

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**“Rediseño del proceso administrativo del pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú frente al alto nivel de reingresos por mandato judicial evidenciados entre los años 2014 y 2018”**

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

**AUTOR**

**Enrique Hugo Felipe Monrroy**

**ASESOR**

**Mg. Leonidas Lucas Ramos Morales**

**LIMA - PERÚ**

**Mayo, 2020**

## Resumen

El reingreso de Oficiales de la Policía Nacional del Perú a la situación de actividad a causa de mandatos judiciales, como consecuencia de la aplicación de los procesos de pases a la situación policial de retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Superiores de Armas de la Policía Nacional del Perú, durante el periodo de investigación de los años 2014 – 2018, no es un problema reciente, como lo han evidenciado las dos tesis sustentadas en la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP (Jurado Munarriz, 2015) y en la Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN (Cuarez, Gil, Pantoja y Zegarra, 2013) en la que analizan el problema pero de diferente perspectiva.

Durante el periodo de investigación del presente trabajo se han presentado en la Policía Nacional del Perú el mayor número de reingresos por mandatos judiciales en toda su historia, de un total de 2,094 Oficiales pasados al retiro por esta causal el 20%, es decir 425 se han reincorporado a la Policía Nacional del Perú por mandatos judiciales; estos Oficiales recurrieron a instancias jurisdiccionales para hacer prevalecer los derechos que creyeron vulnerados, los mismos que reincorporaron a dichos Oficiales a través de diferentes tipos de recursos o disposiciones judiciales (Acción de Amparo, Sentencia Judicial, Medida Cautelar, entre otros) al evidenciar la vulneración de determinados derechos fundamentales y proyección de la carrera de los recurrentes, en la aplicación de los procedimientos establecidos en sus normas y la herramienta de discrecionalidad que hace uso la Policía Nacional del Perú a través del Consejo de Calificación, tal como se evidencia en muchos de los casos de los Oficiales reincorporados.

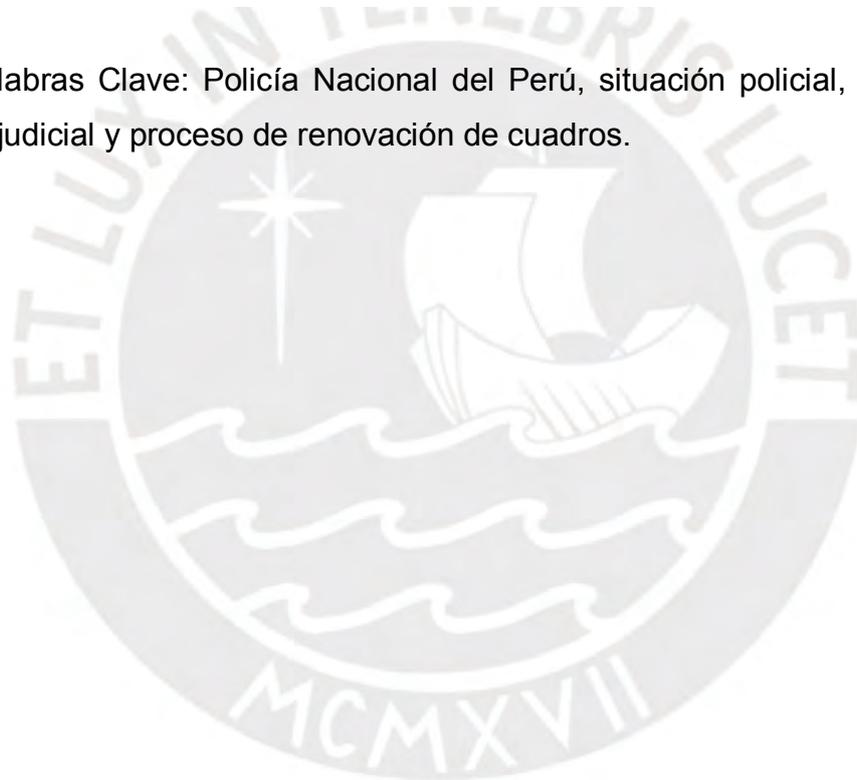
Esta falta de claridad de los procedimientos en la norma sustantiva y la discrecionalidad que hace uso en sus procedimientos, han permitido que no se fundamente y motive correctamente las resoluciones de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros y generen el alto índice de reingresos por mandatos judiciales que conlleva una triple afectación: al ciudadano, a la organización policial y al Oficial de la Policía Nacional del Perú.

Como consecuencia, y resultado de la investigación se propone el Proyecto de Rediseño de la Directiva que norma y regula los parámetros y

procedimientos del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú, con la finalidad de salvaguardar los derechos y expectativas profesionales de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú y minimizar la cantidad de reingresos por mandatos judiciales.

Esta intervención innovadora que se presenta para el problema manifiesto cuenta con viabilidad organizacional, económica y normativa; por consiguiente, es una propuesta integral para afrontar con efectividad el problema identificado “Alto nivel de reingresos por mandato judicial de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú pasados a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros entre los años 2014 - 2018”.

Palabras Clave: Policía Nacional del Perú, situación policial, reingreso, mandato judicial y proceso de renovación de cuadros.



## ABSTRACT

Reinstating police officers to the National Police Force of Peru by Court orders for those who had passed to retirement because of the Division Commanding Officers' and First-Line Supervisors' cadres renewal, during the investigation period from 2014 to 2018, it is not a recent problem as evidenced by the two theses held at the Pontifical Catholic University of Peru - PUCP (Jurado Munarriz, 2015) and at the Graduate School of Business - ESAN (Cuarez, Gil, Pantoja y Zegarra, 2013) in which they analyze the problem but from a different perspective.

During the investigation period of this work, there has been the largest number of readmissions to the National Police Force of Peru in its history due to Court orders; from a total of 2,094 Officers, 20% retired for this reason, that is to say that 425 rejoined the National Police Force of Peru by Court orders. These Officers appealed to jurisdictional authorities to make prevail the rights that they believed infringed, and those authorities reincorporated the mentioned Officers through different types of means or judicial provisions (appeal for legal protection, Court ruling, precautionary measure, among others) when evidencing the violation of the fundamental rights and projection of the career of the appellants in the application of the procedures established in their rules and the discretion tool that the National Police Force of Peru makes use of through the Qualification Board, as evidenced in many of the cases of reinstated Officers.

This lack of clarity on the procedures in the substantive rules and discretion has allowed not to be correctly based on and cause the resolutions of the withdrawal for the renewal of cadres and generate the high rate of reinstatements by Court orders that have a triple effect on: the citizen, the police organization and the Officer of the National Police Force of Peru.

As a consequence, and result of the investigation, the Directive Redesign Draft is proposed to rule and regulate the parameters and procedures of the process of removals due to the renewal of Division Commanding Officers' and First-Line Supervisors' cadres renewal with the purpose of safeguarding the rights and professional expectations of the National Police Officers of Peru and minimizing the number of reinstatements by Court orders.

This innovative proposal which is submitted for the evident problem has organizational, economic and regulatory viability; therefore, it is a comprehensive proposal to effectively address the identified problem “High level of reinstatement by Court order of Officers of the National Police Force of Peru passed to the retirement condition due to the renewal of cadres from 2014 to 2018”.

Key words: National Police Force of Peru, police situation, reinstate, Court order and process of cadres’ renewal.





### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, a la Policía Nacional del Perú y a la Pontificia Universidad Católica del Perú por haberme dado la posibilidad de realizar la Maestría de Gobierno y Políticas Públicas; además, reconocer el apoyo incondicional de mi esposa, hijos y familiares en general por su comprensión durante mi proceso de aprendizaje, habiéndoles quitado tiempo de atención que son insustituibles e irrecuperables; y, especialmente un agradecimiento especial y eterno a mi asesor académico por su desempeño profesional y apoyo incondicional para la culminación del presente trabajo de investigación.

## Índice

Pág.

<b>Resumen .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>I. CAPÍTULO I : DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
1. Identificación del Problema .....	5
1.1. Definición del problema.....	5
1.2. Marco Conceptual.....	5
1.2.1. Organización, Estructura Jerárquica y Jerarquía.....	5
1.2.2. Gestión de Recursos Humanos .....	7
1.2.3. Renovación de Cuadros .....	9
1.2.4. Mandato judicial.....	10
1.2.5. Servicio Policial.....	11
1.2.6. Meritocracia en la Policía Nacional del Perú.....	13
1.3. Proceso de pase a la situación de retiro por renovación de cuadros del personal de Oficiales de Armas y su reincorporación por mandato judicial a la Policía Nacional del Perú.....	15
1.3.1. Pase a la situación de retiro.....	16
1.3.2. Renovación de cuadros .....	17
1.3.3. Proceso de renovación de cuadros .....	21
1.3.4. Proceso de reingreso a la Policía Nacional del Perú por mandato judicial. ....	25
1.4. Evidencia .....	28

1.5.	Afectación del problema a la ciudadanía .....	35
2.	Estado de la cuestión .....	41
2.1.	Medidas adoptadas por el Estado Peruano en respuesta al problema .....	41
2.2.	Normas vinculadas al problema .....	44
<b>II.</b>	<b>CAPÍTULO II: CAUSAS, MEDIOS Y PROPUESTA INNOVADORA.....</b>	<b>47</b>
3.	Causas del problema.....	47
3.1.	Causa 1: Ineficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú .....	47
3.2.	Causa 2: Discrecionalidad en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú durante el periodo investigado 2014-2018 .....	49
3.3.	Causa 3: Carencia de programas de capacitación, dirigida a personal policial comprometido en el proceso, para la correcta aplicación de las normas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú .....	51
4.	Transformación del árbol del problema a medios.....	52
4.1.	Medio 1: Eficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú. ....	52
4.2.	Medio 2: Reducción de la discrecionalidad en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú durante el periodo investigado 2014-2018.....	53
4.3.	Medio 3: Ejecutar programas de capacitación, dirigido a personal policial comprometido en el proceso, para la correcta aplicación de las normas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú.....	54
5.	Estructura de la solución .....	60

5.1.	Selección de medios .....	60
5.2.	Cambio innovador.....	62
5.2.1.	Definición de innovación en el sector público .....	62
5.2.2.	Tipos de innovación en el sector público .....	64
5.2.3.	Eficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú.....	66
5.3.	Prototipo de solución.....	71
5.4.	Selección del indicador para la reducción del problema .....	76
5.5.	Proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Superiores de la Policía Nacional del Perú desarrollado entre el periodo considerado en el trabajo de investigación 2014-2018 .....	76
5.6.	Rediseño propuesto para el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Superiores de la Policía Nacional del Perú en el año 2020.....	84
5.6.1.	FINALIDAD .....	87
5.6.2.	COMANDANCIA GENERAL DE LA PNP .....	87
5.6.3.	ESTADO MAYOR GENERAL DE LA PNP .....	87
5.6.4.	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA PNP .....	88
5.6.5.	DIVISION DE ALTAS, BAJAS Y LICENCIAS DE LA DIRREHUM PNP	89
5.6.6.	CONSEJO CONSULTIVO .....	90
5.6.7.	DIVISION DE ECONOMIA DE LA PNP .....	90
5.6.8.	DIVISION DE PENSIONES DE LA PNP.....	90
<b>III.</b>	<b>CAPITULO III: VIABILIDAD DE LA MEJORA.....</b>	<b>94</b>
6.	Matriz de costeo e indicadores .....	94
7.	Viabilidad.....	97
7.1.	Análisis de viabilidad de cambio .....	97

7.1.1. Análisis de la viabilidad organizacional.....	98
7.1.2. Análisis de la viabilidad económica .....	98
7.1.3. Análisis de la viabilidad normativa .....	98
8. Conclusiones.....	101
9. Recomendaciones.....	105
10. Bibliografía .....	106
11. Apéndices.....	110

### Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Número de Oficiales de Armas por grados pasados a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de la Policía Nacional del Perú del 2014 – 2018 .....	21
<b>Tabla 2.</b> Muestreo estructural cualitativo y niveles estructurales de análisis ...	28
<b>Tabla 3.</b> Números y porcentajes de Oficiales de Armas por grados que reingresaron a la Policía Nacional del Perú por mandato judicial del 2014 – 2018 .....	34
<b>Tabla 4.</b> Costo económico en soles de pago por concepto de CTS por renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú por mandato judicial del 2014–2018.....	39
<b>Tabla 5.</b> Costo económico en soles de pago por concepto de Cambio de Residencia por renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú por mandato judicial del 2014–2018 .....	39
<b>Tabla 6.</b> Cuadro numérico de reingresos y porcentaje con indicación del motivo de reingresos del 2014 – 2018 .....	51

### Lista de Figuras

Figura 1. Decreto Legislativo 1449 - Ley de la Carrera y Situación de Personal de la PNP y su modificación en el tiempo .....	20
Figura 2. Proceso de pases al retiro por renovación de cuadros de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.....	24
Figura 3. Proceso reingreso a la Policía Nacional del Perú por mandato judicial	

.....	27
Figura 4. Árbol de Problemas: Causas y Efectos del problema central del trabajo de investigación.....	57
Figura 5. Árbol de Objetivos: Medios y Fines del problema central del trabajo de investigación.....	58
Figura 6. Árbol de Problemas y Árbol de Medios del trabajo de investigación, con indicación del problema y el objetivo central .....	59
Figura 7. Innovación en instituciones públicas: Práctica de mejoras continuas y grupos de mejora .....	65
Figura 8. Matriz de propuesta innovadora .....	71
Figura 9. Matriz de innovación de prototipo de solución.....	76
Figura 10. Cronograma de actividades del proceso de pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú 2019 .....	82
Figura 11. Proceso actual, de los años 2014 al 2018, de cómo se realiza el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú.....	83
Figura 12. Cronograma de actividades Proyecto de Rediseño del proceso de pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú 2020. ....	92
Figura 13. Proceso propuesto en el rediseño del proceso de pases a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú 2020. ....	93
Figura 14. Matriz de Costeo e Indicadores.....	97
Figura 15. Análisis cuantitativo de viabilidad del cambio.....	100

## **Introducción**

La Policía Nacional del Perú es una institución estatal que brinda el servicio policial a la sociedad, estando planteada su finalidad en el artículo 166 de la Constitución Política del Perú. Asimismo, mediante lo establecido por la Constitución, el Poder Ejecutivo anualmente determina la cantidad de sus integrantes, debiendo establecer dicha cantidad de acuerdo con su estructura organizacional y la necesidad ciudadana.

A través del proceso anual de pases a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales General y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú, procura el relevo institucional, en el mejor entendido de decantar y proyectar sus mejores cuadros para formar la pirámide institucional.

En la actualidad, es evidente el incremento sustancial de reingresos por mandato judicial a la situación de actividad de los Oficiales de Armas pasados a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros durante el periodo de investigación 2014-2018 llegando a un 20% de reingresos por mandato judicial, situación que genera afectación a nivel ciudadano, organizacional y al propio personal policial. Por lo que, se hace necesario que se realice un giro estratégico para fortalecer la herramienta administrativa, que en el espíritu de la norma es generar la pirámide institucional, considerando una regulación normativa que establezcan parámetros y procedimientos técnicos administrativos claros y no dejen manejo discrecional en perjuicio de la organización policial.

La Policía Nacional del Perú debe establecer su patrón de diseño organizativo para cumplir las funciones asignadas por el Estado, para ello es necesario el estudio de las relaciones que se producen en su interior, con la finalidad de normarlas y regularlas, por lo que se deben tomar decisiones en la gestión del cambio organizacional respecto a las personas, procesos y estructuras que incidan en el cambio deseado. Si se gestionaran correctamente los recursos humanos con los que cuenta la Policía Nacional del Perú, habría una ventaja en el futuro, pues, los resultados positivos de una organización dependen de la calidad, de las competencias y de la disposición del personal que cuenta.

Para evidenciar el problema materia del presente trabajo de investigación

se utilizaron los métodos cuantitativo y cualitativo de levantamiento de información; así fue necesario revisar las bases de datos de la Dirección de Recursos Humanos, División de Economía y División de Pensiones de la Policía Nacional del Perú, del periodo de estudio elegido 2014 – 2018, que es de acceso libre a través de sus aplicativos informáticos.

Para obtener la evidencia que sustente el trabajo de investigación se vio por conveniente utilizar el diseño mixto secuencial con énfasis cualitativo. Se aplico primero la herramienta cuantitativa para tener una base de información y contexto de la situación, y luego la cualitativa para la determinación del problema. Se aplicaron entrevistas de muestreo estructural cualitativo en cuatro niveles estructurales de análisis haciendo un total de quince (15): Oficiales que participaron como integrantes del proceso (03), Oficiales que pasaron al retiro por la causal de renovación de cuadros (06), Oficiales en situación de actividad (04) y personal policial técnico que fueron parte del proceso (02), todo ello para mejorar la comprensión de los datos obtenidos entre noviembre del 2018 y mayo del 2019.

Con el objetivo de identificar y evidenciar las causas del problema, fue necesario trabajar con la herramienta del árbol de problemas.

Al respecto, son tres las causas identificadas para el “Alto nivel de reingresos por mandato judicial de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú, pasados a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros entre los años 2014 - 2018”. La primera es la ineficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros. La segunda es la discrecionalidad en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros que generan reingresos por mandatos judiciales. Y la tercera causa identificada fue la carencia de programas de capacitación, que corrijan los evidentes fallos de la aplicación de las normas existentes a la fecha, que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros.

Para solucionar el problema de investigación planteado y específicamente la causa “Eficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú” es que proponemos un cambio innovador, que genere un cambio importante en la correcta aplicación de la herramienta administrativa que

tiene la institución policial para la administración de personal, en la búsqueda de la pirámide organizacional, concordante con su cuadro de organización y cuadro de personal, y que en el tiempo se reduzcan las afectaciones consideradas en el contexto del presente trabajo de investigación.

Dicho cambio, se dará a través del rediseño de la Directiva del proceso de pases a retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas de la Policía Nacional del Perú, la que se da en estricto cumplimiento a lo establecido por el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1149 que desarrolla y regula los procesos técnicos, procedimientos y las normas para la aplicación del Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de la Carrera y Situación del Personal de Policía Nacional del Perú.

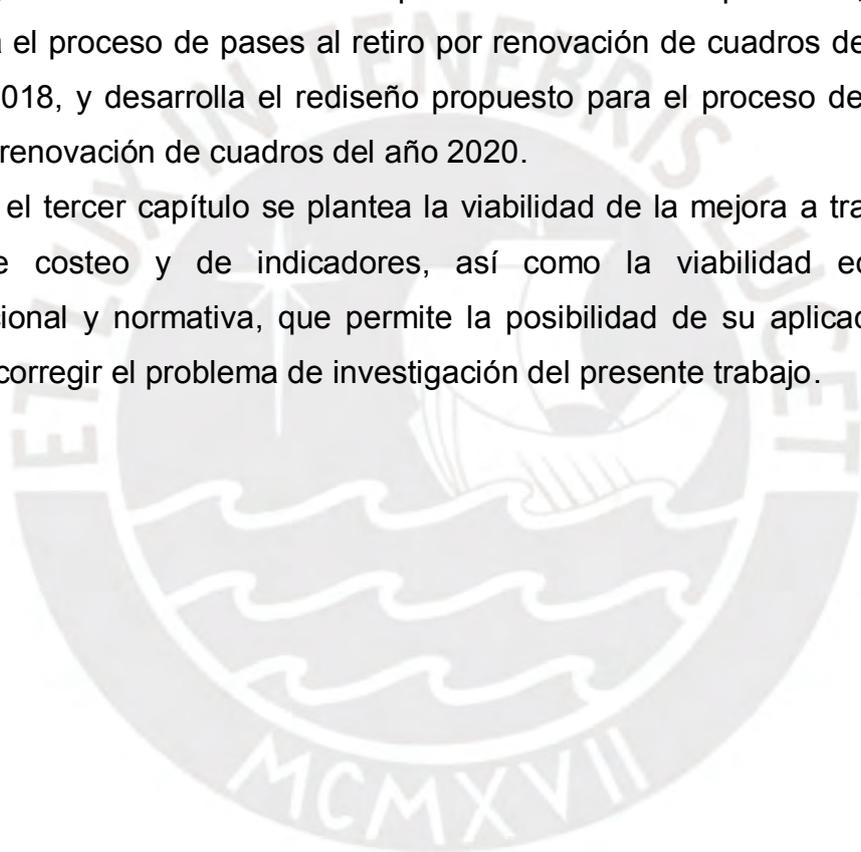
Esta propuesta de rediseño del proceso de pase a retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú, trae consigo las siguientes mejoras: establecimiento de parámetros y procedimientos claramente establecidos, al no ser explícitos en la norma legal que la regula; predictibilidad por parte de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú, respecto a su progresión y término en la carrera policial; salvaguarda, protección y respeto a los derechos fundamentales de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú, al realizarse un debido procedimiento administrativo; establecimiento de un cronograma de actividades para la ejecución del proceso que permita desarrollar el mismo con sujeción al procedimiento administrativo general, cuya vulneración es tomada comúnmente como sustento del Oficial que recurre al Poder Judicial; debida motivación individual de las resoluciones de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros con los procedimientos y actividades incorporadas al proceso, que servirán de insumos para la sustentación y motivación de estas; y, adecuación del Oficial de la Policía Nacional del Perú y el de su familia a la nueva situación policial de retiro, considerándose la adaptación a la vida civil contemplada en nuestra norma legal. Lo que permitirá que el estado de bienestar en su nueva etapa de vida, necesario en las personas respecto al stress post laboral sea manejado de la mejor manera.

El presente trabajo de investigación se divide en tres capítulos: el primero identifica y define el problema, desarrolla el marco conceptual, desarrolla el proceso de pase a la situación de retiro por renovación de cuadros del personal

de Oficiales de Armas y su reincorporación por mandato judicial a la Policía Nacional del Perú; asimismo, muestra la evidencia del trabajo de investigación, la afectación del problema a la ciudadanía y termina planteando el estado de la cuestión, donde se identifican medidas adoptadas hasta el momento por el Estado para enfrentar al problema y las normas vinculadas a este.

El segundo capítulo, plantea la propuesta de mejora, lo que incluye, la identificación de las causas del problema y la transformación en medios. Se procedió a estructurar la solución, a través del siguiente proceso: la selección de medios, la presentación del cambio innovador, la construcción del prototipo de solución y la selección de indicador para la reducción del problema; además, desarrolla el proceso de pases al retiro por renovación de cuadros de los años 2014 al 2018, y desarrolla el rediseño propuesto para el proceso de pases al retiro por renovación de cuadros del año 2020.

En el tercer capítulo se plantea la viabilidad de la mejora a través de la matriz de costeo y de indicadores, así como la viabilidad económica, organizacional y normativa, que permite la posibilidad de su aplicación, para mitigar o corregir el problema de investigación del presente trabajo.



## **I. CAPÍTULO I : DEL PROBLEMA**

### **1. Identificación del Problema**

#### **1.1. Definición del problema**

Alto nivel de reingresos por mandato judicial de Oficiales Superiores y Generales de Armas de la Policía Nacional del Perú, pasados a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros entre los años 2014 – 2018.

#### **1.2. Marco Conceptual**

##### **1.2.1. Organización, Estructura Jerárquica y Jerarquía**

Según Chiavenato entiende por estructura organizativa a

Los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomoda a sus prioridades y necesidades. (Interconsulting Bureau, 2015)

En tal sentido, es menester de la Policía Nacional del Perú, a través de sus órganos de asesoramiento y de administración, establecer cuál es la mejor estructura operacional que se adecue a la organización considerando lo peculiar y singular de sus funciones, de conformidad a lo establecido en la Ley de la Policía Nacional del Perú, con la finalidad de que obedezca a sus necesidades administrativas y operativas para un mejor cumplimiento de su finalidad fundamental asignada por el Estado, que es el mantenimiento del Orden Interno, Orden Público y la Seguridad Ciudadana, y que todo ello lleva a la situación y sensación de seguridad en toda la población.

Para el análisis de la estructura organizativa es necesario el estudio de las relaciones que se producen en su interior, con el objeto de normarlas y regularlas para la consecución de los objetivos de la estructura. Además, el

conocimiento de las relaciones proporciona un panorama sobre el cual elaborar el organigrama. Los directivos necesitan

(...) distintas facultades para la toma de decisiones, para hacer que los esfuerzos del grupo tengan significado y sean efectivos para alcanzar los objetivos específicos. Estos tipos de autoridad, que se extienden por toda la estructura de la organización, dan origen a varias relaciones entre directivos y unidades organizacionales. (Interconsulting Bureau, 2015)

En concordancia con lo antes citado, a pesar de estar normada y regulada, a través de la Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, la interrelación de los integrantes de la organización policial no obedece a las necesidades actuales, que permitan la elaboración de un Cuadro de Personal acorde a la realidad, esto debido a la dinámica y crecimiento de las necesidades de seguridad en la población, no permitiendo el equilibrio entre la oferta y la demanda del servicio policial. Por lo que, los encargados de planeamiento deben anualmente proponer un Cuadro de Personal que permita la consecución de los objetivos deseados.

Es fundamental saber gestionar el cambio organizativo, dado que, actualmente, las organizaciones se mueven cada vez más en un ambiente complejo y dinámico y los directivos, junto al resto de las personas, los procesos y las estructuras, son los principales elementos implicados en dicha gestión, independientemente del tipo de cambio que se lleva a efecto y de la forma que este incida en las organizaciones (Interconsulting Bureau, 2015).

La estructura jerárquica–funcional, se da a través de la inclusión de órganos especializados en la línea jerárquica, con el fin de conciliar la exigencia de especialización con la unidad de mando, ha llevado a la creación de un nuevo esquema estructural. Este esquema debería combinar las características y las ventajas de la estructura jerárquica pura y de la funcional, evitando al mismo tiempo sus inconvenientes (Interconsulting Bureau, 2015).

Tratar de conseguir metas personales, grupales u organizacionales es una acción que no puede ser restringida sólo a los puestos directivos de las empresas; en realidad se trata de un proceso recíproco, debido a que las

organizaciones se componen de superiores y subordinados y cada uno ejerce poder sobre el otro para procurar lograr un adecuado y efectivo funcionamiento de la organización (Montero y Rivera, 2004).

Teniendo en consideración, que la consecución de los objetivos deseados no solo es el esfuerzo de sus directivos o superiores, en este caso la institución policial, debe de haber un compromiso de todos los integrantes que la conforman, incidiendo dentro de su estructura jerárquica la unidad de mando y la especialización de sus integrantes, con la finalidad de maximizar esfuerzos y erradicar la duplicidad de funciones, procurando con ello lograr un eficaz funcionamiento de la organización y que su organigrama se adecue y obedezca a la necesidad actual.

El organigrama puede describirse como un

Instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Se puede definir como un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de la estructura de una organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva. El organigrama es, por tanto, bajo forma de documento, la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes que la componen. (Interconsulting Bureau, 2015)

### **1.2.2. Gestión de Recursos Humanos**

De acuerdo a Interconsulting Bureau cuando las empresas gestionan correctamente sus recursos humanos, estos recibirán a cambio

Una ventaja competitiva en el futuro, debido a que el éxito de una organización reside en la calidad y disposición de su equipo humano. Si el equipo está integrado y se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias. (2015)

Sin lugar a duda, la Policía Nacional del Perú dentro de la gestión de la institución, debe priorizar la gestión de sus recursos humanos, dado que es la fuerza primigenia del cumplimiento de sus funciones, por lo que deben de buscar

la capacitación, competencia y empleabilidad de sus integrantes para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, robustecer a la organización policial y generar mayor sentido de pertenencia e integración de sus componentes.

El concepto de competencias es antiguo, difiriendo del concepto de gestión por competencias cuya importancia viene aumentando en el sector empresarial. Para que la aplicación de este enfoque sea posible

Se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. (Interconsulting Bureau, 2015).

En la actualidad, la Policía Nacional del Perú cuenta con la Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, que contempla el proceso de Evaluación del Desempeño; ésta, evalúa en forma anual los factores: personal y rendimiento profesional o técnico; así como las capacitaciones y estudios realizados para generar las competencias adecuadas en el cumplimiento de su función, y que permitirán la asignación de cargos a nivel nacional y cubrir adecuadamente el Cuadro de Organización de la institución policial.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es “analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo (competencias diferenciadoras)” (Interconsulting Bureau, 2015). De ahí deriva la importancia de elaborar un adecuado diseño de perfiles junto a las competencias necesarias para desempeñar un puesto.

Como hemos mencionado anteriormente, a través del proceso de Evaluación del Desempeño se genera la Lista de Anual de Rendimiento Profesional, en la que establece una relación nominal de mérito por las competencias calificadas, que es el fundamento procedimental para la asignación de los cargos en la Policía Nacional del Perú; en esta calificación se evalúan también las competencias a nivel institucional y las competencias personales, a través de indicadores previamente establecidos, que permiten un

correcto diseño de perfiles por competencias para desempeñar un cargo específico asignado.

### **1.2.3. Renovación de Cuadros**

El Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú del 11 de diciembre de 2012 la define como:

Artículo 3°.- Definiciones (...) 26) Renovación de cuadros: Causal de pase a la situación de retiro. Tiene la finalidad de mantener los cuadros de personal en función a las necesidades institucionales (...) Artículo 86°.- Renovación de Cuadros. - Se produce en atención a los requerimientos de efectivos de la Policía Nacional del Perú, al número de vacantes asignadas para el proceso de ascenso y al número de efectivos fijados anualmente por el Poder Ejecutivo. (D.L. N° 1149, 2012)

Respecto a la renovación de cuadros en la Policía Nacional del Perú, no existen muchas investigaciones a nivel de posgrado que traten el tema; sin embargo, se ha obtenido la investigación de José Jurado Munarriz del año 2015 para optar el grado de Magister en Ciencias Políticas y Gobierno titulado "Consecuencias de la aplicación de la causal de pase a la situación de retiro por renovación de cuadros en la Policía Nacional del Perú: análisis de los años 2010 – 2013".

"Término de la carrera o situación de retiro", la cual de acuerdo a ley, es la Situación del Personal que no se encuentra dentro de la situación de actividad ni disponibilidad por haber sido apartado del servicio; dentro de esta situación, esta norma considera las causales siguientes: Límite de edad en grado, tiempo de servicios reales y efectivos, renovación de cuadros, enfermedad o incapacidad sicosomática, límite de permanencia en situación de disponibilidad y medida disciplinaria; siendo entonces la causal de pase al retiro por renovación de cuadros, la que procura la sustitución constante de los cuadros con la finalidad de cumplir con los fines para los que la institución ha sido concebida.

La renovación es la acción y efecto de "renovar", que significa trocar una cosa vieja, o que ya ha servido, por una nueva sin considerar el estado ni las

capacitaciones que el efectivo a obtenido en lo largo de su servicio, así lo señala el Dr. Santibáñez Antúnez Juan (2002) (citado en Cuarez, Gil, Pantoja y Zegarra, 2013, p. 143).

#### **1.2.4. Mandato judicial**

La Constitución Política del Perú del año 1993, en el Capítulo VIII respecto al Poder Judicial, en su artículo 138 referido a la Administración de Justicia - Control difuso, determina que la potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por el Poder Judicial a través de sus órganos jerárquicos con arreglo a la Constitución y a las leyes.

El artículo N° 139, referido a los Principios de la Administración de Justicia, en el punto “2” respecto a la independencia en el ejercicio de la función jurisdiccional, determina que

Ninguna autoridad puede avocarse a causas pendientes ante el órgano jurisdiccional ni interferir en el ejercicio de sus funciones. Tampoco puede dejar sin efecto resoluciones que han pasado en autoridad de cosa juzgada, ni cortar procedimientos en trámite, ni modificar sentencias ni retardar su ejecución. (1993)

El mandato judicial es la representación convencional en materia procesal, se considera como una especie del mandato, el mandato judicial, así denominado en razón de la naturaleza misma del encargo encomendado: la representación y defensa de los intereses de una persona, en un proceso, en varios expresamente determinados, o en todos en que tenga que intervenir aquel que hace el encargo y que se cumple mediante actos jurídico-procesales (Garzón, 1979).

El mandato judicial se da en ejercicio de la función jurisdiccional, Garzón (1979) define la función jurisdiccional aludiendo al término jurisdicción, en sentido subjetivo como parte del poder del Estado, la soberanía referida a la función pública de administrar justicia, constitutiva, por tanto, del ejercicio de una de las tres funciones del estado democrático. Juris dictio, juris declaratio indican declarar, imponer el derecho. Entendido el derecho subjetivo como una facultad

moral e inviolable de hacer o no hacer, retener o exigir algo, presupone la tutela social que ampara su ejercicio.

La función jurisdiccional del Estado en las sociedades organizadas ha reemplazado los regímenes de auto defensa; más preciso, se diría, que se ha sustituido la actividad particular, la del presupuesto o supuesto ofendido, por la del Estado gobernada por el Derecho a impulso o a petición de los particulares en cuestiones de derecho privado, contando para esa finalidad aún con medios coactivos. Se afirma entonces, que la función jurisdiccional se presenta como un poder, porque solo el estado puede administrar justicia, y como un deber porque si el Estado es el único capaz y llamado para ejercerla, está obligado a tutelar jurídicamente a los asociados, quienes, de no contar con dicha tutela acudirían a sus propios medios en mecanismos de autodefensa (Garzón, 1979).

#### **1.2.5. Servicio Policial.**

El Decreto Legislativo N° 1267 – Ley de la Policía Nacional del Perú, en su artículo III define la función policial en su condición de fuerza pública del Estado. La PNP ejecuta las siguientes actividades para cumplir con su función:

Artículo III.- Función Policial: a) Garantiza, mantiene y restablece el orden interno, orden público y la seguridad ciudadana. b. Presta protección, y ayuda a las personas y a la comunidad. c. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado. d. Previene, investiga los delitos y faltas, combate la delincuencia y el crimen organizado. e. Vigila y controla las fronteras. f. Vela por la protección, seguridad y libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas y el normal desarrollo de las actividades de la población. G. Presta apoyo a las demás instituciones públicas en el ámbito de su competencia. (D.L. N° 1267, 2012)

La función policial se materializa mediante la ejecución del servicio policial, la que requiere de conocimientos especializados orientados a la excelencia del servicio. El reglamento de la PNP es el instrumento que establece los lineamientos rectores para la ejecución del servicio policial.

El Reglamento de horarios y turnos de trabajo en el régimen de servicio a dedicación exclusiva de la Policía Nacional del Perú, aprobada con la Resolución

Directoral N° 012-2016-DIRGEN/EMG-PNP del 19 de enero de 2016, establece que el servicio policial es el conjunto de actividades que realiza el personal policial en situación de actividad, para el cumplimiento de su finalidad y misión institucional.

Desde el punto de vista del derecho, la policía es una institución rígidamente subordinada al Estado, y concretamente al Poder Ejecutivo. Se presenta como un órgano administrativo, cuyas funciones evidencian la importancia de este; ya que no solo se relaciona con el Estado, sino está en constante contacto con la comunidad. “La policía es una institución en la que el Derecho casi puede tocarse” (Dargent y Ruíz, 1997, pg. 242).

En razón a la mencionada importancia, el servicio policial es de carácter público pues se vincula con los fines propios de un Estado.

Es un servicio general, exclusivo del Estado, indelegable, obligatorio e impuesto a los ciudadanos. Este poder del Estado hoy en día dista de ser un ente de control absoluto de los ciudadanos, siendo su primer límite, justamente, la protección y el respeto al ciudadano. Como ente administrativo sujeta todas sus actividades a leyes y reglamentos que legitiman su autoridad pública. La reserva de ley es un principio que garantiza la legitimidad de las limitaciones de los derechos individuales y resuelve los problemas de su relatividad (Dargent y Ruíz, 1997, pg. 245).

Sin lugar a dudas, el servicio policial que brinda la Policía Nacional del Perú a la ciudadanía es singular y con características propias, de connotación e importancia para el mantenimiento y restablecimiento del Orden Interno, Orden Público y la Seguridad Ciudadana dentro del Estado peruano; el mismo, que por mandato imperativo de la Constitución Política del Perú en su artículo 166, establece su finalidad fundamental, le otorga el poder de policía y se encuentra subordinada al Poder Constitucional, ejerce funciones de brazo ejecutor del mantenimiento del orden y seguridad, para garantizar la convivencia pacífica y el desarrollo económico y social del país.

### 1.2.6. Meritocracia en la Policía Nacional del Perú

A través del tiempo y de diferentes modificatorias de sus Leyes y Reglamentos la Policía Nacional del Perú ha orientado sus esfuerzos hacia la profesionalización de sus integrantes, determinando especialidades funcionales que se encuentran todavía en implementación, para lo cual en la vigente Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú establece como uno de sus principios rectores la de meritocracia, la determina como: "El ingreso, la permanencia y los ascensos en la carrera, se fundamentan en los méritos y en las capacidades personales, profesionales o técnicas". En ese sentido, recogemos lo escrito por Gonzalo Frenetovic, que literalmente dice:

Todo estudio relativo a la idea de meritocracia comienza por un mismo hecho histórico, aquel que marca la génesis del concepto en cuestión: "El Triunfo de la Meritocracia", escrito por Michael Young en 1958 [sic]. A través de esta tesis doctoral, Young (1964) realiza un análisis histórico respecto la forma en que el mérito personal aparece como principio a través del cual la sociedad británica comienza a estructurarse, a partir de los años 50 del siglo pasado. Asimismo, satíricamente vaticina el futuro de este orden meritocrático, a través de una narrativa distópica, donde dicho criterio es llevado al extremo, generando una serie de crisis sociales. Independiente de los variados aciertos y desaciertos que emergen de sus predicciones, su obra alberga un enorme valor, al sentar las bases para un novedoso y, posteriormente, trascendental concepto en materia de justicia social y distributiva (Marris, 2006). (Frenetovic,G; 2017).

Según Young (1964) la meritocracia refiere al orden social donde las recompensas se encuentran asociadas exclusivamente a la excelencia de los sujetos, bajo la idea de "mérito". Este es conceptualizado como la suma de inteligencia y esfuerzo individual, a través de su renombrada fórmula  $M = I + E$ . (citado en Frenetovic 2017). De este modo, "al situar a las personas exclusivamente según sus logros, la meritocracia se establece como un ordenamiento opuesto al nepotismo u otros que seleccionan en base a características adscritas, como el género, la procedencia familiar y la raza, entre otros (Miller, 1999)" (citado en Frenetovic 2017).

De esta manera, el concepto de meritocracia puede hacer diversas

referencias relativas a su significado. Según Ritzer (2007), la meritocracia puede hacer referencia a “tres tipos de ideas, de diferente naturaleza, pero íntimamente relacionadas entre sí: un orden, una clase y un criterio de estratificación social” (citado en Frenetovic 2017). Estas ideas fueron parte de la crítica que realizó Young (1964) hacia la evolución que estaba teniendo la sociedad británica de los años 50, crecientemente selectiva, eficiente y tecnologizada. “El concepto que comenzó en base a un relato distópico se volvió una idea digna de estudio en materia de justicia distributiva, caracterizada por dos esenciales principios: (i) una igualdad de oportunidades y (ii) la recompensa en base al mérito (Arneson, 2015)” (citado en Frenetovic, 2017).

El Decreto Legislativo N° 1267 – Ley de la Policía Nacional del Perú, en el artículo IV define que el ejercicio de la función policial

Requiere conocimientos especializados, los cuales son adquiridos a través de la formación profesional y técnica. El profesional policial recibe una formación académica integral, permitiendo su desempeño profesional, desarrollo, cultural, social y económico, con énfasis en la disciplina, el mérito, el respeto irrestricto a los derechos fundamentales, la ética, el liderazgo y el servicio público (D.L 1267, 2012).

El Decreto Legislativo N° 1149 – Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, en su capítulo VIII referido a los ascensos, en el artículo respecto a la finalidad, establece que “el ascenso tiene por finalidad promover al personal al grado inmediato superior, en consideración a sus capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes, así como por la evaluación objetiva de sus méritos y deméritos” (D.L. 1149, 2012).

Asimismo, en el artículo 51 referido a los factores de evaluación y coeficientes de calificación de los Oficiales y Suboficiales, en la que establecen los siguientes factores de evaluación y coeficientes de calificación del personal de Oficiales y Suboficiales de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú:

Artículo 51.- Factores de evaluación y sus coeficientes: -Rendimiento profesional o técnico: Coeficiente dos (2); - Formación académica: Coeficiente

dos (2); - Experiencia para el servicio policial: Coeficiente dos (2); - Moral y disciplina: Coeficiente tres (3); Antigüedad: Coeficiente uno (1). (D.L. N°1149, 2012)

Por otro lado, establece el enfoque por competencias, la cual está conformada por

Competencias institucionales y personales; entendiéndose las primeras como el conjunto de capacidades y características relevantes que la Policía Nacional del Perú aspira a que todos sus integrantes posean y desarrollen y que les permitan contribuir con éxito al cumplimiento de la misión; y las últimas, como las características subyacentes de los miembros de la institución que están relacionadas a un modelo de efectividad en el desarrollo de las funciones, se expresan en conocimientos, habilidades y actitudes. (D.L 1149, 2012)

Conforme a lo dispuesto por el Artículo 36 de la misma Ley, se entiende por evaluación de desempeño del personal como

El procedimiento mediante el cual se mide y valora el desempeño profesional y logros en el ejercicio de las funciones de acuerdo con el grado que ostenta y cargo que ocupa, en un período determinado. Asimismo, identifica y reconoce el aporte y compromiso del personal con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas para mejorar el desempeño en sus cargos y de la entidad. (D.L. 1149, 2012)

El Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal de la PNP establecerá los procedimientos correspondientes.

### **1.3. Proceso de pase a la situación de retiro por renovación de cuadros del personal de Oficiales de Armas y su reincorporación por mandato judicial a la Policía Nacional del Perú.**

El proceso de renovación de cuadros ha tenido como finalidad reformular los cuadros del personal de la Policía Nacional del Perú, para optimizar su desarrollo y crecimiento institucional; este proceso se sustentó en las diversas leyes y reglamentos, que determinan el pase al retiro por esta causa. Sin embargo, este procedimiento se ha venido desarrollando con una variedad de

criterios por los Consejos de Calificación designados anualmente con la finalidad de evaluar y proponer las invitaciones a la situación de retiro por renovación de cuadros, hecho que permitió a los comandos de turno tomar decisiones discrecionales, que al ser sometidas al amparo jurisdiccional, se emitieran sentencias judiciales ordenando en la mayoría de los casos la reincorporación al servicio activo del personal pasado al retiro, tal como se ha señalado en diversos Informes de la Defensoría del Pueblo, generando una afectación a la organización policial en especial a la administración de los recursos humanos y al personal del servicio activo en su proyecto de vida (Cuarez, Gil, Pantoja y Zegarra, 2013).

En ese sentido, teniendo el proceso de renovación de cuadros un espíritu de crecimiento y desarrollo institucional, en el cual se invita a Oficiales Superiores y Generales de la Policía Nacional del Perú, que ya no tienen posibilidades de desarrollo institucional, a la situación policial de retiro, es que se da paso a Oficiales jóvenes en la promoción de grados a través del proceso de ascensos. Sin embargo, se ha evidenciado que existen numerosos casos de reingresos a la situación de actividad por mandatos judiciales, por lo que mediante el presente trabajo de investigación se pretende analizar dicho problema entre los años 2014 – 2018.

### **1.3.1. Pase a la situación de retiro**

Según el Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú de fecha 11 de diciembre de 2012, en el artículo 82° define a la situación de retiro, como la “condición del personal que se encuentra apartado definitivamente del servicio policial. Y lo establece como de carácter irreversible”.

Asimismo, en el artículo 83°, define los motivos por el cual el personal policial pasa a la situación de retiro, estableciendo las causales siguientes:

Artículo 83.- Pase a la situación de retiro. [...] a. Límite de edad en el grado; b. Tiempo de servicios reales y efectivos; c. Renovación de cuadros; d. Enfermedad o incapacidad psicosomática; e. Límite de permanencia en la situación de disponibilidad; f. Medida disciplinaria; g. Insuficiencia profesional;

h. Sentencia judicial condenatoria, por delito doloso conforme al Artículo 93º; A su solicitud; o, i. Encontrarse por segunda vez en situación de disponibilidad [el subrayado es mío]. (D.L. N° 1149, 2012).

### **1.3.2. Renovación de cuadros**

Según el Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú de fecha 11 de diciembre de 2012, en el artículo 87º considera la renovación de cuadros de manera excepcional, estableciéndola cuando se designe “un nuevo Director General, y que produce automáticamente el pase a la situación de retiro de los Oficiales Generales de mayor antigüedad, por renovación de cuadros de manera excepcional” (D.L. 1149, 2012).

Por otro lado, a través del Decreto Legislativo N° 1242 – Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo N° 1149 – Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú de fecha 20 de octubre de 2016, en su artículo 86 determina la renovación de cuadros por proceso regular, considerándola como un

Proceso regular que se aplica en base a criterios técnicos como los requerimientos de efectivos de la Policía Nacional del Perú, al número de vacantes asignadas para el proceso de ascenso, al número de efectivos fijados anualmente por el Poder Ejecutivo que aseguren la estructura piramidal de la organización, la evaluación de la carrera y su prospectiva de desarrollo, y no constituye sanción administrativa. (D.L. 1242, 2016).

Dicho proceso consta de dos fases:

Artículo 86.- Renovación de cuadros por proceso regular [...] 1. Selección: Serán considerados en el proceso regular de renovación de cuadros los oficiales generales de armas y de servicios, oficiales superiores de armas y de servicios, y suboficiales de armas y servicios que cuenten como mínimo con 20 años de servicios reales y efectivos, y que al 31 de diciembre del año del proceso cumplan las condiciones siguientes: a) Para Tenientes Generales contar con mínimo de 1 (un) año de permanencia en el grado. b) Para Generales contar con mínimo de 2 (dos) años de permanencia en el grado. c)

Para oficiales superiores contar con un mínimo de 4 (cuatro) años de permanencia en el grado. d) Para suboficiales contar con un mínimo de 4 (cuatro) años de permanencia en el grado. 2. Aplicación: La aplicación del proceso regular de renovación de cuadros se desarrolla de acuerdo a los siguientes lineamientos: a) La renovación se ejecuta una sola vez al año después de producido el proceso de ascenso correspondiente. b) Es función del Consejo de Calificación identificar objetivamente mediante acta individual, las causales establecidas por Ley en cada uno de los Oficiales y Suboficiales propuestos al retiro por renovación, las que servirán como fundamento para la motivación de las resoluciones respectivas. c) La propuesta de renovación de Oficiales Generales es presentada por escrito por el Director General de la Policía Nacional del Perú al Ministro del interior para su evaluación, conocimiento y trámite. La aprobación es potestad del Presidente de la República en su calidad de Jefe Supremo de la Policía Nacional del Perú. d) La propuesta de renovación de Oficiales Superiores es presentada por escrito por el Director General de la Policía Nacional del Perú al Ministro del interior para su aprobación. e) La propuesta de renovación de los Suboficiales es presentada por el Director Ejecutivo de Personal, y es aprobada por el Director General de la Policía Nacional del Perú. f) El pase a la situación de retiro del personal policial por la citada causal de renovación, deberá ser notificado por escrito, conforme se establece en el Reglamento de la presente norma. g) El pase a la situación de retiro por proceso regular se hace efectivo a partir del 1 de enero del año siguiente al del proceso. La renovación de cuadros por proceso regular no constituye sanción administrativa. (D.L. N° 1242, 2016)

Asimismo, en la misma norma en el artículo 87, determina la renovación de cuadros de manera excepcional, considerando que se produce en los siguientes casos:

Artículo 87.- Renovación de cuadros de manera excepcional. La renovación de cuadros de manera excepcional se produce en los siguientes casos: A) La designación de un nuevo Director General de la Policía Nacional del Perú produce automáticamente el pase a la situación de retiro de los oficiales generales de mayor antigüedad. B) El Comando Institucional de la Policía Nacional del Perú, en consideración a las necesidades de la Institución y en base a criterios de oportunidad y utilidad pública, podrá promover la renovación de cuadros de manera excepcional en cualquier momento, indistintamente y una

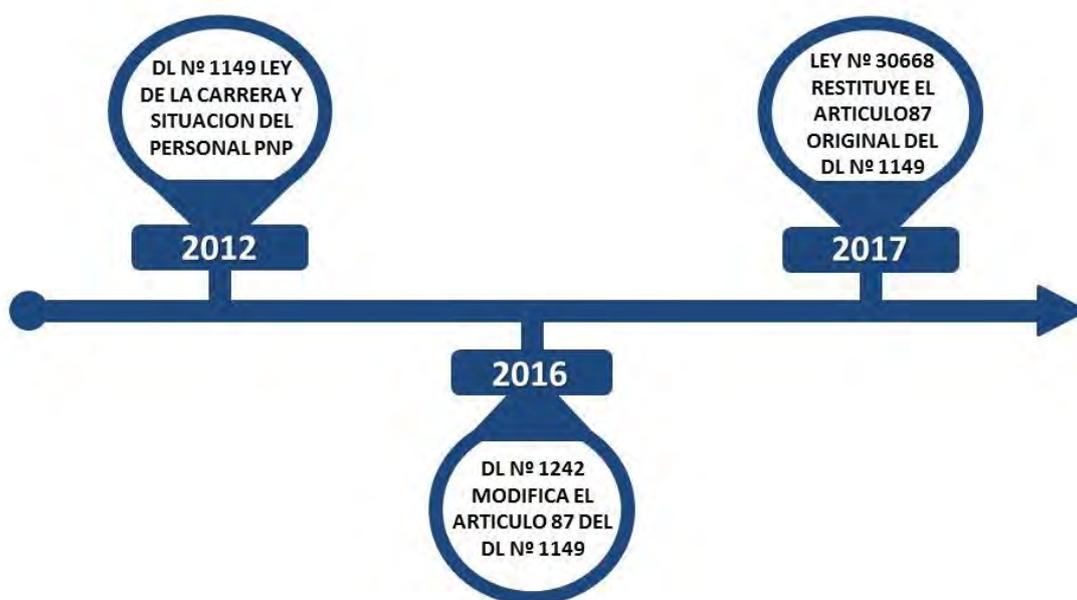
vez al año respecto de cada grado. C) Para la renovación de cuadros de manera excepcional no es de aplicación lo dispuesto en los artículos 86 y 88 de esta Ley. El personal comprendido en esta clase de renovación, al pasar a la situación de retiro percibirá la pensión y otros beneficios conforme a las disposiciones legales que rigen sobre la materia. La renovación de cuadros de manera excepcional no constituye sanción administrativa. (D.L. N° 1242, 2016)

El 27 de diciembre de 2013 el Decreto Supremo N° 018-2013-IN en su artículo 2 modifica el artículo 88 del Decreto Legislativo N° 1149 – Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, y establece que el artículo 88 queda redactado de la siguiente manera:

Pase al retiro por la causal de Renovación de Cuadros conforme lo previsto en el numeral 26 del Artículo 3 de la Ley, la renovación de cuadros es el proceso mediante el cual se reajusta el número de efectivos en la institución, a través de la invitación de pase a la situación de retiro a Oficiales Generales, Oficiales Superiores y Suboficiales, a propuesta del Consejo de Calificación respectivo. Consta de dos fases: selección y aplicación. Artículo 88.- Pase al retiro por la causal de Renovación de Cuadros [...] 1. Selección: Para ser considerados en el proceso de renovación, en la modalidad ordinaria, los Oficiales Generales, Oficiales Superiores y Suboficiales deben contar con un mínimo de veinte (20) años de servicios reales y efectivos, y al 31 de diciembre del año del proceso, cumplir las condiciones siguientes: a) Para el Grado de Teniente General contar con un mínimo de un (1) año de permanencia en el grado. b) Para el Grado de General contar con un mínimo de dos (2) años de permanencia en el grado. c) Para los Grados de Coroneles, Comandantes y Mayores, contar con un mínimo de cuatro (4) años de permanencia en el grado. d) Para los Grados de Suboficial Superior, Suboficial Brigadier, Suboficial Técnico de Primera, Suboficial Técnico de Segunda y Suboficial Técnico de Tercera, contar con un mínimo de cuatro (4) años de permanencia en el grado. 2. Aplicación: La aplicación del proceso de renovación de cuadros se ejecuta de acuerdo a los siguientes lineamientos: a) La renovación tiene lugar una sola vez al año, después de producido el proceso de ascenso correspondiente, en atención a los criterios de la fase de selección. En casos excepcionales, cuando así lo amerite el Comando, conforme a lo dispuesto en el Artículo 87 de la Ley y el Artículo 89 del presente Reglamento. b) No constituye sanción administrativa. c) Es función del Consejo de Calificación identificar objetivamente mediante acta individual las causales establecidas por

ley en cada uno de los Oficiales y Suboficiales propuestos al retiro por renovación, las que servirán como fundamento para la motivación de las resoluciones respectivas. d) La propuesta de renovación de Oficiales Generales es formulada por escrito por el Director General de la Policía Nacional del Perú al Ministro del Interior para su evaluación, conocimiento y trámite. La aprobación es potestad del Presidente de la República en su calidad de Jefe Supremo de la Policía Nacional del Perú. e) La propuesta de renovación de Oficiales Superiores es formulada por escrito por el Director General de la Policía Nacional del Perú, al Ministro del Interior para su conocimiento, evaluación y aprobación. f) La propuesta de renovación de los Suboficiales es formulada por el Director Ejecutivo de Personal y es aprobada por el Director General de la Policía Nacional del Perú. g) El pase a la situación de retiro del personal policial por la citada causal de renovación deberá ser notificado por escrito, conforme se establece en el reglamento de la presente norma. h) El pase a la situación de retiro por la causal de renovación se hace efectivo a partir del 1 de enero del año siguiente al del proceso. (D.S. N° 018-2013-IN, 2013)

Por último, se muestra los cambios que ha experimentado la Ley de la Carrera y Situación de Personal de la PNP a lo largo del tiempo desde la fecha de su promulgación en 2012, pasando por la modificación del artículo 87 en 2016 y la restitución del mismo artículo en 2017 (Figura 1).



**Figura 1. Decreto Legislativo 1449 - Ley de la Carrera y Situación de Personal de la PNP y su modificación en el tiempo**  
Fuente: Elaboración propia

### 1.3.3. Proceso de renovación de cuadros

En base a lo contemplado en la Constitución Política del Perú, las leyes y reglamentos internos de la Policía Nacional del Perú se desarrolla anualmente el proceso regular de renovación de cuadros por invitación, el cual a través de un Consejo de Calificación presidido por el Director General de la Policía Nacional del Perú proponen a los Oficiales de Armas que deban pasar a la situación de retiro por dicha causal, la misma que es aprobada por el Ministro del Interior en el caso de Oficiales Superiores (Mayor, Comandante y Coronel) y propuesta al presidente de la República en el caso de Oficiales Generales (Generales y Teniente Generales).

Desde el año 2014 al 2018, periodo de análisis y evaluación del presente trabajo de investigación, han pasado a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros por invitación dos mil noventa y cuatro (2,094) Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú, de conformidad al detalle por años que se describe en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Número de Oficiales de Armas por grados pasados a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de la Policía Nacional del Perú del 2014 – 2018

<b>GRADO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Total, general</b>
<b>TNTE. GRAL.</b>		2	2	1		5
<b>GRAL.</b>	5	8	36	18	12	79
<b>CRNL.</b>	78	20	68	180	72	418
<b>CMDTE.</b>	154	24	87	309	145	719
<b>MAY.</b>	272	39	82	259	221	873
<b>TOTAL</b>	<b>509</b>	<b>93</b>	<b>275</b>	<b>767</b>	<b>450</b>	<b>2,094</b>

**Nota.** Fuente: DIRREHUM PNP. Elaboración propia.

Dicho proceso de renovación de cuadros por invitación, de Oficiales Superiores y Generales de la Policía Nacional del Perú, se desarrolla de conformidad a la Figura 2, debidamente separado los procedimientos por entidades comprometidas, y es de la siguiente manera:

a. Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú

(DIRREHUM PNP)

- La DIRREHUM PNP proporciona el listado de Oficiales Superiores y Generales PNP que cumplen con los requisitos preestablecidos en la norma vigente que regula el proceso de pases al retiro por renovación de cuadros, la misma que previo control de calidad es remitido al Consejo de Calificación, que fue nombrada por Resolución de la Comandancia General de la PNP y presidida por el Comandante General PNP.
- Después de firmadas las Resoluciones Supremas o Resoluciones Ministeriales, según corresponda, que pasan al retiro a Oficiales de Armas de la PNP por la causal de renovación de cuadros, procede a la notificación individual a cada uno de los administrados comprometidos.

b. Consejo de Calificación

- Según el artículo 94 del Reglamento de la Ley de la PNP el Consejo de Calificación tiene por finalidad evaluar y proponer el pase a la situación de retiro por renovación de cuadros del personal de la Policía Nacional del Perú, conforme a la normatividad sobre la materia. Es presidido por el Comandante General e integrado por Oficiales Generales de la Policía Nacional del Perú, en situación de actividad.
- Recibido el listado de Oficiales Superiores y Generales PNP que cumplen con los requisitos, proceden a la verificación y si no está conforme lo devuelven para su modificación, caso contrario proceden a la evaluación, análisis y contrastación con información de sus legajos personales de cada uno de los Oficiales incursos en el listado antes mencionado, posteriormente realizan la propuesta correspondiente, de conformidad a los lineamientos, disposiciones y disponibilidad presupuestaria previamente reguladas y aprobadas por la Comandancia General PNP.

c. Comandancia General de la Policía Nacional del Perú

- Recibida la propuesta presentada por la Junta Calificadora procede a la

evaluación de la propuesta y si no está conforme lo devuelven para su modificación, caso contrario la propuesta de Oficiales Generales y Oficiales Superiores por separado es remitida al Despacho del Ministerio del Interior.

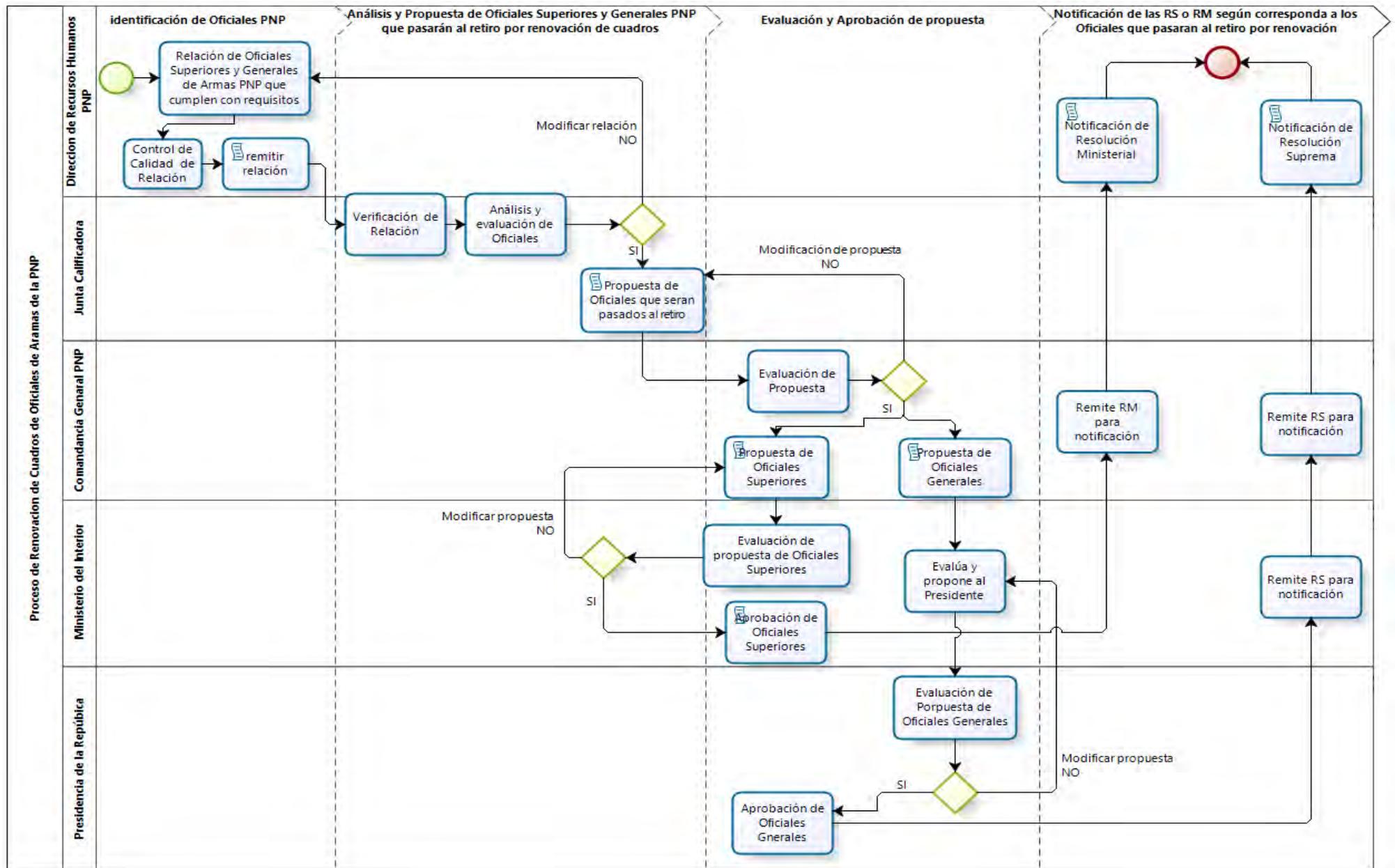
d. Ministerio del Interior

Recibida la propuesta de Oficiales Generales y Oficiales Superiores propuestos para el pase a retiro por la causal de renovación de cuadros realiza las siguientes acciones por separado:

- Evalúa y aprueba la propuesta de pases al retiro de Oficiales Superiores PNP a través de las Resoluciones Ministeriales (RM) correspondientes en forma individual para cada Oficial incurso, caso contrario lo devuelve para las correcciones que determine.
- Evalúa y propone al presidente de la República la relación de Oficiales Generales PNP que pasaran al retiro por renovación de cuadros.
- Remite las RM a la Comandancia General PNP para que a través de la DIRREHUM PNP sean notificadas a los Oficiales Superiores incursos en el proceso de pase al retiro por renovación de cuadros.

e. Presidencia de la República

- Recibida la propuesta de Oficiales Generales PNP aprueba la misma a través de las Resoluciones Supremas correspondientes en forma individual para cada Oficial incurso, caso contrario lo devuelve para las correcciones que disponga.
- Remite las RS al Ministerio del Interior y esta a su vez a la Comandancia General PNP para que a través de la DIRREHUM PNP sean notificadas a los Oficiales Generales incursos en el proceso de pase al retiro por renovación de cuadros.



**Figura 2. Proceso de pases al retiro por renovación de cuadros de Oficiales de la Policía Nacional del Perú**  
 Fuente: Elaboración propia.

#### **1.3.4. Proceso de reingreso a la Policía Nacional del Perú por mandato judicial.**

El proceso de reincorporación a la Policía Nacional del Perú por mandato judicial se desarrolla de conformidad al Figura 3, debidamente separado los procedimientos por entidades comprometidas y es de la siguiente manera:

##### **a. Oficial en retiro de la PNP**

Presentación de solicitud de reconsideración de la Resolución Suprema o Ministerial, según corresponda, ante el Ministerio del Interior, la misma que después de tramitada y contestada a través de la Resolución Ministerial denegando lo solicitado, se agota la vía administrativa y el administrado puede ejercer tres procedimientos:

- Presentación de una acción de amparo ante el Tribunal Constitucional.
- Presentación de demanda ante el Poder Judicial – Proceso Contencioso Administrativo.
- Solicitud de medida cautelar

##### **b. Ministerio del Interior**

Una vez notificada las resoluciones judiciales de disponer la reincorporación de los Oficiales de la PNP, disponen la formulación de los proyectos de Resoluciones Ministeriales o Supremas según correspondan para el cumplimiento de los antes mencionado. Asimismo, disponen que la Procuraduría Pública del Ministerio del Interior realice las acciones respectivas en el cumplimiento de sus funciones.

Firma las Resoluciones Ministeriales de reincorporación de Oficiales Superiores y tramita los proyectos de Resoluciones Supremas de Oficiales Generales ante la Presidencia de la República.

##### **c. Entidad de Administración de Justicia**

- Presentación de una acción de amparo ante el Tribunal Constitucional la que después de ser evaluada puede ser denegada, caso contrario admite la acción de amparo y notifica al Ministerio del Interior para la restitución del derecho constitucional vulnerado, en este caso reincorporar al Oficial a la situación de actividad.

- Presentación de demanda ante el Poder Judicial – Proceso Contencioso Administrativo.

A través del escrito respectivo presentado en la mesa de partes de sede judicial se da por iniciado el proceso judicial, el mismo que después de evaluado puede declararlo improcedente, caso contrario aceptar la demanda e iniciarse el proceso judicial. Que puede terminar en el mejor de los casos con sentencia firme a favor del demandante y notificar al Ministerio del Interior para la reincorporación a la situación de actividad por mandato judicial a la Policía Nacional del Perú.

- Presentación de solicitud de Medida Cautelar posterior a la aceptación de demanda principal.

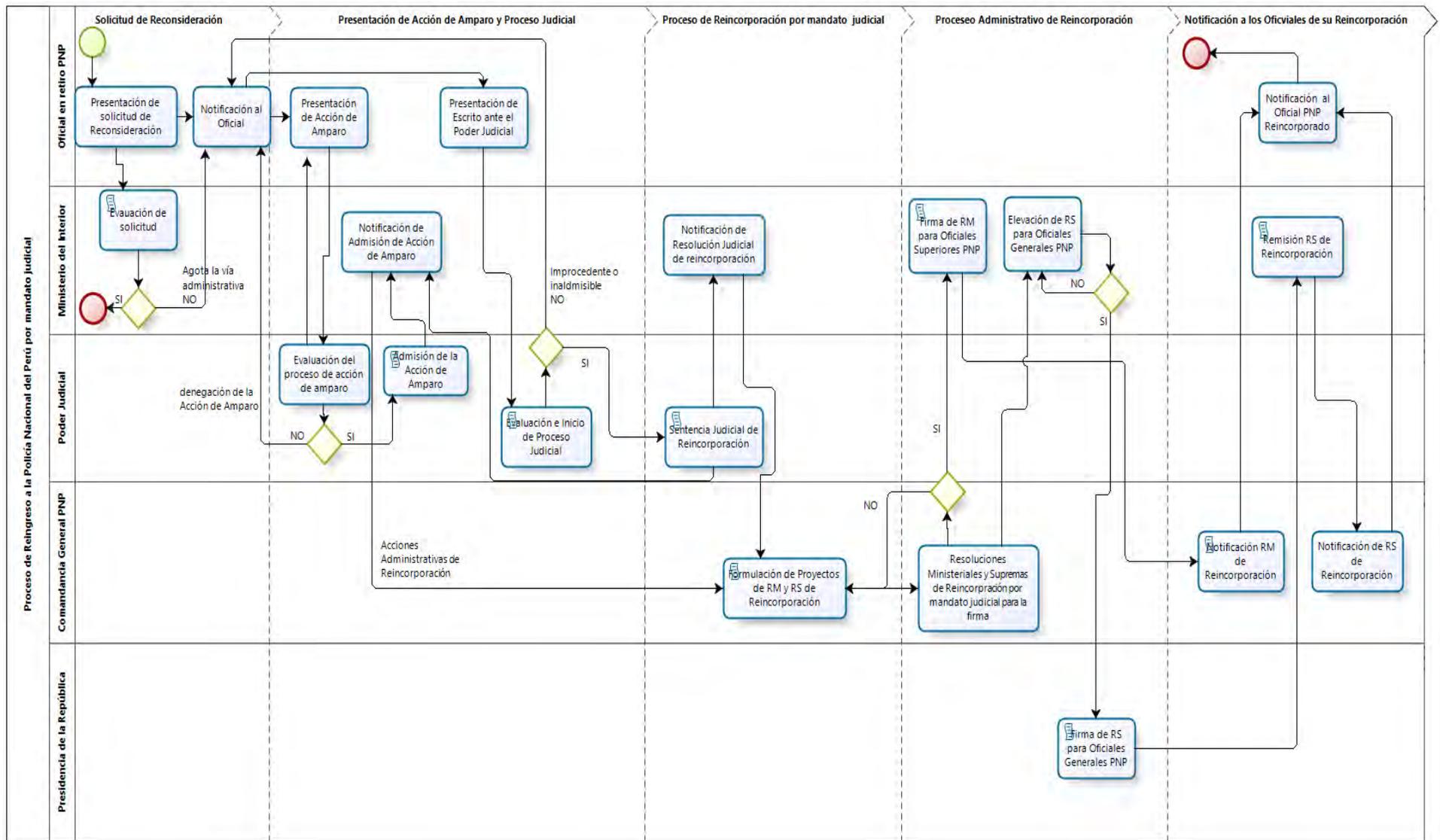
Estando en proceso una demanda principal se solicita a través de una medida cautelar dictada mediante resolución judicial, con el fin de asegurar, conservar o anticipar la efectividad de la resolución estimatoria que pueda dictarse en el curso de un proceso judicial considerado principal. Emitida esta resolución judicial se notifica al Ministerio del Interior para la reincorporación a la situación de actividad por mandato judicial a la Policía Nacional del Perú.

d. Comandancia General PNP

Recibe las Resoluciones Ministeriales o Supremas de reincorporación a la situación de actividad de los Oficiales Superiores u Oficiales Generales, según corresponda, para que a través de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú notifiquen a los demandantes el cumplimiento de los mandatos judiciales.

e. Presidencia de la República

Recibe del Ministerio del Interior el proyecto de Resolución Suprema que dispone la reincorporación a la situación de actividad del Oficial General en cumplimiento del mandato judicial respectivo. La misma que firmada se remite al Ministerio del Interior y esta a su vez a la Comandancia General PNP para que a través de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú sean notificadas a los Oficiales Generales.



**Figura 3. Proceso reingreso a la Policía Nacional del Perú por mandato judicial**  
Fuente: Elaboración propia.

## 1.4. Evidencia

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se determinó que se debería utilizar un muestreo estructural cualitativo que contempla cuatro (04) niveles estructurales de análisis y quince (15) entrevistas, las mismas que se muestran a continuación en la Tabla 2.

**Tabla 2. Muestreo estructural cualitativo y niveles estructurales de análisis**

MUESTREO ESTRUCTURAL CUALITATIVO	CANTIDAD	SITUACIÓN DE LAS ENTREVISTAS
Oficiales que participaron en los procesos.	03	Realizado
Oficiales de fueron invitados al retiro por renovación	06	Realizado
Oficiales en actividad	04	Realizado
Personal técnico	02	Realizado
<b>TOTAL</b>	15	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de la herramienta de levantamiento de información se dio en una primera etapa en noviembre del año 2018 durante el desarrollo de la asignatura de Asesoramiento de Tesis II y la segunda etapa de enero a mayo del año 2019, de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de los entrevistados, por cuanto algunos de ellos se encuentran nuevamente en el servicio activo. Asimismo, se entrevistó a dos (02) ex Directores de Recursos Humanos de la PNP en situación de retiro, así como al Jefe de Estado Mayor General de la PNP en situación de actividad, lo que permitió aclarar más el panorama de la problemática materia de la presente investigación.

Para el presente trabajo de investigación también se utilizó información estadística de fuente abierta de la Dirección de Personal, Dirección de Economía de la PNP y la Dirección Pensiones de la PNP que se analizan en el punto correspondiente y que se constituye como evidencia tangible de la investigación.

### 1.4.1. Análisis de las entrevistas

Aplicadas las entrevistas en el muestreo estructural cualitativo que contempla cuatro niveles estructurales de análisis en la cantidad antes indicada,

se procedió a la transcripción, evaluación y análisis de los contenidos, que en forma depurada para los fines del presente trabajo de investigación se pueden sintetizar de la siguiente manera:

**1.4.1.1.** Los Oficiales que participaron en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, como integrante de alguna de las unidades comprometidas en el proceso, consideran que:

- En los procesos de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de los años anteriores no han existido parámetros y procedimientos claramente definidos, habiéndose considerado criterios y fundamentos de acuerdo con el Comando Institucional del momento, que en muchos casos no estaban estipulados en la Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú y que fundamentaron los reingresos a la situación de actividad por mandato judicial de los Oficiales Generales o Superiores pasados al retiro por dichos procesos.
- Ha existido casos de abuso en la ejecución del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, considerando a Oficiales que tenían proyección en la carrera policial, esto se debió a la discrecionalidad con la que cuenta el Consejo de Calificación en el cumplimiento de su misión encomendada. Esto generó que recurran a instancias judiciales para hacer respetar sus derechos, las mismas que le dieron la razón y dispusieron su reincorporación a la institución policial.
- No existe predictibilidad en el término de la carrera del Oficial de la Policía Nacional del Perú como consecuencia de la ejecución del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.
- Existe incertidumbre en los Oficiales de la Policía Nacional del Perú al desconocer el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.
- Debe existir mayor difusión y transparencia del proceso de pase al

retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

- Debe existir un listado de rendimiento profesional en la que se considere los méritos y deméritos del personal de Oficiales en forma descendente, con la finalidad de evaluar a los Oficiales de atrás para adelante y que no tengan proyección institucional.
- Se debe realizar en paralelo los otros procesos técnicos de la administración de la carrera, con la finalidad de tener más elementos de juicio objetivos para la ejecución y motivación del proceso. Como, por ejemplo, la determinación de vacantes para el ascenso, actualización y aprobación del Cuadro de Organización y Cuadro de Personal, determinación de cantidad numérica por grados de los Oficiales que pasaran al retiro por la causal de renovación de cuadros, entre otros procedimientos técnicos.
- Se debe regular los procedimientos administrativos de dicho proceso a través de una norma que aclare y contemple lo establecido en la Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú y que perdure en el tiempo.

**1.4.1.2.** Los Oficiales que fueron pasados al retiro por la causal de renovación de cuadros, realizaron las siguientes apreciaciones:

- Que sienten que han vulnerado sus derechos fundamentales, especialmente el derecho al trabajo, a vivir una vida digna, al desarrollo personal, toda vez que consideran injusta la forma del término de la carrera para ellos.
- Que no se ha respetado el debido procedimiento administrativo y en muchos casos no ha habido una motivación debidamente sustentada en las resoluciones de pases al retiro.
- Han recurrido a instancias judiciales para hacer prevalecer sus

derechos, en casi todos los casos los entrevistados se han reincorporado a la situación de actividad por mandato judicial, demostraron que tenían proyección en la carrera al haber obtenido vacante en los procesos de ascenso en forma regular y que desempeñan cargos operativos a la fecha.

- Desconocían los procedimientos administrativos que regulan el proceso de pase al retiro por la causal de renovación de cuadros, enterándose únicamente cuando fueron notificados que fueron considerados en la lista de invitación por renovación de cuadros.
- Piden, en algunos casos, que se debería regular de mejor manera el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, toda vez que consideran traumático la forma de término de la carrera, y que en muchos de los casos no estaban preparados para ello y mucho menos sus familiares.
- Asimismo, solicitan mayor transparencia en la ejecución del proceso, ya que existen otros Oficiales con más deméritos y menor posibilidad de proyección en la carrera que no fueron considerados en dichos procesos, y consideran injusto que sigan en la institución. Por consiguiente, se debe reformular la forma de realizarlo.
- Por último, debería de haber alguna manera de preparar al Oficial para el cambio de situación policial, considerando que casi toda su vida lo dedicaron a la patria. Y consideran injusto el trato que le brinda la institución policial al demorarles sus pensiones y beneficios económicos que les corresponden.

**1.4.1.3.** Los Oficiales en situación de actividad entrevistados, respecto al proceso de pase al retiro por la causal de renovación de cuadros esgrimieron las siguientes apreciaciones:

- Desconocen parcialmente los alcances, requisitos y fundamentos del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.

- Conocedores que en algún momento les llegará los alcances de dicho proceso, solicitan mayor difusión y transparencia en la ejecución del proceso.
- Con la finalidad de no afectar el desarrollo y progresión en la carrera del Oficial de la Policía Nacional del Perú consideran que se debe reformular los procedimientos de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.
- Manifiestan que aprecian una excesiva cantidad de reincorporaciones de Oficiales por mandato judicial, situación que evidencia la trasgresión de los derechos del Oficial y que han sido restituidos por órganos jurisdiccionales. Conocen de casos de Oficiales que a su parecer le han truncado la carrera en forma abusiva y otros tantos casos que con justa razón los pasaron al retiro por la causal de renovación de cuadros.
- Muestran su disconformidad al tener conocimiento de casos de reincorporación de Oficiales por mandato judicial, y que en la misma disposición judicial le restituyen derechos vulnerados, pero también les consideran puntajes y beneficios en forma incorrecta, generando con ello malestar, indisciplina y desmoralización en la Oficialidad.

**1.4.1.4.** El personal técnico que participó en los procesos de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros tiene algunas precisiones que redundan en la mala aplicación de los lineamientos del proceso, que se detallan a continuación:

- Que no existen ni parámetros ni procedimientos claramente establecidos del proceso administrativo de pases al retiro por renovación de cuadros.
- Que los criterios o consideraciones cambian cada año, de acuerdo con la Directiva aprobada.

- La información de las unidades comprometidas muchas veces no es actualizada oportunamente y que algunos Oficiales son considerados en la renovación de cuadros por hechos o investigaciones que ya fueron resueltas favorablemente al Oficial PNP.
- Que el cronograma de actividades aprobadas por directiva no permite la evaluación real y objetiva del Oficial General o Superior de la Policía Nacional del Perú, por lo estrechos que son los plazos de ejecución.
- Que el personal comprometido en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros durante el periodo de ejecución debe dedicarse en forma exclusiva y no distraer su misión por otras responsabilidades de su cargo.
- Que en algunos casos de reincorporación de Oficiales por mandatos judiciales lo hacen con mayores beneficios y puntajes, situación que los ponen en situación de ventaja con relación a los demás Oficiales.

#### **1.4.2. Análisis de la evidencia recopilada**

El reingreso a la Policía Nacional del Perú como consecuencia de procesos judiciales, en sus diferentes motivos, se ejecutan en cumplimiento al mandato judicial que es de cumplimiento obligatorio por parte del presidente de la República, a través de las Resoluciones Supremas correspondientes para los Oficiales Generales y por el Ministerio del Interior a través de las Resoluciones Ministeriales respectivas para los Oficiales Superiores.

De la información obtenida, se puede observar que a la fecha se han reincorporado a la Policía Nacional del Perú a través de procesos judiciales con diferentes motivos: mandato judicial provisional – medida cautelar, ejecución anticipada de sentencia por demanda, mandato judicial por sentencia firme, actuación inmediata de sentencia y por mandato judicial – sentencia, una cantidad considerable de conformidad a la Tabla 3:

**Tabla 3. Números y porcentajes de Oficiales de Armas por grados que reingresaron a la Policía Nacional del Perú por mandato judicial del 2014 – 2018**

<b>GRADO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Total, de reingresos por grado</b>	<b>Total, de retiros por grado</b>	<b>Porcentaje, retiros vs. reingresos</b>
<b>TNTE. GRAL.</b>		1		1	2	5	<b>40 %</b>
<b>GRAL.</b>		6	6	9	21	79	<b>27 %</b>
<b>CRNL.</b>	17	16	41	21	95	418	<b>23 %</b>
<b>CMDTE.</b>	14	22	59	84	179	719	<b>25 %</b>
<b>MAY.</b>	5	15	46	62	128	873	<b>15 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>60</b>	<b>152</b>	<b>177</b>	<b>425</b>	<b>2,094</b>	<b>20 %</b>

Nota. Fuente: DIRREHUM PNP, Producción propia.

Podemos analizar que de 2,094 Oficiales pasados al retiro durante el periodo de investigación 2014 – 2018, 425 han sido reincorporados a la situación de actividad por mandato judicial lo que representa un 20% del total de Oficiales pasados al retiro, situación que evidencia un verdadero problema en la aplicación de la norma, por cuanto el órgano jurisdiccional restablece los derechos de los administrados a través de sentencias judiciales de reincorporación al servicio policial. Sin contar con los Oficiales que se encuentran en procesos pendientes a la fecha, la misma que no se podría contabilizar, por cuanto no se tiene información confiable.

Este número considerable de reincorporaciones de Oficiales Generales y Superiores de la Policía Nacional del Perú a la situación de actividad por mandatos judiciales evidencia que los procesos internos de la Policía Nacional no se encuentran debidamente articulados y no surten la efectividad que busca, como se concibe y aspira el proceso de renovación de cuadros, siendo su espíritu el mantenimiento de los cuadros de Oficiales Generales y Superiores. Al no ser específica la norma que regula este proceso, se ha podido apreciar que la discrecionalidad puesta de manifiesto por el Consejo de Calificación, nombrada para tal fin, han sido cuestionadas y corregidas por el Poder Judicial, situación que ha sido puesta de manifiesto por la cantidad de Oficiales reincorporados por mandato judicial. Esto sin duda se presenta como una situación no deseada por la Administración Pública y que directamente se ve

reflejada en la afectación a la sociedad, a la institución policial y al Oficial de la Policía Nacional del Perú.

Es por esta razón, que se debe analizar con detenimiento el proceso de renovación de cuadros realizado hasta la fecha, toda vez que no es un problema de los últimos años, como lo hemos visto en la tesis de Jurado (2015) que aborda el problema en el periodo 2008 – 2012, y la de Cuarez, Gil, Pantoja y Zegarra (2013) que escoge el periodo 2010-2013; pero que la mayor incidencia de reingresos por mandatos judiciales como consecuencia del proceso de renovación de cuadros se evidencia entre los años 2014 – 2018, por lo que se debe establecer claramente los parámetros y procedimientos que se deben aplicar en la ejecución de este proceso, y que en el respeto irrestricto de los derechos fundamentales y del procedimiento administrativo general que rige a la función pública, no deberían ser los reingresos por mandato judicial un motivo de rediseño del proceso si fueran bien aplicados, muy por el contrario solo serían excepciones el recurrir al Poder Judicial si el Oficial cree que fueron vulnerados sus derechos.

Al respecto Jurado Munarriz determina lo siguiente:

Realizada la investigación sobre pase al retiro por la causal de renovación de cuadros del personal de la Policía Nacional del Perú, se ha podido determinar que la aplicación de esta norma genera graves repercusiones tanto en el personal en actividad, en retiro, en la institución, el Estado y en la sociedad (2015).

## **1.5. Afectación del problema a la ciudadanía**

### **1.5.1. Afectación al Oficial PNP**

La presencia de los vacíos legales y de un sistema de control en la aplicación de los procesos de pase al retiro por renovación de cuadros durante el periodo 2008-2012, permitieron que no se consigne literalmente la motivación en las Resoluciones, hecho que afectó la carrera profesional de Oficiales Generales y Superiores de la Policía objeto del proceso (Cuarez, Gil, Pantoja y Zegarra, 2013).

Como se desprende de la referencia del párrafo anterior, durante el estudio realizado de los años 2008 – 2012, la problemática todavía existe y el aumento considerable de reincorporaciones por mandato judicial lo evidencia, siendo las vulneraciones más recurrentes en los procesos judiciales la falta de motivación en las resoluciones de pase al retiro; sigue persistiendo la falta de claridad en la norma al no contemplar los parámetros y procedimientos que precisen los pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, situación que permite la discrecionalidad de la administración y que dada la evidencia mostrada no ha sido bien aplicada en los procesos de los últimos años.

Se ha establecido que las repercusiones en el personal policial en actividad generan una situación de pérdida de motivación y estrés laboral que afectan la disciplina y el desempeño profesional. Esto se ve reflejado en un mal desempeño profesional del personal hacia la sociedad como hacia el interior de la institución. Ello genera efectivos preocupados por la posibilidad de perder su trabajo y por ende el estatus social en el que se encuentra, son proclives al agotamiento emocional (Jurado, 2015).

El desconocimiento de la norma que regula los pases al retiro de los Oficiales de la PNP es recurrente en el interior del personal policial en situación de actividad, toda vez que cada año cambia la Directiva que norma el proceso, esta situación conlleva a un clima de desconcierto e incredulidad en la administración de la organización policial, por cuanto genera desmotivación y stress de sus integrantes en perjuicio del eficaz desempeño de la labor policial, y por consiguiente la afectación al interior del entorno familiar y personal del Oficial en actividad y directamente en el Oficial pasado al retiro por esta causa.

El oficial de policía que ingresa a la Escuela de Oficiales con vocación, luego de exigentes pruebas y de una rigurosa etapa de formación, egresa para iniciar su vida profesional en una dependencia policial a lo largo de todo el territorio nacional, teniendo obligatoriamente que cumplir con los preceptos que dictan la Constitución, las leyes y reglamentos, con la finalidad de ejercer sus labores muy importantes para el desarrollo nacional e institucional, sumado a ello, lograr los ascensos a los que aspira para el bienestar personal y familiar; pero su proyecto de vida, así como sus expectativas profesionales, pueden

truncarse repentinamente mediante la aplicación de la causal de pase al retiro por “Renovación de Cuadros” sin que el Oficial conozca con precisión los verdaderos motivos, salvo excepciones (Cuarez, Gil, Pantoja y Zegarra, 2013).

Asimismo, se puede discutir que la aplicación de la norma que regula los pases a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú es un proceso anual que procura el mantenimiento y estructura piramidal de la institución policial, sin embargo es materia de estudio si la aplicación de la misma es justa y no trasgrede los derechos fundamentales de los administrados, en este caso, Oficiales de la PNP, teniéndose evidencia objetiva de los casos de reingresos por mandato judicial en sus diferentes formas que restituyen derechos vulnerados, situación que nos permite reflexionar respecto a su mejor aplicación.

### **1.5.2. Afectación a la organización policial**

Los mecanismos de evaluación utilizados por la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú, para los procesos de pase al retiro por causal de renovación de cuadros, no cumplieron con los criterios técnicos, no se consideró el desempeño en el servicio de los Oficiales Generales y Superiores, dejando de lado la experiencia profesional, limitando el desempeño operativo en la función policial (Cuarez, Gil, Pantoja y Zegarra, 2013).

En relación al párrafo anterior, podemos decir que la problemática desarrollada en el estudio de investigación que analizó los años 2008 – 2012 sigue vigente, por cuanto se ha evidenciado durante el presente trabajo de investigación, que analiza el periodo 2014 – 2018, que la falta de parámetros y procedimientos claros y precisos persiste. Esta situación genera afectación a la organización policial, por cuanto que afecta y altera el Cuadro de Personal, distorsiona la planificación económica de la organización al otorgarse los beneficios económicos de Ley anticipadamente y que estos no son revertidos al darse la reincorporación del Oficial por mandato judicial, perdiendo el Oficial la oportunidad y espíritu de los beneficios económicos (Compensación por Tiempo de Servicios, Cambio de Residencia y Pensión) que le corresponden al pasar al retiro en forma regular.

Económicamente también es una pérdida total de recursos que el Estado asigna a la institución policial, al tener que desviarlos para el pago de pensiones a personal que se encuentran en el completo uso de sus facultades y dentro de lo que legalmente les permite la institución de tener que asumir el cumplimiento de su finalidad fundamental establecida en el artículo 166 de la Constitución Política del Perú a nivel nacional en un contexto de pocos recursos y necesidades logísticas de gran envergadura (Jurado, 2015).

La falta de una definición clara en los procesos de pase al retiro por la causal de renovación de cuadros, han permitido a los comandos institucionales y al poder político de turno, amplia discrecionalidad para decidir quienes deberían ser considerados en estas listas, sin tener en cuenta el presupuesto económico para atender al personal cesado y por otro lado, los cuadros de organización y asignación de personal que deberían ser cubiertos por personal calificado y con los perfiles adecuados de los cargos dejados por el personal pasado al retiro por este motivo, lo cual viene generando desconcierto al interior de la Policía Nacional. Por lo que es recomendable propiciar en el Comando Institucional una evaluación en estos procesos, para que las decisiones sean adoptadas con criterios de evaluación técnica y profesional, amparada en una norma que precise claramente los requisitos necesarios que fundamenten la transparencia en los mismos, teniendo en cuenta el respeto a los derechos fundamentales de las personas (Cuarez, Gil, Pantoja y Zegarra, 2013).

Con la aplicación anual del proceso de renovación de cuadros de Oficiales de la PNP del periodo 2014 - 2018, se puede poner a discusión la oportunidad y equidad de la misma, toda vez que a la luz de los mandatos judiciales de reincorporación a la situación de actividad de Oficiales pasados al retiro se aprecia un porcentaje considerable de reincorporados, los mismos que hicieron efectivo los derechos pensionarios, compensación de tiempo de servicios y beneficio económico de cambio de residencia. Que al ser beneficios pensionarios y económicos no son devueltos al Estado, sino que son considerados únicos y por adelantado a un pase al retiro posterior y que será actualizado en la fecha subsiguiente.

Se puede apreciar en la Tabla 4 y Tabla 5 que, para el Estado específicamente, la Policía Nacional del Perú ha pagado por conceptos de Compensación de Tiempo de Servicios (CTS) y Cambio de Residencia, un aproximado de 186,720,866.45 millones de soles, desgregado de conformidad al detalle de las Tabla 4 y Tabla 5.

**Tabla 4. Costo económico en soles de pago por concepto de CTS por renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú por mandato judicial del 2014–2018**

GRADOS	2014	2015	2016	2017	2,018	TOTAL
<b>Teniente General</b>	S/I	S/I	163,730.00	167,823.25	167,823.25	499,376.50
<b>General</b>	1,113,888.00	S/I	S/I	2,004,088.00	1,978,261.84	5,096,237.84
<b>Coronel</b>	13,127,247.00	S/I	S/I	27,948,152.00	12,117,534.38	53,192,933.38
<b>Comandante</b>	18,004,788.00	S/I	S/I	28,556,741.60	8,093,920.27	54,655,449.87
<b>Mayor</b>	20,998,401.00	S/I	S/I	15,335,221.20	3,004,277.20	39,337,899.40
<b>Totales por año</b>	<b>53,244,324.00</b>	<b>0.00</b>	<b>163,730.00</b>	<b>74,012,026.05</b>	<b>25,363,834.94</b>	<b>152,783,914.99</b>

Nota. Fuente: DIRECFIN PNP, Elaboración propia.  
NI: Sin Información

**Tabla 5. Costo económico en soles de pago por concepto de Cambio de Residencia por renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú por mandato judicial del 2014–2018**

GRADOS	2014	2015	2016	2017	2,018	TOTAL
<b>Teniente General</b>	S/I	S/I	S/I	34,182.00	S/I	34,182.00
<b>General</b>	S/I	149,432.00	660,877.16	410,184.00	S/I	1,220,493.16
<b>Coronel</b>	S/I	1,021,591.62	1,149,449.75	6,462,343.47	678,045.50	9,311,430.34
<b>Comandante</b>	S/I	712,018.74	1,835,170.00	8,866,975.03	472,617.50	11,886,781.27
<b>Mayor</b>	S/I	856,139.39	1,647,150.00	8,386,906.95	593,868.35	11,484,064.69
<b>Totales por año</b>	<b>0.00</b>	<b>2,739,181.75</b>	<b>5,292,646.91</b>	<b>24,160,591.45</b>	<b>1,744,531.35</b>	<b>33,936,951.46</b>

Nota. Fuente: DIRECFIN PNP, Producción propia.  
NI: Sin Información

El presente estudio se enmarca en el periodo 2014 – 2018, por cuanto los beneficios económicos al pasar a la situación de retiro sufrieron considerable variación con la dación del Decreto Legislativo N° 1132 que aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú el 08 de diciembre de 2012; en la que en su artículo 9° relacionado a los beneficios, en el literal "c" define la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), siendo de la siguiente manera:

Se otorgará por única vez al momento en que el personal militar o policial pase a la Situación de Retiro, teniendo en cuenta la Unidad de Ingreso del Sector Público (UISP) establecida en la Ley N° 28212 y los años completos de servicios prestados, la cual será calculada en función a la remuneración base para la CTS regulada en el artículo 21 de la presente norma.

Se hace la precisión que esta nueva estructura de ingresos del personal militar y policial pretende regular y ordenar “el pago de las remuneraciones, bonificaciones y beneficios; estableciendo una nueva escala de ingresos que considera el alto riesgo en el desarrollo de sus labores, el trabajo efectivo y la responsabilidad de sus funciones” (D.L. 1132, 2012); el cual se hizo efectivo recién con los Oficiales que pasaron al retiro por renovación de cuadros, del proceso del año 2013, el 01 de enero del 2014 y cuyo financiamiento fue cubierto con el presupuesto del año fiscal 2014.

### **1.5.3. Afectación al Ciudadano**

De igual manera hallamos que la Policía Nacional del Perú se ve disminuida en sus recursos tanto humanos como económicos, sorprendiéndonos la paradoja de escuchar siempre que se necesita más personal policial en la calle. Sin embargo, es la propia institución quien se deshace de su personal, muchas veces ellos con un perfil profesional idóneo para poder continuar su carrera por la experiencia y conocimientos adquiridos (Jurado, 2015).

En los momentos actuales que atraviesa el país, donde la ciudadanía exige seguridad, lucha contra la corrupción y un estado de derecho, la institución policial no puede separar de sus filas a Oficiales profesionalizados por la misma institución, los mismos que con su experiencia generada por los años de servicios policiales incrementarían los esfuerzos realizados para el cumplimiento

de la finalidad fundamental de la PNP enmarcada en el artículo 166 de nuestra Constitución Política del Perú. Es aquí donde se hace necesario determinar un procedimiento de separación del personal policial del instituto, distinguiendo a aquellos que trasgredieron las normas internas o cometieron delitos, a estos malos efectivos policiales se les debe separar por medida disciplinaria o en su defecto que afronten los procesos judiciales correspondientes.

## **2. Estado de la cuestión**

### **2.1. Medidas adoptadas por el Estado Peruano en respuesta al problema**

Ante el problema materia de investigación, las instituciones del Estado comprometidas vienen actuando conforme se describe a continuación:

- a. El Poder Ejecutivo al haber analizado la problemática existente, que originó la aplicación de la invitación de pases al retiro por renovación de cuadros de manera excepcional, hizo la corrección con la promulgación de la Ley N° 30686 – Ley que deroga parcialmente el artículo 1 del Decreto Legislativo N° 1242 restituyendo la vigencia del artículo 87 del Decreto Legislativo 1149, Ley de la carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, con sus modificatorias y derogatorias vigentes hasta la dación del Decreto Legislativo 1242, Decreto Legislativo que modificó el Decreto Legislativo 1149.
- b. El Poder Legislativo el 05 de julio de 2018 remitió la Autógrafa de Ley que modifica el Decreto Legislativo 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, para fortalecer a los órganos especializados de la Policía Nacional del Perú y potenciar la Lucha Contra el Crimen Organizado, que tenía como objeto fortalecer el funcionamiento de los órganos de inteligencia del Ministerio del Interior y en las unidades o subunidades de inteligencia e investigación de las direcciones especializadas o sistémicas de la Policía Nacional del Perú, promoviendo la continuidad de las funciones que desarrolla el personal que lo conforman, para potenciar la lucha contra el crimen organizado. El que fue observado por el presidente de la República y comunicado a través del Oficio N° 154-2018-PR de fecha 26 de julio de 2018 al presidente del Congreso y fundamenta dicha observación, entre otros, por los siguientes motivos:

Al respecto, se debe señalar que la propuesta normativa desnaturaliza la esencia del ascenso, que tiene por finalidad promover al personal al grado inmediato superior, en consideración a sus capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes, así como por la evaluación objetiva de sus méritos y deméritos; debiendo precisarse que los ascensos en el ámbito policial, ya se encuentran regulados en el artículo 42 y siguientes del Decreto Legislativo N° 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú; y, el artículo 59 de su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 016-2013-IN. La propuesta de aprobar una regla que beneficie únicamente a un grupo individualizado de personas, vulnerando lo dispuesto en reglas de carácter general, contraviene el principio de no legislar por la diferencia de las personas, desarrollado en el artículo 103 de la Constitución Política del Perú, que señala que "Pueden expedirse leyes especiales porque así lo exige la naturaleza de las cosas, pero no por razón de las diferencias de las personas (. . .)"; toda vez que los oficiales de armas que prestan servicios en otros órganos de la PNP; distintos al de inteligencia e investigación criminal, no tendrían esta ventaja que se orienta a incorporar una regla de privilegio aplicable sólo a un grupo de oficiales de armas. Asimismo, cabe advertir, de promulgarse la Autógrafa de Ley, tendría consecuencias perjudiciales en el proceso de ascensos ya iniciado el 3 de enero del presente año 2018, de conformidad con la Directiva N° 05-01-2018-DIRGEN-PNP/ENFPP-UAI-B aprobada por Resolución Directoral N° 054-2018-DIRGEN/DIRCOAS-PNP, y consecuentemente generaría una grave complicación y surgimiento de conflictos de interpretación, así como reclamaciones de los postulantes, pues la norma aprobada sería obligatoria desde el día siguiente de su publicación en el diario oficial conforme al artículo 109 de la Constitución Política del Perú. (Oficio N° 154-2018-PR, 2018).

- c. La Policía Nacional del Perú, no ajena a la problemática originada por la aplicación de la norma que regula la invitación de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, ha dispuesto la conformación a través de la Resolución Directoral N° 240-2018-DIRGEN/DIRCOAS- PNP del 02 de julio de 2018 de una Comisión Especial para la formulación del Reglamento y/o Directiva que regule los procedimientos administrativos de cambio de situación policial de actividad a la retiro, por la causal de renovación de cuadros por proceso regular para Oficiales y Suboficiales de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del

Perú que analice y proponga alternativas de solución a la problemática existente, la misma que se encuentra en funciones, y se integra de la siguiente manera:

- Director del comité de Asesoramiento PNP	Presidente
- Director de Recursos Humanos PNP	Vocal
- Directora de Asesoría Jurídica PNP	Vocal
- Jefe de la División de Altas y Bajas y Licencias de la Dirección de Recursos Humanos PNP	Vocal
- Jefe del Equipo de Asesoramiento Especial del Comité De Asesoramiento PNP	Vocal
- Jefe del Equipo de Orden y Seguridad del Comité de Asesoramiento PNP.	Vocal
- Jefe del Equipo de Modernización y Desarrollo Institucional del comité de Asesoramiento PNP	Vocal
- Jefe de la Asesoría Jurídica del Comité de Asesoramiento PNP	Vocal
- Asesor del Equipo de Orden y Seguridad del Comité de Asesoramiento PNP	Vocal
- Jefe del Departamento de Bajas de la Dirección de Recursos Humanos PNP	Vocal

d. Ante el problema descrito, tanto lo desarrollado por el Poder ejecutivo, Poder Legislativo y la propia Policía Nacional del Perú no ha menguado o disminuido el porcentaje excesivo de reingresos por mandatos judiciales, considerándose entonces como insuficientes, toda vez que el problema no es el Poder Judicial que sólo hace prevalecer los derechos vulnerados al Oficial por la organización policial en los procesos de pases al retiro, sino que es la misma Policía Nacional del Perú que no aplica en forma clara y predecible la norma vigente, y que debido a la discrecionalidad con la que se desarrolla por el Consejo de Calificación en base a la Directiva anual que la norma, se evidencian a la luz de los resultados, durante el periodo de investigación 2014 – 2018, con el 20% de Oficiales reincorporados por mandatos judiciales.

- e. Ante la situación presentada se hace evidente que se debe realizar un cambio innovador que afronte dicho problema y corrija para futuros procesos de renovación de cuadros los parámetros y procedimientos desarrollados, y que minimice al máximo las posibles vulneraciones de derechos de los Oficiales pasibles de recurrir al Poder Judicial.

## **2.2. Normas vinculadas al problema**

- 2.2.1. Decreto Legislativo N° 1267 - Ley de la Policía Nacional del Perú, tiene como objeto establecer y normar la “estructura, organización, competencias, funciones y atribuciones de la Policía Nacional del Perú, así como sus regímenes especiales. Los aspectos específicos se rigen por las leyes y reglamentos respectivos” (D.L. 1267, 2012).

En la misma norma, establece la naturaleza de la Policía Nacional del Perú de la siguiente manera:

Es una institución del Estado con calidad de órgano ejecutor, que depende del Ministerio del Interior; con competencia administrativa y autonomía 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. Participa en el sistema de defensa nacional, defensa civil, desarrollo económico y social del país. (D.L. N° 1267, 2012)

Asimismo, establece que la función policial se desarrolla en el marco de su finalidad fundamental descrita y definida en el artículo 166 de la Constitución Política del Perú<sup>1</sup>, ejerciendo sus funciones en su condición de fuerza pública del Estado. Y define su ejercicio como:

El ejercicio de la función policial requiere conocimientos especializados,

---

<sup>1</sup> Esta norma sustantiva señala que “La Policía Nacional del Perú tiene por finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras”.

los cuales son adquiridos a través de la formación profesional y técnica. El profesional policial recibe una formación académica integral, permitiendo su desempeño profesional, desarrollo, cultural, social y económico, con énfasis en la disciplina, el mérito, el respeto irrestricto a los derechos fundamentales, la ética, el liderazgo y el servicio público. (Constitución Política del Perú, 1993).

2.2.2. Decreto Legislativo N° 1149 Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú y sus modificatorias, norman “la carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, 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” (D.L. 1149, 2012).

2.2.3. Decreto Supremo N° 016-2013 - Reglamento del Decreto Legislativo N° 1149 que desarrolla y regula los procesos técnicos, procedimientos y las normas para la aplicación del Decreto Legislativo N° 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de Policía Nacional del Perú; así como el ámbito de aplicación que dispone que del presente reglamento alcanzan a Oficiales y Suboficiales de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú en situación de actividad, disponibilidad y retiro, según corresponda. Y para el presente, a efectos de aplicabilidad, la carrera del personal policial es el conjunto de principios, normas, procesos y condiciones que regulan la captación, el ingreso, la incorporación, permanencia, desenvolvimiento y término de actividad profesional y técnica del personal.

2.2.4. Decreto Legislativo N° 1132 – Aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y Policial de la Policía Nacional del Perú, en su artículo 21 respecto al Cálculo de la Remuneración Base para la Compensación de Tiempo de Servicios (CTS) que literalmente indica:

La remuneración base para la CTS se obtendrá considerando la remuneración consolidada percibida al cese, la Unidad de Ingreso del

Sector Público (UISP) vigente en dicha oportunidad y los años de servicio reconocidos de acuerdo con el siguiente detalle: - Se produce al dividir la remuneración consolidada en tramos, conforme a la UISP. De este resultado puede obtenerse hasta tres tramos. -Por cada tramo, se otorgará un porcentaje de la UISP, en función a los años de servicios reconocidos, de acuerdo con el siguiente detalle: - La sumatoria de estas cantidades corresponde a la remuneración base para la CTS. - Finalmente, se multiplica la remuneración base para la CTS por los años de servicios prestados, y el resultado corresponde al monto de la Compensación por Tiempo de Servicios. (D.L. N° 1132, 2012)

2.2.5. Decreto Legislativo N° 1133 – Para el ordenamiento definitivo del Régimen de Pensiones del personal Militar y Policial, en su artículo 9 respecto al Monto Máximo de pensión, que literalmente indica:

El monto máximo mensual de las pensiones de retiro, invalidez o incapacidad, o sobrevivientes que se otorguen al amparo del presente Decreto Legislativo será el equivalente a dos (02) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) vigente a la fecha de retiro del personal militar de las Fuerzas Armadas y policiales de la Policía Nacional del Perú. (D.L. N° 1133, 2012)

2.2.6. Resolución Directoral N° 240-2018-DIRGEN/DIRCOAS- PNP del 02 de julio de 2018 que nombra la Comisión Especial para la formulación del Reglamento y/o Directiva que regule los procedimientos administrativos de cambio de situación policial de actividad a la retiro, por la causal de renovación de cuadros por proceso regular para Oficiales y suboficiales de armas y de servicios de la Policía Nacional del Perú; que faculta a dicha Comisión a convocar a los representantes de Unidades de la Policía Nacional del Perú que estimen pertinente, para presentar, proponer y sustentar técnicamente sus requerimientos, así como cualquier otra información que sea necesaria y contribuya a la formulación del Reglamento y/o Directiva que regule los Procedimientos Administrativos de Cambio de Situación Policial, de Actividad a la de Retiro por la Causal de Renovación de Cuadros por Proceso Regular para Oficiales y Suboficiales de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú.

## II. CAPÍTULO II: CAUSAS, MEDIOS Y PROPUESTA INNOVADORA

### 3. Causas del problema

Efectuado el análisis en cuestión y después de realizar la observación y procesamiento de la evidencia, a continuación, se señalan tres condiciones que constituyen causas del problema planteado:

#### **3.1. Causa 1: Ineficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú**

La renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú es una herramienta que tiene la organización policial para regular la cantidad de sus efectivos policiales en las jerarquías de Oficiales Generales y Oficiales Superiores, que en el afán de adecuarla progresivamente a la pirámide organizacional óptima y esperada, y alinearla al Cuadro de Personal (CP) y Cuadro de Organización (CO) en la que se establecen la cantidad de puestos existentes en la estructura de la Policía Nacional del Perú y el grado del Oficial que debe cubrir ese puesto, es por ese motivo que se aplica la renovación de cuadros.

Pero, dicha herramienta durante muchos años y en especial durante el periodo de investigación 2014-2018 ha evidenciado su ineficacia para la consecución del espíritu de la norma, toda vez que el Poder Judicial a través de sus órganos jurisdiccionales competentes han reincorporado a la situación de actividad a Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú por mandatos judiciales.

Esta situación ha evidenciado una afectación a la ciudadanía, a la organización policial y al efectivo policial que pone de manifiesto su ineficacia, por lo siguiente:

- a. La ciudadanía se ve afectada, a pesar de haber déficit de personal policial, por cuanto personal profesionalizado por la misma institución son separados del servicio, los que con su experiencia generada por los años de servicios

policiales deberían incrementar los esfuerzos realizados por la Policía Nacional del Perú para el cumplimiento de la finalidad fundamental.

- b. La afectación a la organización policial se evidencia en las demandas judiciales que afronta, y en muchas de ellas se ve obligado a cumplir mandatos judiciales de reconocimiento de derechos económicos y de progresión en la carrera policial que trastocan el normal funcionamiento de la organización, y generan descontento y disconformidad en la Oficialidad por considerarlas de interferencia judicial en la organización policial, dicha situación trastoca la disciplina institucional que es la base fundamental de su existencia y funcionamiento.
- c. La afectación al personal policial en actividad se ha establecido que las repercusiones

Generan una situación de pérdida de motivación y estrés laboral que afectan la disciplina y el desempeño profesional. Esto se ve reflejado en un mal desempeño profesional del personal hacia la sociedad como hacia el interior de la institución. Ello genera efectivos preocupados por la posibilidad de perder su trabajo y por ende el status social en el que se encuentra, son proclives al agotamiento emocional. (Jurado, 2015)

También, Jurado lo precisa en su estudio de investigación:

El pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros se encuentra fundamentado de manera general desde nuestra Constitución Política del Perú y normatividad propia de la Policía Nacional del Perú. Sin embargo, del análisis de la normatividad legal existente, se verifica que esta al no ser específica, genera un gran malestar en el personal de oficiales policías. (Jurado, 2015)

La administración de la organización policial debe de minimizar las posibilidades de que los Oficiales pasados al retiro por renovación de cuadros recurran al Poder Judicial para reingresar, habiéndose evidenciado que además de solicitar su reposición, también consiguen que la instancia jurisdiccional les consignen beneficios no trasgredidos por el proceso, generando desmotivación,

baja de la moral e indisciplina en el personal policial, al apreciar la extralimitación de algunos magistrados como consecuencia de sus resoluciones judiciales. Situación que no se presentaría si hubiera una norma jurídica que establezca claramente el procedimiento a seguir y que no sea utilizada como un instrumento de afectación al Oficial PNP.

### **3.2. Causa 2: Discrecionalidad en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú durante el periodo investigado 2014-2018**

La Policía Nacional del Perú a través del Consejo de Calificación, encargada de la evaluación y propuesta de los Oficiales Generales y Superiores de la Policía Nacional del Perú que pasaran a la situación de retiro por la causal de renovación, hacen uso de actos no reglados o discrecionales para decidir sobre los criterios, fundamentos o motivos que sustentan el proceso de renovación de cuadros, por cuanto la ley no es explícita o no determina claramente lo que deben hacer o, en su defecto como lo deben hacer.

La discrecionalidad es una herramienta jurídica que posibilita su aplicación al ente administrativo, en el presente caso a la Policía Nacional del Perú, en el entendido de oportunidad, conveniencia, necesidad o utilidad para el interés público. Pero, estas decisiones no deben ser manifiestamente irrazonables o desproporcionadas que se conviertan en arbitrariedad o abusos, que afecten al administrado en el desarrollo de su carrera policial o que vulneren sus derechos fundamentales. Es por ello, que es importante tener en cuenta lo que dice el abogado Sainz Moreno (s.f): “En el interés público se encuentra el núcleo de la discrecionalidad administrativa (...) y la esencia, pues, de toda actividad discrecional la constituye la apreciación singular del interés público realizada conforme a los criterios marcados por la legislación”.

Es derecho de la persona humana, en este caso del Oficial de la Policía Nacional del Perú acudir a las instancias jurisdiccionales nacionales o internacionales correspondientes a efectos de hacer prevalecer sus derechos fundamentales, cuando así lo crean vulnerados, siendo amparado y protegido por la Ley y Tratados Internacionales en las que el Perú es parte. Teniendo en

el Perú antecedentes en las que el Tribunal Constitucional a través de Resoluciones se ha pronunciado sobre los criterios considerados para el pase a retiro por renovación de cuadros en la Policía Nacional del Perú.

Durante el periodo de investigación 2014-2018 la organización policial ha pasado a la situación de retiro por renovación de cuadros a 2,094 Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú, de los cuales han reingresado a la situación de actividad por mandato judicial 425, situación que va en incremento tal, como lo demuestra la estadística materia del presente análisis.

Esto, también, refleja que el personal de Oficiales pasados al retiro considera que sus derechos fundamentales han sido vulnerados, por lo que después de agotar la vía administrativa recurren al Poder Judicial para hacer prevalecer sus derechos, los mismos que a través de mandatos judiciales se reincorporan a la Policía Nacional del Perú bajo las siguientes modalidades, que se encuentran registradas en la Base de Datos de Personal de la Policía Nacional del Perú:

- a. Actuación inmediata de sentencia
- b. Ejecución anticipada de sentencia
- c. Mandato judicial
- d. Mandato judicial - Medida Cautelar
- e. Mandato judicial - Sentencia Firme
- f. Sentencia firme – Actos homogéneos

Asimismo, el incremento de reingresos de Oficiales de Armas se debe a que la evidencia ha demostrado que en muchos casos se ha cortado la línea de carrera del Oficial, sin la debida motivación y fundamentación, lo que analizado en sede judicial ha generado la inmediata reposición a través de una medida cautelar (25.18%), actuación inmediata de sentencia (23.53%) y ejecución anticipada de sentencia (13.41%), esto se evidencia con más del 62.12% de casos analizados que fueron reincorporados antes de una sentencia firme de mandato judicial, conforme lo demuestra la Tabla 6:

**Tabla 6. Cuadro numérico de reingresos y porcentaje con indicación del motivo de reingresos del 2014 – 2018**

MOTIVO DE REINGRESO	CANTIDAD	PORCENTAJE	ACUMULADO
ACTUACION INMEDIATA DE SENTENCIA	100	23.53 %	
EJECUCION ANTICIPADA DE SENTENCIA	57	13.41 %	<b>62.12 %</b>
MANDATO JUDICIAL - MEDIDA CAUTELAR	107	25.18 %	
MANDATO JUDICIAL -SENTENCIA FIRME	134	31.53 %	
SENTENCIA FIRME - ACTOS HOMOGENEOS	11	2.59 %	<b>37.88 %</b>
MANDATO JUDICIAL	16	3.76 %	
<b>TOTAL</b>	<b>425</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>

Nota. Fuente: DIRECFIN PNP. Elaboración propia.

### **3.3. Causa 3: Carencia de programas de capacitación, dirigida a personal policial comprometido en el proceso, para la correcta aplicación de las normas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú**

De la evidencia recolectada para la presente investigación, en el periodo 2014-2018, se puede observar que las normas aplicadas para el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas de la Policía Nacional del Perú en muchos casos han vulnerado los derechos de los Oficiales pasados al retiro, por cuanto se han incrementado considerablemente los casos de reingresos a la situación de actividad por mandato judicial de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

Teniente General	02
General	21
Coronel	95
Comandante	179
Mayor	128
Total :	425

De los 2,094 casos de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú

que fueron pasados a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros han reingresado 425, conforme a lo antes indicado, lo que conlleva a una cantidad del 20% de Oficiales de Armas que han reingresado a la situación de actividad por mandatos judiciales, poniendo de manifiesto que algunos procedimientos administrativos en la ejecución de las normas que regulan el procedimiento no se están llevando acorde a las leyes que garantizan los derechos de los Oficiales.

Por lo tanto, se pone de manifiesto que la carencia de programas de capacitación que corrijan las evidentes fallas en la aplicación de las normas, por el personal comprometidos en los procesos existentes a la fecha, se debe ejecutar con la finalidad de no seguir cometiendo los errores en la aplicación, situación que se evidencia en la estadística obtenida para el presente trabajo de investigación.

#### **4. Transformación del árbol del problema a medios**

La transformación de problemas a medios se concreta a través de la redacción en positivo de los primeros para así evidenciar los resultados que se lograran con determinadas acciones. A continuación, se describen los tres medios correspondientes a las causas elegidas. En la Figura 4, se detalla el árbol de problemas; en la Figura 5, el árbol de objetivos, y en la Figura 6, el árbol de problemas a medios para las causas planteadas.

##### **4.1. Medio 1: Eficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú.**

Las normas legales y directivas que norman y regulan el pase a retiro por renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú, utilizada como herramienta administrativa para la óptima administración del personal policial, tiene en su espíritu garantizar el equilibrio de la administración del personal policial de la organización, en la que el Cuadro de Personal (CP) y el Cuadro de Organización (CO) se alineen y se sincere la pirámide organizacional acorde a los requerimientos institucionales y

las necesidades del Estado.

Durante el periodo de investigación 2014-2018 se han pasado al retiro por la causal de renovación de cuadros a un total de 2,094 Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú en las jerarquías de Oficiales Generales y Oficiales Superiores, no habiendo recurrido al Poder Judicial más del 80% de los casos, lo que pone de manifiesto que el procedimiento administrativo cumplió sus objetivos y que fueron aceptados implícitamente por los Oficiales pasados al retiro.

Por otro lado la organización como órgano tutelar del Estado, que cumple y hace cumplir la ley, debe minimizar y/o eliminar las afectaciones al personal de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú, para no cortar abruptamente la línea de carrera y proyecto de vida, con la vulneración de sus derechos fundamentales y que posteriormente se vean reestablecidas por el Poder Judicial, situación que conlleva a una deficiente administración de personal, al trastocar el Cuadro de Personal, al no poder asignarle cargos al personal policial reincorporado a la situación de actividad.

En consecuencia, es necesario regular las normas jurídicas que amparan este procedimiento administrativo, estableciendo los parámetros y procedimientos adecuados para generar mayor efectividad en su aplicación y no generen reclamos posteriores a la organización, y que redunde en la afectación como anteriormente se ha manifestado a la ciudadanía, a la organización y al personal policial.

#### **4.2. Medio 2: Reducción de la discrecionalidad en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú durante el periodo investigado 2014-2018**

La Policía Nacional del Perú goza de completa libertad para decidir sobre asuntos concretos que la Constitución Política del Perú le brinda, al amparo del

Artículo 68.- Organización y funciones de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. Las leyes y los reglamentos respectivos determinan la organización,

las funciones, las especialidades, la preparación y el empleo; y norman la disciplina de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.

Por consiguiente, la discrecionalidad en sus procesos administrativos se realiza en concordancia con las necesidades que tienen y se justifican en el propio estado de derecho y el interés público.

El interés público es aquello que beneficia a todos sus integrantes, y el uso de la herramienta de la discrecionalidad en la Policía Nacional del Perú tiene por finalidad beneficiar a todos, y su aplicación satisfactoria constituye uno de los fines del Estado y justifica su existencia de las entidades administrativas. En tal situación, la discrecionalidad se aprecia cuando, amparado por la ley, la Policía Nacional del Perú, a través del Consejo de Calificación, decide lo más conveniente para la organización policial en el resultado de la propuesta de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Superiores de la Policía Nacional del Perú.

Por consiguiente, la discrecionalidad debe existir en la administración pública, que también se evidencia en la Policía Nacional del Perú, para que los entes administrativos puedan apreciar, evaluar y decidir lo que realmente conviene o perjudica al interés público; y, tomar las mejores decisiones en beneficio de la entidad administrativa que representan, y no generen malestar, abuso o desafección en los administrados, en el entendido que es lo mejor para la organización policial y para la ciudadanía en general.

Como se ha mencionado anteriormente, se debe procurar establecer los mejores procedimientos para motivar y fundamentar sustantivamente los expedientes administrativos y las resoluciones de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú, con la finalidad de no ser observados y corregidos por el órgano jurisdiccional competente a través de mandatos judiciales de reincorporación.

**4.3. Medio 3: Ejecutar programas de capacitación, dirigido a personal policial comprometido en el proceso, para la correcta aplicación de las normas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la**

## **Policía Nacional del Perú.**

Ante la situación actual el Comando institucional, no es ajeno a esta problemática, ha dispuesto la conformación de una comisión especial que analice y elabora una propuesta de solución a través de una norma regulatoria, por lo que el 31 de octubre de 2018 con la Resolución de la Comandancia General N° 063-2018 se aprobó la DIRECTIVA N° 01-21-2018-COMGEN-PNP/EMG-COM-ESP-B. en la que se norma los procedimientos administrativos para evaluar y proponer el cambio de situación policial de actividad a la de retiro por la causal de renovación de cuadros por proceso regular en la jerarquía de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú.

Cuya finalidad, para este proceso 2018, con efectividad el 01 de enero de 2019, literalmente la Directiva N° 01-21-2018-COMGEN-PNP/EMG-COM-ESP-B, indica lo siguiente:

- a. Contar con un procedimiento técnico normativo que determine la organización, ejecución, control y evaluación del proceso regular de renovación de cuadros a cargo del Consejo de Calificación.
- b. Establecer criterios técnicos genéricos y específicos, que deberán tomar en consideración los integrantes del Consejo de Calificación al momento de realizar la evaluación individual de los Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú, que serán propuestos para el cambio de situación policial de actividad a la situación de retiro, por la causal de “Renovación de Cuadros por Proceso Regular”.
- c. Establecer las funciones que deben cumplir otras unidades de la Policía Nacional del Perú, con el fin de coadyuvar con el trabajo encomendado al Consejo de Calificación.
- d. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulan el proceso regular de renovación de cuadros, mediante un óptimo desarrollo de este, con la finalidad de mantener los cuadros de personal en función a las necesidades institucionales.

Sin embargo, analizada la Directiva antes mencionada podemos observar que, si bien intenta corregir la deficiencia de la norma, todavía deja un carácter discrecional por parte del Consejo de Calificación, que tiene la finalidad de proponer a los Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas, para proponer a Oficiales que tienen proyección en la carrera y que vulnerando sus derechos pudieran incrementar los casos de reingresos por mandato judicial en perjuicio de la sociedad, la institución policial y al personal policial en sí.

Entonces se hace más pertinente que se establezcan los parámetros y procedimientos que regulen el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, estableciendo el cumplimiento de procesos técnicos de la administración de la carrera del personal policial y otros procedimientos, que se llevan en paralelo y que se hacen necesarios que se cumplan antes del término del proceso de los pases al retiro por renovación de cuadros.

En consecuencia, a pesar de los esfuerzos de la Policía Nacional del Perú en tratar de corregir los vacíos legales que presentan las normas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros y que generan los reingresos por mandatos judiciales, se hace evidente que se debe ejecutar programas de capacitación dirigido al personal que conforma el Consejo de Calificación y la administración de personal, a efectos de internalizar el espíritu de la norma y el sentido que persigue, aunado a ello la interpretación de las resoluciones emitidas por el Tribunal Constitucional respecto a esta problemática, con la finalidad de superarlas y corregirlas en su aplicación.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS

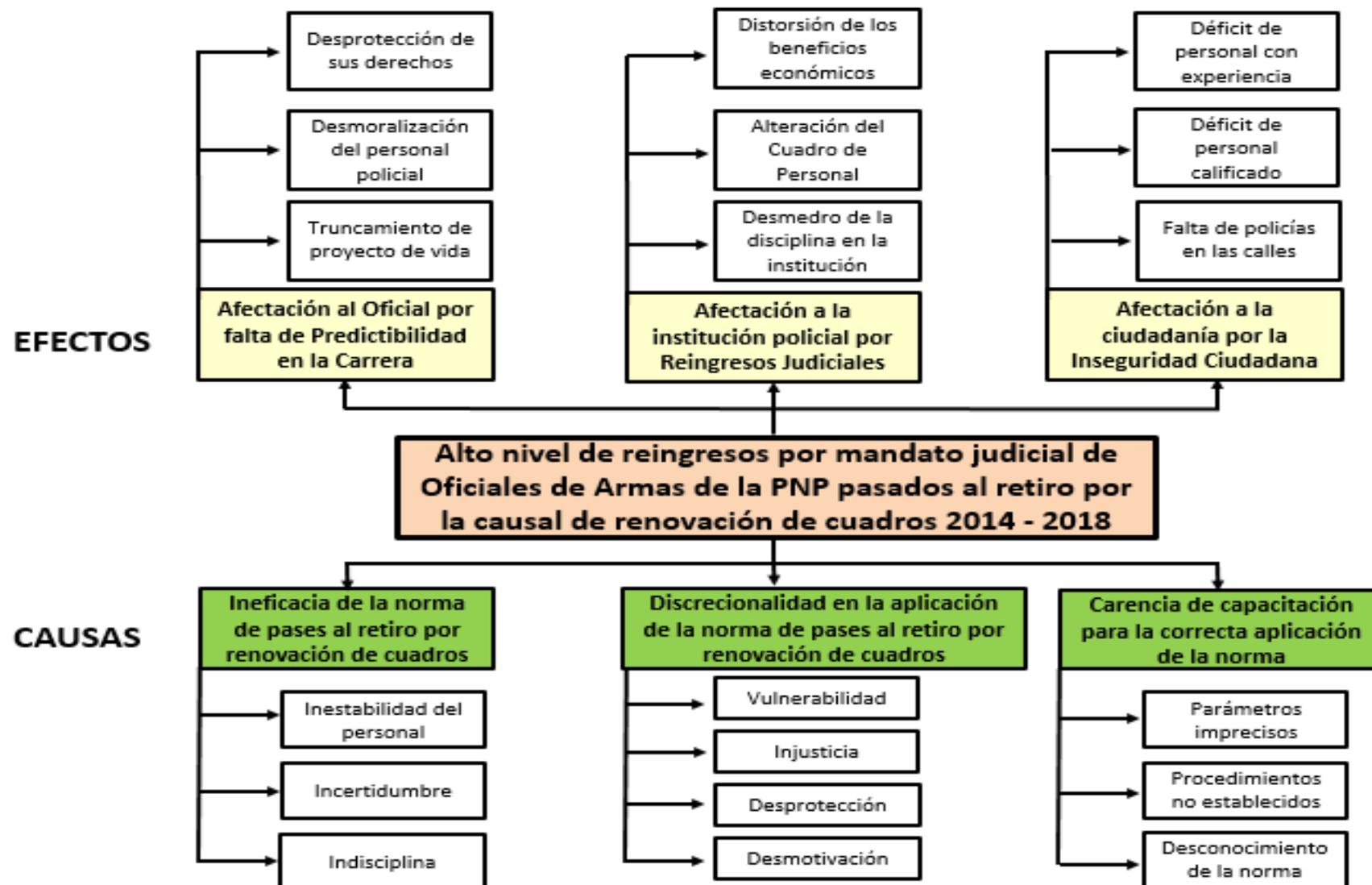


Figura 4. Árbol de Problemas: Causas y Efectos del problema central del trabajo de investigación  
 Nota. Fuente: Elaboración propia

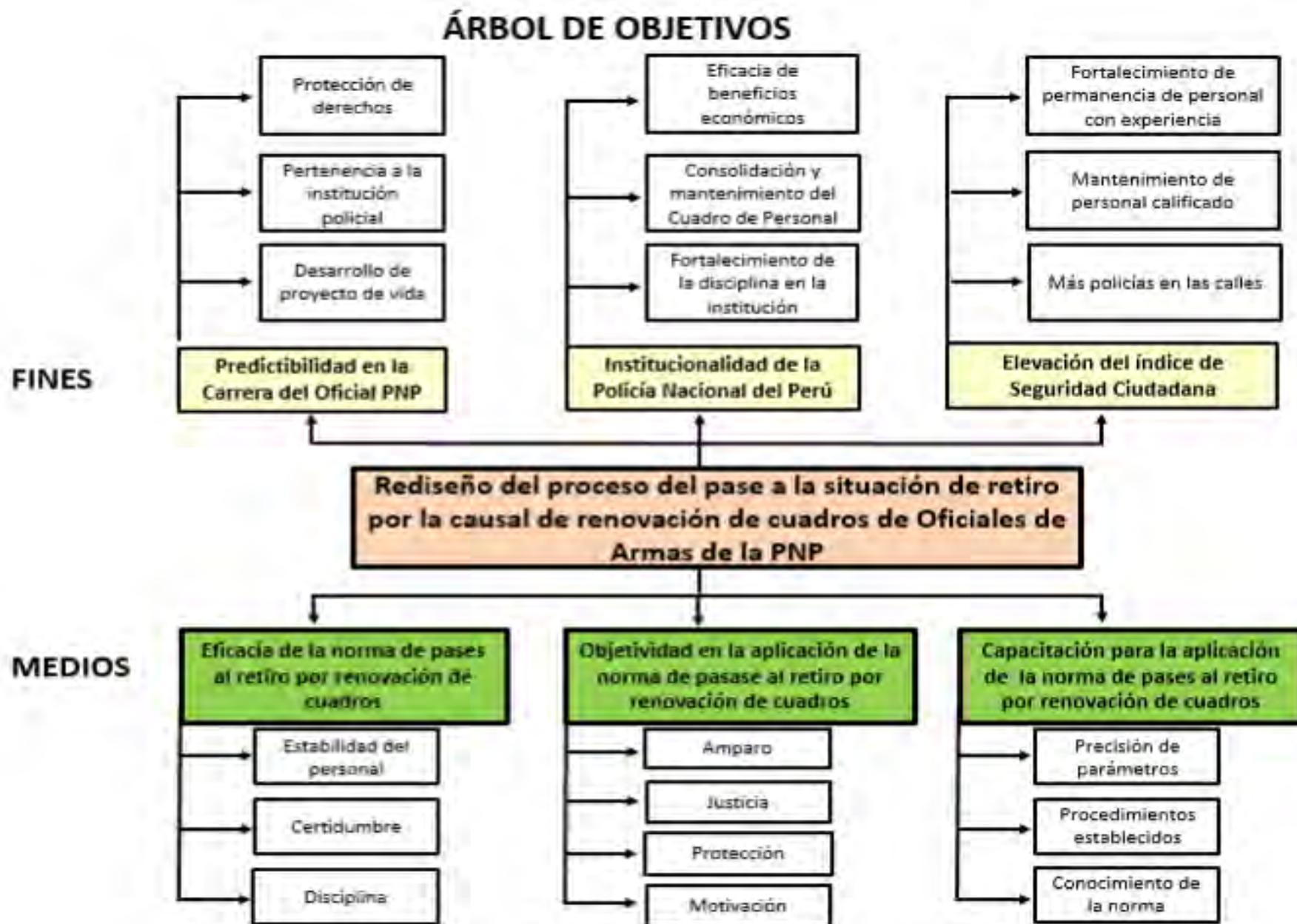


Figura 5. Árbol de Objetivos: Medios y Fines del problema central del trabajo de investigación.  
 Nota. Fuente: Elaboración propia.

# ÁRBOL DE PROBLEMAS Y ÁRBOL DE MEDIOS

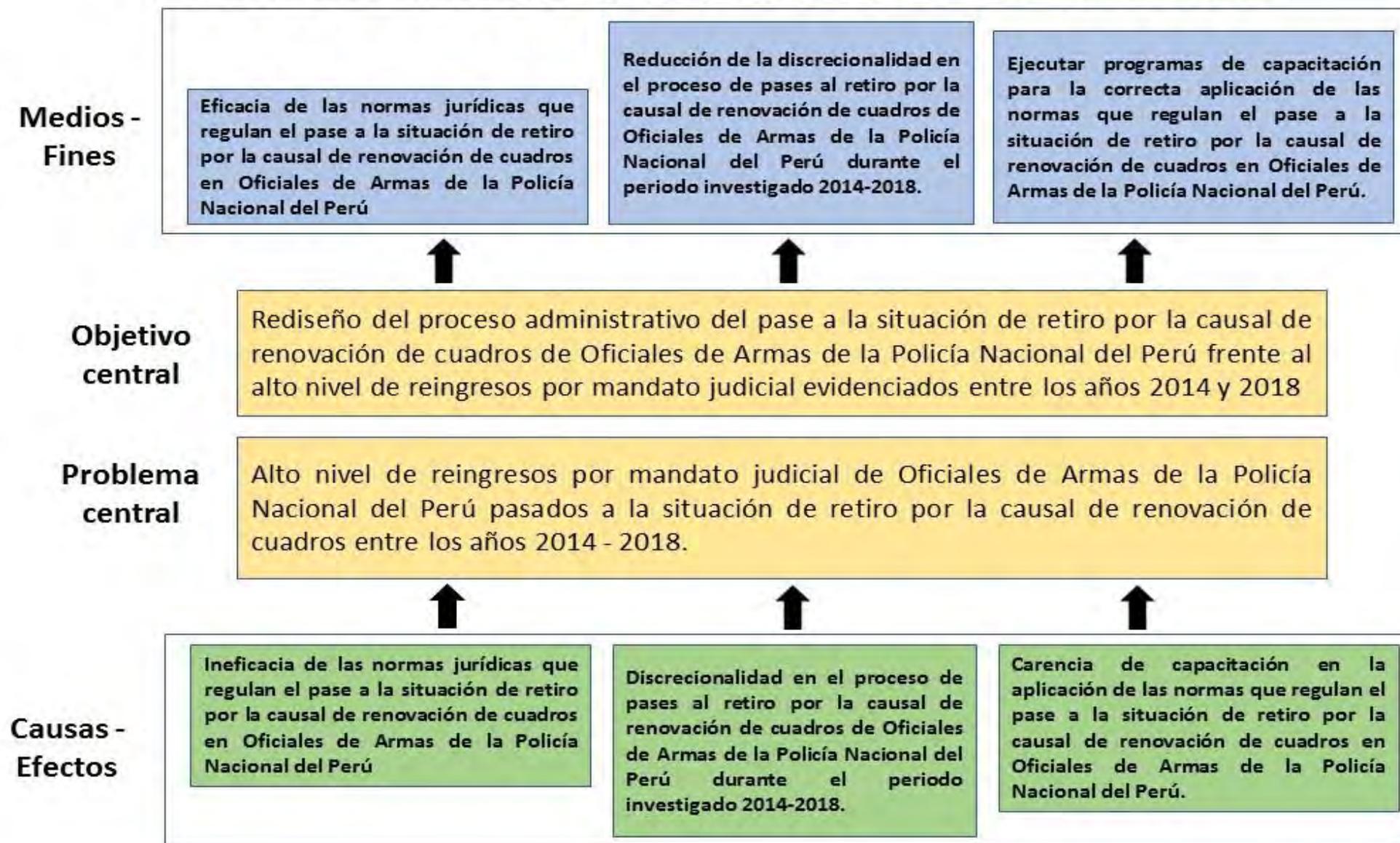


Figura 6. Árbol de Problemas y Árbol de Medios del trabajo de investigación, con indicación del problema y el objetivo central

Nota. Fuente: Elaboración propia.

## **5. Estructura de la solución**

### **5.1. Selección de medios**

El proceso de pases al retiro de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú por la causal de renovación de cuadros, han generado afectación a la ciudadanía, a la institución policial y al propio efectivo policial pasado al retiro por esta causa, lo que se encuentra evidenciado en la cantidad significativa de reingresos a la situación de actividad por mandatos judiciales durante el periodo de investigación 2014-2018, así como la cantidad de incidencia creciente no contemplada, durante este periodo, que se da a la fecha.

Esta situación presentada genera un alto costo económico a la institución policial y al Estado, como consecuencia del reingreso de Oficiales, a quienes no se les asigna cargos en el Cuadro de Personal y cobran sus sueldos con normalidad; asimismo, por los procesos civiles de indemnización por daños y perjuicios que se entablan contra el Sector Interior y que en la mayoría de las veces son ganados por los administrados. Ante este contexto tan complejo de administración de personal se hace necesario una acción institucional distinta a la desarrollada hasta ahora, con la finalidad de que la herramienta administrativa con la que cuenta la institución policial para la correcta administración de personal y el mantenimiento de su estructura piramidal, tan ansiada, no se vea trastocada por la injerencia del Poder Judicial en el resarcimiento de derechos de los Oficiales pasados al retiro por la causal de renovación de cuadros. Teniendo como antecedente, para tener en cuenta, la resolución del Tribunal Constitucional que una de sus partes literalmente consigna:

Como se recuerda, el Tribunal Constitucional expidió el precedente vinculante recaído en el expediente 090-2004-AA/TC, donde claramente expone que la actividad estatal se rige por el principio de legalidad, el cual admite la existencia de los actos reglados y los actos no reglados o discrecionales, pero de ninguna manera, arbitrarios. Respecto con los actos no reglados o discrecionales, los entes administrativos gozan de libertad para decidir sobre un asunto concreto dado que la ley, en sentido lato, no determina lo que deben hacer o, en su defecto, cómo deben hacerlo. Se trata de una herramienta jurídica destinada a

que el ente administrativo pueda realizar una gestión concordante con las necesidades de cada momento. Por tanto, la discrecionalidad tiene su justificación en el propio Estado de derecho, puesto que atañe a los elementos de oportunidad, conveniencia, necesidad o utilidad; amén de las valoraciones técnicas que concurren en una gran parte de las actuaciones de la administración estatal. Así, el Tribunal Constitucional, como ente máximo de interpretación constitucional ha establecido que si bien existen prácticas discrecionales –sobre todo en la aplicación del pase a la situación de retiro por causal de renovación de cuadros de los miembros de la Fuerza Armada y la Policía Nacional del Perú–, refiere que la autoridad deberá utilizar los conceptos jurídicos como representación intelectual de la realidad ya que, a través de ello, el derecho concede un margen de apreciación a una autoridad para determinar el contenido y extensión del concepto aplicable a una situación particular y concreta, siempre que dicha decisión no sea manifiestamente irrazonable o desproporcionada con las circunstancias en donde será utilizada. Conviene puntualizar que uno de los conceptos jurídicos caracterizados por su indeterminación es el **interés público**. [Resaltado es mío] (Lampadia, 2016)

Como hemos mencionado la institución policial tiene una herramienta administrativa para la administración de personal, la que anualmente ejecuta, con la finalidad de mantener, regular y promover sus cuadros de Oficiales, por lo que antagónicamente debe de renovar los mismos, pero ello debe ser considerando el interés general o público, que genere y brinde una mayor satisfacción a la ciudadanía respecto al cumplimiento de la función policial. Para ello podemos considerar la sentencia del Tribunal Constitucional, relacionado al precedente vinculante recaído en el expediente 090-2004-AA/TC que considera lo siguiente:

El interés público tiene que ver con aquello que beneficia a todos; por ende, es sinónimo y equivalente al interés general de la comunidad. Su satisfacción constituye uno de los fines del Estado y justifica la existencia de la organización administrativa. El interés se expresa como la confluencia del valor que una cosa posee en sí misma y como la consecuencia de la inclinación colectiva hacia algo que resulta atractivo, apreciable y útil. De allí que Fernando Sainz Moreno plantee que la noción interés público se entienda como expresiones del valor público que en sí mismo tienen ciertas cosas; o bien como expresión de aquello que únicamente interesa al público. Consecuentemente, el interés público es

simultáneamente un principio político de la organización estatal y un concepto jurídico. En el primer caso opera como una proposición ético-política fundamental que informa todas las decisiones gubernamentales; en tanto que en el segundo actúa como una idea que permite determinar en qué circunstancias el Estado debe prohibir, limitar, coactar, autorizar, permitir o anular algo. En ese contexto, la discrecionalidad opera cuando el ordenamiento jurídico atribuye a algún órgano competencia para apreciar, en un supuesto dado, lo que sea de interés público. Como lo manifiesta el mismo Sainz Moreno, “en el interés público se encuentra el núcleo de la discrecionalidad administrativa (...) y la esencia, pues, de toda actividad discrecional la constituye la apreciación singular del interés público realizada conforme a los criterios marcados por la legislación”. Es decir, la discrecionalidad existe para que la administración pueda apreciar lo que realmente conviene o perjudica al interés público; esto es, para que pueda tomar su decisión librada de un detallado condicionamiento previo y sometido solo al examen de las circunstancias relevantes que concurran en cada caso. (Tribunal Constitucional, 2004).

Es por esta razón, que la propuesta de innovación trabajara en relación a los medios 1 y 3 descritos anteriormente.

1. Eficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en oficiales de armas de la Policía Nacional del Perú.
3. Ejecutar programas de capacitación, dirigido a personal policial comprometido en el proceso, para la correcta aplicación de las normas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú.

## **5.2. Cambio innovador**

### **5.2.1. Definición de innovación en el sector público**

Son cuantiosas las definiciones referidas a este tema, pero son innumerables las que conceptualizan la innovación en sí. En ese sentido, se consideraran solo dos autores relevantes del tema: Ramirez-Alujas y Palma Díaz.

Por un lado, Ramírez-Alujas (2012) entiende la innovación como “un fenómeno complejo, sistémico, que depende de la confluencia de muchos factores y protagonistas, de las relaciones que se dan entre ellos y de las capacidades e infraestructura que en conjunto facilitan el proceso” (p.12-13).

A consideración de este autor, además de los principales actores de la innovación, dígame las organizaciones y sus trabajadores; es menester la existencia de una dinámica constante entre estos y la comunidad, así como el desarrollo de la misma.

Asimismo, debemos considerar las bases y premisas necesarias en el desarrollo de la conceptualización de la innovación en el sector público, tal como lo señala Álvaro Ramírez-Alujas:

Por otro lado, y más vinculado a la necesidad de generar un cuerpo conceptual común y el desarrollo de líneas de investigación propias sobre la innovación en el sector público, ha surgido un interesante debate académico que recién comienza a mostrar sus primeros resultados. Un notable ejemplo es el que nos ofrece Christopher Pollitt (2008) al diagnosticar el “estado del arte” que actualmente presenta la cuestión y proporcionar algunas premisas de base que es necesario considerar para avanzar en un programa de investigación sistemático, estructurado y riguroso sobre el tema”: 1. La innovación “no es un objeto concreto, se trata de un concepto, o mejor dicho una palabra con las etiquetas de un concepto”, en la que no hay un acuerdo común en su definición y existen evidentes dificultades en acuñar un significado operacional, y todo ello impacta negativamente en los procesos de obtención, análisis, medición y comparación de información y/o casos. 2. La innovación no es “sólo” un concepto, es actualmente un concepto muy de moda, con un tono normativo muy positivo. Lo encontramos perpetuamente en los labios de los políticos y los gurús de la gestión. 3. La innovación en el sector público no es nada nuevo. Al mirar la historia observamos con claridad que han existido desde siempre notables innovaciones en el sector público, sólo que no las llamamos así. 4. Hay que descartar la suposición común de que la innovación es algo que sucede principal o exclusivamente en el sector privado, y que, por lo tanto, necesariamente se tiene que ir allí para encontrar la manera de llevarla a cabo. 5. La innovación es un negocio arriesgado. Supone asumir riesgos bien gestionados y sustentar consecuencias no deseadas o imprevistas, incluso puede no provocar las

mejoras (esperadas) en los servicios públicos. (Ramírez-Alujas, 2012)

De otro lado, Armin Alonso Palma Díaz considera que:

Actualmente cuando se escucha la palabra innovación, se suele pensar en términos de cambio tecnológico, también se piensa en sofisticadas estructuras ingenieriles y descubrimientos científicos abordados dentro de un laboratorio. Pero se ha constatado que las organizaciones de alto desempeño no sólo utilizan los progresos anteriormente señalados, sino que innovan adaptando su modelo de negocios e incorporan nuevas tecnologías, buscando un equilibrio entre ambos. No toda la innovación que se crea dentro de una organización busca un mismo nivel de cambio, principalmente porque difieren en nivel de riesgo para la organización y los beneficios esperados. (Palma, 2014)

### **5.2.2. Tipos de innovación en el sector público**

En este acápite, al igual que en el anterior, existe diversidad de clasificaciones respecto a la innovación en el sector público; sin embargo, se describirá la tipología de Palma Díaz y Ramírez- Aluja.

Para Palma Díaz (2014) existen 2 tipos de innovación: la innovación incremental y la radical, cuyo criterio de definición es el grado de magnitud de los cambios realizados. En la Figura 7 se detalla ambos tipos.

Ramírez-Aluja (2012), por su parte, no propone una clasificación o tipología propia, pero detalla las más importantes, como la propuesta de Windrum quien concibe la existencia de 6 tipos de innovación de acuerdo al ámbito o propósito de los cambios innovadores. Siendo estos:

1. Innovación en los servicios
2. Innovación en la prestación de servicios
3. Innovación administrativa y/o de organización
4. Innovación conceptual
5. Innovación en las políticas
6. Innovación sistémica

INNOVACIÓN INCREMENTAL	INNOVACIÓN RADICAL
<p>“La innovación incremental se caracteriza por crear pequeñas mejoras a los productos y procesos de negocio existentes. Esta innovación puede resultar muy útil cuando se requiere resolver un problema en que está claramente definido el objetivo, pero se necesita saber el camino para resolverlo. También, este tipo de innovación resulta muy valiosa cuando la organización explora la existencia de oportunidades en una dirección particular y conocida pero que desconoce lo que encontrará. Un buen ejemplo de innovación incremental lo constituyen las prácticas de mejora continua de procesos: es aquella capacidad de las personas para llevar a cabo oportunidades de mejora de procesos a través de la característica que poseen todas las personas de una organización para identificar y resolver los problemas de trabajo, y todo ello realizado de manera continua y sistemática. Sangüeza, Mateo e Ilzarbe (2006)”</p> <p>“En término de tiempo e impactos, la mejora de procesos o productos es posible iniciarla tan pronto se identifican los cambios que lo mejoran, obteniendo resultados graduales en pocos meses”.</p>	<p>“La innovación radical se refiere a un cambio significativo en la organización que afectará al modelo de negocios y la tecnología de la misma. La innovación radical usualmente trae cambios fundamentales en el mercado en que está inmersa la organización.”</p> <p>“Un ejemplo de innovación radical es el que se busca obtener a través de la reingeniería de los procesos, entendiendo dicha reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”. Hammer y Champy (1994:34)</p> <p>“La reingeniería de procesos a diferencia de la Mejora continua, busca un impacto mayor en la organización. Para el autor Thomas Davenport, la innovación de procesos es distinta a la mejora de los procesos, que busca un nivel de cambio más bajo. Si la reingeniería de procesos significa realizar una actividad de trabajo de forma radicalmente nueva, la mejora de procesos supone realizar los mismos procesos de trabajo con una efectividad y eficiencia ligeramente mejoradas”. Davenport (1996:10)</p> <p>“Normalmente, las iniciativas de innovación radical de procesos o reingenierías, no comienza a partir del proceso existente, sino que más bien se elabora un nuevo proceso partiendo casi de cero. En tanto que, por su alcance e impacto esta innovación se realiza en forma aislada en el tiempo, y no de manera continua, dado el impacto y estrés que provocan en la organización. Estas iniciativas tienen, más bien, un carácter discreto en el tiempo”.</p>

**Figura 7. Innovación en instituciones públicas: Práctica de mejoras continuas y grupos de mejora**  
Fuente: Palma Díaz, 2014

### **5.2.3. Eficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú.**

Este cambio es innovador porque generará un cambio importante en la correcta aplicación de la herramienta administrativa que tiene la institución policial para la administración de personal, en la búsqueda de la pirámide organizacional, concordante con su cuadro de organización y cuadro de personal, y que en el tiempo se reduzcan las afectaciones consideradas en el contexto del presente trabajo de investigación.

De la evidencia encontrada, podemos decir que la afectación a la ciudadanía, a la institución y al Oficial de Armas de la Policía Nacional del Perú se manifiesta en la reincorporación por mandato judicial a la situación de actividad de Oficiales pasados al retiro por la causal de renovación de cuadros, y que de esta manera se pone en evidencia que el Poder Judicial evaluando el procedimiento administrativo aplicado para la renovación de cuadros ha afectado los derechos fundamentales del Oficial y los resarce judicialmente; de esta manera el Oficial retorna a su institución a continuar con su proyecto de vida y su carrera institucional.

El caso es que la norma jurídica, rediseñada, actualizada o modificada, que regule correctamente el pase a la situación de retiro por renovación de cuadros de los Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú, permitirá el desarrollo de la comunidad, la institución policial y del Oficial de la Policía Nacional del Perú con mejores niveles de vida y estabilidad laboral, que no afecte su plan de carrera en la institución y por ende en el servicio policial que brinda a la ciudadanía.

Por otro lado, se debe propender a tener una herramienta administrativa, con la que cuente la Policía Nacional del Perú, que sea eficiente y eficaz para la administración de personal dentro de la Institución, y que no se haga uso indiscriminado de la discrecionalidad con la que se efectúa el proceso de renovación de cuadros; esto se evidencia con el porcentaje significativo de reincorporaciones a la situación de actividad de Oficiales de Armas de la Policía

Nacional del Perú por mandato judicial, que continúan en el servicio policial y logran ascender en proceso regular, demostrando de esta manera que el procedimiento aplicado y su evaluación para el pase al retiro por renovación de cuadros no fue el más adecuado.

Por ello, proponemos el rediseño de la directiva que regula el proceso de renovación de cuadros, la misma que regule y supere las deficiencias evidenciadas en los diferentes procesos judiciales que terminan con la disposición de reincorporación de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú a la situación de actividad; evidenciando con ello la vulneración de sus derechos fundamentales, el debido procedimiento administrativo y el corte abrupto de su profesión en la afectación del derecho al trabajo. Es por este motivo que, dentro de la propuesta de rediseño de la directiva, en la que se consideran las normas legales vigentes que regulan el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, se establecen claramente los parámetros y procedimientos técnicos aplicables, delimitando de esta manera la discrecionalidad por parte del Consejo de Calificación nombrada para tal fin.

Asimismo, Musgrove en la finalidad de describir el comportamiento humano, nos dice que

Corregir la ignorancia no es una cuestión de contarle a la gente algo nuevo, sino de cambiar creencias y conductas. Los casos puros de ignorancia, donde el simple hecho de que se les cuente algo es suficiente para afectar el comportamiento de la gente, son probablemente raros. Cuando un mejor conocimiento por sí solo no lleva a un cambio de conducta, la regulación o los mandatos se pueden justificar aun cuando implican una intervención más intrusiva o coercitiva. (1996, p. 18).

Por consiguiente, la propuesta de rediseño de la Directiva del proceso de pases a retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas de la Policía Nacional del Perú, se da en estricto cumplimiento de lo considerado en el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1149 que desarrolla y regula los procesos técnicos, procedimientos y las normas para la aplicación del Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de la Carrera y Situación del Personal de Policía Nacional del Perú, es como se describe en la Figura 8.

MEDIO	INNOVACION	DESCRIPCIÓN	MEJORA
<p>Eficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en oficiales de armas de la Policía Nacional del Perú</p>	<p>Rediseño de la Directiva que norma y regula los parámetros y procedimientos del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú.</p>	<p><u>PROYECTO DE DIRECTIVA DE PASES AL RETIRO POR LA CAUSAL DE RENOVACIÓN DE CUADROS DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ 2020</u></p> <p>Procedimientos administrativos para evaluar y proponer el cambio de situación policial de actividad a la de retiro por la causal de renovación de cuadros en la jerarquía de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú.</p> <p>a. Establecer parámetros y procedimientos, a través de criterios técnicos genéricos y específicos, para evaluar y proponer el cambio de situación policial de actividad a la situación de retiro, por la causal de Renovación de Cuadros para el año 2020, en las jerarquías de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú, con efectividad a partir del 01 de enero de 2021.</p> <p>b. Establecer las funciones que deben cumplir otras unidades de la Policía Nacional del Perú en los plazos establecidos por las normas vigentes, con el fin de coadyuvar al trabajo</p>	<p>Esta propuesta de rediseño del proceso de pase a retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú traerá consigo las siguientes mejoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de parámetros y procedimientos claramente establecidos, al no ser explícitos en la norma legal que la regula.</li> <li>- Predictibilidad por parte de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú, respecto a su progresión y término en la carrera policial.</li> <li>- Salvaguarda, protección y respeto a los derechos fundamentales de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú, al realizarse un debido procedimiento administrativo.</li> <li>- Establecimiento de un cronograma de actividades para la ejecución del proceso que permita desarrollar el mismo con</li> </ul>

		<p>encomendado al Consejo de Calificación</p> <p>c. Establecer el cumplimiento de los procesos técnicos y procedimientos administrativos de administración de personal de otras unidades de la Policía Nacional del Perú, en los plazos establecidos por las normas vigentes, con el fin de coadyuvar al trabajo encomendado al Consejo de Calificación.</p> <p>d. Determinar las responsabilidades y tareas a cumplir por cada una de las Unidades PNP comprometidas en el referido proceso, así como las que correspondan a los integrantes del Consejo de Calificación, garantizando la transparencia, objetividad, eficiencia y eficacia del referido proceso</p> <p>e. Inicio del proceso de renovación de cuadros en el mes de mayo del año del proceso técnico, con siete meses de anticipación a la eficacia del proceso.</p> <p>f. Actividades consideradas para el proceso propuesto, que no eran contempladas anteriormente, lo que generaba vulneración de derechos en los administrados:</p>	<p>sujeción al procedimiento administrativo general. Vulneración que es tomada como sustento del Oficial que recurre al Poder Judicial.</p> <p>- Debida motivación individual de las resoluciones de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros con los procedimientos y actividades incorporadas al proceso, que servirán de insumos para la sustentación y motivación de estas. Significando que es una de las vulneraciones más comunes de las que hacen uso los Oficiales que recurren al Poder Judicial.</p> <p>- Adecuación del Oficial de la Policía Nacional del Perú y el de su familia a la nueva situación policial de retiro, considerándose la adaptación a la vida civil contemplada en nuestra norma legal. Lo que permitirá que el estado de bienestar en su nueva etapa de vida, necesario en las personas respecto al stress post laboral sea manejado de la mejor manera.</p>
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación por el Consejo de Calificación de los Oficiales que serán evaluados y considerados a pasar a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros (cumplimiento de causales, proyección y desarrollo en la carrera policial).</li>   <li>- Notificación individual a cada Oficial considerado por el Consejo de Calificación en el proceso de renovación de cuadros.</li>   <li>- Entrevista personal y exposición de motivos por el cual se encuentra considerado en el proceso de renovación de cuadros y firma de acta de entrevista.</li>   <li>- Motivación y justificación individual de cada oficial comprendido en la propuesta del Consejo de Calificación considerando las actividades precedentes y formulación de proyectos de resolución.</li>   <li>- Adaptación a la vida civil del personal de Oficiales pasados a la situación de retiro por renovación de cuadros del 01OCT al 31DIC2020.</li> </ul>	
--	--	--	--

Objetivo de la medida (finalidad de la medida propuesta)	Neutralizar o minimizar la afectación en la ciudadanía, institución y el personal de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, por la incorrecta y discrecional aplicación de la herramienta administrativa con la que cuenta la institución policial para la administración del personal; y, que se evidencia en las disposiciones judiciales de reincorporación de Oficiales a la situación de actividad en la Policía Nacional del Perú.
Justificación de la necesidad de implementar la medida	Contrarrestar el incremento de casos de reingresos de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú por mandatos judiciales que en el periodo de estudio 2014 – 2018 se evidencia con un 20%; esta situación repercute negativamente y genera desequilibrio en la administración de personal, evidenciando un problema administrativo en el Cuadro de Personal.

**Figura 8. Matriz de propuesta innovadora**

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Prototipo de solución

A continuación, la matriz de innovación con indicación de las actividades en orden cronológico, que deberán ejecutarse para implementar las propuestas innovadoras, conforme al detalle de la Figura 9.

Medios Involucrados	Cambio innovador para lograr el medio	¿Quién es el responsable del cambio?	¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio
Eficacia de las normas jurídicas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en oficiales de armas de la Policía Nacional del Perú.	Rediseño de la Directiva que norma y regula los parámetros y procedimientos del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú.	Alto Mando de la Policía Nacional del Perú.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Redacción de la Directiva que rediseña el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú.</li> <li>Opinión jurídica de la Oficina de Asesoría</li> </ol>

			<p>Jurídica de la Policía Nacional del Perú.</p> <p>3. Opinión Técnica del Estado Mayor General y la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.</p> <p>4. Difusión del Proyecto de Directiva en el Portal Web (Águila 6) de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.</p> <p>5. Evaluación y Aprobación del proyecto de Directiva que rediseña el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú</p> <p>6. Expedición de la Resolución de la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú que aprueba la Directiva que norma y regula el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas y Servicios</p>
--	--	--	---

			<p>de la Policía Nacional del Perú.</p> <p>7. Expedición de la Resolución de la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú de nombramiento del Consejo de Calificación, responsable de la ejecución del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.</p>
<p>Reducción de la discrecionalidad en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú durante el periodo investigado 2014-2018 que generan reingresos por mandatos judiciales.</p>		<p>Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.</p>	<p>1. Formulación del proyecto de rediseño de la Directiva de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.</p> <p>2. Formulación del proyecto de Resolución de nombramiento del Consejo de Calificación.</p> <p>3. A través de la Divisiones responsables de la Dirección de Recursos Humanos PNP brindaran la información y apoyo técnico necesario para el cumplimiento de la Directiva.</p> <p>4. A través de Portal</p>

			<p>Web (Águila 6) publicará todo lo considerado en la Directiva.</p> <p>Consolidando la transparencia y publicidad del proceso para conocimiento del personal de la Policía Nacional del Perú.</p>
		<p>Consejo de Calificación de la Policía Nacional del Perú.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalación del Consejo de Calificación, para dar inicio al proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.</li> <li>2. Cumplimiento del cronograma de actividades establecidas en la Directiva.</li> <li>3. Cumplimiento irrestricto de lo establecido en la Directiva, minimizando al mínimo la discrecionalidad en el resultado del proceso.</li> <li>4. Término del proceso, con la documentación que sustente el resultado del proceso de los pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, la que será</li> </ol>

			<p>entregada a la Dirección de Recursos Humanos PNP para su custodia en casos de ser solicitados por el Poder Judicial.</p>
<p>Vigencia de una norma legal regulatoria que corrija los evidentes fallos de la aplicación de las normas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en oficiales de armas de la Policía Nacional del Perú.</p>		<p>Actividades de otras unidades policiales comprometidas en el proceso, según corresponda.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remitir actualizada y oportunamente la información solicitada por el Consejo de Calificación (Inspectoría General, Estado Mayor General, Dirección de Administración, entre otros).</li> <li>2. División de Economía de la PNP para la previsión de los haberes y beneficios de los Oficiales que pasan a la situación policial de retiro por la causal de renovación de cuadros.</li> <li>3. División de Pensiones de la PNP para la previsión de las pensiones y beneficios de los Oficiales que pasan a la situación policial de retiro por la causal de renovación de cuadros.</li> <li>4. Dirección de</li> </ol>

			Comunicación e Imagen de la PNP en lo que le corresponda. 5. Otros
--	--	--	---

**Figura 9. Matriz de innovación de prototipo de solución**

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4. Selección del indicador para la reducción del problema**

Para medir la reducción del problema se ha redactado el indicador conteniendo la unidad de medida, el sujeto y atributo a medir, conforme a continuación se detalla:

- Número de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú pasados a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros, que han reingresado a la situación de actividad por mandatos judiciales.

Este indicador se va a medir con una temporalidad anual, durante el periodo de investigación 2014 - 2018, para poder visualizar el cambio estadístico y sobre todo si es viable, puesto que esta información se puede obtener a través de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú. Esta información es alimentada anualmente en la base de datos de la Policía Nacional del Perú, administrada por la Dirección de Recursos Humanos, y evidenciada a través del Portal Web “Aguila6” de acceso público.

#### **5.5. Proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Superiores de la Policía Nacional del Perú desarrollado entre el periodo considerado en el trabajo de investigación 2014-2018**

Los procesos de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Superiores de la Policía Nacional del Perú en el periodo de estudio 2014-2018, se han caracterizado por haber sido seriamente cuestionados por la aplicación de sus procedimientos que vulneran el debido procedimiento administrativo y los derechos fundamentales de los Oficiales de la PNP, por lo que con la finalidad de superar estas deficiencias el Comando de

la PNP ha buscado superarlas a través de la dación de una directiva aplicable para el proceso de renovación de cuadros en el año 2019, la que al punto de vista del investigador no supera y soluciona el problema materia de la presente investigación, cuyas principales consideraciones se detallan en la Directiva N° 01-21-2018-COMGEN-PNP/EMG-COM-ESP-B, 2018.

Con la Resolución de la Comandancia General N° 063-2018-COMGEN/EMG-PNP de fecha 31 de octubre de 2018 se aprobaron los PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EVALUAR Y PROPONER EL CAMBIO DE SITUACIÓN POLICIAL DE ACTIVIDAD A LA DE RETIRO POR LA CAUSAL DE RENOVACIÓN DE CUADROS POR PROCESO REGULAR EN LA JERARQUÍA DE OFICIALES GENERALES Y OFICIALES SUPERIORES DE ARMAS Y DE SERVICIOS DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ (Policía Nacional del Perú, Directiva N° 01-21-2018-COMGEN-PNP/EMG-COM-ESP-B, 2018). Dicha norma administrativa se desarrolla con la finalidad de:

1. Contar con un procedimiento técnico normativo que determine la organización, ejecución, control y evaluación del proceso regular de renovación de cuadros a cargo del Consejo de Calificación.
2. Establecer criterios técnicos genéricos y específicos, que deberán tomar en consideración los integrantes del Consejo de Calificación al momento de realizar la evaluación individual de los Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú, que serán propuestos para el cambio de situación policial de actividad a la situación de retiro, por la causal de “Renovación de Cuadros por Proceso Regular”.
3. Establecer las funciones que deben cumplir otras unidades de la Policía Nacional del Perú, con el fin de coadyuvar con el trabajo encomendado al Consejo de Calificación.
4. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulan el proceso regular de renovación de cuadros, mediante un

óptimo desarrollo del mismo, con la finalidad de mantener los cuadros de personal en función a las necesidades institucionales.

Para la ejecución del proceso anteriormente mencionado, se establecen disposiciones de carácter general que se detallan a continuación:

1. La Renovación de Cuadros por Proceso Regular es la causal de cambio de situación policial de Actividad a la situación policial de Retiro en base a los lineamientos que dispone la Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú y su Reglamento, cuya finalidad es mantener los cuadros de personal en función a las necesidades institucionales.
2. El proceso de Renovación de Cuadros se realiza teniendo en consideración los criterios técnicos genéricos, así como los requerimientos de efectivos de la Policía Nacional del Perú, en atención al Cuadro de Personal y Cuadro de Organización, al número de vacantes asignadas para el proceso de ascenso, al número de efectivos fijados anualmente por el Poder Ejecutivo que aseguren la estructura piramidal de la organización, la evaluación de la carrera y su prospectiva de desarrollo; y, en base a las motivaciones específicas que se establecen en la presente directiva; no constituye sanción administrativa.
3. Será considerado para el proceso de pase a la situación de retiro por la causal de Renovación de Cuadros por Proceso Regular, el personal en las jerarquías de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú, que cumplan las condiciones establecidas en el inciso 1 literales “a”, “b” y “c” respectivamente del artículo 86° del Decreto Legislativo N° 1149, y sus modificatorias, previa evaluación a cargo del Consejo de Calificación.
4. En el Proceso de Renovación de Cuadros para el personal de la jerarquía de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú, se evalúan los Factores

Tiempo de Servicios Reales y Efectivos, Tiempo de Permanencia en el Grado y las motivaciones específicas que se establecen en la presente directiva.

Por otro lado, la RENOVACIÓN DE CUADROS POR PROCESO REGULAR es el proceso de pase a la Situación de Retiro por la causal de Renovación de Cuadros por proceso regular del personal policial en la jerarquía de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú consta de DOS (02) fases: Selección y Aplicación.

1. Fase de Selección:

1.1. Serán considerados en el proceso regular de renovación de cuadros los Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios que cuenten con un mínimo de VEINTE (20) años de servicios reales y efectivos, y que al 31 de diciembre del año del proceso, cumplan con las condiciones siguientes:

1.1.1. Para el grado de Teniente General contar con un mínimo de UN (01) año de permanencia en el grado.

1.1.2. Para el grado de Generales contar con un mínimo de DOS (02) años de permanencia en el grado.

1.1.3. Para Oficiales Superiores (Coroneles, Comandantes y Mayores) contar con un mínimo de CUATRO (04) años de permanencia en el grado.

1.2. El personal policial en las jerarquías de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios, podrá solicitar al Comandante General de la Policía Nacional del Perú ser considerado en el proceso regular de renovación de cuadros en el plazo establecido. Éste documento será válido, cuando se encuentre debidamente legalizado por notario público. Es potestad del Consejo de Calificación aprobar o desaprobar las solicitudes, siendo su decisión inimpugnable.

## 2. Fase de Aplicación:

La aplicación del proceso regular de Renovación de Cuadros se desarrolla de acuerdo con los siguientes lineamientos:

2.1. La Renovación de Cuadros por proceso regular se ejecuta una vez al año, después de producido el proceso de ascenso correspondiente, en atención a los criterios de la fase de selección.

2.2. No constituye sanción administrativa.

2.3. Es función del Consejo de Calificación identificar objetivamente mediante acta individual las condiciones genéricas establecidas por Ley y las motivaciones específicas señaladas en la presente directiva, en cada uno de los Oficiales propuestos al retiro por Renovación de Cuadros, los que servirán como fundamento para la motivación de las resoluciones respectivas.

2.4. El pase a la situación de retiro del personal policial por la causal de renovación de cuadros por proceso regular deberá ser notificado por escrito.

2.5. El pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros por proceso regular se hace efectivo a partir del 01 de enero del año siguiente al proceso.

## 3. Impedimentos para ser considerado en el proceso de pase a retiro por renovación de cuadros.

No será considerado en el proceso de renovación de cuadros el personal comprendido en los siguientes casos:

3.1. Haber alcanzado vacante en el cuadro de mérito para el ascenso al grado inmediato superior.

- 3.2. Haber alcanzado vacante para los cursos de perfeccionamiento en la Escuela de Posgrado de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial - ENFPP, o sus equivalentes autorizados por el Comandante General de la Policía Nacional del Perú.
- 3.3. Encontrarse en situación de disponibilidad.
- 3.4. Estar comprendidos en otras causales de pase a la situación de retiro previstas en el artículo 83° del Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú: Límite de Edad en el Grado, Tiempo de Servicios Reales y Efectivos, Enfermedad o Incapacidad Psicosomática, Límite de Permanencia en la Situación de Disponibilidad, Medida Disciplinaria, Insuficiencia Profesional, Sentencia Judicial Condenatoria por delito doloso conforme al artículo 93° de la precitada Ley, a su Solicitud o encontrarse por segunda vez en situación de disponibilidad.
- 3.5. Estar sometido a procedimiento administrativo disciplinario, ni al Fuero Militar Policial. Excepcionalmente el Consejo de Calificación podrá opinar favorablemente cuando la investigación no corresponda a infracciones muy graves.

Para el desarrollo de las actividades previstas en la Directiva que será ejecutada en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros en el proceso 2019 se ha considerado un cronograma de actividades establecido en la Figura 10.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE RENOVACIÓN DE CUADROS POR PROCESO REGULAR**

ACTIVIDAD	OCT 2018	NOV 2018	DIC 2018	ENE 2019
PUBLICACIÓN DE LA DIRECTIVA DE RENOVACIÓN EN ÁGUILA 6	31			
DESIGNACIÓN DEL CONSEJO DE CALIFICACION		02		
INSTALACIÓN DEL CONSEJO DE CALIFICACIÓN		03		
RECEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE DIRREHUM		05		
EVALUACIÓN DE RIPER DE OFICIALES - FORMULACION DE ACTAS INDIVIDUALES Y PROYECTOS DE RESOLUCIONES		DESDE 06	HASTA 07	
PROPUESTA DE OFICIALES GENERALES Y SUPERIORES QUE PASARÁN A LA SITUACIÓN DE RETIRO			10	
FIRMA DE RESOLUCIONES			12	
REMISIÓN DE RESOLUCIONES A LA DIRREHUM			13	
NOTIFICACIÓN DEL ACTO ADMINISTRATIVO			14	
PUBLICACIÓN DE RESOLUCIONES			17	
CIERRE DEL PROCESO DE RENOVACION			31	
EFICACIA DEL ACTO ADMINISTRATIVO				01

(\*) Sujeto a reestructuración por necesidad del servicio.

**Figura 10. Cronograma de actividades del proceso de pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú 2019**

Fuente: Anexo 1 de la Directiva N° 01-21-2018-COMGEN-PNP/EMG-COM-ESP-B.

Asimismo, se ha realizado un diagrama de procesos que evidencia la forma como se han desarrollado los procesos del pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú realizados durante el periodo de investigación 2014 al 2018, tal como se demuestra en la Figura 11.

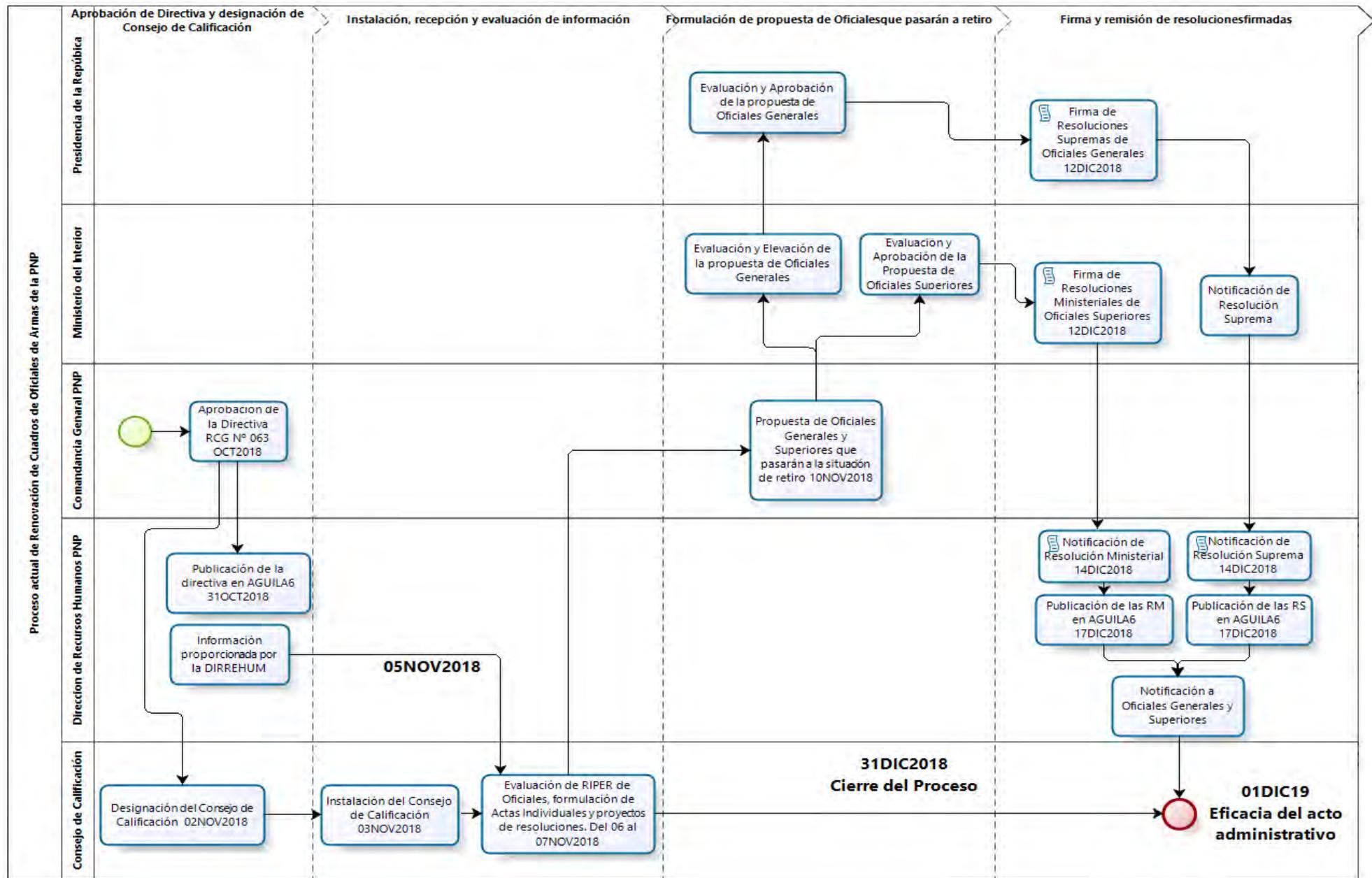


Figura 11. Proceso actual, de los años 2014 al 2018, de cómo se realiza el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú

Fuente: Elaboración propia.

## **5.6. Rediseño propuesto para el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Superiores de la Policía Nacional del Perú en el año 2020**

La Ley de la Carrera y Situación Policial y sus normas legales que las regulan consideran un procedimiento administrativo para el pase a retiro de Oficiales Superiores y General de la Policía Nacional del Perú por la causal de renovación de cuadros, el mismo que a través de una Directiva anualmente se ejecutan; es en esta aplicación de dicha Directiva que se han evidenciado la vulneración de los derechos fundamentales de los Oficiales administrados, por cuanto algunos de los criterio y causales de consideración no son tan específicos, así como los plazos y términos establecidos en la Directiva no permiten una adecuada selección de los Oficiales propuestos para el pase a retiro, vulnerando sus derechos fundamentales, por lo que en vía judicial hacen prevalecer sus derechos y logran su reincorporación a la Institución Policial.

Dentro de la taxonomía de innovación pública (Rey 2017) nuestra propuesta está enmarcada dentro de los Procesos Internos, considerado en el ámbito de la mejora de procesos y políticas de gestión internas dentro de la administración, y clasificada en el proceso de flujos que transforman en el modo en que se trabaja internamente.

Ante el problema materia de estudio que se ha evidenciado con la estadística recopilada y el alto índice de reincorporaciones a la situación de actividad del personal policial, que paso al retiro por la causal de renovación de cuadros, por mandatos judiciales y que ha generado afectación a la ciudadanía, la institución policial y al propio personal de Oficiales de la PNP es que se hace imprescindible el rediseño del proceso que se viene aplicando.

La propuesta de rediseño del procedimiento administrativo de pases a la situación de retiro de Oficiales Superiores y Generales de Armas de la Policía Nacional del Perú, por la causal de renovación de cuadros, se basa específicamente en establecer claramente los parámetros y procedimientos que norman y regulan el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, con la finalidad de minimizar los cuestionamientos puestos de

manifiesto por el Poder Judicial que han generado disposiciones a través de mandatos judiciales para la reincorporación de la situación de retiro a la de actividad de los Oficiales Superiores y Generales anteriormente pasados al retiro. Es de esta manera que se ha desarrollado un proyecto de Directiva que rediseña el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de la Policía Nacional del Perú denominado: “PROYECTO DE REDISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EVALUAR Y PROPONER EL CAMBIO DE SITUACION POLICIAL DE ACTIVIDAD A LA DE RETIRO POR LA CAUSAL DE RENOVACION DE CUADROS DEL AÑO 2020 EN LA JERARQUÍA DE OFICIALES GENERALES Y OFICIALES SUPERIORES DE ARMAS Y DE SERVICIOS DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ”.

En dicho proyecto de directiva se consideran parámetros, procedimientos técnicos, responsabilidades y, plazos y términos para la correcta aplicación de esta herramienta administrativa y no se ponga en observación por el Poder Judicial los resultados de la Policía Nacional del Perú en la búsqueda de la pirámide organizacional a través del Cuadro de Organización y Cuadro de Personal que reflejan sus necesidades de personal para el cumplimiento de su finalidad fundamental contemplada en la Constitución Política del Perú.

Esta alternativa de solución, que ponemos a consideración, se basa en que de la evidencia analizada de los casos de reincorporación de Oficiales Generales y Superiores de la PNP en un porcentaje considerable está fundamentado en la vulneración de los derechos fundamentales y la trasgresión del debido procedimiento, al haberse utilizado la discrecionalidad en la aplicación de los procedimientos administrativos por parte del Consejo de Calificación sin tomar en cuenta que el Tribunal Constitucional expidió el precedente vinculante recaído en el expediente 090-2004-AA/TC, donde claramente expone que la actividad estatal se rige por el principio de legalidad, el cual admite la existencia de los actos reglados y los actos no reglados o discrecionales, pero de ninguna manera, arbitrarios.

Analizando

Los actos no reglados o discrecionales, los entes administrativos gozan

de libertad para decidir sobre un asunto concreto dado que la ley, en sentido lato, no determina lo que deben hacer o, en su defecto, cómo deben hacerlo. Se trata de una herramienta jurídica destinada a que el ente administrativo pueda realizar una gestión concordante con las necesidades de cada momento. Por tanto, la discrecionalidad tiene su justificación en el propio Estado de derecho, puesto que atañe a los elementos de oportunidad, conveniencia, necesidad o utilidad; amén de las valoraciones técnicas que concurren en una gran parte de las actuaciones de la administración estatal. (Expendiente 090-2004-AA/TC, 2004)

Así, el Tribunal Constitucional, como ente máximo de interpretación constitucional ha establecido que si bien existen prácticas discrecionales –sobre todo en la aplicación del pase a la situación de retiro por causal de renovación de cuadros de los miembros de la Fuerza Armada y la Policía Nacional del Perú, refiere que la autoridad deberá utilizar los conceptos jurídicos como representación intelectual de la realidad ya que, a través de ello,

El derecho concede un margen de apreciación a una autoridad para determinar el contenido y extensión del concepto aplicable a una situación particular y concreta, siempre que dicha decisión no sea manifiestamente irrazonable o desproporcionada con las circunstancias en donde será utilizada. Conviene puntualizar que uno de los conceptos jurídicos caracterizados por su indeterminación es el interés público. (Expendiente 090-2004-AA/TC, 2004)

Para el desarrollo de las actividades previstas en el Proyecto de Rediseño del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros en el proceso 2020 se ha considerado un cronograma de actividades establecido en la Figura 17.

Asimismo, se ha realizado un diagrama de procesos que evidencia la forma como se deberá desarrollar el proceso de pases a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú en el año 2020, tal como se propone en la Figura 18.

En consideración a la propuesta innovadora presentada como solución al problema, “PROYECTO DE REDISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EVALUAR Y PROPONER EL CAMBIO DE SITUACION POLICIAL DE ACTIVIDAD A LA DE RETIRO POR LA CAUSAL DE RENOVACION DE CUADROS DEL AÑO 2020 EN LA JERARQUÍA DE OFICIALES GENERALES Y OFICIALES SUPERIORES DE ARMAS Y DE SERVICIOS DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ”, presentaremos las responsabilidades de los actores administrativos y, parámetros y procedimientos administrativos innovadores no contemplados en normas anteriores.

#### **5.6.1. FINALIDAD**

Establecer parámetros y procedimientos, a través de criterios técnicos genéricos y específicos, que deberán tomar en consideración los integrantes del Consejo de Calificación al momento de realizar la evaluación individual de los Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú, que serán propuestos para el cambio de situación policial de actividad a la situación de retiro, por la causal de “Renovación de Cuadros”.

Establecer el cumplimiento de los procesos técnicos y procedimientos administrativos de administración de personal de otras unidades de la Policía Nacional del Perú, en los plazos establecidos por las normas vigentes, con el fin de coadyuvar al trabajo encomendado al Consejo de Calificación.

#### **5.6.2. COMANDANCIA GENERAL DE LA PNP**

Dispondrá que las unidades comprometidas en la presente directiva cumplan sus funciones y responsabilidades en los tiempos previstos por las normas legales vigentes. Proporcionando al Consejo de Calificación la información terminada de los procesos técnicos y procedimientos administrativos que sirven como insumos para el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.

#### **5.6.3. ESTADO MAYOR GENERAL DE LA PNP**

Gestionará la actualización y aprobación del Cuadro de Personal, de conformidad a las necesidades institucionales.

Gestionará el procedimiento administrativo para el establecimiento de la cantidad de efectivos policiales que serán pasados al retiro en el proceso de renovación de cuadros, de acuerdo a las necesidades institucionales. Debiendo coordinar con las unidades policiales comprometidas en dicho proceso.

#### **5.6.4. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA PNP**

Verificará la ejecución y cumplimiento de los siguientes procesos técnicos y procedimientos administrativos, que servirán como información sustentatoria del Consejo de Calificación para el cumplimiento de sus funciones; dichos resultados servirán para que se obtenga lo siguiente:

#### **PROCESOS TÉCNICOS**

- Evaluación de desempeño.- 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. Aporta indicadores objetivos para el proceso de evaluación para la permanencia en la institución.
- Proceso de Ascenso.- Tiene por finalidad promover al personal al grado inmediato superior, en consideración a sus capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes. Se requiere determinar la cantidad de vacantes por grado del proceso de ascenso del año en curso y el listado de personal policial que obtiene la promoción al grado inmediato superior.
- Incentivos.- Son reconocimientos que otorgan los diversos niveles de comando institucional, orientados a distinguir los actos meritorios del personal. Se requiere el listado de Oficiales que serán condecorados por la categoría de "Servicios Meritorios" en el presente año.

#### **PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

- Escalafón policial.- Es el ordenamiento jerarquizado del personal en situación de actividad, tomando en cuenta su categoría, jerarquía, grado y antigüedad.
- Cuadro de Organización.- Documento que contiene el listado de los

cargos que existen en la Policía Nacional del Perú.

- Cuadro de Personal. - Contiene los cargos definidos y aprobados sobre la base del Cuadro de Organización.
- 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.
- Hoja Anual de Rendimiento Profesional o Técnico.- Documento de calificación individual del personal que detalla su nota anual de rendimiento profesional o técnico.
- 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.

#### **5.6.5. DIVISION DE ALTAS, BAJAS Y LICENCIAS DE LA DIRREHUM PNP**

Remitir la siguiente información centralizada al Consejo de Calificación, en forma impresa de Oficiales Generales y Oficiales superiores de Armas y de Servicios:

- Relación nominal del cuadro de ascenso de Oficiales correspondientes al año del proceso. Con indicación de la declaratoria de vacantes por cada grado.
- Cuadro numérico, de cantidades por grado, de Oficiales que pasarán al retiro por la causal de renovación de cuadros a partir del 01 enero próximo al año del proceso. De acuerdo a la disponibilidad presupuestal para el pago de los derechos y beneficios.
- Escalafón policial debidamente actualizado, por grados.
- Relación nominal del cuadro de ingreso a los cursos de perfeccionamiento en la Escuela de Posgrado de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial – ENFPP, o sus equivalentes autorizados por el Comandante General de la Policía Nacional del Perú.
- Relación nominal de Oficiales que no han realizado los cursos de perfeccionamiento de su grado o grados anteriores, ni tener posibilidad de hacerlo.

- Relación nominal de Oficiales que no han sido condecorados de acuerdo a los años de servicios, ni tener la posibilidad de lograrlo.
- Relación nominal de Oficiales que dentro de los cuatro (04) años próximos pasarán al retiro por límite de edad en el grado o por tiempo de servicios reales y efectivos.
- Relación nominal de Oficiales que han presentado su solicitud de pase al retiro, la misma que será debidamente legalizada por notario público.

#### **5.6.6. CONSEJO CONSULTIVO**

- Instalación del Consejo de Calificación, para dar inicio al proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.
- Cumplimiento del cronograma de actividades establecidas en la Directiva.
- Cumplimiento irrestricto de lo establecido en la Directiva, minimizando al mínimo la discrecionalidad en el resultado del proceso.
- Término del proceso, con la documentación que sustente el resultado del proceso de los pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, la que será entregada a la Dirección de Recursos Humanos PNP para su custodia en casos de ser solicitados por el Poder Judicial.

#### **5.6.7. DIVISION DE ECONOMIA DE LA PNP**

Gestionará oportunamente la continuidad del pago de haberes del personal policial que pase a la situación retiro por la causal de renovación de cuadros durante su periodo de adaptación a la vida civil (OCT-NOV-DIC2020).

#### **5.6.8. DIVISION DE PENSIONES DE LA PNP**

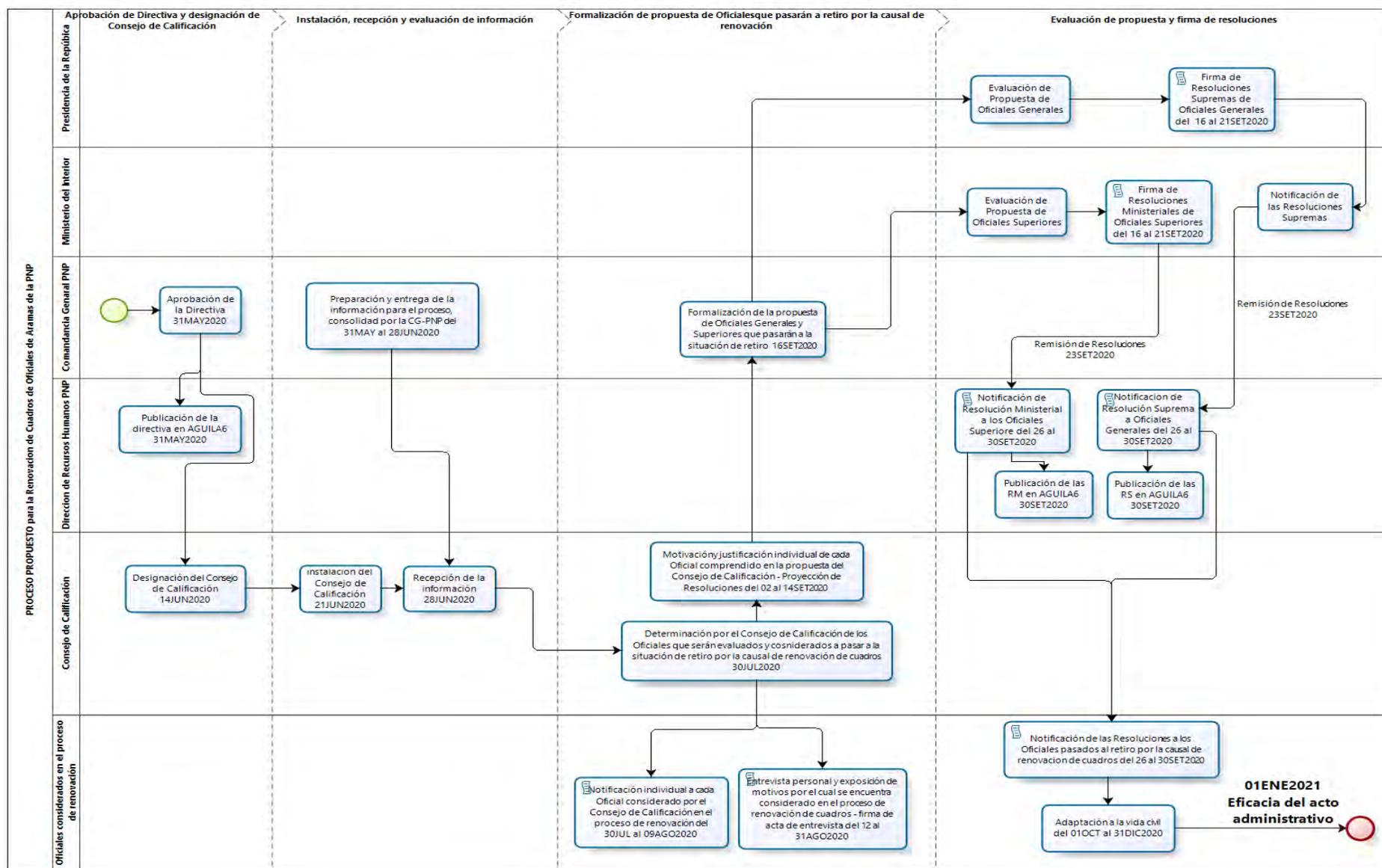
Gestionará oportunamente la previsión presupuestal para el otorgamiento de beneficios y pensiones del personal policial que pase a la situación retiro por la causal de renovación de cuadros, debiendo ser abonados la primera quincena del mes de enero 2021.

ACTIVIDADES	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
PUBLICACION DE LA DIRECTIVA EN AGUILA6	31								
PREPARACION Y ENTREGA DE INFORMACION PARA EL PROCESO A CARGO DE LA UNIDADES POLICIALES COMPROMETIDAS.	DEL 31MAY AL 28JUN								
DESIGNACION DEL CONSEJO DE CALIFICACION		14							
INSTALACION DEL CONSEJO DE CALIFICACION		21							
RECEPCION DE LA INFORMACION CONSIDERADA EN LA DIRECTIVA		28							
EVALUACION INDIVIDUAL DE CADA OFICIAL GENERAL Y SUPERIOR CONSIDERADO EN LA INFORMACION PROPORCIONADA			HASTA EL 27 DE JULIO						
DETERMINACION POR EL CONSEJO DE CALIFICACION DE LOS OFICIALES QUE SERAN EVALUADOS Y CONSIDERADOS A PASAR A LA SITUACION DE RETIRO POR LA CAUSAL DE RENOVACION DE CUADROS (CUMPLIMIENTO DE CAUSALES, PROYECCION Y DESARROLLO EN LA CARRERA POLICIAL)			30						
NOTIFICACION INDIVIDUAL A CADA OFICIAL CONSIDERADO POR EL CONSEJO DE CALIFICACION EN EL PROCESO DE RENOVACION DE CUADROS			DEL 30JUL AL 09AGO						

ENTREVISTA PERSONAL Y EXPOSICION DE MOTIVOS POR EL CUAL SE ENCUENTRA CONSIDERADO EN EL PROCESO DE RENOVACION DE CUADROS - FIRMA DE ACTA DE ENTREVISTA.				DEL 12 AL 31AGO				
MOTIVACION Y JUSTIFICACION INDIVIDUAL DE CADA OFICIAL COMPRENDIDO EN LA PROPUESTA DEL CONSEJO DE CALIFICACION - PROYECCION DE PROYECTOS DE RESOLUCION.					DEL 02 AL 14			
FORMALIZACION DE LA PROPUESTA DE OFICIALES GENERALES Y SUPERIORES QUE PASARAN A LA SITUACION DE RETIRO.					16			
FIRMA DE RESOLUCIONES					DEL 16 AL 21			
REMISION DE RESOLUCIONES A LA DIRREHUM					23			
NOTIFICACION DEL ACTO ADMINISTRATIVO					DEL 23 AL 30			
PUBLICACION DE RESOLUCIONES					30			
ADAPTACION A LA VIDA CIVIL						DEL 01OCT AL 31DIC		
CIERRE DEL PROCESO DE RENOVACION							31	
EFICACIA DEL ACTO ADMINISTRATIVO								1

**Figura 12. Cronograma de actividades Proyecto de Rediseño del proceso de pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú 2020.**

Fuente: Proyecto de Directiva de rediseño del proceso de pases al retiro por renovacion de cuadros de Oficiales PNP. Elaboración propia.



**Figura 13. Proceso propuesto en el rediseño del proceso de pases a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú 2020.**

Fuente: Elaboración propia.

### III. CAPITULO III: VIABILIDAD DE LA MEJORA

#### 6. Matriz de costeo e indicadores

Cambio innovador	Unidad que desarrolla el cambio	Actividad	Plazo para implementar	Indicador de Actividad
Rediseño de la Directiva que norma y regula los parámetros y procedimientos del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú.	Alto Mando de la Policía Nacional del Perú.	1. Análisis y evaluación del proyecto de Directiva que rediseña el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú.	20 días útiles	Proyecto de Directiva.
		2. Opinión jurídica de la Oficina de Asesoría Jurídica de la Policía Nacional del Perú.	5 días útiles	Informe
		3. Opinión Técnica del Estado Mayor General y la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.	5 días útiles	Hoja de Estudio y Opinión (HEyO).
		4. Difusión del Proyecto de Directiva en el Portal Web (Águila 6) de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.	10 días útiles	Publicación en el Portal Web (Águila 6) de la PNP.
		5. Evaluación y Aprobación del proyecto de Directiva que rediseña el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú.	10 días útiles	Informe
		6. Expedición de la Resolución de la	5 días útiles	Publicación en el Portal Web

		Comandancia General de la Policía Nacional del Perú que aprueba la Directiva que norma y regula el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas y Servicios de la Policía Nacional del Perú.		(Águila 6). de la PNP.
		7. Expedición de la Resolución de la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú de nombramiento del Consejo de Calificación, responsable de la ejecución del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.	10 días útiles	Publicación en el Portal Web (Águila 6). de la PNP.
	Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.	1. Propuesta de borrador del proyecto de rediseño de la Directiva de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.	20 días útiles	Propuesta de borrador de Directiva.
		2. Formulación del proyecto de Resolución de nombramiento del Consejo de Calificación.	10 días útiles	Propuesta de borrador de nombramiento de Consejo de Calificación.
		3. A través de la Divisiones responsables de la Dirección de Recursos Humanos PNP brindaran la información y apoyo técnico necesario para el cumplimiento de la Directiva.	Permanente durante todo el proceso.	Diagrama de Gantt.
		4. A través de Portal Web (Águila 6) publicará todo	Permanente durante todo el	Diagrama de Gantt.

		lo considerado en la Directiva. Consolidando la transparencia y publicidad del proceso para conocimiento del personal de la Policía Nacional del Perú.	proceso.	
Consejo de Calificación de la Policía Nacional del Perú.		1. Instalación del Consejo de Calificación, para dar inicio al proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.	7 días útiles	Informe y Acta de instalación.
		2. Cumplimiento del cronograma de actividades establecidas en la Directiva.	Permanente durante todo el proceso.	Diagrama de Gantt.
		3. Cumplimiento irrestricto de lo establecido en la Directiva, minimizando al mínimo la discrecionalidad en el resultado del proceso.	Permanente durante todo el proceso	Diagrama de Gantt.
		4. Término del proceso, con la documentación que sustente el resultado del proceso de los pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, la que será entregada a la Dirección de Recursos Humanos PNP para su custodia en casos de ser solicitados por el Poder Judicial.	7 días útiles	Informe y Acta de término de proceso.
Actividades de otras unidades policiales comprometidas en el proceso, según		1. Remitir actualizada y oportunamente la información solicitada por el Consejo de Calificación (Inspectoría General, Estado Mayor General,	Permanente durante todo el proceso.	Diagrama de Gantt.

	corresponda.	Dirección de Administración, entre otros).		
		2. División de Economía de la PNP para la previsión de los haberes y beneficios de los Oficiales que pasan a la situación policial de retiro por la causal de renovación de cuadros.	Permanente durante todo el proceso.	Diagrama de Gantt.
		3. División de Pensiones de la PNP para la previsión de las pensiones y beneficios de los Oficiales que pasan a la situación policial de retiro por la causal de renovación de cuadros.	Permanente durante todo el proceso.	Diagrama de Gantt.
		4. Dirección de Comunicación e Imagen de la PNP en lo que le corresponda.	10 días útiles	Protocolo Ceremonial

**Figura 14. Matriz de Costeo e Indicadores**

Fuente: Elaboración propia

## 7. Viabilidad

La viabilidad de la propuesta innovadora se divide en tres tipos de análisis: el análisis organizacional, económico y normativo. En la matriz de la Figura 15 se detalla el puntaje obtenido por cada dimensión, evidenciando su viabilidad. El puntaje mínimo para que se considere viable es 8, en este caso la propuesta obtuvo un total de 9 puntos.

### 7.1. Análisis de viabilidad de cambio

Rediseño de la Directiva que norma y regula los parámetros y procedimientos del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de la Policía Nacional del Perú, no irroga gastos económicos adicionales a los considerados en la ejecución del proceso anual programado.

### **7.1.1. Análisis de la viabilidad organizacional**

**Política:** La Alta Dirección del Ministerio del Interior y el Alto Mando Policial ha evidenciado el problema existente, de la cantidad considerable de reincorporaciones por mandatos judiciales de Oficiales Generales y Superiores de la Policía Nacional del Perú; en consecuencia, muestran un alto nivel de aceptación a la propuesta normativa que rediseña el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros.

**Capacidad:** La Policía Nacional del Perú, tiene alto nivel de capacidad para implementar la propuesta de rediseño del proceso de pases al retiro de Oficiales por la causal de renovación de cuadros, con la finalidad de contrarrestar y minimizar las reincorporaciones por mandato judicial a la situación de actividad de Oficiales Generales y Superiores de la Policía Nacional del Perú.

### **7.1.2. Análisis de la viabilidad económica**

La presente propuesta innovadora del rediseño del proceso de pases al retiro de Oficiales por la causal de renovación de cuadros de la Policía Nacional del Perú a través de una Directiva que norme y regule los parámetros y procedimientos técnicos no irroga gastos a la Policía Nacional en su implementación.

### **7.1.3. Análisis de la viabilidad normativa**

**Ámbito:** La aprobación de la propuesta normativa que rediseña el proceso de pases al retiro de Oficiales por la causal de renovación de cuadros, se encuentra en el ámbito de intervención de la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú. Por lo tanto, le atañe al Comandante General de la Policía Nacional del Perú disponer que las instancias policiales correspondientes realicen la evaluación y posterior aprobación de la presente propuesta normativa de rediseño del proceso de renovación de cuadros de la Policía Nacional del Perú.

**Dificultades:** La presente propuesta normativa que rediseña el proceso de pases al retiro de Oficiales por la causal de renovación de cuadros implica un

cambio normativo de nivel medio. La aprobación de la modificación normativa pasa por una articulación institucional.

Tipo y subtipo de viabilidad		Valores presentados	Valor obtenido por la propuesta presentada
<b>Viabilidad Organizacional</b>	<b>Política</b>	<p>0 = En desacuerdo el Alto Mando del Ministerio del Interior y el alto Mando de la PNP.</p> <p>1 = A favor en un nivel regular del Alto Mando del Ministerio del Interior y el alto Mando de la PNP.</p> <p>2 = A favor por parte del Alto Mando del Ministerio del Interior y el alto Mando de la PNP.</p>	2
	<b>Capacidad</b>	<p>0 = La PNP no tiene la capacidad para implementar la propuesta.</p> <p>1 = La PNP tiene la capacidad de nivel medio para implementar la propuesta.</p> <p>2 = La PNP tiene la capacidad para implementar la propuesta.</p>	2
<b>Viabilidad económica</b>		<p>0 = La PNP no tiene la capacidad de costear la propuesta.</p> <p>1 = La PNP tiene la capacidad media de costear la propuesta.</p> <p>2 = La PNP tiene la capacidad para costear la propuesta sin dificultades.</p>	2
<b>Viabilidad normativa</b>	<b>Ámbito</b>	<p>0 = Fuera del ámbito de intervención de la PNP</p> <p>1 = Dentro del ámbito de intervención de la PNP, pero con algunas restricciones.</p> <p>2 = Dentro del ámbito de intervención de la PNP.</p>	2

	<b>Dificultades normativas</b>	<p>0 = La propuesta implica un cambio normativo importante y de alto nivel.</p> <p>1 = La propuesta implica un cambio normativo de nivel medio.</p> <p>2 = La propuesta no implica un cambio normativo importante.</p>	1
			<b>TOTAL: 9</b>

**Figura 15. Análisis cuantitativo de viabilidad del cambio**  
Fuente: Elaboración propia



## 8. Conclusiones

- a. Como resultado del presente trabajo de investigación se ha evidenciado el alto nivel de reingresos por mandato judicial de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú pasados a la situación de retiro, que asciende a un porcentaje del 20%, por la causal de renovación de cuadros entre los años 2014 – 2018. Tal situación afecta la administración de personal de la Policía Nacional del Perú y la calidad del servicio policial que brinda, generando a la vez afectación a la ciudadanía, a la institución policial y al Oficial de la Policía Nacional del Perú. Asimismo, se ha establecido que no es un problema reciente por cuanto ha sido tratado anteriormente por Jurado Munarriz (2015) analizando el periodo 2008-2012 y por Cuarez, Gil, Pantoja y Zegarra (2013) quienes estudiaron el periodo 2010-2013; en ambos trabajos se aborda el problema, pero con diferentes perspectivas y sin solución a la fecha.
- b. Por otra parte, se ha puesto de manifiesto la ineficacia de las normas jurídicas aplicadas, para los procesos de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Superiores y Generales de Armas, por la Policía Nacional del Perú durante el periodo de estudio 2014-2018. Las mismas que se demuestran a través del incremento de reingresos de Oficiales de Armas a la situación de actividad en la Policía Nacional del Perú por mandatos judiciales.
- c. Con la evidencia recogida se estableció que ha existido discrecionalidad en la aplicación de los procedimientos de los pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú durante el periodo investigado 2014-2018, que ha generado que los Oficiales Superiores y Generales incluidos en dichos procesos recurran al Poder Judicial para hacer prevalecer sus derechos vulnerados, a través de reingresos por mandatos judiciales.
- d. Se hace necesario, que la Policía Nacional del Perú, establezca un programa de capacitación dirigido a todos los efectivos policiales comprometidos en los procesos de pases a la situación de retiro por la causal de renovación de

cuadros, especialmente al Consejo de Calificación y la administración de personal, con la finalidad de internalizar el espíritu de la norma y el sentido que persigue el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros, a efectos de superarla y corregirlas; aunado a ello, la interpretación de las resoluciones emitidas por el Tribunal Constitucional respecto a esta problemática para no cometerlas nuevamente.

- e. Ante la evidencia mostrada, se hace necesario que se corrijan los evidentes fallos de la aplicación de las normas que regulan el pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros en Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú, que no vulneren el procedimiento administrativo general y los derechos fundamentales de los Oficiales a través de la discrecionalidad y la falta de motivación con las que se aplican.
- f. En consecuencia, se debe formular e implementar un rediseño en el proceso administrativo que se aplica, que establezca los parámetros y procedimientos técnicos adecuados para conseguir mayor efectividad en su aplicación, y contrarreste o minimice que el Oficial de la Policía Nacional del Perú recurra ante el Poder Judicial para salvaguardar sus derechos que consideren afectados.
- g. Como consecuencia del análisis y evaluación del problema materia del presente trabajo de investigación, se ha llegado a considerar la presentación de un proyecto de rediseño del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Superiores y Oficiales Generales de Armas de la Policía Nacional del Perú, que supere las deficiencias procedimentales encontradas y las afectaciones derivadas de su aplicación. Dicha propuesta de rediseño del proceso tiene por finalidad conseguir lo siguiente:
  - Predictibilidad en el término de la carrera del Oficial de la Policía Nacional del Perú.
  - Conocimiento de los parámetros y procedimientos técnicos del proceso del pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros

por parte de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

- Respeto del debido procedimiento administrativo.
- Salvaguarda y respeto de los derechos fundamentales de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú.
- Limitar la discrecionalidad en la ejecución del proceso del pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas de la Policía Nacional del Perú.
- Transparencia y acceso a la información en los procesos, al ser publicados en el Portal Web (Águila 6) de la PNP.

h. La presente solución innovadora considera procedimientos y actividades no contempladas en la aplicación de los procesos anteriores de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Superiores y Oficiales Generales de Armas de la Policía Nacional del Perú, con la finalidad de respetar el debido procedimiento administrativo y no afectar los derechos fundamentales de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú, que se detallan a continuación:

- Publicación del cronograma del proceso, que contempla 7 meses para el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Publicación de la relación, a través del Portal Web (Águila 6) de la PNP, de los Oficiales considerados en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas de la Policía Nacional del Perú.
- Notificación individual a cada Oficial considerado por el Consejo de Calificación en el proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas de la Policía Nacional del Perú.
- Entrevista personal y exposición de motivos por el cual se encuentran considerados en la relación de evaluación de Oficiales del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas de la Policía Nacional del Perú.
- Adaptación a la vida civil desde el 01 de octubre al 31 de diciembre del

año del proceso. Con la finalidad de que el Oficial de la Policía Nacional del Perú y su familia se adecuen a la nueva situación policial de retiro, permitiéndole de esta manera un estado de bienestar en su nueva etapa de vida respecto al stress post laboral.

- i. Respecto a la viabilidad organizacional del presente proyecto de rediseño del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Superiores y Oficiales Generales de Armas de la Policía Nacional del Perú, cuenta con alto nivel de aceptación tanto en la dimensión política como en la de capacidad.
- j. Respecto a la viabilidad económica, el presente proyecto de rediseño del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Generales y Oficiales Superiores de Armas de la Policía Nacional del Perú no irroga gastos a la Policía Nacional del Perú en su implementación.
- k. Respecto a la viabilidad normativa, se encuentra en el ámbito de intervención de la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú, por lo que basta disponer que las instancias policiales correspondientes realicen la evaluación y posterior aprobación de la presente propuesta normativa de rediseño del proceso de renovación de cuadros de la Policía Nacional del Perú, al ser un cambio normativo de nivel medio.

## 9. Recomendaciones

Que, el presente trabajo de investigación se remita a la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú para ser sometido a evaluación, aprobación de ser el caso y posterior implementación del cambio innovador propuesto, basado en el rediseño de los parámetros y procedimientos técnicos del proceso de pases al retiro por la causal de renovación de cuadros de Oficiales Superiores y Oficiales Generales de Armas de la Policía Nacional del Perú; con la finalidad de mitigar la afectación a la ciudadanía, a la institución policial y al Oficial de la Policía Nacional del Perú, como consecuencia de la trasgresión del debido procedimiento administrativo y la vulneración de los derechos fundamentales que se evidenciaron en el levantamiento de información, que fue puesto de manifiesto en la cantidad significativa de reincorporaciones por mandato judicial (20%) a la situación de actividad. El grave problema identificado lo justifica.



## 10. Bibliografía

Cuarez, A. et. al. (2013). *Análisis estratégico de pase al retiro por renovación de cuadros en la administración de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú*. Tesis de Maestría en Gestión Pública. Lima: Esan.

Dargent, E. y Ruíz, A. (1997). La policía en el Perú: legislación y realidad. *IUS ET VERITAS* (15), 241-258. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/15743>

Decreto Legislativo N° 1132. (2012). DECRETO LEGISLATIVO QUE APRUEBA LANUEVA ESTRUCTURA DE INGRESOSAPLICABLE AL PERSONAL MILITAR DE LASFUERZAS ARMADAS Y POLICIAL DE LAPOLICÍA NACIONAL DEL PERÚ. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-nueva-estructura-de-ingre-decreto-legislativo-n-1132-876205-1/>

Decreto Legislativo N° 1133. (2012). DECRETO LEGISLATIVO PARA EL ORDENAMIENTODEFINITIVO DEL RÉGIMEN DE PENSIONESDEL PERSONAL MILITAR Y POLICIAL. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-para-el-ordenamiento-definitivo-del-regi-decreto-legislativo-n-1133-876205-2/>

Decreto Legislativo N° 1149. (2012). LEY DE LA CARRERAY SITUACIÓN DEL PERSONALDE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-carrera-y-situacion-del-personal-de-la-policia-nac-decreto-legislativo-n-1149-876803-10/>

Decreto Legislativo N° 1267. (2012). LEY DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-policia-nacional-del-peru-decreto-legislativo-n-1267-1464781-2/>

Decreto Supremo N°018-2013-IN. (2013). Modifican el Decreto Supremo N° 016-2013-IN y el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modifican-el-decreto->

[supremo-n-016-2013-in-y-el-reglamento-decreto-supremo-n-018-2013-in-1032382-13/](#)

Directiva N° 01-21-2018-COMGEN-PNP/EMG-COM-ESP-B. (2018)

Frenetovic, G. (2017). Revisión de literatura CONCEPCIONES DE MERITO Y MERITOCRACIA. *Proyecto FONDECYT*. Santiago, pp. 1-16. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Simon\\_Ramirez3/project/The-moral-economy-of-meritocracy-and-redistributive-preferences/attachment/59e519c8b53d2fe117b6741b/AS:550188500480001%401508186568341/download/WP2%2BRevisi%25C3%25B3n%2Bde%2Bliteratura%2B-%2BCon](https://www.researchgate.net/profile/Simon_Ramirez3/project/The-moral-economy-of-meritocracy-and-redistributive-preferences/attachment/59e519c8b53d2fe117b6741b/AS:550188500480001%401508186568341/download/WP2%2BRevisi%25C3%25B3n%2Bde%2Bliteratura%2B-%2BCon)

Garzón, D. (1979). *El mandato judicial*. Bogotá: Excelsior.

Interconsulting Bureau. (2015). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos*. Bogotá: Ediciones de la U.

Jurado, J. (2015). *Consecuencias de la aplicación de la causal de pase a la situación de retiro por renovación de cuadros en la Policía Nacional del Perú: Análisis de los años 2010-2013*. Lima: PUCP.

Lampadia. (2016). La Reforma Policial. En *Lampadia*. Recuperado de <https://lampadia.com/analisis/politica/la-reforma-policial-ii/>

Ley N° 30686. (2017). Ley que deroga parcialmente el artículo 1 del Decreto Legislativo N° 1242, Decreto Legislativo 1149, Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú, y restituye la vigencia del artículo 87 del Decreto Legislativo 1149. 27 de Noviembre de 2017. Recuperado de [http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/ADLP/Normas\\_Legales/30686-LEY.pdf](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/30686-LEY.pdf)

LTCPROJECT y Universidad Adolfo Ibáñez. (2012). *Modelo de Gestión de la Innovación para el sector público chileno e implementación del piloto a la municipalidad de Conchalí*. Recuperado de <http://repositoriodigital.corfo.cl/bitstream/handle/11373/8210/IF%20Gestion%20>

[de%20la%20Innovacion%20para%20el%20Sector%20Publico.pdf?sequence=1](#)

Mariñez, F. (2016). Innovación y gobernanza colaborativa para la gestión de las políticas públicas. Ponencia presentada en *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. CLAD.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/AC61DABDCDA043CB05258138006C132C/\\$FILE/marinnav.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AC61DABDCDA043CB05258138006C132C/$FILE/marinnav.pdf)

Marris, P. (2006). *Just Rewards: Meritocracy Fifty Years Later*.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Guía general para identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2015/guia\\_general.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2015/guia_general.pdf)

Montero, N. y Rivera, N. (2004). *Estrategia de Poder: su uso diferenciado de acuerdo a la jerarquía organizacional*. Ciudad de México: Central.

Palma, A. (2014). *Innovación en instituciones públicas: prácticas de mejora continua y grupos de mejora*. Caracas.

Ramírez-Alujas, A. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación. *Revista Chilena de Administración Pública*, 19, 5-50. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5604772.pdf>

REY. (2017). *Seis tipos de innovación pública (post 536)*. Recuperado de <https://www.amaliorey.com/2017/05/27/seis-tipos-de-innovacion-publica-post-536/>

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL. (2004). Expediente 090-2004-AA/TC.

Recuperado de <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2004/00090-2004-AA.html>

Zerillo, K. (2014). La innovación en la gestión pública. Ponencia presentada en el *XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública*. CLAD. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1959C32988AE8FC005257F79006DD094/\\$FILE/0076528.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1959C32988AE8FC005257F79006DD094/$FILE/0076528.pdf)



## 11. Apéndices

### Apéndice 1: Formato de Consentimiento Informado

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente estudio es conducido por Enrique Hugo FELIPE MONRROY identificado con DNI N° 10208948 quien viene realizando la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es realizar un Trabajo Académico titulado “Alto nivel de reingresos por mandato judicial de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú pasados a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros entre los años 2014 y 2018 y los efectos en la calidad del servicio policial que se brinda a la ciudadanía”. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, la que le tomará 40 minutos de su tiempo aproximadamente. La conversación será grabada en audio, así podré transcribir las ideas que usted haya expresado. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio. Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo. En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación.

---

## Apéndice 2: Formato de Guía de Entrevista

### GUÍA DE PREGUNTAS PARA APLICAR EN LA ENTREVISTA

Fecha: 26SET2018

Hora: 09:00

Lugar: MININTER

Entrevistador: Coronel PNP Enrique Hugo FELIPE MONRROY.

Entrevistado: General PNP Carlos GOMEZ CAHUAS.

#### I. Temas a tratar durante la entrevista

##### *Introducción*

- Presentación del entrevistador.
- Solicitar conversar en un espacio en el que el/la entrevistado/a se sienta cómodo/a e indicar el propósito del trabajo: identificar los procesos y procedimientos relacionados al pase a la situación de retiro por la causal de renovación de cuadros por invitación de Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú entre los años 2014 – 2018 y los efectos en la calidad del servicio policial que se brinda a la ciudadanía. Asimismo, su impresión personal respecto al tema presentado.
- Recordar que no es una evaluación ni un examen y que no hay respuestas correctas.

##### *Características de la entrevista*

- Comentar que la entrevista es confidencial y netamente académica.
- Si lo pregunta, señalar que la entrevista no durará más de 40 min

##### *Preguntas:*

Preguntas de confianza	1) ¿Cuál es su nombre completo? 2) ¿Qué grado ostenta? 3) ¿Qué cargo y actividad realiza? 4) ¿Cuáles son sus principales funciones/competencias?
------------------------	---

Preguntas sobre el proceso de pase al retiro por renovación de cuadros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué concepto tiene Usted respecto al pase a retiro por la causal de renovación de cuadros de la Policía Nacional del Perú?</li> <li>2) ¿Cómo definiría esta forma de término de la carrera en la Policía Nacional del Perú?</li> <li>3) ¿Le ha tocado vivir esta experiencia? ¿Podría describirla sucintamente?</li> <li>4) ¿Cree Usted que la norma legal que regula esta forma de termino de la carrera del Oficial PNP es la más adecuada?</li> <li>5) ¿Qué opinión tiene respecto al proceso actual que se desarrolla para los pases al retiro por renovación de cuadros y cuáles son los principales problemas en este proceso?</li> <li>6) ¿Cómo se podría corregir o mejorar la norma legal que sustenta el pase a retiro por renovación de cuadros de Oficiales de Armas de la PNP?</li> <li>7) ¿Cómo se mejorarían los procedimientos de la aplicación de dicha norma?</li> <li>8) ¿Qué opinión tiene respecto a los reingresos por mandato judicial y cuáles serían los problemas que estos acarrear al Instituto?</li> <li>9) ¿Cuándo y cómo se debería invitar al retiro por renovación de cuadros a Oficiales de Armas de la PNP?</li> </ol>
Preguntas de salida o final.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Tiene alguna otra impresión, aporte o alternativa de solución al presente tema de investigación?</li> </ol>

Señor, muchas gracias.