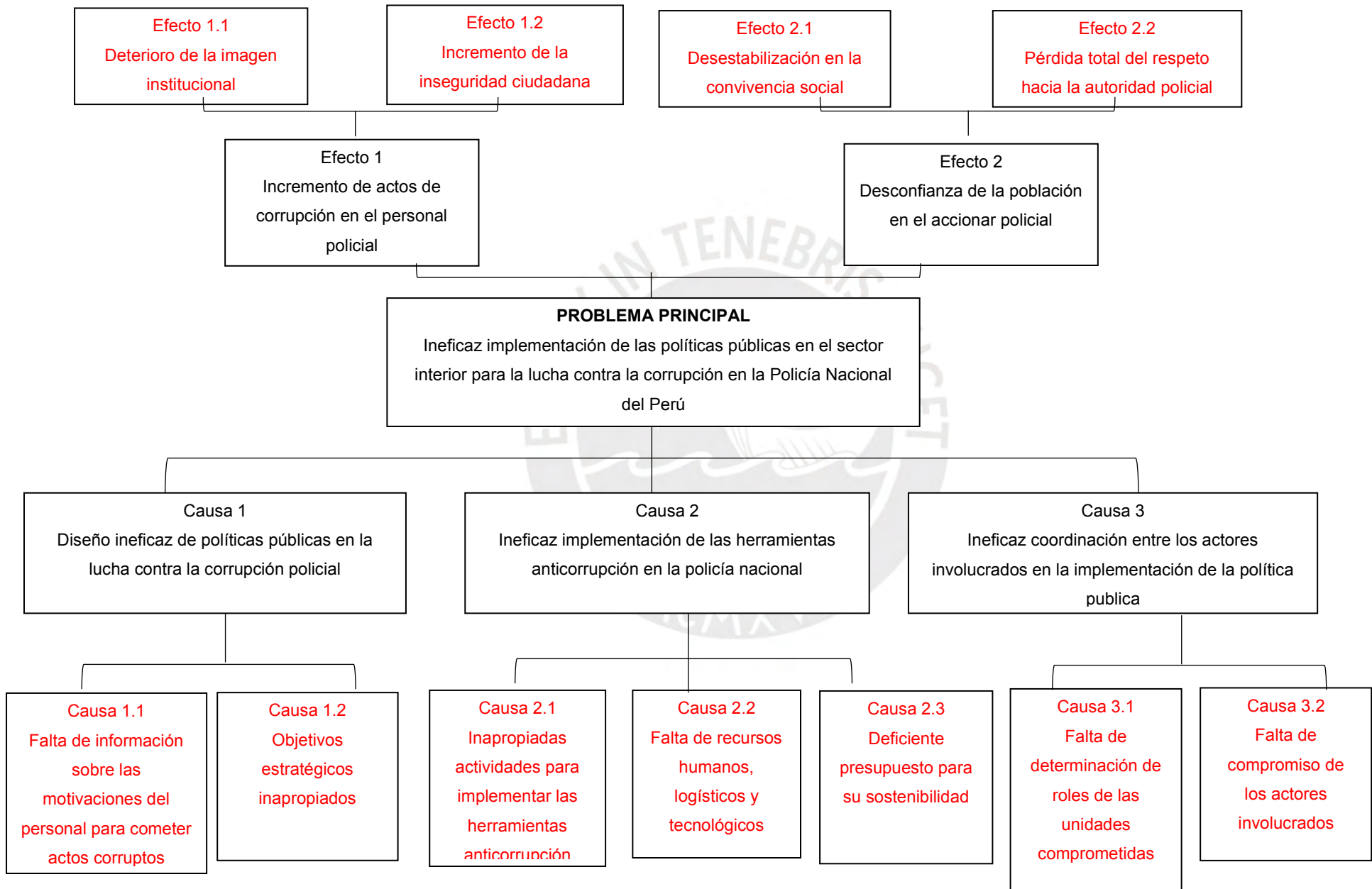
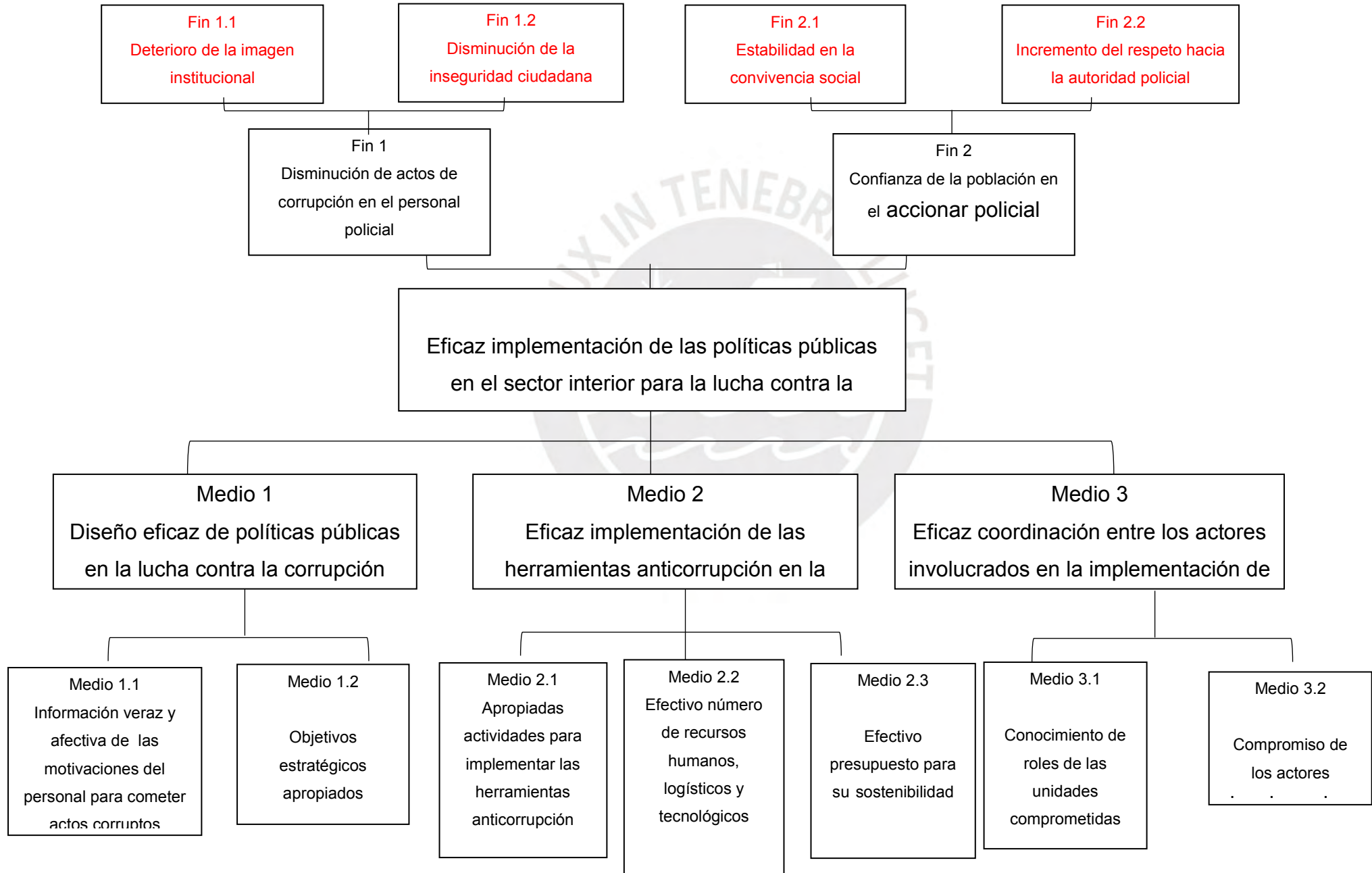


Figura 6. Árbol de medios



2.3 Estructura de la Solución

2.3.1 Selección de medios

Para la implementación de la posible solución al problema presentado se han señalado tres medios:

Medio 1: Diseño adecuado de las herramientas anticorrupción en la lucha contra la corrupción policial.

Según Peñailillo (2012) Experto Asociado al centro regional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para América Latina y el Caribe, la existencia de una arquitectura jurídica internacional que favorece el diseño y rediseño de las legislaciones nacionales anticorrupción, representa uno de los progresos en la lucha contra la corrupción. Las convenciones anticorrupción han sido los propulsores y vías mediante el cual se dieron inicio a los cambios en materia de prevención y represión de la corrupción. La Convención Interamericana Contra la Corrupción (CICC, 1996), la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1997) y la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC, 2003) marcaron una dirección y desarrollo paulatino. Estos eventos dieron sustento legal y político a los ciudadanos, instituciones y gobiernos para solicitar y promover agendas anti-corrupción en sus correspondientes Estados (p. 41).

Penailillo (2012) señala que anteriormente no era considerado un factor primordial el diseño de Políticas Anticorrupción en los Gobiernos de Turno; actualmente constituye un elemento necesario. El pueblo demanda a los gobiernos precise las estrategias que ha de asumir en el combate contra la corrupción y que actores asumirán la responsabilidad de estas actividades. Adicionalmente, la CNUCC incorporó como imperativo para los Estados suscriptores, el diseño y coordinación de una política de prevención de la corrupción El diseño, Implementación y Revisión Permanente de las Estrategias Contra la Corrupción, Sitúa a los Responsables Públicos y Privados, produce data valiosa para la población, y viabiliza una actuación coordinada de las

entidades públicas responsables del control político, financiero y administrativo (p. 51)

Medio 2: Eficaz implementación de las herramientas anticorrupción en la Policía Nacional.

No se está proponiendo la implementación de herramientas contra la Corrupción con carácter experimental; ya en otros países de Latinoamérica, vienen implementando estos instrumentos; por ejemplo, el Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESISIC, 2017) (como se citó en Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2018) señaló que en Colombia, las iniciativas de transparencia y rendición de cuentas como política pública del Gobierno, han consentido a la Secretaría de Transparencia aproximarse al Consejo de Estado para realizar un estudio conjunto y promover estrategias de rendición de cuentas, pero este no se ha extendido a toda la rama con igual empuje (p. 27).

La OCDE (2009) (como se citó en OCDE, 2018) precisa que la implementación de políticas de integridad en la administración pública es un reto. El problema implica el cómo convertir y establecer las políticas y las normas nacionales en la realidad organizacional. Es relevante indicar a los actores de integridad específicos a fin de integrar el rol indispensable de los gerentes en la motivación de la integridad y la alineación de la conducta ética. Por supuesto que, la experiencia internacional se muestra de acuerdo de nombrar a una persona o una unidad especializada e independiente con responsabilidad y que asuma en última instancia por la ejecución interna y el impulso de las leyes y políticas de integridad. Resulta prioritario el proporcionar directrices y protocolos acerca de la ética y conflictos de interés personalizado e interactivo. En consecuencia, una unidad o un oficial de integridad es parte del segundo nivel de defensa del sistema de control interno organizacional (p. 34)

La Encuesta OCDE en América Latina 2018, respecto a integridad estatal determinó que varios países de la región solicitan oficiales u oficinas de

integridad en sus ministerios. Pero, la forma en que se han de integrar puede ser diferenciable. México por ejemplo, cuenta con Comités de Ética, responsables de aplicar las políticas de integridad en las entidades. Honduras, asumió los Comités de Probidad y Ética Pública, con un modelo parecido al anterior. Costa Rica, conformó una Comisión de Rescate y Formación de Valores Institucional, que tiene como función primordial, la de promover la ética en el servicio que ofrecen las entidades públicas. Brasil, actualmente, terminó la implementación de sus novísimas Unidades de Gestión de Integridad. En Paraguay, las Unidades de Transparencia y Anticorrupción (UTA) prestan servicio en las entidades del Ejecutivo y desarrollan su trabajo con la Secretaría Nacional Anticorrupción (SENAC) con la finalidad de cumplir las políticas públicas del gobierno respecto a integridad, transparencia, rendición de cuentas y prevención de la corrupción” (p. 34).

La citada encuesta OCDE (018) señala que en el caso de Uruguay, todos los ministerios tienen un Oficial de Enlace con la Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP) Los oficiales de enlace vienen a ser los encargados de enterarse sobre actos de corrupción y entregar a la JUTEP las declaraciones juradas de los funcionarios. En el Perú, a partir del Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012-2016, se han creado oficinas anticorrupción en el poder Ejecutivo, sin tener un marco normativo; es decir, su organigrama no se encontraba sustentado en una norma. En Argentina, la Secretaría de Integridad Pública está en el proceso de ordenamiento del sistema, definición de roles y funciones de las Oficinas de Integridad Institucional, actualmente solo existen enlaces de integridad; y, en Chile está en el proceso de implementar, de manera voluntaria, oficiales de integridad en la administración pública (pp. 34-35).

Peñailillo (2012) indica que en México, Argentina, República Dominicana y Bolivia, y otros, los Estados vienen desarrollando iniciativas para mejorar la capacidad investigadora vigorizar la identificación y represión de la corrupción. Ello implica la capacitación y especialización de los recursos humanos en las diferentes entidades públicas; la determinación de un presupuesto aceptable; ejecutar convenios de cooperación y reciprocidad de la información; y el

perfeccionamiento de estrategias modernas de detección e investigación. En este contexto, las instituciones públicas deben contar con las denuncias, las declaraciones patrimoniales y de intereses de los funcionarios públicos y altas autoridades. En los países citados e incluyendo a Brasil, Chile y Jamaica, se observa una mayor preocupación por la observancia de exhibir dichas declaraciones y la utilización efectiva de ellas para identificar acciones corruptas (p. 55).

En Argentina, la Oficina Anticorrupción, del Ministerio de Justicia y Recursos Humanos, evalúa las declaraciones de patrimonio en sus funciones de prevención y detección. La Dirección de Políticas de Transparencia de la Oficina Anticorrupción ejecuta acciones de control de las declaraciones juradas patrimoniales. En el 2010 se verificó 157 casos donde existían datos que orientaban a la posibilidad de la comisión de delitos. Así también, la Dirección de Investigaciones aprovecha la información de las declaraciones juradas patrimoniales para querellarse y/o ser parte de procesos penales por corrupción. En el 2006, en Brasil, se creó la Secretaría de Prevención de la Corrupción e Informaciones Estratégicas, la misma que ha viabilizado la coordinación y unidad de acción a las funciones de inteligencia contra la corrupción y la promoción de estrategias modernas en prevención de la corrupción (p. 56).

Medio 3: Eficaz coordinación entre los actores involucrados en la implementación de las herramientas anticorrupción.

Indiscutiblemente la corrupción es un fenómeno complejo. El estudio de todo el proceso que conlleva a la corrupción, ha puesto en evidencia que cada entidad pública cumple sólo una parte de su preponderante función en el combate contra la corrupción; en consecuencia, la efectividad en esta lucha solo se garantiza por medio de la voluntad de las entidades en coordinar y brindarse apoyo en las acciones comunes. Las acciones integradas para identificar hechos de corrupción han demostrado ser efectivas en Colombia y en Brasil. La coordinación entre organismos del Gobierno es primordial y es considerada un

objetivo en los planes preventivos de Paraguay y Bolivia, así como en los planes de fortalecimiento investigativo en México y República Dominicana (pp. 51-52).

En Chile, tres entidades independientes coordinan acciones en el combate contra la corrupción: La Contraloría General de la República (CGR), el Consejo de Defensa del Estado y el Ministerio Público. Ellos asumieron el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional en la investigación de actos de corrupción. Por ejemplo, la Contraloría facilita el acceso a la fiscalía a declaraciones de patrimonio e intereses de funcionarios públicos y a la base de datos del organismo. En Colombia se promueve alianzas de integridad en lo referente a adquisiciones públicas, actividad que se ejecutan también en otros Estados (p. 52).

En Brasil se está desarrollando la motivación a la implementación de acciones de integridad en las relaciones comerciales. La Oficina de la Contraloría (CGU) ha realizado acciones de cooperación con el sector privado por medio de la entidad Ethos, habiendo instruido el Manual de Combate a la corrupción en el sector privado y la ejecución del Curso Virtual para pequeñas y medianas empresas (p. 52).

UNODC brinda asistencia técnica a los países para el diseño de políticas anticorrupción y el fortalecimiento institucional para la implementación de la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) (p. 57).

2.3.2 Cambio innovador

Como se ha expresado en el marco teórico, existe una política contra la corrupción general que abarca a todo funcionario público, señalado en el Plan Nacional Contra la Corrupción 2012-2016 y en el actual Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021.; sin embargo, todavía

muestran deficiencias en su diseño, implementación y coordinación de los actores.

Es relevante precisar que un policía representa la justicia, probidad, quien hace respetar la ley y debe respetarla. Si éste se sumerge en actos de corrupción, indudablemente perderá el respeto de la población quien asumirá la justicia con sus propias manos y se generaría un caos en el país. No se puede negar los diferentes comportamientos delictivos que muestran los efectivos policiales de forma continua y que constituyen la información diaria de los medios de comunicación; así como, las diferentes encuestas descritas en el planteamiento del problema de la presente investigación, que dan como resultado la negativa percepción ciudadana respecto a la conducta del policía.

El servidor público policial se encuentra involucrado en diferentes hechos de corrupción que van desde el recibimiento de dos soles en el servicio de tránsito hasta actos de robos agravados, homicidios, secuestros y tráfico ilícito de drogas; en consecuencia, para elaborar un diseño de la política pública anticorrupción policial, es importante identificar las motivaciones que tiene el personal policial para cometer actos corruptos.

La ONUDC (2010) señaló que la deficiente integridad y la corrupción se observan en las diferentes organizaciones y sociedades (p. 5); personas íntegramente honestas pueden ser tentadas o verse impulsadas a realizar acciones corruptas por situaciones personales significativamente adversas, por un trato inadecuado en la oficina laboral, por intereses no alcanzados (especialmente el económico) o solo asume que el resultado codiciado es posible lograrlo, quebrantándolas normas. Otras motivaciones se enmarcan en la idea profunda de progresar, o triunfar, contraviniendo las normas de la moral y la Ley. Asimismo, cuando la persona se ve involucrado en hechos de corrupción, otras personas o seudos compañeros fortalecen la conducta corrupta y lo impulsan a continuar en estas prácticas (p. 6).

La UNODC precisa además que esta motivación también es posible que se produzca desde el entorno externo; teniendo en cuenta el accionar característico utilizado por los integrantes de las organizaciones delictivas, para influenciar en los efectivos policiales de cualquier nivel de comando. Por lo tanto, el diseño de la política pública anticorrupción debe conllevar la elaboración de una estrategia racional consistente en disminuir hasta eliminar las oportunidades de practicar acciones corruptas y aumentar las posibilidades de sancionar drásticamente estas conductas (2010, p. 6).

En este contexto se plantea rediseñar e implementar una política pública anticorrupción policial, que se elabore de acuerdo a la doctrina del diseño de una política pública y no de manera mediática. Para el logro de este propósito es importante tener en cuenta el diseño adecuado y eficiente de una política pública; en el cual se realice, un diagnóstico objetivo que determine las causas que originan el problema. Asimismo, siguiendo la doctrina del diseño, plantear objetivos y metas estratégicas viables desarrolladas en base al diagnóstico.

Es relevante identificar a la población afectada y evaluar la actual política establecida en el Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012-2016, respecto a los objetivos estratégicos 1.1 y 1.2 que indican: “Propiciar acciones de coordinación y compartir la data entre las instituciones involucradas en la prevención, investigación y sanción de la corrupción” y “Fortalecer a las entidades públicas que luchan contra la corrupción”, considerando además las actividades que se plantearon en dicha oportunidad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2012). Asimismo, se tiene que tener en cuenta los costos de inversión y de operación que conlleva la implementación. También es necesario practicar un estudio de factibilidad, valoración e interpretación del problema, evaluar la propuesta y elaborar un Plan de Acción.

Por otro lado, para lograr una eficaz implementación de las herramientas anticorrupción en la Policía Nacional y una eficaz coordinación entre los actores involucrados es importante la selección y designación de recursos humanos, logísticos y tecnológicos y el presupuesto para lograr la sostenibilidad de la

propuesta innovadora. También es relevante establecer los roles de las instituciones y oficinas comprometidas y fortalecer su compromiso con esta noble misión.

2.3.3 Prototipo de solución

La Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (2017) precisó que es importante implementar en el Estado mecanismos que garanticen la prevención y sanción de la corrupción, propender al mejoramiento de las entidades estatales, identificando los errores de los cuales se vale la corrupción. En ese contexto, esta Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción se dimensionó en tres ejes: Eje 1: Capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción, corresponde a la dación de estrategias de prevención que propicie la generación de una cultura de integridad colateral en la población; teniendo entre sus objetivos específicos el de promover e instalar una cultura de integridad y de ética pública en los servidores civiles y en la ciudadanía y el de reforzar el Sistema Nacional de Control el cual presenta deficiencias que limitan su funcionamiento.

Según Shack (2016) (como se citó en Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, 2017) no se cuenta con procesos de supervisión o auditorías de desempeño en los órganos del Sistema Nacional de Control. Sus procedimientos se ubican en el control posterior; en consecuencia no se identifican las acciones ilícitas que afectan la integridad estatal, hasta que estas se han cometido y producido la imagen negativa en el Estado.

Mediante el Decreto Supremo N°044-2018-PCM del 25 de abril del 2018 se aprobó el Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2018-2021, instruido por la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción; en el cual de forma particular señala entre una de sus acciones de identificación de riesgos, el de fortalecer las acciones respecto a la selección y ascenso, promoviendo el ingreso y permanencia de los mejores efectivos en el interior de la PNP, así como los profesionales destacados en el Ministerio Público y Poder Judicial; no se ubica en ningún otro artículo la implementación de mecanismos o herramientas de

prevención en el ámbito de la Policía Nacional. Asimismo, esta comisión elaboró la Directiva N°01-2019-PCM/SIP, mediante una resolución de Secretaría de Integridad Pública N°01-2019-PCM/SIP del 24 de julio del 2019, último documento normativo elaborado por la citada Comisión; en este se dan los lineamientos para la implementación de la función de integridad en las entidades de la Administración Pública.

Para establecer el prototipo de solución ha sido necesario determinar cuáles son los medios involucrados en el problema público por intervenir, en el desarrollo de la investigación se ha considerado los tres medios descritos en el árbol de medios: diseño adecuado de las herramientas anticorrupción en la lucha contra la corrupción policial, la eficiente implementación de estas herramientas y una eficiente coordinación entre los actores involucrados.

Específicamente, para el rediseño de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas, es necesario la designación de un equipo de trabajo conformado por un número de profesionales proporcional al número de declaraciones juradas a evaluar; asimismo, debe estar compuesto especialmente por contadores, personal con experiencia en auditoría e investigación quienes deben de ser seleccionados cumpliendo requisitos como el no tener antecedentes policiales ni penales, no haber sido involucrado e investigado en actos de corrupción, contar con estudios mínimo de Maestría; la designación debe realizarse mediante Resolución Ministerial.

El equipo especial, tienen que establecer la información que se requiere ser evaluada en las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas. (ingreso policial, otras remuneraciones), como son las cuentas bancarias nacional e internacional, propiedades, muebles, inmuebles, vehículos, conteniendo el valor y fecha de adquisición, viajes al extranjero realizados, ingresos por alquileres, pensiones, herencias, becas, donaciones, etc. Bienes de la sociedad de gananciales y de propiedad de su cónyuge; asimismo, es importante evaluar y rediseñar del software o plataforma informática “Sistema de declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas de la PNP”, establecer la Unidad o unidades

policiales encargadas del registro, proceso, investigación y evaluación de las declaraciones juradas; elaboración del cronograma de trabajo que considere un periodo de tiempo de entrega de las declaraciones juradas por unidades policiales a nivel nacional y las sanciones de su incumplimiento, designación de la Unidad o equipo policial de supervisión y control de las actividades, ante la identificación de irregularidades o desbalance patrimonial mediante informe se comunica al comando e Inspectoría General y la formulación del diseño de trabajo de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas.

Es relevante aclarar que podría ser compleja la verificación y contrastes de todas las declaraciones juradas del personal policial en actividad, que comprenden aproximadamente 130,000 efectivos policiales; sin embargo, podría considerarse filtros específicos para reducir este procedimiento; por ejemplo, solo se consideraría al personal con más de 10 o 15 años de servicio, con este primer filtro se estaría reduciendo a más de la mitad de efectivos policiales; un segundo filtro sería las unidades específicas que se identifiquen como proclives a actos de corrupción, también permitiría reducir a otro 50% del restante; un tercer filtro, estaría dado por el tiempo de servicios (más de ocho años) en la misma unidad proclive a corrupción; un cuarto filtro, podría ser las notas de agente o antecedentes de denuncias por presuntos actos de corrupción.

Existe un mecanismo moderno de verificación que también puede adquirirse; el caso de un software elaborado específicamente para ingresar las declaraciones juradas directamente por cada efectivo policial; y por medios informáticos, la unidad encargada de la verificación, proceder a cargar información referida a propiedades, cuentas bancarias, etc., que registre el policía, con autorización expresa del Ministerio Público y Juzgado penal correspondiente; así como, el permiso a través de convenio con la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), entre otras.

Para el rediseño de la prueba de control y confianza, se establecen como actividades la designación de un equipo de trabajo conformado por un número

de profesionales proporcional al número de pruebas de integridad a administrar, debe contratarse específicamente a profesionales expertos en el manejo de pruebas de integridad con experiencia; y, deben ser seleccionados igual como el equipo de trabajo para las declaraciones juradas; asimismo, se tiene que contratar a profesionales poligrafistas y psicólogos para la implementación de entrevistas, visitas, evaluaciones escritas, o por medios informáticos, determinar los ambientes, materiales y accesorios. Se ha de elaborar un cronograma de aplicación a todas las unidades a nivel nacional, priorizando las unidades de manejo de presupuesto, operativas y al personal de Oficiales PNP, los resultados tienen que ser asumidos en los cambios de colocación anual de Oficiales, también, e necesario la reasignación mediata de los Oficiales y Sub Oficiales que no pasaron la prueba exitosamente, finalmente se formula el diseño de trabajo de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas.

En cuanto al diseño de la rendición de cuentas, se plantean las siguientes actividades específicas, designación de un equipo de trabajo conformado por cinco personas, tres profesionales del área de sociología, psicología con el dominio de majo de masas; quienes deben de ser seleccionados cumpliendo los mismos requisitos que se han descrito para las herramientas anticorrupción anteriores; siendo incluidos, el Jefe de la región Policial Lima, jefe de la división territorial y los comisarios, quienes realizarán reuniones de trabajo para establecer las situaciones que se informaran a la población sobre la rendición de cuentas. Se puede iniciar la información con los recursos, humanos, logísticos y presupuesto que cuenta para el trabajo diario, los planes de operaciones con que se cuenta para contrarrestar las diferentes acciones que perturban la paz y convivencia pacífica, acciones operativas del personal policial, estadísticas de logros y por alcanzar; limitaciones que presenta.

Además, respecto al diseño de prueba de integridad, es relevante también igual que las anteriores herramientas anticorrupción, designar el equipo de trabajo del rediseño de la prueba de integridad, quienes se reunirán para determinar la selección de los comisionados de integridad, pueden ser policías o civiles contratados por concurso público, es importante, determinar de las

restricciones a la prueba de integridad, así como las limitaciones de la actuación del comisionado de integridad; también ha de elaborar el contenido y procedimiento de aplicación de la prueba de integridad, sin el ánimo de insinuar, provocar o incitar a la comisión de un delito, además se debe de evitar la vulneración de la vida privada del evaluado, Establecimiento de un equipo de trabajo de monitoreo y grabación por medios electrónicos, del desarrollo de la prueba y la Formulación del rediseño de la prueba de Integridad.

Tabla 10

Medio involucrado, actividades y tiempo para el diseño de las herramientas anticorrupción.

Medio involucrado	Actividades	Tiempo
Diseño del registro de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas.	Designación de un equipo de trabajo para el rediseño de las declaraciones juradas.	10 días
	Diagnóstico del actual sistema de registro y evaluación de las declaraciones juradas.	10 días
	Reunión de trabajo para determinar la información que se requiere en las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas. (ingreso policial, otras remuneraciones), cuentas bancarias nacional e internacional, propiedades, muebles, inmuebles, vehículos, conteniendo el valor y fecha de adquisición, viajes al extranjero realizados, ingresos por alquileres, pensiones, herencias, becas, donaciones, etc. Bienes de la sociedad de gananciales y de propiedad de su cónyuge.	15 días
	Evaluación y rediseño del software o plataforma informática "Sistema de declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas de la PNP".	15 días
	Reunión de trabajo para establecer la Unidad o unidades policiales encargadas del registro, proceso, investigación y evaluación de las declaraciones juradas.	5 días
	Cronograma de trabajo que considere un periodo de tiempo de entrega de las declaraciones juradas por unidades policiales a nivel nacional y las sanciones de su incumplimiento.	10 días
	Designación de la Unidad o equipo policial de supervisión y control de las actividades.	2 días
	Ante la identificación de irregularidades o desbalance patrimonial mediante informe se comunica al comando e Inspectoría General	2 días
	Formulación del diseño de trabajo de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas.	5 días

Diseño de la prueba de control y confianza	Designación de un equipo de trabajo para el rediseño de la prueba de control y confianza	2 días
	Designación de los profesionales poligrafistas de la PNP debidamente certificados	5 días
	Designación de los profesionales psicólogos encargados de las entrevistas, visitas, evaluaciones escritas, o a través de medios informáticos.	5 días
	Determinación de ambientes adecuados, materiales y accesorios para la aplicación de la prueba y entrevistas.	5 días
	Cronograma de aplicación todas las unidades a nivel nacional, priorizando las unidades de manejo de presupuesto, operativas y al personal de Oficiales PNP.	10 días
	Los resultados deben ser considerados en los cambios de colocación anual de Oficiales	permanente
	Reasignación inmediata de los Oficiales y Sub Oficiales que no pasaron la prueba exitosamente.	30 días
	Aplicación de la prueba anualmente.	permanente
Diseño de rendición de cuentas al ciudadano	Formulación del rediseño de aplicación de la prueba	15 días
	Designación del equipo de trabajo del rediseño de rendición de cuentas, debiendo ser incluidos, el Jefe de la región Policial Lima, jefe de la división territorial y los comisarios.	2 días
	Reunión de trabajo para determinar los factores que se han de informar al ciudadano en la rendición de cuentas. Se sugiere iniciar la información con los recursos, humanos, logísticos y presupuesto que cuenta para el trabajo diario, los planes de operaciones con que se cuenta para contrarrestar las diferentes acciones que perturban la paz y convivencia pacífica, acciones operativas del personal policial, estadísticas de logros y por alcanzar; limitaciones que presenta.	15 días
	Espacio de tiempo para la absolución de preguntas del ciudadano.	30 minutos
	Cronograma de reuniones comunitarias de rendición de cuentas, preferentemente bimestral o trimestral.	60 o 90 días
	Formulación del rediseño de rendición de cuentas al ciudadano.	15 días
	Designación del equipo de trabajo del rediseño de la prueba de integridad.	15 días
Diseño adecuado de prueba de integridad	Reunión de trabajo para determinar la selección de los comisionados de integridad, pueden ser policías o civiles contratados por concurso público.	10 días
	Determinación de las restricciones a la prueba de integridad.	10 días
	Determinación de las limitaciones de la actuación del comisionado de integridad.	10 días
	Elaboración del contenido y procedimiento de aplicación de la prueba de integridad, evitando la insinuación, provocación y/o incitación a la comisión de	15 días

actos contrarios a la ley. Evitar la vulneración de la vida privada del evaluado.	
Establecimiento de un equipo de trabajo de monitoreo y grabación por medios electrónicos, del desarrollo de la prueba.	10 días
Formulación del rediseño de la prueba de Integridad.	5 días

Fuente: Elaboración propia

Para el segundo medio respecto a la implementación de las herramientas contra la corrupción se ha planteado actividades para el registro, evaluación e investigación de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas, como el nombramiento y entrega de la logística al personal designado para la implementación de las declaraciones juradas, la distribución de funciones a través de equipos de trabajo para la verificación, evaluación e investigación, es importante realizar una prueba del nuevo sistema de registro de declaraciones juradas, así también, se tiene que difundir por medio de la Web de la policía el cronograma de recepción de declaraciones juradas, en forma virtual, se procede a la verificación de los registros y se determina los que ha sido deficientes o no se registraron, debiéndose formular el Informe por el equipo de verificación; inmediatamente se tiene que notificar en la página Web policial, el registro las declaraciones jurada defectuosas, señalando un plazo aproximado de 15 días; luego, las declaraciones deben ser remitida al equipo de evaluación quien establecerá las declaraciones que presenten evidencias relevantes para ser investigadas (equipo de evaluación), para lo cual formulará el Informe remitirá las declaraciones observadas al equipo de investigación. Este equipo debe de realizar las investigaciones de contraste de información económica; y, de encontrar evidencias que conlleven a un presunto desbalance económico, elaborará el Informe al comando policial, para la denuncia y a la Fiscalía e Inspectoría para las acciones administrativas.

Respecto, a la implementación de la herramienta de control y confianza, se plantean las siguientes actividades específicas, nombramiento y entrega de equipos de poligrafía, logística al equipo especial, nombramiento y entrega de ambientes de trabajo a los profesionales poligrafistas y psicólogos de la PNP, asimismo, se debe notificar a las unidades según cronograma establecido en el diseño, se debe tener en cuenta la elaboración de las preguntas claves conforme

a la unidad policial donde presta servicios el evaluado, el proceso de aplicación de la prueba debe ceñirse al requisito que exige la Asociación Peruana de Poligrafistas y Evaluadores Forenses de la Credibilidad (APPEFC), la American Polygraph Assosiation (APA) y la American Societyfor Testing and Materials (ASTM); con los resultados obtenidos, es necesario reasignar de forma inmediata a los Oficiales y Sub Oficiales que no pasaron la prueba exitosamente; además se debe formular el Informe correspondiente. Cabe señalar que esta prueba tiene que implementarse cada año.

Con relación a la rendición de cuentas, se han de implementar las siguientes actividades, nombramiento del equipo de trabajo considerando al Jefe de la región Policial Lima, jefe de la división territorial y los comisarios, revisión por parte del Jefe de la Región Policial Lima, de la información que dará cuenta el Comisario a la ciudadanía, notificar a los ciudadanos del sector por los medios de comunicación, volantes y los representantes de juntas vecinales, una vez realizada la actividad, se tiene que evaluar el proceso de rendición de cuentas; asimismo, se debe dar cumplimiento a las medidas disciplinarias que corresponda, en los comisarios que no cumplen con el cronograma establecido y no formulen el Informe correspondiente.

En lo que respecta a la implementación de la herramienta de prueba de integridad, es inmediato incorporar a los primeros comisionados de Integridad, toda intervención en esta prueba debe comunicarse anticipadamente al comando o jefe inmediato de la intervención, señalando fecha, hora y estrategia a utilizar, es importante perennizar el proceso de intervención, finalmente se formula el Informe con el resultado correspondiente

Tabla 11

Medio involucrado, actividades y tiempo para la implementación de las herramientas anticorrupción

Medio involucrado	Actividades	Tiempo
Implementación del registro de las declaraciones	Nombramiento y entrega de la logística al personal designado para la implementación de las declaraciones juradas	10 días
	Designación de equipos de trabajo, para la verificación, evaluación e investigación.	5 Días

juradas de ingresos, bienes rentas.	de	Prueba del nuevo sistema de registro de declaraciones juradas.	10 días	
	y	Difusión a través de la Web policial del cronograma de recepción de declaraciones juradas, en forma virtual.	10 días	
		Verificación de los registros de declaraciones juradas en el sistema; determinando las que han sido bien realizadas y las deficientes, formular un Informe. (Equipo de verificación)	20 días	
		Notificar a través de la Web el registro las declaraciones jurada defectuosas, señalando un plazo razonable (Equipo de verificación) (15 días)	5 días	
		Evaluación de las declaraciones juradas estableciendo las que presentan evidencias relevantes para ser investigadas (equipo de evaluación), formulando el Informe y remitiendo los expedientes observados al equipo de investigación	20 días	
		Practicar las investigaciones de contraste de información económica.	30 días	
		De existir evidencias de un presunto desbalance económico, elaborará el Informe correspondiente al comando policial, para su posterior denuncia penal.	5 días	
		Informe conteniendo las evidencias al comando policial	2 días	
		Denuncia correspondiente a la Fiscalía e Inspectoría para las acciones administrativas	2 días	
		Nombramiento y entrega de equipos de poligrafía, logística, al equipo de trabajo para el rediseño de la prueba de control de confianza	5 días	
		Nombramiento y entrega de ambientes de trabajo a los profesionales poligrafistas de la PNP debidamente certificados	5 días	
		Nombramiento de los profesionales psicólogos encargados de las entrevistas, visitas, evaluaciones escritas, o a través de medios informáticos.	5 días	
	Implementación de la prueba de control y confianza		Notificación a las unidades según cronograma para poner a disposición del equipo, al personal policial, según el requerimiento.	5 días
			Formulación de las preguntas claves según la labor que desempeña el evaluado.	10 días
		Ceñirse a los requisito que exige la La Asociación Peruana de Poligrafistas y Evaluadores Forenses de la Credibilidad (APPEFC) y la American Polygraph Assosiation (APA) y la American Societyfor Testing and Materials (ASTM).	10 días	
		Reasignación inmediata de los Oficiales y Sub Oficiales que no pasaron la prueba exitosamente.	30 días	
		Formulación del Informe correspondiente	2 días	

	Aplicación de la prueba anualmente.	permanente
Implementación de la rendición de cuentas al ciudadano	Nombramiento del equipo de trabajo del rediseño de rendición de cuentas, considerando al Jefe de la región Policial Lima, jefe de la división territorial y los comisarios.	30 días
	Cumplimiento del cronograma establecido en el rediseño.	15 días
	Revisión por parte del Jefe de la Región Policial Lima, de la información que dará cuenta el Comisario a la ciudadanía.	15 días
	Notificación a la población local, por medio de los medios de comunicación, volantes y los representantes de juntas vecinales.	30 días
	Evaluación del proceso de rendición de cuentas.	30 días
	Cumplimiento de medidas disciplinarias a los comisarios que no cumplen con el cronograma establecido.	15 días
	Formulación del Informe de rendición de cuentas al ciudadano.	10 días
Implementación de prueba de integridad	Nombramiento y entrega del Plan de trabajo a los comisionados encargados de la prueba de integridad.	15 días
	Comunicación al comando o jefe inmediato de la intervención que se ha de realizar, señalando fecha, hora y estrategia a utilizar.	5 días
	Perennización de todo el proceso de intervención	permanente
	Evaluación del proceso de intervención identificando las deficiencias y fallas.	5 días
	Formulación del Informe con el resultado correspondiente.	Permanente

Fuente: Elaboración propia

Para el tercer medio es necesario y relevante las reuniones entre el comando policial y alcalde para establecer los roles que asumirán el comisario y el gerente de seguridad ciudadana; así también, del acuerdo entre estas autoridades, se debe disponer mediante un Memorándum o Directiva conjunta, las funciones del comisario y del gerente de seguridad ciudadana; también es significativo las reuniones comisario-Gerente de seguridad ciudadana realizar actividades conjuntas; pueden ser en el local de la comisaría o en la gerencia. Es importante un rol de conferencias al personal designado, sobre la delicada y noble misión de implementar la política pública anticorrupción en la Policía Nacional, se debe formular el Plan de Operaciones conjunto, estableciendo las zonas de patrullaje, horas, personal designado tanto de la comisaría como de la gerencia de seguridad ciudadana y elaboración del Informe integral de las acciones de coordinación y actividades logradas.

Tabla 12

Medio involucrado, actividades y tiempo para la coordinación de las herramientas anticorrupción

Medio involucrado	Actividades	Tiempo
Eficiente coordinación entre los actores involucrados en la implementación de la política pública anticorrupción.	Reuniones de comando policial entre actores responsables del diseño e implementación de las herramientas contra la corrupción	Según agenda
	Disposición de los Oficiales encargados para contrastar información referida a las herramientas contra la corrupción	permanente
	Conferencias a todo el personal comprometido en la gestión de las herramientas contra la corrupción.	Permanente
	Plan de operaciones conjunto	10 días

Fuente: Elaboración propia

2.3.4 Matriz de innovación

Para lograr los medios, es primordial que se precisen los cambios innovadores, la institución responsable del cambio y las actividades necesarias para el logro del cambio por parte de esta entidad. Se ha tomado en cuenta que, las diferentes acciones que se han venido implementando por eliminar la corrupción en el ámbito policial han sido mediáticas y de carácter político que han obedecido al protagonismo del Ministro de Interior del momento, esta situación no ha conducido a nada. Se han cambiado o modificado normas que sancionaban con el doble de la pena al personal policial que cometía delitos, estableciéndose posteriormente su inconstitucionalidad, se ha modificado hasta en tres oportunidades el régimen disciplinario en los últimos diez años, se han

efectuado cambios de colocación de algunas unidades policiales en su totalidad, entre otras acciones. Ello no ha logrado reducir las conductas corruptas del personal.

En consecuencia, para el diseño e implementación de las herramientas contra la corrupción policial se ha señalado los cambios específicos y las actividades que han sido detalladas en la tabla 8, tanto en la declaraciones juradas, como en las prueba de control y confianza, rendición de cuentas y de integridad; se presentan las siguientes tablas señalando el responsable de cada actividad.

Tabla 13

Matriz de innovación para el diseño de las herramientas contra la corrupción

Medio involucrado	Cambio innovador para lograr el medio	¿Quién es el responsable del cambio?	¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio?
Diseño adecuado de las herramientas anticorrupción en la lucha contra la corrupción policial.	Diseño del registro de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas.	Oficina de Planeamiento MININTER-PNP, Inspectoría jefe Región Policial Lima, Dirección contra la Corrupción PNP.	Designación de un equipo de trabajo para el rediseño de las declaraciones juradas. Diagnóstico del actual sistema de registro y evaluación de las declaraciones juradas. Reunión de trabajo para determinar la información que se requiere en las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas. (ingreso policial, otras remuneraciones), cuentas bancarias nacional e internacional, propiedades, muebles, inmuebles, vehículos, conteniendo el valor y fecha de adquisición, viajes al extranjero realizados, ingresos por alquileres, pensiones, herencias, becas, donaciones, etc. Bienes de la sociedad de gananciales y de propiedad de su cónyuge. Evaluación y rediseño del software o plataforma informática "Sistema de declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas de la PNP". Reunión de trabajo para establecer la Unidad o unidades policiales encargadas del registro, proceso, investigación y evaluación de las declaraciones juradas.

<p>Diseño de la prueba de control y confianza</p> <p>Oficina de Planeamiento MININTER-PNP, Inspectoría jefe Región Policial Lima, Dirección contra la Corrupción PNP.</p>	<p>Cronograma de trabajo que considere un periodo de tiempo de entrega de las declaraciones juradas por unidades policiales a nivel nacional y las sanciones de su incumplimiento.</p> <p>Designación de la Unidad o equipo policial de supervisión y control de las actividades.</p> <p>Ante la identificación de irregularidades o desbalance patrimonial mediante informe se comunica al comando e Inspectoría General</p> <p>Formulación del diseño de trabajo de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas.</p>
<p>Diseño de rendición de cuentas al ciudadano o</p> <p>Oficina de Planeamiento MININTER-PNP, Inspectoría jefe Región Policial Lima, Dirección contra la</p>	<p>Designación de un equipo de trabajo para el rediseño de la prueba de control y confianza</p> <p>Designación de los profesionales poligrafistas de la PNP debidamente certificados</p> <p>Designación de los profesionales psicólogos encargados de las entrevistas, visitas, evaluaciones escritas, o a través de medios informáticos.</p> <p>Determinación de ambientes adecuados, materiales y accesorios para la aplicación de la prueba y entrevistas.</p> <p>Cronograma de aplicación todas las unidades a nivel nacional, priorizando las unidades de manejo de presupuesto, operativas y al personal de Oficiales PNP.</p> <p>Los resultados deben ser considerados en los cambios de colocación anual de Oficiales</p> <p>Reasignación inmediata de los Oficiales y Sub Oficiales que no pasaron la prueba exitosamente.</p> <p>Aplicación de la prueba anualmente.</p> <p>Formulación del rediseño de aplicación de la prueba</p> <p>Designación del equipo de trabajo del rediseño de rendición de cuentas, debiendo ser incluidos, el Jefe de la región Policial Lima, jefe de la división territorial y los comisarios.</p> <p>Reunión de trabajo para determinar los factores que se han de informar al ciudadano en la rendición de cuentas. Se sugiere iniciar la información con los recursos, humanos, logísticos y</p>

	Corrupción PNP.	<p>presupuesto que cuenta para el trabajo diario, los planes de operaciones con que se cuenta para contrarrestar las diferentes acciones que perturban la paz y convivencia pacífica, acciones operativas del personal policial, estadísticas de logros y por alcanzar; limitaciones que presenta.</p> <p>Espacio de tiempo para la absolución de preguntas del ciudadano.</p> <p>Cronograma de reuniones comunitarias de rendición de cuentas, preferentemente bimestral o trimestral.</p> <p>Formulación del rediseño de rendición de cuentas al ciudadano.</p>
Diseño de prueba de integridad	Oficina de Planeamiento MININTER-PNP, Inspectoría jefe Región Policial Lima, Dirección contra la Corrupción PNP.	<p>Reunión de trabajo para determinar la selección de los comisionados de integridad, pueden ser policías o civiles contratados por concurso público.</p> <p>Determinación de las restricciones a la prueba de integridad.</p> <p>Determinación de las limitaciones de la actuación del comisionado de integridad.</p> <p>Elaboración del contenido y procedimiento de aplicación de la prueba de integridad, evitando la insinuación, provocación y incitación a la comisión de actos contrarios a la ley. Evitar la vulneración de la vida privada del evaluado.</p> <p>Establecimiento de un equipo de trabajo de monitoreo y grabación por medios electrónicos, del desarrollo de la prueba.</p> <p>Formulación del rediseño de la prueba de Integridad.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Matriz de innovación para la implementación de las herramientas contra la corrupción

Medio involucrado	Cambio innovador para lograr el medio	¿Quién es el responsable del cambio?	¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio?
Eficiente implementación de las herramientas anticorrupción	Implementación del registro de las declaraciones juradas de ingresos,	Policía Nacional.	<p>Nombramiento y entrega de la logística al personal designado para la implementación de las declaraciones juradas</p> <p>Designación de equipos de trabajo, para la verificación, evaluación e investigación.</p>

<p>ción en la Policía Nacional.</p>	<p>bienes y rentas.</p>		<p>Prueba del nuevo sistema de registro de declaraciones juradas.</p> <p>Difusión a través de la Web policial del cronograma de recepción de declaraciones juradas, en forma virtual.</p> <p>Verificación de los registros de declaraciones juradas en el sistema; determinando las que han sido bien realizadas y las deficientes, formular un Informe. (Equipo de verificación)</p> <p>Notificar a través de la Web el registro las declaraciones jurada defectuosas, señalando un plazo razonable (Equipo de verificación) (15 días)</p> <p>Evaluación de las declaraciones juradas estableciendo las que presentan evidencias relevantes para ser investigadas (equipo de evaluación), formulando el Informe y remitiendo los expedientes observados al equipo de investigación</p> <p>Practicar las investigaciones de contraste de información económica.</p> <p>De existir evidencias de un presunto desbalance económico, elaborará el Informe correspondiente al comando policial, para su posterior denuncia penal.</p> <p>Informe conteniendo las evidencias al comando policial</p> <p>Denuncia correspondiente a la Fiscalía e Inspectoría para las acciones administrativas</p>
<p>Implementación de la prueba de control y confianza.</p>		<p>Dirección de Recursos Humanos de la PNP</p> <p>Inspectoría General, Dirección contra la Corrupción e Inteligencia.</p>	<p>Nombramiento y entrega de equipos de poligrafía, logística, al equipo de trabajo para el rediseño de la prueba de control de confianza</p> <p>Nombramiento y entrega de ambientes de trabajo a los profesionales poligrafistas de la PNP debidamente certificados</p> <p>Nombramiento de los profesionales psicólogos encargados de las entrevistas, visitas, evaluaciones escritas, o a través de medios informáticos.</p> <p>Notificación a las unidades según cronograma para poner a disposición del equipo, al personal policial, según el requerimiento.</p> <p>Formulación de las preguntas claves según la labor que desempeña el evaluado.</p>

		<p>Ceñirse a los requisito que exige la La Asociación Peruana de Poligrafistas y Evaluadores Forenses de la Credibilidad (APPEFC) y la American Polygraph Assosiation (APA) y la American Societyfor Testing and Materials (ASTM).</p> <p>Reasignación inmediata de los Oficiales y Sub Oficiales que no pasaron la prueba exitosamente.</p> <p>Formulación del Informe correspondiente</p> <p>Aplicación de la prueba anualmente.</p> <p>Nombramiento del equipo de trabajo del rediseño de rendición de cuentas, considerando al Jefe de la región Policial Lima, jefe de la división territorial y los comisarios.</p> <p>Cumplimiento del cronograma establecido en el rediseño.</p> <p>Revisión por parte del Jefe de la Región Policial Lima, de la información que dará cuenta el Comisario a la ciudadanía.</p> <p>Notificación a la población local, por medio de los medios de comunicación, volantes y los representantes de juntas vecinales.</p> <p>Evaluación del proceso de rendición de cuentas.</p> <p>Cumplimiento de medidas disciplinarias a los comisarios que no cumplen con el cronograma establecido.</p> <p>Formulación del Informe de rendición de cuentas al ciudadano.</p>
	<p>Implementación de la rendición de cuentas.</p>	
	<p>Implementación de la prueba de integridad. Policía Nacional y la División de Presupuesto</p>	<p>Nombramiento y entrega del Plan de trabajo a los comisionados encargados de la prueba de integridad.</p> <p>Comunicación al comando o jefe inmediato de la intervención que se ha de realizar, señalando fecha, hora y estrategia a utilizar.</p> <p>Perennización de todo el proceso de intervención</p> <p>Evaluación del proceso de intervención identificando las deficiencias y fallas.</p> <p>Formulación del Informe con el resultado correspondiente.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Matriz de innovación para eficiente coordinación entre actores involucrados

Medio involucrado	Cambio innovador para lograr el medio	¿Quién es el responsable del cambio?	¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio?
Eficaz coordinación entre los actores involucrados en el diseño e implementación de las herramientas contra la corrupción.	Determinación de roles de las unidades comprometidas.	Director General e Inspectoría General PNP	Reuniones de comando policial entre actores responsables del diseño e implementación de las herramientas contra la corrupción Disposición de los Oficiales encargados para contrastar información referida a las herramientas contra la corrupción Conferencias a todo el personal comprometido en la gestión de las herramientas contra la corrupción. Plan de operaciones conjunto
	Compromiso real de los actores involucrados.	Director General e Inspectoría General PNP	Reuniones de comando policial entre actores responsables del diseño e implementación de las herramientas contra la corrupción

Fuente: Elaboración propia

2.4 Selección de indicador para reducción del problema

Prosiguiendo con el desarrollo de las propuestas innovadoras, se presentan los respectivos indicadores por actividad y medio involucrado; de esta manera, se tendrá un control del avance de las actividades que se van implementando.

Tabla16

Selección de indicador para el diseño de las herramientas contra la corrupción

Medio involucrado	Actividades	Indicador
Diseño eficaz de las herramientas anticorrupción en la lucha contra la corrupción policial.	Designación de un equipo de trabajo para el rediseño de las herramientas contra la corrupción.	Resolución directoral
	Diagnóstico del actual sistema de registro y evaluación de las herramientas contra la corrupción.	Informe del diagnóstico
	Reunión de trabajo para determinar la información que se requiere en las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas. (ingreso policial, otras remuneraciones), cuentas bancarias nacional e internacional, propiedades, muebles, inmuebles, vehículos, conteniendo el valor y fecha de adquisición, viajes al extranjero realizados, ingresos por alquileres, pensiones, herencias, becas, donaciones, etc. Bienes de la sociedad de gananciales y de propiedad de su cónyuge.	Actas de reunión
	Evaluación y rediseño del software o plataforma informática “Sistema de declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas de la PNP”.	Informe de evaluación de Software
	Reunión de trabajo para establecer la Unidad o unidades policiales encargadas del registro, proceso, investigación y evaluación de las declaraciones juradas y demás herramientas contra la corrupción.	Actas de reunión
	Cronograma de trabajo que considere un periodo de tiempo de entrega de las declaraciones juradas y otras herramientas contra la corrupción por unidades policiales a nivel nacional y las sanciones de su incumplimiento.	Informe de cronograma.
	Designación de la Unidad o equipo policial de supervisión y control de las actividades.	Resolución Directoral
	Ante la identificación de irregularidades o desbalance patrimonial mediante informe se comunica al comando e Inspectoría General	Informe
	Formulación del diseño de trabajo de las herramientas contra la corrupción.	Diseño de las herramientas contra la corrupción.
	Designación de los profesionales poligrafistas de la PNP debidamente certificados	Resolución Directoral de nombramiento
Designación de los profesionales psicólogos encargados de las entrevistas, visitas, evaluaciones	Resolución Directoral de nombramiento	

escritas, o a través de medios informáticos.	
Determinación de ambientes adecuados, materiales y accesorios para la aplicación de la prueba y entrevistas.	Informe
Reasignación inmediata de los Oficiales y Sub Oficiales que no pasaron la prueba exitosamente.	Resolución Directoral de cambios
Espacio de tiempo para la absolución de preguntas del ciudadano.	Acta de reunión

Fuente: Elaboración propia

Tabla17

Selección de indicador para la implementación de las herramientas contra la corrupción

Medio involucrado	Actividades	Indicador
Eficaz implementación de las herramientas anticorrupción en la Policía Nacional.	Nombramiento y entrega de la logística al personal designado para la implementación de las declaraciones juradas	Resolución Directoral
	Designación de equipos de trabajo, para la verificación, evaluación e investigación.	Memorándum
	Prueba del nuevo sistema de registro de declaraciones juradas.	Informe de Prueba
	Difusión a través de la Web policial del cronograma de recepción de declaraciones juradas, en forma virtual.	Registro de publicaciones
	Verificación de los registros de declaraciones juradas en el sistema; determinando las que han sido bien realizadas y las deficientes, formular un Informe. (Equipo de verificación)	Informe de verificación
	Notificar a través de la Web el registro las declaraciones jurada defectuosas, señalando un plazo razonable (Equipo de verificación) (15 días)	Notificaciones
	Evaluación de las declaraciones juradas estableciendo las que presentan evidencias relevantes para ser investigadas (equipo de evaluación), formulando el Informe y remitiendo los expedientes observados al equipo de investigación	Informe de evaluación de las declaraciones
	Practicar las investigaciones de contraste de información económica.	Informe de investigaciones
De existir evidencias de un presunto desbalance económico, elaborará el Informe correspondiente al comando policial, para su posterior denuncia penal.	Informe	

Denuncia correspondiente a la Fiscalía e Inspectoría para las acciones administrativas	Cargo de denuncia fiscal
Nombramiento y entrega de equipos de poligrafía, logística, al equipo de trabajo para el rediseño de la prueba de control de confianza	Resolución Directoral
Nombramiento y entrega de ambientes de trabajo a los profesionales poligrafistas de la PNP debidamente certificados	Resolución Directoral y Acta
Nombramiento de los profesionales psicólogos encargados de las entrevistas, visitas, evaluaciones escritas, o a través de medios informáticos.	Resolución Directoral
Formulación de las preguntas claves según la labor que desempeña el evaluado.	Cuestionario de preguntas
Ceñirse a los requisito que exige la La Asociación Peruana de Poligrafistas y Evaluadores Forenses de la Credibilidad (APPEFC) y la American Polygraph Assosiation (APA) y la American Societyfor Testing and Materials (ASTM).	Informe de aplicación del instrumento
Reasignación inmediata de los Oficiales y Sub Oficiales que no pasaron la prueba exitosamente.	Resolución Ministerial o Directoral
Evaluación del proceso de intervención identificando las deficiencias y fallas.	Informe de evaluación

Fuente: Elaboración propia

Tabla18

Selección de indicador para la coordinación entre los actores involucrados

Medio involucrado	Actividades	Indicador
Eficaz coordinación entre los actores involucrados en la implementación de la política pública anticorrupción	Reuniones de comando policial entre actores responsables del diseño e implementación de las herramientas contra la corrupción	Actas de reunión
	Disposición de los Oficiales encargados para contrastar información referida a las herramientas contra la corrupción	Memorándum emitiendo disposición
	Conferencias a todo el personal comprometido en la gestión de las herramientas contra la corrupción.	Actas
	Plan de operaciones conjunto	Informe integral de las acciones de coordinación y actividades logradas

Fuente: Elaboración propia

Una vez implementado el nuevo prototipo de innovación, es importante establecer si este es el adecuado y eficaz. Se ha descrito en el capítulo anterior

las experiencias de implementación de herramientas anticorrupción en Argentina, Chile, Uruguay, México, Guatemala, etc., Y, todas ellas han mostrado resultados positivos en el transcurso de su implementación; en consecuencia, para conocer cuan adecuado ha sido el diseño y eficaz la implementación de este prototipo de solución; solo se requiere establecer inicialmente el número de desbalances patrimoniales del personal policial; que evidentemente será mayor al actual, considerando que no se verifica, ni contrasta la información en la actualidad.



Capítulo III: Viabilidad de la mejora

3.1 Matriz de costeo e indicadores

Toda propuesta innovadora amerita designar que institución desarrollará el cambio, contar con un costeo e indicadores por cada actividad innovadora a implementar para lograr los medios establecidos; además, es relevante indicar tentativamente el plazo de tiempo para la implementación. En la siguiente tabla se muestra los aspectos que se han indicado; sin embargo, se ha optado por no señalar el costo por actividad porque se considera que esta debe ser realizada por los expertos en el planeamiento, pese a conocerse empíricamente que la implementación de las propuestas innovadoras no acarreará mayores gastos ya que los profesionales encargados de la misma pertenecen a la institución policial.

3.2 Viabilidad

3.2.1 Viabilidad Organizacional

El Estado peruano viene implementando políticas contra la Corrupción al haber identificado a éste como un problema público. Para ello cuenta con diversos planes estructurados en cada ministerio. La Policía Nacional del Perú, como integrante del Ministerio del Interior, es una organización, jerarquizada, establecida con una comandancia única y con órganos consultivos y de ejecución que mediante la delegación de funciones contribuyen al funcionamiento de la institución policial. Como organización al servicio de la comunidad y la responsabilidad de ser representante de la autoridad, tienen entre su organigrama a la Dirección contra la Corrupción como órgano ejecutivo que investiga y denuncia en forma general los actos de corrupción cometido por funcionarios y servidores públicos, específicamente al personal de la Policía Nacional.

Asimismo, la Policía Nacional ha implementado Oficinas contra la corrupción a nivel nacional en cumplimiento al Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2013-2018, establecido por el Estado peruano, haciéndola sistémica

la Dirección de la cual dependen y por ende descentralizando la lucha contra los actos de corrupción principalmente del personal policial. Es importante recalcar que la Inspectoría General de la institución investiga las infracciones que comete el personal y que, también pueden ser estar inmersos en actos de corrupción. Por lo tanto, es viable la implementación de un nuevo diseño, implementación y una eficaz coordinación entre los actores involucrados en la implementación de la política pública anticorrupción; por cuanto, estas guardan estrecha correspondencia con los objetivos del Estado.

3.2.2 Viabilidad económica

Las propuestas del rediseño del diseño e implementación frente a la ineficacia de la gestión de los mecanismos anticorrupción del sector interior en la Policía Nacional del Perú, periodo 2015-2018, mediante el estudio real del problema estableciendo las causas principales, objetivos estratégicos, población afectada, análisis de política actual, propuesta de diseño de política pública, costos de inversión y operación, y la eficiente coordinación entre los actores involucrados, no amerita mayor inversión económica. El rediseño puede ser realizado por la Oficina de Planeamiento del Ministerio del Interior y la Policía Nacional, además el costo del rediseño se hará acorde al presupuesto asignado de la institución mencionada. Asimismo, se contará con el presupuesto institucional de las entidades involucradas de acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, en cuanto a la implementación y cumplimiento. En consecuencia, es viable el financiamiento para la implementación de las actividades diseñadas en la lucha contra la corrupción policial.

3.2.3 Viabilidad normativa

La ejecución de las acciones establecidas en las propuestas innovadoras no infringe alguna disposición legal que regula la investigación del accionar policial corrupto que constituye infracción administrativa o delito. Por el contrario, existen normas legales, fundamentalmente la Ley N° 1291 y su reglamento, que implementa herramientas para la lucha contra la corrupción policial. Asimismo, el artículo 166° de la Constitución Política que sustenta el accionar policial y el

cumplimiento de la ley. Además, se cuenta con el Decreto Legislativo N° 1267 Ley de la Policía Nacional (Presidencia de la República, 2016b), la Ley N° 30714 que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, y la Ley N 30713 que deroga el Decreto Legislativo N° 1268 y regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú restituyendo la vigencia de las normas modificadas o derogadas por este.

3.2.4 Cuadro resumen

En consecuencia, se resume en la siguiente tabla la viabilidad organizacional, económica y normativa de las propuestas innovadoras planteadas.

Tabla 19

Viabilidad económica, normativa y organizacional

Viabilidad económica	Viabilidad normativa	Viabilidad organizacional
Es viable económicamente la aplicación de las propuestas innovadoras por cuanto, el rediseño, puede ser realizado por la Oficina de Planeamiento del Ministerio del Interior y la Policía Nacional; en consecuencia, el personal experto, recibe el sueldo del Estado. Asimismo, la implementación y el cumplimiento del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018- 2021, se financia con cargo al presupuesto institucional de las entidades públicas involucradas y en el marco de las Leyes Anuales de Presupuesto.	La ejecución de las acciones establecidas en las propuestas innovadoras se fundamenta en la Ley N° 1291 y su reglamento que implementa herramientas para la lucha contra la corrupción policial; el artículo 166° de la Constitución Política, la Ley 1267 de creación de la Policía Nacional. La Ley N° 30714 que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú y la Ley N 30713 que deroga el Decreto Legislativo N° 1268.	La Policía Nacional del Perú integrante del Ministerio del Interior es una organización, jerarquizada, establecida con una comandancia única y con órganos consultivos y de ejecución. Tiene entre su organigrama a la Dirección contra la Corrupción que cuenta con oficinas contra la corrupción a nivel nacional en cumplimiento al Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2013-2018. La Inspectoría General PNP investiga las infracciones que comete el personal y que también pueden estar inmersos en actos de corrupción. Por lo tanto, es viable la implementación de un nuevo diseño, implementación y una eficiente coordinación entre los actores involucrados en la implementación de la política pública anticorrupción.

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Validación operativa

La Policía Nacional tiene que salvaguardar la disciplina como bien jurídico tutelado y la que irradia la imagen de la institución; por lo cual, toda acción operativa que conlleve a prevenir y preservar acciones ilícitas por parte del personal policial constituyen parte de la función policial. Solo es necesario el cumplimiento y respeto a los derechos humanos salvaguardado por normas internacionales de la cual el Perú es integrante. Asimismo, se resalta, que la policía cuenta con la Dirección contra la Corrupción que tienen como función combatir las acciones ilícitas del personal que constituyen delito.



Conclusiones

Uno de los principales problemas del país es la corrupción de funcionarios y autoridades. En ese sentido, la Policía Nacional del Perú no es ajeno a este problema y, además, es considerado como una de las instituciones más corruptas por parte de la ciudadanía. Por lo cual, se tiene como problema público la ineficaz gestión de las políticas públicas para la lucha contra la corrupción en la Policía Nacional del Perú, en el periodo 2015-2018.

Se identificó tres causas principales para el problema mencionado. La primera causa es el diseño inadecuado de las políticas públicas en la lucha contra la corrupción policial debido a la falta de información sobre las motivaciones del personal para cometer actos corruptos y por la determinación de objetivos estratégicos inapropiados. Como segunda causa se ha establecido la ineficaz implementación de las herramientas anticorrupción en la Policía Nacional generado por las inapropiadas actividades para implementar las herramientas anticorrupción y la falta de recursos humanos, logísticos y tecnológicos, y el deficiente presupuesto para su sostenibilidad. Por último, la tercera causa es la ineficaz coordinación entre los actores involucrados en la implementación de la política pública anticorrupción que se debe por la falta de determinación de roles de las unidades comprometidas y la falta de compromiso de los actores involucrados.

Las causas mencionadas conllevan a que se dé una ineficaz implementación de las políticas anticorrupción en la Policía Nacional del Perú. Los efectos de este problema es que se genera un incremento de actos de corrupción en el personal policía que conlleva a un deterioro de la imagen institucional y un incremento de la inseguridad; además, que genera una situación de desconfianza de la población en el accionar policial que conlleva a la desestabilización de la convivencia social y pérdida de respeto hacia la autoridad policial.

Por ello, se propone tres medios para la solución del problema planteado que son el diseño adecuado de las herramientas anticorrupción en la lucha contra la corrupción policial, una eficaz implementación de las herramientas anticorrupción en la Policía Nacional y una eficaz coordinación entre los actores involucrados en la implementación de la Política pública. Con la adopción de estas medidas se espera disminuir los actos de corrupción en el personal policial y mejorar los niveles de confianza de la población en el accionar policial.

La propuesta innovadora se centra en el logro de un adecuado y eficiente diseño e implementación de las diferentes políticas públicas anticorrupción; mediante el rediseño e implementación, a través de cambios innovadores como la identificación de información veraz y eficiente de las motivaciones del personal para asumir conductas delictivas, el establecimiento de objetivos estratégicos adecuados y eficientes, reales indicadores de medición, designación previa evaluación de recursos necesarios y la determinación de un presupuesto.

El primer componente está orientado al rediseño adecuado de las herramientas anticorrupción en la lucha contra la corrupción policial. Para ello se propone como cambios innovadores el estudio real del problema en el cual se identifiquen las causas reales que la originan; además, se propone establecer los objetivos estratégicos, identificar a la población afectada, realizar un análisis o evaluación de la política actual y diseñar una propuesta de política objetiva, tomando en cuenta los costos de inversión y de operación. Además, de la realización de un estudio de factibilidad, valoración e interpretación de la propuesta y la elaboración de un Plan de Acción. Todas estas acciones deberán estar a cargo de la Oficina de Planeamiento MINITER-PNP, Inspectoría General PNP y la Dirección contra la Corrupción PNP.

El segundo componente está orientado a la eficiente implementación de las herramientas anticorrupción en la Policía Nacional. Para alcanzar ello, se propone como cambios innovadores la implementación estratégica de herramientas anticorrupción, especificados en el Decreto Legislativo N° 1291, como: la Declaración Jurada de Ingresos y de Bienes y Rentas de los

funcionarios y servidores públicos del Estado, prueba de control y confianza, rendición de cuentas al ciudadano por el ejercicio de función policial y la prueba de integridad. Sumado a ello, se propone la selección y designación de recursos humanos, logísticos y tecnológicos para la implementación de estas herramientas y la asignación de un presupuesto para la sostenibilidad de la propuesta innovadora.

En el tercer medio, sobre la eficaz coordinación entre los actores involucrados en la implementación de la política pública anticorrupción, se propone como cambios innovadores la implementación de la política pública anticorrupción; además, de la determinación de los roles de las unidades comprometidas y fortalecer a los actores involucrados en la lucha contra la corrupción.

Por último, está propuesta de innovación cuenta con un análisis de viabilidad organizativa, económica y normativa.

Respecto a la viabilidad organizativa, se pretende implementar la propuesta de innovación desde las unidades existentes para la lucha contra la corrupción que estará a cargo de la Oficina de Planeamiento MININTER-PNP, Inspectoría General PNP y la Dirección contra la Corrupción PNP.

En cuanto a la viabilidad económica para el rediseño de las políticas en la lucha contra la corrupción se utilizará el presupuesto asignado para la Oficina de Planeamiento del Ministerio del Interior y la Policía Nacional. Además, de acuerdo con el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, el proyecto recibiría financiamiento del presupuesto institucional de las entidades públicas involucradas.

Finalmente, en la viabilidad normativa, el proyecto de innovación se enmarca en la normativa emitida hasta la actualidad. Así, se encuentra fundamentado en el Decreto Legislativo N° 1291, el artículo 166 de la Constitución Política, la Ley N° 30714 y la Ley N° 30713.

Bibliografía

AGUILAR VILLANUEVA, L. F.

2000. *La implementación de las políticas*. México D.F.: Miguel Ángel Porrúa.

AMÉRICA NOTICIAS.

2017 *Noticias: America Tv*. Obtenido de America Tv:
<https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/callao-condenan-ex-jefe-policia-mal-uso-dinero-papeletas-n264348>

ANDINA AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS.

2017 Mininter creará oficina de integridad para combatir corrupción en la PNP.
Andina Agencia Peruana de Noticias. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://andina.pe/agencia/noticia-mininter-creara-oficina-integridad-para-combatir-corrupcion-la-pnp-649230.aspx>

BALLÉN, R. (2007). *Ilegitimidad del Estado* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Temis.

BARDACH, E.

1977 *The Implementation Game: What happens after a bill becomes a law*. Cambridge: MIT Press.

BERMAN, P.

1978 El estudio de la macro y micro implementación. *Public Policy*, XVI(2), 157-184.

CARDOZO, R.

2012 La coordinación de las políticas en el ámbito público. En C. Unimetanos, *La coordinación gubernamental en la administración pública nacional venezolana (1958-1998)*. Siena.

COMISIÓN INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS.

2009 *Informe sobre seguridad ciudadana y derechos humanos*. Organización de los estados Americanos (OEA) - Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). Recuperado el 12 de febrero de 2019, de <https://www.cidh.oas.org/pdf%20files/SEGURIDAD%20CIUDADANA%202009%20ESP.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA.

2001 *Ley N° 27482 que regula la publicación de la Declaración Jurada de Ingresos y de Bienes y Rentas de los funcionarios y servidores públicos del Estado*. Lima: Diario El Peruano.

2007 *Ley N° 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.

2011 *Ley N° 29733 de protección de datos personales*. Lima: Diario Oficial E Perú.

2013 *Ley N° 29976 que crea la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

2017a *Ley N° 30714 que regula el Regimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario oficial El Peruano.

2017b *Ley N 30713 que deroga el Decreto Legislativo N° 1268 que regula el Regimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú y restituye la vigencia de las normas modificadas o derogadas por este*. Lima: Diario oficial El Peruano.

CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD CIUDADANA.

2013 *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018*. Lima: Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC). Recuperado el 13 de junio de 2018, de http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/wp-content/uploads/2015/02/Plan_Nacional_de_Seguridad_Ciudadana.pdf

COROMINAS, J.

1973 *Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana* (Tercera ed.). Madrid, España: Gredos. Recuperado el 13 de octubre de 2018

DE HEREDIA, R.

1985 *Dirección Integrada de Proyecto - DIP – “Project Management”* (Segunda ed.). Madrid, España: Alianza Editorial. Recuperado el 12 de marzo de 2018

DEFENSORÍA DEL PUEBLO.

2009 *Fortalecimiento de la Policía Nacional del Perú. Informe Defensorial N° 142*. Lima: Defensoría del Pueblo.

2017 *Reporte la corrupción en el Perú N° 2. El sistema anticorrupción peruano: Diagnóstico y desafíos*. Lima, Perú: Defensoría del Pueblo. Recuperado el 12 de julio de 2018, de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/Reporte-La-Corrupcion-en-el-Peru-N-2.pdf>

DIARIO CORREO.

2019 Intervienen a policía de tránsito por pedir coima de 500 soles. *Diario Correo*. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/intervienen-policia-de-transito-por-pedir-coima-de-500-soles-864338/>

DIARIO OJO.

2014 Detienen a Mayor PNP cuando recibía coima. *Diario Ojo*. Recuperado el 18 de julio de 2018, de <https://ojo.pe/actualidad/detienen-a-mayor-pnp-cuando-recibia-coima-109272/>

DIARIO GESTIÓN.

2018 *Política: Gestión.pe*. Obtenido de *Gestión.pe*: <https://gestion.pe/peru/politica/pulso-peru-crecen-60-82-peruanos-creen-corrupcion-aumento-ultimos-cinco-anos-245988-noticia/>

DIVCOINT-DIRIN PNP

2019 *Intervenciones policiales a personal PNP en los años 2016, 2017 y 2018 por actos de corrupción carpetas fiscales aperturadas, detenidos y procesados PNP*. Lima: División Contra Inteligencia de la Dirección de Inteligencia de la Policía Nacional del Perú.

EL COMERCIO.

2018 20 detenidos en megaoperativo contra la minería ilegal. *El Comercio*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de <https://elcomercio.pe/peru/20-detenidos-primer-megaoperativo-mineria-ilegal-noticia-526798>

FAYOL, H.

1916 *Administración industrial y general*. Pitman.

GARRETÓN, R.

2004 La perspectiva de los derechos humanos en el diseño y ejecución de las políticas. En R. Garretón, & et. al., *Enfoque de los derechos humanos en las políticas públicas* (págs. 27-48). Lima: Comisión Andina de Juristas.

GFK OPINIÓN.

2018 *Encuesta Nacional Urbano Rural*. Lima: GFK Opinión.

GINDOMENICO, M.

1977 *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

HUBER, L.

2008 *Romper la Mano: Una interpretación cultural de la corrupción*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos y Consejo Nacional para la Ética Pública.

HUERTA, E., & DE BOURG, J. C.

2009 Pensamiento estratégico: El entramado epistémico en gerencia de salud pública. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, V(2), 117-130. Recuperado el 13 de octubre de 2018, de

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-PensamientoEstrategico-2950301.pdf

INSPECTORÍA GENERAL PNP.

2019 *Estadística de personal policial sancionados años 2016, 2017 y 2018*. Lima: Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA.

2018 *Compendio Estadístico 2018*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

IPSOS PERÚ.

2017 *Décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción*. Lima, Perú: Proética. Recuperado el 14 de junio de 2018, de <https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2018/08/Pro%C3%A9tica-X-Encuesta-Nacional-sobre-Corrupci%C3%B3n-1-6.pdf>

JONES, J.

1971 *Políticas Públicas: Una introducción a la teoría y a la práctica del análisis de Políticas Públicas*. México D.F.: FLACSO.

LA REPÚBLICA.

2013 *Cobros ilegales en entrega de créditos para vivienda de los policías*. Lima: Diario La República.

MÉNDEZ, C., & SUÁREZ, I.

2007 *Pensamiento estratégico: La creación de ventajas competitivas en el ciclo de vida del producto*. Maraacaibo, Venezuela: Escrea publicidad.

MESISIC.

2017. *Vigésima Novena Reunión del Comité de Expertos, del 11 al 14 de septiembre de 2017*. Washington, DC: Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción.

Recuperado el 4 de Noviembre de 2019, de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_colombia_inf_esp.pdf

MINISTERIO DEL INTERIOR.

2017a *Decreto Supremo N° 013-2017-IN que regula el Decreto Legislativo N° 1291 y aprobó los instrumentos para el combate contra la corrupción en el sector interior*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

2017 *Resolución Ministerial N° 172-2017-IN Designan Director General de Integridad Institucional*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

OCDE.

2018. *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. La Integridad Pública en América Latina y el Caribe 2018-2019. De gobiernos reactivos a estados proactivos*. París, Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO.

2010 *Manual de instrucciones para la evaluación de la Justicia Penal. Policía. Integridad y responsabilidad de la policía*. Nueva York: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). Recuperado el 2 de abril de 2019, de https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/The_Integrity_and_Accountability_of_the_Police_Spanish.pdf

OXFORD GLOBAL LANGUAGES.

2014 *Oxford Global Languajes*. Obtenido de Español: Oxford Global Languajes: <https://languages.oup.com/>

PEÑAILILLO, M.

2012. *Programas anticorrupción en América Latina y el Caribe. Estudio sobre tendencias anticorrupción y proyectos del PNUD. Versión Actualizada al 2012*. Panamá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

PLATAFORMA DIGITAL ÚNICA DE ESTADO PERUANO.

2018 *Ministerio del Interior: gob.pe*. Recuperado el 16 de septiembre de 2018, de gob.pe.

PONJUÁN DANTE, G.

1998 *Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/3867/3420>

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.

2016a *Decreto Legislativo N° 1291 que aprueba herramientas para la lucha contra la corrupción en el sector interior*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

2016b *Decreto Legislativo Nro. 1267-2016-IN. Ley de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

2019 *Decreto Supremo N° 001-2019-IN que modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1291, Decreto Legislativo que aprueba herramientas para la lucha contra la corrupción en el Sector Interior, aprobado mediante Decreto Supremo N° 013-2017-IN*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS.

2001 *Decreto Supremo N° 008-2001-PCM que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27482 que regula la publicación de la Declaración Jurada de Ingresos y de Bienes y Rentas de los funcionarios y servidores públicos del Estado*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

2012 *Decreto Supremo N° 11-2012-PCM que aprueba el Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

2016 *Identificación y análisis de las tendencias en materia de modernización de la gestión pública con una visión al 2030* (Primera ed.). Lima, Perú: Bravo Publicidad Gráfica S.A.C.

2017a *Decreto Supremo N° 004-2017-IN que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Interior*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.

2017 *Decreto Supremo N° 092-2017-PCM que crea la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

2018 *Decreto Supremo N° 044-2018-PCM que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.

PRESSMAN, J., & WILDAVSKY, A.

1984 *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, Why it's amazing that Federal programs work at all.. Berkeley*. California: University of California Press.

RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ NOTICIAS.

2013 *El 50% de casos de corrupción en la Policía es por coimas de tránsito*. Lima: Radio Programas del Perú Noticias. Recuperado el 13 de octubre de 2018, de <https://rpp.pe/lima/actualidad/el-50-de-casos-de-corrupcion-en-la-policia-es-por-coimas-de-transito-noticia-597104>

REMENTERIA, A.

2008 *Veamos ahora el concepto de gestión. Editorial*. Santiago de Chile, Chile: Universidad Bolivariana.

REPETTO, F.

2009 *El marco institucional de las políticas sociales: posibilidades y restricciones para la gestión social. En: Gestión de la Política social: conceptos y herramientas*. Buenos Aires: Prometo Libros.

RESTREPO GONZÁLES, G. (2008). *El concepto y alcance de la Gestión Tecnológica*. Medellín, Colombia: Universidad de medellín.

RODRÍGUEZ SIFONTES, C. E.

2010 *Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC "Hermanos Gómez". Aplicación de AMIGA*.

Camaguey, Cuba: Universidad de Camaguey. Recuperado el 15 de enero de 2019, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>

SABATIER, P., & MAZMANIAN, D.

1981 *La implementación de la política pública: un marco de análisis*. Lexington: Lexington Books.

SUBIRATS, J.

1994 *Definición del problema: relevancia pública y formación de la agenda de actuación de los poderes públicos*. Madrid.

TORNOS MAS , J., ARROYO DÍEZ , A., MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M., & LÓPEZ PAGÁN, J.

2012 Transparencia, rendición de cuentas y participación: una agenda común para la cohesión social y la gobernanza en América Latina. *Colección de Estudios sobre Políticas Públicas Locales y Regionales de Cohesión Social*.

VICCHIO, S. J.

1998 Ética e integridad policial. *EGUZKILORE*(12), 187-194. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de <https://www.ehu.eus/documents/1736829/3342827/Eguzkilore+12-15.+J.+Vicchio.pdf>