

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

Rediseño del sistema de evaluación del desempeño policial, efectuado a los Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú.

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

AUTOR

Miguel Angel Tello Huaquisto

ASESOR

Rafael Alberto Miranda Ayala

LIMA – PERÚ

Diciembre, 2019

RESUMEN

La evaluación de rendimiento del desempeño de personal es un instrumento importante para cualquier organización. Esta permite gestionar de mejor manera los recursos humanos, y conocer sus competencias laborales. Con la información obtenida se facilita la implementación de estrategias y afinar la eficacia de toda institución. En ese sentido, la Policía Nacional del Perú (PNP) no es ajena a las evaluaciones de desempeño y pone en práctica este instrumento, de forma anual, en sus Oficiales de Armas.

La labor policial cuenta con sus particularidades propias de la función, las cuales hacen que se tenga que trabajar con cuidado al momento de hablar de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos. Es importante resaltar que se está hablando de una institución encargada de salvaguardar el orden público y, al mismo tiempo, resguardar el estado de derecho y las normas constitucionales.

Sin embargo, y tal como demuestra el presente trabajo, las evaluaciones de desempeño policial no son tratadas con el interés y relevancia debida. La mayoría de estas son llenadas de forma mecanizada, otorgando injustificadamente, en la mayoría de los casos, los puntajes más altos; y describiendo una situación irreal de la institución. Este hecho representa una oportunidad de mejora perdida al interior de la institución, pues no se usan adecuadamente los recursos invertidos en estas evaluaciones.

El presente trabajo buscará elaborar una propuesta innovadora ante el “Ineficiente sistema de calificación y evaluación anual aplicados a los Oficiales de Armas de la PNP, a nivel nacional, en el período 2012 al 2017”.

Palabras clave: Evaluación de Rendimiento, Competencias Laborales, Desempeño Laboral, Rendimiento.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I: Definición y descripción del problema	3
1.1. Redacción Formal del Problema	3
1.2. Marco Conceptual del Problema	5
1.2.1. La institución policial	5
1.2.2. La Carrera Policial y la Evaluación del Desempeño Policial	9
1.2.3. La Dirección de Recursos Humanos	14
1.2.4. Criterios objetivos que establece la evaluación del desempeño policial con relación a las condiciones del trabajo policial.....	19
1.2.5. Coyuntura durante la dación del RAYCO-PNP	21
1.2.6. La importancia de la evaluación del desempeño policial.....	23
1.4. Marco Normativo del Problema Público	37
1.4.1. La Constitución Política del Estado Peruano	37
1.4.2. La Ley de la Policía Nacional del Perú.....	37
1.4.3. La Ley de la Carrera y Situación Policial de personal de la PNP	38
1.4.4. El Reglamento de la Ley de la Carrera y Situación Policial.....	41
1.4.5. El Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales Policías, de Servicios y Personal Auxiliar de la PNP (RAYCO-PNP)	41
1.4.6. Lineamientos para la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior.....	42
Capítulo II: Propuesta de Mejora	44
2.1. Causas del Problema.....	44
2.1.1. Causa 1: Poco interés a la aplicación efectiva de la evaluación, dentro de la gestión de los recursos humanos en la PNP	44

2.1.2. Causa 2: Inexistencia de una política de evaluación policial, basada en metas y resultados; y que sea diferenciada de acuerdo a la especialidad funcional.....	47
2.1.3. Causa 3: Funcionamiento actual del Departamento de Evaluación de Desempeño, bajo un sentido solo de recepción de información	48
2.2. Transformación del árbol de problemas a medios	49
2.2.1. Medio 1: Mayor interés institucional a la evaluación dentro de la gestión de los recursos humanos de la Policía Nacional del Perú	49
2.2.2. Medio 2: Existencia de una política de evaluación policial, basada en metas y resultados; y que sea diferenciada de acuerdo a la especialidad funcional.....	50
2.2.3. Medio 3: Nuevo funcionamiento del Departamento de Evaluación de desempeño, bajo un sentido propositivo y de control	50
Capítulo III: Diseño del Prototipo.....	52
3.1. Selección de Medios.....	52
3.2. Nuevo sistema de evaluación Policial	53
3.2.1. Primer componente: Nuevo instrumento de evaluación Policial.....	53
3.2.2 Segundo componente: Fiscalización y control de las evaluaciones	54
3.3. Cambio innovador en la propuesta.....	54
Capítulo IV: Análisis de Viabilidad	56
4.1. Análisis de viabilidad del cambio.....	56
4.1.1. Análisis de viabilidad organizacional.....	56
4.1.2. Análisis de viabilidad económica	56
4.1.3. Análisis de viabilidad normativa.....	57
Conclusiones.....	59
Bibliografía	61
Anexos	63

Anexo N°1: Formato de evaluación anual de oficiales PNP63
Anexo N° 2: Sistema cualitativo y cuantitativo70



Introducción

La seguridad ciudadana se presenta como uno de los problemas de mayor relevancia dentro de la sociedad peruana. Según un estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014), el 87.6 % de la población nacional mayor de 15 años percibe que en los próximos 12 meses puede ser víctima de algún hecho delictivo que atente contra su seguridad. Además, se puede afirmar que esta cifra no ha mejorado con el pasar de los años, pues para el 2018 solo en Lima Metropolitana el 81.1% de los habitantes señala a la inseguridad ciudadana como el principal problema dentro de la ciudad peruana mayor número de habitantes (Lima Como Vamos, 2018).

La principal fuerza del orden, encargada de hacerle frente a la inseguridad ciudadana, es la Policía Nacional del Perú (PNP). Esta institución tutelar del Estado tiene calidad de órgano ejecutor, con competencia administrativa y operativa para el ejercicio de la función policial en todo el territorio nacional, en el marco de lo previsto en el artículo 166 de la Constitución Política del Perú. Es profesional, técnica, jerarquizada, no deliberante, disciplinada y subordinada al poder constitucional; sus integrantes se deben al cumplimiento de la Ley, el orden y la seguridad en toda la República, conforme lo prescriba la Ley de la PNP.

El ejercicio de la función policial requiere de conocimientos especializados, los cuales se adquieren mediante un proceso formativo. El Oficial de Policía es un profesional que ha recibido una formación académica integral, que le permita administrar la seguridad ciudadana. El desempeño profesional y los logros en el ejercicio de las funciones del personal PNP, son medidos y valorados mediante una evaluación de desempeño, la cual se realiza de forma anual.

La evaluación de desempeño policial pretende garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas, mediante indicadores; y busca servir como insumo objetivo para los procesos de ascensos, asignación de cargo, otorgamiento de incentivos y evaluación para la permanencia en la institución. Bien es sabido, que los procesos de evaluación interna del personal representan un pilar fundamental

dentro de cada organización, pues permite conocer el rendimiento interno y el cumplimiento de metas y objetivos. Sin embargo, para el caso de la Policía Nacional del Perú, esta evaluación no ocupa el lugar relevante que debería, perdiéndose así una gran oportunidad de mejora.

Se ha observado que estas evaluaciones son llenadas de forma mecanizada, con datos que no son coherentes con la realidad y otorgando injustificadamente el puntaje más alto a la gran mayoría de Oficiales de Armas de la PNP. Se pudo constatar que entre los años 2012 y 2017, el 99% de Oficiales ha sido calificado con una puntuación con rango de sobresaliente y que el 88% de los mismos alcanzaron el puntaje perfecto de 100. Tal como quedará demostrado más adelante, estos datos no corresponden a la situación real de trabajo de los efectivos policiales, y demuestran la falta de cuidado para llenar de forma responsable un instrumento que podría servir para identificar y subsanar los errores al interior de la propia institución policial. Es por lo ya mencionado, que el presente trabajo plantea generar una solución innovadora ante el “Ineficiente sistema de calificación y evaluación anual aplicados a los Oficiales de Armas de la PNP, a nivel nacional, en el período 2012 al 2017”.

Mediante un proceso de investigación y análisis, se han identificado 3 causas principales al problema en mención. Estas son: (1) Poco interés a la aplicación efectiva de la evaluación, dentro de la gestión de los recursos humanos en la PNP; (2) Inexistencia de una política de evaluación policial, basada en metas y resultados; y que sea diferenciada de acuerdo a la especialidad funcional; y (3) Funcionamiento actual del Departamento de Evaluación de Desempeño perteneciente a la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) de la PNP, bajo un sentido solo de recepción de información. El cambio de estas situaciones causales, permitirá hacer frente al contexto problemático por el que atraviesa la evaluación del desempeño policial.

Capítulo I: Definición y descripción del problema

1.1. Redacción Formal del Problema

El Perú es un país marcado por la alta percepción de inseguridad entre sus habitantes. En Abril del 2018, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), emite el Informe Técnico N°2 “PERÚ: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones” del periodo Setiembre 2017 – Febrero 2018, donde permite conocer la opinión de la población de 18 años y más de edad. En este informe se establece que la corrupción y la delincuencia son los principales problemas que vive el país, donde cerca de la mitad de la población (49,5%) señala que la corrupción es la principal preocupación, seguido por la delincuencia (43,0%). Adicionalmente, se observa que la corrupción ha desplazado a la delincuencia como la mayor preocupación de la ciudadanía, para lo cual hace la comparación con el mismo periodo del año anterior (Setiembre 2016 - Febrero 2017), donde la delincuencia era la mayor preocupación para la población (46,8%).

En ese mismo sentido, la encuesta del observatorio ciudadano Lima Como Vamos 2018, explica que el 81.1% de los habitantes de la capital peruana señala a la inseguridad ciudadana como el principal problema de la ciudad. En esta misma encuesta se puede apreciar que solo el 11.6% de los habitantes de esta ciudad señala sentirse seguros en su entorno. Es en estos contextos donde el rol de la Policía Nacional del Perú ocupa un lugar cada vez más importante en la gobernabilidad del país.

A pesar de la relevancia del cuerpo policial en la sociedad peruana, esta institución muchas veces carece del apoyo necesario para la realización de sus funciones y la falta de voluntad política para la concretización de cambios que permitan eficiencia y mejora. Uno de los aspectos deficientes, en cuanto a la gestión de la Policía Nacional del Perú, es el sistema de evaluación y calificación, aplicado anualmente a su personal de Oficiales PNP.

Los sistemas de evaluación del desempeño, en general, permiten conocer la situación laboral de cada empleado detectando sus habilidades, aptitudes y falencias, que permitan identificar su perfil laboral. De esta manera, toda institución puede encaminar su plan de carrera y desarrollo integral, teniendo como constante la mejora continua de sus integrantes y de la entidad.

La Policía Nacional del Perú evalúa el desempeño de sus Oficiales de Armas de la PNP mediante la aplicación del Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales Policías, de Servicios y Personal Auxiliar de la Policía Nacional del Perú (RAYCO-PNP), plasmándose anualmente las calificaciones a través de la Hoja Anual de Apreciación y Calificación del Oficial de la PNP. Esta última registra los méritos y deméritos del personal policial, donde los actos meritorios están compuestos por 03 factores de evaluación, que son las Cualidades Personales, Cualidades Profesionales y las Inherentes al Cargo, cada una de estas están conformadas por subfactores, siendo que el último factor está compuesto por 03 subfactores que son: Ambiente y/o condiciones de Trabajo, Riesgo y Sacrificio. Se aprecia que los subfactores presentan 5 niveles que brindan puntajes en forma ascendente, donde el primero otorga el menor puntaje y el quinto el mayor puntaje, véase el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1

Factores y sus puntajes máximos por niveles establecidos en el RAYCO-PNP

	1er. NIVEL	2do. NIVEL	3ro. NIVEL	4to. NIVEL	5to. NIVEL
FACTOR CUALIDADES PERSONALES (Tiene 11 Subfactores)	13	19	25	31	37
FACTOR CUALIDADES PROFESIONALES (Tiene 14 Subfactores)	17	26	35	48	53
FACTOR INHERENTES AL CARGO (Tiene 3 Subfactores)	5	6.5	7.5	8.75	10
TOTALES	35	41.5	67.5	86.75	100

Fuente: Elaboración propia según el RAYCO-PNP.

Se ha observado que el sistema de evaluación y calificación de los Oficiales de la PNP carece de eficiencia, pues existe una aplicación subjetiva del RAYCO-PNP, otorgando a los Oficiales calificados puntajes que no corresponden a la realidad, pues la gran mayoría obtiene una calificación perfecta. Esta puntuación resulta injustificada y poco coherente con la realidad, pues para obtener el puntaje de 100 los evaluados deberían cumplir con los requisitos que señala el nivel más alto de los 3 factores de evaluación que prevé el RAYCO-PNP, como se evidencia en líneas posteriores del presente trabajo.

Por lo expuesto, se considera que el proceso de evaluación del desempeño policial no cumple con su finalidad de medir los objetivos para los que fue instaurado, y termina siendo un mero e irrelevante trámite dentro de la institución. Es en ese sentido que el presente trabajo abordará la existencia de un “Ineficiente sistema de evaluación y calificación anual aplicados a los Oficiales de Armas de la PNP, a nivel nacional, en el período 2012 al 2017.”

1.2. Marco Conceptual del Problema

1.2.1. La institución policial

La Policía Nacional del Perú (PNP) es una institución estatal que tiene por misión garantizar, mantener y restablecer el orden interno; prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado; prevenir, investigar y combatir la delincuencia; además, vigilar y controlar las fronteras; con el propósito de defender a la sociedad y a las personas, a fin de permitir su pleno desarrollo, en el marco de una cultura de paz y de respeto a los derechos humanos. Gino Costa (2007) explica que el Perú, al igual que el resto de los países latinoamericanos, ha heredado de España y Portugal una estructura policial romano-germánica. Este modelo se caracteriza por ser centralizado, militarista y cercano al gobierno (Mawby, 1999).

Hasta el año 1988, según la Constitución Política de 1979, existieron en el Perú, tres instituciones policiales que conformaban las Fuerzas Policiales (FFPP)¹, cada una con sus propias leyes, especialidades funcionales, culturas organizacionales, historias y tradiciones propias, ellas fueron la Benemérita Guardia Civil (GC), la Policía de Investigación (PIP) y la Guardia Republicana (GR); la primera institución, tenía como misión (especialidad funcional), el mantenimiento del orden público y la prevención de los delitos y faltas²; la siguiente, la de investigar los delitos e identificar las personas³; y la última de las nombradas, se encargaba de la vigilancia de las fronteras, seguridad de los establecimientos penales y servicios públicos⁴.

A los 17 días de asumir su primer mandato presidencial, el 14 de agosto de 1985, Alan García Pérez dispuso la Reorganización de las Fuerzas Policiales, mediante la emisión de la Ley N°24294. Esta mencionaba en el artículo 2° que en un plazo de 90 días el Poder Ejecutivo dicte y promulgue una nueva Ley Orgánica del Ministerio del Interior, Ley de Bases y Leyes Orgánicas de las Fuerzas Policiales⁵; asimismo, en el siguiente artículo otorgó facultades al Ejecutivo para reformular los cuadros de asignación de personal de empleados y civiles y efectivos, tanto del Ministerio del Interior como de las Fuerzas

¹ “Las Fuerzas Policiales están constituidas por la Guardia Civil, la Policía de Investigaciones y la Guardia Republicana tienen por finalidad fundamental mantener el orden interno, preservar, conservar el orden público, garantizar el cumplimiento de las leyes, la seguridad de las personas y los patrimonios público y privado, así como prevenir y combatir la delincuencia.” (Art. 277, Constitución Política del Perú, 1979)

² “La Guardia Civil del Perú forma parte de las Fuerzas Policiales, y tiene por misión: a) El mantenimiento del orden público mientras no se requiera el empleo de la Fuerza Armada; y b) La prevención de los delitos y faltas.” (Art. 2, Decreto Ley N° 18069, Ley Orgánica de la Guardia Civil del Perú, 1969)

³ “La Policía de Investigaciones del Perú, forma parte de las Fuerzas Policiales y tiene por misión: a) Investigar y denunciar los delitos; y b) Identificar a las personas naturales. (Art. 2, Decreto Ley N° 18071, Ley Orgánica de la Policía de Investigaciones del Perú, 1969)

⁴ “La Guardia Republicana del Perú forma parte de las Fuerzas policiales y tiene como misión: a) La vigilancia de las fronteras, sujetándose a los planes de las Fuerzas Armadas; b) Seguridad en los establecimientos penales; c) Seguridad de los establecimientos y servicios públicos.” (Art. 2, Decreto Ley N° 180070, Ley Orgánica de la guardia Republicana del Perú, 1969)

⁵ “Delégase al Poder Ejecutivo, de conformidad con el Artículo 188° de la Constitución Política del Perú, para que mediante Decretos Legislativos y en el plazo de noventa (90) días, dicte y promulgue la Ley Orgánica de Ministerio del Interior, la Ley de Bases y Leyes Orgánicas de las Fuerzas Policiales, así como la Ley del Sistema de Inteligencia Nacional, dando cuenta al Congreso.” (Art. 2°, Ley N°24294, Ley que Declara en Reorganización Total a las Fuerzas Policiales y a la Sanidad de las Fuerzas Policiales, 1985)

Policiales⁶; además, el poder pasar a la Situación de Retiro a cualquier efectivo policial en todos los grados, norma inquisidora y draconiana que se aplicó arbitrariamente contra Oficiales en línea de carrera, por intereses políticos del gobierno de turno. Es en ese sentido que el 4 de febrero de 1986, se emitió el Decreto Legislativo N°371 – Ley de Bases de las FFPP, donde se unifica la competencia, funciones básicas, organización, así como, el comando único de la institución policial, a cargo de un Director General, pero subsiste aún la GC, PIP y GR, en razón de no haberse modificado la Constitución Política, efectuándose recién el 06 de diciembre de 1988, mediante la promulgación de la Ley N°24949, que modifica los artículos pertinentes de la Constitución Política vigente (1979), creándose con dicha carta magna a la actual Policía Nacional del Perú.

Es por esto, que en un lapso de tiempo de más de 2 años y 4 meses, la institución policial unificada viviera momentos de incertidumbre, llena de improvisaciones, sin planificación de desarrollo estratégico, sin la normatividad que garantice un adecuado funcionamiento operativo y administrativo. Un ejemplo de esta situación fue la inexistencia de una norma legal que establezca los lineamientos de evaluación y calificación del personal policial, pues estando ya unificados como una sola Policía Nacional, continuaron siendo calificados con sus reglamentos de la GC, PIP y GR, lo que originó irregularidades durante el mencionado proceso de evaluación del desempeño profesional. Debido a este hecho, se presentaron casos en que el Oficial calificado tenía como calificador un Oficial que era de otra procedencia a la suya, lo cual hacía que el Calificador estimaba que debería hacerlo con los lineamientos de su anterior norma, pero el

⁶ “En virtud de los artículos precedentes el Poder Ejecutivo está facultado a reformular los Cuadros de Asignación de Personal de Empleados Civiles y de Efectivos, tanto del Ministerio del Interior como de las Fuerzas Policiales y reestructurar sus respectivos Presupuestos Analíticos, modificar y recategorizar las plazas presupuestadas, sin exceder los montos presupuestales asignados al Pliego del Ministerio del Interior.- Las medidas que se faculta adoptar al Poder Ejecutivo con fines de reorganizar a las Fuerzas Policiales, alcanza a la adecuación de la estructura orgánica de dichas Instituciones, en concordancia con lo establecido en el Artículo 277° de la Constitución Política del Perú, pudiendo reformarlas y eliminar cuerpos no contemplados en la Constitución y cesar definitivamente a cualquier miembro del personal policial en todos los rangos.” (Art. 2°, Ley N°24294, Ley que Declara en Reorganización Total a las Fuerzas Policiales y a la Sanidad de las Fuerzas Policiales, 1985)

Calificado consideraba que debería hacerlo con la propia de su procedencia. Esta encrucijada, que se presentó en los primeros años de unificados, y dado que aún no existía una verdadera integración policial, habría originado que se presenten casos en que algunos Oficiales Calificadores otorgaban subjetivamente a aquellos Oficiales que eran de su misma procedencia (es decir que, pertenecían a su ex-institución), un mejor puntaje, poniendo en ventaja de los demás Oficiales que debía calificar y que no eran de su misma procedencia.

Es hasta fines de 1989, en que se aprueba el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales Policias, de Servicios y Personal Auxiliar de la Policía Nacional del Perú, de la PNP⁷. Esta norma fue aplicada inadecuadamente durante su etapa inicial, pues se continuaron presentando casos de evaluaciones parcializadas, aplicándose un puntaje que no le correspondería en los subfactores del Factor Inherente al Cargo. Con esto se originó una competencia desleal, lo que motivaría a que en años posteriores procedan a calificar uniformemente a todos los Oficiales con el puntaje máximo (100 puntos), salvo a todo aquel que presentara sanciones administrativas disciplinarias, a quienes se le calificada con puntajes menores, desconociendo así los lineamientos normativos señalados en el Reglamento antes mencionado, el cual sigue vigente a la fecha, sin haber sufrido modificación alguna en sus casi tres décadas de existencia.

Como colofón del proceso de reorganización y unificación policial, se señala que esta se llevó a cabo con poca planificación e inicialmente se generaron divisiones y disputas al interior de una nueva institución. Además, es importante resaltar que todos estos cambios se dieron en medio del enfrentamiento con las hordas terroristas Sendero Luminoso y MRTA (Movimiento Revolucionario Túpac Amaru), que pese a las dificultades mencionadas la Policía Nacional del Perú, actuó protagónicamente en la preservación de la democracia, al capturar a los cabecillas de las organizaciones terroristas y su desarticulación. Por lo que se

⁷ Aprobada con Resolución Ministerial N° 0213-89-IN/DM. del 06 de Octubre de 1989.

puede decir que, este no fue el mejor escenario propicio para la reorganización policial y su unificación.

En el transcurso de los años, la Policía Nacional del Perú ha tenido diversas Leyes, como la Ley N° 24949 (ley de creación, del 06 de diciembre de 1988), la Ley N° 27238 (Ley Orgánica de la PNP, del 22 de diciembre de 1999), el Decreto Legislativo N°1148 (Ley de la PNP, del 11 de diciembre del 2012), y la última el Decreto Legislativo N°1267, emitida el 16 de diciembre del 2016, sufriendo diversos cambios en su organización y funcionamiento, siendo que establece que los Oficiales de Armas cuentan con 4 especialidades: Prevención, Orden y Seguridad; Investigación Criminal; Inteligencia; y Control Administrativo Disciplinario. Estas poseen un rol diferenciado y complementario en el cumplimiento de los objetivos y funciones de la institución policial.

Recientemente, en el año 2018, se ha aprobado la Directiva “Lineamientos para la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior”, mediante la Resolución Ministerial N° 1481-2018-IN. Esta norma tiene como finalidad el logro de la eficiencia y eficacia en los procesos institucionales del ministerio, y su alcance incluye también a la Policía nacional del Perú (PNP) y al Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía nacional del Perú (SALUDPOL). A pesar de que lo expresado en la presente norma aún no logra hacerse efectivo en su totalidad, su aprobación demuestra una voluntad de reformar administrativamente el sentido de la institución.

1.2.2. La Carrera Policial y la Evaluación del Desempeño Policial

Según el Decreto Legislativo N° 1267 - Ley de la Policía Nacional del Perú, la carrera del personal policial es un conjunto de principios, normas, procesos y condiciones que permiten al personal de la PNP, acceder de manera sucesiva a cada grado, ocupar cargos, y obtener los grados académicos y títulos correspondientes, además de reconocimientos. Cabe resaltar que el ingreso, carrera y término de la función policial; así como, las categorías, jerarquías y

grados se regulan por la Ley de Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú⁸.

Esta última norma explica que la evaluación del desempeño es un proceso técnico dentro de la carrera policial, mediante el cual se mide y valora el desempeño profesional y logros en el ejercicio de las funciones de acuerdo al grado que ostenta y cargo que ocupa. Los objetivos de esta evaluación son:

- Ubicar al personal en el nivel que corresponda en las Listas de rendimiento Profesional y Técnico
- Aportar indicadores objetivos para los procesos de ascensos, asignación de cargo, otorgamiento de incentivos y evaluación para la permanencia en la institución.
- Garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas, mediante indicadores de desempeño.

También señala que el órgano responsable de la evaluación del desempeño policial es la Dirección Ejecutiva de Personal (actualmente denominada Dirección de Recursos Humanos), la cual realiza este proceso de forma anual; las fases y procedimientos para la realización de esta evaluación se regulan bajo su propio reglamento (aprobada con el Decreto Supremo N°016-2013 del 16 de noviembre del 2013).

La evaluación del desempeño de los Oficiales de Armas de la PNP, se realiza en el marco del Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales Policías, de Servicios y Personal Auxiliar de la Policía Nacional del Perú (RAYCO-PNP), aprobada por la Resolución Ministerial N°0213-89-IN/DM., emitida el 06 de octubre de 1989, precisándose que el término “Oficiales Policías” era utilizada en aquel entonces cuando estaba vigente la Ley Orgánica de la PNP – Ley N° 27238, para denominar a aquellos policías que se forman en la Escuela de Oficiales⁹, actualmente ya no existe, usándose el término “Oficiales de Armas”,

⁸ Aprobada con el Decreto Legislativo N°1149 del 11 de Diciembre del 2012.

⁹ “Los Oficiales Policías se forman en la Escuela de Oficiales y obtienen título profesional de nivel universitario, otorgado en nombre de la Nación.” (Art. N° 27.1, Ley N° 27238, Ley Orgánica de la PNP, 2002)

como lo establece el numeral 21 del Art. 3 de la vigente Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP-Decreto Legislativo N°1149¹⁰. Respecto a “Personal Auxiliar”, que tenían status de Oficial, esta categoría actualmente tampoco existe, pues la Ley de la PNP, sólo reconoce a los Oficiales de Servicios¹¹, falencia que no se ha corregido mediante la modificación y actualización del RAYCO-PNP; así también, resulta anecdótico que las leyes que conforman su base legal, todas se encuentran derogadas.

La actual evaluación policial se desarrolla en forma anual y la nota que se aplica va desde 0 a 100 puntos, teniendo en cuenta 4 factores: Cualidades Personales, Cualidades Profesionales, Inherentes al cargo y Deméritos. La mencionada norma explica lo siguiente:

El Factor Cualidades Personales es común para todos los Oficiales de la Policía Nacional del Perú, Oficiales de Servicios y Personal Auxiliar con status de Oficial.

Los Subfactores que comprende el Factor enunciado son los siguientes:

- a. Compresión
- b. Cultura General
- c. Iniciativa e Ingenio
- d. Expresión
- e. Espíritu de superación
- f. Carácter
- g. Moralidad y honradez
- h. Entereza
- i. Sociabilidad
- j. Presencia
- k. Capacidad física.

¹⁰ “Oficial de Armas: Profesional egresado de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.” (Art. N° 3.21, Decreto legislativo N° 1149, Ley de la Carrera y de la Situación del Personal de la PNP, 2012)

¹¹ “El personal de la Policía Nacional del Perú está integrado por Oficiales de Armas, Oficiales de Servicios, Suboficiales de Armas y Suboficiales de Servicios y Alumnos de las Escuelas de Formación Profesional Policial.” (Art. N° 25, Decreto Legislativo N°1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, 2016)

El Factor Cualidades Profesionales también es común para todos los Oficiales de la Policía Nacional del Perú, Oficiales de Servicios y Personal Auxiliar con status de Oficial, excepto para los que estudian a tiempo completo.

Los Subfactores que comprende el Factor enunciado son los siguientes:

- a. Aptitud para el mando
- b. Administración
- c. Asesoramiento
- d. Control y supervisión
- e. Ejecución y/o cumplimiento de tareas
- f. Perseverancia
- g. Responsabilidad
- h. Cooperación
- i. Asistencia
- j. Puntualidad
- k. Disciplina

Al Factor Cualidades Profesionales se la agregarán determinados Subfactores específicos que guardan relación con el campo ocupacional del oficial, tales como los siguientes:

- a. Oficiales que desempeñan cargos operativos:
 - (1) Capacidad Policial Profesional
 - (2) Tino y tacto en sus intervenciones
 - (3) Equidad y justicia
- b. Oficiales que desempeñan cargos administrativos:
 - (1) Capacidad Administrativa
 - (2) Delegación de funciones
 - (3) Calidad de trabajo
- c. Oficiales que se desempeñan como Instructores:
 - (1) Capacidad educativa

- (2) Comunicación
- (3) Actitud con los alumnos
- d. Oficiales de Servicios y Personal Auxiliar:
 - (1) Capacidad en la especialidad profesional
 - (2) Rendimiento
 - (3) Conocimientos Policiales

El Factor Inherente al Cargo es común para todos los Oficiales de la Policía Nacional, Oficiales de Servicios y Personal Auxiliar con status de Oficial.

Los Subfactores que comprende el Factor enunciado, son los siguientes:

- a. Ambiente y/o condición de trabajo
- b. Riesgos
- c. Sacrificio

El Factor Deméritos es eventual, considerándose sólo en el caso que los Oficiales de la Policía Nacional, de Servicios y Personal Auxiliar con status de Oficial, se hagan merecedores a su anotación y disminución del total de la nota final obtenida en el proceso de calificación.

Los Subfactores que comprende el Factor enunciado, son los siguientes:

- a. Sanciones Administrativas y Judiciales
- b. Parcialidad como Observador o Calificador
- c. Actitud contraria a la Unificación Institucional.

Este sistema plantea la actuación de las autoridades y órganos siguientes:

- a. Observador:

Oficial con el grado inmediato superior al Oficial Observado, dentro de la línea de mando de la Unidad, Dependencia o Centro.

b. Calificador en Primera Instancia:

Oficial con el grado mínimo de Capitán o Teniente, Superior inmediato al Oficial calificado, dentro de la línea de mando de la Dependencia, Unidad o Centro.

c. Calificador en Segunda Instancia:

Oficial con el grado Superior inmediato al calificador en primera instancia, dentro de la línea de mando de la Dependencia, Unidad o Centro.

d. Oficial de Control:

Oficial con el grado Superior inmediato al calificador en segunda instancia, encargado de supervisar, verificar y conciliar las discrepancias que pudieran producirse entre los calificadores en Primera y Segunda Instancia.

e. Las Juntas Revisoras:

Organismos que resuelven en última instancia las controversias o reclamos que se produzcan por efectos de la calificación.

1.2.3. La Dirección de Recursos Humanos

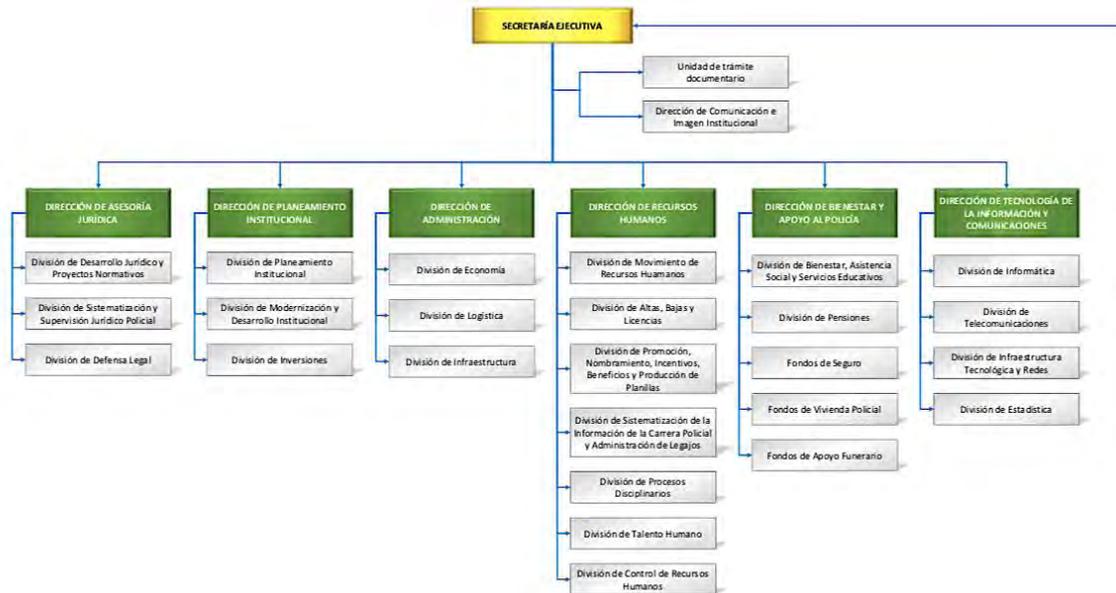
La Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) es uno de los principales órganos de apoyo de la Policía Nacional del Perú, y se encuentra a cargo de la administración de los recursos humanos de la institución, para el cumplimiento de los objetivos de esta. El Gráfico 1 muestra la ubicación de esta Dirección, dentro del Organigrama de la PNP. Esta dirección tiene a su cargo 7 divisiones:

- División de Movimiento de Recursos Humanos
- División de Altas, Bajas y Licencias
- División de Promoción, Nombramiento, Incentivos, Beneficios y Producción de Planillas
- División de Sistematización de la información de la Carrera Policial y Administración de Legajos
- División de Procesos Disciplinarios
- División de Talento Humano

- División de Control de Recursos Humanos

Gráfico 1

Organigrama de la Secretaría Ejecutiva de la PNP.



Fuente: Portal de Transparencia PNP

Según el último Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP (aprobado con la Resolución Directoral N°13669-2018-DIRREHUM-PNP/SEC-UNIPLA del 13 de diciembre del 2018), este órgano tiene las funciones siguientes:

1. Proponer al Alto Mando de la Policía Nacional del Perú los lineamientos de política para la administración, gestión y desarrollo de la carrera del personal policial;
2. Conducir, controlar y supervisar los procesos técnicos de inicio de la carrera, altas, licencias, empleo y cargo, evaluación del desempeño, incentivos, ascensos y término de la carrera; así como las acciones de movimiento del personal policial en actividad (asignación, reasignación y destaque) a nivel nacional, en el marco de la normatividad vigente;
3. Administrar y supervisar los procesos técnicos referentes al otorgamiento de remuneraciones, asignaciones, beneficios,

- incentivos, promoción, nombramiento; y, la producción de planillas del personal policial, en cumplimiento del marco normativo vigente;
4. Conducir, planificar y supervisar los procesos técnicos vinculados a la incorporación y desvinculación del personal civil asignado a los órganos de la Institución Policial; así como, las acciones de desplazamiento (asignación, reasignación y destaque), de conformidad con los lineamientos dictados por el Ministerio del Interior y las disposiciones del Comandante General de la Policía Nacional del Perú, en el marco de la normativa sobre la materia;
 5. Proponer las necesidades de incorporación del personal policial de Armas y de Servicios, así como del personal civil, según los requerimientos de la Policía Nacional del Perú;
 6. Proponer al Alto mando los perfiles de puestos del personal policial para los procesos de incorporación y reincorporación en la PNP;
 7. Administrar la ejecución de las medidas disciplinarias derivadas de los procedimientos administrativos disciplinarios del personal policial, conforme a las normas vigentes que regulan el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú;
 8. Supervisar el otorgamiento de las condiciones necesarias para el funcionamiento de la Secretaría Técnica del procedimiento administrativo disciplinario del personal civil de la Policía Nacional del Perú;
 9. Administrar y supervisar las actividades referentes al otorgamiento de remuneraciones, subvenciones económicas, estipendios y dietas que le corresponden al personal civil, de acuerdo a la legislación vigente;
 10. Otorgar de oficio el periodo de adaptación a la vida civil de tres (3) meses, previos a la fecha que el personal policial pasará a la situación de retiro por las causales de límite de edad en el grado o por tiempo de servicios reales y efectivos;
 11. Conducir y supervisar la actualización del Registro Nacional de Sanciones Disciplinarias de la Policía Nacional del Perú, en el marco de la normatividad vigente;
 12. Conducir y supervisar los procesos de administración de los legajos del personal policial y civil de la Policía Nacional del Perú;
 13. Administrar el Sistema Integrado de Gestión de la Carrera del Personal de la Policía Nacional del Perú, sistematizando y digitalizando la información contenida en sus legajos y otros documentos de interés para la Institución;
 14. Emitir resoluciones administrativas en el ámbito de su competencia; así como, en las materias delegadas;

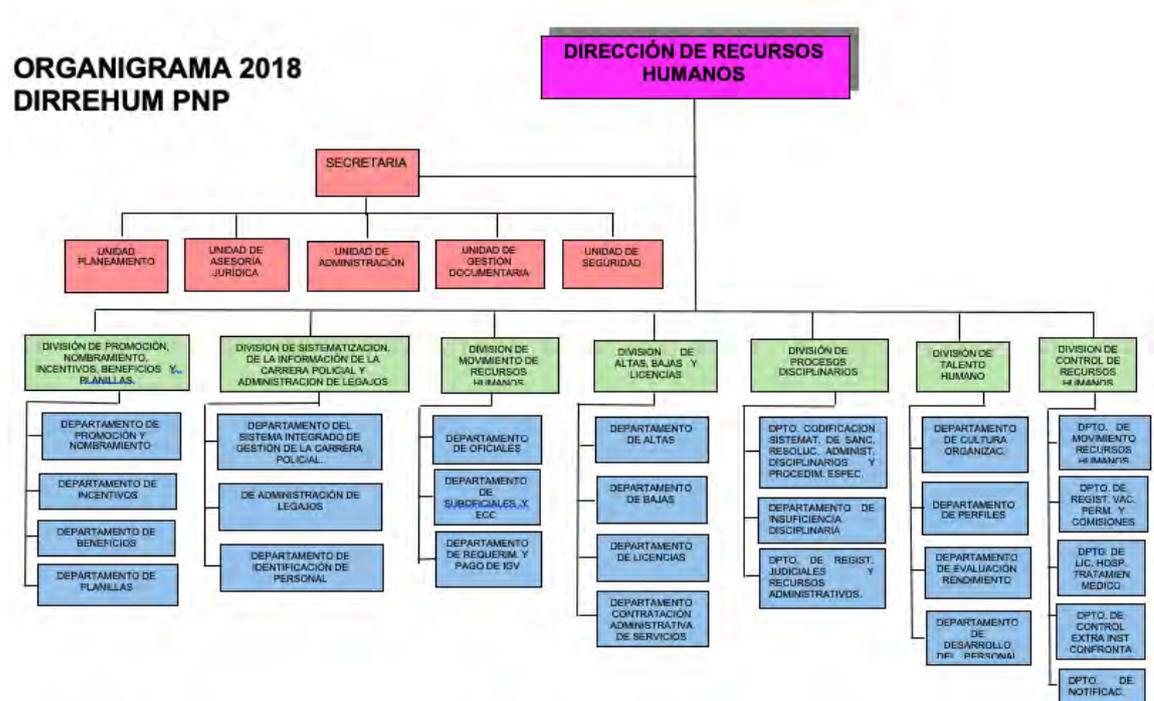
15. Resolver los recursos de reconsideración del ámbito de su competencia;
16. Reconocer el tiempo de servicios prestados al Estado del personal policial y personal civil de carrera de la Policía Nacional del Perú, conforme a las normas vigentes sobre la materia;
17. Conducir y supervisar los procesos de lista de revista del personal policial y civil, así como hacer cumplir la programación anual de vacaciones;
18. Dirigir y supervisar la incorporación y movimiento del personal asignado, reasignado, destacado y en tránsito; así como, la administración del personal policial que se encuentran en diferentes entidades u órganos extra institucionales;
19. Participar, consolidar y sustentar la programación de actividades anual articulado al cuadro de necesidades y asignación presupuestal, proponiendo los indicadores de productos y procesos; así como, formular, aprobar, ejecutar y evaluar el Plan de Trabajo Anual de la Dirección a su cargo, concordante con el Plan Operativo Anual de la PNP;
20. Conducir la formulación, evaluación y actualización de los documentos de gestión institucional de la PNP, en el ámbito de su competencia;
21. Dirigir y supervisar el proceso de registro, recopilación y análisis de la información estadística que produzca la Dirección a su cargo, para una adecuada toma de decisiones, de conformidad con los lineamientos que dicte la División de Estadística de la Policía Nacional del Perú;
22. Gestionar ante la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial la capacitación, especialización y actualización permanente del personal de la Dirección a su cargo, en materias relacionadas a su campo funcional;
23. Planificar, conducir y supervisar la contratación administrativa de servicios (CAS) de personal civil de la Policía Nacional del Perú.
24. Administrar los recursos asignados a la Dirección a su cargo, con criterios de eficiencia y eficacia, de conformidad con el marco legal vigente;
25. Informar y emitir opinión técnica sobre asuntos de su competencia;
26. Asesorar al Alto Mando de la Policía Nacional del Perú en asuntos de su competencia; y,
27. Otras funciones que le asigne el Secretario Ejecutivo de la Policía Nacional del Perú.

Es importante resaltar que no se puede encontrar, al menos, una función fiscalizadora dentro de las funciones enumeradas a esta Dirección. No existe

ningún medio de verificación que permita comprobar si la información ingresada en la evaluación del desempeño policial se ajusta, o no, con la realidad.

Dentro de esta dirección, la evaluación de desempeño policial es gestionada por la División de Talento Humano, específicamente por el Departamento de Evaluación de Rendimiento. Tal como muestra el Gráfico 2, esta oficina cuenta con 4 departamentos: de Cultura Organizacional; de Perfiles; de Evaluación de Rendimiento y de Desarrollo de Personal; a su vez, este último departamento cuenta con 3 secciones: Evaluación de Desempeño de Oficiales, Evaluación de Desempeño de Suboficiales y Evaluación de Desempeño de Empleados Civiles.

Gráfico N° 2
Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos PNP



Fuente: Documentos Oficiales Policía Nacional del Perú

Gráfico N° 3
Organigrama del Departamento de Evaluación del Desempeño PNP



Fuente: Documentos Oficiales Policía Nacional del Perú

1.2.4. Criterios objetivos que establece la evaluación del desempeño policial con relación a las condiciones del trabajo policial

Como se ha mostrado, el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales Policías, de Servicios y Personal Auxiliar de la Policía Nacional del Perú (RAYCO-PNP), está compuesto por 4 factores de evaluación, de los cuales 3 están destinados a los méritos y el cuarto a los deméritos. Estos establecen puntajes de acuerdo a sus respectivos criterios de evaluación, siendo que el Factor Inherente al Cargo está compuesto por 3 subfactores (Ambiente y/o condiciones de Trabajo, Riesgo y Sacrificio), donde cada uno presenta 5 niveles, como se aprecia en los Cuadros N° 1 y 2. Los mismos que están destinados a evaluar las condiciones de habitabilidad y de trabajo que a experimentado el Oficial a calificar durante el periodo de evaluación.

Cuadro N° 2

Subfactores, niveles y puntajes del Factor Inherente al Cargo establecidos en el RAYCO-PNP

AMBIENTE Y/O CONDICIÓN DE TRABAJO				
Buenas condiciones de habitabilidad en el trabajo. Ambiente confortable	Exposición ocasional a condiciones de habitabilidad agradables confortables	Exposición intermitente a condiciones no adecuadas confortables	Exposición continua a condiciones de habitabilidad y/o confortabilidad insuficientes	Presta servicios en lugares carentes de los servicios esenciales (luz, agua, desagüe, carreteras)
P : 1	P : 1.25	P : 1.5	P : 1.75	P : 2
RIESGO				
No existe peligro contra su integridad física	Exposición ocasional de peligro en el desempeño de sus labores	Exposición intermitente a peligros en contra de su integridad física en el desempeño de sus labores	Generalmente existe peligro contra su integridad física en el desempeño de sus labores	Constante peligro aún de la vida en el desempeño de sus labores. Presta servicios en Zona declarada por Emergencia, por tiempo no menor de 3 meses
P : 2	P : 2.5	P : 3	P : 3.5	P : 4
SACRIFICIO				
Desempeña sus actividades dentro del horario oficial	Ocasionalmente ha trabajado en horas extras para cumplir con las tareas a su cargo	Continuamente desempeña labores con horas extras	Está sujeto a turnos que frecuentemente desempeña de noche, madrugada o feriados	El desempeño de sus actividades ha requerido su atención a cualquier hora del día, noche o feriado. Ha desempeñado comisiones por RD de la DG y/o superiores
P : 2	P : 2.5	P : 3	P : 3.5	P : 4

Fuente: Documentos Oficiales Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú

De la lectura del subfactor “Ambiente y/o Condiciones de Trabajo”, se observa que establece en forma concreta y objetiva que aquellos Oficiales que prestan servicios en dependencias policiales que presentan *buenas condiciones de habitabilidad en el trabajo y ambiente confortable*, se encuentran en el primer nivel, correspondiéndole en la calificación 01 punto, para así continuar con los otros 4 niveles. Se observa que cada vez se va reduciendo las condiciones mencionadas; resultando que el quinto y último nivel señala que para ser calificado con el mayor puntaje dentro de este nivel, que son 02 puntos, debe *prestar servicios en lugares carentes de los servicios esenciales, como luz, agua, desagüe y carreteras de acceso*.

El subfactor “Riesgo” describe, para su primer nivel, que los calificados desempeñan su cargo en dependencias donde *no existe peligro contra su integridad*, otorgando 2 puntos. Mientras que el último nivel señala que existe *constante peligro aun de la vida en el desempeño de sus labores, presta servicios en zona de emergencia, por tiempo no menor de 3 meses*, otorgándole 4 puntos. Asimismo, el subfactor “Sacrificio” inicia considerando que el Oficial calificado debe *desempeñar sus actividades dentro del horario habitual*, con 02 puntos, y culmina señalando que *el desempeño de sus actividades, ha requerido su atención a cualquier hora del día, noche o feriado*, otorgándole 4 puntos.

Como se aprecia estos tres subfactores de este último factor establece criterios claros y diferenciados de las condiciones de trabajo y habitabilidad, donde el quinto nivel está reservado solo para aquellos Oficiales que prestan servicios en dependencias policiales que no ofrecen condiciones de habitabilidad y bienestar, y que por el desempeño de sus funciones requieren su atención a cualquier hora del día, noche o feriado, es decir, no gozaría de día de descanso laboral, denominado día de Franco¹²; además, estar expuestos constantemente su vida, como son las Zonas de Emergencia; consecuentemente, dadas estas vicisitudes e inclemencias, y a mérito a su sacrificio, valentía y amor a la Institución y la Patria, son merecedores a que se les califiquen, en este factor, con el mayor puntaje y con ello estar en condiciones de alcanzar el puntaje perfecto de 100.

1.2.5. Coyuntura durante la dación del RAYCO-PNP

Cuando se emitió el RAYCO-PNP, no existía norma alguna que regule los turnos y horarios que deben cumplir los efectivos policiales en las Unidades Operativas y Administrativas de las distintas especialidades funcionales de las ex instituciones recientemente unificadas (GC, PIP y GR). Es por ello que, ante la coyuntura de conmoción social que vivía el país, el personal policial permanecía en las zonas de emergencia en forma continua por tiempos prolongados. Es así que, dentro de esta realidad se emitió esta norma que tenía como espíritu

¹² “Franco: Descanso de la jornada laboral” (Art. 4°, literal “e” del Reglamento de Horarios y Turnos de Trabajo en el Régimen de Servicio a Dedicación Exclusiva de la PNP, aprobado con Resolución Directoral N°012-2016-DIRGEN/EMG-PNP del 19 de enero del 2016).

privilegiar e incentivar a aquellos que trabajaran con esta modalidad del servicio que exigía esos momentos cruciales en que atravesaba nuestro país, que por lo general se aplicaba en aquellas zonas declaradas en Estado de Emergencia, haciéndoles merecedores al máximo puntaje dentro del factor relacionado al mismo.

En estas zonas en estado de emergencia, el comando de la institución policial dictaba, en forma excepcional, el cumplimiento de Orden de Inamovilidad Absoluta (OIA), regulada por la Directiva N°03-10-99-B de Mayo de 1999, que establecía las normas y procedimientos para el cumplimiento de las Órdenes de Inamovilidad Relativa y Absoluta por parte de personal policial y de servicios de la PNP, que actualmente ya no es aplicable al haber sido derogada con el Art. 2° de la Resolución Directoral N°226-2016-DIRGEN/EMG-PNP del 02 de abril del 2016¹³. En la práctica la OIA fue reemplazada en parte, por la Orden de Alerta Absoluta (OAA), pues la primera se cumplía en forma ininterrumpida sin descanso fuera de la dependencia policial, en cambio la segunda señala que personal policial presta servicios en forma continua y pernocta en la dependencia policial por un periodo máximo de 3 días, luego del cual debe pernoctar fuera de la dependencia, conforme lo previsto en el punto “VII. B. 1.” de la mencionada Directiva. Esta modalidad se viene aplicando en zonas de emergencia y en aquellas donde se presenta graves alteraciones del orden público, toma de vías principales, inundaciones, etc., que luego de ser controlado y restablecido pasa a Orden Alerta Relativa, como lo establece la norma acotada.

En la actualidad, a diferencia de años anteriores, ya existe una norma general que establece las diferentes modalidades del servicio policial a través de la dación del Reglamento de Horarios y Turnos de Trabajo en el Régimen de Servicio a Dedicación Exclusiva de la PNP (aprobado con Resolución Directoral N°012-2016-DIRGEN/EMG-PNP del 19 de enero del 2016), donde establece en el Art. 9°, literal “b” que personal que cubre servicio ininterrumpidamente 60 días

¹³ A su vez, con el artículo 1° aprobaba la Directiva N°01-06-2016-DIRGEN-PNP/EMG-B.- Normas y Procedimientos para el cumplimiento de la Orden de Alerta Relativa y Orden de Alerta Absoluta

en zonas declaradas en Estado de Emergencia, se le concederá 8 días de permiso por bienestar.

1.2.6. La importancia de la evaluación del desempeño policial

Mario Felipe Ramírez, consultor Senior de Operaciones en London Consulting Group (2016), señaló que evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos. Se señala también que “La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera” (Elemplo, 2016).

Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, efectividad, objetivos, desarrollo personal, trabajo en equipo, habilidades y tácticas. Puede ocurrir que el trabajador se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. “Para esto, las empresas deben tomar medidas y cambiar la visión negativa de la evaluación del desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento” (Elemplo, 2016).

La evaluación de desempeño es una práctica común desde el surgimiento de la industria moderna. Según Andrea Capuano (2004), existe el registro de la fábrica New Lannark, la cual en el año 1813 implementó un sistema de evaluación que consistía en comunicar a cada empleado su evaluación del día anterior, con la ayuda de un cubo pintado de distintos colores en 4 caras. Cada trabajador que llegaba a su puesto tenía su cubo con el color que le correspondía por su desempeño del día anterior (ejemplo: negro significaba desempeño malo).

Las ventajas de la realización de una evaluación de desempeño son diversas. Capuano (2004) explica que estas posibilitan:

La detección de necesidades de capacitación.

El descubrimiento de personas clave.

El descubrimiento de competencias del evaluado.

La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.

La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.

La toma de decisiones sobre salarios

Este tipo de evaluaciones lleva a medir las competencias laborales, las cuales son definidas como la “capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas” (McClelland, 1973). Según el mismo autor, para que una persona muestre las competencias laborales para un determinado puesto, es necesaria la presencia de los siguientes elementos:

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).
- Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado

- Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsable de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.
- Poder hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje y el punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico

Estas pueden ser visibles (destrezas y conocimientos) e invisibles (rasgos de personalidad, concepto de uno mismo).

Teniendo en cuenta este último concepto sobre las competencias laborales, Capuano (2004) explica que “la evaluación de desempeño por competencias constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Es por esto que la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias”. El sistema de evaluación que adopte una determinada organización debe de ser válido, confiable, efectivo y aceptado entre sus miembros.

Las evaluaciones del desempeño del personal, no solo permiten tomar conocimiento de la situación actual de los empleados de una empresa o entidad,

sino también la detección de errores, entrapamientos o “cuellos de botella” en la búsqueda de cumplir los objetivos de la organización. Detectar estos problemas, permite retroalimentar y corregir errores para la mejora continua colectiva.

Respecto a la evaluación policial, se puede decir, en primer lugar, que su realización se encuentra cargada de dificultades particulares, por las mismas características de la institución. Cano (2003) explica que al evaluar a cuerpos policiales no se debe caer en una idea de “eficacia a cualquier costo”, pues esto puede recaer en el incremento de denuncias por abusos policiales.

Según este mismo autor, otros elementos que se debe considerar para la evaluación policial son la disposición de cada efectivo y el contexto en el que trabajan. “No sería razonable esperar el mismo desempeño de fuerzas policiales que operan en metrópolis urbanas caracterizadas por el crecimiento descontrolado, la desigualdad y la violencia, y de policías que trabajan en una zona rural y habitada por pequeños productores”.

Como se aprecia la evaluación del desempeño es de suma importancia para una empresa o entidad, pues le permitirá conocer las capacidades y falencias de su recurso más vital, el humano, a efectos de garantizar la optimización de los servicios o bienes a brindar a sus consumidores o usuarios, resultando ser un tanto especial su aplicación en una organización policial por la complejidad de sus funciones, pero no menos importante. Al respecto, se observa que en la Policía Nacional del Perú existiría poco interés en utilizar adecuadamente esta herramienta de gestión, pues se viene aplicando desde hace muchos años atrás en forma subjetiva al otorgar puntajes a los Oficiales calificados que no les correspondería y que sería fácil de detectar si se aplicaría estándares mínimos de supervisión y fiscalización.

También se evidenciaría desinterés al no haber sido objeto su normativa (RAYCO-PNP) de modificación alguna desde su dación, hace 3 décadas, pese a que la institución policial desde su creación ha venido sufriendo diversos cambios estructurales y funcionales en pro de su mejora y optimización de los

servicios policiales a brindar a la Sociedad y a la Patria, presentando hasta 04 cambios de su ley, resaltando para la presente investigación el hecho de que si bien es cierto el alcance de este reglamento está dirigido a las categorías de Oficiales Policiales, Oficiales de Servicios y Personal Auxiliar, sólo existe en la actualidad la segunda categoría, tal como se explicara en el punto “1.2.2. La Carrera Policial y la Evaluación del Desempeño Policial” del presente documento; tampoco existe como antes, la modalidad del servicio donde personal policial está en la dependencia policial atento a desempeñar sus funciones, en forma permanente, a cualquier hora del día, noche o feriados, ya que ahora inclusive en zonas declaradas en Estado de Emergencia, donde se cumple OAA, el personal hace uso de descanso nocturno fuera de la dependencia policial (domicilio) luego de 03 días ininterrumpidos de servicio policial, tal como se señalara en el punto “1.2.5. Coyuntura durante la dación del RAYCO-PNP” de la presente investigación.

Un factor de mayor peso de evaluación, debe ser la medición y valoración de los logros alcanzado en base a la meta propuesta para el periodo de evaluación que reviertan los valores negativos mencionados, considerando la tendencia propuesta por la Comandancia General PNP a través de los Lineamientos de Formación, Capacitación, Especialización y Perfeccionamiento de la Policía Nacional Del Perú (Resolución Ministerial N° 116-2019-IN).

1.3. Evidencia del problema

Siendo que para el desarrollo de la presente investigación era necesario contar con información estadística que permita conocer la cantidad de Oficiales de Armas de la PNP que prestaron servicios en la institución policial entre el año 2012 al 2017, se recurrió a la base de datos de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP a efectos de evidenciar la existencia de este problema público (a nivel de producto). Del mismo modo, se obtuvo información de la misma fuente, de cuántos Oficiales de Armas fueron calificados con el puntaje perfecto de 100, y qué cantidad dentro del Atributo de Sobresaliente, que

comprende una calificación entre 95 a 100 puntos, durante el mismo periodo de tiempo (conforme al Cuadro N° 3 detallado a continuación).

Cuadro N° 3

Cuadro Cuantitativo de Calificaciones de Oficiales de Armas de la PNP, durante el periodo 2012 al 2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTALES	%
OFICIALES DE ARMAS CALIFICADOS	7326	7201	6893	6984	6428	6548	41380	100%
CALIFICADOS CON ATRIBUTO SOBRESALIENTE (95-100 PTS.)	7298	7190	6861	6846	6414	6522	41131	99%
CALIFICADOS CON MÁXIMO PUNTAJE (100 PTS.)	6064	6468	6167	6101	5720	5691	36211	88%

Fuente: Elaboración propia según Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

La interpretación de estas cifras expresa que, en el periodo de los últimos 6 años (2012 al 2017), el 87.51% de Oficiales de Armas de la PNP han prestado servicios en dependencias policiales que no cuentan con servicios esenciales (energía eléctrica, agua, desagüe, carreteras de acceso); además que estuvieron expuestos por el trabajo a constantes peligros contra su vida, que prestaron servicios en zonas declaradas en Estado de Emergencia, y que estuvieron a disposición del servicio a cualquier hora el día, noche o días feriados, lo que ha supuestamente conllevó a que alcancen el puntaje perfecto de 100.

Lo anterior resulta totalmente ajeno a la realidad, pues como ejemplo práctico se puede decir que según cifras de la Oficina de Recursos Humanos de la PNP,

para el año 2017 existieron 3873 Oficiales de Armas solo en la Región Policial Lima (Cuadro 4), lo cual representa el 58% del total de Oficiales de Armas de la PNP en actividad, a nivel nacional. Las dependencias policiales en Lima donde trabajan estos Oficiales cuentan con todos los servicios esenciales, el personal hace uso de franco y no se encuentran en zona de emergencia, por lo que no cumplen los requisitos para alcanzar el máximo puntaje. Entonces teniendo en cuenta estas cifras, el personal de Oficiales de Armas que podría alcanzar ese puntaje perfecto, sería el 42%, pero nunca el 88% como se viene presentando (Cuadro 3) y que subjetiva e inequitativamente vienen siendo calificados así, en perjuicio de aquellos Oficiales que sí lo merecerían por prestar servicios en aquellos lugares, que representan solo el 2% (Cuadro 5), lo que evidencia una desleal aplicación del sistema de evaluación policial.

Cuadro N° 4

Oficiales de la PNP en la situación de actividad al 30 de diciembre del 2017

	OFICIALES DE ARMAS	PORCENTAJE
EN LIMA	3873	58%
EN CALLAO	403	6%
OTRAS REGIONES	2351	36%
A NIVEL NACIONAL	6548	100%

Fuente: Elaboración propia según Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

Cuadro N° 5

Oficiales de la PNP que prestaron servicios en Zonas de Emergencia al 30 de diciembre del 2017

	OFICIALES DE ARMAS	PORCENTAJE
EN ZONA DE EMERGENCIA	162	02%
EN ZONAS NORMALES	6386	98%
A NIVEL NACIONAL	6548	100%

Fuente: Elaboración propia según Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

Adicionalmente, es importante considerar que la Institución Policial Peruana cuenta dentro de su organización, con un sistema de evaluación del desempeño profesional para sus Oficiales regido por el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales Policias, de Servicios y Personal Auxiliar de la Policía Nacional del Perú (RAYCO-PNP), aprobada con Resolución Ministerial N°0213-89-IN/DM, vigente desde el 06 de octubre de 1989. Esta norma data de hace 30 años, verificándose que las normas legales que constituyeron su base legal, en la actualidad, todas se encuentran derogadas; reglamento que señala tener como finalidad asegurar la observación, apreciación y calificación de dicho personal policial dentro de los principios de objetividad, justicia y equidad.

La mencionada evaluación policial es registrada en un formato denominado “Hoja Anual de Apreciación y Calificación del Oficial de la PNP”, que empieza con el registro de información cualitativa del oficial a calificar producida desde el 11 de diciembre del año anterior hasta el 10 de diciembre del año en proceso, denominada “Información Especial”, en ella se debe responder a los requerimientos siguientes:

- Actos o hechos importantes apreciados durante el período.

- Comisiones o trabajos especiales que han realizado durante el período, así como los estudios que siga, que no sean a tiempo completo, tanto Institucionales con extra-Institucionales.
- Cargos desempeñados en la Dependencia, Unidad o Centro durante el período de calificación, con indicación de tiempo en meses, en orden cronológico.

En la segunda parte denominada “Informe de Calificación Profesional”, se registra los puntajes a otorgar en cada variable de los sub-factores comprendidos en los 3 factores de evaluación que son las siguientes:

- Factor Cualidades Personales
- Factor Cualidades Profesionales
- Factores Inherentes al Cargo.

Se aprecia que cada uno de estos factores están compuestos por varios subfactores y estos a su vez tienen cada uno 5 niveles que otorgan puntajes diferenciados y que se incrementan proporcionalmente (Anexo 2). Al respecto, este proceso de evaluación del desempeño se desarrolla con muchas falencias siendo las más notoria la falta de un adecuado sistema de verificación, monitoreo y seguimiento de los puntajes otorgados a los Oficiales calificados. Uno de los puntos que más resalta de este problema se puede observar con los puntajes otorgados al factor “Inherentes al Cargo”, compuestos por 3 subfactores que describen claramente tipos de condiciones de desempeño laboral, que resultarían ser de fácil observación y verificación por el Oficial Calificador durante su proceso de evaluación o en su defecto posteriormente mediante un adecuado sistema de control, seguimiento y fiscalización, especialmente cuando se califica con el puntaje perfecto, al haber alcanzado el 5to. nivel de los subfactores antes mencionados.

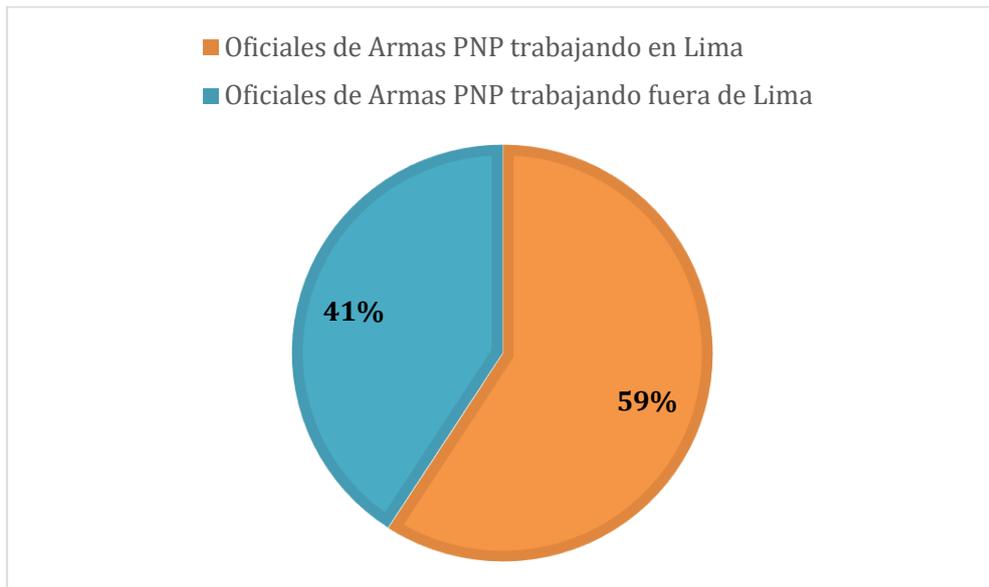
Quiere decir que este Oficial que obtuvo el puntaje perfecto, en el 3er Factor de Evaluación, su desempeño se ubicó en el quinto nivel de sus 3 subfactores, que representa haber prestado servicios en lugares carentes de los servicios esenciales como luz, agua, desagüe, carreteras (Subfactor: Ambiente y/o

condición de Trabajo); por el desempeño de sus labores estuvo en constante peligro de su vida, prestó servicio en zona declarada en Emergencia (Subfactor: Riesgo); y que el desempeño de sus actividades requirió su atención a cualquier hora del día, noche o feriado (Subfactor: Sacrificio).

Pero esto resulta ser irreal pues como ejemplo práctico se tiene que (para alcanzar el quinto nivel de este subfactor) el Oficial calificado necesita haber trabajado en dependencias policiales que carezcan de los servicios esenciales; teniendo en cuenta la información estadística de la DIRREHUM-PNP y tomando como muestra solo aquellos que el año 2017 han trabajado en Lima (donde se cuenta con estos servicios esenciales), que son 3873 Oficiales de Armas de la PNP, y teniendo en consideración que el total de Oficiales de Armas calificados ese año, a nivel nacional, fueron de 6548, que representa el 59.15% (como se aprecia en el Gráfico N° 4), por lo que no se explica cómo ese año 5691 oficiales obtuvieron ese máximo puntaje, que representa el 86.91%, lo que llevaría a inferir erróneamente que sólo el 13.1% trabaja en dependencias policiales que cuentan con los servicios esenciales de energía eléctrica, agua, desagüe y con carreteras de acceso.

Gráfico N° 4

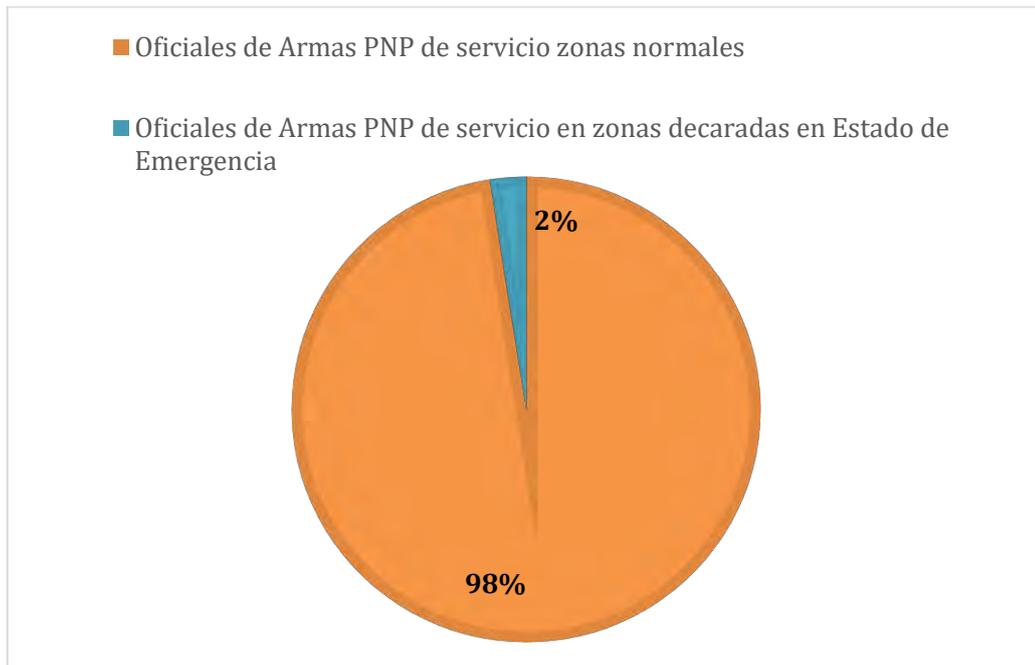
Porcentaje de Oficiales de Armas de la PNP laborando en Lima Metropolitana



Respecto al segundo subfactor, si se tiene en cuenta que el año 2017 prestaron servicios en zonas declaradas en Estado de Emergencia la cantidad de 162 Oficiales de Armas de la PNP. Lo cual representa solo el 2% de los Oficiales de Armas calificados (apréciese el Gráfico N°5), entonces se puede inferir que cuando menos sólo ellos les correspondería ser calificados con el puntaje perfecto; por cumplir con este requisito señalado en el quinto nivel, por lo que no resulta real que ese año, la cantidad de 5691 Oficiales de Armas alcanzaron el puntaje máximo de 100, que representa el 88% del total.

Gráfico N° 5

Porcentaje de Oficiales de Armas de la PNP calificados con puntaje perfecto



Finalmente, el tercer y último subfactor relacionado a que los Oficiales hayan prestado servicios durante el periodo de evaluación en dependencias que requieran de ellos estar disponibles a cualquier hora del día, noche o feriado (lo que significa no hacer uso de Franco). Esta modalidad del servicio se aplicaba, por aquellas fechas que se emitió la norma, con esa rigurosidad, en las zonas declaradas en Estado de Emergencia (que por lo general eran por razones de terrorismo), disponiéndose Orden de Inamovilidad Absoluta, mas no en zonas normales donde personal luego de su turno de trabajo hacía uso de Franco. Actualmente, esta modalidad ya no se aplica, siendo reemplazada, por la Orden de Alerta Absoluta, con la diferencia que esta sí permite un descanso luego de prestar servicios ininterrumpidamente 03 días, donde puede pernoctar el efectivo policial fuera de la dependencia; por lo que si se considera que en este subfactor solo merecerían ser calificados en este nivel, aquellos que prestan servicios en zonas declaradas en estado de emergencia por periodos superiores a los 3 meses, como lo señala el propio reglamento

Para evidenciar la existencia de este problema público (a nivel de producto), también se ha utilizado las herramientas de recojo de información como las

entrevistas con consentimiento informado aplicándose a Oficiales de Armas de los diferentes grados con el resultado siguiente:

- ✓ Coronel PNP Nilton Reynado SANTOS VILLALTA, perteneciente al XXXVII-PAMOID, gerenciado por la Escuela de Posgrado de la PNP, mencionó que las evaluaciones no vienen aplicándose correctamente, en específico en lo que corresponde al “Factor Inherente al Cargo”. El mismo comentó que “no se está cumpliendo con calificar y evaluar a los Oficiales conforme señala el ítem Factor Inherente al Cargo, también señaló que aquellos que prestan servicios en zona de frontera, zonas de emergencia y bases antisubversivas, deben tener un puntaje diferenciado a favor de aquel que trabaja en las grandes ciudades y unidades administrativas, que este sistema de calificación no está bien y que necesita mejorarse en forma urgente, señalando que debería utilizarse un sistema informático, que no permita que un Oficial Calificador ponga el mismo puntaje a todo aquel que califica, pues no pueden ser iguales en todo, debiendo premiarse con más puntaje a aquel que sobresalió”.
- ✓ Comandante PNP Mario Paz Galindo, quien egresó el 01 de enero del año 1988, señalando haber sido evaluado anualmente en 31 oportunidades, que en el mes de Diciembre se entrega a los Oficiales a calificar las Hojas Anuales de Apreciación y Calificación para que llenen y prácticamente su evaluación lo realizan ellos mismos, siendo la nota máxima 100 y que en algunos casos se les puede descontar ese puntaje si presentan sanciones. Añade que las evaluaciones presentan deficiencias pues carece de objetividad, sino es un mero formulismo, y que las calificaciones debe realizarse por una comisión especial de manera transparente y sustentada con pruebas desarrolladas en el campo funcional; que la Inspectoría General realiza en algunos casos controles posteriores a la calificación. Declaró que debe existir una calificación diferenciada de acuerdo al lugar donde

trabaja, poniendo como ejemplo a los que trabajan en Criminalística y en áreas administrativas, finaliza reiterando que debe existir esa diferenciación de considerando para que el oficial pueda desarrollarse profesionalmente dentro de la meritocracia en cada especialidad.

- ✓ Mayor PNP Robin Gálvez Vásquez, señalando desempeñarse como Jefe del Departamento de Evaluación del Desempeño perteneciente a la División de Talento Humano – DIRREHUM-PNP, quien señaló que su dependencia no realiza la función de fiscalización de las mencionadas evaluaciones anuales de los Oficiales, lo que sí desarrolla es la función de revisión y filtrado del llenado de las Hojas Anuales de Apreciación y Calificación, tanto de Oficiales, Suboficiales y Empleados Civiles. Respecto al sistema de evaluación del desempeño que se viene aplicando al personal policial, señaló que presenta deficiencias pues la norma que la regula está desfasada. Así mismo, considera que el área a su cargo debería efectuar la mencionada fiscalización de las evaluaciones, pero para ello debería de existir inversión de recursos humanos y logísticos; añade que, la precitada función de fiscalización debería estar señalada en la norma, pues agrega que el Calificador no puede ser juez y parte, sino que debe existir un tercero que “filtre” esa calificación.
- ✓ Teniente PNP José Luis Sayas Gómez, quien coincidió en señalar que el actual sistema de evaluación del desempeño policial presenta deficiencias al carecer de objetividad, donde muchas veces el propio calificado redacta las hojas de observación bimestral y su calificación, siendo visado por el calificador, otorgándose el máximo puntaje de 100, a quienes trabajan bien y no tienen sanciones; por lo que considera que se debe cambiar los criterios de calificación, también se debe considerar la diversas especialidades que existe en la institución, las que cumplen diferentes funciones y maneras de trabajo, lo que conlleva a ser calificados en forma diferente, porque algunos son

operativos y otros administrativos; añadió que debe verificarse las notas que se imponen para que exista más transparencia.

Esto demuestra que el actual sistema de evaluación del desempeño que aplica la PNP a sus Oficiales de Armas a través del RAYCO-PNP, se encuentra desfasado y divorciado con la realidad al aplicar injustificadamente puntajes que no corresponden, resaltando el Factor Inherente al Cargo; lo que evidencia una inadecuada aplicación de una política pública en razón que la misma no cumple su finalidad de medir con objetividad el verdadero desempeño de sus Oficiales y otorgarles el puntaje que en justicia les corresponde, originando no sólo inequidad, sino también deslealtad, desmotivación y falta de competitividad entre la Oficialidad de la Policía Nacional del Perú.

1.4. Marco Normativo del Problema Público

1.4.1. La Constitución Política del Estado Peruano

Nuestra Constitución Política en el Art. 166°, establece la finalidad fundamental que corresponde a la Policía Nacional del Perú (PNP); en tanto, en el Art. 168°, especifica que son las leyes y los reglamentos respectivos de dicha institución policial, la que determinan cuál es su organización, sus funciones, sus especialidades, su preparación y su empleo; así como, norman su disciplina.

1.4.2. La Ley de la Policía Nacional del Perú

La Policía Nacional del Perú (PNP), es una institución tutelar del Estado Peruano, que es profesional, técnica, jerarquizada, no deliberante, disciplinada y subordinada al poder constitucional; sus integrantes se deben al cumplimiento de la Ley, el orden y la seguridad en toda la República. Participa en el sistema de defensa nacional, defensa civil, desarrollo económico y social del país, conforme lo prevé el Art. II de la Ley de la PNP, aprobado con el Decreto Legislativo N°1267 del 18 de diciembre del 2016.

La misma norma en su Art. III, especifica que el personal de la PNP, ejerce la función policial a dedicación exclusiva y obligatoria en todo momento, lugar y circunstancia. Está sujeta a las prohibiciones e incompatibilidades señaladas en el precitado Decreto Legislativo.

El personal de la PNP, está integrado por Oficiales de Armas, Oficiales de Servicios, Suboficiales de Armas y Suboficiales de Servicios y Alumnos de las Escuelas de Formación Profesional Policial; respecto a la carrera policial, está basado en un conjunto de principios, normas, procesos y condiciones que permiten a dicho personal, acceder de manera sucesiva a cada grado, ocupar cargos, obtener los grados académicos y títulos correspondientes, y además de reconocimientos; conforme lo prevé el Art. 25° y 26°, respectivamente, de la precitada norma policial.

El Art. 28° de la misma norma, señala cuales son las Especialidades Funcionales del personal de armas de la PNP, que es Prevención, Orden y Seguridad; Investigación Criminal; Inteligencia; y Control Administrativo Disciplinario. El personal policial accede a la especialidad funcional de control administrativo disciplinario como segunda especialidad en la jerarquía de Oficial Superior. Mediante Decreto Supremo, refrendado por el Ministro del Interior, se puede crear, modificar, suprimir o fusionar las especialidades y/o direcciones policiales.

1.4.3. La Ley de la Carrera y Situación Policial de personal de la PNP

El 11 de diciembre del 2012, se publicó el Decreto Legislativo N°1149, que aprueba la Ley de la Carrera y Situación de Personal de la PNP, que tiene como objeto normar las mismas, con el propósito de garantizar el desarrollo personal, profesional y técnico de sus integrantes, para el cumplimiento de los objetivos institucionales al servicio de la sociedad; cuya normatividad legal enmarca lo siguiente:

En el Art. 3° de la precitada Ley, brinda las definiciones:

- ✓ **Evaluación del desempeño:** Proceso de evaluación anual de los factores personal, rendimiento profesional o técnico; así como de los estudios a tiempo completo del personal, cuando corresponda.

- ✓ **Lista Anual de Rendimiento Profesional o Técnico:** Relación del personal clasificado según la nota de rendimiento profesional o técnico.
- ✓ **Nota Anual de Rendimiento Profesional o Técnico:** Puntaje de la evaluación del desempeño profesional o técnico.

El Art. 36° establece que la evaluación del desempeño del personal es el procedimiento mediante el cual se mide y valora el desempeño profesional y logros en el ejercicio de las funciones de acuerdo al grado que ostenta y cargo que ocupa, en un periodo determinado; señala que las fases, juntas de evaluación y procedimientos para la evaluación del desempeño, se regulan en el reglamento respectivo; precisa que los objetivos de la evaluación son:

- 1) Ubicar al personal en el nivel que le corresponda en las Listas de Rendimiento Profesional y Técnico;
- 2) Aportar indicadores objetivos para los procesos de ascensos, asignación de cargo, otorgamiento de incentivos y evaluación para la permanencia en la institución;
- 3) Garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas, mediante indicadores de desempeño.

El Art. 37°, señala que la Dirección Ejecutiva de Personal (actualmente denominada Dirección de Recursos Humanos – DIRREHUM) ubica al personal en las listas del rendimiento profesional o técnico, para facilitar los procesos de ascensos, asignación de cargo y evaluación de la permanencia en el instituto, calculando en cada caso el promedio aritmético de la nota de evaluación anual y la nota de disciplina anual. La nota máxima es de cien (100) puntos. Se publican anualmente en el mes de marzo.

El Artículo 51°, señala que los factores de evaluación de Oficiales Superiores y Suboficiales los siguientes:

- 1) Rendimiento profesional o técnico: Coeficiente Dos (2)
- 2) Formación académica: Coeficiente Dos (2)
- 3) Experiencia para el servicio policial: Coeficiente Dos (2)

4) Moral y disciplina: Coeficiente Tres (3)

5) Antigüedad: Coeficiente Uno (1)

La nota final de los factores, se obtiene de la suma de los puntajes multiplicados por su coeficiente correspondiente y dividido entre diez (10).

El Art. 52º, establece que los factores rendimiento profesional o técnico, formación académica, experiencia para el servicio policial, antigüedad y moral y disciplina, serán evaluados por las juntas selectoras, con base a la información que obra en el legajo personal, considerando los méritos acumulados hasta el mes de julio del año del proceso de ascenso. Los deméritos impuestos se ponderan hasta el 31 de diciembre del año del proceso de ascenso. Las condecoraciones de la orden al Mérito de la Policía Nacional del Perú para el personal, así como los cursos de perfeccionamiento para oficiales de armas, son reconocidos en el año del proceso de ascenso.

En lo que corresponde al Factor rendimiento profesional o técnico, este alcanza Cien (100) puntos, que se obtiene del promedio aritmético centesimal de las notas anuales de rendimiento profesional, correspondiente a los años anteriores al año del proceso de ascenso, conforme a los diferentes grados:

- a. Coroneles, Tenientes Coroneles y Mayores: cinco (5) años.
- b. Capitanes, Tenientes, suboficiales Técnicos de Primera, Técnicos de Segunda, Técnicos de Tercera y Suboficiales de Primera: cuatro (4) años.
- c. Alféreces, Sub Oficial Brigadier, Suboficiales de Segunda y Tercera: tres (3) años.

Al respecto, el 21 de octubre 2016, se hicieron varias modificaciones a la Ley de la Carrera y Situación de Personal de la PNP, con la dación del Decreto Legislativo N°1242, entre ellas las siguientes:

El Art. 36, que trata de la Evaluación del desempeño del personal, añade que las pruebas de esfuerzo físico y tiro policial se incorporan en la evaluación anual del desempeño del personal. Los resultados de dichas pruebas son considerados

en Hoja Anual de Apreciación y Calificación del Oficial PNP y Hoja Anual de Apreciación y Calificación de Suboficiales de armas y de servicios.

Los procedimientos y criterios para la evaluación del desempeño, se regulan en el reglamento respectivo.

La Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú supervisa la evaluación del desempeño del personal.”

1.4.4. El Reglamento de la Ley de la Carrera y Situación Policial

La Ley de la Carrera y Situación Policial fue reglamentada con la dación del Decreto Supremo N°016-2013, emitida el 16 de noviembre del 2013, donde precisa en el Art. 45° “Evaluación del desempeño del personal”, que el procedimiento mediante el cual se mide y valora el desempeño profesional y logros en el ejercicio de las funciones de acuerdo al grado que ostenta y cargo que ocupa, en un período determinado, que es el Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal de la Policía Nacional del Perú establecerá los procedimientos correspondientes.

1.4.5. El Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales Policias, de Servicios y Personal Auxiliar de la PNP (RAYCO-PNP)

Ante la abrupta decisión política (agosto de 1985) de unificar a la GC, PIP y GR, en una sola institución que ahora es la PNP (diciembre de 1988), las ex instituciones policiales dejaron de existir y con ello perdió vigencia sus normas internas, entre ellas las de calificación del desempeño de su personal. Al presentarse inconvenientes al momento de calificar a sus Oficiales ahora como Policía Nacionales, esta nueva organización policial no contaba con una norma propia para tal fin, por lo que en medio de la vorágine terrorista que en esas fechas vivía el país, se tuvo que diseñar un instrumento normativo que tenía como espíritu motivar a aquellos efectivos policiales que con valentía, arrojo y

amor patrio luchaban directamente contra las hordas terroristas, aprobándose el 06 de octubre de 1989, el RAYCO-PNP.

Su aprobación fue a través de la dación de la Resolución Ministerial N°0213-89-IN/DM, norma que desde esa fecha, sin sufrir modificación alguna, se viene aplicando para la apreciación y calificación de los Oficiales de la PNP. Esta norma señala que el periodo de apreciación es anual, que comprende del 11 de diciembre al 10 de diciembre del año siguiente, para personal de Oficiales PNP.

El RAYCO-PNP establece un sistema de calificación centesimal, donde se utiliza fracciones de Tres (3) dígitos, teniendo la escala siguiente:

- | | | |
|-----------------------|---|--------------------|
| 1. Sobresaliente (SB) | : | 95 a 100 puntos |
| 2. Muy bueno (MB) | : | 85 a 94.999 puntos |
| 3. Bueno (B) | : | 74 a 84.999 puntos |
| 4. Regular (R) | : | 65 a 74.999 puntos |
| 5. Deficiente (D) | : | Menos de 65 puntos |

Asimismo, consta de seis (06) Títulos, dieciséis (16) Capítulos, setenta y cuatro (74) Artículos y ocho (08) Anexos; en cuyo **Anexo 3**, obra la **Hoja Anual de Apreciación y Calificación del Personal PNP de Armas y Servicio**, y en el **Anexo 7**, señala los criterios de evaluación para el “**Factor Inherente al Cargo**”.

1.4.6. Lineamientos para la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior

El 7 de diciembre del 2018 se publicó la Resolución Ministerial N°1481-2018-IN, la cual tiene como propósito establecer las herramientas que permitan desarrollar la implementación progresiva de la gestión por procesos en el Ministerio de Interior, con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia en los procesos institucionales. Esta norma tiene alcance también dentro de la Policía Nacional del Perú (PNP) y el Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL).

Esta norma designa las siguientes funciones para la División de Modernización y Desarrollo Institucional de la PNP:

- Elaborar y/o actualizar el mapa de procesos de la PNP en forma coordinada con los dueños de los procesos de la PNP y remitirlo a la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional.
- Brindar asistencia técnica a los órganos y unidades orgánicas de la PNP en temas metodológicos, relacionados a la gestión por procesos.
- Promover la formulación de Manuales de Gestión por Procesos y Procedimientos de la PNP.
- Impulsar la medición de indicadores de los procesos de la PNP con la finalidad de monitorear su desempeño e identificar potenciales mejoras.
- Promover iniciativas de mejora de los procesos, así como actualización de los documentos (Mapa de procesos y manuales de gestión de procesos y procedimientos), como consecuencias de dichas mejoras u otros cambios.
- Custodiar todos los documentos que se originen de la gestión por procesos en la PNP.

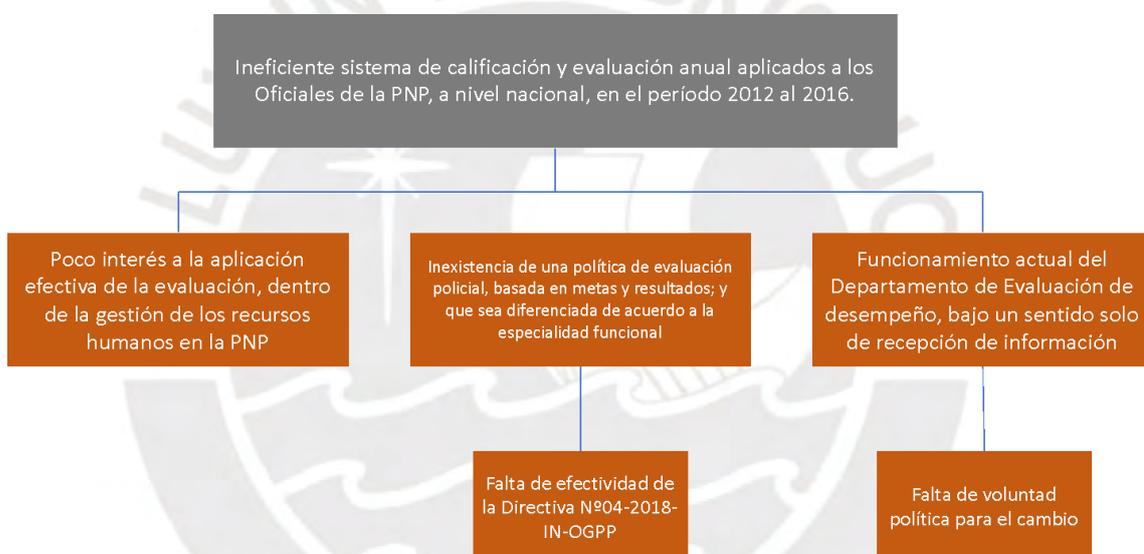
Capítulo II: Propuesta de Mejora

2.1. Causas del Problema

Efectuando un análisis de la situación, a continuación se señalan 3 condiciones que se constituyen como causas de nuestro problema central de “Ineficiente sistema de calificación y evaluación anual aplicados a los Oficiales de la PNP, a nivel nacional, en el período 2012 al 2017.”

Gráfico N° 6

Árbol de Problemas



Elaboración propia

2.1.1. Causa 1: Poco interés a la aplicación efectiva de la evaluación, dentro de la gestión de los recursos humanos en la PNP

Tal como se ha explicado, la evaluación de desempeño es un instrumento fundamental dentro del trabajo de toda institución. Este permite seguir el cumplimiento de objetivos y metas, además de evaluar el rendimiento del personal a cargo.

Sin embargo, y como se ha detallado en la sección de evidencias, la forma en que este instrumento es utilizado dentro de la Policía Nacional del Perú, muestra

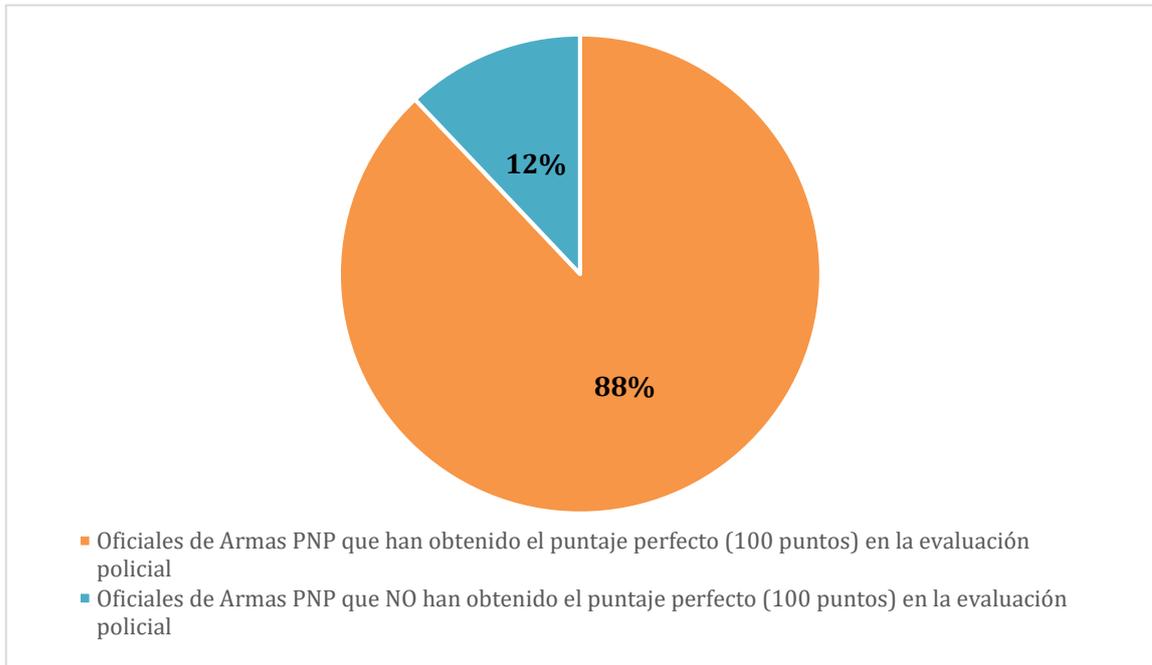
que el personal de la institución no brinda un verdadero interés en aplicar esta herramienta de gestión de forma efectiva. Este se aplica con una notoria subjetividad, al otorgarse injustificadamente calificaciones que no corresponden a la realidad del personal de la institución, pues la norma establece criterios diferenciados de puntajes en el Factor Inherente al Cargo, donde para obtener el máximo puntaje se necesitaría alcanzar los niveles superiores dentro de cada subfactor, por ejemplo prestar servicios sin hacer uso de Franco, no contar la dependencia policial con los servicios esenciales, estar en alto riesgo su integridad física, estar en zona de emergencia; condiciones especiales que sólo algunos Oficiales cumplen. El número de oficiales calificados con la nota máxima excede al número de oficiales en estas últimas condiciones.

Para obtener la máxima calificación no basta estar en zona de emergencia donde no se hace uso de Franco y la exposición al peligro es mucho mayor que en zonas normales, sino que además la dependencia no cuente con los servicios esenciales, pero resulta que en las evaluaciones de los últimos 6 años, el 88%, han obtenido el máximo puntaje (100), como se observa en el Gráfico 7. Este hecho no guarda relación con la realidad, pues sólo el 6% de Oficiales de Armas de la PNP, han prestado servicios en estas zonas conforme se aprecia en el Gráfico 8; al estar presentándose estas incongruencias originan en los Oficiales de Armas de la PNP una falta de motivación e incredulidad en la meritocracia, pues se demuestra la carencia de importancia que debería darse a la evaluación policial que por más de 2 décadas se viene aplicando y que no se ha optado por mejorarla o cambiarla, perdiéndose la gran oportunidad de utilizar esta herramienta de gestión en forma eficaz para así generar una competencia justa en los ascensos y meritocracia en la designación de cargos.

Además, en las entrevistas realizadas a Oficiales de Armas se coincide en que el actual sistema de evaluación del desempeño policial presenta deficiencias al carecer de objetividad, pues muchas veces el propio calificado redacta las hojas de observación bimestral y su calificación, siendo visado por el calificador, otorgándose el máximo puntaje de 100, a quienes trabajan bien y no tienen sanciones

Gráfico N° 7

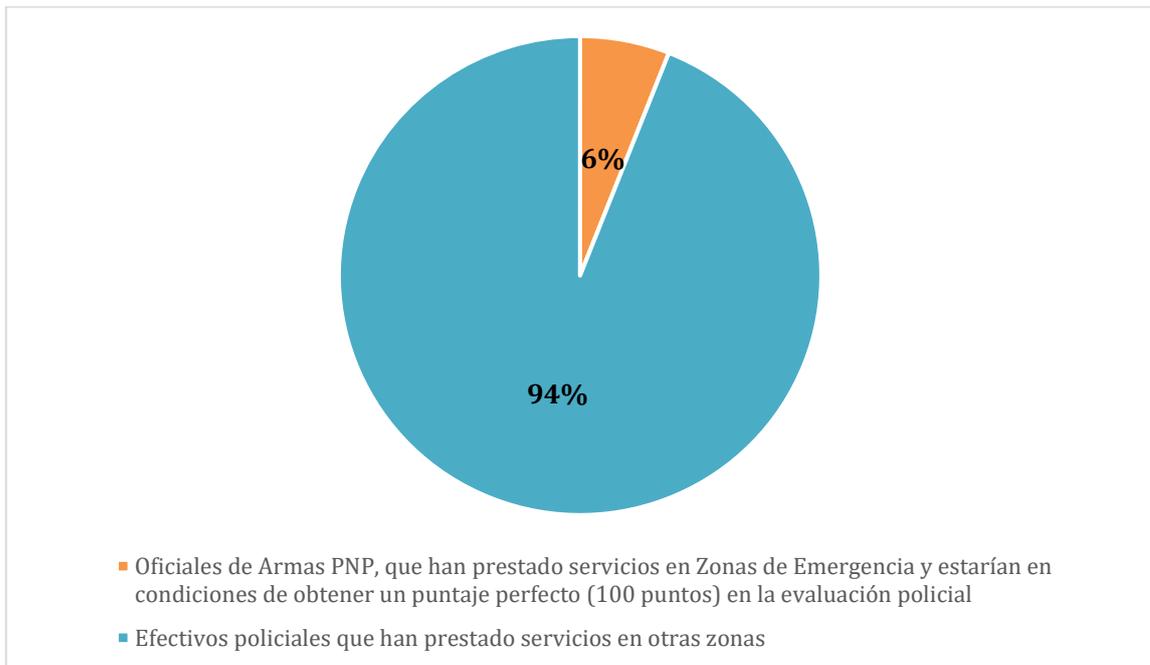
Cantidad de Oficiales de Armas PNP que han obtenido el puntaje perfecto (100 puntos) en la evaluación policial



Elaboración Propia, sobre datos de la Dirección de Recursos humanos PNP

Gráfico N° 8

Cantidad de Oficiales de Armas PNP, que durante el periodo 2012 – 2017 han prestado servicios en Zonas de Emergencia y estarían en condiciones de obtener un puntaje perfecto (100 puntos) en la evaluación policial



Elaboración Propia, sobre datos de la Dirección de Recursos humanos PNP

2.1.2. Causa 2: Inexistencia de una política de evaluación policial, basada en metas y resultados; y que sea diferenciada de acuerdo a la especialidad funcional

Tal como se ha mencionado, actualmente la evaluación policial sigue un formato único para las 04 especialidades de Oficiales de Armas la Policía Nacional del Perú, cuando deberían ser diferenciadas pues su campo funcional y formas de desempeño profesional son diferentes, pues personal que presta servicios en Comisarías (Especialidad de Prevención) puede desempeñarse en zona urbana o rural, que cuenta o no con todos los servicios básicos; pero personal que presta servicios en Criminalística (Especialidad de Investigación Criminal), su ámbito no puede ser en zona rural donde no se cuenta con los servicios básicos, sino en la urbe donde se cuenta con los servicios básicos, en especial energía eléctrica y de acceso a internet para algunas pericias. Además, este proceso no logra medir y valorar la capacidad de gestión desplegados por los Oficiales evaluados a través de la concretización de los logros alcanzados respecto a las metas que se les trazó al iniciar su gestión; tampoco considera una evaluación diferenciada considerando la diversidad de especialidades funcionales con la que cuenta la

Institución Policial, pues sus ámbitos funcionales son distintos. El tener un mal instrumento de evaluación, propicia que los encargados terminen llenando el formato con hechos poco reales y sin el esfuerzo necesario que este instrumento necesita.

Adicionalmente, es importante resaltar que el instrumento de evaluación no ha actualizado su enfoque, a pesar de los cambios institucionales por los que ha atravesado la PNP en sus tres décadas. Las evaluaciones policiales vienen siguiendo la misma lógica de la normativa de 1989, a pesar que han existido acciones por mejorar la eficiencia de los efectivos policiales y de llevar a la PNP a una lógica de gestión por procesos. Estos últimos cambios no se ven reflejados en el sistema de evaluación.

La presencia de un deficiente instrumento de evaluación, también es producto de una falta de establecimiento de metas, objetivos e indicadores de desempeño dentro de la institución policial. Para el día de hoy, no existe la certeza ni el consenso de los aspectos que hay que evaluar en la Policía Nacional del Perú, como producto de una falta de enfoque de Gestión por Procesos y Gestión por Resultados en el proceso de evaluación. Hace falta darle efectividad a la Directiva N°04-2018-IN-OGPP, que plantea lineamientos para la gestión por procesos en el Ministerio del Interior. Ante esto, se hace necesario un sinceramiento de la función policial en las diversas especialidades, cargos y condiciones de trabajo con la finalidad de establecer objetivos, metas e indicadores para el desempeño del personal.

2.1.3. Causa 3: Funcionamiento actual del Departamento de Evaluación de Desempeño, bajo un sentido solo de recepción de información

El Departamento de Evaluación de Desempeño de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, es la oficina encargada de centralizar y analizar la evaluación anual policial. Dentro del proceso de evaluación, esta oficina ordena y organiza la información de las evaluaciones del desempeño del personal de la PNP, a nivel nacional, para lo cual remite los formatos de la Hoja Anual de

Apreciación y Calificación del Oficial de la PNP, luego del cual las centraliza y verifican la veracidad de la información cualitativa, más no de la cuantitativa específicamente de los puntajes registrados en los diversos factores otorgados. La observación realizada permite decir que esta oficina tiene una actuación pasiva y solo de recepción de documentos frente al proceso de evaluación policial. Dentro de las entrevistas realizadas al personal de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, se mencionó que su dependencia “no realiza la función de fiscalización de las mencionadas evaluaciones anuales de los Oficiales, lo que sí desarrolla es la función de revisión y filtrado del llenado de las Hojas Anuales depreciación y Calificación, tanto de Oficiales, Suboficiales y Empleados Civiles”.

Este departamento no cumple un rol propositivo, pues no ha generado cambios para la mejora del proceso de evaluación, la cual no ha sufrido cambios en más de 30 años. Además, esta no realiza un proceso de revisión y fiscalización de los resultados, con la finalidad de contrastar si lo expresado en las evaluaciones es coherente con lo que sucede en la realidad. La pasividad y permisividad de esta unidad permite tener evaluaciones policiales poco útiles para la gestión de la institución policial en el Perú.

2.2. Transformación del árbol de problemas a medios

2.2.1. Medio 1: Mayor interés institucional a la evaluación dentro de la gestión de los recursos humanos de la Policía Nacional del Perú

Uno de los aspectos necesarios para una buena aplicación de un instrumento es la buena valoración que se tenga de este. Si la evaluación es poco valorada o se conoce poco sobre su relevancia dentro del proceso administrativo de la PNP, este no va a ser realizado con la motivación necesaria para la obtención de buenos resultados.

Es necesario la realización de una sensibilización, dentro del cuerpo policial, con miras a revalorizar este proceso. Es conocido también que el proceso de evaluación puede tener ciertas resistencias, es por eso que el mensaje debería enfocarse en la oportunidad de mejora. Es decir, que es necesario saber

identificar cuáles son las malas calificaciones para saber en los aspectos que se están fallando y poder revertirlos.

2.2.2. Medio 2: Existencia de una política de evaluación policial, basada en metas y resultados; y que sea diferenciada de acuerdo a la especialidad funcional

Otra motivación para realizar un buen proceso de evaluación, es contar con un buen instrumento que lo permita. Los efectivos policiales deben de sentir que son evaluados sobre la base de sus funciones, que sus méritos y logros van a ser apreciados, valorados y recompensados, por lo que si ellos realizan una función sobresaliente, que permitieron alcanzar las metas que se le trazaron al inicio de su gestión, va verse reflejado en su evaluación.

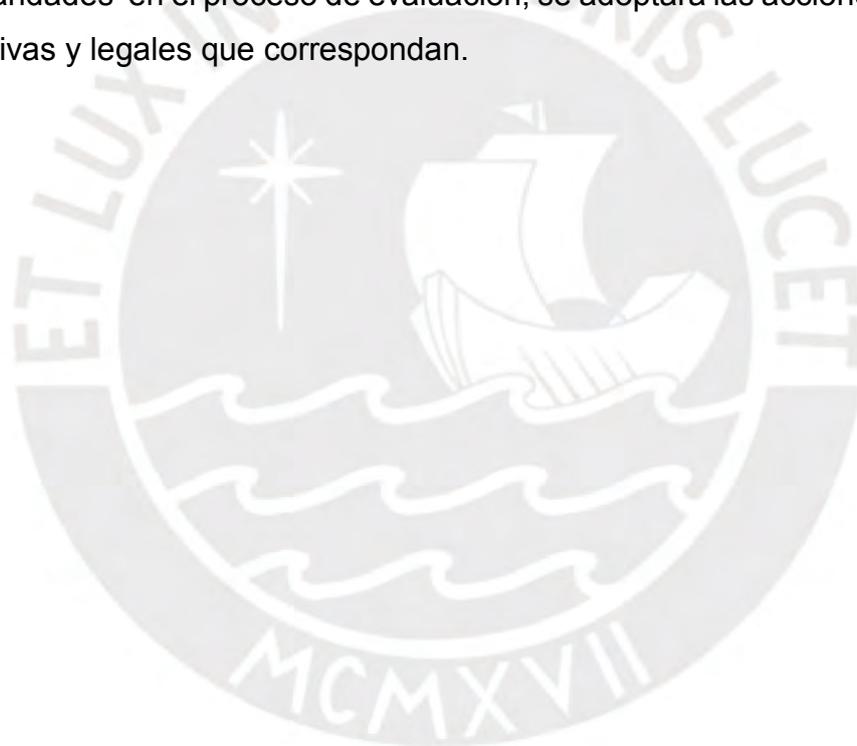
Un buen instrumento de evaluación, que sea coherente con las especialidades funciones de los Oficiales de la PNP y que diferencie las actividades que ellos realizan, según los cargos que ocupan y la zona de trabajo donde se desempeña, será sin duda una motivación especial para ser cada vez más eficaces y competitivos dentro de su campo funcional, con ello lograr un mejor proceso donde la evaluación logre su finalidad de justicia, equidad y objetividad. Asimismo, gracias a esta diferenciación será posible estandarizar los resultados de los diversos efectivos, permitiendo la comparación de desempeño y una mejor retroalimentación de la labor que estos ejercen.

2.2.3. Medio 3: Nuevo funcionamiento del Departamento de Evaluación de desempeño, bajo un sentido propositivo y de control

La Dirección de Recursos Humanos, debe de adquirir nuevas funciones alrededor de la evaluación policial de efectivos de la PNP, entre ellos, de su Oficialidad. Esta oficina no debe actuar solo bajo un enfoque de recepción de información, sino más bien siguiendo una línea propositiva y de control de cumplimiento.

Asimismo, esta oficina debería encargarse de un control posterior de cumplimiento, de una evaluación policial sincera, que fomente entre sus

integrantes una competencia leal y transparente, que permita mejorar la calidad de los servicios policiales en las diversas especialidades funcionales, en bien de la Sociedad y del país. Esta fiscalización posterior podría realizarse en forma aleatoria seleccionando una cantidad representativa de evaluaciones realizadas por cada grado, donde se procederá a realizar una minuciosa verificación presencial y documentaria de la información cualitativa y cuantitativa registrada en las Hojas Anuales de Apreciación y Calificación de los Oficiales de la PNP, constatando la veracidad de los datos ingresados y el otorgamiento objetivo de los puntajes por cada variable de calificación, en caso de constatare irregularidades en el proceso de evaluación, se adoptará las acciones y medidas correctivas y legales que correspondan.



Capítulo III: Diseño del Prototipo

3.1. Selección de Medios

Por lo ya mencionado, la evaluación policial representa, para el día de hoy, una oportunidad perdida dentro de la PNP. Esta se realiza, pero solo de una manera superficial, dejando de lado la importancia que este instrumento podría tener para una evaluación interna de los efectivos policiales y para la detección de errores que permitan una mejora.

En caso se decidiera poner énfasis en generar un mayor interés en todo el personal policial por una aplicación efectiva de los instrumentos de evaluación de rendimiento, se haría necesario el despliegue de una gran cantidad de recursos y contar con un proceso de mediana duración. Para esto se requiere generar acciones de sensibilización, capacitación y difusión en los más de 6500 Oficiales de Armas PNP que prestan servicios en todo el territorio peruano, lo cual generaría altos costos y la necesidad de generar estrategias a mediano y largo plazo. Es por esto que, aprovechando la estructura jerárquica de la institución, se puede optar por sensibilizar a los Oficiales Superiores que ocupan grandes jefaturas y realizar cambios institucionales al proceso de evaluación.

Para enfrentar este problema, y conforme a lo expresado, se ha decidido hacer hincapié los medios que a continuación se mencionan:

- Existencia de una política de evaluación policial, basada en metas y resultados; y que sea diferenciada de acuerdo a la especialidad funcional.
- Nuevo funcionamiento de la Dirección de Recursos Humanos, bajo un sentido propositivo y de control

Estos serán la base central de la propuesta de mejora del presente trabajo, sin embargo no se dejará de lado la búsqueda de un conocimiento de la relevancia de la evaluación dentro de la gestión institucional de la Policía Nacional del Perú. Solo que cumplir con este medio requeriría de un mayor tiempo y presupuesto a nivel nacional. En ese sentido, también se realizarán acciones para una mayor

difusión y capacitación sobre los instrumentos de evaluación, pero de manera progresiva y con objetivos a mediano y largo plazo.

3.2. Nuevo sistema de evaluación Policial

3.2.1. Primer componente: Nuevo instrumento de evaluación Policial

Mediante el presente trabajo se propone la creación de un nuevo sistema de evaluación policial. Este deberá contar con un enfoque de procesos y resultados. Para lograr esto, en primer lugar, se debe realizar un sinceramiento de la labor policial. Es necesario replantear e institucionalizar las labores que los policías deberían de cumplir y las actividades que deberían de ser evaluadas. Es necesario plantearse objetivos, metas e indicadores de desempeño.

Por otro lado, también es necesario tomar en conocimiento que no se puede seguir evaluando a todo el personal policial bajo los mismos indicadores. La nueva evaluación policial debe de considerar 3 aspectos diferentes en cada efectivo evaluado:

- Especialidad a la que pertenece
- Cargo que ocupa
- Zona de trabajo

La consideración de estos 3 factores permitirá una evaluación más exacta y realista, que permita estandarizar y comparar los diferentes resultados obtenidos.

Para lograr esto se propone la creación de grupos que considere en primer lugar a las 7 especialidades, al interior del cuerpo policial. En segundo lugar, se debe de considerar el tipo de cargo que ocupa un efectivo, y finalmente el tipo de zona en la que trabaja. El cuadro N° 6 muestra los grupos de tipos de personal policial, sobre los que se tendrá que preparar una evaluación diferente, para cada uno.

Cuadro N° 6

Distribución de Grupos para evaluaciones diferenciadas

	URBANA				RURAL			
Especialidades \ Tipo de Cargo	Operativo	Administrativo	Instructores	Servicios o Auxiliar	Operativo	Administrativo	Instructores	Servicios o Auxiliar
Prevención Orden y Seguridad								
Investigación Criminal								
Inteligencia								
Control administrativo y disciplinario								

3.2.2 Segundo componente: Fiscalización y control de las evaluaciones

En segundo lugar, el presente trabajo propone la fiscalización y control de los resultados obtenidos en las evaluaciones. Esto con miras a que los resultados se ajusten a la realidad y que los datos consignados sean llenados con total sinceridad.

Para esto se seleccionará el 5% de todas las evaluaciones realizadas en un año y se procederá a realizar controles presenciales. Para esto se conformará un equipo especial dependiente del Departamento de Evaluación del Desempeño perteneciente a la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

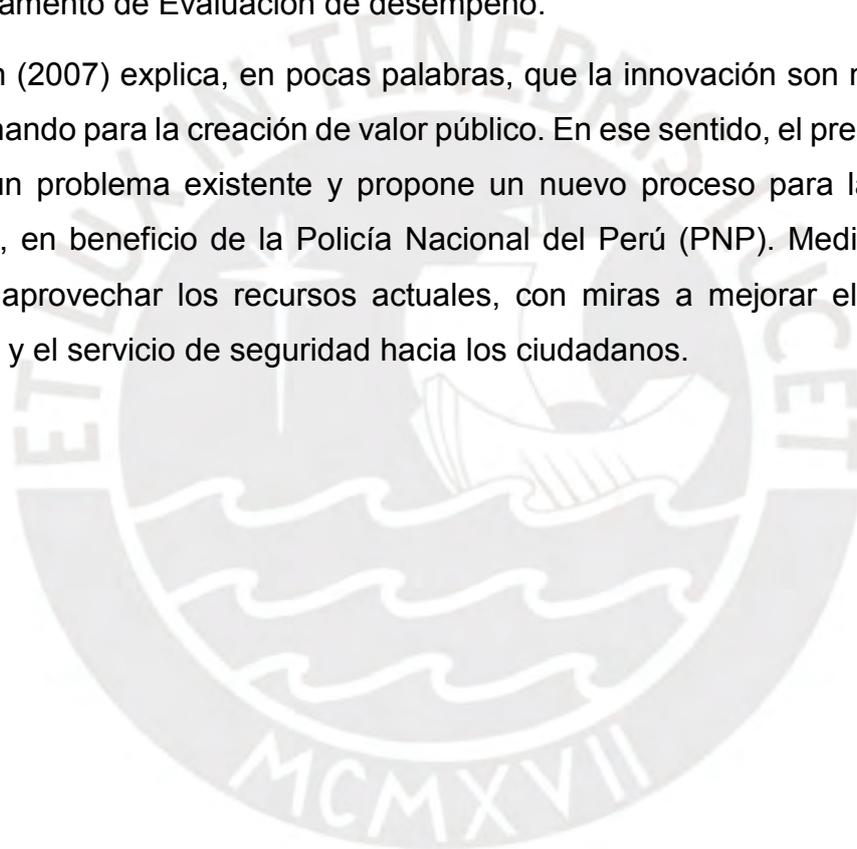
3.3. Cambio innovador en la propuesta

Respecto a la innovación en el sector público, Mulgan y Albury (2003) dicen que esta consiste en “la creación en implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados eficacia, eficiencia y calidad”. Bajo una idea complementaria, Koch, Cunningham, Schwabsky y Hauknes (2006) explican que la innovación en el sector público radica en “hacer algo diferente, de manera deliberada, con el objetivo de lograr ciertos cambios intencionados en el comportamiento, con un objetivo específico en la mente. Con el fin de aprender e innovar, los actores deben interactuar con los demás, ya sea en organizaciones

o a través de variadas fuentes de información, contacto y aprendizaje compartido”. Se puede decir entonces, que innovar en el sector público consiste en la proposición de cambios creativos que permitan un mejor uso de nuestros recursos para el cumplimiento de los objetivos que se pueda trazar.

La nueva propuesta de evaluación policial, genera un cambio en el sentido del funcionamiento de la entidad. Esta propone seguir con la lógica de Gestión por Procesos, iniciada en el Ministerio del Interior, y darle un rol más propositivo al Departamento de Evaluación de desempeño.

Mulgan (2007) explica, en pocas palabras, que la innovación son nuevas ideas funcionando para la creación de valor público. En ese sentido, el presente trabajo toma un problema existente y propone un nuevo proceso para la evaluación policial, en beneficio de la Policía Nacional del Perú (PNP). Mediante este se busca aprovechar los recursos actuales, con miras a mejorar el desempeño policial y el servicio de seguridad hacia los ciudadanos.



Capítulo IV: Análisis de Viabilidad

La viabilidad de cada una de nuestra propuesta innovadora es analizada desde una perspectiva organizacional, económica y normativa.

4.1. Análisis de viabilidad del cambio

Una nueva evaluación policial, bajo un enfoque de gestión por resultados y gestión por procesos.

4.1.1. Análisis de viabilidad organizacional

Política: La Alta Dirección del Ministerio del Interior y el Alto Mando Policial se encuentran interesados en la mejora de la institución policial. Es necesario contar con evaluaciones sinceras que permitan un correcto desempeño del personal, con miras a mejorar la seguridad ciudadana. Asimismo, esta iniciativa responde a continuar una lógica de Gestión por Procesos iniciada en el 2018 con la Resolución Ministerial 1481-2018-IN.

La principal dificultad al respecto es enfocar este interés en la mejora de la PNP hacia un cambio en la evaluación. En la actualidad, esta iniciativa carece de apoyo político.

Capacidad: La Policía Nacional del Perú, tiene una capacidad de nivel alto para desarrollar la propuesta. Es necesario dotar a los órganos encargados de la evaluación policial la capacidad de fiscalización y seguimiento a las evaluaciones realizadas.

4.1.2. Análisis de viabilidad económica

La institución policial tiene una capacidad de nivel alto para costear la propuesta. Los gastos a realizar responden al desarrollo de un nuevo instrumento de evaluación diferenciada y a realizar seguimientos con fines de fiscalización del 5% del total de evaluaciones realizadas, expresadas en las

Hojas Anuales de Apreciación y Calificación del Oficial de la PNP, seleccionadas en forma aleatoria para los diferentes grados.

4.1.3. Análisis de viabilidad normativa

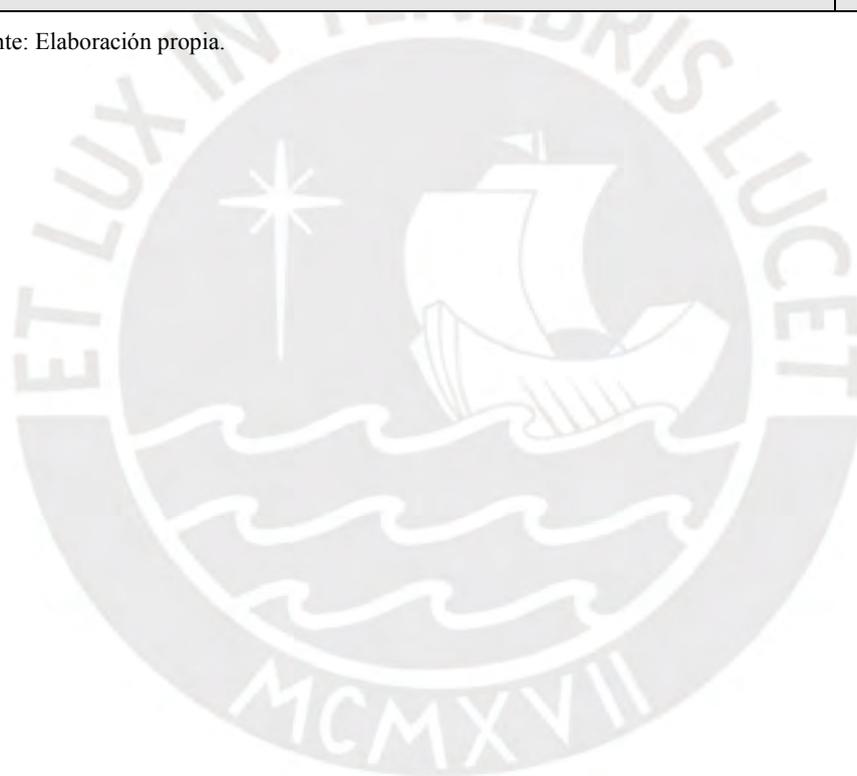
Ámbito: La aprobación de la propuesta normativa se encuentra dentro de las competencias de la Policía Nacional del Perú y del Ministerio del Interior. Es necesario cambiar el reglamento vigente de la evaluación policial y también añadir penalidades al encontrarse una falta de sinceridad en el llenado de las mismas.

Cuadro N° 7
Calificación de la viabilidad de la propuesta

Tipo y subtipo de viabilidad		Valores presentados	Valor obtenido por la propuesta presentada
Viabilidad organizacional	Política	0 = En desacuerdo las principales autoridades de la organización 1 = A favor en un nivel regular las principales autoridades de la organización 2 = A favor en un nivel alto las principales autoridades de la organización	1
	Capacidad	0 = La organización no tiene la capacidad para desarrollar la propuesta 1 = La organización tiene una capacidad de nivel medio para desarrollar la propuesta 2 = La organización tiene una capacidad de nivel alto para desarrollar la propuesta	2
Viabilidad económica		0 = La organización no puede costear la innovación propuesta. 1 = La organización puede costear la innovación propuesta, aunque con dificultades 2 = La organización puede costear la innovación propuesta sin dificultades	2

Viabilidad Normativa	0 = Fuera del ámbito de intervención de la organización 1 = Dentro del ámbito de intervención de la organización, pero con algunas restricciones 2 = Dentro del ámbito de intervención de la organización	2
		Total=7

Nota Fuente: Elaboración propia.

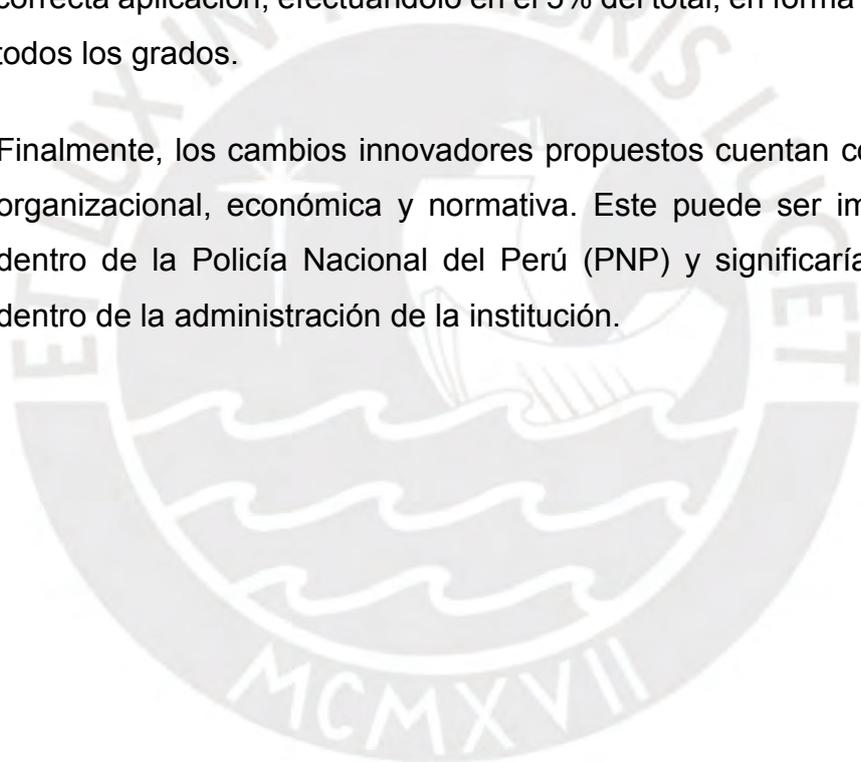


Conclusiones

Mediante el presente Proyecto Final de Investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. El ineficiente sistema de calificación y evaluación anual aplicados a los Oficiales de Armas de la PNP, a nivel nacional, en el periodo 2012-2017 es un problema relevante y respaldado con evidencia. Este afecta a la institución policial peruana, pues representa una oportunidad perdida de evaluación de personal y genera un gasto de recursos que no son usados para los fines asignados.
2. Las principales causas de este problema son: (1) Poco interés a la aplicación efectiva de la evaluación, dentro de la gestión de los recursos humanos en la PNP; (2) Inexistencia de una política de evaluación policial, basada en metas y resultados; y que sea diferenciada de acuerdo a la especialidad funcional; y (3) Funcionamiento actual del Departamento de Evaluación de Desempeño, bajo un sentido solo de recepción de información.
3. La solución de las causas, anteriormente expuestas, representa la solución a nuestro problema central. Se han trabajado en medios, que ataquen a las causas identificadas y se ha optado por dar prioridad a la solución del desconocimiento de la relevancia de la evaluación dentro de la gestión institucional de la Policía Nacional del Perú y a la inexistencia de una política de evaluación policial, basada en metas y resultados; y que sea diferenciada de acuerdo a la especialidad funcional.
4. El cambio innovado desarrollado en el presente trabajo cuenta con dos componentes, los cuales son: (1) un nuevo instrumento de evaluación Policial y (2) la fiscalización y control de las evaluaciones.

5. Respecto al nuevo instrumento de evaluación, este debe ser diferenciado y debe de considerar la especialidad policial del evaluado, el tipo de cargo que ocupa y la zona donde ejerce sus labores.
6. Respecto a la fiscalización y control de las evaluaciones, se puede decir que este representa un cambio de sentido en la labor actual del Departamento de Evaluación de Desempeño de la PNP. Esta oficina ya no se ocuparía solamente de centralizar las Hojas Anuales de Apreciación y Calificación del Oficial de la PNP, sino de efectuar seguimiento de su correcta aplicación, efectuándolo en el 5% del total, en forma aleatoria, en todos los grados.
7. Finalmente, los cambios innovadores propuestos cuentan con viabilidad organizacional, económica y normativa. Este puede ser implementado dentro de la Policía Nacional del Perú (PNP) y significaría un avance dentro de la administración de la institución.



Bibliografía

- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. *Invenio: Revista de investigación académica*, (13), 139-150.
- Cano, I. (2003). La policía y su evaluación. Propuestas para la construcción de indicadores de evaluación en el trabajo policial. Centro de Estudios para el Desarrollo, Área Seguridad Ciudadana, Santiago de Chile, en línea:< www.policiaysociedad.org.
- Costa, G. (2007). La reforma policial en Perú. *URVIO-Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (2), 112-126.
- Dammert, L. (2007). Dilemas de la reforma policial en América Latina. *Haydée Caruso et al*, 145-164.
- Decreto Legislativo N° 1149. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 11 de diciembre de 2012.
- Decreto Ley N° 18069 Ley Orgánica de la Guardia Civil del Perú. 23 de diciembre de 1969.
- Decreto Ley N° 180070 Ley Orgánica de la guardia Republicana del Perú. 23 de diciembre de 1969.
- Decreto Ley N° 18071 Ley Orgánica de la Policía de Investigaciones del Perú. 23 de diciembre de 1969.
- El Empleo Consulting Group (2016). La importancia de la evaluación del desempeño laboral. *El Empleo, Mundo Empresarial*. Recuperado de: <https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978> (Consulta 20 de mayo de 2019)
- INEI (2014). *Victimización en el Perú (2010-2013)*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1194/ (Consulta 20 de abril de 2019)

- INEI (2018). Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones, setiembre – febrero 2018. Informe Técnico N°2 – abril 2018.
- Koch, P., Cunningham, P., Schwabsky, N., & Hauknes, J. (2006). Innovation in the public sector: Summary and Policy Recommendations.
- Ley N° 1267. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 16 de diciembre de 2016.
- Mawby, R. I., 1999, Policing Across the World. Issues for the 21st Century, "editor", University College London Press, Londres.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". American psychologist, 28(1), 1.
- Mulgan, G. (2007). Ready or not?: taking innovation in the public sector seriously. Nesta.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. Strategy Unit, Cabinet Office, 1, 40.
- Resolución Directoral N° 13669-2018-DIRREHUM-PNP/SEC-UNIPLA. Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía nacional del Perú.
- Resolución Ministerial N°0213-89-IN/DM Reglamento de Apreciación y Calificación de oficiales de la Policía Nacional del Perú

Anexos

Anexo N°1: Formato de evaluación anual de oficiales PNP

POLICIA NACIONAL DEL PERU

AÑO:

UNIDAD:

HOJA ANUAL DE APRECIACION Y CALIFICACION

DEL OFICIAL DE LA PNP

INFORME GENERAL

1. Apellidos y nombres:

2. Jerarquía:

3. Fecha del último ascenso:

4. Apreciado desde el:

hasta el:

INFORMACION ESPECIAL

5. Actos o hechos importantes apreciados durante el período:

6. Comisiones o trabajos especiales que han realizado durante el período, así como los estudios que siga, que no sean a tiempo completo, tanto Institucionales con extra-Institucionales.

7. Cargos desempeñados en la Dependencia, Unidad o Centro durante el período de calificación, con indicación de tiempo en meses, en orden cronológico.

8. Días de inasistencia durante el período:

Motivos: Permisos: Vacaciones: Enfermedad:
Licencia: Tránsito: Faltó:
Otros: (Especificar)

9. Deméritos:

OFICIAL DE CONTROL:

Nota Promedio:

(en letras)

(en cifras)

Vº Bº Y/U OBSERVACIONES DEL OFICIAL DE CONTROL

--

Fecha

Firma

OFICIAL CALIFICADO:

Tomo conocimiento de mi Nota:

Conforme

No Conforme

Fecha

Firma

RESOLUCION DE LA JUNTA REVISORA

NOTA:

(en letras)

(en cifras)

FIRMA DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA REVISORA

PRESIDENTE

VOCAL

VOCAL

SECRETARIO

INFORME DE CALIFICACION PROFESIONAL

I. FACTOR C.PERSONALES	1ra.Calificación	2da.Calificación
------------------------	------------------	------------------

(Para todos los Oficiales de Cmdte. a Alférez)		
COMPRENSION CULTURA GENERAL INICIATIVA E INGENIO EXPRESION ESPIRITU DE SUPERACION CARÁCTER MORALIDAD Y HONRADEZ ENTEREZA SOCIABILIDAD PRESENCIA CAPACIDAD FISICA		
SUB TOTAL:		

II FACTORES C.PROFESIONALES (Excepto los que estudian a tiempo completo)	1ra. Calificación	2da. Calificación
APTITUD PARA EL MANDO ADMINISTRACION ASESORAMIENTO CONTROL Y SUPERVISION EJECUCION Y/O CUM.DE TAREAS PERSEVERANCIA RESPONSABILIDAD COOPERACION ASISTENCIA PUNTUALIDAD DISCIPLINA		
A SOLO PARA OFICIALES QUE DESEMPEÑAN CARGOS OPERATIVOS	1ra. Calificación	2da. Calificación
CAPACIDAD POLICIAL PROFESIONAL		

	TINO Y TACTO EN SUS INTERVENCIONES EQUIDAD Y JUSTICIA		
	SUB TOTAL:		
B	SOLO PARA OFICIALES QUE DESEMPEÑAN CARGOS ADMINISTRATIVOS	1ra. Calificación	2da. Calificación
	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DELEGACION DE FUNCIONES CALIDAD DE TRABAJO		
	SUB TOTAL:		
C	SOLO PARA OFICIALES QUE SE DESEMPEÑAN COMO INSTRUCTORES	1ra. Calificación	2da. Calificación
	CAPACIDAD EDUCATIVA COMUNICACION ACTITUD CON LOS ALUMNOS		
	SUB TOTAL:		
D	SOLO PARA OFICIALES DE SERVICIOS Y PERSONAL AUXILIAR	1ra. Calificación	2da. Calificación
	CAPACIDAD EN LA ESPECIALIDAD RENDIMIENTO CONOCIMIENTOS POLICIALES		
	SUB TOTAL:		

E	SOLO PARA OFICIALES QUE ESTUDIAN A TIEMPO COMPLETO	1ra. Calificación	2da. Calificación
---	---	-------------------	-------------------

APRENDIZAJE RENDIMIENTO ACADEMICO ENTUSIASMO COOPERACION COMPORTAMIENTO RESPONSABILIDAD ASISTENCIA PUNTUALIDAD DISCIPLINA		
SUB TOTAL:		

II I	FACTORES INHERENTES AL CARGO	1ra. Calificación	2da. Calificación
	AMBIENTE Y/O CONDICION DE TRABAJO RIESGOS SACRIFICIO		
	SUB TOTAL:		
	TOTAL:		

I V	DEMERITOS	1ra. Calificación	2da. Calificación
	SANCIONES ADMINISTRATIVAS O JUD. PARCIALIDAD COMO CALIFICADOR ACTITUD CONTR. A LA UNIF. POLICIAL		
	TOTAL:		
	TOTAL FINAL		

RESUMEN DE CALIFICACION

- PARA TODOS LOS OFICIALES CALIFICADOS

- PARA CALIFICAR POR FACTORES A LOS OO.GG Y CORONELES

FACTORES CALIFICADOS	1ra.Calificación	2da.Calificación
I. CUALIDADES PERSONALES		
II. CUALIDADES PROFESIONALES		
III INHERENTES AL CARGO		
TOTAL:		
IV DEMERITOS		
TOTAL FINAL:		
FECHA (Firma) 1er. Calificador	FECHA (Firma) 2do. Calificador	

Anexo N° 2: Sistema cualitativo y cuantitativo

I. CUALIDADES PERSONALES.- Aspecto Intelectual, volitivo y psicomotriz.

- Considerar a todos los Oficiales

COMPRESION.- Evaluar el esfuerzo mental y criterio con que desempeña sus obligaciones.

Criterio limitado, acepta con dificultad otros puntos de vista.	Criterio normal sin demostrar gran amplitud. Trata de comprender.	Aceptable mentalidad, atiende e interpreta correctamente el punto de vista de otras personas.	Razona con lógica y toma decisiones prácticas y correctas.	Adquiere conocimientos e ideas rápidamente, razona con lógica y toma decisiones prácticas metódicas y correctas.
P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5	P : 3

CULTURA GENERAL.- Considerar el grado de cultura que demuestra.

No demuestra sus conocimientos.	Se le aprecia conocimientos de mediana cultura.	Se le aprecia inclinación al estudio y demuestra su cultura.	Posee buenos conocimientos de cultura general y se mantiene informado.	Demuestra su cultura por los estudios realizados y/o trabajos presentados.
P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5	P : 3

INICIATIVA E INGENIO.- Evaluar la forma como trata de resolver los problemas que se le presentan.

Imaginación pobre, confusa, negligente y muy desatento.	Espera siempre instrucciones, sin ingenio ni originalidad para resolver problemas.	Pone en juego su iniciativa e ingenio, limitándose al cumplimiento de sus obligaciones.	Diligente, sugiere mejoras, efectúa con ventaja su trabajo.	De mucha iniciativa y seriedad. Mental ingeniosa. Alta habilidad planificadora.
P : 2	P : 2.5	P : 3	P : 3.5	P : 4

EXPRESION.- Considerar la claridad de su comunicación oral y escrita.

Se expresa sin claridad y en forma imprecisa.	Se expresa con rodeos en forma algo imprecisa.	Expresión normal, vocaliza bien, se expresa adecuadamente.	Goza de facilidad de expresión, es claro y preciso por escrito y verbalmente.	Expresa perfectamente sus ideas, su dicción es muy buena, hábil en la redacción.
P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5	P : 3

ESPIRITU DE SUPERACION.- Evaluar la preocupación y el logro de resultados para mejorar su capacidad personal y profesional.

No tiene interés por superarse, es conformista.	Demuestra poco interés por superarse.	Requiere incentivos para superarse.	Actúa por convicción para mejorar sus conocimientos personales y profesionales.	Demuestra sus conocimientos y aplica en beneficio Institucional. Ha sido felicitado en la Orden General.
P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5	P : 3

CARACTER.- Evaluar el grado de firmeza o energía con que actúa.

Débil en sus actos, sumiso, tendencia al servilismo.	Dubitativo en sus actos y/o decisiones, de ánimo influenciado, de reacciones violentas.	Estable en sus actos y/o decisiones. Actúa con serenidad.	Actúa con convicción y firmeza, influye positiva y permanentemente en sus subordinados. Hace respetar sus decisiones.	Firme y enérgico en sus actos, de elevada ascendencia sobre su personal, posee gran voluntad para el logro de sus objetivos.
P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5	P : 3

MORALIDAD Y HONRADEZ.- Evaluar el comportamiento ajustado a la ética personal como profesional tanto en la vida pública como privada.

Ha cometido actos en su vida profesional o privada que afectan a su moralidad y/o honradez.	Se han presentado quejas contra su persona que afectan su moralidad o su honradez.	Observa conducta normal y buenas costumbres. No se le conocen hechos que afecten su moralidad u honradez.	De apreciable conducta y principios morales. Es honrado y actúa con rectitud en el cumplimiento de sus funciones.	De conducta intachable y de elevados principios morales, es un ejemplo para los demás.
P : 1	P : 2	P : 3	P : 4	P : 5

ENTEREZA.- Evaluar la integridad y rectitud en el obrar.

Falsea la verdad, no reconoce sus errores, evade su responsabilidad en otras personas.	Demuestra ambigüedad en sus actos, pocas veces acepta su responsabilidad, sólo la acepta por imposición.	Se rectifica en caso de error. Es veraz para afrontar su responsabilidad.	Demuestra integridad, reconoce un error aunque ello perjudique, incapaz de falsear la verdad.	Demuestra fortaleza espiritual y rectitud en sus acciones. Es confiable y digno de credibilidad.
--	--	---	---	--

P : 1

P : 1.5

P : 2

P : 2.5

P : 3

SOCIABILIDAD.- Evaluar su grado de desempeño en el aspecto social.

Elude las reuniones sociales y/o de camaradería, no se le ha podido observar.	Carácter introvertido, poco afecto a las reuniones sociales o con sus compañeros. Es tímido.	Conoce y aplica limitadamente las reglas de urbanidad y cortesía. Su desempeño en reuniones sociales es aceptable.	Demuestra conocimiento y aplica acertadamente las reglas de urbanidad y cortesía. Es correcto y asiste normalmente a reuniones sociales y/o de camaradería.	Participa voluntaria y correctamente en reuniones sociales y/o de camaradería, actuando con sobriedad, cordialidad y cortesía. Propicia reuniones.
---	--	--	---	--

P : 1

P : 1.5

P : 2

P : 2.5

P : 3

PRESENCIA.- Evaluar el aliño en el vestir y el porte policial.

De escaso porte policial, descuida su persona uniformado o en traje de civil. Incumple las disposiciones al respecto.	Descuida en algunas oportunidades su presentación con uniforme o en traje de civil. De regular porte policial.	Presentación aceptable, cumple con las disposiciones sobre uso de uniforme o traje de civil. De buen porte policial.	Demuestra porte policial cuida su presentación tanto uniformado como en traje de civil.	Irreprochable en su persona tanto uniformado como en traje de civil. Es digno de imitar.
---	--	--	---	--

P : 2

P : 2.5

P : 3

P : 3.5

P : 4

CAPACIDAD FISICA.- Evaluar el estado físico para el desempeño del servicio.

De estado físico descuidado que no le permite cumplir con sus funciones. No practica deportes.	Descuida en algunas oportunidades su estado físico, rehuye las exigencias del servicio. Rara vez practica deportes.	De capacidad física normal, no rehuye las exigencias del servicio. Práctica deportes con alguna regularidad.	Goza de buena preparación física. Se puede contar con sus servicios sin limitaciones. Práctica diversos deportes.	Su buena capacidad física y constante preparación permite contar con sus servicios sin restricciones. Resiste a la fatiga, practica deportes.
--	---	--	---	---

P : 1

P : 1.5

P : 2

P : 2.5

P : 3

II. CUALIDADES PROFESIONALES.- (Considerar a todos los Oficiales, excepto los que estudian a tiempo completo).

APTITUD PARA EL MANDO.- Evaluar las condiciones y habilidades del Jefe como autoridad para dirigir, persuadir, obtener confianza, obediencia y respeto de sus subordinados.

<p>Escasa aptitud para dirigir e influir; no inspira confianza en sus subordinados.</p>	<p>Da mucha importancia a la rutina del trabajo. No conduce adecuadamente al personal. Sus órdenes se ejecutan sólo por razón de su autoridad.</p>	<p>Persuade y conduce apropiadamente a sus subordinados. Se interesa por elevar la moral del personal.</p>	<p>Demuestra condiciones para dirigir y conducir a sus subordinados, obtiene fácilmente confianza, obediencia y respeto. Emite órdenes acertadas, supervisa y controla su ejecución.</p>	<p>Demuestra gran habilidad para dirigir, persuadir y conducir personas. Goza de ascendencia sobre sus subordinados. Influye en el personal</p>
P : 2	P : 2.5	P : 3	P : 3.5	P : 4

ADMINISTRACION.- Evaluar la capacidad para el logro de objetivos empleando adecuadamente el personal y los recursos asignados.

<p>Escasa preparación administrativa, falta de interés, técnicas, procedimientos y disposiciones.</p>	<p>Aplica con dificultad la técnica, procedimientos y disposiciones administrativas. Se confía en sus subalternos.</p>	<p>Conoce las disposiciones, técnicas y procedimientos administrativos, relativos únicamente al cargo que ocupa.</p>	<p>Aplica adecuadamente las técnicas, disposiciones y procedimientos administrativos. Se actualiza permanentemente.</p>	<p>De amplios conocimientos en la Ciencia Administrativa, se mantiene actualizado. Demuestra interés en aplicar nuevas técnicas para el mejoramiento de la organización.</p>
P : 2	P : 2.5	P : 3	P : 3.5	P : 4

ASESORAMIENTO.- Evaluar la habilidad y condiciones para aconsejar y/o recomendar soluciones.

<p>Indiferente a la responsabilidad del Superior, evita asesorar.</p>	<p>No asesora por falta de conocimientos adecuados.</p>	<p>Asesora en forma adecuada sólo cuando es requerido.</p>	<p>Asesora en forma adecuada y oportuna. Demuestra iniciativa para asesorar.</p>	<p>Asesora adecuada, oportuna y eficientemente en todo momento</p>
P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5	P : 3

CONTROL Y SUPERVISION.- Evaluar la actividad desplegada para verificar el cumplimiento de las órdenes y/o disposiciones.

Demuestra negligencia en la verificación del cumplimiento de sus órdenes y disposiciones y/o de las impartidas por los escalones superiores.	Considera suficiente dar o transmitir una orden o disposición para quedar relevado de la responsabilidad de su cumplimiento.	Verifica algunas veces el cumplimiento de las órdenes y/o disposiciones.	Normalmente cumple verificar y/o supervisar las órdenes o disposiciones.	Verifica y supervisa permanentemente que lo planeado y lo ejecutado se cumpla estrictamente, obteniendo habitualmente resultados positivos.
P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5	P : 3

EJECUCION Y/O CUMPLIMIENTO DE TAREAS.- Evaluar la aplicación de sus conocimientos profesionales con relación al cargo que desempeña.

De escasos conocimientos policiales que no favorece el cumplimiento de su función y/o tarea.	De aceptable preparación profesional que no favorece el cumplimiento de su función y/o tarea. Carece de experiencia y no trata de superarse.	Conoce los asuntos de su profesión y los aplica aceptablemente. Requiere ser motivado para ampliar sus conocimientos y contribuir a la solución de los problemas de la Institución.	De buena preparación profesional que permite un rendimiento apreciable en el cargo que desempeña.	Demuestra capacidad y experiencia en las funciones que desempeña y para los cargos de responsabilidad que lo habilitan para el grado inmediato superior. Se actualiza permanentemente proponiendo con frecuencia innovaciones en beneficio de la Institución.
P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5	P : 3

PERSEVERANCIA.- Evaluar la constancia con que actúa en el desempeño de sus obligaciones.

Indiferente en la realización de trabajos que se le encomienda o que son de su responsabilidad.	Se limita al cumplimiento de las órdenes sin demostrar constancia o iniciativa para la realización del trabajo o tarea encomendada.	Es perseverante y entusiasta en determinados aspectos de su trabajo o cuando lo anima algún interés personal. Requiere motivación.	Laborioso o constante en su trabajo, cumple satisfactoriamente lo que se le encomienda.	Demuestra contracción en el trabajo, es firme y constante para efectuar los trabajos que se le encomienda, salvando los obstáculos que se le presentan.
---	---	--	---	---

P : 0.5	P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5
RESPONSABILIDAD.- Evaluar su actitud frente a las consecuencias derivadas de su trabajo u obligaciones.				
Por temor a la responsabilidad consulta hasta los casos más simples.	Eventualmente actúa en situaciones normales, rehuye la responsabilidad.	Actúa por temor a la responsabilidad, requiere supervisión y control.	Normalmente se preocupa por el trabajo que realiza y asume su responsabilidad.	Actúa por convicción sin necesidad de supervisión y control. Asume responsabilidades.
P : 2	P : 2.5	P : 3	P : 3.5	P : 4

COOPERACION.- Evaluar la capacidad para realizar trabajos en equipo.				
Individualista, intolerante y reservado, no aporta mayores elementos de juicio y/o soluciones al grupo.	Tiene dificultad para realizar trabajos en equipo. Lo hace sólo por obligación.	Su desempeño en trabajos de grupo es satisfactorio.	Demuestra voluntad y eficiencia para cooperar con el grupo y/o equipo y ayudar a sus compañeros.	Despliega y orienta con habilidad su cooperación en trabajos de equipo, colabora y conoce de dinámica de grupo.
P : 0.5	P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5

ASISTENCIA.- Evaluar los días de ausencia justificada sin contar las vacaciones o permisos a cuenta de ellos, o por actos o consecuencia del servicio.				
Frecuentemente llega con retraso al desempeño de sus labores.	Ha dejado de asistir al desempeño de sus labores dando excusas razonables; por no más de 24 días.	Ha dejado de asistir a su trabajo por permisos, enfermedad u otros motivos, por no más de 12 días.	Registra buena asistencia, ha faltado por menos de 6 días por motivos razonables.	100% de asistencia durante el año a su trabajo.
P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5	P : 3

PUNTUALIDAD.- Considerar la oportunidad con que llega al desempeño de sus funciones.				
Frecuentemente llega retrasado al desempeño de sus funciones.	Registra faltas de puntualidad sin motivo justificado.	Pocas veces ha llegado con retraso.	Es muy puntual en su asistencia al desempeño de sus funciones.	100% de puntualidad, no registra llegadas tardes a sus labores.
P : 1	P : 1.5	P : 2	P : 2.5	P : 3

DISCIPLINA.- Evaluar su actitud frente a la observancia y cumplimiento de las órdenes y disposiciones superiores.				
Es renuente a la observancia y/o	Tiende a la indisciplina, proclive	Tiene concepto de disciplina y se	Demuestra ser disciplinado y se	Actúa por convicción cumple

cumplimiento de las órdenes y/o disposiciones superiores. Requiere control.	a criticar las disposiciones superiores.	las esfuerzo mantenerla, requiere supervisión y control de los escalones superiores.	por esfuerzo mantenerla. requiere supervisión y control de los escalones superiores.	por constantemente con las órdenes y/o disposiciones superiores.
P : 1	P : 2	P : 3	P : 4	P : 5

III. FACTORES INHERENTES AL CARGO.

AMBIENTE Y/O CONDICION DE TRABAJO.- Evaluar las condiciones de habitabilidad y de trabajo que rodean al cargo, y que los haya experimentado.

Buenas condiciones de habitabilidad en el trabajo. Ambiente confortable.	Exposición ocasional a condiciones de habitabilidad agradables confortables.	Exposición intermitente no condiciones ni adecuadas confortables.	Exposición a a condiciones de no habitabilidad y/o confortabilidad insuficientes.	Exposición continúa a a condiciones de habitabilidad y/o los servicios esenciales (luz, agua, desagüe, carreteras).
P : 1	P : 1.25	P : 1.50	P : 1.75	P : 2

RIESGO.- Considerar la exposición a peligro de su integridad física que supone el desempeño de su cargo (que haya experimentado).

No existe peligro contra su integridad física.	Exposición ocasional de peligro en el desempeño de sus labores.	Exposición intermitente a peligros en contra de su integridad física en el desempeño de sus labores.	Generalmente existe a peligro contra su integridad física en el desempeño de sus labores.	Constante peligro aún de la vida en el desempeño de sus labores. Presta servicio en Zona declarada por Emergencia, por tiempo no menor de 3 meses.
P : 2	P : 2.5	P : 3	P : 3.5	P : 4

SACRIFICIO.- Considerar el desempeño de sus actividades en la noche, madrugada, feriados u horas extras.

Desempeña sus actividades dentro del horario oficial.	Ocasionalmente ha trabajado en horas extras para cumplir	Continuamente desempeña labores con horas extras.	Está sujeto a turnos que frecuentemente desempeña de	El desempeño de sus actividades, ha requerido su atención a cualquier
---	--	---	--	---

con las tareas a su cargo.			noche, madrugada o feriados.	hora del día, noche o feriado. Ha desempeñado comisiones por RD de la DG y/o superiores.
P : 2	P : 2.5	P : 3	P : 3.5	P : 4

CUALIDADES ACADEMICAS SOLO PARA OFICIALES QUE ESTUDIAN A TIEMPO COMPLETO.

APRENDIZAJE.- Evaluar el interés de aprender o renovar sus conocimientos.

Indiferente, sólo le interesa aprobar el curso.	Demuestra interés y vehemencia sólo en una materia.	Demuestra interés en casi todas las materias no es perseverante.	Demuestra interés en todas las materias, interviene activamente en clases haciendo preguntas.	Demuestra interés en todas las materias, acucioso en sus preguntas, trata de profundizar sus conocimientos.
P : 4	P : 5	P : 6	P : 7	P : 8

RENDIMIENTO ACADEMICO.- Considerar su evaluación como estudiante.

Desaprobó en una o más materias al finalizar el curso.	Su promedio de notas al fin del curso lo ubica en la clasificación suficiente.	Al finalizar el curso el promedio de notas lo ubica en la clasificación de bueno.	Ha obtenido promedio de Bueno o Sobresaliente al finalizar el curso.	Ha obtenido nota Sobresaliente o Muy Bueno en cada una de las materias estudiadas.
P : 4	P : 5	P : 6	P : 7	P : 8

ENTUSIASMO.- Evaluar la voluntad que pone para el desempeño de su trabajo.

Demuestra falta de voluntad o disminución notable de su energía.	Se limita al cumplimiento de sus obligaciones, sin demostrar espíritu de trabajo y/o colaboración.	Normalmente entusiasta, laborioso en los trabajos que realiza.	Demuestra entusiasmo y dinamismo en las labores que le competen. Actúa con emoción Institucional.	Actúa con emoción, dinamismo y convicción profesional, capaz de influenciar en otros alumnos.
P : 1	P : 2	P : 3	P : 4	P : 5

COOPERACION.- Considerar su capacidad para trabajos de grupo.

Trabaja sólo, intolerante y reservado, no aporta nada al grupo.	Tiene dificultad para realizar trabajos de grupo, lo hace sólo por obligación.	Su desempeño en trabajo de grupo es satisfactorio.	Demuestra voluntad y eficiencia para cooperar con el grupo y ayudar a sus compañeros.	Despliega y orienta con habilidad su cooperación en trabajos de equipos, colabora y conoce de dinámica de grupo.
P : 1	P : 2	P : 3	P : 4	P : 5

COMPORTAMIENTO.- Evaluar su manera de conducirse en la clase.

Adopta habitualmente actitudes incorrectas e intervenciones que afecta el normal desenvolvimiento de las clases.	Indisciplinado con algunos profesores, no es oportuno en sus intervenciones.	Demuestra corrección no interrumpe y respeta su turno para intervenir.	De buen comportamiento y corrección, interviene oportunamente.	Comportamiento irreprochable, alterado y respetuoso; coopera con el profesor. Atento a prestar su colaboración en el desarrollo de las clases.
P : 1	P : 2	P : 3	P : 4	P : 5

RESPONSABILIDAD.- Evaluar su preocupación en el cumplimiento de sus obligaciones como estudiante.

No cumple con las normas, recomendaciones y disposiciones o tareas propias de su centro de enseñanza.	En algunas ocasiones ha dejado de cumplir con las obligaciones y/o disposiciones asignadas.	Trabaja con responsabilidad cuando se le ordena, requiere control.	Responsable en sus obligaciones y disposiciones del centro de estudios.	Actúa por convicción y tiene especial cuidado en el cumplimiento de sus obligaciones. Demuestra gran sentido de responsabilidad.
P : 3	P : 4	P : 5	P : 6	P : 7

ASISTENCIA.- Considerar las faltas a clases.

Dejó de asistir a clases por más de 30 días por razones justificadas.	Ha dejado de asistir a clases dando excusas razonables, por no más de 24 días.	Ha dejado de asistir a clases, por permisos, enfermedades u otros motivos, por no más de 12 días.	Registra buena asistencia a clases, ha faltado por menos de 6 días por motivos razonables.	100% de asistencia durante el año a su centro de estudios.
P : 1	P : 2	P : 3	P : 4	P : 5

PUNTUALIDAD.- Evaluar la puntualidad como llega al desempeño de sus clases.

Frecuentemente llega a sus clases después de la hora indicada.	Algunas veces ha llegado tarde por causas justificadas.	ha por no excusas justificadas.	Pocas veces ha llegado tarde y sus excusas han sido justificadas.	Es puntual, excepcionalmente ha llegado fuera de la hora.	Excelente puntualidad, nunca ha llegado tarde.
P : 1	P : 2	P : 3	P : 4	P : 5	

DISCIPLINA.- Evaluar su actitud, frente a la observancia y cumplimiento de las órdenes y disposiciones superiores del Centro de Estudios.

Es renuente a la observancia y/o cumplimiento de las órdenes y/o disposiciones superiores. Requiere control.	Tiende a la disciplina, proclive a criticar las disposiciones superiores.	la disciplina y se esfuerza por mantenerla; pero requiere supervisión y control de los escalones superiores.	Tiene concepto de disciplina y se esfuerza por mantenerla; pero requiere supervisión y control de los escalones superiores.	Demuestra ser disciplinado y se esfuerza por mantenerla.	Actúa por convicción y se cumple constantemente con las órdenes y disposiciones superiores.
P : 1	P : 2	P : 3	P : 4	P : 5	

CUALIDADES PROFESIONALES ESPECIFICAS SOLO PARA OFICIALES QUE TRABAJAN EN UNIDADES OPERATIVAS.

CAPACIDAD POLICIAL PROFESIONAL.- Evaluar la eficiencia policial en el trabajo Operativo.

Sus intervenciones y/o trabajos realizados son mínimos e insuficientes. De escaso rendimiento. Requiere supervisión y control permanente.	Sus intervenciones y/o trabajos realizados se limitan sólo al cumplimiento de sus obligaciones. Produce solo lo necesario. Requiere control.	Sus intervenciones y/o trabajos realizados son acertados o aceptables. Cumple las orientaciones, normas generales y específicas y los plazos establecidos. Requiere supervisión.	Interviene con frecuencia y/o realiza trabajos importantes en cantidad y calidad; cumple los trabajos o tareas encomendadas anteladamente.	con y/o en	De gran productividad en sus intervenciones y/o trabajos efectuados. Cumple las tareas y/o trabajos que se le encomienda con anticipación y evidente preparación profesional. Su rendimiento lo habilita para
---	--	--	--	------------	---

desempeñarse en
cargos superiores.

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5

TINO Y TACTO EN SUS INTEVENCIONES.- Evaluar el acierto, la habilidad, el juicio, la cordura y serenidad para decidir y/o buscar la solución más conveniente a los problemas policiales.

Débil y tímido en sus intervenciones y/o trato con el público. Demuestra indecisión.	Hace uso inconveniente de la fuerza a su mando o de su autoridad, ocasionando situaciones difíciles.	Generalmente actúa haciendo uso racional de la ley, reglamentos o medios, de acuerdo a la situación que afronta.	Actúa con conocimiento, experiencia y acierto en la solución de los problemas policiales.	Demuestra habilidad, certeza y buen juicio para el empleo de las disposiciones y medios, actuando con éxito en la solución de los problemas policiales. Domina los procedimientos y técnicas policiales.
--	--	--	---	--

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5

EQUIDAD Y JUSTICIA.- Evaluar su capacidad para actuar con imparcialidad.

Actúa con parcialidad, en sus apreciaciones. Ha dado lugar a quejas.	Algunas veces ha actuado con parcialidad, afectando los derechos de terceros.	Trata de resolver los problemas policiales con equidad y justicia.	Mesurado y firme, generalmente adopta decisiones justas y equitativas.	Muy cuidadoso en adoptar resoluciones justas y equitativas. Se preocupa que el personal a su mando siga el mismo ejemplo.
--	---	--	--	---

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5

CUALIDADES ESPECIFICAS SOLO PARA OFICIALES QUE TRABAJAN COMO INSTRUCTORES.

CAPACIDAD EDUCATIVA.- Evaluar su conocimiento y el método empleado para llenar su cometido.

No domina la asignatura a su cargo, ni planifica sus clases.	Conoce superficialmente la asignatura a su cargo, carece de	muy la y normalmente emplea métodos de	Conoce la asignatura que dicta y emplea métodos de	Domina la asignatura y emplea diferentes métodos de enseñanza. Planifica sus clases.	Amplio dominio de la asignatura que dicta, tiene experiencia en la aplicación de métodos de
--	---	--	--	--	---

método para la enseñanza, planifica sus clases.

enseñanza, formula planes con desarrollo lógico en sus clases.

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5

COMUNICACION.- Evaluar su capacidad para hacerse comprender por los alumnos.

Confuso en sus explicaciones. Sin condiciones para transmitir sus conocimientos.

Inseguro en su comunicación, atrae el interés de los alumnos.

Mantiene la atención de sus alumnos, transmitiendo adecuadamente sus conocimientos.

Demuestra condiciones como Instructor Académico. Establece una buena comunicación con los alumnos.

Logra la atención total y permanente de sus alumnos. Domina las técnicas de comunicación.

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5

ACTITUD CON LOS ALUMNOS.- Evaluar sus relaciones y trato con los alumnos.

Débil de carácter, pocas veces demuestra energía, es muy tolerante, no es buen ejemplo para los alumnos.

Parcial, poco comprensivo de los anhelos y aspiraciones de los alumnos. Trato duro e intransigente.

Mantiene un buen ambiente de relaciones, justo y considerado, observa y orienta adecuadamente a sus alumnos.

Enérgico y equilibrado. Comprende las defensas subconscientes de los alumnos, reduce sus frustraciones. Los motiva permanentemente.

Mantiene un adecuado ambiente de relaciones con los alumnos, eliminando toda frustración de crítica. Admite errores, justo, mesurado y firme.

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5

CUALIDADES ESPECIFICAS SOLO PARA OFICIALES QUE TRABAJAN EN UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.- Analizar sus conocimientos para el desempeño del cargo que ocupa.

Escasa preparación administrativa. Falto de interés en conocer procedimientos y disposiciones relativos a su cargo.	Ha demostrado poca preocupación respecto a disposiciones y procedimientos administrativos. Se confía en sus Subalternos.	Conoce las disposiciones y procedimientos administrativos. Se mantiene informado.	las y procedimientos administrativos. Se mantiene informado.	Posee buenos conocimientos de disposiciones y procedimientos administrativos. Se mantiene informado.	De sólidos conocimientos administrativos. Se mantiene informado, con mucho interés en conocer nuevas técnicas que aplica en provecho del rendimiento a su cargo.
---	--	---	--	--	--

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5

DELEGACION DE FUNCIONES.- Disposiciones para asignar trabajos a sus subordinados con precisión y claridad, sin descuidar, los que fundamentalmente le competen.

Centraliza todo el trabajo en si mismo, no distribuye roles entre sus subordinados.	Delega y asigna algunas funciones entre sus subordinados, pero en forma imprecisa.	Frecuentemente asigna roles en forma clara y delega funciones.	Siempre delega funciones y asigna roles en forma clara y precisa.	Conoce de las técnicas de administración, delega funciones y asigna roles en forma clara y precisa, que redundan en un buen rendimiento de la oficina.
---	--	--	---	--

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5

CALIDAD DEL TRABAJO.- Evaluar los trabajos realizados que aseguren la implementación y funcionamiento de la organización general.

Sus trabajos son intrascendentes de escasa utilidad e importancia.	Realiza trabajos de relativa utilidad, requiere ser motivado.	Presenta trabajos por iniciativa propia, con aceptable resultado para el logro de los objetivos Institucionales.	Efectúa trabajos importantes que redundan en la implementación oportuna de la organización general.	Los trabajos efectuados han permitido a la organización general contar con los recursos necesarios y suficientes para su funcionamiento eficaz.
--	---	--	---	---



CUALIDADES ESPECIFICAS SOLO PARA OFICIALES DE SERVICIO Y PERSONAL AUXILIAR.

CAPACIDAD EN LA ESPECIALIDAD PROFESIONAL.- Evaluar los conocimientos que demuestra en su especialidad.

<p>Descuidado en su preparación, no tiene interés por mejorar, carece de experiencia.</p>	<p>Indiferente a los problemas de su especialidad demuestra alguna experiencia.</p>	<p>De conocimientos aceptables, tiene experiencia y se mantiene informado.</p>	<p>Demuestra conocimientos y experiencia en su especialidad se mantiene informado.</p>	<p>Ha participado en eventos relacionados con su profesión con resultado meritorio. Demuestra conocimiento y experiencia.</p>
---	---	--	--	---

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5

RENDIMIENTO.- Considerar su actividad y producción en el cargo que desempeña.

<p>Su desempeño es limitado é insuficiencia. Demuestra falta de responsabilidad.</p>	<p>Demuestra negligencia en algunos actos en el desempeño de sus labores. Requiere supervisión y control.</p>	<p>Cumple normalmente con las obligaciones de su cargo, generalmente a satisfacción.</p>	<p>Activo, asesora oportunamente, acusa un buen rendimiento profesional.</p>	<p>Preocupado en mejorar y solucionar los problemas de su especialidad.</p>
--	---	--	--	---

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5

CONOCIMIENTOS POLICIALES.- Evaluar sus conocimientos de las leyes, reglamentos, normas y/o disposiciones que regulan la Institución.

<p>Demuestra escasa preparación y conocimiento de las normas que regulan la organización, dificultando su contribución en dicha área.</p>	<p>Demuestra conocimientos elementales de las normas que regulan la Institución. Trata de superarse.</p>	<p>Posee conocimientos aceptables de las normas que regulan la Institución. Demuestra interés por mantenerse informado.</p>	<p>Conoce las normas que regulan la Institución y contribuye acertadamente con sus conocimientos profesionales en la solución de los problemas.</p>	<p>Posee experiencia y conocimiento de las normas que regulan la Institución. Se actualiza permanentemente en su especialidad y contribuye con acierto en la resolución de los problemas.</p>
---	--	---	---	---

P : 1

P : 2

P : 3

P : 4

P : 5