

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**“Implementación de un perfil para el Cargo de Jefe de la  
Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP”**

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

**AUTORES**

Adolfo Enrique Florez Fernández

Jimmy Espinoza Goicochea

**ASESOR**

Giofianni Diglio Peirano Torriani

**LIMA – PERU**

**2020**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad contribuir de manera significativa en la gestión disciplinaria de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, a través de la implementación del perfil profesional para la designación del Jefe del puesto requerido. El problema planteado fue: ¿Cómo la implementación de un perfil profesional optimiza el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP? Para responder a dicha interrogante se propuso el siguiente objetivo: Proponer la implementación de un perfil profesional que optimice el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP. El diseño de la propuesta de innovación responde a un diagnóstico, a un marco teórico, a un análisis causal del problema, desafío y concepto de la innovación; descripción del concepto y el prototipo final; proceso de testeo y el planteamiento del prototipo de solución; y, por consiguiente, el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo. Esta investigación corresponde a una investigación cualitativa. Se trabajó sobre una muestra piloto y los instrumentos aplicados fueron: guías de entrevista, guías de observación y encuestas. El prototipo fue validado mediante juicio de expertos, y los resultados verificados a través del coeficiente de fiabilidad en el Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue significativo en el nivel de bueno. Determinando con este resultado la factibilidad del prototipo en caso de ser aplicado para mejorar la gestión de disciplina de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú. Por lo tanto, la hipótesis queda confirmada: La implementación de un perfil profesional optimiza el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General Policía Nacional del Perú.

**Palabras claves:** Implementación, perfil profesional, cargo, jefe oficina, disciplina inspectoría.

## Índice.

Resumen ejecutivo.	ii
Índice.	iii
Índice de cuadros.	v
Índice de tablas.	vi
Índice de figuras.	vi
Introducción.	vii
<b>Capítulo I. Descripción y definición del problema.</b>	<b>10</b>
1.1. Redacción formal del problema.	10
1.1.1. Descripción de la cadena de valor.	13
1.2. Marco conceptual del problema.	16
1.3. Arquitectura del problema.	24
1.3.1. Perfil académico.	25
1.3.2. Perfil en experiencia Laboral.	27
1.3.3. Perfil en gestión administrativa.	28
1.3.4. Perfil en desarrollo personal.	30
1.3.5. Alineación del perfil de puesto con los objetivos en gestión disciplinaria.	31
1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema.	33
1.4.1. Marco normativo frente al problema.	33
1.4.2. Marco institucional frente al problema.	35
1.4.3. Políticas públicas generales.	36
1.4.4. Políticas públicas específicas frente al problema identificado.	37
<b>Capítulo II. Causas del problema.</b>	
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema.	39
2.1.1. Deficiencias en el perfil por competencias en gestión de disciplina.	39
2.1.2. Planes estratégicos no pertinentes de gestión normativa y disciplinaria.	45
2.1.3. Insuficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.	48
2.2. Análisis causal del problema.	50
2.2.1. Deficiencias en el perfil por competencias en gestión de disciplina.	50
2.2.2. Planes estratégicos no pertinentes en gestión normativa y disciplinaria.	52
2.2.3. Insuficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.	55
2.3. Árbol de problemas.	58
2.4. Transformación de árbol de problemas en medios.	59

2.5. Determinación de los fines.	59
2.6. Árbol de medios.	60
<b>Capítulo III. Descripción del prototipo.</b>	<b>61</b>
3.1. Problema formulado y desafío de la innovación.	61
3.2. Experiencias que enfrentan al desafío.	65
3.3. Concepto de innovación.	70
3.3.1. Generación de ideas.	70
3.3.2. Agrupamiento de ideas.	72
3.3.3. Priorización de ideas.	73
3.3.4. Pertinencia y operatividad.	74
3.4. Bosquejo del concepto de la idea de innovación.	74
3.5. Proceso de desarrollo del prototipo final.	79
3.5.1. Descripción del concepto.	79
3.5.2. Descripción del prototipo final.	80
3.5.3. Proceso de testeo del prototipo.	85
3.5.4. Presentación del prototipo final y nivel de resolución.	103
3.6. Prototipo de solución.	106
3.7. Matriz de innovación.	107
3.8. Selección del indicador para reducir el problema.	108
<b>Capítulo IV. Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo.</b>	<b>109</b>
4.1. Análisis de deseabilidad.	109
4.2. Análisis de factibilidad.	110
4.3. Análisis de viabilidad.	111
4.3.1. Matriz de costeo e indicadores.	111
4.3.2. Viabilidad organizacional.	112
4.3.3. Viabilidad económica.	113
4.3.4. Viabilidad Normativa.	113
4.3.5. Resumen comparativo de las tres viabilidades.	114
4.3.6. Validación operativa.	114
Conclusiones.	116
Bibliografía.	118
Anexos.	124

## Índice de cuadros.

Cuadro 1.	
Elementos del problema a nivel de tema de interés.	13
Cuadro 2.	
Relación de concepto con la necesidad a solucionar.	24
Cuadro 3.	
Perfil profesional para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina.	24
Cuadro 4.	
Normas generales y disciplinarias que regular la PNP.	34
Cuadro 5.	
Matriz de análisis causal del problema.	50
Cuadro 6.	
Perfil de ascensos y la designación de cargos de Oficiales de Armas.	56
Cuadro 7.	
Elementos de análisis de la experiencia de México.	66
Cuadro 8.	
Elementos de análisis de la experiencia de España.	68
Cuadro 9.	
Denominación, descripción y fuente de generación de ideas de innovación.	70
Cuadro 10.	
Selección de ideas por grupo.	72
Cuadro 11.	
Descripción del concepto final de la innovación.	79
Cuadro 12.	
Descripción del prototipo final.	80
Cuadro 13.	
Testeo del prototipo.	85
Cuadro 14.	
Configuración del prototipo de solución.	106
Cuadro 15.	
Configuración de la matriz de innovación.	107
Cuadro 16.	
Planteamiento de indicadores para reducir el problema.	108
Cuadro 17.	
Costeo e indicadores.	111
Cuadro 18.	
Comparación de viabilidad: Económica, normativa y organizacional.	114

### Índice de tablas.

Tabla 1.	
Frecuencias porcentuales de conocimiento y dominio de competencias.	25
Tabla 2.	
Frecuencias porcentuales de formación académica.	26
Tabla 3.	
Frecuencias porcentuales de experiencia laboral.	27
Tabla 4.	
Frecuencias porcentuales de gestión administrativa.	28
Tabla 5.	
Frecuencias porcentuales de acciones prioritarias en gestión disciplinaria.	29
Tabla 6.	
Frecuencias porcentuales de desarrollo personal.	30
Tabla 7.	
Frecuencias porcentuales de criterios para el perfil de puesto.	31
Tabla 8.	
Oficinas de Disciplina de la IG. Policía Nacional del Perú.	51
Tabla 9.	
Plan de actividades de desarrollo de la profesionalidad policial 2017 -2018.	54
Tabla 10.	
Plan de actividades de desarrollo de la profesionalidad policial 2017 -2018.	54
Tabla 11.	
Plan de actividades de Instrucción del desarrollo de la profesionalidad policial 2019.	55
Tabla 12.	
Matriz de dimensiones y de criterios valoración de jerarquización de las causas.	62
Tabla 13.	
Priorización de ideas y criterios.	73
Tabla 14.	
Priorización de grupos de ideas y criterios.	74

### Índice de figuras.

Figura 1.	
Descripción de la cadena de valor.	13
Figura 2.	
Árbol de problemas.	58
Figura 3.	
Árbol de medios.	60
Figura 4.	
Sub causas del problema.	65
Figura 5.	
Modelo de proyecto de innovación.	78

## Introducción.

Toda organización pública o privada cual fuere su naturaleza y el servicio que brinde para ser competitivos tiene que asumir ciertos desafíos para lograr óptimos resultados. Dichos logros dependerán del planteamiento y la ejecución de políticas, planes e innovaciones que generen cambios y transformaciones para convertirse en una organización eficiente, competitiva y de calidad al servicio de la población; esta premisa conlleva a determinar que la Policía Nacional del Perú no es ajena a suscitar cambios al interior de la organización a fin de adaptarse a las demandas de la sociedad peruana.

El personal policial en el ejercicio de sus funciones en la interacción con el ciudadano o con grupos sociales se enfrenta a una serie de vicisitudes y situaciones complejas por la diversidad de pensamientos, al modo de actuar o problemas que presenta cada persona, familia o la sociedad en sí. Un policía es una persona que tiene su propia identidad, competencias profesionales, forma parte de una organización pública, tiene sus propias visiones para buscar el éxito anhelado; sin embargo, en su actuar en cumplimiento de las leyes y de sus obligaciones, no está ajeno a cometer errores. Dichas infracciones provocan que sea sometido a procedimientos administrativos disciplinarios.

Una gestión disciplinaria oportuna desde la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP contrarrestaría la comisión de infracciones por parte de los policías, así como sus posibles sanciones. A su vez, enaltecería la función policial y la identidad institucional de la PNP.

El presente trabajo responde a una serie de necesidades detectadas en la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, tales como:

Deficiencias en el perfil por competencias en gestión disciplinaria, planes estratégico no pertinentes de gestión normativa y disciplinaria, insuficiente personal en el proceso de evaluación de cargos, se fundamentan en un marco: normativo, institucional, en las políticas públicas generales y específicas. El problema plantea fue: ¿Cómo la implementación de un perfil profesional optimiza el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP? Tiene como objetivo central: Proponer la implementación de un perfil profesional que optimice el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, los objetivos específicos consignados fueron:

Identificar las causas que dificultan la designación del cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP.

Revisar y analizar la información bibliográfica para fundamentar las bases epistemológicas de la propuesta de implementación de un perfil profesional que optimice el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP.

Diseñar y establecer la implementación de un perfil profesional que optimice el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP.

Validar la propuesta de implementación de un perfil profesional que optimice el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP.

Establecer los indicadores de deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la implementación del perfil profesional que optimice el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP.

Socializar y elevar la propuesta de la implementación de un perfil profesional a la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú para su remisión y aprobación del Ministerio del Interior a través de una norma legal.

La propuesta del prototipo busca a través de la implementación del perfil profesional para la designación del Jefe de Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, establecer las competencias para fortalecer y potenciar la gestión de disciplina de dicha Unidad de la PNP, asumiendo como principio rector: “una gestión de disciplina eficiente disminución de policías infractores, cero sanciones y buen desempeño de la función y desarrollo de la profesionalidad del personal policial”.

El prototipo se ha diseñado sobre la base de un marco teórico, análisis causal del problema, planteamiento del concepto de innovación, en el proceso de construcción se ha tenido en cuenta la pertinencia y la operatividad de la innovación y la descripción de cada uno elementos que configuran el prototipo final.

La metodología del trabajo se ubica dentro de los parámetros de la investigación cualitativa, los protagonistas del trabajo fueron oficiales y suboficiales de armas, los jefes de la Inspectoría Descentralizada, jefes de Oficina de Disciplina, asimismo los investigadores.

La validación del prototipo fue sometido a muestra piloto y a juicio de expertos, los resultados fueron corroborados a través del coeficiente fiabilidad en el Alfa de Cronbach. La propuesta del prototipo es factible y viable por contribuye en la mejora de la gestión de disciplina en la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

El trabajo de investigación se divide en cuatro capítulos. El primero corresponde a la



descripción y definición del problema, en ella se presenta la redacción del problema, el marco conceptual, la arquitectura del problema, identificación de las dimensiones del problema, marco institucional - normativo, las políticas públicas generales y específicas. El segundo corresponde a las causas del problema, se presenta, el marco teórico sobre las causas del problema, el análisis causal del problema, el árbol del problema, la transformación del árbol en medios y el árbol de medios. El tercero corresponde al diseño del prototipo, se presentan, el desafío de la innovación, experiencias que enfrentan al desafío, concepto de innovación, la idea de innovación, proceso de desarrollo del prototipo final, descripción del concepto, descripción del prototipo final, proceso de testeo, el prototipo de solución, la matriz de innovación, selección del indicador para reducir el problema, En el cuarto capítulo se presentan: análisis de deseabilidad, factibilidad, viabilidad y por consiguiente las conclusiones, bibliografía y los anexos.



## **Capítulo I. Descripción y definición del problema.**

### **1.1. Redacción formal del problema.**

El Perú como cualquiera de los países del mundo, con su población, territorio, su soberanía, su régimen jurídico y sus propios patrones socioculturales hace que seamos diferentes a otras naciones. En el proceso de desarrollo, transformación y la sostenibilidad de nuestro país, depende de cómo las personas naturales y jurídicas aporten a través de realización de un conjunto de actividades de interacción social y de cadenas productivas; pero los desajustes y los comportamientos sociales inequívocos pueden generar situaciones adversas o contrarias al desarrollo y la paz social del país.

Entendiendo la naturaleza y la complejidad del pensamiento humano y los grupos sociales con el afán de satisfacer sus necesidades atentan muchas veces contra los derechos de los demás. Ante esta situación en salvaguarda de los derechos de los personas e instituciones que constituyen el entorno social, la Policía Nacional del Perú, juega un papel preponderante en el ejercicio ciudadano, la función y el servicio público, es decir, el ordenamiento y la moderación del comportamiento social.

Desde la perspectiva del ordenamiento social, la Policía Nacional del Perú, como Institución encarga de garantizar, mantener y restablecer el orden interno, orden público y la seguridad ciudadana, asimismo, de prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad en todo el ámbito nacional<sup>1</sup>. La función policial, tiene como principio doctrinario la “disciplina”, valor fundamental que es asumido con honor y lealtad. Ser Policía implica, compromiso en el cumplimiento de los deberes propios respecto al prójimo y a uno mismo.

Cada día a través de diversos medios de comunicación (prensa escrita o televisivo) se publican el quebrantamiento de la disciplina en el ejercicio del servicio policial, lo cual hace

---

<sup>1</sup> Decreto Legislativo N° 1267. Ley de la Policía Nacional del Perú, 18 de diciembre de 2016, título preliminar artículo 3.

que manche de alguna manera la identidad y la buena imagen de la Institución Policial. Al respecto, la sociedad o el público no ve a la persona del policía quién cometió la falta o la infracción, sino, generaliza a la Institución de la PNP como el culpable del hecho.

Las infracciones y las faltas cometidas por el personal de la Policía Nacional del Perú tanto en Oficiales como por Suboficiales de acuerdo al hecho son sometidos a procesos administrativos disciplinarios, de acuerdo a la tipificación según la Ley N° 30714 del Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, las infracciones y sanciones pueden ser: Leves, Graves y Muy Graves, los criterios del bien jurídico afectado contemplados en la ley son: contra la disciplina, servicio policial, imagen institucional y la ética; trayendo como consecuencias el retiro del policía de la institución y el sometimiento a sentencia judicial, afectando así la identidad y dignidad del policía que cometió la infracción.

El Área de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú reporta que el año 2018, pasaron a procesos administrativos disciplinarios un total de 1959 policías, 128 oficiales y 1831 Suboficiales, entre los cuales 570 obtuvieron sanciones leves, 962 sanciones graves y 428 sanciones muy graves. Por consiguiente, en el año 2019 un total de 4286 policías fueron sometidos a procesos administrativos disciplinarios, entre ellos 268 Oficiales y 4018 Suboficiales. 502 policías obtuvieron sanciones leves, 2682 recibieron sanciones graves y 1101 fueron sancionados de manera muy grave.

El Área de RR. HH de la PNP se encarga de establecer las normas y los procedimientos administrativos disciplinarios a efectos de prevenir, regular y sancionar las infracciones cometidas por el personal de la Policía nacional del Perú, es la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General. Dentro de sus funciones le compete proponer directivas y programar planes de capacitación sistemática en temas disciplinarios a todos los órganos y unidades de la Policía Nacional del Perú. Dentro el hecho institucional se observa que la gestión disciplinaria presenta limitaciones, según los datos citados en el párrafo anterior, entre los

años 2018 y 2019, un total de 6245 policías han sido sometidos a procedimientos administrativos disciplinarios.

Los procedimientos administrativos disciplinarios a las que fueron sometidos los policías representan un número significativo, que afecta la buena imagen de la Institución de la Policía Nacional del Perú, al respecto, podemos deducir, que el responsable de la Oficina de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General no reúne las competencias necesarias que optimice la gestión de disciplina, tal como establece la norma el término de “preservar”, que indica establecer las previsiones del caso para que los policías no incurran a cometer infracciones y evitar las sanciones correspondientes.

La designación del cargo de Jefe de la oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú se da a través de Directivas de Asignación de Cargos, integrada por una Junta de Asignación de Cargos de Oficiales de Armas y de Servicio de la Policía Nacional del Perú. La Directiva de Asignación de Cargos no establece un tipo de perfil específico para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, lo cual conlleva a deducir que existe deficiencias en la gestión disciplinaria a causa de que, en la designación al cargo, no se contó con el perfil de puesto requerido para la designación del Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General.

La deficiencia en el perfil profesional para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP, conllevaría a que los oficiales asignados para dicho cargo no cuenten con todas las competencias y habilidades indispensables para cumplir adecuadamente las funciones inherentes a la Oficina de Disciplina, lo que podría afectar la gestión administrativa disciplinaria en la Policía Nacional del Perú en el futuro.

A continuación, se presentan la identificación de los elementos que configuran el tema de interés y la descripción de la cadena de valor del presente trabajo.

**Cuadro 1.**  
**Elementos del problema a nivel de tema de interés**

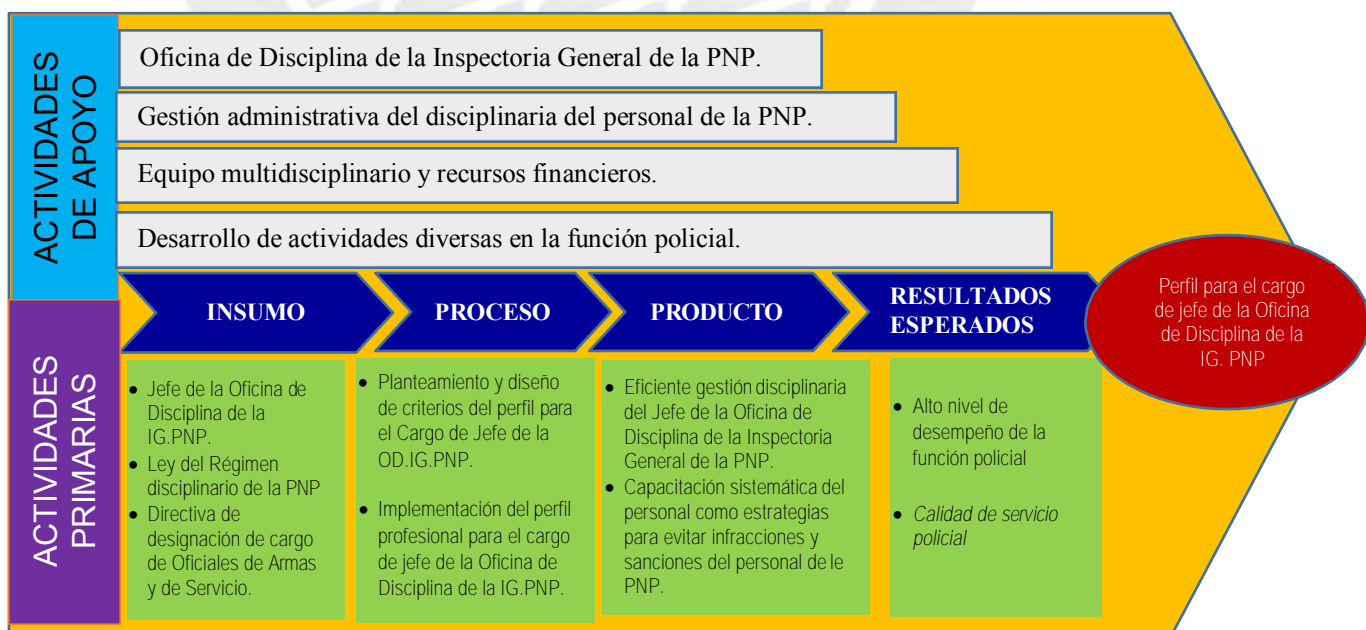
Número de Elemento	Elemento	Descripción
1	Condición	Carencia de perfil profesional del Jefe de Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP.
2	Fenómeno social negativo.	Deficiente investigaciones administrativas disciplinarias,
3	Ciudadanos afectados por la situación negativa.	Gestión administrativa disciplinaria, bienes jurídicos protegidos de la PNP, así como la ciudadanía en su conjunto.
4	Lugar donde habitan los ciudadanos afectados.	Policía Nacional del Perú y ciudadanía a nivel nacional.
5	Periodo de tiempo de análisis.	Oficina de Disciplina de Disciplina de la IG.PNP, 2019.

Fuente: Elaborado por los autores.

### 1.1.1. Descripción de la cadena de valor.

En la cadena de valor se establece las actividades primarias y de apoyo, constan de cuatro elementos: Insumos, proceso, productos y resultados, que a continuación se detalla en el gráfico.

Figura 1. Cadena de valor del perfil para el Cargo de Jefe de la O.D de la IG.PNP



Fuente: Elaborado por los autores.

## **Actividades primarias**

### **a) Insumos.**

- Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG.PNP. Es el responsable de la Gestión de la Oficina de Disciplina, encargada de la planificación, ejecución y evaluación de los procedimientos normativos, administrativos y disciplinarios de la función policial que incurran a infracciones del personal de la Policía Nacional del Perú.
- Ley del Régimen disciplinario de la PNP. Corresponde a la Ley del Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú N° 30714, en la que se encuentra la tipificación del Bien Jurídico afecta según el tipo de infracciones y las sanciones (leves, graves y muy graves) respectivas.
- Directiva de designación de cargo de Oficiales de Armas y de Servicio. Contempla los procedimientos para la ejecución de empleo y cargo, para la asignación de de cargos de Oficiales de Armas y de Servicios, en las jerarquías de Oficiales Superiores y Subalternos de la Policía Nacional del Perú. En amparo de la Ley N° 1276, Ley N° 1149 y el DS. N° 016-2013. IN, que señala que el empleo es la condición laboral del personal de la Policía Nacional del Perú, en situación de actividad en función de sus categoría y grado, se establece la Directiva de designación de cargo de Oficiales de Armas y de Servicio y la designación de los integrantes de la Junta de cambios.

### **b) Proceso.**

- Planteamiento y diseño de criterios del perfil para el Cargo de Jefe de la OD.IG.PNP. Comprende el análisis de los documentos normativos que regulan la designación de cargo de Oficiales de Armas y de Servicio, se plantea nuevos criterios que establecen ciertas competencias profesionales para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina.

- Implementación del perfil profesional para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG.PNP. es la puesta en marcha de la implementación del perfil profesional con los requisitos necesarios para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

c) **Producto.**

- Eficiencia en la gestión disciplinaria del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP. Capacidad de gestión administrativa, normativa, disciplinaria y manejo de los procedimientos administrativos por parte del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP.
- Capacitación sistemática del personal como estrategias para evitar infracciones y sanciones del personal de le PNP. Establecer planes y programas de motivación que promuevan capacitaciones sistemáticas para el desempeño de la función policial como estrategia cautelar a procedimientos administrativos disciplinarios por incurrir a infracciones y sanciones.

d) Resultados esperados.

- Buen desempeño de la función y *calidad del servicio policial*. *Alto nivel de identidad y profesionalismo del personal, buena imagen de la institución y reconocimiento social.*

**Actividades apoyo.**

- a) Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP.

Son Unidades Orgánicas creadas y constituidas por Ley de la Policía Nacional del Perú, entre ella tenemos 43 Oficinas de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía nacional del Perú.

- b) Gestión administrativa disciplinaria del personal de la PNP. La capacidad de direccionamiento, ejecución y evaluación de los procedimientos administrativos disciplinarios del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

- c) Equipo multidisciplinario y recursos financieros. Constituido por Oficiales del Grado Superior y profesionales especializados de otras disciplinas como: Psicólogos, sociólogos, abogados, entre otros.
- d) Desarrollo de actividades diversas en la función policial. Son las actividades y funciones que cumple el policía en las Unidades u Órganos Desconcentrados de la PNP en las diferentes regiones del País.

## **1.2. Marco conceptual del problema.**

### **1.2.1. Perfil.**

El Diccionario de la Real Academia (DRA, 2001) define al perfil como: Conjunto de rasgos particulares que caracteriza, identifican y distinguen a la persona como tal según sus capacidades de manera íntegra.

### **1.2.2. Perfil de puesto.**

El perfil de puesto implica, una serie de datos organizados sobre los requisitos y exigencias que solicitan para que una persona pueda desempeñarse apropiadamente en área de una organización, teniendo en cuenta los objetivos institucionales. Es decir, ante la necesidad de contar con un personal en la institución, es la elección y designación de la persona idónea para el puesto indicado. A continuación, citamos algunos autores que definen el perfil de puesto:

Alles (2011, p.307) determina que el perfil “es conjunto de características particulares que permiten realizar una descripción de alguien o algo”.

Chiavenato (2007) precisa que el perfil de puesto “es el instrumento que se ocupa de las necesidades que el individuo requiere efectuar, para poder asumir un puesto de trabajo definitivo de una compañía” (p.29).



Fernández (2006) puntualiza al perfil de puesto “como actividades particulares que debe efectuar el aspirante para desplegar de forma adecuada los trabajos y actividades propias del lugar en la función asumida” (p.11).

Según la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH (2013) determina que el perfil de puesto “son los datos organizados relacionado de un lugar dentro de la organización, como: su misión, las funciones, los requisitos y las exigencias que solicitan para que una persona pueda llevar y desempeñarse apropiadamente en un lugar” (p.3).

### 1.2.3. **Desempeño.**

Es la puesta en acción de las capacidades para ejercer una función siguiendo ciertos procesos de la organización desde las funciones de planificación, coordinación, ejecución y evaluación, que conlleven al logro de los objetivos.

Alles (2011) sostiene que el desempeño implica:

Es el conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. Conformado por la sumatoria de los conocimientos formales (instituciones) e informales (ámbito social), la experiencia práctica (campo laboral) y los valores. Los conocimientos son necesarios y más fáciles de adquirir, siendo las competencias aquellas que generan un comportamiento exitoso, factor importante para designar a una persona en el puesto requerido por la institución (p.123).

### 1.2.4. **Competencias.**

Las competencias es el conjunto de capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y valores que configuran a toda persona para actuar, desempeñarse, cumplir un rol al asumir un cargo de manera eficiente y productiva. Al respecto citamos algunos autores que precisan el término de competencia para una mejor comprensión:

Alles (2011) en relación al término de competencia hace referencia a las “características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.97).

Spencer & Spencer, citado por Alles (2011) señala:

Que una competencia es una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral (p.97).

Levy-Leboyer, citado por Alles (2011) hace hincapié que las competencias son:

Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas” (p.97).

#### 1.2.5. **Recursos Humanos.**

Es el área responsable de la gestión del personal. Desde la Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en la planificación, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal para alcanzar los objetivos relacionados con el trabajo (Montes & Gonzáles, 2006, p. 9).

#### 1.2.6. **Organización.**

Los seres humanos por naturaleza tienden interactuar, comunicarse unos con otros por sus limitaciones individuales, para ello deben constituirse y organizarse para lograr múltiples objetivos, una organización es un sistema complejo con fines propios, políticas, personas, funciones, áreas, objetivos, personería jurídica que realizan actividades según los

fines para los que fue creado al servicio de la comunidad. (Chiavenato, 2001, p. 126).

#### 1.2.7. Estructura de cargos de la PNP.

Los cargos están determinados por la condición laboral del personal de la Policía Nacional en situación de actividad en función a su categoría y grado, se establece de acuerdo al Cuadro de Organización y el Cuadro de Personal, que se asigna al personal con empleo de acuerdo a las listas de rendimiento profesional o técnico, especialidades funcionales, antigüedad y necesidad de servicio, se ejecuta anualmente: Oficiales de Armas, Oficiales de Servicio, Suboficiales de Armas y Suboficiales de Servicio<sup>2</sup>.

#### 1.2.8. Estructura orgánica de la PNP.

Las funciones y organización interna de los órganos y unidades orgánicas que conforman la estructura orgánica de la Policía Nacional del Perú, se establecen en el artículo N° 7 del Reglamento del presente Decreto Legislativo N° 1267 y se sujetan a los lineamientos de las normas que regulan la organización y funciones de las Entidades del Estado<sup>3</sup>.

#### 1.2.9. Competencia y funciones de la PNP.

Tomando como referencia el artículo N° 1 de la D.L. N° 1267, la Policía Nacional del Perú ejerce competencia funcional y exclusiva a nivel nacional en materia de orden interno y orden público; y competencia compartida en materia de seguridad ciudadana; presta atención protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantiza el cumplimiento de las leyes, la seguridad del patrimonio público y privado<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Directiva N° 019-2019.COMGEN.PNP/DIRREHUM-PNP.B, aprobada mediante R.C.G. 731\_2019.CG.PNP/EMG. Procedimientos de asignación de cargos de oficiales de armas y servicios de la PNP para año 2020. 18 noviembre 2019, p. 5.

<sup>3</sup> Decreto Legislativo N° 1167. Ley de la Policía Nacional del Perú. 16 diciembre 2016. P. 4.

<sup>4</sup> Decreto Legislativo N° 1167. Ley de la Policía Nacional del Perú. 16 diciembre 2016. P. 2.

#### 1.2.10. **Gestión.**

La gestión implica: acción, movimiento, suscitar cambio, direccionar una institución o un ente social para lograr resultados, es decir, poner en movimiento un conjunto de actividades para lograr un objetivo, al respecto:

Villamayor & Lamas (1998) afirma que gestionar es una acción integral, entendida como:

Un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática.

#### 1.2.11. **Gestión administrativa disciplinaria.**

Gestión disciplinaria está enfocado en el conocimiento y aplicación de las normas para regular y orientar de manera óptima las funciones del personal policial y aplicar los procedimientos administrativos de manera correcta. Galaz & Ruiz (2011) sostiene que, en una institución compartida, es indispensable contar con un conjunto de reglas o leyes que regulen el comportamiento de las personas en el centro laboral o en cualquier contexto social.

Anzola (2002) afirma que la gestión administrativa:

Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (p. 70).

Gómez (2011) en relación al fundamento del Derecho disciplinario en la llamada relación especial de sujeción, afirma:

Que la acción disciplinaria se produce dentro de la relación de subordinación que existe

entre el funcionario y la Administración en el ámbito de la función pública y se origina en el incumplimiento de un deber o de una prohibición, la omisión o extralimitación en el ejercicio de las funciones, la violación del régimen de inhabilidades, incompatibilidades, etc., y su finalidad es la de garantizar el buen funcionamiento, moralidad y prestigio del organismo público respectivo (esto es) la potestad disciplinaria ha de ejercerse con atención a los principios de la función administrativa y del servicio público, como a los fines esenciales del Estado (p.129).

#### 1.2.12. **Disciplina policial.**

La Ley N° 30714, en su artículo 1, establece que la disciplina policial: Es la condición esencial de la Policía Nacional del Perú. Se entiende como el acatamiento consciente y voluntario de las órdenes que se dictan con arreglo a ley, que permite asegurar la unidad de acción y el cumplimiento de la finalidad fundamental, misión y funciones institucionales<sup>5</sup>.

#### 1.2.13. **Acto administrativo disciplinario.**

En el artículo 4 de la Resolución Ministerial N° 448, determina que la Oficina de Disciplina de la PNP, plantea que el acto administrativo disciplinario: Es la declaración de los órganos del Sistema Disciplinario Policial emitida en un procedimiento administrativo disciplinario, destinada a producir efectos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados<sup>6</sup>.

#### 1.2.14. **Oficina de disciplina.**

En el artículo 4 de la Resolución Ministerial N° 448, determina que la Oficina de Disciplina de la PNP: Son órganos de investigación del Sistema Disciplinario Policial, conformada por personal policial. Asumen competencia dentro de la circunscripción

<sup>5</sup>Ley N° 30714. Ley del Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú. 30 diciembre de 2017, p. 1.

<sup>6</sup>Resolución Ministerial N° 448-2018. IN. Proyecto del Reglamento de la Ley 30714 Régimen Disciplinario de la PNP. 28 marzo 2018, p. 4.

territorial local o nacional asignada<sup>7</sup>.

#### 1.2.15. **Dirección.**

Es uno de los procesos de la gestión conocido también como una función de la administración que está cohesionado con la acción de planificar, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar resultados de la organización.

Ministerio de Fomento de España (2005) establece que el término dirección se refiere a:

La persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización, a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) puede operar eficazmente (p. 1).

#### 1.2.16. **Inspectoría General PNP.**

Según la Ley 30714 Ley del Régimen Disciplinario de la PNP, la Inspectoría General de la PNP, es el órgano de la Policía Nacional del Perú, de carácter sistémico y normativo, encargado de preservar, controlar y supervisar la disciplina, la imagen institucional, la ética y la calidad del servicio policial a nivel nacional.

#### 1.2.17. **Ética Policial.**

La Ley 30714, Ley del Régimen Disciplinario de la PNP, establece en su artículo 5, numeral 1, que la Ética policial: Es el conjunto de principios, valores y normas de conducta, que regula el comportamiento del personal de la Policía Nacional del Perú. Su observancia genera confianza y respeto en las personas, la sociedad, la patria y la institución.

---

<sup>7</sup>Resolución Ministerial N° 448-2018, ... p. 6.

### **1.2.18. Disciplina policial.**

La Ley 30714, Ley del Régimen Disciplinario de la PNP, establece en su artículo 5, numeral 2, que la Disciplina policial: Es la condición esencial de la Policía Nacional del Perú. Se entiende como el acatamiento consciente y voluntario de las órdenes que se dictan con arreglo a ley, que permite asegurar la unidad de acción, el cumplimiento de su misión y las funciones institucionales.

### **1.2.19. Servicio Policial.**

La Ley 30714, Ley del Régimen Disciplinario de la PNP, establece en su artículo 5, numeral 3, que el Servicio policial: Es el conjunto de actividades que ejecuta el personal de la Policía Nacional del Perú en situación de actividad para el cumplimiento de la misión y funciones institucionales, de acuerdo a lo estipulado en la Constitución Política del Perú, las leyes y reglamentos.

### **1.2.20. Valor Público.**

Referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta una organización u institución a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población (Escobar, 2016).

### **1.2.21. Valores éticos.**

Conjunto de normas, guías de comportamiento que regulan nuestras conductas, actitudes y los modos de actuar ante los demás, direccionándonos a la realización o al éxito profesional, haciendo el bien a los demás actuando de manera correcta, a través de la realización de un conjunto de acciones de índole personal o social. (Barrios, 2013, p. 41).

Cuadro 2.

Relación de concepto con la necesidad a solucionar.

Área	Campo de acción	Funciones	Fin	Necesidad
Organización (PNP)	Inspectoría General de la PNP. Oficina de disciplina	Gestión de disciplina policial	Acto administrativo.  Valor público.	Mejora de la gestión disciplinaria en la PNP.
Recursos Humanos	Estructura orgánica de PNP. Estructura de cargos de la PNP	Desempeño.  Servicio policial	Valor éticos	Formular criterios para asignación del cargo OD. PNP
Perfil	Perfil de puesto por competencias.	Gestión administrativa disciplinaria.	Ética policial	Proponer la implementación de un perfil profesional para la gestión de disciplina

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3. Arquitectura del problema.

Cuadro 3.

Perfil profesional para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG.PNP-2019.

Pregunta	Objetivo	Hipótesis	Fuente de dato	Herramientas
Pregunta principal: ¿Es coherente el diseño del perfil del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019 con las funciones que a éste se le asignan?	Determinar si el perfil es coherente con los objetivos y eficiente en la gestión disciplinaria del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019.			
Preguntas Secundarias: ¿Cuál es el perfil a nivel académico para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019?	Determinar el perfil a nivel académico para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019.	Los aspectos académicos no son considerados en el diseño del perfil del postulante al Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019.	Dirección de Recursos humanos de la PNP. Oficina de Recursos Humanos de la IG PNP.	Revisión documental secundaria.  Encuestas.
¿Cuál es el perfil a nivel de experiencia laboral para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019?	Determinar el perfil a nivel de trayectoria laboral para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019.	No se considera la trayectoria laboral con un criterio coherente de los postulantes al cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019.	Oficiales y Suboficiales de la PNP. Inspectoría descentralizada Oficina de Disciplina.	Encuesta.  Entrevistas.



¿Cuál es el perfil a nivel administrativo para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019?	Determinar el perfil a nivel administrativo para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019.	Las competencias y capacidades administrativas no son consideradas en relación con el perfil de los postulantes al cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019.	Oficiales y Suboficiales de la PNP. Inspectoría descentralizada Oficina de Disciplina	Encuesta. Entrevistas
¿Cuál es el perfil a nivel de trayectoria personal para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019?	Determinar el perfil a nivel de desarrollo personal para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019.	Algún aspecto del nivel de desarrollo personal no se toma en cuenta al evaluar a los postulantes al cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP-2019.	Oficiales y Suboficiales de la PNP. Inspectoría descentralizada Oficina de Disciplina	Encuesta. Entrevistas
¿El perfil ha sido diseñado en función del alineamiento de los objetivos estratégicos operativos institucionales de disciplina?	Establecer el diseño del perfil de puesto alineado en función de los objetivos que tiene la organización de tal manera que su elección sea competente para la gestión administrativa disciplinaria.	Hay un alineamiento entre el diseño del perfil puesto, y el rol y objetivos de la organización.	Archivos Documentales	Ley N°30714 del año 2017. Directiva de cambios.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en consideración la necesidad identificada en la arquitectura del problema, para darle consistencia a dicha necesidad se procedió a recoger información a través de la aplicación de una encuesta piloto a una muestra de 20 Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú, dicha muestra comprendió a 10 Jefes de Oficina de Disciplina de la PNP y a 10 Jefes de la Inspectoría Descentralizada de la PNP, para tal efecto se consideró 5 dimensiones, cuyos resultados fueron las siguientes.

### 1.3.1. Perfil académico.

Tabla 1.

Frecuencias porcentuales de conocimiento y dominio de competencias

Conocimiento y dominio de competencias en gestión de disciplina.		Alternativa			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Área/Unidad	Jefe de Inspectoría Descentralizada.	4	40%	6	60%
	Jefe de Oficina de Disciplina.	2	20%	8	80%

En el perfil académico en el ítem: ¿En el cargo que ostenta como Jefe de la Unidad de Inspectoría Descentralizada o como Jefe de la Oficina de Disciplina, en la designación para

el cargo se tuvo en cuenta el conocimiento y dominio de las competencias profesionales en gestión disciplinaria? Los resultados muestran que el 40% de Jefes de Inspectorías de Descentralizadas manifiestan que SÍ tuvieron en cuenta el conocimiento y dominio de competencias en gestión de disciplina para la designación del Puesto, mientras que el 60% expresan que NO. Los Jefes de la Oficina de Disciplina encuestados, el 20% manifiestan que SÍ tuvieron en cuenta el conocimiento y dominio de competencias en gestión de disciplina para la designación del Puesto, mientras que el 80% expresan que NO.

Al respecto, tanto los Jefes de Inspectoría Descentralizada como los Jefes de la Oficina de Disciplina, no detallan las competencias profesionales referidos a gestión de disciplina, solo expresan que desde su formación como Oficiales de Armas están preparados para ejercer una función administrativa en la Policía Nacional del Perú.

Tabla 2.

Frecuencias porcentuales de formación académica

Formación académica: Estudios de postgrado, especialización, otros títulos universitarios		Alternativa			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Área/Unidad	Jefe de Inspectoría Descentralizada	7	70%	3	30%
	Jefe de Oficina de Disciplina	5	50%	5	50%

En el perfil académico referido a la formación académica, en el ítem: ¿En su formación académica cuenta con otros títulos universitarios, estudios de posgrado u especializaciones afines a la gestión disciplinaria? Los resultados muestran que el 70% de los Jefes de Inspectorías de Descentralizadas SÍ cuentan con estudios de postgrado, especializaciones y otro título universitario, un 30% expresan no contar con ello.

Los Jefes de la Oficina de Disciplina encuestados, el 50% expresan que SÍ cuentan con estudios de postgrado, especializaciones y otro título universitario y un 50% expresan NO contar con dicho rubro. Al respecto, tanto los Jefes de Inspectoría Descentralizada como los Jefes de la Oficina de Disciplina manifiestan en su totalidad desde su formación académico profesional, están formados para ejercer una función administrativa dentro de cualquier Unidad de la Policía Nacional del Perú, las maestrías y doctorados se centran en el campo

de administración, las especializaciones están dadas de acuerdo a las Unidades o Divisiones que presta servicio la Policía Nacional del Perú, los títulos universitarios con los que cuentan son: en abogacía, contabilidad, administración y otros que compete al rubro de la Policía Nacional del Perú.

En relación a la Gestión Disciplinaria, tanto los Jefes de Inspectoría Descentralizada como los Jefes de la Oficina de Disciplina, en su formación profesional no detallan la necesidad de prepararse académicamente en Gestión de Disciplina por la naturaleza de su formación en el campo de Policía Nacional del Perú, que pueden ocupar cargos o un puesto en cualquier Unidad o División de la PNP.

### 1.3.2. Perfil en experiencia laboral.

*Tabla 3.*

*Frecuencias porcentuales de trayectoria laboral*

Cargos asumidos en Divisiones, Unidades, Oficinas de la PNP		Alternativa			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Área/Unidad	Jefe de Inspectoría Descentralizada	10	100%	0	0%
	Jefe de Oficina de Disciplina	10	100%	0	0%

En el perfil de trayectoria laboral, en el ítem: ¿Cómo Oficial de Armas, ha asumido cargos en las diferentes Divisiones, Unidades y oficinas de la Policía Nacional del Perú, anteriores a la que hoy ocupa? Los resultados muestran el 100% de Jefes de la Inspectoría Descentralizada y el 100% de Jefes de la Oficina de Disciplina expresan SÍ han asumido cargos en las diferentes Unidades y Divisiones de la Policía Nacional del Perú, al respecto detallan haber ejercido funciones en: Gestión de comisarías, Unidades descentralizadas de investigación criminal, Secretaria de Inspectoría General, División de Inspecciones, Seguridad de Estado, otros que competen a otras Unidades o Divisiones de la Policía

Nacional del Perú, es decir, antes de ocupar el presente cargo.

En lo que compete a la experiencia laboral en la Inspectoría Descentralizada un 30% de encuestados, manifiestan tener experiencia en dicho cargo, asimismo, el 40% de Jefes encuestados de la Oficina de Disciplina manifiestan tener experiencia en el cargo que actualmente se encuentran en función.

### 1.3.3. Perfil en gestión administrativa.

Tabla 4.

Frecuencias porcentuales de gestión administrativa

Determina que la gestión administrativa disciplinaria es un proceso muy complejo por la diversidad de casos de infracciones.		Alternativa			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Área/Unidad	Jefe de Inspectoría Descentralizada	10	100%	0	0%
	Jefe de Oficina de Disciplina	10	100%	0	0%

En el perfil de gestión administrativa, en el ítem: ¿Cómo gestor y responsable de la Unidad de Inspectoría descentralizada o Jefe de la Oficina de Disciplina, considera que la gestión administrativa disciplinaria es un proceso de muy complejo por la diversidad de casos de infracciones del personal de la PNP? Los resultados nos muestran que el 100% de encuestados de la Inspectoría Descentralizada de la PNP y el 100% de encuestados de la Oficina de Disciplina, consideran que la gestión de disciplina es un proceso muy complejo, porque el área se enfrenta al factor humano, de acuerdo a la función que cumple el policía los actos de negligencia lo conllevan a someterse a medidas administrativas disciplinarias, infracciones y sanciones. Al respecto, el Jefe de la Oficina de Disciplina en relación a la función administrativa, es aplicar y hacer cumplir la Ley de Régimen Disciplinario de la

PNP. Asimismo, expresan que desde el área para cumplir su función por lo menos en un nivel de gestión buena, tienen que consultar a otros profesionales de otras ramas del conocimiento humano (juristas, psicólogos, sociólogos, maestros, sacerdotes, administradores) para conocer algunos procedimientos en materia de gestión disciplinaria a fin de actuar de manera correcta.

Tabla 5.

Frecuencias porcentuales de acciones prioritarias en gestión disciplinaria.

Acción y toma de decisión como Jefe de la Oficina de Disciplina en gestión disciplinaria.	Área / Unidad			
	Jefe de Inspectoría Descentralizada		Jefe de Oficina de Disciplina	
	F	%	F	%
Indicador				
1. Proceder de acuerdo a normas y someter al policia infractor a medidas disciplinarias y la sanción respectiva	8	80%	7	70%
2. Gestionar, formular planes, programas o mecanismos de prevención de infracciones para el buen desempeño de la función policial.	2	20%	3	20%

En el perfil de Gestión Administrativa en relación Acción y toma de decisión como Jefe de la Oficina de Disciplina en gestión disciplinaria. El 80% de encuestados de la Inspectoría Descentralizada consideran que la mejor toma de medidas en gestión disciplinaria es: Proceder de acuerdo a normas y someter al policia infractor a medidas disciplinarias y la sanción respectiva, y el 20% expresan que la mejor medida en gestión disciplinaria es: Gestionar, formular planes, programas o mecanismos de prevención de infracciones para el buen desempeño de la función policial.

Los Jefes de la Oficina de Disciplina encuestados, el 70% expresan que la mejor medida en gestión disciplinaria es: Proceder de acuerdo a normas y someter al policia infractor a medidas disciplinarias y la sanción respectiva y el 30% consideran que la mejor toma de decisión es: Gestionar, formular planes, programas o mecanismos de prevención de

infracciones para el buen desempeño de la función policial. Los resultados muestran, que la Inspectoría Descentralizada como las Oficina Disciplina en materia de procedimientos administrativos disciplinarios del personal policial que ha incurrido en infracción, se procede de acuerdo al régimen de disciplina de la Policía Nacional del Perú. Como administrador de la Oficina de Disciplina, no se toma en cuenta en la gestión, la formulación de planes, programas o mecanismos de prevención de infracciones para el buen desempeño de la función policial, como un mecanismo para contrarrestar y reducir las infracciones y sanciones.

#### 1.3.4. Perfil en desarrollo personal.

Tabla 6.

Frecuencias porcentuales de desarrollo personal.

Realización personal, profesional, reconocimientos al buen desempeño policial.		Alternativa			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Área/Unidad	Jefe de Inspectoría Descentralizada	10	100%	0	0%
	Jefe de Oficina de Disciplina	10	100%	0	0%

En el perfil de desarrollo personal, en el ítem: ¿Cómo gestor de la Unidad de Inspectoría descentralizada o Jefe de la Oficina de Disciplina, como parte de su realización personal - profesional, por el buen desempeño de la función policial y la identificación institucional, ha recibido condecoración y reconocimientos? Los resultados muestran que el 100% de encuestados de la Inspectoría Descentralizada de la PNP y el 100% de encuestados de la Oficina de Disciplina, expresan sentirse satisfechos por los logros alcanzados por el grado y rango obtenido como Oficiales de Armas. Manifiestan que las condecoraciones y reconocimientos recibidos han sido otorgados por la institucional policial, por la autoridad municipales y los gobiernos regionales o por la Entidad del Ministerio del Interior.

### 1.3.5. Alineación del perfil de puesto con los objetivos institucionales en gestión disciplinaria.

Tabla 7.

Frecuencias porcentuales de criterios para el perfil de puesto.

Criterios establecidos para el perfil de puesto por la junta de cambios		Alternativa			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Área/Unidad	Jefe de Inspectoría Descentralizada	10	100%	0	0%
	Jefe de Oficina de Disciplina	10	100%	0	0%

En el perfil profesional para el puesto, en el ítem: ¿La Junta de Cambios para la designación del cargo de Jefe de la Unidad de Inspectoría Descentralizada o como Jefe de la Oficina de Disciplina, estableció criterios en el perfil para el puesto requerido? Los resultados nos muestran que el 100% de encuestados de la Inspectoría Descentralizada de la PNP y el 100% de encuestados de la Oficina de Disciplina, manifiestan que en la designación del cargo que hay asumido sin han tenido en cuenta los criterios establecidos en el Decreto Legislativo N° 1230 y en el Decreto Legislativo N° 1242, y la Directiva N° 01 -19-2018-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B, que regula la designación de Cargo de Oficiales para el 2019. En cuya Directiva de la Junta de Cambios se establecen tres (3) factores para los Oficiales de Armas: Factor: Formación académica, Factor: Experiencia en el servicio policial y el Factor: Moral y disciplina.

Teniendo en cuenta la normativa que regula la designación de cargos de Oficiales de Armas y de Servicio para el 2019, la alineación del perfil de puesto con los objetivos estratégicos de la institución en gestión disciplinaria de la PNP, lo analizamos tomando en cuenta el Plan Anual de Estratégico Sectorial Multianual (PESEM, 2016 -2021), aprobado mediante la Resolución Ministerial N° 1805 – 2016.IN, del Ministerio del Interior (29 diciembre 2016), los Objetivos Estratégicos PESEM no contempla aspectos relacionados al

Régimen Disciplinario en relación a la Gestión Administrativa Disciplinaria y las Políticas de Designación de Cargos de Oficiales de Armas y de Servicio del personal de la PNP, que contribuyan al desarrollo de las competencias profesionales en esmero de la buena imagen institucional.

La Resolución de la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú N°136-2019-COMGEN/EMP-PNP (9 marzo 2019), enfatiza, que el perfil del policía de la PNP es el aspecto fundamental para el correcto funcionamiento y desempeño de la institución, es el potencial humano; este factor, es un recurso crítico de importancia trascendental para el cumplimiento de las funciones policiales respetando las normas, procedimientos y condiciones de riesgo (...), que el ser humano como el policía debe estar fortalecido por un conjunto de cualidades éticas y morales, de forma que transmita seguridad y confianza al ciudadano, tales como: responsabilidad, dignidad, firmeza, honestidad, personalidad, prudencia, voluntad, dominio de sí mismo, delicadeza, pulcritud, tolerancia, moderación y seguridad <sup>8</sup>,

El perfil al que se hace alusión se refiere al perfil general de la formación policial y al desempeño de la función policial; por consiguiente, en el Plan Operativo Institucional de la Policía Nacional del Perú del Año Fiscal 2019, aprobado mediante la Resolución de la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú N°380 -2019-COMGEN/EMP-PNP (01 julio de 2019), en los documentos citados y analizados, no se observa alineamiento entre los objetivos estratégicos con las políticas y el perfil para la designación de los cargos en materia de competencia en gestión disciplinaria administrativa. La intención del proyecto de innovación busca establecer la alineación entre la implementación del perfil para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina, con los Objetivos del Plan Estratégico Institucional, el Plan

---

<sup>8</sup> Ministerio del Interior (2019). Plan Estratégico de la Policía Nacional del Perú 2018-2021, aprobado mediante Resolución de la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú N°136-2019-COMGEN/EMP-PNP (9 marzo 2019).



Operativo Institucional y con la normativa en materia de gestión disciplinaria y la designación de cargos en la PNP.

#### **1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema.**

##### **1.4.1. Marco normativo frente al problema.**

La Policía Nacional del Perú está regulado mediante normas amparadas por la Constitución Política del Perú. Como Institución del Estado Peruano 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, tiene su Personería Jurídica amparados por el Decreto Legislativo N°1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, su Reglamento D. S. N° 026-2017-IN, Modificado D.S. N° 011-2019).

La Policía Nacional del Perú, es una institución de carácter sistémica, normativa, disciplinaria, de servicio público; 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 todo el Estado Peruano. La Policía Nacional del Perú en su condición de fuerza pública del Estado ejerce competencia funcional y exclusiva a nivel nacional en materia de orden interno y orden público y competencia compartida en materia de seguridad ciudadana.

La Policía Nacional del Perú como un organismo del Estado en su sistema operativo y funcional obedece a un conjunto de normas, como son decretos, leyes, decretos supremos, resoluciones ministeriales y directivas, tal como se denota en la Tabla 9. En las normas se establecen la funcionalidad de cada unidad, división de la PNP de acuerdo a su estructura orgánica, como son: su finalidad, las funciones, atribuciones, facultades, la organización básica, las especialidades, los regímenes del personal, instrucción y económica de la PNP.

## Cuadro 4.

## Normas generales y disciplinarias que regular la PNP.

LEY / DECRETO	REGLAMENTO	SITUACIÓN
Ley Orgánica de PNP N°30506	Proceso	Vigente
Decreto Legislativo N° 1149 (2012). Lay de la carrera y situación del personal de la PNP	D.S. N° 016-2013IN	Modificado
Decreto Legislativo N° 1267 (2016) Ley de la Policía Nacional del Perú	D.S. N° 026-2017. IN Modificado por D.S. N° 011-2019)	Modificado Vigente
Decreto Legislativo N° 1268 (2016) Régimen disciplinario		Derogada
Ley N° 30714 (2017) Régimen disciplinario	Proceso	Vigente
Ley N° 30713 (2017) Deroga el D.L. N° 1268. Régimen Disciplinario	D.S. ° 005-2017.IN	Derogada Vigente
Decreto Legislativo N° 1150 (2012). Modificado por D.L. N° 1193 Regula el Régimen Disciplinario.	D.S. N° 011-2013 IN, derogada por: D.S. N° 013-2016 IN	Modificado Derogado Vigente
Decreto Legislativo N° 1230 (2015). Modifica D.L. N° 1148 (2015). Ley de la PNP.	Proceso	Modificado Vigente
Decreto Legislativo N° 1242 (2016) Modifica D.L. N° 1149 (2012). Ley de la Carrera y situación del personal PNP.	Proceso	Modificado Vigente
Directiva N° 01 -19-2018-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B.	Caducó	Vigencia año 2019
Directiva N° 019-2019-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B.	Proceso	Vigencia año 2020

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la identificación de la realidad problemática dentro del marco normativo, se cuenta con dispositivos legales, que regulan el régimen disciplinario de la PNP y los perfiles tanto para la designación de cargo y de ascensos, como son:

Las normas de régimen disciplinario de la PNP, tenemos: Ley N° 30714 (2017) Ley de Régimen disciplinario de la PNP, Ley N° 30713 (2017) que deroga el D.L. N° 1268. Régimen Disciplinario; Decreto Legislativo N° 1150 (2012) modificado por D.L. N° 1193,

que Regula el Régimen Disciplinario.

Las normas en relación al perfil tanto para la designación de cargos a oficiales y de ascenso, tenemos: Decreto Legislativo N° 1242 (Año 2016), modifica D.L. N° 1149 (2012) Ley de la Carrera y situación del personal PNP. Decreto Legislativo N° 1230 (2015), modifica D.L. N° 1148 (2015). Ley de la PNP; Decreto Legislativo N° 1242 (2016) que modifica D.L. N° 1149 (2012) Ley de la Carrera y situación del personal PNP, Directiva N° 01 -19-2018-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B y la Directiva N° 019-2019-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B, ambas normas regulan la designación de cargo de Oficiales y de Servicio.

#### 1.4.2. **Marco institucional frente al problema.**

Considerando las funciones de las Inspectorías Descentralizadas y las Oficinas de Disciplina de la Policía Nacional del Perú, cuya designación de los Jefes en dicha Área, Unidad o División de la PNP, tiene como función regular u gestionar los procedimientos administrativos disciplinarios del personal de la PNP. La gestión de disciplina desde la Inspectorías Descentralizadas y las Oficinas de Disciplina, está regulada por el Decreto Legislativo N° 1230 (2015), modifica D.L. N° 1148 (2015). Ley de la PNP; Decreto Legislativo N° 1242 (2016) que modifica D.L. N° 1149 (2012) Ley de la Carrera y situación del personal PNP, la misma que determina los perfiles, los criterios y los procedimientos para la designación de cargos de Oficiales y otros. Al respecto, cabe aclarar que no existe una norma donde establezca un perfil profesional específico con criterios válidos, sólidos y consistentes para la designación del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP, situación que es regulado a través de una Directiva de Junta Cambios de Oficiales de Armas.

Desde el problema identificado como es la necesidad de contar con la implementación de un perfil profesional para el Puesto de jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría

General de la Policía Nacional del Perú, nos amparamos de la Resolución Ejecutiva N°267-2018-SECEJE-PNP/SEC, que aprueba la Directiva N° 01-2018-PNP/SECEJE/DIRREHUM-DIVTAHUM, Normas para la formulación, aprobación y actualización de los perfiles de puestos en la Policía Nacional del Perú. Siendo su finalidad contar con perfiles de puestos ajustados a las necesidades de los servicios que presta la PNP a través de su personal que permita gestionar los procesos técnicos del Decreto Legislativo N° 1149 Ley de la Carrera y Situación Policial modificada por Decreto Legislativo N° 1242 (2016), en concordancia con el Decreto Legislativa N°1267.

La Directiva N° 01-2018-PNP/ en cuestión, establece que los órganos y las unidades orgánicas son responsables de elaborar y visar los perfiles de puestos, asimismo, la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM) brinda el acompañamiento técnico a los órganos y unidades orgánicas en la elaboración de los perfiles; los revisa para asegurar que su contenido sea coherente, que las funciones del puesto se encuentren enmarcadas dentro de las funciones generales de su dependencia, y que no se presente duplicidad; siendo su aprobación a través de un informe favorable. Desde esta perspectiva surge la necesidad de implementar un perfil profesional para el Puesto de jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

#### 1.4.3. **Políticas públicas generales.**

Resolución de Secretaría General N° 108-2018-IN/SG que define a la Policía Nacional del Perú como entidad pública Tipo B del Ministerio del Interior para efectos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (aprobado por D.S. N°054-2011-PCM) amparada en las política de Acuerdo Nacional, plantea 6 ejes estratégicos guarda relación con el tercer eje: Estado y Gobernabilidad y con

la cuarta política del Acuerdo Nacional: Estado eficiente, transparente y descentralizado”, establece el compromiso de construir y mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno, transparente al servicio de las personas y de sus derechos, que promueva el desarrollo, el buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos.

Política General del Gobierno al 2021, consideramos que guardan relación con la política de Fortalecimiento Institucional para la gobernabilidad: que implica fortalecer las capacidades del Estado para atender efectivamente las necesidades ciudadanas y la política de Desarrollo social y bienestar de la población; implica calidad de vida y seguridad ciudadana.

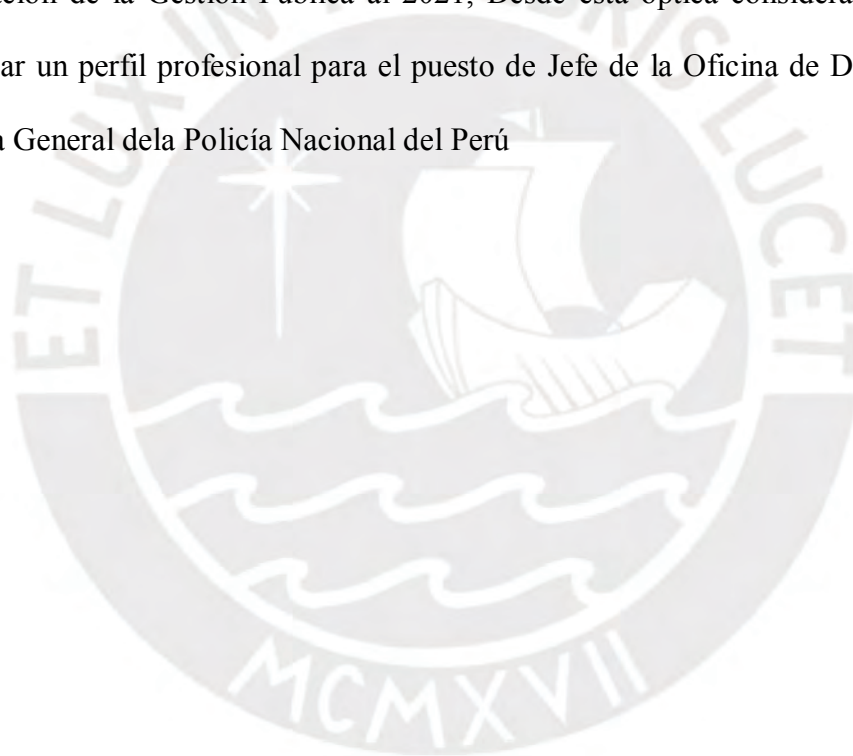
Para garantizar el cumplimiento de la política pública general del Estado Peruano implementó la DIRECTIVA N° 004-2017-SERVIR/GDSRH de la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil y la Directiva N° 01-2018-PNP, establecen que las entidades públicas deben contar con perfiles de puestos ajustados a las necesidades de los servicios que prestan y que les permitan gestionar los demás procesos del sistema; lo cual contribuye a la mejora continua de la gestión de los recursos humanos en el Estado y al fortalecimiento del servicio civil, enfatizando que la PNP es una entidad pública, por lo tanto para asumir el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP, es indispensable contar con un perfil profesional específico para la designación de cargo.

#### 1.4.4. **Políticas públicas específicas frente al problema identificado.**

La Ley N° 27658 (2002) y reglamento Decreto Supremo N°030-2002.PCM Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, cuya finalidad fundamental es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. Asimismo, el DS. N°004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de

la Gestión Pública al 2021, dirigido a todas las entidades públicas en todos los niveles de gobierno: Ministerios y organismos nacionales rectores de sistemas funcionales, que de manera articulada deben formular políticas nacionales, así como apoyar y supervisar su aplicación coherente.

Las normas contienen orientaciones y recomendaciones de aplicación general respecto a lo que debería hacer cada una de ellas para servir mejor al ciudadano, desarrollar una gestión pública para resultados y contribuir al desarrollo nacional, regional y/o local. Tomado como referencia la Ley de Modernización de la Gestión del Estado y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, Desde esta óptica consideramos oportuno implementar un perfil profesional para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú



## **Capítulo II. Causas del problema.**

### **2.1. Marco teórico sobre las causas del problema.**

#### **2.1.1. Deficiencias en el perfil por competencias en gestión disciplinaria.**

La política disciplinaria de la Policía Nacional, es un mecanismo de control interno, asimismo su importancia radica en la eficiencia y la optimización de la función policial. La normativa disciplinaria, busca regular el régimen disciplinario del funcionario y/o servidor público que incumple con sus deberes puede incurrir en responsabilidad de carácter patrimonial (civil), penal o disciplinaria.

El régimen disciplinario de la Policía Nacional del Perú en referencia a la Ley N° 30714 (año 2017) tiene como finalidad, establecer los principios éticos profesionales y de disciplina en el comportamiento del personal policial que aseguren la optimización del servicio policial en beneficio de la persona, la sociedad y el Estado, así como contribuir a elevar la imagen institucional y reafirmar la autoridad policial. También la norma establece como parte de los bienes jurídicos, la norma busca la protección y el desarrollo de la función policial, tales como: la ética policial, la disciplina policial, el servicio policial y la imagen Institucional.

El perfil determina, las competencias, el tipo de profesional, capacidades, valores, actitudes, selección y designación de la persona para el puesto requerido o el cargo a ocupar. El que asume el cargo como gestor debe actuar, buscar y elevar las potencialidades de cada uno de los miembros de la organización para el buen desempeño laboral de manera corporativa y en términos de excelencia.

La policía Nacional del Perú, está definida como una organización u institución; integrada por un conjunto de personas con competencias desarrolladas y cada miembro que la integra de acuerdo a su función laboral hace que la institución sea cada día más sólida e eficiente. Al respecto, Vallejos (2016) afirma:

Que las organizaciones u instituciones se constituyen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; las personas como factor productivo deben trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos, de acuerdo a sus competencias desarrolladas se valen por sí mismas y entregan lo mejor de sí en la realización de su trabajo. El perfil determina las competencias requeridas para el puesto requerido (p. 15).

Alles (2000) define la competencia desde el punto de vista laboral como: una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. La característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales (p.59).

Las competencias en gestión disciplinaria se entienden como el gerenciamiento adecuado y ordenado de hacer las cosas de la mejor manera para conseguir resultados óptimos, se basan en la auto-exigencia y el auto-esfuerzo del líder gestor y las personas involucradas en la institución policial. Desde esta perspectiva, Sagi-Vela (2004) define la competencia laboral como:

El conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro (p.86).

El perfil establece las competencias requeridas para optimizar la función del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Institución Policial, se fundamenta en el grado de utilización de los conocimientos, habilidades y la determinación de un juicio de valor equilibrado sin sesgos a la toma de decisiones, es decir, idoneidad en las funciones y las tareas asumidas en bien de la función policial y la imagen institucional. Al respecto, Vallejos (2016) sostiene,



que gestionar:

Es efectuar acciones para el logro de objetivos, la competencia, es la aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin, implica: Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño (29).

Comprendiendo la naturaleza de la institución policial y el rol que cumple cada uno de los miembros, la disciplina es parte fundamental de la función policial, al respecto. Fontana (1997) plantea que la disciplina:

Es el conjunto de reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de una organización, que obedecen a una estructura organizativa, jerárquica o de niveles de interacción según la función laboral. Lo contrario es la indisciplina, la falta a la disciplina es la infracción y la sanción, es decir el incumplimiento de las normas (p.46).

La gestión en disciplina es un factor muy importante en la vida policial, porque busca planificar, coordinar, ejecutar, monitorear, acompañar, controlar y evaluar la función policial, dando el alcance de manera oportuna al personal policial, el conocimiento de las normas, las políticas disciplinarias, códigos de conducta, para el cumplimiento de sus obligaciones y deberes.

La gestión disciplinaria conduce al éxito de la institución policial, en tal sentido el personal que asume esta función o servicio público deben mantenerse en permanente capacitación, de lo contrario, pueden generar conflictos internos por desconocimiento de las normas, y ser sometidos a procedimientos administrativos, ser sancionados por las faltas o infracciones cometidas.

La Institución Policial como organización tiene que ajustarse y adaptarse a los cambios sociales, no puede quedarse estática en la época y en el tiempo, necesita innovarse como

organización para mejorar sus servicios y ser una institución competitiva y de calidad como cualquier otra organización del contexto social, teniendo como herramientas de gestión la calidad y la excelencia. Al respecto, Porter (1990) sostiene, que la competitividad de una nación depende de la capacidad de las organizaciones para innovar y mejorar para obtener mejores resultados ante la presión y los retos sociales. Del mismo modo, García (2015) plantea que la competitividad:

Que la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos, su importancia radica en saber cómo administrar dichos recursos.

La Policía del Nacional del Perú como organización de servicio público, está constituida por un conjunto de personas, cuya interacción es su máxima fortaleza y potencialidad para concretizar sus objetivos y lograr la visión. Desde este punto, la gestión de disciplina se enmarca en la gestión humana, porque es el personal (oficiales, suboficiales y administrativos) la razón y la existencia de la Organización Policial como tal. El policía como cualquier persona tiene sus propias aspiraciones, motivaciones, busca emprender situaciones de mejora y hacer bien las cosas en su trabajo, para alcanzar la realización y el éxito como profesional.

La gestión por competencias, fue planteado por David Mac Clelland (1973), citado por Gallart & Jacinto (1997) quienes plantean: Que la gestión por competencias, es un modelo que se hace cada vez más impactante en las organizaciones, integra las fortalezas y promueve el buen desempeño del personal. Al respecto, Zayas (2010) plantea que el estudio de las competencias ha generado múltiples concepciones. En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso.

GESTION.ORG. (2018) establece, que un perfil por competencias está formado por habilidades conocimiento, comportamientos, actitudes que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, que se traduce en un alto nivel de logro de resultados cuantitativos y cualitativos. Un perfil es un modelo conciso de competencias requeridas que describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa.

El perfil de competencias depende de la naturaleza de cada institución u organización constituida del servicio que brinda, una persona puede ser buena para un puesto, pero no para otras ello depende del tipo de organización. La organización es la que marca el perfil de competencias, ello determina la evaluación del puesto de trabajo. Un perfil de competencias responde a qué hace, cómo se hace eso y para qué se hace, teniendo en cuenta lo que se necesita para el puesto de trabajo las condiciones y la cultura de la organización.

Tejada (2008, p. 502) afirma, que el perfil en términos de competencia profesional implica:

Un conjunto de capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores) que identifican la formación de una persona para asumir funciones de manera efectiva y óptima en un determinado campo laboral.

COSUDE (2000) define al perfil como: Un instrumento que describe las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de la ocupación y que está asociada a un título profesional, implica: competencias (dominio de conocimientos, saber hacer, saber ser, saber tratar a los demás, saber relacionarse con otras personas), criterios de desempeño y calidad de resultados.

NEO (2017) plantea, que la cualificación más alta de un perfil profesional esta descrita como:

Personas que desarrollan un amplio conjunto de actividades profesionales de gran complejidad, de carácter técnico – científico, organizativo o económico; realizadas en diversos contextos para la innovación y el desarrollo. Es responsable del diseño, dirección, gestión, y la supervisión de los trabajos en forma integral, cuenta con un alto grado de discernimiento y máxima autonomía para la toma de decisiones. Su actuación se fundamenta en las bases científicas de un campo de trabajo y en articulación con otros campos de la actividad laboral (p.18).

COPNIA (2019) expresa que un perfil de competencias de la gestión disciplinaria: Son las formas y procedimientos de direccionar, monitorear, controlar y evaluar el comportamiento y la actuación del personal de una organización. Tiene como objetivo: establecer los mecanismos, las herramientas y las estrategias de prevención y sensibilización frente a conductas de indisciplina relevantes, así como determinar la responsabilidad de los funcionarios en la incursión de conductas disciplinariamente relevantes, mediante el adelantamiento de procesos disciplinarios que permitan determinar la responsabilidad de un funcionario vinculado a la Entidad que pueda estar incurso en conductas que eventualmente constituyan una falta disciplinaria.

Según los párrafos citados, el buen desempeño de la función policial se logra si hay un buen nivel de competencia en el ejercicio de sus funciones, siendo el motor que direcciona el logro de la misión y visión de la institución, entonces el desempeño policial será exitoso y la gestión de disciplina será también de calidad.

### **2.1.2. Planes estratégicos no pertinentes de gestión normativa y disciplinaria.**

Una institución policial por su carácter sistemático, normativo y de gestión lineal, tiene sus propias estructuras organizativas que lo caracterizan. Sus elementos, procesos, los actores involucrados y los resultados de sus objetivos esperados dependen de la funcionalidad, viabilidad y consistencia de sus planes operativos que lo direccionan al futuro deseado. Los planes estratégicos cualquiera sea su propósito, debe partir con la implementación y capacitación permanente del personal de la Policía nacional del Perú, la capacitación prepara asumir los retos y el logro de resultados óptimos en el ejercicio de las funciones, es decir, la capacitación constante el personal policial hace suya la actuación disciplinaria como un principio rector de su labor y convierte a la institución policial a ser competitiva, brindando un servicio calidad a la población y al Estado peruano. Desde esta perspectiva la formulación de los planes estratégicos centrado en la capacitación es una herramienta clave para la gestión de disciplinaria y normativa en la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

Marciniak (2013) sostiene que un plan estratégico “es un instrumento de gestión que direcciona a la organización al logro de la misión y visión”. Un plan es aquel documento donde se plasman un conjunto de ideas, objetivos, acciones, metas a alcanzar, a fin lograr resultados exitosos.

Todo plan estratégico se construye a partir del análisis de la situación real en la se encuentra la organización para poder enfocarse y evaluar de cómo está marchando la organización, así determinar qué acciones y estrategias replantear para tener un futuro próspero, en términos de desarrollo, sostenibilidad, posicionamiento, competitividad y reconocimiento social por la calidad de servicio que brinda al usuario.

El plan estratégico como herramienta de gestión es un factor clave e indispensable, porque guía y direcciona la vida de la organización, en la que todos los involucrados desde el nivel

de alta dirección, nivel intermedio (jefes, coordinadores) y los mandos inferiores (subalternos, trabajadores) para la toma de decisiones al asumir sus roles, funciones. Las estrategias son los mecanismos de cómo debe conducirse la organización partir de la articulación de todos los procesos y las acciones que cada área debe cumplir de manera efectiva, a efectos de viabilizar, operativar y encaminar la misión para concretizar la visión de la organización.

Para que el personal que labora en la organización haga suya los objetivos y las metas que se desea alcanzar, es indispensable que en la formulación del plan estratégico se involucre y participe para que se identifique y se comprometa con su propio trabajo. Enfatizando, que la efectividad del plan estratégico, su formulación dependerá de la identificación de las necesidades, las políticas, los objetivos, las estrategias, las acciones, los recursos, presupuesto y las metas a lograr, a su vez implica, monitoreo y evaluación.

Martínez & Milla (2005) determinan que un plan estratégico: Es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Barrientos (2015) plantea que la gestión normativa es la cohesión de dos palabras: gestión y norma. La gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación) según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios y la forma como se realizan estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. La norma, es como toda regla de carácter obligatorio que manda, permite o prohíbe una determinada conducta o comportamiento al interior de un grupo social al cual se pertenece o ser parte integrante de una organización.

Barrientos (2015) define la gestión normativa como un “campo disciplinario estructurado, relacionado con la acción humana en las organizaciones, y que centra su aplicación en cómo resolver el problema, en la elección de técnicas”.

La gestión normativa implica en conocimiento y aplicación de las leyes, decretos, resoluciones, directivas, otros. Para regular los procesos de gestión normativa de la institución policial, el cumplimiento de las funciones asignadas a cabalidad para la buena marcha de la institución, se encarga de establecer los mecanismos y estrategias de previsión de infracciones y sanciones ante delitos previos al proceso indagatorio.

Deloitte & Ruiz (2011) define al sistema normativo como:

Las implementaciones de las políticas normativas deben ser debidamente comunicadas a todos los miembros de la organización, solo se requiere mantener un control de gestión básico para dar seguimiento a la compañía, realizando los ajustes correspondientes solo cuando así se requiera y buscando siempre una mejora en los procesos normales de operación de la organización. Cuyos elementos que la constituyen son: Las políticas corporativas, manual de funciones y responsabilidad, manual de procedimientos, estructura orgánica de la organización, manual de normas administrativas, lineamientos de gestión de personal, código de ética y reglamento interno (p.2).

ADALY32 (2013) sostiene que la disciplina policial:

Es el pilar fundamental sobre el que se asienta todo cuerpo policial, los miembros de este cuerpo están sometidos a los reglamentos disciplinarios respectivos, porque de otro modo de actuación policial terminaría afectando y poniendo en peligro el buen funcionamiento de los cuerpos policiales y sus actuaciones podrían degenerar en un atropello a los derechos de las personas que viven en la sociedad (p.2).

ADALY32 (2013) afirma que la disciplina policial:

Es el conjunto de reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros del cuerpo policial. En el factor interno de la disciplina consiste en la interiorización de los valores y deberes por parte de los miembros del cuerpo policial. En el factor externo, está constituido por las condiciones que se les imponen desde afuera al policía, mediante lo que dispone las leyes y los reglamentos respectivos. La aplicación de las normas debe ser imparciales en la aplicación de la disciplina policial, funciona como una forma de control para el correcto ejercicio de la función policial (p.2).

### **2.1.3. Insuficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.**

La evaluación es un factor clave para medir el desarrollo de las competencias profesionales, a través de ella se determina los requisitos y las condiciones para asumir un cargo o función laboral. Los comités o la comisión evaluación debe estar integrado sus miembros por un equipo multidisciplinario; se convierten en los filtros para determinar el perfil y las competencias requeridas de la selección y la designación de la persona idónea en el cargo, cuya gestión deberá encajar con los objetivos de la Institución.

Jiménez (2012) sostiene, que en la administración pública la designación de cargos:

Es la designación de los funcionarios o de servidores públicos, que ingresan por concursos público, pasan por un proceso riguroso de selección en base a ciertos criterios y competencias establecidas, la misma que es dirigida, controlada, supervisada por una comisión evaluadora multidisciplinaria, cuyo resultante es determinado por un cuadro de mérito, que implica reunir las competencias adecuadas para el puesto que debe asumir en la organización o la institución, ya sea pública o privada (p. 2).



La Ley de la PNP y el Decreto Supremo N° 011-2019-IN, establece en su artículo 7, que la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú, es el órgano de comando de más alto nivel de la Policía Nacional del Perú, encargado de planificar, organizar, dirigir y supervisar el desarrollo de la gestión administrativa y operativa de la PNP para el ejercicio de la función policial en todo el territorio nacional, en el marco de las políticas sectoriales aprobadas por el Ministerio del Interior<sup>9</sup>. Entre sus funciones está normar y regular el proceso de evaluación y la conformación de la comisión evaluadora para elección y designación de cargos en base al perfil y las competencias requeridas del Puesto.

La Directiva N° 01 -19-2018-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B, utiliza el término de asignación (designación de una persona en un área de la organización para desempeñar una función). La Directiva en mención, es una norma que regula la asignación o la designación de cargos a los Oficiales de Armas y Oficiales de Servicio a través de la Junta de Cambios en la diferentes unidades y oficinas de la Policía nacional del Perú.

CACEI (2018) establece que los comités evaluadores son: Órganos responsables de realizar los procesos de evaluación, se conforman como evaluadores con funciones de coordinación con amplia experiencia académica, profesional, en cuyo proceso de evaluación se someten a ciertos patrones o esquemas establecidos por la organización. Tienen como característica general: remitirse a las funciones descritas en la norma, y al código de ética; de igual forma conducir su actuar con justicia, honradez, respeto, responsabilidad, integridad, sensatez y en estricta observancia de las normas legales y éticas establecidas, aplicando lo mejor de sus conocimientos profesionales y su experiencia.

---

<sup>9</sup> Decreto Supremo N° 011-2019-IN. Modifican el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, aprobado mediante Decreto Supremo N° 026-2017-IN. 14 de mayo de 2019.

## 2.2. Análisis causal del problema.

Luego de haber revisado y analizado el marco teórico y haber recopilado información de la realidad circundante en relación a la deficiencia del perfil del puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP, a continuación, se presenta la construcción del análisis causal del problema.

Cuadro 5.

Matriz de análisis causal del problema.

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuente de dato	Herramienta	Método de análisis.
¿Cuáles son las causas de las deficiencias en el perfil del cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de IG.PNP?	Analizar las causas de las deficiencias en el perfil de la designación del Jefe de la Oficina de Disciplina de IG.PNP.	Las causas de la deficiencia del perfil del Jefe de la Oficina de Disciplina de IG.PNP se debe a las deficiencias en el perfil por competencias en gestión disciplinaria, los planes estratégicos no son pertinentes de gestión normativa, asimismo, el insuficiente personal seleccionado en el proceso de evaluación de designación de cargos. No se tenido en cuenta el perfil requerido para el puesto.	Área RH:PNP	Análisis documental Observación.	Visita de campo.
			Oficiales y Suboficiales	Encuesta Notas de campo	Análisis de casos.
			Inspectoría Descentralizada Oficina disciplina	Encuesta. Notas de campo. Encuesta.	Focus group.
			Oficina de Disciplina	Encuesta. Notas de campo.	Cualitativo interpretativo

Fuente: Elaboración propia.

Después de haber efectuado el análisis teórico de las causas del problema: Deficiencias el perfil por competencias en gestión disciplinaria, planes estratégico no pertinentes de gestión normativa y disciplinaria, insuficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos; luego se procedió a la construcción del análisis causal del problema.

### 2.2.1. Deficiencias en el perfil por competencias en gestión disciplinaria.

En las visitas de campo realizada al Área de Recursos Humanos de la PNP, las entrevistas realizadas a los Jefes de Inspectoría Descentralizadas y las oficinas de Disciplina a través del focus group, los informes estadísticos datan que el año 2018, pasaron a procesos

administrativos disciplinarios un total de 1,959 efectivos policiales en actividad, en el año 2019 un total de 4,286 policías fueron sometidos a procesos administrativos disciplinarios. Lo cual es un indicador para determinar que los responsables del cargo de las jefaturas de las Oficinas de Disciplina de la Inspectoría general de la PNP, presenta deficiencias en la gestión de disciplinaria.

En el focus group practicado con los Oficiales y Suboficiales, los participantes expresaron, que para la designación del cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina no existe algún tipo de perfil donde se establezca las competencias mínimas para el puesto requerido, por lo tanto, el no contar con un perfil profesional con las competencias adecuadas para la designación del Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG de la PNP, genera deficiencias en la gestión disciplinaria. En la tabla 8, podemos observar que existen 43 Oficinas de Disciplina responsables de la gestión disciplinaria y normativa, fueron designados por una Junta de Cambios, sin tener un perfil y las competencias necesarias para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG.PNP.

Tabla 8.  
Oficinas de Disciplina de la IG de la Policía Nacional del Perú.

N°	<b>Inspectorías de la PNP.</b>	<b>Total</b>
1	Inspectorías Macro Regionales.	17
2	Inspectorías Descentralizadas a Nivel Nacional.	28
3	Oficinas de Disciplina a Nivel nacional.	43
	Total General.	88

Fuente: Área de Recursos Humanos de la IGPNP.

Fecha: noviembre de 2019.

### **2.2.2. Planes estratégico no pertinentes de gestión normativa y disciplinaria.**

En las entrevistas efectuadas a los Jefes de las Oficinas de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, manifiestan que los existen Planes Estratégicos Sectorial Multianual (PESEN 2016 – 2021), Plan Estratégico de la Policía Nacional del Perú (PE.PNP, 2018-2021), Plan Operativo Institucional de la Policía Nacional del Perú del año fiscal 2019, son planes de carácter general de la PNP. Asimismo, afirman, que las grandes Unidades de la PNP son la que elaboran sus Planes Operativos de Trabajo de la Unidad (POTU), pero, en la realidad no las formulan, enfatizan que para una buena gestión de la Unidad deberían formularlas.

Los entrevistados también aseveran, que la Inspectoría General y la Dirección de Investigaciones de la PNP si formulan sus Planes Operativos Estratégicos para la buena gestión de la Unidad. Las Oficinas de Disciplina no elaboran, no cuentan con un Plan Estratégico Operativo, considerando que es un área muy importante en la PNP, que se encarga de la gestión de disciplina de todo el personal policial y de la gestión normativa para su cumplimiento en caso de infracciones de la función policial.

Los oficiales de mayor rango son los encargados inmediatos del conocimiento de la existencia y de la implementación de los dispositivos legales, porque tienen mayor acercamiento y contacto con el Ministerio del Interior, quienes hacen llegar las normas al Área de Inspectoría de la PNP para su aplicación, sin previa capacitación. La Inspectoría de la PNP como Órgano ejecutor, es hacer cumplir las normas.

La falta de conocimiento de las leyes y reglamentos conllevan muchas veces a cometer infracciones y sanciones tanto en los Oficiales y Suboficiales, para ello, es indispensable diseñar Planes Estratégicos de Gestión Disciplinaria y Normativa para el direccionamiento óptimo de la Oficina de Disciplina, en la cual de plantee estrategias y mecanismos de

capacitación permanente que fortalezcan la profesionalidad y buen desempeño de la función policial.

El sistema disciplinario policial, establece que las normas y los procedimientos disciplinarios están destinados a regular, prevenir, investigar y sancionar las infracciones en la que incurre el personal policial, al respecto, considerando el término prevenir, una forma de prevenir las infracciones y sanciones, es través de planes estratégicos de capacitación sistemática, porque toda norma que se implementa debe pasar por una etapa previa, la capacitación de todo el personal policial para la implementación y aplicación de norma, esto es función preponderante de la Oficina de Disciplina, ello dependerá de la capacidad de gestión disciplinaria del Jefe a cargo.

Según los datos proporcionados por el Área de Recursos Humanos de la PNP, referentes al número de participantes del personal policial de las capacitaciones realizadas durante los años, 2017, 2018 y 2019, el número de participantes no se llega ni al 1%, tal como se visualiza en la tabla 9, 10 y 11, lo cual indica, que los planes estratégicos en gestión disciplinaria y normativa de la Oficina de Disciplina no son pertinentes, conlleva a deducir que la falencia se debe que el Jefe a cargo de esta oficina no reúne las competencias en la gestión de disciplinaria y normativa.

Los datos proporcionados por el Área de Recursos Humanos de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, en el año 2017 se realizaron solo dos cursos de capacitación, participaron en el primer curso 2 Oficiales y 32 Suboficiales, en el segundo curso participaron solamente 19 Oficiales. En el año 2018, se realizaron dos cursos de capacitación sobre proceso disciplinario, en el primer curso participaron 19 oficiales y 14 suboficiales y en el segundo curso participaron 9 Oficiales y 18 Suboficiales.

Tabla 9.

Plan de actividades de desarrollo de la profesionalidad policial 2017 -2018.

Año 2017				Año 2018			
1er Curso de capacitación sobre proceso disciplinario en la IGPNP		1er Curso de especialización en investigación de actos de corrupción en la PNP		1er Curso de capacitación sobre proceso disciplinario en la IGPNP.		2do Curso de capacitación sobre proceso disciplinario en la IGPNP.	
Oficiales	2	Oficiales	19	Oficiales	19	Oficiales	9
Suboficiales	32	Suboficiales	0	Suboficiales	14	Suboficiales	18
Total de participantes	34	Total de participantes	19	Total de participantes	33	Total de participantes	27

Fuente: Área de Recursos Humanos de la IGPNP.

Fecha: enero de 2019.

En el año 2019 se han realizado tres eventos de capacitación y tres eventos sobre plan de instrucción, en el primer evento Control Administrativo Disciplinario participaron 4 Oficiales y 34 Suboficiales, en el segundo curso de Especialización en Investigación de Actos de Corrupción participaron solo 32 Suboficiales, en el tercer evento sobre video Conferencia sobre: Casos de Violencia Familiar participaron 6,000 Suboficiales. Del mismo modo en el primer evento sobre Plan de Instrucción participaron 25 oficinas descentralizadas, 12 inspectorías descentralizadas y 10 inspectorías Macro Regionales.

Tabla 10. Plan de actividades de desarrollo de la profesionalidad policial 2017 -2018.

Año 2017				Año 2018			
1er Curso de capacitación sobre proceso disciplinario en la IGPNP		1er Curso de especialización en investigación de actos de corrupción en la PNP		1er Curso de capacitación sobre proceso disciplinario en la IGPNP.		2do Curso de capacitación sobre proceso disciplinario en la IGPNP.	
Oficiales	2	Oficiales	19	Oficiales	19	Oficiales	9
Suboficiales	32	Suboficiales	0	Suboficiales	14	Suboficiales	18
Total de participantes	34	Total de participantes	19	Total de participantes	33	Total de participantes	27

Fuente: Área de Recursos Humanos de la IGPNP.

Fecha: enero de 2019.

En el segundo evento de instrucción sobre: Diagnóstico de problemáticas en los procesos de investigación, participaron 320 policías; y por consiguiente en el tercer evento de instrucción sobre: Importancia del Control Administrativo Disciplinario participaron 558 policías (RRHH: IGPNP, 2019).

Tabla 11.

Plan de actividades de Instrucción del desarrollo de la profesionalidad policial 2019.

Plan de Instrucción IGPNP/SEC-UNIPLEDU - 2019					
Video- Conferencias a Nivel Nacional		I Taller sobre: Diagnóstico de problemáticas en los procesos de investigación que se llevan en la IGPNP.		Charla: Importancia del control administrativo disciplinario en la Policía Nacional del Perú	
Oficina Descentralizada.	25	Participantes			
Inspectorías Descentralizadas	12	1er grupo: 19 setiembre.	160 participantes	1er grupo: 15 octubre	227 participantes
Inspectorías Macroregionales	10	2do grupo: 20 setiembre.	160 participantes	2do grupo: 16 octubre	331 participantes
Fecha: Setiembre 2019.		Fecha: Setiembre 2019.		Fecha: octubre 2019.	

Fuente: Área de Recursos Humanos de la IGPNP.

Fecha: enero de 2019.

### 2.2.3. Insuficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.

La designación del cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, se efectúa a través de una Junta de cambios de la PNP, tal como está descrita en la Directiva N° 01-2018-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B, y la Directiva N° 019-2019-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B. La Directiva no contempla los criterios y competencias para la asignación del puesto para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG PNP; según lo estipulado en el Decreto Legislativo N° 1230 y 1242,

el perfil de ascensos de Oficiales de Armas, también se utiliza para la designación de cargos de los Oficiales de Armas y de Servicio en las diferentes Unidades y Oficinas y Direcciones de la PNP, tal como se detalla en el cuadro 6.

Cuadro 6.

## Perfil de ascensos y la designación de cargos de Oficiales de Armas

Factores de evaluación de ascensos y designación de cargos		
Factor I. Formación académica	Factor II. Experiencia para el Servicio Policial	Factor III. Moral y disciplina
A. Cursos institucionales de perfeccionamiento y primer quinto de egreso.  1. Maestría institucional. 2. Curso oficial de estado mayor COEM. 3. Curso avanzado para capitanes. 4. Primer Quinto en el cuadro de méritos de egreso del último curso de perfeccionamiento. 5. Primer Quinto en el cuadro de méritos de egreso de la Escuela de Oficiales PNP.	A. Condecoración de la Orden al Mérito de la Policía Nacional del Perú, por la causal de servicios meritorios.  1. Por la causal de servicios meritorios en los grados de Caballero, Oficial, Comendador y Gran Oficial.	Descuento por deméritos para todos los grados
	B. Incentivos en el grado por hechos calificados que exceden el normal cumplimiento del deber, basado en un expediente administrativo.  1. Condecoración por Acción Distinguida que exceden el normal cumplimiento del deber en acción de armas. 2. Resolución Suprema en el grado. 3. Resolución Ministerial del Sector Interior en el grado. 4. Resolución Directoral de la Dirección General de la Policía Nacional del Perú en el grado.	
B. Cursos institucionales de capacitación y especialización.	C. Servicios prestados en el grado en comisarías, unidades descentralizadas de investigación criminal y zonas declaradas en estado de emergencia.  2. Comisario o Jefe de unidades descentralizadas de investigación criminal.  3. Zona de emergencia.	

Fuente: Decreto Legislativo N° 1230 y 1242.

En la revisión y análisis de la Directiva de designación del cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina, se constató que la norma no contempla, la organización del proceso de

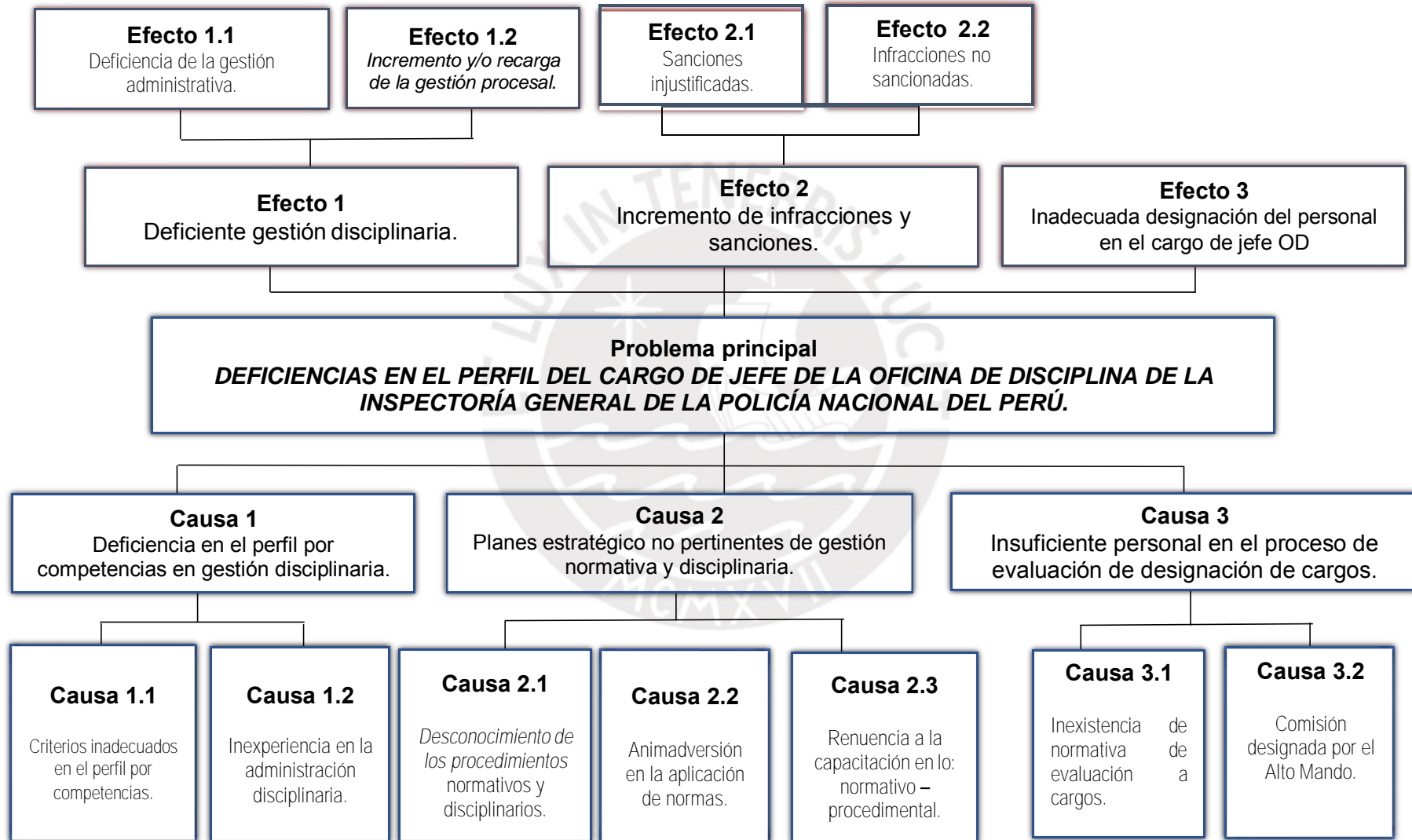


evaluación ni la conformación de la comisión evaluación para la designación del cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina. Asimismo, la Junta de Designación Cambios sus integrantes no están suficientemente constituidos por un equipo de profesionales de manera multidisciplinaria, dichos vacíos en la Directiva conllevan a determinar, la falta de una norma que regule el proceso de evaluación y la comisión multidisciplinaria que genere una inadecuada designación en el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina, teniendo en cuenta los criterios y las competencias requeridas.



2.3. **Árbol de problemas.**

Figura 2.



## **2.4. Transformación de árbol de problemas en medios.**

Medio 1: Eficiencia en el perfil por competencias en gestión disciplinaria

Este medio se logrará con el producto de los siguientes medios.

Medio 1.1. Criterios adecuados en el perfil por competencias.

Medio 1.2. Experiencia en la administración disciplinaria.

Medio 2: Planes estratégicos pertinentes en gestión normativa y disciplinaria.

Este medio se logrará con el producto de los siguientes medios.

Medio 2.1. Conocimiento de los procedimientos normativos y disciplinarios.

Medio 2.2. Empatía en la aplicación de normas.

Medio 2.3. predisposición a la capacitación en lo técnico – procedimental.

Medio 3: Suficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.

Este medio se logrará con el producto de los siguientes medios.

Medio 3.1. Existencia de normativa de evaluación de cargos.

Medio 3.2. Comisión multidisciplinaria regulada por norma.

## **2.5. Determinación de los fines.**

Los fines son las consecuencias positivas que se lograrán cuando se concreten los productos de los medios.

2.5.1. Fin directo 1. Gestión disciplinaria eficiente.

Fin indirecto 1.1. Identidad, responsabilidad, compromiso profesional.

Fin indirecto 1.2. Alto nivel de desempeño de la función policial.

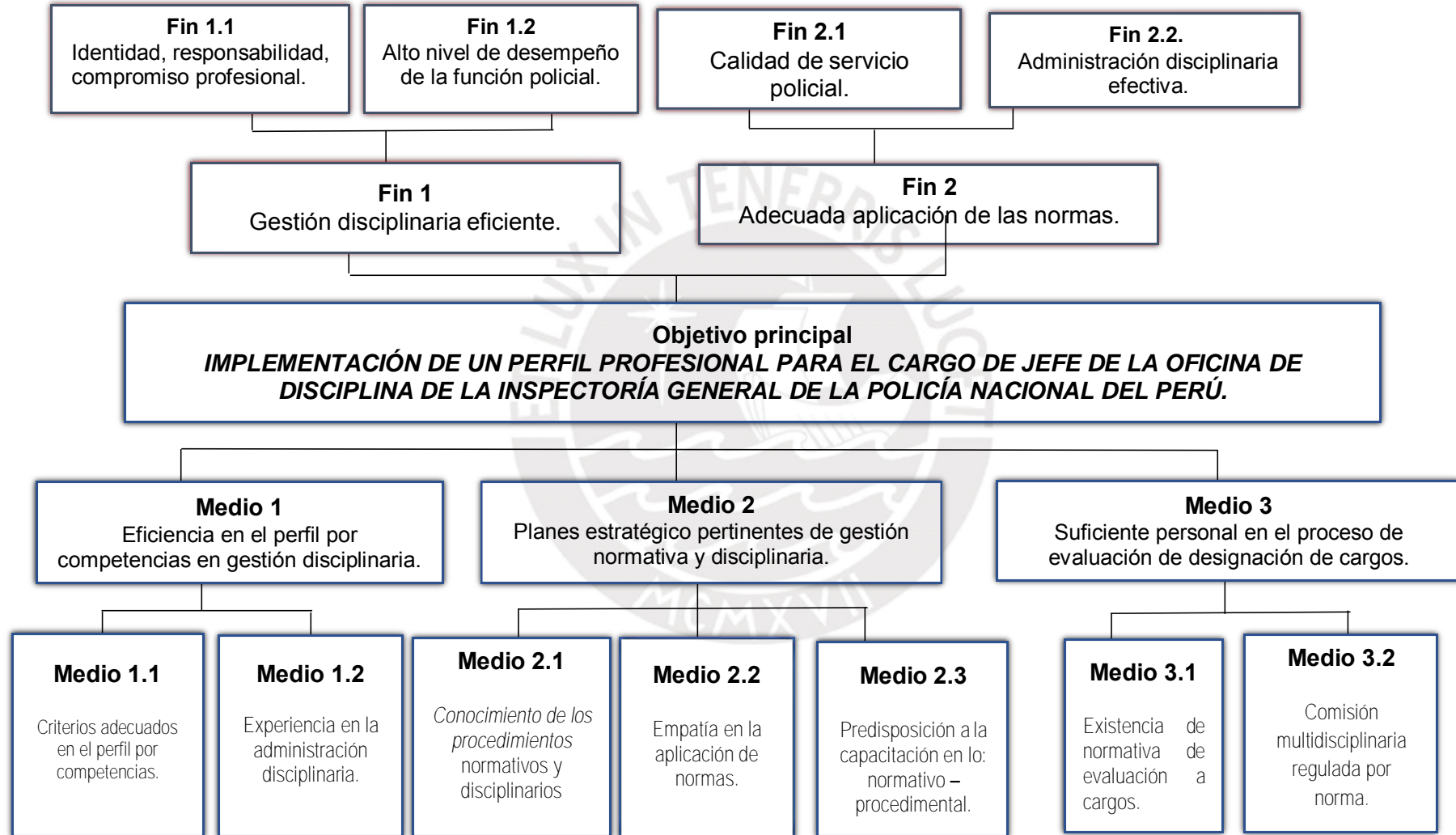
2.5.2. Fin directo 2 Adecuada aplicación de las normas.

Fin indirecto 2.1. Calidad de servicio policial.

Fin indirecto 2.2. Administración disciplinaria efectiva.

## 2.6. Árbol de medios.

Figura 3.



### **Capítulo III. Descripción del prototipo.**

#### **3.1. Problema formulado y desafío de la innovación.**

Partiendo de la identificación de las características de las políticas públicas de interés, las Oficinas de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, son unidades orgánicas concentradas y descentralizadas a nivel de Inspectorías Macro regionales, siendo los responsables de efectuar a nivel nacional investigaciones administrativas disciplinarias por infracciones al personal policial.

Para diseñar el prototipo de la innovación se ha tenido que partir del análisis factoperceptible y la revisión de los archivos documentales para conocer la problemática de la realidad de la institución policial con respecto a las medidas administrativas disciplinarias a las que han sido sometidos el personal (Oficiales y Suboficiales) por haber cometido infracciones, luego se definió, se describió y se formuló la arquitectura del problema.

Identificada las causas del problema se ha determinado a través de tres criterios: nivel de impacto del problema, la posibilidad de modificación por parte de la organización y, por consiguiente, el ámbito normativo de la organización desde el cual se pretende generar la intervención, considerando los criterios establecidos podemos aseverar que la Policía Nacional del Perú se encuentra en el ámbito público y la funcionalidad está regido por normas.

El desafío de la innovación se enmarca dentro de los parámetros del D.L. N° 30714 (Régimen Disciplinario de la PNP), que establece normas y procedimientos administrativo-disciplinarios destinados a prevenir, regular y sancionar las infracciones cometidas por el personal de la Policía Nacional del Perú. Se fundamenta en la necesidad de privilegiar y salvaguardar los bienes jurídicos imprescindibles para el cumplimiento adecuado de la función policial y el desarrollo institucional. Teniendo en cuenta los criterios establecidos en base a los niveles de valoración se evaluaron el impacto de la innovación (Ver tabla 15)

Tabla 12.

Matriz de dimensiones y de criterios valoración de jerarquización de las causas.

Causas del problema identificado	Dimensiones - valores									Prioridad
	Nivel de impacto			Posibilidad de modificación por la organización			Ámbito normativo de la organización			
	Baja 0	Regular 1	Alta 2	Baja 0	Regular 1	Alta 2	No está en el ámbito 0	Es compartida 1	Totalmente 2	Índice total
1. Deficiencias en el perfil por competencias en gestión disciplinaria.			X			X			X	6
2. Planes estratégico no pertinentes de gestión normativa y disciplinaria		X			X				X	4
3. Insuficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos		X			X			X		3

Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva del desafío se identificaron y se plantearon tres causas según el índice de jerarquización (Tabla 12): Deficiencias el perfil por competencias en gestión disciplinaria, planes estratégico no pertinentes de gestión normativa y disciplinaria e insuficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.

1) Deficiencias en el perfil por competencias en gestión disciplinaria. Está comprendido dentro del marco de la estructura organizacional y normativa, su aplicación desde la gestión de disciplina tiene jurisprudencia a nivel de las Inspectorías a nivel Macro región, Inspectorías Descentralizadas y las Oficinas de Disciplina a nivel Nacional, que involucra a todo personal policial a nivel nacional.

2) Planes estratégico no pertinentes de gestión normativa y disciplinaria. La falta de competencias en la gestión de disciplina se genera una inadecuada aplicación de las normas, tiene un impacto regular, dado que cada policía es un profesional con

competencias desarrolladas, conoce hasta donde abarca sus funciones y obligaciones, frente a la implementación de nuevas normas u otros es necesario su entrenamiento y capacitación permanente a efectos de cometer infracciones y sanciones por medidas administrativas disciplinarias.

3) Insuficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos. Al respecto, sin bien existe una Directiva de Junta de cambios para asumir cargos, no establece los criterios que definan un perfil profesional para la designación del jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, resulta ser muy importante la modificación de la directiva de Junta de cambios en la que se precise los criterios del perfil profesional a efectos de optimizar el cargo y las funciones del cargo de Jefe de la O.D de la IG.PNP.

Teniendo en cuenta las dimensiones y los criterios de valoración de la jerarquización de las causas de acuerdo a la prioridad y el índice obtenido de 6 puntos, la causa elegida fue: Deficiencias en el perfil por competencias de gestión de disciplina, el nivel de impacto fue alta; la posibilidad de modificación por la organización también es factible, viable y en un nivel alto; y el ámbito normativo totalmente corresponde a la organización.

La Policía Nacional del Perú, es una Institución que brinda un servicio público, como tal está llamada a serlo como una Organización competitiva, tiene su propia identidad, principios doctrinales, imagen, cultura organizacional, busca ofrecer un servicio de función policial de calidad. La PNP como organización constituida por personas quienes llevan adelante la misión para el logro de la visión, existe la alta probabilidad que se modifique el marco de la gestión de disciplina y la normatividad en la Directiva de Junta de cambios por ser de interés público e institucional. Cuando se trate de mejorar el desempeño laboral del policía y elevar la buena imagen de la Institución Policial, no existe norma alguna o impedimento de carácter político que se oponga al desarrollo y a la mejora

de capacidades competitivas del personal policial para su trascendencia y reconocimiento social.

Desde el ámbito normativo, se regula y se optimiza la gestión de disciplina a partir de la aplicación de un perfil profesional en el puesto requerido, aplicación adecuada de las normas sobre procedimientos administrativos disciplinarios, con la participación oportuna, adecuada, sistemática, permanente de capacitaciones y especializaciones acreditables de desarrollo de la profesionalidad del policía, asimismo, la modificatoria de la Directiva Junta de cambios conformado por un equipo multidisciplinario tiene como función velar por la designación del profesional más idóneo para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, se implementará la propuesta del desafío una que sea regulado, aprobado por el Ministerio del Interior para la puesta en marcha en todo el ámbito nacional.

**El problema planteado fue:**

Deficiencia en el perfil del cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú

**En consecuencia, la causa seleccionada ha sido:**

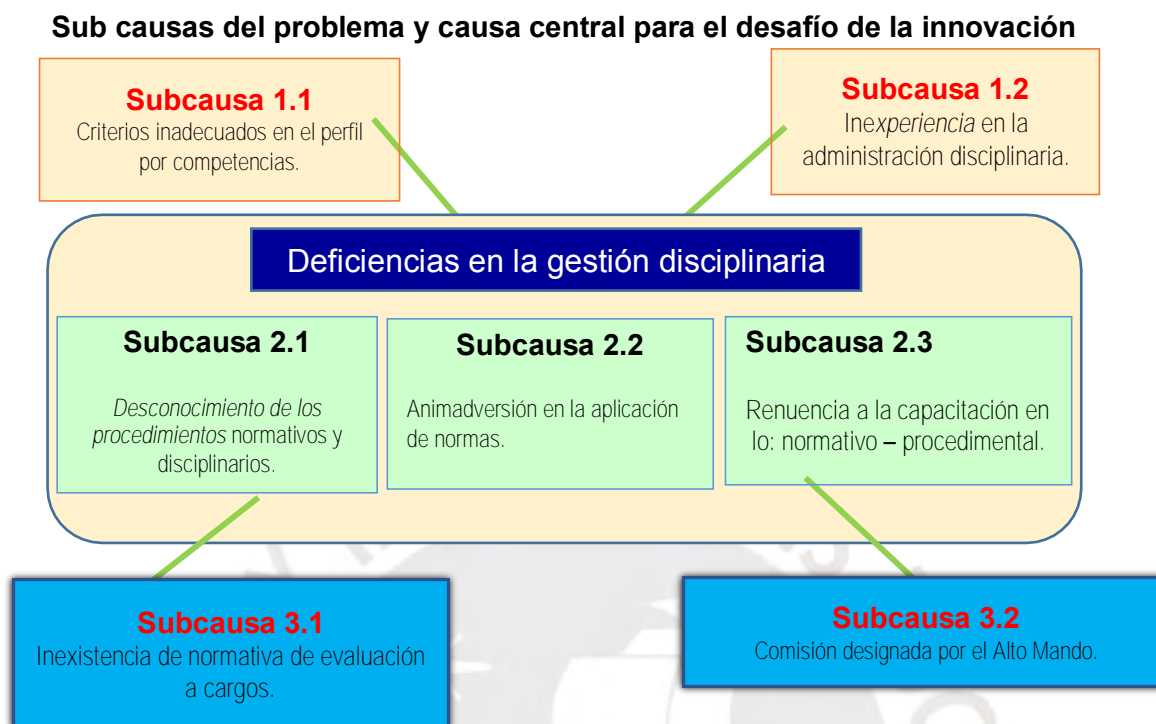
Deficiencias en el perfil por competencias en gestión disciplinaria para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

**El problema reformulado es:**

¿Cómo la implementación de un perfil profesional optimiza el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional de Perú?



Figura 4. Sub causas del problema.



### Planteamiento del desafío de la innovación

¿Cómo la implementación de un perfil profesional optimiza el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú?

### 3.2. Experiencias que enfrentan al desafío.

En México la Secretaría de Educación Pública (2012) a través de la entidad CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales), direccionado por representantes de los trabajadores, empresarios y el gobierno. Tiene como política de estado identificar y desarrollar el potencial productivo de los profesionales que van ocupando cargos públicos, cuya finalidad es convertir a México en un país competitivo que responda a las demandas de la población y se ajuste a la sociedad global.

Aportan que para ser un país competitivo es indispensable desarrollar las competencias de los profesionales para el puesto requerido, en ese sentido, el Gobierno de México ha implementado el Sistema Nacional de Competencias (SNC), herramienta de gestión del Gobierno que contribuye al desarrollo y la competitividad: económica, educativa, medio ambiente, salud, seguridad pública, otros, para el progreso nacional de México. Consideran que el factor clave para lograr este propósito, es contar con personas competentes que asuman desafíos y alcancen resultados exitosos.

El Sistema Nacional de Competencias (SNC) también cuenta con un Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO) es un documento de consulta, que ayuda a estructurar las ocupaciones para que los Comités de Gestión de Competencias establezcan nuevos perfiles y las competencias para el puesto, a su vez, permite programar capacitaciones para desarrollar las competencias del personal para su respectiva certificación antes de ocupar el cargo en la entidad.

Desde la propuesta (SEP, 2012) del planteamiento de los Estándares de Competencias de las Personas, determinan que cada persona en sus competencias laborales debe dominar “conocimientos, habilidades, actitudes, valores, el cual representa el saber, saber hacer, saber ser, eficiencia laboral, es decir, altos niveles de productividad en la entidad u organización del cual forma parte (p. 5).

<b>Cuadro 7. Elementos de análisis de la experiencia de México.</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Subelementos</b>
Descripción de la experiencia.	Objetivos de la experiencia. - Descripción y conformación de competencias transversales, técnicas, sustentabilidad y de innovación.
	Precisar si es una medida de política pública o de gestión pública. - Política pública
Competencias de personas y perfiles ocupacionales sector	Alcance de la experiencia (nacional, regional, local) - Nacional
	Público objetivo de la experiencia.

seguridad pública.	- Sector de seguridad pública
	Periodo de implementación de la experiencia. - 2011 permanente
	Rol de las entidades encargadas de su implementación. - Comité de gestión por competencias” - Dependencias del Ejecutivo Federal.
Aspectos que aborda del desafío de innovación.	De manera integral. - Integral.
	De manera parcial.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia.	En el público objetivo. Estandarización competencias.
	En la entidad pública. - Creación del Sistema Nacional de Competencias (SNC) en los diferentes sectores del Estado.
	En la política pública. - Perfiles para la gestión en sectores del Estado.
	En la gestión pública. - Mejora de la gestión en sectores del Estado.
Dificultades encontradas.	Capacidad institucional.
	Capacidades del personal.
	Voluntad política.
	Presupuesto, otros.

En España, Aguilar (2012) en su Propuesta: Formación inicial de los cuerpos de la policía local de la comunidad valenciana basado en competencias, enfatiza, que el policía es aquella persona que cumple una función pública, que a diario se enfrenta directamente con el ciudadano ante el desequilibrio y las tensiones sociales. Tiene como finalidad disuadir, regular, controlar y persuadir los comportamientos inadecuados de las personas o grupos sociales a efecto de establecer el orden la paz y la tranquilidad social, para ello, sus competencias profesionales deben estar bien constituidas.

Es indispensable en la formación inicial del policía se desarrollen y se configuren sus competencias para un desempeño profesional eficiente, al respecto, Aguilar (2012, p. 10) establece, que en la formación integral del policía se le debe dotar de “conocimientos,

habilidades, destrezas, valores que le permitan resolver de manera eficaz las tareas propias de su trabajo”. La formación profesional basado en competencias debe ajustarse a las circunstancias de la realidad, que respondan a nuevos modelos y procesos sistémicos de la gestión policial actual, sin dejar de lado los principios doctrinarios que lo constituyen como organización, que optimiza el servicio de la función policial.

Partiendo de la propuesta de Aguilar (2012, p. 41) confirma que la competencia “es una articulación entre el saber, la acción y la experiencia”. El saber está referido a la formación académica, es decir al dominio y manejo de los conocimientos científicos, tecnológicos, normativos y procedimientos administrativos de la función policial. La acción está referido a la puesta en marcha del conjunto de saberes en la realidad circundante, la realización de un conjunto de acciones que competen al ejercicio de la función policial, es decir, la interacción policía-ciudadano – comunidad que resuelve múltiples problemas sociales. Las experiencias son el resultado de sus aciertos y desaciertos del desempeño laboral circunscritos en el tiempo y en espacio histórico, constituyen su trayectoria laboral. El saber, la acción y la experiencia consolidan y perfilan las competencias profesionales del policía.

**Cuadro 8. Elementos de análisis de la experiencia de España.**

<b>Elementos</b>	<b>Subelementos</b>
Descripción de la experiencia.  Formación inicial de los cuerpos de la Policía.	Objetivos de la experiencia. - Proponer en la formación profesional inicial del policía el desarrollo de las competencias, articulando el saber, la acción y la experiencia, que optimice la función policial.
	Precisar si es una medida de política pública o de gestión pública: Gestión pública.
	Alcance de la experiencia (nacional, regional, local). - Local.
	Público objetivo de la experiencia. - Garantizar la seguridad ciudadana y el libre derecho del ciudadano.
	Periodo de implementación de la experiencia.

	- 2012 en proceso
	Rol de las entidades encargadas de su implementación. - Cuerpos de la Policía local de la comunidad Valenciana.
Aspectos que aborda del desafío de innovación.	De manera integral.
	De manera parcial. - Sólo parcial.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia.	En el público objetivo
	En la entidad pública. - Buen desempeño de la función policial.
	En la política pública. - Identidad y reconocimiento de la social.
	En la gestión pública. - Ética policial.
Dificultades identificadas.	Capacidad institucional. - No hay informe de resultados
	Capacidades del personal. - No hay informe de resultados
	Voluntad política.
	Presupuesto.
	Otros.

Son pocas las experiencias que respalden el desafío de la innovación, será porque, como es una institución policial con carácter civil militarizada, poca es su relevancia hacer investigaciones o innovaciones por su sistema normativo y cerrado, donde las leyes, las normas y los reglamentos se cumplen el pie de la letra; cabe resaltar que los integrantes o los miembros de la institución policial como el de las fuerzas armadas son funcionarios públicos o del Estado.

En el caso de España, el diario El País (2019) da a conocer en relación a la formación de policías: Que el perfil y las motivaciones de los candidatos a policía son muy variados, como aspirantes a policía se presentan: médicos, informáticos, arquitectos, psicólogos ingenieros, biólogos e incluso periodistas; hay aspirantes muy jóvenes y otros de edad madura.

Los cambios progresivos que se dan en la Institución Policial obedecen a la Políticas de Estado o las decisiones de las Políticas de Gobierno, pero, no está demás que a partir de las ideas innovadoras y propuestas de investigadores aporten ante la necesidad de mejorar el Servicio policial y contribuir a la solución de los problemas para hacer de la Policía Nacional del Perú una institución competitiva y de calidad a través de la implementación de un perfil para el Puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

### 3.3. Concepto de innovación.

Después de haber efectuado un análisis de las experiencias que enfrentan al desafío y los conceptos que fundamentan el diseño del prototipo, planteamos el concepto final de la innovación, para ello, se utilizó la técnica de lluvia de ideas, para luego seleccionar, agrupar y priorizar la idea del concepto final de la innovación. Cuyas ideas generadas fueron las siguientes.

#### 3.3.1. Generación de ideas.

Cuadro 9.

Denominación, descripción y fuente de generación de ideas de innovación.

Denominación	Descripción	Fuente
Revisar y analizar las normas que regulan el régimen disciplinario de la Policía Nacional del Perú.	Registrar y analizar Ley N° 30714 (2017), norma que regula el Régimen disciplinario de la Policía Nacional del Perú, a fin de identificar y caracterizar los procedimientos administrativos disciplinarios de la Oficina de Disciplina de la IG.PNP.	Ley N° 30714 (2017).
Realizar visitas de campo (ARH.PNP) para analizar los	Recopilar y registrar información documentaria, sobre planes, programas, procesos administrativos disciplinarios del	Archivos documentales de ARU.PNP.

archivos documentales sobre gestión disciplinaria.	Área de Recursos Humanos de la PNP, sobre gestión de la oficina de disciplina.	
Consultar a profesionales del campo de la gestión administrativa, juristas, psicólogo, otros) sobre gestión disciplinaria.	Intercambiar conocimientos y experiencias sobre gestión normativa y disciplinaria en una mesa de trabajo con la participación de profesionales multidisciplinarios para consolidar ideas del perfil para el Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG.PNP.	Jornadas de trabajo de equipo multidisciplinario.
Consultar con gerentes / directores de entidades públicas y privadas sobre la importancia de contar con un perfil para el puesto de Jefe de la OD.IG.PNP.	Visitar, consultar y recopilar información acerca de la importancia de un perfil profesional para asignación de un puesto, cargo o función, para identificar los criterios y las experiencias consignadas en el perfil profesional en el proceso de evaluación.	Gerentes de entidades públicas y privadas.
Diseñar e Implementar un perfil profesional para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la PNP.	El diseño de perfil profesional es una herramienta de gestión para el Jefe de la Oficina de Disciplina, su implementación responde a una necesidad institucional obedece a una marco normativo e institucional, su elaboración es asumido por el equipo investigador y por un equipo multidisciplinaria.	Gestión por competencias de McClelland (1973). Zayas (2010). GESTION.ORG. (2018)
Recoger información a través de encuestas, entrevistas, guías de observación sobre la necesidad contar con un perfil profesional para el puesto de Jefe de Disciplina y las Inspectorías Descentralizadas de la PNP.	Recoger información a través de instrumentos válidos realizando visitas de campo a las Inspectorías Descentralizadas y las Oficinas de Disciplina, para contar con la opinión certera, confiable, polémica de la implementación del perfil profesional para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.	Inspectorías Descentralizadas  Oficinas de disciplina.

Analizar y establecer competencias en el perfil profesional para la gestión de disciplina de la PNP.	Establecer las competencias generales y específicas en el diseño del perfil profesional a partir del análisis de los fundamentos teórico prácticos de la gestión administrativa, disciplinaria y normativa.	Área de RH de la PNP. Directiva de la Juntas de Cambios.
Determinar las políticas y planes estratégicos de capacitación de gestión disciplinaria y normativa	Planificar, ejecutar y evaluar los planes estratégicos de capacitación sistemática y acreditables y sostenibles en el tiempo, que promuevan el desarrollo de la profesionalidad y el buen ejercicio de la función policial.	Oficina de Disciplina IG.PNP. ARH. PNP.
Proponer criterios en el perfil profesional para la designación del Jefe de la Oficina de Disciplina de la PNP	Convocar a un equipo de profesionales para diseñar e implementar el perfil para el cargo de Jefe de oficina de Disciplina de la PNP. Revisar y analizar las normas que establecen el perfil y los criterios para la designación de cambios a Oficiales de Armas por la Junta de cambios de la PNP.	Directiva de la Juntas de Cambios de asignación de cargos a oficiales.

### 3.3.2. Agrupamiento de ideas.

Cuadro 10. Selección de ideas por grupo

Grupo de ideas de la organización	Grupo de ideas respecto al perfil	Grupo de ideas relacionadas a la Oficina de disciplina
Diseñar e implementar un perfil profesional para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la PNP.	Revisar y analizar las normas que establecen la comisión del proceso de evaluación de designación de cargo del Jefe de la Oficina de IG. PNP..	Revisar y analizar las normas que establecen la comisión del proceso de evaluación de designación de cargo del Jefe de la Oficina de IG. PNP
	Analizar y establecer competencias y criterios en el perfil profesional para la designación del Jefe de la Oficina de Disciplina de la PNP.	Convocar a un equipo de profesionales para diseñar e implementar el perfil para el cargo de Jefe de oficina de Disciplina de la PNP.
	Consultar con gerentes / directores de entidades públicas y privadas sobre la importancia de contar con un perfil profesional para la designación de un cargo o puesto laboral	Determinar las políticas y planes estratégicos de capacitación de gestión disciplinaria y normativa.

Fuente: Cuadro 9.



### 3.3.3. Priorización de ideas.

Tabla 13. Priorización de ideas y criterios

Ideas Agrupadas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	TOTAL
Analizar y establecer competencias y criterios en el perfil profesional para la designación del Jefe de la Oficina de Disciplina de la PNP.	-	X	X	-	X	3
Diseñar e implementar un perfil profesional para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la PNP	X	X	X	X	X	5
Revisar y analizar las normas que establecen la comisión del proceso de evaluación de designación de cargo del Jefe de la Oficina de IG. PNP.	-	X	X	X	X	4
Consultar con gerentes / directores de entidades públicas y privadas sobre la importancia de contar con un perfil profesional para la designación de un cargo o puesto laboral.	X	X	-	-	-	2
Convocar a un equipo de profesionales para diseñar e implementar el perfil para el cargo de Jefe de oficina de Disciplina de la PNP.	X	X	X	-	-	3
Determinar las políticas y planes estratégicos de capacitación de gestión disciplinaria y normativa.	X	X	-	X	X	4

Fuente: Cuadro 9.

### 3.3.4. Pertinencia y operatividad.

Tabla 14. Priorización de grupos de ideas y criterios

Grupo de ideas	Viable (Monetario: costo eficiente)	Factible (Capacidad técnica y organizacional)	Deseable (Público interno como para el externo)	Respaldo (Legal)	Impacto (En el problema público y desafío.	Innovador (Disruptivo para el caso peruano)	Resultado
Diseñar e implementar un perfil profesional para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP.	X	X	X	X	X	X	6
Revisar y analizar las normas que establecen la comisión del proceso de evaluación de designación de cargo del Jefe de la Oficina de IG. PNP.	-	X	X	X	X	X	5
Determinar las políticas y planes estratégicos de capacitación de gestión disciplinaria y normativa	-	X	X	X	X	X	5

Fuente: Cuadro 10.

### 3.4. Bosquejo del concepto de la idea de innovación.

En el planteamiento de la idea generadora se formulan interrogantes sobre la innovación referidos a: Objetivos, idea central, beneficiarios, cómo se va entregar, quiénes estarán a cargo del diseño y cómo se llevará a cabo la implementación, a continuación, se detalla:

**a. ¿Cuál es el objetivo de la innovación?**

Proponer la implementación de un perfil profesional con competencias que optimice el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP.

**b. ¿Cuál es la idea central de la innovación?**

Implementar un perfil profesional por competencias para la designación del Jefe de la Oficina de Disciplina a través de un proceso de evaluación supervisado por la Junta de cambios integrado por un equipo multidisciplinario, a fin de que el Jefe de la Oficina de Disciplina con su capacidad gestión disciplinaria, normativa, manejo de procedimientos administrativos disciplinarios, diseñe planes estratégicos como herramientas de mejora de la profesionalidad, la función policial y la imagen institucional sea de calidad el servicio que brinda al público, en contraposición y de previsión a las infracciones y sanciones que puedan cometer por medidas disciplinarias.

**c. ¿A quiénes beneficia la innovación?**

La propuesta de innovación beneficiará a una población de 124,469 (ARH.IG.PNP, enero de 2019) policías entre Oficiales y Suboficiales, que gradualmente se iniciará la implementación de la propuesta con una muestra del 10% de la población policial, que gradualmente en el tiempo se irá incrementando la participación de los policías en la ejecución de la propuesta

**d. ¿Cómo se va a entregar?**

Elaborado el perfil profesional por competencias en gestión disciplinaria para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, revisado, validado, evaluado y aprobado por los investigadores y el equipo de expertos, se hará llegar la propuesta impresa anillado en un sobre manila y grabado la información en

CD a través de un oficio por Mesa de Partes a la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú, para que luego sea elevado al Dirección Nacional de la Policía Nacional del Perú del Ministerio del Interior para su aprobación mediante un dispositivo legal y su posterior aplicación en el ámbito nacional.

**e. ¿Quiénes estarán a cargo del diseño y la implementación?**

Partiendo de la formación académica científica, tecnológica e innovadora en Políticas Públicas y Gestión Pública, otorgado por la Maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú; siguiendo los pasos de la Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación “Proyecto Final de Innovación” y las orientaciones técnicas y didácticas de los asesores, nos ha permitido elaborar la siguiente propuesta de Innovación para la Policía Nacional de Perú. Los encargados del diseño y la implementación de la propuesta del perfil profesional para la designación del cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, la participación está determinado por niveles y etapas:

Primer Nivel de Diseño, comprende (4) etapas: Estudio e identificación de la problemática; Planificación del proyecto de innovación; Elaboración de la propuesta del perfil profesional. Revisión, validación, aprobación de la propuesta para su elevación a la Superioridad.

Segundo Nivel de Implementación, comprende tres (3) etapas: Análisis y aprobación de la propuesta por la Comandancia General de la PNP; Aprobación y autógrafa de la propuesta y Proceso de reglamentación.

Tercer Nivel de procesos de gestión disciplinaria y resultados, comprende dos (2) etapas: Proceso de evaluación y designación de Jefe de la O.D. de la IGPNP y Proceso de aplicación sostenible de la gestión disciplinaria; que a continuación se detalla los pormenores:

**Primer Nivel de Diseño.** En este nivel el diseño se da en tres (4) etapas:

1. Etapa de estudio e identificación de la problemática.
2. Etapa de Planificación del proyecto de innovación.
3. Etapa de Elaboración de la propuesta del perfil profesional.
4. Etapa de Revisión, validación, aprobación de la propuesta para su elevación a la Superioridad.

Este nivel para su cumplimiento estará a cargo de los investigadores responsables del diseño de la propuesta, con el apoyo de un equipo de profesionales expertos en manejo de la gestión disciplinaria, gestión normativa y procedimientos administrativos disciplinarios.

**Segundo Nivel de Implementación.** En este nivel la implementación para su viabilidad y operatividad, pasa por tres (3) etapas:

5. Etapa de Análisis y aprobación de la propuesta por la Comandancia General de la PNP.
6. Etapa de Aprobación y autógrafa de la propuesta.
7. Etapa de Proceso de reglamentación.

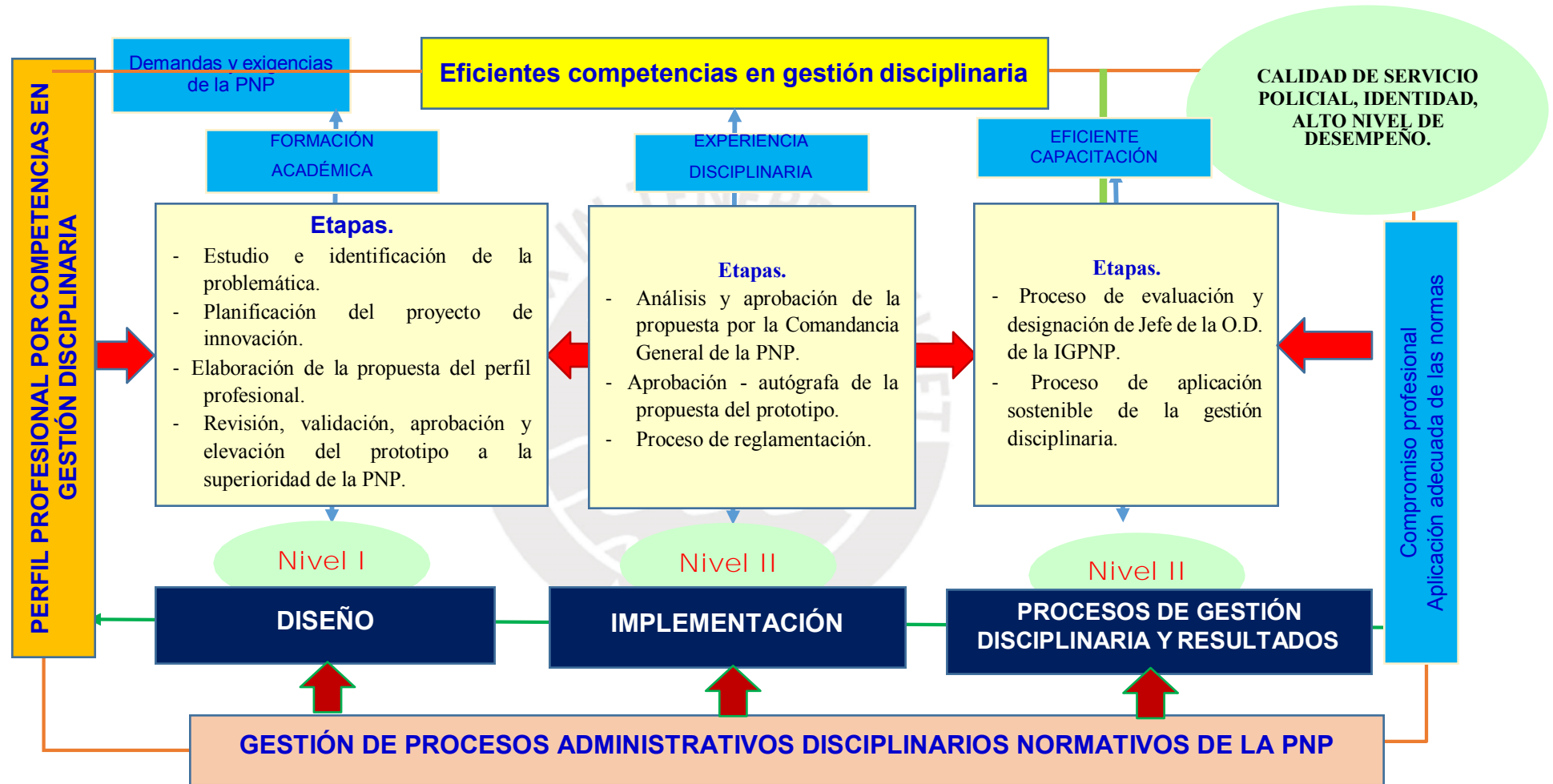
Este nivel para su cumplimiento estará a cargo de la Comandancia General de Policía Nacional del Perú, la Dirección Nacional de la PNP y el Ministro del Interior.

**Tercer Nivel de procesos de gestión disciplinaria y resultados:** Este nivel corresponde a la ejecución de la propuesta, comprende dos (2) etapas:

8. Etapa de Proceso de evaluación y designación de Jefe de la O.D. de la IGPNP.
9. Etapa de Proceso de aplicación sostenible de la gestión disciplinaria.

Este nivel para su cumplimiento estará a cargo de la Dirección Nacional de la PNP y la Comandancia General de Policía Nacional del Perú y la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

Figura 5. Modelo de proyecto de innovación: Implementación perfil profesional para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG. PNP.



### 3.5. Proceso de desarrollo del prototipo final.

#### 3.5.1. Descripción del concepto.

Habiendo descrito el bosquejo de la idea generadora para descripción del concepto final se utilizó la técnica de Design Thinking (diseño del pensamiento) permitió hacer un análisis crítico y propositivo a partir de la identificación y procesamiento de conceptos y hechos válidos para el perfilamiento de la propuesta y la técnica de Elevator Pitch (ascender, procesos al logro de metas) permitió poner en práctica habilidades de liderazgo para proponer el prototipo de innovación.

Cuadro 11.

Descripción del concepto final de la innovación.

Ítem	Descripción
¿Cómo se denomina?	Implementar un perfil profesional para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.
¿En qué consiste la solución?	Establecer las competencias y los criterios en el perfil para la gestión de disciplina de la de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.
¿Para qué es la solución?	Para los Jefes de la Oficina de Disciplina y las Inspectorías Descentralizadas de la de la Policía Nacional del Perú.
¿Qué valor agrega los usuarios respecto de lo que hoy existe?	Establecer las competencias y criterios en el perfil profesional para la designación del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Con la participación de un equipo de profesionales multidisciplinarios diseñar e implementar el perfil profesional para la designación del cargo de Jefe de oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú. Revisar, analizar, validar, refinar y elevar la propuesta para su aprobación a la Comandancia General de la PNP. Implementación de políticas, planes de gestión disciplinaria para la participación
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Revisar, analizar, aprobar y elevar la propuesta a la Dirección Nacional de la PNP. Aprobación de la propuesta por el Ministro del Interior. Aprobación mediante una norma para su ejecución.

### 3.5.2. Descripción del prototipo final.

Cuadro 12. Descripción del prototipo final.

<b>MEDIO 1: Eficiencia en el perfil por competencias en gestión disciplinaria.</b>				
<b>Competencia global</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Competencias Específicas.</b>	<b>Capacidades</b>	<b>Descripción.</b>
Dominio de los fundamentos teóricos, técnicos y normativos de la gestión de disciplina como sustento de su ejercicio profesional en el ámbito policial.	Desarrollo de competencias profesionales.	Manejo los fundamentos teóricos – prácticos e interdisciplinarios que sustentan la gestión disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría del desarrollo de la personalidad.</li> <li>- Gestión de desarrollo personal.</li> <li>- Gestión administrativa.</li> <li>- Gestión de la inteligencia emocional</li> <li>- Gestión de personas.</li> <li>- Gestión de disciplina, estudio de casos.</li> </ul>	Corresponden al dominio y manejo de las competencias profesionales consignadas en el perfil para el cargo de Jefe de la Oficina de la Inspectoría general de la PNP.
	Capacidad de planificación de la gestión disciplinaria	Formula propuestas innovadoras de prevención de infracciones y desarrollo policial teniendo en cuenta los procesos de gestión disciplinaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación, ejecución, monitoreo, evaluación de planes preventivos y desarrollo policial.</li> </ul>	Es la ejecución de los procesos gerenciales (planificación, implementación, organización, coordinación, control y evaluación) por parte del jefe de la oficina de disciplina..
	Conocimiento y manejo de normas	Conocimientos y manejo de leyes y reglamentos de la función policial en el ámbito de la gestión de disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes y reglamentos de la función policial. Código procesal penal.</li> <li>- Código civil.</li> <li>- Normatividad de los procedimientos administrativos disciplinarios.</li> </ul>	Corresponde a la capacidad de gestión normativa, desde la etapa de publicación, implementación y aplicación de la norma para el buen ejercicio de la función policial.
	Manejo de procesos administrativos.	Conocimiento y manejo de los procedimientos de gestión disciplinaria teniendo en cuenta el código de ética y la transparencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de los procesos de gestión disciplinaria.</li> <li>- Ley de procedimientos administrativos</li> <li>- Gestión de procesos administrativos.</li> </ul>	Capacidad de gestión de los procedimientos administrativos disciplinarios y normativos de los policías que han incurrido en infracciones.



MEDIO 1.1: Criterios adecuados en el perfil por competencias.				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	Descripción
Desarrollo de competencias académicas profesionales en el más alto nivel y aportes en el desarrollo de la función policial y la trascendencia institucional	Capacitación.	Participación en eventos de capacitación sistemática a nivel de entidades públicas y privadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ámbito interno</li> <li>- Ámbito externo</li> </ul>	Corresponde a la formación continua del personal policial a través de la participación en los programas de capacitación sistemática y sostenible para el desarrollo de la profesionalidad y el buen ejercicio de la función policial.
	Dominio de idiomas	Dominio de una lengua extranjera y lengua originaria a nivel intermedio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lengua extranjera</li> <li>- Lengua originaria.</li> <li>- Producción intelectual.</li> </ul>	Es el conocimiento y manejo de lenguas originarias (quechua, aymara, ashaninka, ...) y lenguas extranjeras (inglés, francés, chino, ...) para atender las necesidades comunicativas del entorno social en el ejercicio de sus funciones o el cargo que asuma.
	Producción de trabajos intelectuales.	Reconocimientos y felicitaciones por la publicación de innovaciones y participación en ponencias de mejora de la función policial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción intelectual.</li> <li>- Innovaciones.</li> <li>- Ponencias.</li> </ul>	Las producciones son los resultados o trabajos intelectuales realizados fruto de la experiencia laboral que aportan al desarrollo de la institución policial.

MEDIO 1.2: Experiencia en la administración disciplinaria.				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	Descripción
Demuestra evidencias idóneas de su experiencia y trayectoria laboral como parte de sus desarrollo profesional, identidad e imagen institucional	Experiencia laboral.	Nivel de compromiso y responsabilidad en el desempeño laboral y cargos asumidos en la función policial en la entidad asignada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerial, Congresal.</li> <li>- Misión diplomática / Agregado.</li> <li>- Oficina de Disciplina.</li> </ul>	Comprende el desempeño laboral en las diferentes dependencias policiales y el campo de acción que establece la norma según el cargo asumido.
	Trayectoria laboral	Nivel de cumplimiento de la función laboral con idoneidad en diferentes ámbitos de la Nación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ámbito: Costa, sierra, selva.</li> <li>- Órgano centralizado.</li> <li>- Órgano regional, provincial.</li> </ul>	Corresponde a su desempeño laboral en los diferentes escenarios del ámbito nacional, regional y comunal.
	Extensión social	Formulación y sistematización de proyectos y planes de desarrollo social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyección a la comunidad.</li> <li>- Formulación de planes de</li> </ul>	Desde sus competencias profesionales son las actividades de proyección social en el entorno institucional donde labora
	Reconocimientos	Promoción, asensos, estímulos por destacada labor policial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méritos, felicitaciones.</li> </ul>	Corresponde a los reconocimientos por el buen desempeño laboral.

<b>MEDIO 2: Planes estratégicos pertinentes en gestión normativa y disciplinaria</b>				
Competencia global.	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	Descripción
Planteamiento de políticas de capacitación, gestión de la información y difusión del manual de funciones y manual de normas administrativas disciplinarios para una adecuada función policial.	Gestión de políticas de capacitación.  Gestión de la información y difusión de normas.	Formulación y ejecución de planes estratégicos sistemáticos de capacitación acreditable en gestión normativa y disciplinaria.  Implementación de la Página Web para la difusión de normas sobre disciplina policial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes estratégicos de capacitación multidisciplinaria.</li> <li>- Políticas disciplinarias de la función policial.</li> <li>- Manual de normas administrativas.</li> <li>- Manual de funciones.</li> <li>- Código de ética.</li> <li>- Difusión de las normas de manera oportuna.</li> </ul>	Establecer políticas de capacitación sistemática a través de una norma y/o modificatoria de la ley en relación al desarrollo de la profesionalidad del personal policial  Gestionar la difusión de las normas que emite el órgano superior para su conocimiento, análisis en mejora de la función policial a efectos de prevenir infracciones y sanciones.

<b>MEDIO 2.1: Conocimiento de los procedimientos normativos y disciplinarios.</b>				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	Descripción
Competencias profesionales en gestión normativa y procedimientos disciplinarios.  Implementación de programas de capacitación sistemática en gestión de disciplinaria.	Gestión normativa y disciplinaria.  Planes capacitación sistemática en procedimientos administrativos disciplinarios .	Amplio conocimiento teórico práctico de la normativa y procedimientos disciplinarios.  Planificar, ejecutar, monitorear y evaluar los programas de formación continua para optimizar la gestión disciplinaria policial en convenio con las universidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento y aplicación de normas y procedimientos disciplinarios.</li> <li>- Plan de capacitación en disciplina y procedimientos administrativos.</li> <li>- Gestión de desarrollo del personal policial.</li> <li>- Gestión del buen desempeño de la función policial.</li> <li>- Programas de fortalecimiento de la disciplina policial de prevención de infracciones y sanciones.</li> </ul>	Corresponde a la gestión normativa para el cumplimiento de las funciones y el comportamiento del personal al logro de los objetivos de la institución policial.  La capacitación y el entrenamiento constante sus roles y la función policial para evitar infringir el incumplimiento de las normas.

MEDIO 2.2: Empatía en la aplicación de normas.				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	Descripción
Formulación de estrategias de reflexión de mejora de la función policial.	Deberes, obligaciones, funciones	Establecer mecanismos de monitoreo y espacios de reflexión del desempeño de la función policial. Talleres de regulación emocional de la actuación policial y desarrollo profesional.	Idoneidad en la función policial. Identidad e imagen policial. Reconocimiento social. Programa de estímulos. Pasantías, becas.	Compromiso, responsabilidad y empoderamiento de la función policial como parte de la identidad y la imagen institucional.

MEDIO 2.3: Predisposición por capacitación en lo normativo – procedimental.				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	Descripción
Planteamiento estrategias de comunicación, motivación y liderazgo para participación de la capacitación sistemática.	Desarrollo de la profesionalidad	Establecer mecanismos de participación de capacitación para facilitar el desarrollo de la profesionalidad del personal policial.	Estudios de post grado. Especializaciones. Diplomados. Capacitaciones certificadas.	Participación de las capacitaciones y especialización para desarrollar las competencias profesionales al logro de los objetivos de la PNP.

MEDIO 3: Suficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	Descripción
Implementación de la norma que regula el proceso de evaluación para la elección y designación del jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP.	Proceso de evaluación.	Establecer los criterios y estándares del proceso de evaluación para la asignación del jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP	Evaluación de expedientes. 25% Evaluación de conocimientos 40% Entrevista personal. 15% Reconocimientos /trayectoria. 20%	Corresponde a los criterios establecidos para el proceso de evaluación del perfil de puesto del Jefe de Oficina de Disciplina.

MEDIO 3.1: Existencia de normativa de evaluación en la designación de cargos				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	Descripción
Aprobación de la norma que regula el proceso de evaluación de asignación del jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP.	Norma que regula el proceso de evaluación de designación de cargos.	Establecer la norma que regule el proceso de evaluación para la asignación del jefe de la Oficina de Disciplina en alineamiento con las políticas de PNP y el Ministerio del Interior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto Supremo.</li> <li>- Resolución Ministerial.</li> <li>- Directiva del proceso de evaluación /JOD_IGPNP.</li> </ul>	Elevar la propuesta de perfil al Ministerio del Interior para su revisión y aprobación mediante un dispositivo legal.

MEDIO 3.2: Comisión multidisciplinaria regulada por norma.				
Competencia global.	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	Descripción
Establecer los mecanismos pertinentes para la designación de los miembros de la Directiva y el comité del proceso de evaluación	Designación del Directiva	Establecer la conformación de un equipo multidisciplinario en la Directiva del proceso de evaluación para la asignación del JOD.IGPNP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 03 miembros de la PNP en el grado superior.</li> <li>- 01 miembro de la sociedad civil de trayectoria.</li> <li>- 01 miembro del Colegio de abogados.</li> <li>- 01 miembro de Defensoría del Pueblo.</li> <li>- 01 miembros del colegio de psicólogos.</li> <li>- 01 miembros del colegio sociólogos.</li> <li>- 02 profesionales en el campo administración.</li> </ul>	La comisión de evaluación del proceso designación de cargos de la Oficina de Disciplina los miembros deben estar integrada por un equipo multidisciplinarios desde la etapa de inicia hasta la culminación del proceso.

### 3.5.3. Proceso de testeo del prototipo.

Cuadro 13. Testeo del prototipo.

<p>A. Confirmar el prototipo.</p>	<p>El prototipo se adscribe desde la realidad circundante de la Policía Nacional del Perú, que como organización pública brinda un servicio policial de calidad a la ciudadanía, tiene carácter y nivel competitivo como cualquier otra institución u organización del contexto social.</p> <p>El prototipo: La implementación del perfil profesional para el cargo de jefe de la oficina de disciplina de la inspección general de la Policía Nacional del Perú; se circunscribe en el nivel funcional, dado que sus factores u elementos interactúan de manera concatenada sobre una realidad existente, observable, descriptible, analizable, contrastable y modificable a las características, las circunstancias esenciales o los hechos que se presentan en la Policía Nacional del Perú.</p>
<p>B. Desarrollar la hipótesis.</p>	<p>La hipótesis: La implementación del perfil profesional con competencias optimiza el cargo de jefe de la oficina de disciplina de la inspección general de la Policía Nacional del Perú.</p>
<p>C. Desarrollar preguntas generales del testeo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los argumentos y criterios establecidos en el prototipo son consistentes y pertinentes en la optimización de la gestión de disciplina de la Policía nacional del Perú?</li> </ul> <p>Responden a una necesidad del Sector Ministerial del Estado peruano, al ámbito del Ministerio del Interior de la Policía Nacional del Perú del Oficina de Disciplina. Los argumentos y criterios establecidos en prototipo surgen de la identificación del problema, las causas, la construcción de marco teórico, del análisis causal, recojo y análisis de datos sobre la innovación y la descripción misma del prototipo, por lo tanto, la propuesta es consistente y pertinente en la gestión disciplinaria de la PNP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los criterios seleccionados y establecidos en el diseño del prototipo hacen que sea factible y viable?</li> </ul> <p>En el diseño del prototipo se ha establecido por cada medio, competencias globales, dimensiones, competencias específicas, capacidades, criterios y evidencias, lo cual hace que sea factible y viable y la institución policial se competitivo como cualquier otra institución del Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Hasta qué punto es probable que el prototipo sea factible en el contexto real</li> </ul>

	<p>de la Policía Nacional del Perú?</p> <p>Cada día las instituciones u organizaciones tanto privadas como públicas buscan trascender y tener un reconocimiento social por el buen servicio al usuario, ciudadano o al público. Conforme la sociedad crece y se transforma, las instituciones también son cambiantes por lo tanto van modificando sus estructuras organizativas a fin de atender mejor al usuario, es decir, usuario satisfecho institución satisfecha con buena imagen e identidad. Desde esta perspectiva el prototipo es factible en el contexto real, porque desde la Oficina de Disciplina busca mejorar la gestión disciplinaria en bien del desempeño de la función y el desarrollo de la profesionalidad del personal de la Policía Nacional del Perú</p> <p>- ¿Hasta qué punto es probable que el prototipo sea factible en el contexto actual: ¿Político, social, educativo?</p> <p>El prototipo es factible en el contexto actual, porque desde la Oficina de Disciplina desde el enfoque de la gestión normativa y disciplinaria se busca formar, fortalecer sus capacidades para el buen desempeño de la función policial en prevención a ser sometidos a medidas administrativas disciplinarias por infracciones a la ley y evitar las sanciones respectivas conforme a ley. En lo político, mejora la imagen del personal policial, en lo social, el policía actúa dentro los valores éticos y morales, en lo educativo, se desarrolla como profesional y educa a la ciudadanía.</p> <p>- ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado y aplicado por las partes interesadas?</p> <p>El del prototipo ha sido elaborado por equipo de profesionales multidisciplinario académicamente acreditados con alta experiencia en campo de la administración disciplinaria y normativa, consideramos una vez que sea elevado a Órgano de la Superioridad de la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú, será aprobada y remitida a Dirección General de Policía Nacional del Perú, y el Ministro del Interior lo apruebe a través de un dispositivo legal para su implementación, ejecución, cumplimiento y evaluación, es probable que el prototipo sea aplicado al 80% entre las partes interesadas, si es una decisión política por parte Poder Legislativo o el Poder Ejecutivo puede ser viable su aplicación al 95%.</p> <p>- ¿Hasta qué punto es enclave este prototipo para un mayor impacto y cambios acertados en la gestión disciplinaria de la Policía Nacional del Perú?</p>
--	---

	<p>La clave del impacto del prototipo, es el cambio radical en la designación del Jefe de la Oficina de Disciplina, la gestión de disciplina estaría más enfocada el desarrollo de la profesionalidad y el buen desempeño de la función policial de calidad. Esta interrogante se corrobora con la encuesta de opinión, en el acápite siguiente se detalla.</p>
<p>D. Planificar el proceso de testeo.</p>	<p>La planificación del proceso de testeo está determinada por niveles y etapas. Primer Nivel de Diseño. En este nivel el diseño se da en cuatro (4) etapas: Estudio e identificación de la problemática; Planificación del proyecto de innovación, Elaboración de la propuesta del perfil profesional y Revisión, validación, aprobación de la propuesta para su elevación a la Superioridad. Segundo Nivel de Implementación. En este nivel la implementación para su viabilidad y operatividad, pasa por tres (3) etapas: Análisis y aprobación de la propuesta por la Comandancia General de la PNP, Aprobación - autógrafa de la propuesta y el Proceso de reglamentación. Tercer Nivel de procesos de gestión disciplinaria y resultados: Este nivel corresponde a la ejecución de la propuesta, comprende dos (2) etapas: Proceso de evaluación y designación de Jefe de la O.D. de la IGPNP y el Proceso de aplicación sostenible de la gestión disciplinaria.</p> <p>Se procedió a diseñar y testear el prototipo de la innovación que se pone a consideración a juicio reflexivo, creativo, crítico y valorativo, teniendo como problema: Carencia de un perfil profesional para el cargo de jefe de la oficina de disciplina de la inspección general de la Policía Nacional del Perú. Analizado el marco conceptual y construido la arquitectura del problema, se estableció el marco institucional y normativo del problema que fundamenta y respalda el presente proyecto de innovación. En la siguiente etapa se investigó sobre las causas del problema que se le atribuyen al problema reseñándolas en el marco causal, que posteriormente se diagramó el modelo causal. Posteriormente se eligió como desafío de la innovación a la causa: “Deficiencias en las competencias de gestión disciplinaria” teniendo como referencia la jerarquización de las causas efectuadas. Una vez planteado el desafío se realizó la generación y priorización de las ideas, optándose por la solución de cambios en la organización. Esta fue caracterizada en la etapa de conceptualización con ayuda de las técnicas de Elevator Pitch o de habilidades de liderazgo del investigador para luego definir el concepto de manera más precisa.</p> <p>Luego los investigadores después de realizar el análisis de las fuentes primarias y secundarias, la investigación documental y normativa, con el equipo de</p>

	<p>especialistas de apoyo diseñaron un prototipo de baja, mediana y alta fidelidad que permitió obtener una visión más global, integral, consistente y argumentada de las ideas consensuadas. Se empleó la lluvia de ideas desde la hermenéutica, el análisis y el juicio reflexivo, creativo y crítico para arribar a nuevas ideas y soluciones en todo el proceso del diseño del prototipo.</p> <p>Diseñado el prototipo se efectuaron las visitas de campo al Área de Recursos Humanos de la Policía nacional del Perú, para recoger información documental y estadística para hacer los reajustes en el trabajo de innovación en cuestión, posteriormente de diseño el prototipo: Perfil profesional con competencias para la optimización de la gestión disciplinaria.</p> <p>En el trabajo de campo se aplicó una encuesta a una muestra piloto de 40 participantes (20 oficiales y 20 suboficiales) para determinar la factibilidad y la viabilidad del diseño del prototipo, al respecto los resultados mostraron, el 82,5% expresaron que totalmente la propuesta de la implementación de un perfil profesional con competencias contribuye en la mejora de la gestión de disciplina y un 17,5% expresan que parcialmente impacta en la gestión de disciplina y mejora la aplicación de los procedimientos administrativos disciplinarios.</p> <p>Asimismo, el prototipo se sometió a juicio de expertos, la fiabilidad y la consistencia en el Alfa de Cronbach fue de ,863 puntos alcanzando un coeficiente de fiabilidad de Alto y, por consiguiente, la fiabilidad y consistencia de los datos de la encuesta en el Alfa de Cronbach alcanzó un coeficiente de ,839 puntos, en la escala de Alto.</p> <p>Analizado y revisado el prototipo, se elevará a la Comandancia General de la PNP, para su posterior tramite a la Dirección Nacional de la PNP para respectiva aprobación y regulación a través de una norma por el Ministerio del Interior para s posterior implementación en el ámbito de Institucional de la Policía Nacional del Perú.</p>
E. Diseño de métodos.	<p>El método corresponde a la investigación acción, donde la acción participativa del investigador no se detiene a identificar y analizar los problemas circundantes de la realidad de estudio, sino busca la manera de cómo resolver el problema. Es decir, los sujetos investigadores participan como coinvestigadores en todos los niveles y etapas del diseño del prototipo: planteamiento del problema, recolección de la información, interpretación de la misma, planeación y diseño del prototipo para resolver el problema de la gestión disciplinaria de la PNP.</p>



	<p>La investigación acción. El investigador es un participante comprometido quién al mismo tiempo que conduce la solución del problema y la transformación del objeto de estudio. Tiene como propósito generar una teoría que sustenten el diseño del prototipo y su factibilidad y viabilidad para su ejecución posterior, a partir de los hechos empíricos se trabaja por resolver una situación problemática detectada en la gestión de disciplina de la PNP.</p> <p>Método de la encuesta. Los sujetos protagonistas de la investigación y los participantes directos e indirectos de la PNP son la fuente que proporcionan la información que permiten conocer los aspectos o los hechos que se encuentran en proceso de estudio y diseño del prototipo, se realizaron, trabajos de campo (análisis documental, aplicación de encuestas, entrevistas) y el de gabinete (para construir los referentes y conceptos para el diseño del prototipo).</p>
<p>F. Implementación y adaptación.</p>	<p>¿En qué medida la Comandancia General de la PNP acepta y aprueba la propuesta del prototipo y su tramitación a la superioridad?</p> <p>Todo cambio genera un problema, pero, toda innovación genera cambios y mejoras al interior de una organización a la obtención de resultados óptimos, ya sea de índole personal o institucional. El prototipo es una propuesta, una medida acertada, consistente, pertinente y sostenible en el tiempo, como propuesta innovadora contribuye a efectivizar la gestión disciplinaria de la PNP.</p> <p>¿La propuesta del prototipo impactará de manera satisfactoria en miembros que integran la Policía Nacional del Perú?</p> <p>Su impacto es satisfactorio al 100% porque el prototipo plantea a oficina de disciplina un perfil profesional con competencias para el puesto requerido y con un nuevo enfoque de gestión disciplinaria centrado en el desarrollo del personal policial y no un estilo de gestión sancionador por infracciones cometidas</p> <p>¿La implementación del prototipo generará al tipo de resistencia a los cambios en gestión disciplinaria en la PNP?</p> <p>Toda institución para tener resultados óptimos y ser competitivos genera nuevas formas de enfrentar a los desafíos sociales. Es aquí, que las políticas, planes, programas e innovaciones que generen cambios y mejora de la gestión a nivel de Estado o de la Institución Policial, responden a la solución de un problema. Pero, las rutinas o el trabajo mecanizado se hacen costumbres y uno se adapta al ritmo</p>

	<p>de trabajo de siempre, ello hace que las personas se resistan aceptar los cambios. En efecto, que la implementación del prototipo en su etapa inicial generará resistencia en el personal policial.</p> <p>¿Cómo hacer más viable, factible, asertivo y eficaz la propuesta del prototipo en la gestión de disciplina de la PNP?</p> <p>Para determinar la viabilidad del prototipo se aplicó una encuesta a una muestra de 40 policías (Oficiales y Suboficiales) para recoger información sobre el perfil y la capacidad de gestión del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP. Al respecto, la interrogante: ¿Si es viable, factible la propuesta del perfil de competencias requeridas para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG.PNP? Los resultados muestran que el 95% de encuestas afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo del prototipo para mejorar y fortalecer la gestión de disciplina; en los siguientes párrafos se detalla de manera pormenorizada la viabilidad, asertividad y la eficacia del prototipo.</p>
G. Decisiones.	<p>Revisión y aprobación de la propuesta del prototipo por los investigadores y equipo de expertos.</p> <p>Revisión y aprobación del prototipo por la Comandancia General de la PNP.</p> <p>Revisión y aprobación del prototipo por la Dirección Nacional de la PNP.</p> <p>Aprobación de la norma para la implementación del prototipo por el Ministerio del Interior.</p> <p>Implementación y aplicación del prototipo en todas las jurisdicciones del ámbito de la PNP.</p>

El proceso de testeo nos conllevó a plantear dos interrogantes como factores enclaves del prototipo, cuyas interrogantes fueron: ¿Hasta qué punto es enclave este prototipo para un mayor impacto y cambios acertados en la gestión disciplinaria de la Policía Nacional del Perú? ¿Cómo hacer más viable, factible, asertivo y eficaz la propuesta del prototipo en la gestión de disciplina de la PNP?, que a continuación se detallan:

**A. ¿Hasta qué punto es enclave este prototipo para un mayor impacto y cambios acertados en la gestión disciplinaria de la Policía Nacional del Perú?**

Para responder a esta interrogante y corroborar la necesidad, para consolidar la propuesta de solución; se aplicó una encuesta de opinión a una muestra de 40 policías (20 Oficiales y 20 Suboficiales).

En el ítem: Tiene un conocimiento cabal de las normas sobre procedimientos administrativos disciplinarios de la Policía Nacional del Perú, el 62.5% de los encuestados manifestaron que conocen parcialmente las normas de procedimientos administrativos disciplinarios de la Policía Nacional del Perú, mientras que un 25% la conocen totalmente, y un 12,5% que poco o nada conocen de la norma. Manifiestan, que las normas tienen un carácter de interpretación legal, y por las funciones que cumplen muchas veces desconocen su aplicabilidad. Hacen hincapié, que más que difundirlas para aplicarlas es necesario una capacitación sistemática para conocer y fundamentar el modo de actuar en el ejercicio de la función policial para no incurrir en infracciones y sanciones, que afecten su dignidad como persona y la buena imagen de la institución policial.

En los ítems: El jefe de la oficina de disciplina reúne las competencias básicas en gestión de disciplina y optimiza el ejercicio de su función policial, al respecto, el 47,5% de los encuestados expresan que parcialmente el jefe de la Oficina de Disciplina reúne las competencias básicas en la gestión de disciplina, un 30% manifiesta totalmente y un 22,5% poco o nada saben al respecto. Opinan que dicha debilidad en la gestión disciplinaria, es porque no se han tenido en cuenta un perfil de competencias y los criterios básicos para la designación del personal en el puesto requerido. La designación del Jefe del Área de Disciplina obedece a un marco normativo lineal y vertical, con la propuesta se espera optimizar la gestión disciplinaria.

En los ítems: El jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP aplica de manera adecuada, justa y transparente la norma de procedimientos administrativos disciplinarios ante las infracciones cometidas. Al respecto, el 52,5% expresan que parcialmente se aplica este ítem, mientras que el 27,5% expresan que poco o nada y el 20% confirman que totalmente la gestión se desarrolla de manera justa y transparente. Los encuestados manifiestan que existe una gran diferencia entre la aplicación de los procedimientos administrativos entre oficiales y suboficiales, no reciben un trato equitativo en la aplicación de las normas, atinan que el Jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP debe tener ciertas competencias en gestión disciplinaria que contribuya al desarrollo y la identidad profesional del personal policial.

Ante la necesidad detectada se planteó el siguiente ítem: Cree conveniente que la propuesta de un perfil de competencias para la designación del Jefe de la OD-IGPNP, contribuiría a la mejora de la gestión de disciplina de la institución policial en mejora del desarrollo y la función policial. Al respecto, el 82,5% expresan que totalmente la propuesta de la implementación de un perfil contribuye en la mejora de la gestión de disciplina y un 17,5% expresan que parcialmente impacta en la gestión de disciplina y mejora la aplicación de los procedimientos administrativos disciplinarios.

Se concluye, tanto el personal Oficial como los Suboficiales, consideran que la propuesta de implementación de un perfil por competencias ayuda y reorientan al Jefe de la Oficina de Disciplina al direccionamiento eficaz de la gestión disciplinaria en la Institución Policial, una gestión disciplinaria más que hacer cumplir las normas, debe establecer e implementar una serie de mecanismos para estimular y fortalecer las competencias profesionales del personal policial para que se sienta satisfecho de la labor que realiza en bien de sí y el buen trato a la ciudadanía, cuidando su identidad y su integridad como persona, desde esta perspectiva con la propuesta se busca que la gestión de disciplina forme al policía como

persona humana en todas sus dimensiones, “más acciones positivas cero infracciones y nulidad de sanciones”.

La propuesta de implementación del perfil profesional por competencias para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP, se sometió a juicio de tres expertos, personas con amplia trayectoria y experiencia laboral, conocedores de la doctrina policial y la gestión administrativa. Los datos emitidos por los tres expertos para su análisis fueron sometidos al Alfa de Crombach para determinar su fiabilidad y su consistencia, la evaluación tuvo en cuenta tres criterios: Pertinencia, relevancia y claridad, el índice de fiabilidad fue de ,863 puntos alcanzando un coeficiente de fiabilidad de Alto; lo cual indica que propuesta es significativa para la buena gestión disciplinaria del Jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP.

La propuesta se aplicó a una muestra piloto de 40 policías (20 Oficiales y 20 Suboficiales), en dicha encuesta se tuvo en cuenta los tres medios consignados en la propuesta de implementación del perfil por competencias establecidos en el árbol de objetivos, para la valoración de la encuesta se la tomo como referencia la escala de Likert, cuya puntuación es 1 a 5 puntos, asimismo los datos recogidos se sometieron al Alfa de Crombach para determinar su fiabilidad, el cual alcanzó un coeficiente de ,839 puntos, en la escala de Alto.

#### **B. ¿Cómo hacer más viable, factible, asertivo y eficaz la propuesta del prototipo en la gestión de disciplina de la PNP?**

Para dar respuesta a la interrogante se contrastó los tres (3) medios planteados con la situación real de la gestión del jefe de la oficina de disciplina de la Inspectoría General de la Policía nacional del Perú, la misma que se detalla a continuación:

### **Medio 1: Eficiencia en el perfil por competencias en gestión disciplinaria.**

En la competencia global: Dominio de los fundamentos teóricos, técnicos y normativos de la gestión de disciplina como sustento de su ejercicio profesional en el ámbito policial. En las competencias específicas: Manejo de los fundamentos teóricos – prácticos e interdisciplinarios que sustentan la gestión disciplinaria. Formula propuestas innovadoras de prevención de infracciones y desarrollo policial teniendo en cuenta los procesos de gestión disciplinaria. Conocimientos y manejo de leyes y reglamentos de la función policial en el ámbito de la gestión de disciplina. Conocimiento y manejo de los procedimientos de gestión disciplinaria teniendo en cuenta el código de ética y la transparencia.

En relación al personal policial sancionado por medidas disciplinarias, Briceño (2017) en los informes que recoge del área de Recursos Humanos de la Policía Nacional Perú, presenta una cronología de las sanciones interpuestas al personal policial desde el año 2011 hasta el año 2017, para el presente estudio enfatizamos los tres últimos años (2015 al 2017). En el año 2015 fueron sancionados 11,286 policías: 1,122 oficiales y 10,164 suboficiales, en el año 2016 se incrementó el número de policías sancionados a 12,475, 1,104 oficiales y 11,371 suboficiales, y por consiguiente en el año 2017 en número de policía sancionados disminuyó a 7,411 distribuidos en 658 oficiales y 6,753 suboficiales. Resaltando que en el año 2017 el tipo de sanciones impuestas a oficiales como suboficiales fueron: 3,237 sanción simple, 318 amonestaciones, 504 retiros de la institución policial, 359 a disposición y a 2,993 sanciones de rigor.

El reporte estadístico proporcionado por el Área de Recursos Humanos de los meses de enero a abril de 2018, los policías sancionados en el mes de enero en grado de Oficial de Armas fueron 86 oficiales, en el grado de Oficial de Servicio fueron 8 policías sancionados, en el grado de Suboficial de Armas fueron 3,059 policías sancionados, en el grado de Suboficial de Servicio 53 policías sancionados, que en total suman a 3,206 policías

sancionados. En el mes de febrero, en el grado de Oficial de Armas: 103 sancionados, Oficial de Servicio 10 sancionados. En el grado de Suboficial de Armas: 2466 sancionados, Suboficial de Servicio 30 sancionados, que suman un total de 2,609 policías sancionados. En el mes de marzo, en el grado de Oficial de Armas: 69 sancionados, Oficial de Servicio 1 sancionado. En el grado de Suboficial de Armas: 2,152 sancionados, Suboficial de Servicio 33 sancionados, que suman un total de 2,255 policías sancionados. En el mes de abril, en el grado de Oficial de Armas: 29 sancionados, Oficial de Servicio 6 sancionados. En el grado de Suboficial de Armas: 764 sancionados, Suboficial de Servicio 23 sancionados, que suman un total de 822 policías sancionados. Si comparamos los resultados globales del mes de enero a abril ha ido decreciendo el número de policías sancionados de 3,206 – 2,609 - 2,255 – 822; al respecto si comparamos los resultados podemos acotar quienes más cometen infracciones son los Suboficiales de Armas, seguidos los Suboficiales de Servicio, luego los Oficiales de Servicio y por último los Oficiales de Armas, desde esta perspectiva podemos afirmar: que si se pone en marcha un gestión disciplinaria basado en un perfil de puesto por competencias se disminuiría las infracciones en la función policial y se evitaría las sanciones, para ello es necesario fortalecer sus competencias profesionales como policía en todas sus dimensiones que lo configuran como persona humana.

El Decreto Legislativo N° 1267 y 1268 establece la estructura Orgánica de la Policía Nacional del Perú, en ello determina las Unidades u Órganos de la función policial, considerando el estudio en cuestión, los informes estadísticos que emite el Área de Recursos Humanos (abril, 2018) de la Policía Nacional del Perú de los 105,365 policías están distribuidos en Gran Unidades, de los cuales la Unidad de DIRSAPOL (38), SDG REGPOL LIMA (176), DIROPESP (34), DIRTTSV (58), DIRTUR (28), DIRSEINT (17), REGPOL PIURA (24), REGPOL TUMBES (13), REGPOL CAJAMARCA (41) son las Unidades que más han cometido infracciones, según la de referencia el total de policías sancionados

suman un total de 727 policías tanto en el grado de Oficial de Armas, Oficial de Servicios, Suboficial de Armas y Suboficial de Servicios. Cabe precisar que la Unidad de SDG REGPOL LIMA es donde el número de policías (176) sancionados es el más elevado, comprando con otras Unidades como DIRSAPOL (38), DIRTTSV (58), DIROPESP (34) y otros en menor la cantidad de policías sancionados. Es notorio que la SDG REGPOL LIMA por ser la capital del Perú donde el crecimiento poblacional es mayor, la función policial puede ser vulnerable a las infracciones, se puede determinar que en la región Policial de Lima se debe enfatizar la aplicación de acciones o estrategias de gestión disciplinaria para contrarrestar y evitar las infracciones y sanciones que puedan atentar o denigrar la función policial y la imagen de la institución policial.

Medio 1.1: Criterios adecuados en el perfil por competencias.

En la competencia global: Desarrollo de competencias académico profesionales en el más alto nivel y aportes en el desarrollo de la función policial y la trascendencia institucional. Y en las competencias específicas: Participación en eventos de capacitación sistemática a nivel de entidades públicas y privadas. Dominio de una lengua extranjera y lengua originaria a nivel intermedio. Reconocimientos y felicitaciones por la publicación de innovaciones y participación en ponencias de mejora de la función policial.

Medio 1.2: Experiencia en la administración disciplinaria.

En la competencia global: Demuestra evidencias idóneas de su experiencia y trayectoria laboral como parte de su desarrollo profesional, identidad e imagen institucional. Y en las competencias específicas: Nivel de compromiso y responsabilidad en el desempeño laboral y cargos asumidos en la función policial en la entidad asignada. Nivel de cumplimiento de la función laboral con idoneidad en diferentes ámbitos de la Nación. Formulación y sistematización de proyectos y planes de desarrollo social. Promoción, ascensos y estímulos



por destacada labor policial.

En relación a las competencias planteadas en el Medio 1, los resultados muestran; Que del 100% de encuestados en un 55% estiman estar de acuerdo y un 40% están totalmente de acuerdo con el planteamiento de la propuesta del perfil de competencias requeridas para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG.PNP.

En lo que corresponde a la competencias en la gestión disciplinaria, la formación académica esta refrendado en la Ley N° 29182, Ley de Organización y Funciones del Fuero Militar Policial, en el artículo 6, del Reglamento interno de organización y funciones de la Inspectoría General del Fuero Militar Policial, determina que el personal integrante de la Inspectoría General del Fuero Militar Policial (Fuerzas Armadas o Policía Nacional del Perú), en el ejercicio de sus funciones debe tener los siguientes requisitos:

- a. Poseer moralidad intachable, observar normas de conducta y de ética profesional consustanciales con la delicada labor que va a desempeñar.
- b. Poseer una adecuada preparación y constante actualización en las normas técnicas de control y dispositivos legales vigentes.

Lo cual conlleva deducir que es necesario contar con un perfil profesional para ocupar el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría general de la Policía Nacional del Perú para efectos de optimizar la gestión disciplina en mejora de la función policial.

### **En el Medio 2: Planes estratégicos pertinentes en gestión normativa y disciplinaria.**

En la competencia global: Planteamiento de políticas de capacitación, gestión de la información y difusión del manual de funciones y manual de normas administrativas disciplinarios para una adecuada función policial. En la competencia específica: Formulación y ejecución de planes estratégicos sistemáticos de capacitación acreditable en gestión normativa y disciplinaria. Implementación de la Página Web para la difusión de

normas sobre disciplina policial.

**Medio 2.1. Conocimiento de los procedimientos normativos y disciplinarios.**

En la competencia global: Competencias profesionales en gestión normativa y procedimientos disciplinarios y la implementación de programas de capacitación sistemática en gestión disciplinaria. En la competencia específica: Amplio conocimiento teórico práctico de la normativa y procedimientos disciplinarios. y la capacidad de: Planificar, ejecutar, monitorear y evaluar los programas de formación continua para optimizar la gestión disciplinaria policial en convenios las universidades.

**Medio 2.2: Empatía en la aplicación de normas.**

En la competencia global: Formulación de estrategias de reflexión de mejora de la función policial. En la competencia específica: Establecer mecanismos de monitoreo y espacios de reflexión del desempeño de la función policial. Talleres de regulación emocional de la actuación policial y desarrollo profesional.

**Medio 2.3: Predisposición a la capacitación en lo técnico – procedimental.**

En la competencia global: Planteamiento estrategias de comunicación, motivación y liderazgo para participación de la capacitación sistemática. En la competencia específica: Establecer mecanismos de participación de capacitación para facilitar el desarrollo de la profesionalidad del personal policial.

**En relación a las competencias planteadas en el Medio 2,** los resultados muestran: Que el 62% de los encuestados está de acuerdo y el 25% responden totalmente de acuerdo, que la implementación y la capacitación sobre la normatividad de procedimientos administrativos optimizan la gestión disciplinaria.

En relación a la competencia de planes y normas de disciplina policial, la Ley N° 30714 (2017) ley que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú y su

Reglamento el Decreto Supremo N° 005-2017-IN, en el Capítulo III, establece órganos de investigación de la inspectoría general de la Policía Nacional del Perú: inspectorías descentralizadas y oficina de disciplina, en ello establece el conocimiento y aplicación de las norma sobre procedimientos administrativos disciplinarios de la función policial.

La Ley N° 29182, Ley de Organización y Funciones del Fuero Militar Policial, en el artículo 6, del Reglamento interno de organización y funciones de la Inspectoría General del Fuero Militar Policial, determina, que el personal integrante de la Inspectoría General del Fuero Militar Policial (Fuerzas Armadas o Policía Nacional del Perú), en el ejercicio de sus funciones debe tener los siguientes requisitos según en el inciso b, establece: Poseer una adecuada preparación y constante actualización en las normas técnicas de control y dispositivos legales vigentes (manejo de la gestión normativa), en el inciso c, establece: Tener independencia de criterio respecto al organismo inspeccionado, y mantenerse libre de cualquier situación que pudiera considerarse como incompatible con su integridad y objetividad, y por consiguiente en el inciso d, establece: Mantener reserva con respecto a las acciones de control efectuadas, aún después de cesar en el ejercicio de su cargo.

El conocimiento y manejo de las normas es un factor vital para el logro de los objetivos en la función policial; desde esta perspectiva, es indispensable para ocupar el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría general de la Policía Nacional del Perú, se debe contar con un perfil profesional para mejorar la gestión de disciplina de la Institución Policial.

### **Medio 3: Suficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.**

En la competencia global: Implementación de la norma que regula el proceso de evaluación de asignación del jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP. En las competencias específicas: Establecer los criterios y estándares del proceso de evaluación para la designación del jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP.

**Medio 3.1: Existencia de normativa de evaluación de cargos.**

En la competencia global: Aprobación de la norma que regula el proceso de evaluación de asignación del jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP. En la competencia específica: Establecer la norma que regule el proceso de evaluación para la asignación del jefe de la Oficina de Disciplina.

**Medio 3.2: Comisión multidisciplinaria regulada por norma.**

En la competencia global: Establecer los mecanismos pertinentes para la designación de los miembros de la Directiva del proceso de evaluación. En la competencia específica: Establecer la conformación de un equipo multidisciplinario en la Directiva del proceso de evaluación para la designación del JOD.IGPNP.

En relación a las competencias planteadas en el Medio 3, los resultados muestran; Que el 57% de encuestados manifiestan estar de acuerdo y un 37,5% están totalmente de acuerdo sobre la implementación de una norma específica que determine la conformación y la designación del Comité Multidisciplinario del proceso de evaluación para la asignación del Jefe de la Oficina Disciplina a partir de la propuesta de la implementación, aprobación y ejecución del perfil de competencias para el puesto requerido para optimizar la gestión de disciplina de la institución policial.

La designación de cargos se rige por la DIRECTIVA N° 01 -19-2018-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B, Norma que regula: Los procedimientos para la designación de cargos de oficiales de la Policía Nacional del Perú en las especialidades de investigación criminal- unidades administrativas y orden y seguridad – unidades especializadas; así como de oficiales de servicios y con estatus de oficial, para el año 2019”. En el numeral 6.2 de la Directiva, establece que: La Inspectoría General, es el órgano de la Policía Nacional del Perú, encargado de preservar y controlar el cumplimiento de las normas, procedimientos y

responsabilidades dispuestas en la ley, reglamento y directiva de la materia, dictando las disposiciones que sean pertinentes.

En la Directiva en mención, en el numeral 6.3, en el acápite 6.2.3 de la Directiva, expresa que la Dirección de Recursos Humanos, según el inciso 6.2.3 cita: Propondrá a la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú el Proyecto de Resolución de Comandancia General que nombra a los integrantes de las Juntas para la Asignación de Cargos de Oficiales de Armas y de Servicios de la Policía Nacional del Perú, según el siguiente detalle:

La Junta de Asignación de Cargos de la PNP, está presidida por un (01) General PNP de Armas.

**A). Junta de asignación de cargos para la especialidad de Orden y Seguridad – Unidades Administrativas. Lo conforman:** Un (01) Coronel PNP de Armas (Presidente), cinco (05) Coroneles PNP de Armas (Vocales) y un (01) Comandante PNP de Armas (Secretario).

**B). Junta de asignación de cargos para la especialidad de Investigación Criminal – Unidades Especializadas. Está integrada por:** Un (01) Coronel PNP de Armas (Presidente), cinco (05) Coroneles PNP de Armas (Vocales) y un (01) Comandante PNP de Armas (Secretario).

**C). Junta de asignación de cargos de Oficiales PNP de Servicios, personal con Estatus de Oficial y profesionales de la salud. Está conformado por:** Un (01) General PNP de Servicios (Presidente), un (01) Coronel de Armas (Vocal), dos (02) Coronel de Servicios (Vocales), un (01) Comandante PNP de Servicios (Vocal) y un (01) Comandante PNP de Servicios (Secretario).

En la Directiva N° 019-2019-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B. Norma que regula:

Procedimientos para la asignación de cargos de oficiales de armas y de servicio de la Policía Nacional del Perú para el año 2020, en el Numeral 7.2, determina la nominación de los integrantes de las Juntas para la asignación de cargos de oficiales de armas y de servicio de la Policía Nacional del Perú, según el siguiente detalle:

Para Inspectoría General (Numeral 7.2.2.1): Lo integran: Un (1) Teniente General y un (1) Coronel de PNP.

Para la Junta de Asignación de Cargos para Oficiales de PNP de Armas de la PNP (Numeral 7.2.2.3), lo conforman: Un (1) General PNP de Armas (Presidente), cinco (5) Coroneles PNP de Armas (Vocales), un (1) Comandante PNP de Armas (Vocales) y un (1) Comandante PNP de Armas (Secretario).

Comparando la Directiva N° 01-2018-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B, que regula la Asignación de Cargos de la PNP del año 2019 y la Directiva N° 019-2019-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B, que regula la Asignación de Cargos de la PNP del año 2020; la Directiva N° 01-2018, no contempla la junta de asignación de cargos de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, pero en cambio la Directiva N° 019-2019 que entra en vigencia para el año 2020, si contempla la Junta de Asignación de Cargo para Inspectoría General de la PNP, el cual está integrado por un Teniente General y un Coronel de PNP.

Revisado y analizado las dos Directivas de Designación de Cargos de Oficiales de Armas de la PNP, se determina, que no existe un perfil profesional para la designación del Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de IG.PNP, no se contempla los procesos de evaluación para la elección y designación cargos y la junta de cambios no está conformado por profesionales multidisciplinarios. Lo que indica, que la falta de un perfil y los criterios que establezca las competencias básicas para la designación del cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP, la gestión de disciplina no favorece al buen desempeño de función policial, situación

que con la propuesta de innovación se pretende da solución al problema.

#### **3.5.4. Presentación del prototipo final y nivel de resolución.**

Luego de haber descrito cada uno de los pasos del testeo del prototipo (cuadro 13) de innovación: Implementación de un perfil profesional para el cargo de jefe de la oficina de disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, teniendo como problema: Deficiencias en el perfil del cargo de jefe de la oficina de disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, una vez diseñado la arquitectura del problema y el marco teórico que fundamenta el trabajo de investigación, en la siguiente etapa investigamos sobre cuáles son las causas que delimitan el problema, las mismas que se explican en el marco causal para luego diagramar el modelo actual del prototipo.

Luego, elegimos como desafío de innovación la causa: Deficiencia en el perfil por competencias en gestión disciplinaria, teniendo en cuenta la jerarquización de la causa realizada, una vez planteado el desafío pasamos a la generación y priorización de ideas donde se optó por la solución de la innovación no tecnológica corresponde a un enfoque de innovación basada en problemas, busca solucionar un problema al interior de la organización policial en el sector público. Este aspecto fue caracterizado en la etapa de conceptualización con la ayuda de las técnicas de Design Thinking (diseño del pensamiento) y Elevator Pitch (habilidades de liderazgo para comunicar los beneficios de la iniciativa de la innovación) para luego definir el concepto de manera más acertada y precisa.

Continuando con el diseño y testeo del prototipo los expertos realizaron un prototipo de baja fidelidad de la innovación que permitió una visión más consensuada de las ideas a través del empleo de la técnica de lluvia de ideas y el juicio crítico. Luego de rebatir y discutir algunos aspectos de la innovación se procedió al diseño del prototipo de mediada resolución en el nivel sensorial (identificación de los componentes del prototipo) para luego llegar al

prototipo de alta fidelidad, es decir, el diseño del prototipo de innovación: Implementación de un perfil profesional para el cargo de jefe de la oficina de disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, para su aplicación al interior de la Institución de la Policía Nacional del Perú; para este efecto se utilizó la técnica de viaje de usuarios y el role playin, para luego dar paso a la identificación de las posibles dificultades que se podrían detectar en la implementación y ejecución del prototipo: Perfil profesional para el cargo de jefe de la oficina de disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

Se realizó trabajos de campo, tales como: visitas al Área de Recursos Humanos de la PNP y entrevistas a los Jefes de la Oficina de la IG.PNP para recoger información documentaria sobre el estudio es cuestión. En la recolección de datos se utilizó instrumentos como: la guía de observación, la encuesta y la guía de entrevista de focus group, permitieron determinar la necesidad de realizar algunas correcciones o cambios en el prototipo de innovación. Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los Jefes de la (muestra) Oficina de Disciplina y a las Inspectorías Descentralizadas de la PNP y la validación del prototipo por juicio de expertos, se determinó la pertinencia, viabilidad y factibilidad del prototipo; de esta manera.

En proyecto de innovación se enmarca dentro del enfoque basado en problemas de la organización policial, busca establecer las herramientas necesarias en la gestión administrativa disciplinaria y normativa. Asimismo, por la naturaleza del desafío de innovación elegido, el proyecto desarrollado corresponde a una innovación no tecnológica.

Por último, a nivel funcional el prototipo de innovación: La implementación de un perfil profesional para el cargo de jefe de la oficina de disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, por su carácter de impacto en el régimen disciplinario de la organización de la PNP, es de alta fidelidad o resolución, por las siguientes razones:



Define los parámetros de gestión de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía nacional del Perú.

El perfil para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG. PNP, establece una serie de criterios como prerequisites en término de competencias profesional en gestión de disciplinaria y normativa.

Establece las competencias profesionales para ocupar el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG. PNP que contribuyan al desarrollo de la profesionalidad del personal policial y la buena imagen de la organización de la PNP.

El perfil por competencias en gestión disciplinaria destierra el modelo de aplicar y cumplir las normas sin establecer mecanismos de solución que la encausaron en problema.

La gestión por competencias del jefe de la Oficina de Disciplina tiene como factor de éxito que la eficiencia de la gestión disciplinaria tiene como indicador de calidad: La formulación, ejecución y evaluación de planes estratégicos de capacitación sistemática, sostenible y acreditable del personal policial, como mecanismos de prevención y disminución de infracciones de la función policial.

La implementación del perfil para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG. PNP por su carácter regulador para la designación de cargo, es viable, factible y operativo y consistente, que se traduce en la mejora de la gestión disciplina que se trasluce en cambios y competitividad de la organización policial función.

La propuesta de innovación es regulada a través de una norma en concordancia con los dispositivos legales de la PNP, la conformación del equipo multidisciplinario en la comisión de evaluación que lleva todo el proceso de evaluación de manera rigurosa y transparente en la elección y designación del Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG. PNP.

La innovación del prototipo: Implementación del perfil profesional para el puesto de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP, como una necesidad resuelve

el problema de la gestión disciplinaria de la Oficina de Disciplina de la PNP; por su alto nivel de resolución contribuye al desarrollo de la profesionalidad, al buen ejercicio de la función y a la buena imagen de la Institución de la Policía Nacional del Perú y el reconocimiento de social por su labor.

### 3.6. Prototipo de solución.

Cuadro 14. Configuración del prototipo de solución.

Medio Involucrado	Actividades	Tiempo.
MEDIO 1: Eficiencia en el perfil por competencias en gestión disciplinaria.	Conformación del equipo de trabajo para la implementación del perfil profesional.	2 días.
	Elaboración y aprobación del plan de trabajo para la para la implementación del perfil profesional.	5 días.
	Estudio de campo: área de recursos humanos de la PNP para identificar necesidades en gestión de disciplina de la PNP	1 día.
	Revisión de fuentes bibliográfica sobre perfil y competencias profesionales.	2 días
	Análisis de las normas vigentes sobre gestión de disciplina de la PNP.	2 días
	Recojo de datos fuentes documentales de la PNP sobre procesos administrativos del personal de la PNP	3 días.
	Planteamiento del esquema para el diseño del perfil profesional para el puesto de gestión de gestión de disciplina.	1 día.
	Determinación de competencias profesionales y los criterios para el diseño del perfil.	3 días.
	Revisión y validación de perfil profesional del puesto de gestión de disciplina por 3 expertos.	5 días.
	Presentación de la propuesta del perfil profesional para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General a la Comandancia General de la PNP.	8 días.
	Presentación de la propuesta al Ministerio del Interior.	5 días.
	Emisión de Resolución Ministerial de la aprobación de la propuesta del perfil profesional.	10 días.
MEDIO 2: Planes estratégicos pertinentes en gestión normativa y disciplinaria.	Formulación de la directiva de capacitación sistemática y acreditable para el desarrollo de la profesionalidad y la función policial.	3 días.
	Gestionar los convenios y alianzas estratégicas con entidades para la capacitación y especialización y desarrollo de la profesionalidad policial.	10 días.
	Formulación del plan estratégico de capacitación sistemática para el personal de la PNP	5 días.
	Revisión y análisis de la normas sobre procedimientos disciplinarios y normativos.	3 días
	Difusión de las normas vía prensa escrita, paneles y redes sociales.	10 días
	Programa de sensibilización para la participación en las capacitaciones.	Permanente.
	Convocatoria de inscripción para la capacitación vía Web y en las oficinas descentralizadas.	30 días
	Capacitación vía presencial y virtual al personal Oficial y Suboficiales sobre gestión de procedimientos administrativos disciplinarios en dos etapas (enero y agosto)	Permanente.
Certificación acreditable por haber participado en la capacitación de manera permanente, requisito para la promoción y asenso.	1 día.	
MEDIO 3.	Revisión y análisis de la directiva de cambios para la asignación del cargo de Jefe de la O.D	2 días.

Suficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.	Diseño de la propuesta de modificación de la directiva de cambios	5 días.
	Comisión de la Junta de cambios conformado por un equipo multidisciplinario.	2 días.
	Presentación de la propuesta de la directiva de cambios para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General a la Comandancia General de la PNP	8 días.
	Presentación de la propuesta del perfil profesional al Ministerio del Interior.	10 días
	Aprobación de la propuesta de la Junta de cambios por el Ministerio del Interior.	1 día
	Convocatoria para la designación del Jefe de la OD de la IGPNP.	20 días.
	Proceso de evaluación y designación del Jefe de la OD de la IGPNP	10 días.

### 3.7. Matriz de innovación.

Cuadro 15. Configuración de la matriz de innovación.

Medio Involucrado	Cambio innovador	¿Quién es el responsable del cambio?	¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio
MEDIO 1. Eficiencia en el perfil por competencias en gestión disciplinaria	Designación de la Comisión para la formulación del perfil profesional. Diseño de perfil profesional para la designación del Jefe de la OD de la IGPNP.	Comandancia General de la PNP. Inspectoría General de la PNP. Ministerio del Interior	Planteamiento del perfil profesional para para la designación del Jefe de la OD de la IGPNP.
MEDIO 2. Planes estratégicos pertinentes en gestión normativa y disciplinaria.	Formulación del plan de capacitación sistemática y acreditable. Aprobación del plan de capacitación. Emitir la norma sobre capacitación.	Comandancia General de la PNP. Inspectoría General de la PNP. Ministerio del Interior	Formulación y aprobación del plan de capacitación sistemática y acreditable.
MEDIO 3. Suficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.	Revisión de la norma de la Junta de cambios. Proponer la modificatoria de la norma de la Junta de cambios. Aprobación de la propuesta de nueva directiva de cambios.	Comandancia General de la PNP. Inspectoría General de la PNP. Ministerio del Interior	Formulación y aprobación de la nueva directiva de cambios.

### 3.8. Selección del indicador para reducir el problema.

Cuadro 16. Planteamiento de indicadores para reducir el problema

Medio Involucrado	¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio	Indicador
MEDIO 1. Eficiencia en el perfil por competencias en gestión disciplinaria	Planteamiento del perfil profesional para para la designación del Jefe de la OD de la IGPNP.	Perfil profesional adecuado para el puesto requerido. Gestión de disciplina en el más alto nivel.
MEDIO 2. Planes estratégicos pertinentes en gestión normativa y disciplinaria.	Formulación y aprobación del plan de capacitación sistemática y acreditable.	Gestión de procesos administrativos disciplinarios y normatividad eficiente
MEDIO 3. Suficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.	Formulación y aprobación de la nueva directiva de cambios. Conformación de un equipo multidisciplinario en la Junta de cambios.	Directiva que regule el proceso de evaluación para la designación del Jefe de la OD de la IGPNP

## **Capítulo IV. Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo.**

### **4.1. Análisis de deseabilidad.**

Las instituciones emergen sobre la base de las necesidades sociales aportando ideas, creando e innovando con prototipos desde el punto de vista materiales (objetos) e inmateriales (intelectuales) en la solución de problemas y generación de nuevas ideas, como factores claves de desarrollo contribuyen a la sostenibilidad y el posicionamiento en el contexto social aplicando estándares de calidad para la satisfacción del usuario o el público en general. Toda institución u organización, pública o privada; la razón de ser o de su existir como tal, cualquiera sea su naturaleza y el servicio que brinda, se debe a la participación integral de cada uno de los involucrados y de la capacidad de gestión del que lo representa la entidad. Desde esta perspectiva la Policía Nacional del Perú, también se le reconoce como una organización u institución que brinda un servicio a la comunidad, su solidez, la buena imagen y el reconocimiento social depende de la buena gestión que contribuya al desarrollo de la profesionalidad y al buen desempeño de la función policial. El policía como persona humana necesita del apoyo, orientación, del entrenamiento y la capacitación para mejorar la función policial y por ende desarrolle su profesionalidad que lo encamine hacia el éxito.

Para plantear la deseabilidad de la propuesta del prototipo se inició el trabajo a partir de un análisis perceptivo de la realidad de la Institución Policial, al respecto es común escuchar o leer en los medios radiales, televisivos, periodísticos “sancionan y separan al policía de la institución por medidas disciplinarias”, esto se corrobora con el trabajo campo que se ha realizado en el Área de Recursos Humanos de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú en la que se pudo constatar en los reportes estadísticos, cada año sancionan y retiran de la institución policial a Oficiales y Suboficiales por medidas disciplinarias. Esto conlleva a deducir, que el Jefe de la Oficina de Disciplina Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, tiene dificultades, en el gerenciamiento de la Oficina de Disciplina, para superar

esta necesidad se propone el prototipo de la Implementación de un perfil profesional para la designación de cargo de jefe de la Oficina de Disciplina Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, con la propuesta estamos seguro que con la implementación del perfil profesional para el puesto en cuestión mejorara la gestión de disciplina y por ende la deseabilidad está en que, puesta en marcha del prototipo la gestión de disciplina se optimizará y se reducirá gradualmente las infracciones y sanciones al personal policial por medidas disciplinarias.

#### 4.2. **Análisis de factibilidad.**

Como hemos argumentado en el análisis de deseabilidad la propuesta del prototipo es factible y duradero en el tiempo, porque como innovación genera expectativas de mejora y desarrollo de la Institución Policial. Es factible porque el prototipo genera cambios y nueva forma de cómo gestionar de manera eficiente la Oficina de Disciplina de la Policía Nacional del Perú. La implementación de un perfil profesional para el puesto requerido en cuestión, es un factor indispensable, porque la Institución Policial como una entidad organizada, con su estructura jerárquica, que cuenta con sus propias políticas de desarrollo, su normatividad, el personal que la constituye, sus principios doctrinarios y el servicio que brinda, necesita innovarse y ajustarse a los cambios paulatinos a fin de ser competitivos como cualquier otra institución de carácter civil, público o privada. En este sentido necesita de profesionales competitivos de alto nivel para llevar en adelante los objetivos de la institución hacia la excelencia el servicio que brinda la Policía Nacional del Perú.

Para lograr la factibilidad del prototipo, es indispensable contar con un equipo de profesionales multidisciplinarios para implementar el perfil profesional para la designación de cargo de jefe de la Oficina de Disciplina Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú. Diseñado el perfil elevará a la Comandancia General de la Policía Nacional del Perú

para su análisis y aprobación, posteriormente se tramitará al Ministerio del Interior para su revisión y aprobación a través de una norma legal, la misma que, a través de una norma técnica determinará los procedimientos para modificar la Directiva de cambios para la designación de cargos, la convocatoria y el proceso de evaluación.

#### 4.3. Análisis de viabilidad.

En el siguiente cuadro se plantea la matriz de costeo e indicadores de la implementación del perfil profesional que determinan el cambio innovador, asimismo, se presenta la viabilidad organizacional, económica, normativa y la validación operativa de la propuesta.

##### 4.3.1. Matriz de costeo e indicadores.

Cuadro 17. Costeo e indicadores

Medio Involucrado	¿Quién es el responsable del cambio?	Actividades	¿Cuál es el costo de la actividad?	¿Cuál es el plazo a implementar?	¿Cuál es el indicador por actividad?
MEDIO 1. Eficiencia en el perfil por competencias en gestión disciplinaria	Equipo de responsable de la implementación de la propuesta.	1. Convocatoria de profesionales para el diseño del perfil.	500.00	5 días.	Relación del equipo investigador.
	Equipo de responsable de la implementación de la propuesta.	1. Designación de la Comisión para la formulación del perfil profesional.	300.00	3 días.	Acta de apertura y acuerdos del equipo de trabajo del diseño del perfil.
	Equipo responsable.	2. Diseño de perfil profesional para la designación del Jefe de la OD de la IGPNP	6,000.00	10 días	Perfil profesional concluido.
	Equipo responsable.	3. Elevación del perfil a la Comandancia General de la PNP para su análisis.	50.00	1 día.	Documento ingresado por meda partes a la CG.PNP.
	Comandancia General de la PNP. Ministerio del Interior	4. Aprobación del perfil profesional para su implementación	00.00	30 días.	Emisión de Resolución Ministerial
MEDIO 2. Planes estratégicos pertinentes en gestión	Equipo responsable.	5. Formulación del plan de capacitación sistemática y acreditable.	100.00	5 días.	Planteamiento de las temáticas de capacitación.
	Comandancia General de la PNP.	6. Remisión del plan de capacitación al	50.00	10 días.	Determinación de criterios y sistema de

normativa y disciplinaria.	Inspección General de la PNP.	Ministerio del Interior para su aprobación del plan de capacitación.			capacitación.
	Ministerio del Interior	7. Aprobación del plan de capacitación	50.00	10 días.	Directiva que regula en proceso de capacitación.
MEDIO 3. Suficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.	Equipo responsable.	8. Revisión de la norma de la Junta de cambios.	50.00	2 días.	Análisis de la Directiva de la Junta de cambios del año 2019.
		9. Modificación de la norma de la Junta de cambios.	50.00	3 días.	Informes del equipo de trabajo.
	Inspección General de la PNP.	10. Proponer la modificatoria de la norma de la Junta de cambios a la CG.PNP	50.00	5 días.	Informes del equipo de trabajo.
	Comandancia General de la PNP.	11. Revisión y aprobación de la norma de Junta de cambios	50.00	5 días.	Documento ingresado por meda partes a la CG.PNP
	Ministerio del Interior	12. Aprobación de la propuesta de la Junta de cambios.	50.00	10 días.	Emisión de la Directiva que regula la modificatoria de la Junta de cambios.

#### 4.3.2. Viabilidad organizacional.

La Institución Policial es una entidad que acata las disposiciones que emite del Ministerio del Interior, pertenece a una estructura Ministerial de Estado Peruano, que se rige por leyes y reglamentos; tiene como principal función: garantizar, mantener, y restablecer el orden interno, la paz, la convivencia social pacífica, tranquilidad, el orden público y la seguridad ciudadana. Teniendo en cuenta la estructura organiza de la Policía Nacional del Perú, desde la Alta Dirección, La Dirección General, la Sub Dirección General y la Inspección General donde se haya la Oficina de Disciplina, la propuesta es relevante, porque como innovación busca mejorar la gestión de disciplina con la implementación del perfil profesional para el cargo de jefe de la Oficina de Disciplina Inspección General de la Policía Nacional del Perú. De esta manera corresponde al órgano Superior de la Policía de la Nacional del Perú, dentro de sus funciones la aprobación y aplicación de la propuesta para mejorar el desempeño de la función policial a partir de una gestión disciplinaria eficiente.



#### 4.3.3. Viabilidad económica.

Toda implementación de una norma, planes o programas para su aplicabilidad necesita de recursos económicos para su financiamiento, si bien el prototipo no genera ingresos porque no es un producto (material) o artículo que se pueda vender y obtener ganancias o se autofinancie a asimismo, no tiene esa peculiaridad, pero, si contribuye a un bien social, que implica mejorar las competencias profesionales del personal policial desde una gestión disciplinaria eficiente que contribuya a la buena imagen de la Institución Policial. La viabilidad del prototipo se someterá a evaluación por parte de la Oficina de Administración de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP, también la viabilidad puede darse a través de una iniciativa legislativa por parte del Congreso de la Republica, que modifique el Decreto Legislativo N° 1267-2016, la implementación de la norma se efectuará en coordinación con el Ministerio de Economía para que destine el presupuesto al Ministerio del Interior para financiar el presente proyecto que es de interés del desarrollo de la institución policial.

#### 4.3.4. Viabilidad Normativa.

La Policía Nacional del Perú como entidad orgánica, sistémica, su legitimidad y sus funciones está amparado por el artículo 166 de la Constitución Política del Perú, por el Decreto Legislativo N° 1267-2016, Ley de la Policía Nacional del Perú y su Reglamento el Decreto Supremo N° 026-2017.IN; Ley N° 30714\_2017, que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú y la respectiva Resolución Ministerial N° 488-2018-IN Reglamento del Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, y por consiguiente, la Directiva N° 01-2018-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B, que regula la Asignación de Cargos de la PNP del año 2019 y la Directiva N° 019-2019-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B, que regula la Asignación de Cargos de la PNP del año 2020. Con

los fundamentos expuestos, es viable la aprobación de la propuesta de implementación del perfil profesional para el cargo de jefe de la Oficina de Disciplina Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

#### 4.3.5. Resumen comparativo de las tres viabilidades.

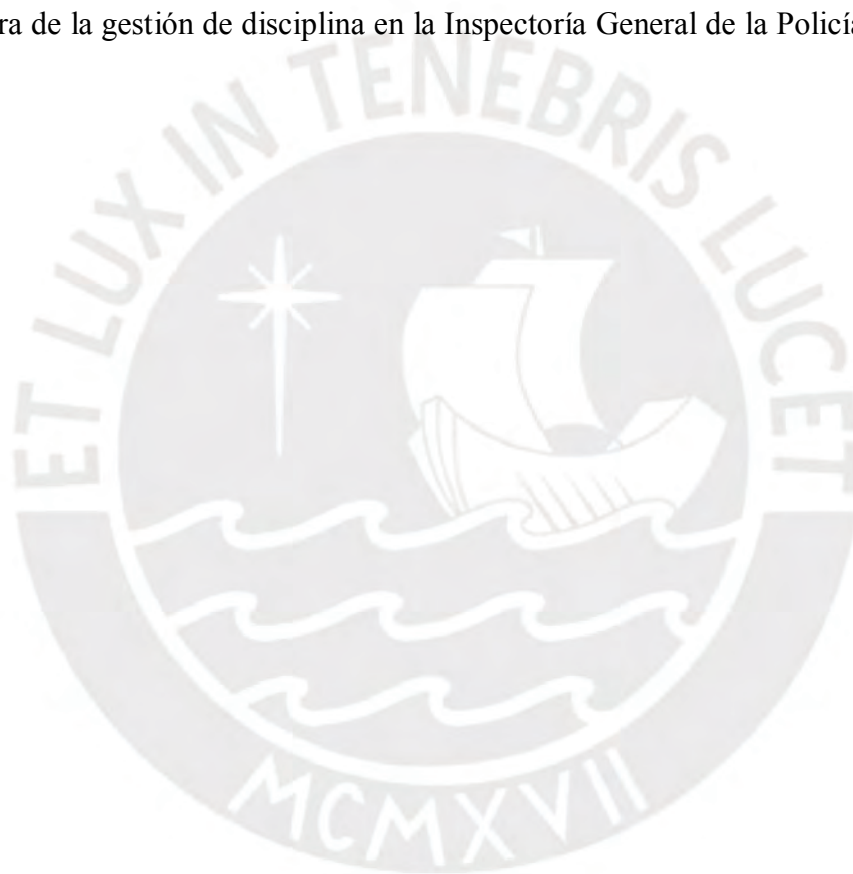
Cuadro 18. Comparación de viabilidad: **Económica, normativa y organizacional.**

<b>Viabilidad económica</b>	<b>Viabilidad normativa</b>	<b>Viabilidad organizacional.</b>
<p>Para el diseño del prototipo se contará con el apoyo de especialista u profesionales conocedores en el campo de la administración y la gestión disciplinaria y normativa, los gastos económicos que se generen serán cubiertos por los donativos económicos vía gestión con entidades privadas o gubernamentales.</p> <p>El financiamiento de la aplicación del prototipo dependerá de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP y/o gestión de presupuesto por parte del Ministerio del Interior.</p>	<p>En este aspecto el prototipo está amparado en la siguiente normatividad.</p> <p>Artículo 166 de la Constitución Política del Perú.</p> <p>Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú.</p> <p>Ley N° 30714 Ley de Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú</p> <p>Decreto Supremo N° 026-2017.IN.</p> <p>Resolución Ministerial N° 488-2018-IN.</p> <p>Directiva N° 019-2019-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B, que regula la Asignación de Cargos de la PNP del año 2020.</p>	<p>La estructura orgánica de la Policía Nacional del Perú, corresponde a:</p> <p>Alta Dirección.</p> <p>La Dirección General.</p> <p>Sub Dirección General.</p> <p>Inspectoría General</p> <p>Inspectorías Macro Regionales.</p> <p>Inspectorías Descentralizadas a nivel nacional.</p> <p>Oficinas de Disciplina a nivel nacional.</p>

#### 4.3.6. Validación operativa.

Haciendo un breve recuento de la historia, en 1985 se reorganizó las fuerzas policiales (Guardia Civil, Guardia Republicana y la Policía de Investigaciones) y en 1988 con Ley N° 24949 se crea la Policía Nacional del Perú, paulatinamente se han ido modificando

las leyes, reglamentos, la creación de unidades especializadas, se ha implementado la Ley sobre Régimen Disciplinario, se ha establecido una tabla de sanciones frente a las infracciones, como se puede avizorar la Policía Nacional del Perú como una institución tiene su propia misión y visión que desea alcanzar, ser competitivos como cualquier otra institución brindando un servicio de calidad, teniendo como lema: Desarrollo, competitividad, profesionalidad, buen servicio, buena imagen, cero infracciones y sanciones, el prototipo como propuesta innovadora es viable su operatividad y contribuye en la mejora de la gestión de disciplina en la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.



### Conclusiones.

1. Se ha corroborado en las fuentes documentales del Área de Recursos Humanos de la IG.PNP según la estadística proporcionada las sanciones a las cuales han incurrido tanto Oficiales como Suboficiales son leves, graves y muy graves. Para contrarrestar esta situación es indispensable una buena gestión por parte del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, quien debe cumplir con el perfil profesional, para ser elegido y designado.
2. Deficiencias en el perfil por competencias en gestión disciplinaria, planes estratégico no pertinentes de gestión normativa y disciplinaria, insuficiente personal en el proceso de evaluación de cargos.
3. En relación a la gestión de disciplina en la designación del cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú no se ha tenido en cuenta las competencias requeridas para el puesto; a ello, también se le adhiere criterios inadecuados en el perfil por competencias, la poca experiencia en la administración disciplinaria, desconocimiento de la normatividad para la aplicación adecuada de los procedimientos disciplinarios y los planes estratégicos no pertinentes de gestión disciplinaria y normativa.
4. Un perfil profesional es un factor clave e indispensable para optimizar el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la IG.PNP. La implementación del perfil profesional se ha diseñado teniendo en cuenta los medios priorizados. Medio 1: Perfil por competencias en gestión disciplinaria requeridas para la designación del Jefe de Disciplina. Medio 2: Formulación de planes estratégicos pertinentes en gestión normativa y disciplinaria como estrategia de formación y prevención a que incurran a infracciones. Medio 3: Conformación del comité multidisciplinario del proceso de evaluación para la designación optima en el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina regulado mediante una norma.
5. Los resultados muestran según la escala de valoración planteada, en un 82,5% expresan que “totalmente” la propuesta de la implementación de un perfil contribuye en la mejora de la gestión de disciplina, el 17,5% expresan que parcialmente impacta en la gestión de disciplina

y mejora la aplicación de los procedimientos administrativos disciplinarios. La propuesta de implementación del perfil profesional se sometió a juicio de (tres) expertos, profesionales conocedores e involucrados en el campo de la administración, en derecho legal y en psicología organizacional para la validación de la innovación, los datos se sometieron a análisis de fiabilidad en el Alfa de Cronbach, el coeficiente alcanzado fue ,863 puntos, índice de fiabilidad del alta.

6. La propuesta de implementación de perfil profesional que optimice el cargo del Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General de la PNP, centra sus indicadores en la mejora del buen desempeño de la función policial, vela gradualmente el desarrollo de la profesionalidad del policía tanto en Oficiales como en los Suboficiales y la buena imagen institución policial.
7. La propuesta de la implementación de perfil profesional busca que la Policía Nacional del Perú, como institución sea competitiva teniendo como línea clave de este propósito la gestión disciplinaria como indicadores de deseabilidad y factibilidad, para ello, las normas y los reglamentos si bien son rigurosas, es factible de ser reguladas y modificadas para asegurar el bienestar y la calidad de vida de todos los policías, por tanto es factible su viabilidad desde el punto de vista organizacional, económica, normativa y operativa.
8. La implementación de la propuesta de perfil profesional, revisado, analizado, contrastado con las normas que regula el régimen disciplinario por equipo multidisciplinario, una vez socializado con la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, se remitirá a la Comandancia General de la PNP para ser elevado al Ministerio del Interior para aprobación, financiamiento, ejecución en todo el ámbito Nacional a través de una norma legal.

## BIBLIOGRAFÍA,

- ACA-UTFSM. (2012). Teorías de la motivación. Chile. Recuperado de: [http://www.ramos.utfsm.cl/doc/278/sc/07Clase\\_Motivacion2.pdf](http://www.ramos.utfsm.cl/doc/278/sc/07Clase_Motivacion2.pdf).
- ADALY32 (2013). Disciplina policial. Recuperado de: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/DISCIPLINA-POLICIAL/524762.html>
- AEC. (2012). Calidad total. España. Asociación Española para la calidad. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad-total>
- Aguilar, R. (2012). Propuesta de un proyecto de formación inicial de los cuerpos de policía local de la comunidad valenciana basado en competencias. España. Universidad de Valencia. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81859/aguilard.pdf?sequence=1>
- Alles, M. (2000). Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Grupo Editorial Norma.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias, México, Ed. Ediciones Granica México S.A. de C.V.
- Alles, M. (2011). Diccionario de Términos de Recursos Humanos. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (3ed.). Buenos Aires. Recuperado de <http://data.unad.edu.co>
- Alles, M. (2017). Gestión por competencias. Ecuador. Universidad de la Américas. UDLA.
- Alles, M. (2017). Gestión por competencias. Ecuador. Universidad de la Américas. UDLA.
- Alles, Martha (2015). Perfil de puesto por competencias. Argentina. UCI (Universidad para la cooperación internacional).
- Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas. México. Segunda Edición, Editorial McGraw Hill.
- Arias, P. & Zúñiga, L. (2008). Control, disciplina y responsabilidad policial: desafíos doctrinarios e institucionales en américa latina. Santiago de Chile. FLACSO.
- Barrientos, C. (2015). Gestión normativa. Recuperado de: <https://prezi.com/s6w50c2fqk9x/gestion-normativa/>
- Barrios, N. (2013). Dossier de Religión filosofía y ética I: Formación del ser como persona. ISEPP. Sagrado Corazón de Jesús.
- Bernal, C. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones. México: Pearson.

Departamento Nacional de Planeación. DNP.

- Beuchat, G. (2019). Desafíos de innovación vs Concursos de ideas. Chile. Recuperado de:  
<http://www.innovacion.cl/columna/desafios-de-innovacion-vs-concursos-de-ideas-nunca-confundirlos/>
- Blas, M. (2017). Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Salud V de Lima Metropolitana. Lima Perú. Universidad César Vallejo. EPG.
- Cabrera, E. (2008). La colaboración en el aula: Más que uno más uno. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- CACEI (2018). Comité evaluador: Innovar para trascender. México. Centro de Acreditación de la Enseñanza en Ingeniería. Revista 4. Recuperado de:  
<http://www.cacei.org/nvfs/nvfs06/nvfs0602.php>
- CEX. (2015). Guía para la evaluación de gestión de personas. Madrid España. Centros de Excelencia.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia, Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Colombia, 5ta edición McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Proceso administrativo. Colombia, Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. (Octava ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: mcgraw-hill interamericana, s.a.
- COMGEN/PNP (2019). Directiva de procedimientos de asignación de cargos de oficiales. Comandancia General de la Policía Nacional del Perú.
- Congreso de la República del Perú (2017, 30 de diciembre) Ley N° 30714 Ley que regula el régimen disciplinario de la Policía Nacional del Perú. Diario El Peruano Normas legales.
- Consejo de Ministros del Perú (2016, 18 de diciembre) Decreto Legislativo N° 1267: Ley de la Policía Nacional del Perú. Diario El Peruano Normas legales.
- COPNIA. (2019). Caracterización del proceso gestión disciplinaria. Colombia. Consejo Profesional Nacional de Ingeniería.
- COSUDE (2000). La formación de competencias laborales. Lima Perú. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación en el Perú (COSUDE).
- Coviello, A. (2012). Principios de la administración: Teoría de calidad total. IES. Recuperado de  
<file:///C:/Users/hello/Downloads/262247001.1105675913.32>
- Da Luz, V. (2015). La experiencia laboral: ¿Determina para las organizaciones la contratación de jóvenes recién graduados y les acarrea repercusiones? Montevideo Uruguay. Universidad de la Republica.

- Defensoría del Pueblo. (2010). Fortalecimiento de la Policía Nacional del Perú: Cinco áreas de atención urgente. Lima Perú. Informe Defensorial N° 142. DF.
- Deloitte, Y. & Ruiz, U. (2011). Sistema de normatividad en las organizaciones. México. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sistema-normatividad-otono11.pdf>
- Dessler, G y Varela, R. (2004). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México, Ed. Pearson.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal, Ed. Pearson Educación.
- Dorta, C. y Gonzales, I. (2003). La motivación en el nivel obrero gerencial. Venezuela. Universidad católica Andrés Bello.
- Drucker, P. (2012). Gestión de personas: El encuentro de profesionales en recursos humanos. Uruguay. Revista Digital. Año II. Edición N° 13.
- El País. (2019). Cómo se forman los aspirantes a policía en España. Actualidad. [https://elpais.com/elpais/2019/09/04/actualidad/1567609355\\_671031.html](https://elpais.com/elpais/2019/09/04/actualidad/1567609355_671031.html)
- Elías, J. (2017) Diario la República. Piura, Recuperado de: <https://larepublica.pe/sociedad/1141749-sancionan-a-mas-de-700-policias-por-presuntas-negligencias-administrativas/>
- Escobar, J. (2016). La importancia de generar valor público en las sociedades del siglo XXI. Dirección de Empleo Público de la Función Pública de Colombia. DEPFPC. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi>
- Escobedo, H. (2015). Las deficientes relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en la PNP y la función policial. Lima Perú. Pontificia Universidad católica del Perú. PUCP. Escuela de Postgrado.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2005). Fundamentos de la calidad. Filosofías y marcos de referencia de la calidad. Honduras. Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Fontana, D. (1997). La disciplina: Gestión y control. Argentina. Santillana.
- Galaz, Y., & Ruiz U. (2011). Sistema de normatividad en las organizaciones. México. Boletín de Gobierno Corporativo.
- Gallart, A. & Jacinto, C. (1997). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- García, O. (2015). Competitividad, concepto e importancia. México. Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.



- García, O. (2015). Competitividad, concepto e importancia. México. Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.
- García, O. (2015). Factores que influyen en la definición del perfil profesional del egresado de la ETS-PNP y el desempeño laboral. Lima Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
- GESTION.ORG. (2018). Perfil por competencias. Consultado en: <https://www.gestion.org/el-perfil-por-competencias/>. 31 de octubre de 2019.
- Gómez, C. (2011). El derecho disciplinario en Colombia: Estado del arte. Colombia. Artículo presentado en el Congreso Internacional de Derecho Disciplinario en México
- Grau, A. (27 de octubre de 2016). Talento Humano. Obtenido de <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>
- Guillén, F. (2015). Modelos de policía y seguridad. Barcelona España. Universidad Autónoma de Barcelona. (UAB).
- Iborra, A., & Izquierdo, M. (2010). ¿Cómo afrontar la evaluación del aprendizaje colaborativo? Revista General de Información y Documentación, 20.
- Jiménez, R. (2012). La designación y remoción de funcionarios en cargos de confianza de la Administración Pública. Derecho administrativo. A1. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/6360740CF1ACAF0C05257E2F006B4788/\\$FILE/revges\\_1437.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6360740CF1ACAF0C05257E2F006B4788/$FILE/revges_1437.pdf).
- Levy-Leboyer, C. (2000). Gestión de las competencias. Barcelona España. Gestión.
- Linardelli, M. (2013). Los significados de las trayectorias laborales en el proyecto de vida de jóvenes pertenecientes a la clase media del Gran Mendoza. Argentina. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/6073/tesis-fcpys-linardelli.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6073/tesis-fcpys-linardelli.pdf)
- Maldonado, Miguel. (2002). Las competencias una opción de vida: Metodología para el diseño curricular. Colombia. ECOE Ediciones. Primera Edición.
- Marciniak, R. (2013). ¿Qué es un plan estratégico? Recuperado de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/category/plan-estrategico/>
- Maslow, A. (2005). El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: Maslow on Management). Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- McClelland, D. (1987). Motivación Humana. Reino Unido. Universidad de Cambridge.
- Ministerio del Interior (2018, 28 de marzo). Resolución Ministerial N° 448: Reglamento de la Ley 30714 que regular el régimen disciplinario de la Policía Nacional del Perú. Diario El Peruano

## Normas legales

- Ministerio del Interior. (2017). Reglamento del Decreto Legislativo N°1267, Ley de la Policía Nacional del Perú (Domingo 15 de octubre de 2017). En: Decreto Supremo, N°026-2017-IN. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Ministerio del Interior.
- Molina, Q. (2015). Modelo de motivación de Porter y Lawler. Recuperado de: <https://prezi.com/s7hmfen16vf9/modelo-de-motivacion-de-porter-y-lawler/>.
- Montes, J. y Gonzáles, P. (2006). Selección de personal. 1ra Edición. Ideas propias.
- NEO. (2017). Guía básica para la identificación de perfiles profesionales. Paraguay. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO):
- Pinedo, S. M. (2017). Aprendizaje cooperativo y rendimiento académico en estudiantes universitarios de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Universidad César Vallejo.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Estados Unidos. La prensa libre. Escuela de Negocios de Harvard.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Estados Unidos. La prensa libre. Escuela de Negocios de Harvard.
- Porter, M. (1998). Estrategia competitiva. New York. Prensa Libre.
- PUCP (2019). Proyecto final de innovación: Guía de elaboración del trabajo de investigación. Lima Perú. Escuela de gobierno y políticas públicas.
- Quintero, J. (2012). Teoría de las necesidades de Maslow. Recuperado de: <file:///C:/Users/hello/Downloads/Teor%C3%ADA%20de%20Maslow.pdf>
- Rojas, M. (2010). Usos y apropiaciones de las tecnologías en la información y comunicación en la formación del comunicador. México. Universidad de Veracruz. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros.gratis/2010a/634/Formacion%20profesional.htm>
- Rubio, T. (2015). ¿Qué es gestión por competencias? Barcelona España. Universidad Pompeu Fabra. Dirección de Recursos Humanos.
- Rubio, T. (2015). ¿Qué es gestión por competencias? Barcelona España. Universidad Pompeu Fabra. Dirección de Recursos Humanos.
- Sagi-Vela, L. (2004). Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC Editorial.
- SEGOB. (2017). Manual para la capacitación y evaluación de competencias básicas de la función para los integrantes de las instituciones de seguridad pública. México. Secretaria de

Gobernación. Comisión Nacional de Seguridad.

Senge, P. (1998). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, España

Secretaria de Educación Pública (2012). Competencias de personas y perfiles ocupacionales sector seguridad pública. México. Secretaria de Educación Pública. SEP. [https://www.academia.edu/9702948/COMPETENCIAS\\_DE\\_PERSONAS\\_Y\\_PERFILES\\_OCUPACIONALES\\_SECTOR\\_SEGURIDAD\\_P%C3%9ABLICA](https://www.academia.edu/9702948/COMPETENCIAS_DE_PERSONAS_Y_PERFILES_OCUPACIONALES_SECTOR_SEGURIDAD_P%C3%9ABLICA)

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993.

Tejada, C. (2008) perfiles profesionales. España. SEDIC. Recuperado de: [http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/bitstream/10421/708/1/com\\_511.pdf](http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/bitstream/10421/708/1/com_511.pdf).

UDLA. (2017). Manual de gestión de personas. Chile. Universidad de las Américas. Secretaría General.

Unknown. (2014). Gestión del talento humano. Obtenido de <http://gestiondetalentohumano2014-11.blogspot.com/2014/>

Vallejos, L. (2016). Gestión del talento humano. Ecuador. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. ESPOCH.

Zayas, Manuel. (2010). Las competencias: una visión teórico - metodológica. Cuba. Universidad de Holguín. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>.



# ANEXOS

## ENCUESTA

Dependencia Policial: \_\_\_\_\_

Distrito / Provincia / Región: \_\_\_\_\_

Jerarquía / Rango. Oficial: \_\_\_\_\_

Área de desempeño / Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN.** Estimado Oficial, me dirijo a Ud a través de la presente para solicitarle su valiosa colaboración en responder la siguiente encuesta con la sinceridad que lo caracteriza, marcando con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente, asimismo, emita o detalle su respuesta si es que estima conveniente.

**OBJETIVO.** Identificar las características del perfil del Jefe de la Inspectoría Descentralizada y la Oficina de Disciplina

Factor: Perfil académico. Marque con un (X) aspa en el recuadro del ítem que estime conveniente.

Ítems 1.		Alternativa	
¿En el cargo que ostenta como Jefe de la Unidad de Inspectoría Descentralizada o como Jefe de la Oficina de Disciplina, en la designación para el cargo se tuvo en cuenta el conocimiento y dominio de las competencias profesionales en gestión disciplinaria? Si su respuesta es SÍ detalle que competencias: ..... ..... .....		SI	NO

Ítems 2.		Alternativa	
¿En su formación académica cuenta con otros títulos universitarios, estudios de posgrado u especializaciones afines a la gestión disciplinaria? Sí su respuesta es sí podría detallar:		SI	NO
Estudios de postgrado			
Especialización			
Otros título universitarios			

Factor: Trayectoria laboral. Marque con un (X) aspa la alternativa que estime conveniente.

Ítems 1.		Alternativa	
¿Cómo Oficial de Armas, ha asumido cargos en las diferentes Divisiones, Unidades y oficinas de la Policía Nacional del Perú, anteriores a la que hoy ocupa? Sí su respuesta es sí especifique:		SI	NO

Factor: Gestión administrativa. Marque con un (X) aspa la alternativa que estime conveniente.

Ítems 1.		Alternativa	
¿Cómo gestor y responsable de la Unidad de Inspectoría descentralizada o Jefe de la Oficina de Disciplina, considera que la gestión administrativa disciplinaria es un proceso de muy complejo por la diversidad de casos de infracciones del personal de la PNP?		SI	NO

Sí su respuesta es sí cuál de las siguientes proposiciones es la más acertada en su gestión.	
1. Proceder de acuerdo a normas y someter al policía infractor a medidas disciplinarias y la sanción respectiva	
2. Gestionar, formular planes, programas o mecanismos de prevención de infracciones para el buen desempeño de la función policial.	

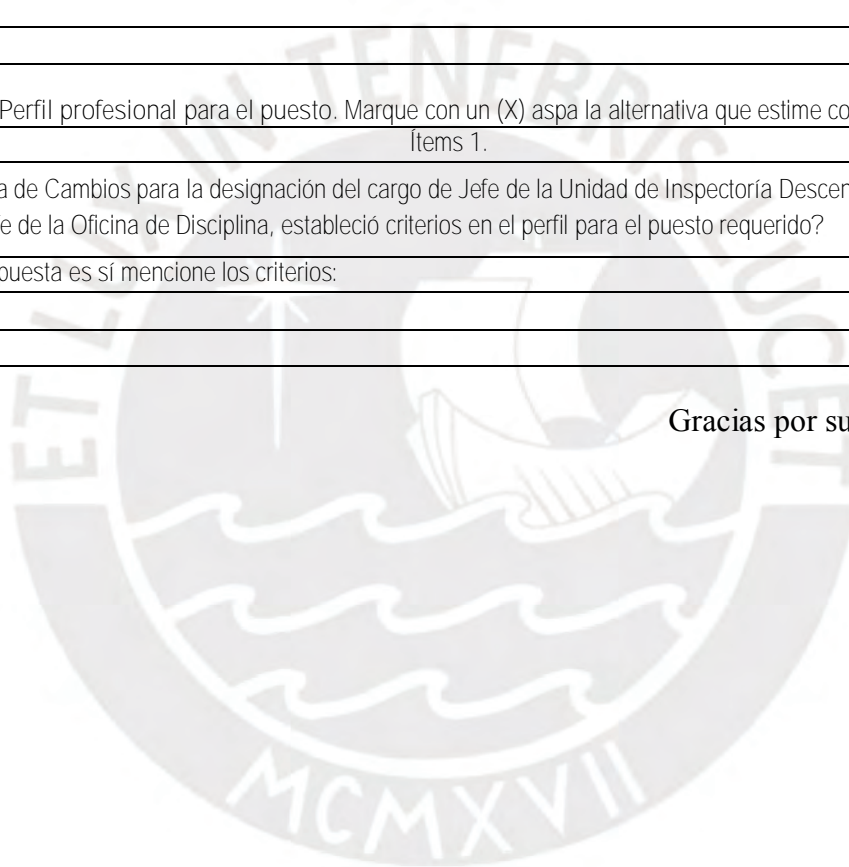
Factor: Desarrollo personal. Marque con un (X) aspa la alternativa que estime conveniente.

Ítems 1.	Alternativa	
¿Cómo gestor de la Unidad de Inspectoría descentralizada o Jefe de la Oficina de Disciplina, como parte de su y realización de personal - profesional, el buen desempeño de la función policial y la identidad institucional, ha recibido condecoración y reconocimientos?	SI	NO
Sí su respuesta es sí mencione los reconocimientos.		

Factor: Perfil profesional para el puesto. Marque con un (X) aspa la alternativa que estime conveniente.

Ítems 1.	Alternativa	
¿La Junta de Cambios para la designación del cargo de Jefe de la Unidad de Inspectoría Descentralizada o como Jefe de la Oficina de Disciplina, estableció criterios en el perfil para el puesto requerido?	SI	NO
Sí su respuesta es sí mencione los criterios:		

**Gracias por su colaboración.**



## ENCUESTA

Dependencia Policial: \_\_\_\_\_

Distrito / Provincia / Región: \_\_\_\_\_

Jerarquía. Oficial: \_\_\_\_\_ Suboficial: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN.** Estimado Oficial y/o Suboficial, me es grato dirigirme a Ud, por la presente y solicitarle su valiosa colaboración en responder la siguiente encuesta con la sinceridad que lo caracteriza, marcando con un aspa (X) en el casillero en blanco la alternativa de cada ítem según crea conveniente.

**OBJETIVO.** Recoger información sobre perfil de competencias para la designación del Jefe de la OD-IGPNP.

1=Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Indiferente	4 = De Acuerdo	5 = Totalmente de Acuerdo
----------------------------	-------------------	-----------------	----------------	---------------------------

<b>MEDIO 1: Eficiencia en el perfil por competencias en gestión disciplinaria.</b>				Escala				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Sistema de conocimientos	1	2	3	4	5
Dominio de los fundamentos teóricos, técnicos y normativos de la gestión de disciplina como sustento de su ejercicio profesional en el ámbito policial.	Desarrollo de competencias profesionales.	Manejo los fundamentos teóricos – prácticos e interdisciplinarios que sustentan la gestión disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría del desarrollo de la personalidad.</li> <li>- Gestión de desarrollo personal.</li> <li>- Gestión administrativa.</li> <li>- Gestión de la inteligencia emocional</li> <li>- Gestión de personas.</li> <li>- Gestión de disciplina.</li> <li>- Gestión de estudio de casos.</li> </ul>					
	Capacidad de planificación de la gestión disciplinaria	Formula propuestas innovadoras de prevención de infracciones y desarrollo policial teniendo en cuenta los procesos de gestión disciplinaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de los procesos de gestión disciplinaria.</li> <li>- Formulación, ejecución, monitoreo, evaluación de planes preventivos y desarrollo policial.</li> </ul>					
	Conocimiento y manejo de normas	Conocimientos y manejo de leyes y reglamentos de la función policial en el ámbito de la gestión de disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes y reglamentos de la función policial.</li> <li>- Código procesal penal.</li> <li>- Código civil.</li> <li>- Normatividad de los procedimientos administrativos disciplinarios.</li> </ul>					
	Manejo de procesos administrativos.	Conocimiento y manejo de los procedimientos de gestión disciplinaria teniendo en cuenta el código de ética y la transparencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de procedimientos administrativos</li> <li>- Gestión de procesos administrativos.</li> </ul>					

MEDIO 1.1: CRITERIOS ADECUADOS EN EL PERFIL POR COMPETENCIAS.				Escala				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	1	2	3	4	5
Desarrollo de competencias académico profesionales en el más alto nivel y aportes en el desarrollo de la función policial y la trascendencia institucional	Capacitación.	Participación en eventos de capacitación sistemática a nivel de entidades públicas y privadas.	- Ámbito interno - Ámbito externo					
	Dominio de idiomas	Dominio de una lengua extranjera y lengua originaria a nivel intermedio.	- Lengua extranjera - Lengua originaria. - Producción intelectual.					
	Producciones	Reconocimientos y felicitaciones por la publicación de innovaciones y participación en ponencias de mejora de la función policial.	- Producción intelectual. - Innovaciones. - Ponencias.					

MEDIO 1.2: EXPERIENCIA EN GESTIÓN DISCIPLINARIA				Escala				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	1	2	3	4	5
Demuestra evidencias idóneas de su experiencia y trayectoria laboral como parte de sus desarrollo profesional, identidad e imagen institucional	Experiencia laboral.	Nivel de compromiso y responsabilidad en el desempeño laboral y cargos asumidos en la función policial en la entidad asignada.	- Ministerial. - Congresal. - Dependencia policial. - Misión diplomática. - Agregado a Embajada.					
	Trayectoria laboral	Nivel de cumplimiento de la función laboral con idoneidad en diferentes ámbitos de la Nación.	- Ámbito: Costa, sierra, selva. - Órgano centralizado. - Órgano regional. - Órgano provincial.					
	Extensión social	Formulación y sistematización de proyectos y planes de desarrollo social.	- Proyección social a la comunidad. - Formulación de planes de					
	Reconocimientos	Promoción, asensos, estímulos por destacada labor policial.	- Méritos, felicitaciones.					



MEDIO 2: PLANES ESTRATÉGICOS PERTINENTES EN GESTIÓN NORMATIVA Y DISCIPLINARIA.				Escala				
Competencia global.	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	1	2	3	4	5
Planteamiento de políticas de capacitación, gestión de la información y difusión del manual de funciones y manual de normas administrativas disciplinarios para una adecuada función policial.	Gestión de políticas de capacitación.  Gestión de la información y difusión de normas.	Formulación y ejecución de planes estratégicos sistemáticos de capacitación acreditable en gestión normativa y disciplinaria.  Implementación de la Página Web para la difusión de normas sobre disciplina policial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas disciplinarias de la función policial.</li> <li>- Manual de normas administrativas.</li> <li>- Manual de funciones.</li> <li>- Código de ética.</li> <li>- Difusión de las normas de manera oportuna.</li> </ul>					

MEDIO 2.1: CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD Y PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS.				Escala				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	1	2	3	4	5
Implementación de programas de capacitación sistemática en gestión disciplinaria.	Planes de capacitación sistemática y acreditable.	Planificar, ejecutar, monitorear y evaluar los programas de formación continua para optimizar la gestión disciplinaria policial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas disciplinarias</li> <li>- Plan de capacitación en temas de disciplina.</li> <li>- Gestión de desarrollo del personal policial.</li> <li>- Gestión del buen desempeño de la función policial.</li> <li>- Programas de fortalecimiento de la disciplina policial de prevención de infracciones y sanciones.</li> </ul>					

MEDIO 2.2: EMPATÍA EN LA APLICACIÓN DE NORMAS.				Escala				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	1	2	3	4	5
Formulación de estrategias de reflexión de mejora de la función policial.	Deberes, obligaciones, funciones	Establecer mecanismos de monitoreo y espacios de reflexión del desempeño de la función policial.	<p>Idoneidad en la función policial.</p> <p>Identidad e imagen policial.</p> <p>Reconocimiento social.</p> <p>Programa de estímulos.</p> <p>Pasantías, becas.</p>					

MEDIO 2.3: PREDISPOSICIÓN POR CAPACITACIÓN EN LO NORMATIVO – PROCEDIMENTAL				Escala				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	1	2	3	4	5
Planteamiento de estrategias de comunicación, motivación y liderazgo para participación de la capacitación sistemática.	Desarrollo de la profesionalidad	Establecer mecanismos de participación de capacitación para facilitar el desarrollo de la profesionalidad del personal policial.	<p>Estudios de post grado.</p> <p>Especializaciones.</p> <p>Diplomados.</p> <p>Capacitaciones certificadas.</p>					

<b>MEDIO 3: Suficiente personal en el proceso de evaluación de designación de cargos.</b>				Escala				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	1	2	3	4	5
Implementación de la norma que regula el proceso de evaluación de asignación del jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP.	Proceso de evaluación.	Establecer los criterios y estándares del proceso de evaluación para la asignación del jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP.	Evaluación de expedientes. 25% Evaluación de conocimientos 40% Entrevista personal. 15% Reconocimientos /trayectoria. 20%					

<b>MEDIO 3.1: Existencia de normativa de evaluación en la designación de cargos</b>				Escala				
Competencia global	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	1	2	3	4	5
Aprobación de la norma que regula el proceso de evaluación de asignación del jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP.	Emisión de la Directiva	Establecer la norma que regule el proceso de evaluación para la asignación del jefe de la Oficina de Disciplina.	- Decreto Supremo. - Resolución Ministerial. - Directiva del proceso de evaluación /JOD_IGPNP.					

<b>MEDIO 3.2: Comisión multidisciplinaria regulada por norma.</b>				Escala				
Competencia global.	Dimensiones	Competencias Específicas.	Criterios /evidencias	1	2	3	4	5
Establecer los mecanismos pertinentes para la designación de los miembros de la Directiva del proceso de evaluación.	Designación del Directiva.	Establecer la conformación de un equipo multidisciplinario en la Directiva del proceso de evaluación para la asignación del JOD.IGPNP.	- 03 miembros de la PNP en el grado superior. - 01 miembro de la sociedad civil de trayectoria. - 01 miembro del Colegio de abogados. - 01 miembro de Defensoría del Pueblo.					

**Muchas gracias.**

## Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	40	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

## Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.839	18

**Nivel de aceptación de las competencias para el perfil de puesto de Jefe de la OD-IGPNP.**

Escala	Medio 1: Perfil de competencias requeridas	Medio 2: Norma óptimo de disciplina policial.	Medio 3: Normatividad de asignación
Totalmente de acuerdo	177 = 40,2%	25%	37,5%
De acuerdo	242 = 55%	62%	57%
Indiferente	19 = 4,3%	9%	5%
En desacuerdo	2 = 0,5%	4%	0,5%
Totalmente en desacuerdo.	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
Encuestados	40	40	40

**OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO  
DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**RESPONSABLE:** Coronel de PNP: Jimmy ESPINOZA GOICOCHEA y Adolfo Enrique FLOREZ FERNANDEZ

**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración por su experiencia profesional en el campo del Fuero Policial y la Gestión Administrativa, para la validación de la Propuesta de implementación de un perfil para el Cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP, que le presento. Marque con un aspa (X) en el casillero del criterio que crea conveniente.

N°	CRITERIOS	INDICADORES	CRITERIO																
			Pertinente			Relevante			Claridad										
			1	2	3	1	2	3	1	2	3								
1	Claridad	La propuesta está expresada en lenguaje riguroso, claro y preciso.																	
2	Consistencia.	Basamento teórico científico- práctico.																	
3	Actualidad.	Se ajusta a los modelos de gestión de disciplina																	
4	Organización.	El prototipo responde las necesidades y su construcción tiene un fundamento teórico y práctico.																	
5	Suficiencia.	Nivel de profundidad de la información en cantidad y calidad.																	
6	Intencionalidad	Impacto del prototipo en la mejora de la gestión de disciplina IG.PNP y la función policial.																	
7	Objetividad.	Expresa situaciones observables de cambio																	
8	Coherencia.	El perfil se ha construido a partir de los causas, medios, experiencias similares que definen la innovación.																	
9	Metodología	Las competencias, las dimensiones y los contenidos planteados viabilizan la aplicabilidad de la propuesta.																	
10	Persistencia	Responde a las necesidades de la institución policial en respuesta a las exigencias sociales y el desarrollo de la profesionalidad del Policia.																	
Nivel de suficiencia		Bajo = 1 punto. Regular = 2 puntos y Bueno = 3 puntos.																	

**Observaciones** (precisar si hay suficiencia):

---



---



---

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [  ] Aplicable después de corregir [  ] No aplicable [  ]

Nombres y Apellidos del Juez validador		
Jerarquía		<b>FIRMA</b>
Grado		
Cargo / Función		
Fecha		N° D.N.I:

NOTA:

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## JUICIO DE EXPERTOS

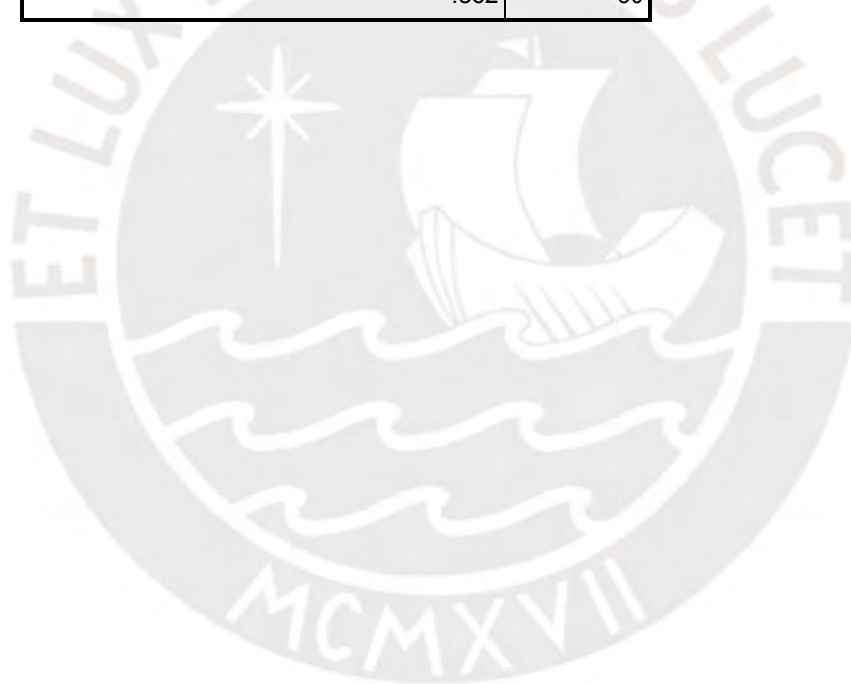
## Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	3	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	3	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

## Estadísticos de fiabilidad

	N de elementos
Alfa de Cronbach	30
	.862



**ENCUESTA DE OPINION**  
**PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTO DE LA OFICINA DE DISCIPLINA DE IG.PNP**

Dependencia Policial: \_\_\_\_\_

Distrito / Provincia / Región: \_\_\_\_\_

Jerarquía. Oficial: \_\_\_\_\_ Suboficial: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN.** Estimado Oficial y/o Suboficial, me dirijo a Ud a través de la presente para solicitarle su valiosa colaboración en responder la siguiente encuesta con la sinceridad que lo caracteriza, marcando con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente, asimismo, emita su opinión respecto a la interrogante.

**OBJETIVO.** Identificar las competencias de la designación del jefe de la Oficina de Disciplina de la IG/PNP.

<b>1</b>	<i>Tiene un conocimiento cabal de las normas sobre procedimientos administrativos disciplinarios de la Policía Nacional del Perú.</i> <b>Emita su comentario:</b>	<b>Totalmente</b>	
		<b>Parcialmente</b>	
		<b>Poco o nada</b>	
<b>2</b>	El jefe de la oficina de disciplina reúne las competencias básicas en gestión de disciplina y optimiza el ejercicio de su función policial. <b>Emita su comentario</b>	<b>Totalmente</b>	
		<b>Parcialmente</b>	
		<b>Poco o nada</b>	
<b>3</b>	El jefe de la Oficina de Disciplina de la IGPNP aplica de manera adecuada, justa, transparente la norma de procedimientos administrativos disciplinarios ante las infracciones cometidas. <b>Emita su opinión</b>	<b>Totalmente</b>	
		<b>Parcialmente</b>	
		<b>Poco o nada</b>	
<b>4</b>	Cree conveniente que la propuesta de un perfil de competencias para la designación del Jefe de la OD-IGPNP, contribuiría a la mejora de la gestión de disciplina de la institución policial en mejora del desarrollo y la función policial. <b>Emita su comentario:</b>	<b>Totalmente</b>	
		<b>Parcialmente</b>	
		<b>Poco o nada</b>	

Tabla A: Situación de los procedimientos administrativos disciplinarios - 2019

<i>Inspectorías Macro regionales a nivel nacional</i>							
Etapas - Procesos			1	2	3	4	5
N°	UNIDADES	SEDES	E.A.D A inicios del 2019	Total E/A/D recibidos 2019	Total Resueltos	Total Diligenciados	Total de EAD pendientes.
1	IMR 01 AE	ARAMBURU	1	15	5	10	1
2	IMR 03	ARAMBURU	36	272	127	120	61
3	IMR PIURA	PIURA	17	157	56	9	92
4	IMR LAMBAYEQUE	CHICLAYO	0	112	84	20	8
5	IMR LA LIBERTAD	TRUJILLO	38	119	43	31	45
6	IMR LORETO	LORETO	2	28	11	4	13
7	IMR HUANUCO	HUANUCO	4	31	20	10	1
8	IMR JUNIN	HUANCAYO	17	93	59	20	14
9	IMR CUSCO	CUSCO	3	83	59	18	6
10	IMR AYACUCHO	HUAMANGA	10	59	31	21	7
11	IMR AREQUIPA	AREQUIPA	11	206	56	134	16
12	IMR PUNO	PUNO	7	39	36	1	2
13	IMR SAN MARTIN	TARAPOTO	0	10	9	1	0
14	IMR ANCASH	HUARAZ	0	126	62	18	46
15	IMR UCAYALI	PUCALLPA	0	13	1	6	6
16	IMR TACNA	TACNA	0	0	0	0	0
17	IMR MADRE DE DIOS	PUERTO MALDONADO	0	3	1	1	1
TOTAL			146	1366	660	424	319

Fuente: Área de Recursos Humanos de la IGPNP.  
Fecha: noviembre de 2019.

## Oficinas de inspectorías de la Policía Nacional del Perú

<i>Inspectorías descentralizadas a nivel nacional.</i>							
6N°	UNIDADES	SEDES	1	2	3	4	5
			E.A.D A inicios del 2019	Total E/A/D recibidos 2019	Total resueltos	Total diligenciados	Total de EAD pendientes
1	ID 01	ARAMBURU	217	860	556	124	397
2	ID 02	ARAMBURU	51	711	423	27	497
3	ID 03	ARAMBURU	57	807	608	88	318
4	ID 04	ARAMBURU	11	187	165	10	89
5	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	35	156	96	23	37
6	HUARAZ	ANCASH	126	551	367	103	81
7	ABANCAY	APURIMAC	26	431	352	3	76
8	AREQUIPA	AREQUIPA	16	125	73	16	36

9	HUAMANGA	AYACUCHO	21	137	103	21	13
10	CAJAMARCA	CAJAMARCA	33	235	185	45	5
11	CUSCO	CUSCO	218	685	351	27	307
12	HUANCAVECA	HUANCAVECA	26	203	156	7	40
13	HUANUCO	HUANUCO	10	72	44	17	11
14	ICA	ICA	39	265	211	28	26
15	HUANCAYO	JUNIN	31	155	102	30	23
16	CHICLAYO	LAMBAYEQUE	67	518	331	65	122
17	TRUJILLO	LA LIBERTAD	127	599	367	76	156
18	IQUITOS	LORETO	8	215	168	30	17
19	PUERTO MALDONADO	MADRE DE DIOS	24	202	145	14	43
20	MOQUEGUA	MOQUEGUA	15	89	32	45	12
21	CERRO DE PASCO	PASCO	13	76	37	31	8
22	PIURA	PIURA	126	332	198	63	71
23	PUNO	PUNO	24	177	108	26	43
24	TARAPOTO	SAN MARTIN	206	766	396	47	323
25	TACNA	TACNA	24	129	81	10	38
26	TUMBES	TUMBES	25	181	126	24	31
27	PUCALLPA	UCAYALI	23	153	111	22	20
28	PICHARI	FP VRAEM	30	186	90	66	30
TOTAL			1629	9203	5982	1088	2870

N°	Inspectorías de la PNP.	Total
1	Macro Regionales	17
2	Descentralizadas a nivel nacional	28
3	Oficinas de Disciplina a nivel nacional.	43
	Total General.	88

Fuente: Fuente: Área de Recursos Humanos de la IGPNP.

Fecha: noviembre de 2019.

Tabla B: Situación de los procedimientos administrativos disciplinarios - 2019

Fuente: Área de Recursos Humanos de la IGPNP.

Fecha: noviembre de 2019.



Tabla C: Situación de los procedimientos administrativos disciplinarios – 2019.

Oficina de disciplina a nivel nacional							
6N7*8	UNIDADES	SEDES	1 E.A.D A inicios del 2019	2 Total E/AD recibidos 2019	3 Total resueltos	4 Total Diligenciados	5 Total de EAD pendientes
1	OD 01	ARAMBURU	914	344	387	34	837
2	OD 02	ARAMBURU	764	446	379	59	772
3	OD 03	DIRCOTE	722	557	373	60	846
4	OD 04	DIRINCRI	865	1097	378	7	1600
5	OD 05	ENFFP	762	750	473	12	1027
6	OD 06	DIRADM	1134	623	280	60	1417
7	OD 07	DIRREHUM	779	538	310	33	974
8	OD 08	DIRBIAPO	1048	736	867	53	864
9	OD 09	DIRCRI	788	686	235	58	1181
10	OD 10	DIRESAN	694	670	284	44	1041
11	OD 11	DIRANDRO	846	467	257	17	1039
12	OD 12	DIROES	950	703	456	19	1178
13	OD 13	DIRSEGINT	729	610	179	5	1155
14	OD 14	DIRTRANSV	633	711	510	13	821
15	OD 15	CALLAO	702	514	472	1	743
16	OD 16	CHOSICA	27	157	82	31	71
17	OD 17	CANETE	304	196	137	8	355
18	OD 18	HUACHO	248	540	494	18	276
19	OD 01 AE	ARAMBURU	137	58	78	29	88
20	OD 02 AE	ARAMBURU	106	54	119	19	22
21	OD 03 AE	ARAMBURU	131	70	98	5	98
22	OD 04 AE	TRUJILLO	0	30	25	0	5
23	OD 05 AE	AREQUIPA	0	20	12	0	8
3	OD AMAZONAS	CHACHAPOYAS	31	282	168	56	58
4	OD AMAZONAS	BAGUA	77	180	118	0	62
5	OD ANCASH	HUARAZ	76	422	247	8	167
6	OD ANCASH	CHIMBOTE	10	66	46	11	9
7	OD ANCASH	HUARI	583	1140	701	20	419
8	OD APURIMAC	ABANCAY	85	310	253	0	57
9	OD APURIMAC	ANDAHUAYLAS	162	298	121	2	175
10	OD AREQUIPA	AREQUIPA	797	2132	1145	79	908
11	OD AREQUIPA	CAMANA	18	203	160	11	32
12	OD AYACUCHO	HUAMANGA	92	470	293	40	137
13	OD CAJAMARCA	CAJAMARCA	63	226	149	6	71
14	OD CAJAMARCA	JAEN	524	1452	799	0	653
15	OD CUSCO	CUSCO	187	264	112	0	152
16	OD CUSCO	ESPINAR	37	109	59	0	50
17	OD CUSCO	QUILLABAMBA	19	111	74	0	37

Oficina de disciplina a nivel nacional							
6N7*8	UNIDADES	SEDES	1 E.A.D A inicios del 2019	2 Total E/A/D recibidos 2019	3 Total resueltos	4 Total Diligenciados	5 Total de EAD pendientes
18	OD F. P. PTO INCA	PUERTO INCA	27	169	92	6	71
19	OD VRAEM	PICHARI	21	40	25	1	14
20	OD VRAEM	HUANTA	57	311	171	40	100
21	OD VRAEM	KITENI	35	212	165	9	38
22	OD HUANCAVELICA	HUANCAVELICA	160	611	488	0	123
23	OD HUANUCO	HUANUCO	72	125	41	66	18
24	OD HUANUCO	TINGO MARIA	42	185	150	1	34
25	OD ICA	ICA	650	1322	443	0	879
26	OD JUNIN	HUANCAYO	674	1311	842	12	457
27	OD JUNIN	LA MERCED	64	312	101	12	199
28	OD LA LIBERTAD	TRUJILLO	209	473	265	4	204
29	OD LA LIBERTAD	HUAMACHUCO	537	1715	937	12	766
30	OD LA LAMBAYEQUE	CHICLAYO	12	12	12	0	0
31	OD LORETO	IQUITOS	227	1086	917	1	168
32	OD MADRE DE DIOS	PUERTO MALDONADO	158	687	467	25	195
33	OD MOQUEGUA	MOQUEGUA	188	548	235	5	308
34	OD PASCO	CERRO DE PASCO	66	424	231	29	164
35	OD PIURA	PIURA	1087	1904	1053	55	796
36	OD PIURA	SULLANA	214	893	630	12	251
37	OD PUNO	PUNO	956	1691	462	29	1200
38	OD SAN MARTIN	TARAPOTO	100	353	215	10	128
39	OD SAN MARTIN	MOYOBAMBA	27	157	115	11	31
40	OD SAN MARTIN	YURIMAGUAS	6	50	33	0	17
41	OD TACNA	TACNA	318	736	436	0	300
42	OD TUMBES	TUMBES	474	791	250	0	541
43	OD UCAYALI	PUCALLPA	195	567	317	35	215
TOTAL			22620	34927	20423	1193	26622

Fuente: Área de Recursos Humanos de la IGPNP.

Fecha: noviembre de 2019.

#### **Leyenda.**

1. Expedientes administrativos disciplinarios que obran en cada órgano disciplina ha inicios de año (01 enero 2019).
2. Expedientes administrativos disciplinarios ingresados a cada órgano de disciplina a la fecha (08 noviembre 2019).
3. Expedientes resueltos mediante resolución que pone fin al procedimiento o por la cual se eleva el expediente al órgano disciplinario superior.
4. Son los expedientes diligenciados, son los expedientes que se diligencian con documentos de mero trámite que no son resoluciones que ponen fin a los procedimientos administrativos, pueden ser devoluciones, declinación de competencia y otros.
5. Son los expedientes que se encuentran pendientes en cada órgano disciplinario.

