

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**INNOVACIÓN PARA MODIFICAR LA DEFICIENTE GESTIÓN DEL  
PROCESO DE CAMBIOS DE COLOCACIÓN DE LOS OFICIALES  
PNP**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de  
Magíster en Gobierno y Políticas Públicas que presentan:

*Gustavo Adolfo Pareja García  
Leonardo Ugaz Tapia*

**Asesor:**

*Juan Eulogio Arroyo Laguna*

**Lima, 2021**

## Resumen

La administración de personal es una de las falencias que tiene la Policía Nacional del Perú (PNP), lo que finalmente se ve reflejado en una inadecuada atención a los servicios que requiere la comunidad. Uno de los factores que incide en que la población no tenga la confianza en la institución policial, es que sus niveles de comando, en cualquiera de las unidades PNP, no tiene un adecuado desempeño. Esta situación tiene su origen en una deficiente asignación de los efectivos policiales a los diferentes puestos que tiene la policía. Este proceso se denomina Cambios de Colocación de Oficiales.

Si bien, la Dirección de Recursos Humanos de la PNP (DIRRHUM), de conformidad a la norma vigente, tiene a su cargo la rectoría de la administración del personal policial, en lo que se refiere a los cambios de colocación, cede su titularidad a un órgano que no se encuentra dentro del organigrama policial. Este órgano se conoce como Junta Especial, que está conformada por oficiales que no tienen experiencia en este tipo de procesos y tienen excesiva discrecionalidad para la designación de los oficiales. Esto trae como consecuencia que, en una gran mayoría, los oficiales sean designados sin contar con la experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas, lo que lleva a que no tengan un adecuado desempeño en sus funciones.

Entonces, en el Capítulo I se ha establecido que el problema es el inadecuado proceso de cambios de colocación de los oficiales PNP, con el consiguiente bajo desempeño policial e insatisfacción ciudadana. Las últimas frases se encuentran ligadas entre sí, debido a que los oficiales PNP son los directivos que dirigen las unidades o subunidades policiales y tienen a su cargo la conducción del resto del personal policial; si el elemento conductor y los conducidos no realizan de la mejor manera su trabajo, el servicio que brindan no es el mejor y por lo tanto no tiene buena aceptación de la ciudadanía.

En el capítulo se han establecido cuáles son las causas por las cuales no se lleva a cabo un inadecuado procedimiento de cambio de oficiales: 1) métodos y procedimientos empíricos e inadecuados; 2) instancia evaluadora no es profesional; 3) soslayamiento de especialidad de oficiales; 4) carencia de herramienta especializada para realizar cambios de colocación; y, 5) puestos mal definidos.

En el Capítulo III se determinó que la causa que tiene mayor prevalencia es el empleo de métodos y procedimientos empíricos e inadecuados. Seguidamente se llevó a cabo la reformulación del problema, que incidió en la causa predominante conjuntamente con la ausencia de participación de la DIRREHUM, lleva a que se asigne oficiales criterio, lo

que afecta el servicio policial. El concepto final de innovación está direccionado a cómo podemos mejorar este procedimiento de asignación de puestos, con la utilización de nuevos procedimientos y participación de la DIRREHUM.

En el Capítulo IV se estableció que solución propuesta cumple con la deseabilidad, factibilidad y viabilidad, siendo realizable.

Finalmente, las Conclusiones confirman que el proceso de cambios de colocación de oficiales viene desarrollándose sin ningún criterio técnico, lo que permite que oficiales que no tienen experiencia, especialización y otros atributos, sean asignados a diferentes puestos de la PNP, lo que trae consigo que no hagan un buen trabajo, lo que redundará en una mala aceptación del servicio prestado por parte de la comunidad.



## Índice

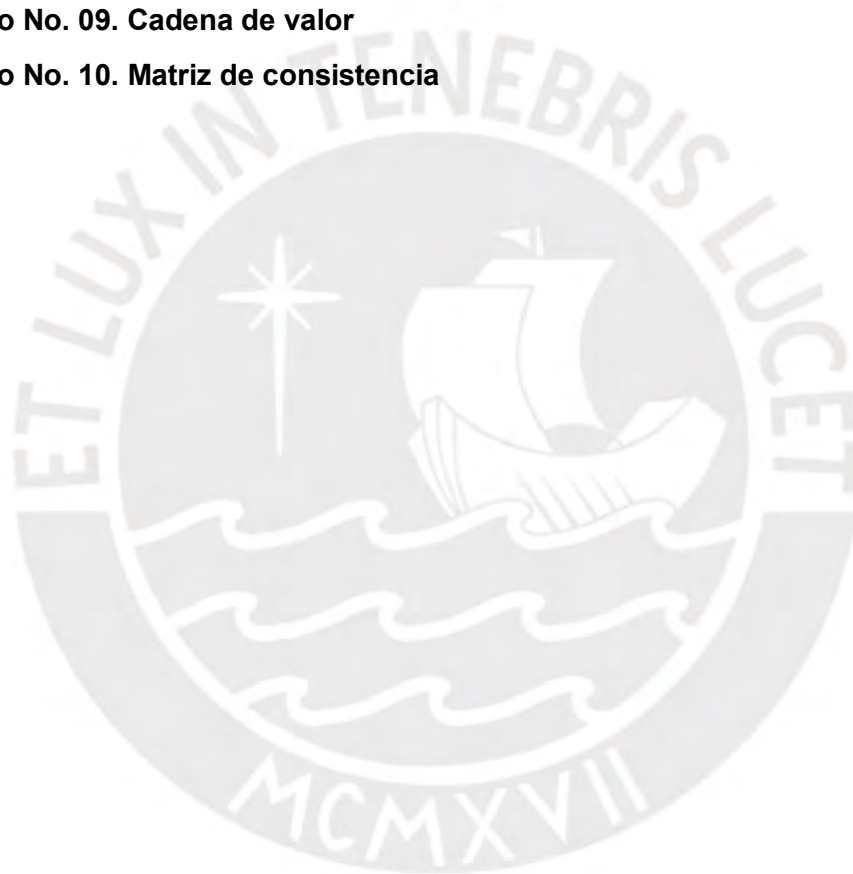
<b>Resumen .....</b>	<b>i</b>
<b>Índice.....</b>	<b>iii</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>v</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>01</b>
<b>Capítulo I: Definición y Descripción del Problema.....</b>	<b>03</b>
<b>1.1 Redacción formal del problema.....</b>	<b>03</b>
<b>1.2 Marco conceptual del problema.....</b>	<b>08</b>
<b>1.3 Arquitectura del problema.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Marco institucional y normativo relacionado con el problema.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo II: Causas del Problema.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Marco teórico sobre las causas del problema.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Causas del problema.....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo III: Diseño del Prototipo.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Problema reformulado y desafío de innovación.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Experiencias previas para enfrentar al desafío de innovación.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Concepto final de la innovación.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Prototipo final de la innovación.....</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Análisis de deseabilidad.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Análisis de factibilidad.....</b>	<b>64</b>
<b>4.3 Análisis de viabilidad.....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>75</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla No. 01. Número de oficiales de armas a abril del 2021</b>	<b>04</b>
<b>Tabla No. 02. Especialidades de la PNP conforme a la norma</b>	<b>11</b>
<b>Tabla No. 03. Oficiales PNP con especialidades en la DIRREHUM</b>	<b>12</b>
<b>Tabla No. 04. Oficiales sancionados (simple y rigor) y con juicio</b>	<b>12</b>
<b>Tabla No. 05. Puntaje asignado a las causas del problema</b>	<b>32</b>
<b>Tabla No. 06. Experiencia en la Policía Nacional de Colombia</b>	<b>36</b>
<b>Tabla No. 07. Experiencia en la Policía de Carabineros de Chile</b>	<b>38</b>
<b>Tabla No. 08. Experiencia en la Policía Nacional de Ecuador</b>	<b>40</b>
<b>Tabla No. 09. Generación de ideas</b>	<b>40</b>
<b>Tabla No. 10. Agrupación de ideas</b>	<b>41</b>
<b>Tabla No. 11. Priorización de ideas</b>	<b>42</b>
<b>Tabla No. 12. Descripción del bosquejo del concepto</b>	<b>48</b>
<b>Tabla No. 13. Descripción del concepto</b>	<b>49</b>
<b>Tabla No. 14. Medidas a implementar por diferentes unidades</b>	<b>55</b>
<b>Tabla No. 15. Preguntas para el prototipo</b>	<b>57</b>
<b>Tabla No. 16. Relación entre viabilidad y costos de solución</b>	<b>67</b>
<b>Tabla No. 17. Resultados para la arquitectura del problema</b>	<b>78</b>
<b>Tabla No. 18. Preguntas para desarrollar el piloto</b>	<b>80</b>
<b>Tabla No. 19. Preguntas para evaluación del piloto</b>	<b>80</b>
<b>Tabla No. 20. Análisis de proceso actual y estado propuesto</b>	<b>81</b>
<b>Tabla No. 21. Cálculo del monto económico Junta Especial</b>	<b>83</b>

## Lista de Figuras

<b>Gráfico No. 01. Redacción del problema</b>	<b>05</b>
<b>Gráfico No. 02. Organigrama de la DIRREHUM PNP</b>	<b>06</b>
<b>Gráfico No. 03. El sistema de la función policial</b>	<b>19</b>
<b>Gráfico No. 04. Causas y efectos del problema</b>	<b>22</b>
<b>Gráfico No. 05. Problema reformulado</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico No. 06. Desafío de innovación</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico No. 07. Flujograma del proceso planteado</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico No. 08. Componentes del nuevo proceso</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico No. 09. Cadena de valor</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico No. 10. Matriz de consistencia</b>	<b>79</b>



## Introducción

La PNP es una institución que se encuentra organizada en diferentes órganos que le deben permitir el cumplimiento de sus objetivos. El funcionamiento de estos órganos se encuentra regulada por la norma vigente, DS No. 026-2017-IN, Reglamento del Decreto Legislativo No. 1267, Ley de la PNP, la cual otorga funciones que deben de cumplirse y que finalmente va a posibilitar que el ciudadano reciba el mejor servicio policial.

Una de esos órganos especializados es la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM de la PNP), que se encuentra estructurada en diferentes Divisiones y Departamentos, que cuentan con funciones específicas para la adecuada administración de los diferentes procesos que sirven para la administración del recurso humano de la PNP.

Uno de esos procesos importantes que debería realizar la DIRREHUM es el denominado cambios de colocación anual de los oficiales de armas de la PNP. Sin embargo, la misma norma permite que la Comandancia General de la PNP designe cada año a una Junta Especial que se encargue de este proceso. El espíritu de esta decisión radica en los principios de imparcialidad, neutralidad, especialización, meritocracia, etc., pero en la práctica esto no sucede así.

Se ha llegado a determinar cómo problema es que esta Junta utiliza procedimientos inapropiados e inadecuados, que lleva a que se asigne de puestos a oficiales que no reúnen las condiciones para dirigir a las unidades policiales. Como se podrá entender, esta situación trae consigo a que el servicio policial sea deficitario y la sociedad considere que la policía no brinda un buen servicio, con la consecuencia de pérdida de confianza en el Estado de derecho y afectación a la imagen institucional.

Esta forma de llevar a cabo este proceso importante para la institución afecta a la institucionalidad de la PNP, puesto que se atenta contra las entidades a las que se les retira la confianza como órganos especializados, para otorgársela a un órgano generado ad hoc que no se encuentra dentro de la estructura institucional.

Sin embargo, es conveniente mencionar que para que la DIRREHUM pueda llevar a cabo un proceso como éste debe de realizar medidas de mediano y largo plazo para que el proceso de cambios de colocación sea más técnico y no repose en decisiones arbitrarias o no meritocráticas.

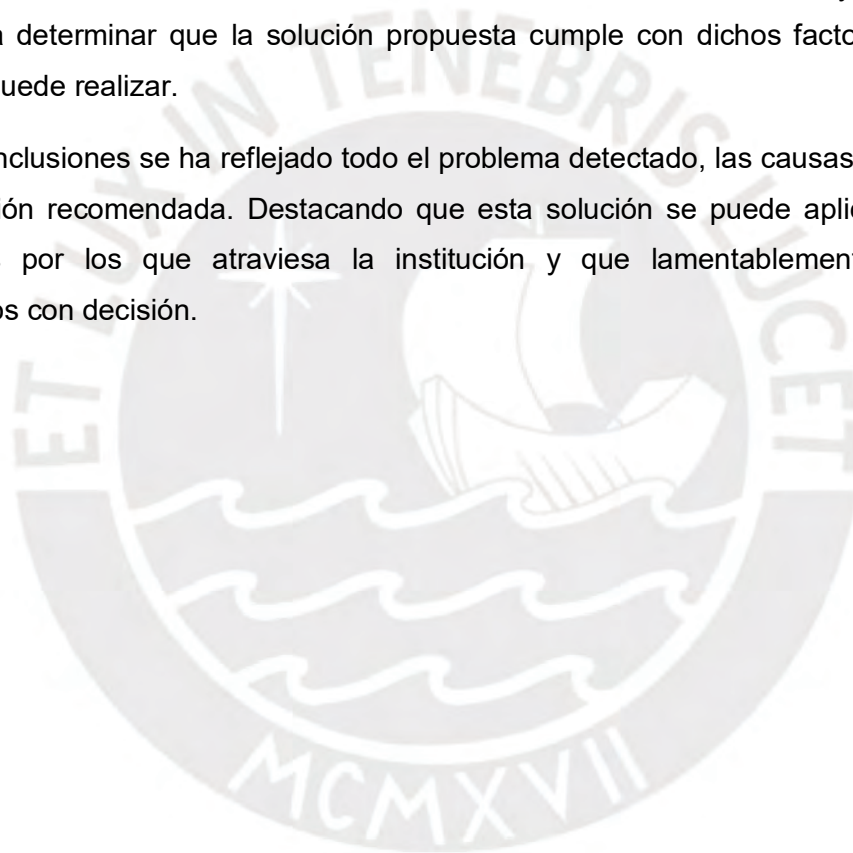
En el Capítulo I desarrollamos cómo se viene presentando el problema en la realidad. Igualmente, describimos el funcionamiento de la Junta y cómo la DIRREHUM se ve desplazada.

En el Capítulo II se describen las causas del problema y cómo influyen en el problema. Entre las causas tenemos a: 1) los métodos empíricos e inadecuados que se utilizan para este proceso; 2) la instancia evaluadora no profesional; 3) el soslayamiento de la especialidad de los oficiales; 4) la carencia de una herramienta especializada para realizar este proceso; y, 5) la inadecuada definición de los puestos.

En el Capítulo III se otorga la prevalencia a la causa que lleva que no se realicen los cambios de colocación de oficiales de una mejor manera y es la siguiente: los métodos empíricos e inadecuados que se utilizan para este proceso. Seguidamente se reformula el problema y se proyecta el desafío de innovación.

En el Capítulo IV se analizan los factores de deseabilidad, factibilidad y viabilidad, llegando a determinar que la solución propuesta cumple con dichos factores, por lo tanto, se puede realizar.

En las Conclusiones se ha reflejado todo el problema detectado, las causas del mismo y la solución recomendada. Destacando que esta solución se puede aplicar a otros problemas por los que atraviesa la institución y que lamentablemente no son enfrentados con decisión.





## Capítulo I: Definición y Descripción del Problema

### 1.1 Redacción formal del problema

Para que una organización, sea privada o pública, pueda obtener sus objetivos, debe hacer una adecuada administración de todos sus recursos. Sin embargo, dentro de estos constituye el de mayor importancia el recurso humano. Cada ser humano tiene características propias que lo diferencian de otros. No todos los trabajadores pueden cumplir todas las labores que se realizan en la organización con la misma eficacia.

Para Chiavenato (2001) en toda organización existe diferenciación y especialización del trabajo; esto produce la diferenciación de las funciones. Si bien es cierto esta diferenciación inicialmente se produjo por las condiciones fisiológicas de cada individuo, con el paso del tiempo se ha ido centrando, además, en las capacidades, habilidades y destrezas que se van adquiriendo como producto de la capacitación y experiencia que cada vez son más exigentes en estos tiempos.

Pero, ¿por qué es importante que el hombre/mujer idóneo ocupe el puesto laboral adecuado en la organización? Es importante porque va a garantizar que el público consumidor reciba el mejor producto de la institución, sea servicio o bien. El funcionario primero debe capacitarse y luego desempeñar sus labores en el terreno de los hechos. Va contra la misma organización que se prepare y capacite a su personal y luego se lo destine a laborar en un cargo para el que no había sido preparado.

Sin embargo, muchas personas piensan que el funcionario se hace en el puesto y no importa que se equivoque, porque eso significa “aprendizaje”. Nada más alejado de la realidad, debido a que cuando no se brinda un servicio eficiente o se provee de un bien de manera equivocada o ineficaz, se va perdiendo la confianza del público consumidor o usuario.

En este contexto, la Policía Nacional del Perú (PNP) no puede ser la excepción. De conformidad al Art. 166° de la Constitución, es una institución pública que ofrece un servicio intangible útil para garantizar, mantener y restablecer el orden interno, orden público y la seguridad ciudadana, protegiendo el patrimonio público y privado, investigando las faltas y delitos, en el ámbito de las competencias que le dicta la Ley.

De conformidad al Art. 168° del texto constitucional, la PNP debe determinar, entre otros, la manera del empleo de su personal. El Decreto Legislativo No. 1149, Ley de la Carrera

y Situación del Personal de la PNP, indica en los Art. 27° y 28° que para asignar a un policía a un puesto o cargo policial se deben considerar los instrumentos de gestión necesarios y de esta forma establecer cómo debe desplazarse el policía a lo largo de su carrera. La norma hace hincapié y solo en el caso del oficial de armas (general hasta alférez) que puede permanecer en una sola unidad hasta dos años y por excepción un tercer año. En el caso de los suboficiales de armas será de 5 años (situación que no se cumple).

Si bien es cierto que todos los recursos humanos con los que cuenta la institución policial son importantes, en el presente estudio vamos a centrar nuestros esfuerzos en determinar cómo se viene presentando el proceso de asignación de cargos de oficiales de armas de la PNP que se realiza todos los años, debido a que el proceso de asignación de suboficiales se lleva a cabo en diferentes circunstancias y no en todos los años.

**Tabla No. 01. Número de oficiales PNP de armas, desde coronel a alférez, a abril del 2021**

Coronel	609
Comandante	1,227
Mayor	1,315
Capitán	1,069
Teniente	1,005
Alférez	1,519
<b>TOTAL</b>	<b>6,794</b>

Elaboración propia en base a información de la DIRREHUM PNP

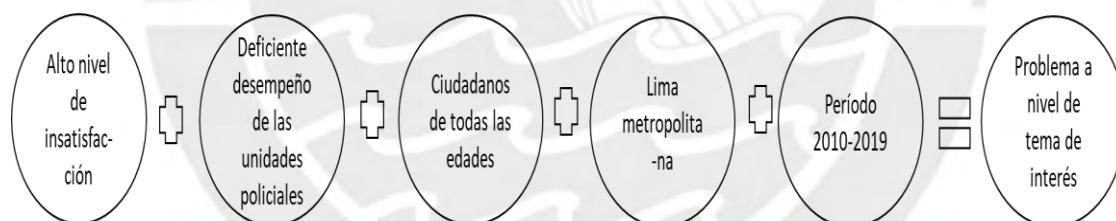
Este proceso de asignación en la PNP es conocido como el proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales de Armas.

Antiguamente, la Dirección de Recursos Humanos de la PNP (DIRREHUM PNP), como ente especializado en la administración de personal de la PNP, llevaba a cabo este proceso; sin embargo, en los últimos años, con la intención de “hacer el proceso más transparente e imparcial”, la Comandancia General de la PNP nombra una Junta Especial, que tiene como misión colocar a los oficiales, desde el grado de coronel hasta alférez.

Sin embargo, el proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales de Armas, por lo general, no satisface las expectativas de la institución, de la gran mayoría de oficiales e incluso del propio personal de suboficiales que laboran en las diferentes unidades administrativas y operativas de la PNP. Esta situación se produce porque existen diferentes problemas que limitan que se lleve a cabo una efectiva designación del personal de oficiales de armas en los cargos, puesto que se nombra a quienes no tienen conocimiento del puesto, nunca han trabajado en esas unidades, no aportan trabajo, tienen temor de incurrir en errores y ser sometidos a procesos administrativos disciplinarios o penales, etc.

Como se puede entender, esto genera problemas en los diferentes niveles de comando, con la consiguiente paralización o disminución en la productividad de las unidades policiales, así como situaciones administrativas disciplinarias o problemas judiciales. En conclusión, se genera un problema en la prestación del servicio por parte de la policía, considerando que los oficiales de armas tienen a cargo las diferentes unidades o secciones que operativizan la función policial.

**Gráfico No. 01. Redacción del problema**



Guía de elaboración de trabajo de investigación PUCP  
Elaboración propia

El Decreto Supremo No. 026-2017-IN, que es el Reglamento de la Ley de la PNP, sostiene en su considerando:

*“(...) establece y regula la organización interna y funciones generales y específicas de los órganos y unidades orgánicas que conforman la Policía Nacional del Perú;”*

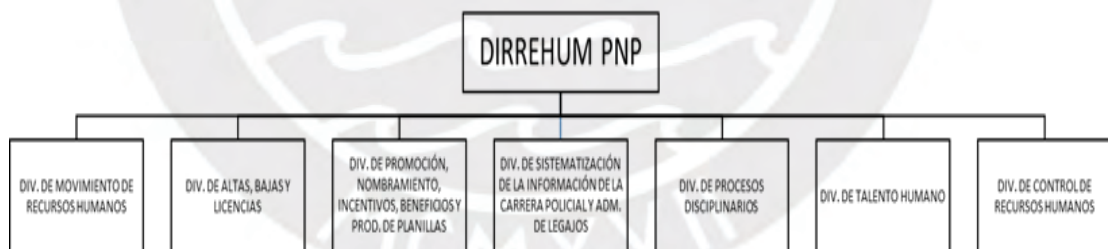
*“Que, la nueva organización interna contribuirá a fortalecer y mejorar la labor operativa policial de la Policía Nacional del Perú en la lucha contra la delincuencia común y el crimen organizado, permitiéndole adecuarse a las distintas necesidades de la ciudadanía y a los cambios sociales, políticos y económicos de su entorno (...)”*

Es decir, este reglamento determina que las funciones que cumplen las diferentes Direcciones Especializadas, Regiones y Frentes Policiales, van a permitir que se combata a la delincuencia. Una de esas Direcciones Especializadas es la Dirección de Recursos Humanos de la PNP (DIRREHUM PNP), que de acuerdo al mismo Reglamento de la Ley de la PNP es:

*“Artículo 66.- Dirección de Recursos Humanos*

*La Dirección de Recursos Humanos es el órgano de apoyo administrativo responsable de conducir y supervisar la administración y gestión del personal policial y civil asignado a los órganos de la Policía Nacional del Perú, de conformidad con los objetivos institucionales y planes de la Institución Policial, (...)”*

**Gráfico No. 02. Organigrama de la DIRREHUM PNP**



Elaboración propia en base al Decreto Supremo No. 1267

Entre sus funciones, la DIRREHUM PNP tiene a su cargo:

*“(...) 2) Conducir, controlar y supervisar los procesos técnicos de inicio de la carrera, altas, licencias, empleo y cargo, evaluación del desempeño, incentivos, ascensos y término de la carrera; así como las acciones de movimiento del personal policial en actividad (asignación, reasignación y destaque) a nivel nacional, en el marco de la normatividad vigente;” (Subrayado nuestro)*

Sin embargo, dentro de la misma norma surge una situación contradictoria que propicia la creación de un órgano generado ad hoc que distorsiona completamente la finalidad y las funciones de la DIRREHUM PNP. Este órgano se le denomina Juntas Especiales para llevar a cabo el proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales de armas PNP.

El artículo 68º de la misma norma, considera lo siguiente:

*“Artículo 68.- División de Movimiento de Recursos Humanos*

*La División de Movimiento de Recursos Humanos es la unidad orgánica responsable de organizar, ejecutar y controlar los procesos técnicos de asignación, reasignación, destacados y permutas del personal policial y civil de la Policía Nacional del Perú, de acuerdo a la normatividad vigente.*

*La División de Movimiento de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú tiene las funciones siguientes:*

*(...)2) Coordinar con las Comisiones y Juntas encargadas de los procesos de cambios de colocación del personal policial y empleados civiles.”*

(Resaltado nuestro)

Este órgano es propuesto por el más alto nivel directriz de la institución, con la intención de darle mayor transparencia e idoneidad a este proceso; sin embargo, en la práctica se ha llegado a establecer que no cumple con los principios para las que fue creado y, por el contrario, lleva a cabo este proceso de manera empírica e inadecuada, lo que finalmente produce que se designe a oficiales no idóneos para el cumplimiento de las diversas funciones de la institución. Esta situación va a traer consigo que el servicio policial no sea el más adecuado.

Por tal motivo, tomando como referencia el flujo de cadena de valor (**ANEXO 01**), que está compuesta por los insumos, proceso, producto y resultado, consideramos que el problema es el siguiente:

**INADECUADO PROCESO DE CAMBIOS DE COLOCACION ANUAL DE LOS OFICIALES DE ARMAS DE LA PNP EN EL PERIODO 2010-2019, CON EL CONSIGUIENTE BAJO DESEMPEÑO POLICIAL E INSATISFACCIÓN CIUDADANA.**

## **1.2 Marco conceptual del problema**

Para el presente problema, se ha establecido como términos claves: Dirección de Recursos Humanos de la PNP (DIRREHUM PNP), proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales de Armas PNP, Junta de Cambios de Colocación de Oficiales PNP, puestos funcionales en la PNP, especialidades funcionales de la PNP e institucionalidad de la PNP.

### **Dirección de Recursos Humanos de la PNP (DIRREHUM PNP)**

De conformidad al Art. 66° del Decreto Supremo No. 026-2017-IN, Reglamento de la Ley de la PNP, la Dirección de Recursos Humanos es el órgano técnico que sirve de apoyo para que el comando institucional pueda tomar decisiones en lo que se refiere a la administración del personal de la PNP. Tiene diferentes funciones que se proyectan a realizar los diferentes procesos que van a permitir que la PNP pueda disponer de una manera adecuada del recurso humano con el que cuenta.

Esta unidad administrativa de la PNP cuenta con las subunidades especializadas que también tienen sus respectivas funciones para llevar a cabo la administración de todos los recursos humanos de la PNP. Entre estas funciones se encuentra la asignación de personal; sin embargo, en la práctica esto no sucede, puesto que la Comandancia General de la PNP, en uso de sus facultades, nombra una “Junta Especial” para realizar el proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales PNP, lo que no permite que se lleve a cabo un adecuado proceso de asignación de oficiales a los cargos a nivel nacional.

### **Proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales PNP**

Es el proceso anual que se lleva a cabo para asignar a los oficiales PNP en los diferentes cargos que existen en la institución. Se deberían llevar dentro del marco del numeral 3 del Art. 3° del Decreto Legislativo No. 1149, Ley de la Carrera y Situación Policial, que *“establece que la asignación es la ubicación del personal en situación de actividad en un cargo específico, acorde a las especialidades funcionales, al Cuadro de Organización*

y al Cuadro de Personal”. De los tres considerandos que se mencionan, en la DIRREHUM PNP solo se cuenta con el Cuadro de Organización y el Cuadro de Personal. Las especialidades funcionales solo son mencionadas, pero no tienen una consideración efectiva.

El espíritu del proceso de cambios de colocación de oficiales PNP responde a que debe existir una rotación en los diferentes cargos, a efecto de “oxigenar” a los oficiales y de esta manera renovar a los comandos, evitando de esta manera que se creen algunas situaciones de favorecimiento o “compadrazgo” que a la postre van a perjudicar el cumplimiento de la misión. Pero eso no significa que se va a rotar al personal sin ningún criterio técnico, este proceso debe de hacerse buscando que los oficiales destinados a los puestos garanticen que se van a cumplir los objetivos institucionales.

Sin embargo, en las directivas que se vienen dando en los últimos años para llevar a cabo este procedimiento se hace mención de manera tangencial y no determinante a las “especialidades funcionales”. Un ejemplo de ello lo representa la Directiva No. 017-2020-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B - “Procedimientos para la asignación de cargos de oficiales de armas y de servicios de la Policía Nacional del Perú, para el año 2021”. En ella se otorga una serie de responsabilidades a la Dirección de Recursos Humanos; sin embargo, no se menciona que proporcionará una relación de los oficiales PNP con un perfil determinado y que pueden cubrir las funciones.

Lo único especializado (perfil técnico) que se menciona en esta directiva es lo relacionado a la asignación del puesto de comisario, dándole responsabilidad a la Junta de Cambios de Colocación a fin de que considere la Resolución Directoral No. 633-2013-DIRGEN PNP/EMG-PNP, del 25 de julio del 2013. Lo que se debe destacar en este punto es que la Junta Especial y no la DIRREHUM PNP la que se encarga de considerar los requisitos de los oficiales que podrían desempeñarse en el puesto de comisario.

### **Junta de Cambios de Colocación de Oficiales PNP**

Conjunto de oficiales PNP que son nombrados por la Comandancia General de la PNP para llevar a cabo el proceso de Cambios de Colocación de Oficiales que se produce de manera anual. Son oficiales de armas, de diferentes unidades de la PNP y que no necesariamente tienen el título profesional de administración o tienen experiencia en este tipo de tareas. Son designados por un determinado tiempo y el producto de su

trabajo es la propuesta de cambios de oficiales. Trabaja en coordinación con un responsable de la DIRREHUM PNP.

El espíritu de la nominación de este tipo de juntas es que exista transparencia y se considere el criterio de meritocracia en la designación de los oficiales PNP; además, existe un criterio de independencia a fin de evitar que el órgano especializado, como es la DIRREHUM PNP, sufra las injerencias externas que pueden influir para la designación en determinados cargos. Sin embargo, esto no se presenta así, puesto que siempre existen presiones para designar a tal o cual oficial a determinado puesto. Además, se debe mencionar que el producto de la Junta de Cambios de Colocación nuevamente es revisado por la Comandancia General de la PNP y se produce una significativa modificación en los cambios propuestos, con lo que definitivamente el escasísimo perfil técnico que se debía respetar en este proceso queda de lado.

### **Especialidades funcionales de la PNP**

Son los grandes grupos funcionales que existen en las diferentes especialidades de la PNP. A inicios de la fundación de la PNP, en 1989, se tuvo como especialidades a los antiguamente denominados códigos: 1, 2 y 3. Es decir, la Guardia Civil era el código 1, la Policía de Investigaciones era el código 2 y la Guardia Republicana era el código 3. Cada una de esas ex instituciones era denominada como especialidad. Se identificaba al código 1 como especialista en prevención de delitos y faltas y orden público; al código 2 se le identificaba como especialistas en investigación criminal; y al código 3 se le identificaba con la especialidad de seguridad de instalaciones y fronteras.

Con el paso del tiempo y conforme iban egresando las nuevas promociones de la Escuela de Oficiales de la PNP, se determinó que las especialidades no debían ser las tres iniciales, sino que se debían ampliar a siete. Sin que quede ninguna duda en la buena intención en el crecimiento de las especialidades, al parecer no se tuvieron los criterios técnicos para ese incremento. Se confirma nuestra hipótesis con la derogación de esa norma y consignar, cinco años después, que sólo debían ser cuatro especialidades, incluyendo una especialidad que se cubriría a partir de la jerarquía de oficial superior. Sin embargo, no se conoce cuáles han sido los criterios técnicos que han primado para que se lleve a cabo esta nueva reducción de especialidades.

Lo cierto es que en la práctica no se logró el otorgamiento de especialidades a los oficiales de armas de reciente egreso, ni con la anterior norma ni con la actual; tampoco



se ha separado a los oficiales de armas de anterior egreso por las especialidades, lo que debería ser una función de la unidad especializada como la DIRREHUM PNP. Esta situación genera una distorsión en el proceso de asignación de puestos, debido a que no existe una especialización definitiva, sino que priman otros criterios que necesariamente no responden a las necesidades de la institución.

Pero esta situación no se presenta recién cuando el oficial se encuentra prestando servicios. El problema tiene varias aristas; en primer lugar, empieza desde el proceso de formación, toda vez que la especialización que debe tener el oficial PNP y que se encuentra normada no responde a la realidad de la necesidad institucional. Lamentablemente los cadetes PNP no reciben la formación especializada que se necesita en la institución; si bien la principal responsabilidad recae en la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial de la PNP por no impartir los conocimientos, también es conveniente mencionar que existe un desfase importante, puesto que la DIRREHUM PNP no hace el requerimiento proyectado, a mediano y largo plazo de los perfiles y la cantidad de oficiales con sus respectivas especialidades que se necesitan para cubrir los diferentes puestos a nivel nacional.

**Tabla No. 02. Especialidades de la PNP de conformidad a la norma**

<b>Decreto Legislativo No. 1149</b>	<b>Decreto Legislativo No. 1267 (vigente)</b>
Orden Público y Seguridad Ciudadana	Prevención, orden y seguridad
Investigación Criminal	Investigación Criminal
Seguridad Integral	Inteligencia
Inteligencia	Control Administrativo Disciplinario (segunda especialidad en la jerarquía de oficial superior)
Criminalística	
Tecnología de la Información y Comunicaciones	
Administración	

Elaboración propia

Una muestra del desfase que viene ocurriendo en la práctica lo constituye la manera en que la DIRREHUM tiene clasificado al personal de oficiales PNP de acuerdo a especialidades. No se utiliza para nada a las especialidades que se determinan en la norma, lo que se emplea es la “antigua especialidad”; es decir, las que tenían las anteriores instituciones policiales y lo único que se ha hecho es considerar a la especialidad: PNP. Esta es una manera inapropiada de separar por especialidad a los oficiales. Parece que el único afán de colocar las especialidades fue el de aparecer ante la colectividad como una institución moderna y que se adecúa a las necesidades de la población.

**Tabla No. 03. Oficiales PNP con especialidades en la DIRREHUM PNP**

<b>Especialidades</b>	<b>Cantidad</b>
Código 1 (ex GC)	478
Código 2 (ex PIP)	443
Código 3 (ex GR)	338
Código 4 (PNP)	5559
<b>TOTAL</b>	<b>6818*</b>

\* Incluye a oficiales generales  
Elaboración propia Fuente: DIRREHUM

Sin embargo, de conformidad a currícula de la Escuela de Oficiales de la PNP, solo han egresado de dicho centro de estudios oficiales en las especialidades de Orden Público – Seguridad e Investigación Criminal, pero que ni siquiera son registrados de esa manera en la DIRREHUM. Esto quiere decir que no se viene cumpliendo lo que dispone la norma, lo que genera un déficit en oficiales para cubrir una diversidad de puestos que tiene la institución. ¿Entonces, cómo son cubiertos estos puestos?

En segundo lugar, las comisiones especiales que son nombradas para llevar a cabo los cambios anuales de oficiales, siguen una diversidad de criterios que son dictados por la Comandancia General de la PNP, sin que necesariamente sean los mismos todos los años. Uno de los criterios que se ha mantenido transversal en todos los años es el aspecto disciplinario. Es decir, el oficial que registra sanciones de rigor, exceso de sanciones simples o procesos judiciales, se ve impedido de ocupar las jefaturas de unidades o secciones, pese a ser un efectivo especializado.

**Tabla No. 04. Cantidad de oficiales PNP sancionados con simple, rigor y con juicio**

<b>NRO</b>	<b>GRADO</b>	<b>SANCION SIMPLE</b>	<b>SANCION RIGOR</b>	<b>JUICIOS</b>
<b>1</b>	<b>CORONEL</b>	<b>604</b>	<b>58</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>COMANDANTE</b>	<b>1208</b>	<b>186</b>	<b>70</b>
<b>3</b>	<b>MAYOR</b>	<b>1262</b>	<b>246</b>	<b>125</b>
<b>4</b>	<b>CAPITAN</b>	<b>1016</b>	<b>121</b>	<b>70</b>
<b>5</b>	<b>TENIENTE</b>	<b>938</b>	<b>47</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>ALFEREZ</b>	<b>1165</b>	<b>24</b>	<b>31</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>6193</b>	<b>682</b>	<b>355</b>

Elaboración propia en base a DIRREHUM

Como se puede apreciar, es imposible que bajo solo el criterio disciplinario se pueda hacer una asignación del personal de oficiales de armas PNP. Casi todos los oficiales se encuentran sancionados con arresto simple, arresto de rigor o se encuentran enjuiciados. Bajo ese criterio la gran mayoría de oficiales no podrían tener cargo alguno en la PNP. Para la asignación de cargos se deberían establecer otros criterios más acotados: especialidad, capacitación, experiencia, etc., lo que haría más técnico el proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales.

En tercer lugar, de conformidad al proceso de ascenso de oficiales, que se realiza todos los años, se otorga puntaje a los oficiales que se desempeñan en determinadas unidades policiales como comisarías, de investigación criminal, en zonas de emergencia, etc. Como se podrá entender, esta situación genera una disputa entre los oficiales que quieren obtener dicho beneficio, puesto que muchos que no tienen experiencia o conocimiento sobre esos puestos pretenden cubrirlos, no interesando si son especializados o no, solo interesa el puntaje que se obtiene. Considerando que existe mucha demanda de los oficiales para cubrir esos puestos, las comisiones especiales de cambios de colocación se ven presionadas para ubicar a los oficiales en esos puestos, lo que finalmente va a propiciar que los oficiales que carecen de influencia, a pesar de ser especializados, sean ubicados en puestos donde no se obtienen puntajes a favor.

En cuarto lugar, en el mismo sentido del punto anterior, los oficiales que prestan servicios en unidades operativas de la PNP y las administrativas que se desempeñan junto a los altos niveles de comando (ministro del Interior o Comandancia General de la PNP), por lo general, son objeto de felicitaciones o condecoraciones, lo que otorga un puntaje adicional para el ascenso. Esta situación genera que muchos oficiales hagan los esfuerzos por lograr llegar a esos puestos, en detrimento de otros que podrían desempeñarse mejor por la especialización que tienen.

En quinto lugar, se debe mencionar que los oficiales generales, en su gran mayoría, convierten a muchos puestos de la organización como “cargos de confianza”; es decir, se propone a oficiales para que se desempeñen en algunos cargos, no interesando si tienen o no la especialización correspondiente. Se prefiere que el comando de las unidades labore en un clima de tranquilidad, sabiendo que tiene a personal de confianza, postergando de manera arbitraria la posibilidad que exista un mejor desempeño institucional con la asignación de personal capacitado.

Otro factor a tomar en cuenta, se estima que solo se ejecuta en un 4% de la totalidad de oficiales policías. Solo son removidos aquellos oficiales generales y un reducido número de oficiales que ingresan a los cursos de especialidad de tenientes y capitanes, curso de Oficiales de Estado Mayor para mayores y comandantes, a maestrías por especialidad entre mayores y comandantes y al PAMOID exclusivo para coroneles. El resto de oficiales permanecen entre 5 a 8 años rotando en la misma región política. Esta situación se debe a la exigua asignación presupuestal que financia la indemnización de gastos de indemnización de viaje (IGV) y a la falta de políticas al respecto, aspecto que produce mucha insatisfacción en los oficiales policías afectando su desempeño en perjuicio del servicio que deben prestar a la seguridad ciudadana. Este escenario, se repite desde décadas atrás. Proporciones muy alarmantes de oficiales permanecen rotando en una misma región policial por falta de presupuesto por IGV, permanencia que acarrea la familiaridad con la delincuencia y sujetos marginales, en menoscabo de la imagen institucional y del propio servicio policial.

Como se puede entender, la situación descrita viene permitiendo que personal que no es especializado de oficiales de armas de la PNP, cubran puestos que deberían ser desempeñados por efectivos que si tienen conocimiento y experiencia. Esta situación genera que no se desarrolle una adecuada función policial, con el consiguiente mal servicio al ciudadano. Como consecuencia se presenta que la imagen institucional y la confianza que debería tener la población en la PNP cada vez se vea más venida a menos.

### **Institucionalización de la PNP**

Proceso que se presenta en la PNP cuando sus diferentes órganos cumplan las funciones para los cuales fueron creados y que se encuentran respaldados en la Ley. Este proceso debe de partir desde el más alto nivel de dirección de la institución e incluso el Ministerio del Interior; es lo que denominamos el respaldo político. No es conveniente que por situaciones políticas o al intentar quedar de mejor manera frente a la opinión pública, se recorten funciones a los órganos policiales y se los entreguen a otros órganos generados, que no tienen ningún tipo de responsabilidad.

Este acto de retirar funciones a los órganos policiales por las razones ya mencionadas y que sean entregadas a otros órganos que naturalmente no tienen esas funciones, debilita a la PNP, la hace más frágil, débil para enfrentar momentos coyunturales. Lo que debe propender el comando institucional es que los órganos policiales se hagan

más fuertes al cumplir sus funciones. No es rehuendo a las responsabilidades como se va a empoderar la institución, sino todo lo contrario.

Sobre el particular Dargent (2012), señala: *“Una respuesta evidente está relacionada a la capacidad del Estado antes discutida; agencias más capaces, con mejores gestores y tecnócratas, mejor equipadas, podrán implementar mejor las normas. Por el contrario, cuerpos estatales débiles, sin recursos, cuyos funcionarios no se dediquen a tiempo completo a sus funciones, probablemente no puedan cumplir con sus objetivos formales.”*

Si bien es cierto, es de justicia mencionar que el Ministerio del Interior y la PNP han emitido documentos con la finalidad de fortalecer y modernizar a la institución policial; sin embargo, estos enunciados han sido parte de planteamientos que no han sido aterrizados en la práctica, como por ejemplo, el caso de la DIRREHUM que hasta el momento no lleva a cabo el proceso de Cambios de Colocación, pese a que es el órgano técnico que se encarga de la administración del personal PNP y es desplazada por una Junta Especial.

### **1.3 Arquitectura del problema**

Habiéndose redactado el problema de manera formal conjuntamente con su marco conceptual, se ha procedido a elaborar la arquitectura del problema, considerándose a cada una de sus dimensiones. Se han utilizado una diversidad de herramientas (entrevistas, fuentes de datos, revisión de legislación, etc.) para enfrentar a las hipótesis del presente estudio, a través de la matriz de consistencia.

La arquitectura del problema se sustenta en pregunta (principal y secundarias) que van a permitir orientar el desarrollo cuáles son los procedimientos que se emplean para llevar a cabo los cambios de colocación, el número de oficiales que fue cambiado sin tener la especialidad, las dificultades que se presentan en ese proceso, si este proceso se sustenta en el perfil profesional de los oficiales policías y si existe información sobre los puestos que existen en la PNP. Una vez que se logre determinar estos conceptos, se podrá desentrañar si estos procesos responden a criterios técnicos o surgen de la discrecionalidad.

Esas preguntas van a permitir establecer los objetivos y posteriormente se va formular las hipótesis para llegar a descubrir la realidad de cómo se desarrollan los cambios de

colocación. Para obtener la información se necesita contar con fuentes de datos y herramientas, especialmente relacionadas a la DIRREHUM, puesto que esta es la unidad policial que se encarga de la administración del personal policial. **(ANEXO 02)**

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

##### **Marco institucional**

La Comandancia General de la PNP, como ente del más alto nivel de la PNP, es la encargada de hacer la convocatoria al proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales de Armas PNP. Esta convocatoria la hace a través de una Directiva en la que se enuncia las responsabilidades de los diferentes órganos de la PNP que intervienen en este proceso. Un punto importante lo constituye la designación de un grupo de oficiales PNP que integran la Junta Especial para llevar a cabo dicho proceso.

De conformidad a la norma vigente, la DIRREHUM PNP se encarga de todos los procesos de administración de personal de la PNP. Sin embargo, por una contradicción generada dentro de la misma norma, se ha previsto que una Junta Especial se encargue del proceso de asignación de oficiales a los diferentes cargos de la institución. Esta contradicción ha generado, en los últimos años, que no exista una adecuada asignación de oficiales, lo que finalmente afecta el servicio policial.

La Junta Especial es el órgano generado ad hoc que lleva a cabo el proceso de cambios de colocación. Sus integrantes son convocados de otros puestos de la misma institución, no tienen experiencia en administración de personal, funcionan en base a una Directiva en la que prima el tema disciplinario, tienen mucha discrecionalidad, funcionan por un tiempo perentorio y su entregable es “revisado” por el más alto nivel de dirección de la institución, que generalmente cambia la propuesta de la Junta.

Los oficiales de la PNP que son cambiados anualmente en puestos en los que generalmente no tienen habilidades, conocimientos y destrezas para poder desempeñarse. En muchas ocasiones buscan llegar a esos lugares por lo que podrían obtener: puntajes para ascenso, felicitaciones, etc.

Se debe de aprovechar la decisión institucional de establecer grandes lineamientos institucionales que deben ser considerados como políticas institucionales para mejorar

el servicio policial. Un eje importante que se contempla en estas políticas se encuentra relacionado con la mejora en la asignación de puestos de en la institución policial. Estas políticas se manifiestan en los siguientes documentos:

- ✓ Plan de Modernización y de Gestión Institucional en la Policía Nacional del Perú 2015-2016. Orientado a mejorar la administración interna de la PNP con proyección a hacer más eficiente el servicio policial.
- ✓ Plan de Trabajo 2018-2021 para ejecución de actividades de responsabilidad de la PNP contenidas en el Plan de Modernización del Sector Interior. Se resume en una serie de objetivos estratégicos entre los que se encuentran la especialización del personal policial, para mejorar el servicio policial.
- ✓ Bases para el fortalecimiento y la modernización de la Policía Nacional del Perú. Se le denomina Plan Mariano Santos. En el mismo sentido que el Plan anterior, utilización de tecnología, especialización del personal, etc., que va a redundar en un mejor servicio a la comunidad.

#### **Marco normativo**

- ✓ Art. 168° de la Constitución Política del Perú, en el que se define el uso de los recursos de la PNP y las FFAA. Que se refiere al uso de los recursos con los que cuenta cada institución para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- ✓ Numeral 2.6 Seguridad Ciudadana, del Eje Estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios del Plan Bicentenario 2021. Este eje considera que los servicios que brinda el Estado, a través de sus organismos, debe ser de la mejor calidad.
- ✓ Política No. 7 del Acuerdo Nacional, Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana. El Estado debe de procurar brindar el mejor servicio de seguridad ciudadana, para el efecto debe proporcionar los recursos necesarios a la PNP.
- ✓ Artículo III del Decreto Legislativo No. 1267 – Ley de la PNP, en el que se indica las funciones que desarrolla la PNP. Estas funciones están alineadas a la

disposición constitucional que indica que la PNP se encarga del orden interno, el auxilio a la sociedad, el combate a la delincuencia y control de las fronteras.

- ✓ Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, sobre las innovaciones que se deben dar en las reparticiones públicas para atender las necesidades del público.
- ✓ Artículo 66° al 74° del Art. 4° del Decreto Supremo No. 026-2017-IN, Reglamento de la Ley de la PNP, sobre las funciones de la DIRREHUM y sus divisiones. Se indican todas las funciones que cumple la DIRREHUM a través de sus diferentes divisiones y departamentos. Se orientan a la administración del personal PNP.



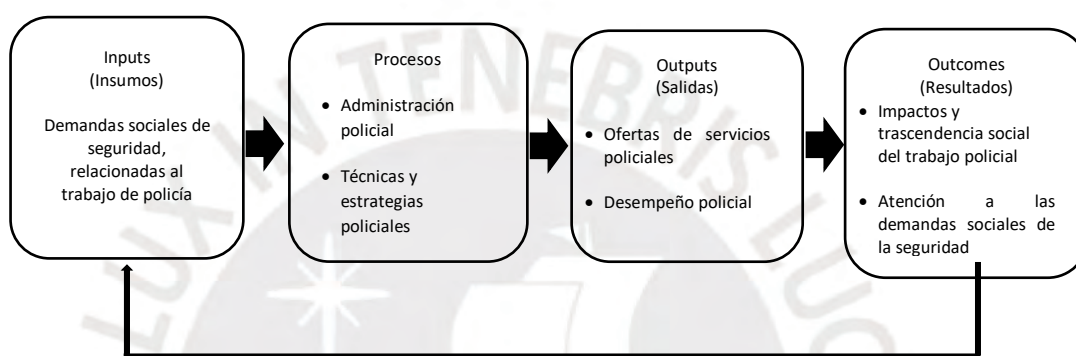


## Capítulo II: Causas del Problema

### 2.1 Marco teórico sobre las causas del problema

De conformidad a Villalobos (2009), la función policial es un sistema que está compuesto por referentes: inputs (insumos), outputs (productos) y outcomes (resultados); el vínculo entre los insumos y los productos son los procesos que se dan al interior de la policía.

**Gráfico No. 03. El sistema de la función policial**



Feedback (circuito de retroalimentación)

Elaboración y fuente: Luis Villalobos García. Administración policial.

El servicio policial no se puede dar a ciegas, sigue una secuencia que se basa en los recursos que debe emplear la policía para satisfacer las necesidades de la comunidad. Es permanente y será efectivo si se logra atender esos requerimientos. La administración policial es un proceso que se da al interior de la institución y busca mezclar los insumos versus la función que se va a brindar a la sociedad. Tienen que relacionarse, puesto que, si se emplean los recursos de la policía de una manera inadecuada, se obtendrá un resultado negativo, lo que será tomado por la ciudadanía como una insatisfacción para lo que necesita. No debemos olvidar que la policía funciona con los impuestos de la sociedad.

En el caso peruano, la DIRREHUM PNP, conforme a Ley, tiene la responsabilidad de la administración de todo el personal de la PNP. Debe llevar a cabo todos los procesos que permitan a la institución disponer del recurso humano con el que cuenta de la mejor manera. Uno de esos procesos importantes lo representa la asignación de los oficiales PNP de armas, desde el grado de coronel a alférez, a los diferentes cargos que existen

en la policía. La asignación para el grado de general es dispuesta por el Presidente de la República.

Este proceso es denominado Cambios Anuales de Oficiales de Armas de la PNP. Como mencionamos previamente, debía ser llevado a cabo por la DIRREHUM; sin embargo, debido a una disposición que se encuentra en la misma norma, se asigna esta responsabilidad a un órgano que no se encuentra dentro de la estructura orgánica de la PNP al que se denomina Junta Especial. Esta contradicción viene ocasionando que exista demasiada discrecionalidad en el proceso de asignación de cargos, sin responder a criterios técnicos, lo que finalmente afecta a la institución policial, puesto que llegan a puestos que tienen contacto directo con la ciudadanía oficiales que no cuentan con el perfil necesario, generando un clima adverso, tanto para la ciudadanía como para la institución. **(ANEXO 04)**

Esta situación ha sido corroborada por Macedo (2016), cuando sostiene: *“(...) estas investigaciones reflejan una problemática existente en la Policía Nacional del Perú. Ocurre que los egresados de cursos y estudios especializados, al término de estos procesos, muchas veces son asignados a cargos o unidades en donde van a tener que cumplir funciones que no necesariamente guardan relación con los conocimientos adquiridos. Esto supone un problema porque no se devuelve en favor de la institución (que ha invertido dinero público en la capacitación del personal) todo lo aprendido. Esto va en desmedro del buen servicio que debe brindarse a la ciudadanía, que exige y requiere de un personal policial especializado.”*

En el mismo sentido, Silva (2018) sostiene lo siguiente: *“El proceso de cambios de colocación de Oficiales PNP es una de las causas de la baja producción policial en los primeros meses del año, puesto que no se selecciona al Oficial con el perfil adecuado para el puesto adecuado, realizándose sin tener en consideración elementos técnicos, siendo considerado como uno de los procesos más controvertidos por el personal PNP.”*

Esto nos demuestra que han transcurrido varios años y se continúa con el mismo modelo que no da resultado. Lamentablemente, existen las buenas intenciones de querer transparentar y demostrar imparcialidad en este proceso, pero los resultados demuestran todo lo contrario. Debería existir un proceso técnico que se inicie en determinar qué cargos tenemos y quiénes pueden ocuparlos. Mientras eso no exista, seguiremos utilizando procedimientos empíricos e inadecuados que van a ser más de lo mismo.

Sobre el particular Wayne Mondy y otro (2005), sostienen: *“El análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. (...) Un puesto consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. (...) El análisis de puesto se realiza en tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez; en segundo lugar, cuando se crean nuevos puestos y, en tercer lugar, cuando éstos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. El análisis de puesto se realiza con mayor frecuencia debido a los cambios en la naturaleza de los puestos.”*

Por otro lado, Allen (2015), en el mismo sentido, sostiene:

*“Análisis de puestos*

*El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:*

- *El contenido de un puesto (tareas a realizar);*
- *Los requerimientos específicos;*
- *El contexto en que las tareas son realizadas;*
- *Qué tipo de personas son las más adecuadas para ocupar esa posición.”*

La pregunta que surge al respecto es: ¿Se ha llevado a cabo, en la PNP, un análisis de los puestos con los que cuenta la institución? La respuesta es obviamente no. Y si en algún momento se hizo, habría quedado desfasado de conformidad a las nuevas tecnologías, las nuevas disposiciones legales, las nuevas funciones que cumple la PNP, las nuevas unidades que se crean para enfrentar el delito, etc. Como se puede apreciar, es un proceso dinámico que va a permitir tomar las mejores decisiones al momento de asignar a los oficiales.

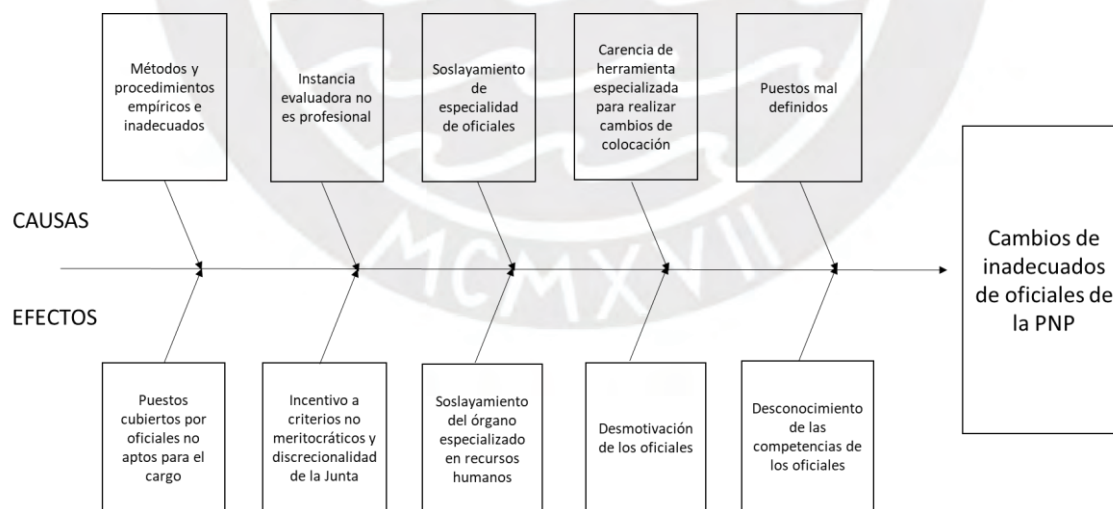
Por otro lado Chávez (2015), respecto de estos procesos en la Policía Nacional de Colombia, sostiene: *“Sabido que el personal Oficial de la Policía Nacional son los funcionarios que cuentan con gran responsabilidad de conducir a la institución al cumplimiento de sus objetivos y metas; así como la del mismo Estado, es necesario plantear la necesidad que la institución sea administrada por personal idóneo independientemente del grado que se ostenta, que sean capaces de responder exitosamente a un gran abismo de requerimientos y de tareas propias de cada proceso.*

*Es importante contar que desde el personal que está al mando cuente con el conocimiento exigido y esté en la capacidad de estructurar estratégicamente su grupo de trabajo de acuerdo a sus conocimientos y la fácil adaptación al nuevo entorno tecnológico, político, gubernamental y legislativo. (...) Una organización que se resiste al cambio es una organización que está condenada a desaparecer; las entidades de formación castrense o militar son privilegiadas porque es fundamental conservar su estructura de línea de mando, pero lo que no se puede dejar pasar por alto es la capacidad que deben de tener este tipo de organizaciones para estar a la talla de los nuevos requerimientos y escenarios que ofrece la gerencia de los nuevos procesos y necesidades emergentes que demanda del nuevo sistema social (...).”*

Entonces, resumiendo lo manifestado en la parte teórica, podemos mencionar que las causas por las cuales no se lleva a cabo un adecuado procedimiento de Cambios de Colocación Anual de Oficiales de Armas en la PNP, se debe entre otras cosas a las causas que mencionamos a continuación.

## 2.2 Causas del problema

**Gráfico No. 04. Causas y efectos del problema**



Elaboración propia

## **Métodos y procedimientos empíricos e inadecuados**

El proceso de Cambios de Colocación de Oficiales de la PNP es uno de los clásicos procesos institucionales que se realiza anualmente; cobra singular expectativa debido a que existen intereses individuales para ir a determinado cargo, por los puntajes que se podrían obtener para el ascenso al grado inmediato superior. Sin embargo, en los últimos años se le ha retirado la titularidad de su realización a la DIRREHUM PNP y se le ha confiado a un órgano que no existe dentro de la estructura orgánica de la institución, como son las denominadas Juntas Especiales.

Esta Junta no figura en la estructura institucional, solo es convocada por un tiempo perentorio, está conformada por oficiales de diferentes unidades que no tienen relación con la administración de personal, existe demasiada discrecionalidad en su toma de decisiones, se limita a dar cumplimiento a una directiva en la cual prima el factor disciplina, su entregable es revisada por la Comandancia General, etc.

La presencia de estas Juntas Especiales responde al criterio que tiene el comando institucional de generar un clima de imparcialidad y que se responda a criterios meritocráticos para la asignación de cargos. Pero habría que hacernos la pregunta pertinente ¿este procedimiento a cargo de las Juntas Especiales termina con la asignación de oficiales a los puestos de acuerdo a las necesidades institucionales? La respuesta es no.

Como se puede ver, no existe ningún criterio técnico que justifique la presencia de esa Junta. La participación de la DIRREHUM se limita a brindar la base de datos, que contiene la información de cada uno de los oficiales, y a nombrar a un oficial coordinador que es el nexo entre la Junta y la DIRREHUM, para proveer de alguna información que se pueda presentar de último momento.

Las Directivas de la Comandancia General que justifican el funcionamiento de la Junta Especial no contienen criterios técnicos para llevar a cabo el proceso de Cambios de Colocación. El único punto saltante es el factor disciplinario; bajo este criterio se otorga discrecionalidad a la Junta para asignar a los oficiales a los diferentes puestos, sin considerar ningún criterio de especialidad, conocimiento, experiencia, etc.

¿Es importante la asignación de cargos para el logro de los objetivos institucionales? En el caso de la PNP es de suma importancia que el cargo sea ocupado por el hombre

adecuado. No se debe de olvidar que la PNP tiene por finalidad fundamental garantizar el orden público, la tranquilidad y la paz social. Los diferentes puestos que existan en la institución van a tener como objetivo final el servicio a la sociedad. Pero para que ese objetivo final se cumpla, el recurso más importante es el hombre a cargo de la unidad o subunidad policial. Si no se tiene la especialidad, no tiene la capacitación, la experiencia, etc., está garantizado el fracaso del servicio. Eso no puede continuar sucediendo.

El funcionamiento de la Junta denota que no existe un proceso de planificación de asignación de puestos, que sería lo más racional, y se fomenta, por el contrario, un proceso coyuntural, que responde más al cumplimiento de la norma, pero sin un sustento técnico. Respecto del análisis de puesto de trabajo, Dolan y otros (2007), sostienen:

*“Los puestos de trabajo no reflejan solamente el diseño y la tecnología de la organización, sino también sus metas. De hecho, los puestos de trabajo son declaraciones muy explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido son los medios más adecuados para lograr sus metas. Además, las metas declaradas, y los consiguientes criterios de excelencia que establece la organización, dan indicaciones claras a los empleados sobre lo que es importante y dónde se precisa que concentren sus esfuerzos. Ello permite construir indicadores o criterios a partir de los cuales se evalúe a los trabajadores.*

*El análisis del puesto de trabajo ayuda a decidir quiénes serán los sucesores en los diversos planes de carrera. El conocimiento de las competencias de un puesto nos permite determinar con qué otros se complementan, tanto horizontal como verticalmente. Asimismo, permite determinar qué tipos de empleados se precisan cuando la empresa está pensando diversificar sus productos o servicios, o cambiar o transformar su tecnología.”*

Asimismo, Vázquez (2004) respecto a los perfiles de puestos, señala:

*“Los perfiles de puestos basados en competencias generalmente son elaborados por el personal experto que trabaja en el área de recursos humanos. No obstante, es preciso que para su elaboración tengan en cuenta los siguientes aspectos:*

- *Definición del puesto de trabajo.*
- *Definición del conjunto de actividades a realizar.*
- *Formación académica básica y experiencia laboral requeridas para desempeñar determinado puesto de trabajo.*
- *Competencias genéricas y específicas para lograr un desempeño integral en el puesto de trabajo.”*

Lamentablemente, los dos conceptos citados en los párrafos precedentes, no existen al momento de realizar los cambios de colocación a los oficiales PNP en los diferentes puestos de la institución. Esta falencia hace que se genere un alto riesgo de que los objetivos institucionales no se cumplan, debido a que los puestos son ocupados por oficiales que, en muchos casos, no conocen el puesto para el que han sido asignados.

### **Instancia evaluadora no profesional**

Otra acción que no tiene sustento técnico se materializa cuando la Junta Especial remite el entregable a la Comandancia General para la verificación de los Cambios de Colocación. Esta decisión no se entiende, puesto que, en todo caso, el entregable debería ir al órgano técnico como lo es la DIRREHUM. De ese trámite no queda ninguna evidencia, lo que permite que los cambios propuestos por la Junta puedan ser manipulados, con lo que el escaso criterio técnico se reduce a una mínima expresión.

Producto de este procedimiento remitir el entregable a la Comandancia General, se “evalúan” los cambios y se vuelve a realizar un reacomodo de los oficiales designados, en un porcentaje aproximado del 50 o 60%. Es decir, el escaso nivel de sustento técnico que se registra en la Junta Especial no es respetado y se modifica sin criterio alguno. Se debe entender que se remite el entregable para que se realice una auditoría sobre cómo se hicieron los Cambios de Colocación. Ahora, ¿los asesores del alto mando institucional tienen conocimiento especializado en administración de personal? La respuesta es no. Entonces, quiere decir que no se remite a la Comandancia General para el seguimiento o control, sino que los cambios son remitidos al más alto nivel de la institución, para verificar que algunos puestos hayan sido cubiertos por personal de confianza.

Con esto queda demostrado que los principios de imparcialidad, meritocracia y otros, que fueron el fundamento del funcionamiento de la Junta Especial, son relegados y se

impone la voluntad del más alto nivel de la institución, sin que necesariamente se vea sustentado en criterios técnicos.

Este proceso difiere de las habilidades y conocimientos que debe tener el auditor administrativo; al respecto Enrique (2007), indica:

*“Para realizar una auditoría administrativa se requieren estudios de nivel técnico, licenciatura o posgrado en Administración, Informática, Comunicación, Ciencias políticas, Administración pública, Relaciones industriales, Ingeniería industrial, Psicología, Pedagogía, Ingeniería en sistemas, Contabilidad, Derecho, Relaciones internacionales o Diseño gráfico.*

*Otras especialidades como Actuaría, Matemáticas, Ingeniería, Arquitectura, etc. Pueden considerarse siempre que quienes las ejerzan hayan recibido, de manera previa, una preparación que les permita intervenir en la auditoría, así como una capacitación específica en el desarrollo de proyectos de intercambio académico/profesional con instituciones de educación superior en el país o en el extranjero.*

*Es conveniente señalar que todas las profesiones, sin importar su especialidad, desempeñan un papel relevante en la auditoría administrativa, toda vez que pueden aportar elementos de juicio por su conocimiento de ciertas áreas específicas de la organización.”*

### **Soslayamiento de la especialidad de los oficiales**

Este es un tema que no se establece directamente en la DIRREHUM PNP, sino que tiene su nacimiento en el proceso de formación del oficial PNP. Las especialidades que por Ley deberían existir en la policía no son desarrolladas y consolidadas por la Escuela Nacional de Formación Policial (ENFP). Incluso se viene utilizando a los códigos de las ex instituciones policiales (Guardia Civil, Policía de Investigaciones y Guardia Republicana), a la que se le agrega el código de la PNP.

Desde el año 1989, en que se produjo la integración de las Fuerzas Policiales, se redujo la especialidad de la PNP a las funciones de las antiguas instituciones: Guardia Civil, Policía de Investigaciones y Guardia Republicana. Se le asignó a cada una de ellas el código 1, código 2 y código 3. Así se mantuvo casi 20 años, fecha en que se aprobó que



las especialidades serían 7, más como aspiración, pero sin ningún sustento técnico. Prueba de ello es que a los pocos años se redujo nuevamente a 4 especialidades.

Sin embargo, esas 4 especialidades, si bien existen en la Ley, en la práctica tampoco se viene cumpliendo, debido a que en las Escuelas de Formación no se forma al personal policial, oficiales y suboficiales, con currículas acotadas a cada una de ellas. En tanto no se forme al recurso humano dentro de las especialidades que se consideran en la Ley, la policía no tendrá especialidades desde el proceso de formación, sino que estas se irán presentando conforme el efectivo policial se encuentre en el servicio y adquiera conocimientos, habilidades y destrezas por haber participado en cursos de capacitación o al haber laborado en unidades especializadas.

Esta, falta de especialidad debería ser reemplazada por la especialidad que ha acumulado el oficial PNP durante su tiempo de servicios: experiencia, capacitación en los diferentes grados, etc. Sin embargo, en la práctica no se considera estos factores, lo que conlleva a que los Cambios de Colocación se realicen bajo el criterio disciplinario (lo que indica la Directiva), lo que significa finalmente que se deja a la discrecionalidad de la Junta Especial.

Mientras más discrecionalidad exista en la Junta Especial y en la Comandancia General (al momento de la evaluación del entregable), menor garantía de que los oficiales nombrados a los diferentes cargos obtengan los resultados que espera la institución. Esta situación afecta gravemente al servicio, puesto que los oficiales nombrados carecerán de los conocimientos, la experiencia, etc., y se necesitará un período de aprendizaje, que puede ser determinante en algunos casos.

La especialidad va a permitir que el servicio que preste la institución sea el más idóneo posible, considerando que los efectivos policiales podrán desenvolverse de la manera más profesional posible al momento de interrelacionarse con la población, que es el objetivo final de la institución. Sobre el particular la PNP (2021), reconoce a la:

*“Especialización. Considerando los diversos servicios policiales que brinda la institución, así como las funciones específicas que desempeña el cuerpo policial, se identifica que la Policía Nacional del Perú requiere de personal especializado en las diversas dimensiones de la actuación policial, tal como seguridad*

*ciudadana, investigación criminal, inteligencia, tecnología de la información y comunicaciones, y demás. Esta especialización debe ser promovida a través del sistema educativo policial (dotación de conocimientos y habilidades), así como de la propia experiencia dentro de la institución, la cual se provee a través del desarrollo de líneas de carrera.”*

Como enunciado existe, pero no se da en el devenir diario de la PNP. De igual manera, pese a que en documentos de acción institucional existen objetivos específicos de mejoras en la gestión del recurso humano de la institución, estos solamente han quedado en el papel y no se ha traducido en medidas tangibles que haga presumir el cambio de acción para su consecución. Para la PNP (2018), respecto de la gestión de personal se anunció los siguientes objetivos:

**“(…) Objetivo Específico 2:**

*Fortalecer el capital humano para satisfacer las necesidades que demanda el ciudadano a la Policía Nacional del Perú.*

**(…) Objetivo Específico 5:**

*Implementar en la Policía Nacional del Perú una gestión por procesos y continuar con la simplificación administrativa.”*

### **Carencia de herramienta especializada para llevar a cabo cambios de colocación**

La DIRREHUM se ha encargado de centralizar la información del personal policial. Esta información es proporcionada por los mismos administrados, pero también por las diferentes unidades especializadas de la PNP. Esta información permite tener conocimiento sobre las capacitaciones o cursos en los que ha participado cada uno de los policías. Cuando se quiere consultar sobre el historial de un efectivo policial, se acude a esta base de datos y se obtiene la información.

Sin embargo, la DIRREHUM no cuenta con una herramienta informática que considere factores ponderables para realizar los Cambios de Colocación, pero tomando en cuenta la especialidad; esta herramienta debe de considerar factores ponderables, tales como laborar en: zona geográfica, zona de emergencia, escuela de formación, unidad operativa, unidad administrativa, etc. Estas variables se pueden presentar tanto en Lima

como en provincias, puesto que en las diferentes unidades a nivel nacional se desarrollan funciones de todas las unidades especializadas.

El que un oficial PNP desenvuelva su carrera en unidades que tienen funciones parecidas o afines, va a garantizar que se perfeccione, así como que adquiera conocimientos y experiencia suficiente para tener una buena performance, ya sea en Lima o en unidades de provincia. Esta especialización le va a permitir tomar decisiones más acertadas, lo que va a permitir el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta herramienta evitaría que muchos oficiales PNP se traten de ubicar en determinados puestos para obtener beneficios, sin tener en cuenta el factor especialidad. Por supuesto que la elaboración de esta herramienta debe estar a cargo de personal civil especializado que conozca de estas nuevas tecnologías. Se ingresa la información de los oficiales PNP (INPUT), se le combina con lo que necesita la institución (PROCESO) y se elabora el listado de cómo deben ser cubiertos los puestos en la PNP (OUTPUT). De esta manera se reduce al mínimo la discrecionalidad para el nombramiento en los puestos.

Sobre el particular Riascos y otra (2011), sostienen:

*“Según Chiavenato (2002) las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales, es decir aquellas empresas que han identificado las ventajas que implica la correcta utilización de las tecnologías y su efectiva inclusión dentro del desarrollo de los procesos administrativos más importantes de la organización (...) La gestión del talento humano requiere el manejo eficiente de gran cantidad de información, especialmente porque la toma de decisiones en esta actividad es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. (...), la gestión del talento humano requiere la utilización de diversas bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos de diferentes niveles de complejidad, entre las bases de datos más importantes que se requieren están: registro de personal, registro de cargos, (...)”*

## **Puestos mal definidos**

Pese al tiempo transcurrido en de unificada la PNP, aún no se cuenta con la descripción de cada uno de los puestos que existen en la institución. Debería existir una gran base de datos donde se coloque que debe hacer el oficial en determinado puesto. Debería estar constituido por el Manual de Organización de Funciones, pero en la práctica este documento de gestión se limita a la estructura orgánica de cada Dirección Especializada o Región PNP, definiendo las grandes funciones que realiza la unidad PNP, no llegando al nivel de cargo.

Conforme se han ido presentando nuevas modalidades delictivas, también se han creado nuevas unidades policiales y con ellas han surgido nuevas funciones que deben de ser desempeñadas por el personal policial. En el intermedio se debe destacar a los dispositivos legales que determinan la forma de manifestación de las conductas delictivas. El policía debe de tomar bastante importancia en su forma de intervenir, considerando que, de este primer contacto del Estado con la delincuencia, va a resultar la posible imposición de una pena a los infractores.

Lamentablemente, la doctrina policial, que se traducía en los reglamentos o manuales que anteriormente existían en la PNP, ha sido dejada de lado por el Estado Mayor de la PNP y ya no se acompaña o guía al personal policial para sus labores, de tal suerte que los procedimientos se realizan con la mayor buena fe, pero sin el debido sustento técnico que deberían tener.

Esta falencia repercute en la forma de desarrollar las funciones por parte del personal policial, habiéndose llegado a extremo de desplegar diversos procedimientos en casos similares. En algunas unidades de provincias se ha colocado otro nombre a la unidad policial que realiza una función policial determinada. Esta falta de unidad de doctrina, que se materializa en una deficiente actuación policial, hace necesario que un ente especializado defina los puestos y las funciones que se deben de llevar a cabo en cada uno de ellos.

Mientras esta situación no suceda, se corre el riesgo que se desarrollen procedimientos policiales sin el sustento técnico correspondiente, lo que va a reflejarse en una mala atención al ciudadano, mala investigación del delito, diligencias dejadas de realizar, etc.,

lo que traerá como resultado que el público usuario pierda la confianza en la institución y paralelamente, la imagen policial, se vea mermada en la ciudadanía.

En esa línea de razonamiento, es conveniente indicar que algunas Direcciones Especializadas tienen funciones análogas o parecidas, por ejemplo, en la investigación, de labores de comisaría, seguridad, etc.; en ese caso la DIRREHUM PNP se encargará de formar grandes grupos de puestos que se necesitan en la institución, con la finalidad de facilitar la asignación de puestos.

Para Alles (2015), la determinación de un puesto, se manifiesta de la siguiente manera:

*“El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.*

*Para iniciar el análisis y descripción de los puestos se parte del relevamiento, recolección de la información que luego será analizada; a continuación, se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.*

*La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis de un puesto se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.*

*La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:*

- *Tareas y responsabilidades del puesto.*
- *Estándares de rendimiento.*
- *Máquinas u otros elementos necesarios.*
- *Condiciones laborales o contexto de la posición.*
- *Requerimientos de personalidad y competencias, según corresponda.”*

### Capítulo III: Diseño del Prototipo

#### 3.1 Problema reformulado y desafío de innovación

Habiéndose establecido cuáles son las causas que se manifiestan para dar origen al problema, se debe determinar el peso que tienen en el mismo, es decir la prevalencia que existe entre ellas. Para proceder a determinar esta ubicación se deben tomar en cuenta los siguientes factores: 1) nivel de impacto en el problema; 2) posibilidades de modificación por parte de la organización; y, 3) si se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la información.

Por lo expuesto, todas las causas establecidas para el presente estudio se encuentran al interior de la organización; en tal sentido, la adopción de correctivos aparentemente será de más fácil implementación. Sin embargo, es conveniente mencionar que no se puede dejar de lado el componente político, que en este caso recae en el Ministerio del Interior, el Ejecutivo y el congreso.

Para establecer la prevalencia de las causas, se debe de cuantificar cada una de ellas de acuerdo a las dimensiones establecidas. En ese sentido, la causa que obtuvo el mayor puntaje es la que registra mejores resultados en los valores: alto impacto, alta posibilidad de modificación y totalmente. Se debe tener en cuenta que todas las causas establecidas se encuentran al interior de la organización; en ese sentido, es posible que los resultados se encuentren cercanos y con no mucha diferencia.

Sin embargo, es conveniente señalar que, si bien el tema se refiere exclusivamente a los cambios de colocación, también se repite en otros tópicos como son: los ascensos, felicitaciones, comisiones especiales, etc.

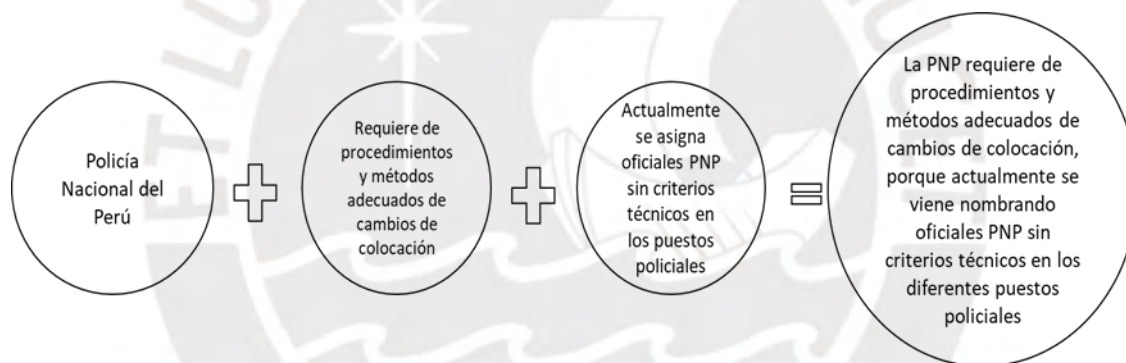
**Tabla No. 05. Puntaje asignado a las causas del problema**

CAUSAS	VALORES			TOTAL
	1	2	3	
Métodos y procedimientos empíricos e inadecuados.	2	2	2	6
Instancia evaluadora no profesional	1	2	2	5
Soslayamiento de la especialidad de los oficiales.	1	2	2	5
Carencia de herramienta especializada para realizar cambios de colocación.	1	2	2	5
Puestos mal definidos.	1	2	2	5

El resultado obtenido en los valores de cada una de las causas ha establecido la prevalencia siguiente:

1. Métodos y procedimientos empíricos e inadecuados.
2. Instancia evaluadora no profesional.
3. Soslayamiento de la especialidad de los oficiales.
4. Carencia de herramienta especializada para realizar cambios de colocación.
5. Puestos mal definidos.

**Gráfico No. 05. Problema reformulado**



Elaboración propia

El problema reformulado es el siguiente:

**La Policía Nacional del Perú (PNP) requiere de procedimientos y métodos adecuados de cambios de colocación anuales de oficiales PNP, porque actualmente se asigna oficiales PNP sin criterios técnicos en los diferentes puestos policiales.**

Se debe de entender que la DIRREHUM PNP, conforme a ley, es la encargada de la administración del personal de la PNP, debiendo llevar todos los procedimientos que considere necesarios para el mejor empleo del recurso humano. La adecuada administración del personal policial trae consigo un mejor servicio a la sociedad. Sin embargo, llama la atención que un solo numeral del Reglamento de la Ley de la PNP

(Decreto Supremo No. 026-2017-IN), considere a un órgano generado llamado “Juntas Especiales”, afectando de esta manera la institucionalización policial.

En ese sentido, resulta contradictoria esta norma, puesto que pese a reconocer la titularidad de la función a una de las divisiones especializadas de la DIRREHUM para la asignación de personal, renglones más abajo, el mismo dispositivo legal le cercena una de sus atribuciones más importantes al mencionar la presencia de la denominada “Junta”. Esta Junta, pese a no existir en otro dispositivo legal y además no estar dentro del organigrama institucional, asume una de las responsabilidades de mayor importancia como es la asignación de oficiales a los diferentes cargos de la PNP.

Es necesario que la DIRREHUM PNP ejerza las funciones que la misma ley le otorga. Es un órgano especializado que cuenta con una diversidad de subunidades para realizar un trabajo eficiente y efectivo de administración de personal en la PNP. Uno de esos procedimientos de administración lo constituye la rotación y asignación de oficiales de armas que se realiza anualmente.

Sin embargo, se debe reconocer que en la DIRREHUM faltan algunos procedimientos técnicos especializados que garanticen una adecuada asignación anual del personal. Para que pueda asumir esa función propia, requiere satisfacer una serie de necesidades al interior de esa misma unidad.

### **3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación**

#### **3.2.1 En Colombia: la asignación del personal la realiza un ente especializado, la Dirección de Talento Humano**

A través de la Resolución No. 01362, del 11 de abril del 2019, la Policía Nacional de Colombia definió la estructura orgánica y las funciones de la Dirección de Talento Humano. Esta Dirección *“tiene como misión gerenciar el talento humano a través de la definición de políticas basadas en el humanismo y la gestión por competencias, dentro del marco conceptual de valores y principios institucionales, bajo el monitoreo permanente de indicadores de gestión, que garanticen el mejoramiento de la calidad de vida y el incremento en la efectividad del servicio policial.”*

Dentro de las funciones de esta Dirección que propenden a mejorar el servicio policial, tenemos:



- 1) Administrar el Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional, con sus tres componentes de planeación, administración y desarrollo.
- 2) Coordinar el desarrollo de los diferentes sistemas de carrera del personal de la Policía Nacional.
- 3) Proponer la planta ideal de personal con base en las necesidades institucionales.
- 4) Gerenciar el Sistema de Información para la administración del Talento Humano que permita formular programas internos y la toma de decisiones.  
(Policía Nacional de Colombia. Resolución No. 01362, del 11 de abril del 2019)

Asimismo, la Subdirección de Análisis Ocupacional, perteneciente a esta Dirección, tiene diferentes funciones, entre estas:

- 1) Mantener actualizado el Manual de Funciones, el Sistema de Perfiles de Cargos por Competencias y el listado de cargos del personal uniformado de la Policía Nacional, acorde con las modificaciones estructurales de la institución.
- 2) Proyectar el concepto sobre la pertinencia o improcedencia de las propuestas de modificación de estructuras orgánicas, en el ámbito de creación y modificación de los cargos, funciones y perfiles, teniendo en cuenta la relación con la misionalidad de la unidad policial.
- 3) Administrar y mantener actualizadas las Tablas de Organización Policial...  
(...)
- 7) Generar el Plan Institucional de Capacitación a partir de la identificación de las necesidades de capacitación que fortalezcan las competencias del personal policial. (Policía Nacional de Colombia. Resolución No. 01362, del 11 de abril del 2019)

Esta Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia coincide en sus funciones principales con las responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP; sin hacer mención en ningún momento a otro órgano periférico como sucede en el Perú.

Por otro lado, se debe destacar que la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia, genera el Plan de Capacitación de los policías de conformidad a las necesidades de la institución; situación contraria sucede con la DIRREHUM PNP que *“debe coordinar con las unidades orgánicas el proceso de capacitación del personal”*. Los términos mismos conceden la potencia a cada función que desarrollan ambas direcciones especializadas; mientras una “genera” (como titular), la otra “coordina”.

**Tabla No. 06. Experiencia para asignar al personal de la Policía Nacional de Colombia**

Normas relacionadas a la administración del personal.	Objetivo: Adecuada administración del personal de la Policía Nacional de Colombia.
	Política institucional
	A nivel nacional
	Todo el personal policial.
	2019
Aspectos que aborda el desafío de innovación	A cargo de la Dirección de Talento Humano
	Todo el personal uniformado
Resultados obtenidos con la implementación de la experiencia	En todo el territorio colombiano
	En el público objetivo: Todos los policías de Colombia
	En la entidad pública: 170,000 efectivos
Diferencias identificadas con el caso peruano	En la gestión pública: Los resultados se verán en el servicio policial
	No existen otros organismos generados que reemplacen la titularidad de esta Dirección
	No existen Juntas de Cambios de Colocación ni otros similares
	Que existe voluntad política del comando institucional
	Que existe presupuesto institucional adecuado
Sus funciones otorgan titularidad indiscutible a esta Dirección.	

Elaboración propia

### 3.2.2 En Chile: La asignación del personal se realiza en base a solicitudes de interesados y cumplimiento de requisitos

El 13 de noviembre del 2019, a través de la Orden General No. 002707, la Dirección General de Carabineros de Chile aprobó el Manual de Traslados para el personal de Carabineros de Chile, en la que dispone que la Dirección Nacional de Personal de esa institución, deberá ajustar los procesos y procedimientos en materia de traslados.

El indicado manual se fundamenta en los siguientes principios:

- **Continuidad de la función pública:** la institución está en la obligación permanente de asignar el recurso humano necesario y suficiente para que la comunidad pueda atender las necesidades de seguridad pública de la comunidad.
- **Interdicción de la arbitrariedad:** esta disposición permite ubicar al personal en cada cargo y/o función específica, bajo los criterios de igualdad, equidad y objetividad, utilizando variables técnicas.
- **Transparencia y publicidad:** se emplean criterios objetivos y equitativos, lo que garantiza que el personal: conozca de los requisitos para cubrir determinados cargos, se ciba al mérito y competencia profesional. De igual manera permite que se tenga un acceso oportuno a la información para el proceso de traslados.

De acuerdo al manual, el proceso de traslados lo debe realizar los Departamentos de Personal de Nombramiento Supremo y Nombramiento Institucional. Se publicarán los puestos a ser cubiertos y los plazos para recibir las solicitudes correspondientes. Los departamentos indicados procederán a realizar su trabajo y nombrarán al personal. Entre los criterios profesionales que se evalúan se encuentran: desempeño laboral, competencias, desarrollo de la carrera, experiencia profesional, antigüedad. Se destaca que debe haber una simbiosis entre los intereses personales e institucionales.

La Dirección Nacional de Personal, como organismo técnico, es responsable que no se alteren los equilibrios de dotaciones de las diferentes unidades.

Como se puede apreciar, la Dirección Nacional de Personal de Carabineros de Chile es la unidad especializada que se encarga de llevar a cabo el proceso de cambio de oficiales, que es denominado traslados. Lo peculiar de esta responsabilidad es que se

combinan los intereses personales e institucionales, bajo ciertos parámetros, que finalmente van a satisfacer las necesidades de la población que requiere seguridad y bienestar.

Asimismo, se debe destacar que el procedimiento de traslado se fundamenta en el requerimiento del mismo oficial, si es que cumple los requisitos que son publicados por la Dirección de Personal. Los requisitos se fundamentan principalmente en la especialización y la experiencia que deben de tener los oficiales postulantes a los cargos.

De igual manera, destaca que se debe contar con los recursos tecnológicos necesarios que permitan el manejo de la base de datos de todo el personal policial. En ese escenario, no será necesario el funcionamiento de otros órganos generados para realizar el cambio de colocación de oficiales. La Junta de Cambios, si bien tiene como principio el principio de transparencia, en la práctica sucede todo lo contrario, puesto que se desconocen los motivos que han llevado a que se nombre a tal o cual oficial que no responde a los criterios de especialización.

**Tabla No. 07. Experiencia para administrar al personal de la Policía de Carabineros de Chile**

Manual de Traslados para el personal de Carabineros de Chile.	Objetivo: Administrar al personal de Carabineros de Chile.
	Política institucional
	A nivel nacional
	Todo el personal de Carabineros. 2019
Aspectos que aborda el desafío de innovación	59,000 efectivos
	En todo el territorio nacional
Resultados obtenidos con la implementación de la experiencia	En el público objetivo: 59,000 efectivos
	En la política institucional: Todo el personal
	En la gestión pública: Toda la población chilena
Diferencias identificadas con el caso peruano	No existen juntas especiales de cambios
	Proceso que se basa en simbiosis de intereses particulares e institucionales
	Que exista voluntad política
	Que existe presupuesto
	Los oficiales postulan para los cargos

Elaboración propia

### 3.2.3 En Ecuador: Prima la especialización para la asignación de puestos

En Ecuador, mediante el Reglamento de Ley de Personal de la Policía Nacional, que se encuentra vigente desde 1999, se considera que el proceso de asignación de cargos se hará de conformidad a la especialización del personal. En ese sentido se dispone lo siguiente:

*“Art. 50.- La especialización del personal policial constituye política institucional. Se la obtendrá a través del Sistema Educativo Policial.*

*Art. 51.- La Institución está obligada a especializar al personal y aprovechar su especialización en la asignación de Funciones y cargos relacionados directamente con ella.*

*Art. 52.- La especialización se realizará en áreas de estudio, carreras o materias de carácter policial o relativas al servicio o Funciones que competen a la Policía Nacional, calificadas de interés institucional por la Dirección General de Personal en coordinación con la Dirección Nacional de Educación”*

Por su parte, el Reglamento Orgánico Funcional del personal de la Policía Nacional, con relación a la designación de puestos, menciona:

*“Art. 27.- El proceso designación, pases y traslados del personal será responsable: a) Designar al personal a las diferentes unidades policiales de acuerdo a las competencias, a su especialidad, al perfil del cargo y al orgánico vigente.”*

Como se puede apreciar, en el caso de la Policía de Ecuador, las disposiciones legales son más escuetas; sin embargo, esa situación no quita a que la asignación de puestos se encuentra a cargo de la Dirección General de Personal de la Policía en base a la especialización de los integrantes. Si bien es cierto en la actualidad esta dirección ha cambiado de nombre por la Dirección de Talento Humano de la Policía de Ecuador, en el fondo sus atribuciones siguen siendo las mismas.

A diferencia del caso peruano, no se mencionan las Juntas de Cambio de Colocación. Asimismo, le da vital importancia a tema de la especialización, mencionando que es una política institucional que va a permitir que se pueda satisfacer las necesidades del público interno y externo. La especialización va a permitir que la unidad especializada de administración de personal designe a los oficiales para los diferentes cargos.

Finalmente, esta especialización, en el caso del personal que se encuentra en proceso de formación, deberá ser coordinada con las escuelas de formación.

**Tabla No. 08. Experiencia para administrar al personal de la Policía Nacional de Ecuador**

Normas relacionadas a la administración del personal.	Objetivo: Adecuada administración del personal de la policía.
	Política institucional
	A nivel nacional
	Todo el personal de la policía. 2010
Aspectos que aborda el desafío de innovación	57,000 efectivos
	A nivel nacional.
Resultados obtenidos con la implementación de la experiencia	En el público objetivo: Todos los policías de Ecuador
	En la entidad pública: 57,000
	En la gestión pública: Toda la población ecuatoriana
Diferencias identificadas con el caso peruano	Política institucional
	Importancia a la especialización
	Que exista voluntad política
	Que exista presupuesto para implementación
	No existen juntas especiales.

Elaboración propia

### Generación y priorización de ideas

A fin de generar las ideas que nos permitan interconectar el problema con su posible solución, hemos recurrido a realizar entrevistas a personal especializado que presta servicios en la DIRREHUM PNP (tanto oficiales como suboficiales), ex directores de la DIRREHUM, así como oficiales, en actividad y retiro, a fin de tener la posición desde todos los ángulos posibles. Finalmente, hemos recurrido a entrevistar a personal que labora en la Escuela Nacional de Formación; se empleó la técnica de la entrevista y se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla No. 09. Generación de ideas**

No.	Idea	Entidad que debe hacer
01	Establecer los perfiles de cargos en la PNP.	DIRREHUM en coordinación con unidades PNP
02	Suspender el nombramiento de Juntas Especiales.	Comandancia General
03	Formular una herramienta, con indicadores medibles.	DIRREHUM PNP
04	Formular el Manual de Funciones de puestos.	DIRREHUM PNP
05	Asignar los recursos económicos suficientes.	Pliego presupuestal Mininter

06	Contar con plataforma tecnológica de punta.	DIRREHUM en coordinación con DIVLOG PNP
07	Establecer las especialidades policiales acorde a la realidad institucional.	Comandancia General PNP, asesorada por la DIRREHUM
08	Establecer la curricula actualizada que deben de seguir los oficiales en formación.	ENFP en coordinación con la DIRREHUM
09	Establecer los grandes grupos ocupacionales que deben existir en la PNP, basados en la especialización.	DIRREHUM
10	Hacer un benchmarking de los procesos de asignación de personal, de otros países de la región.	DIRREHUM
11	Capacitar a personal policial que se encargue de administrar la base de datos de la DIRREHUM	DIRREHUM
12	Derogar la norma que permite el funcionamiento de juntas especiales.	DIRREHUM
13	Contratación de personal para elaborar perfiles profesionales y Manual de Funciones de cargos.	DIRREHUM
14	Creación de una oficina encargada de monitorear los cambios de colocación efectuados.	DIRREHUM

Elaboración propia

**Tabla No. 10. Agrupación de ideas**

<b>No.</b>	<b>Idea – Métodos y procedimientos empíricos e inadecuados</b>	<b>Entidad que debe hacer</b>
01	Suspender nombramiento de juntas especiales que lleven a cabo el proceso de cambios de colocación.	Comandancia General PNP
02	Capacitación de personal para manejo de base de datos de la DIRREHUM	DIRREHUM
03	Establecer un benchmarkig de los procesos de asignación de personal que se llevan a cabo en otros países de la región.	DIRREHUM
04	Contar con plataforma tecnológica de punta, que permita realizar proceso de cambio de colocación.	Comandancia General
05	Asignar los recursos económicos suficientes para llevar a cabo un adecuado proceso de cambio de colocación.	Pliego presupuestal – Mininter
06	Contratación de personal para elaborar perfiles profesionales y Manual de Funciones de cargos.	DIRREHUM PNP
07	Creación de una oficina encargada de monitorear los cambios de colocación efectuados	DIRREHUM PNP
<b>No.</b>	<b>Idea – Instancia evaluadora no profesional</b>	<b>Entidad que debe hacer</b>
01	Derogar la norma que permite el funcionamiento de juntas especiales.	Comandancia General
02	Suspensión de nombramiento de juntas especiales para realizar cambios de colocación	Comandancia General

No.	Idea – Soslayamiento de la especialidad de oficiales	Entidad que debe hacer
01	Establecer la curricula actualizada que deben de seguir los oficiales en formación.	ENFP en coordinación con la DIRREHUM.
02	Establecer grandes grupos ocupacionales que deben existir en la PNP, basados en la especialización	DIRREHUM
03	Establecer especialidades policiales acorde a la realidad nacional e institucional	Comandancia General PNP, asesorada por DIRREHUM
No.	Idea – Carencia de herramienta especializada para realizar cambios de colocación	Entidad que debe hacer
01	Formular herramienta, con indicadores, que facilite la asignación de puestos.	DIRREHUM PNP
No.	Idea – Puestos mal definidos	Entidad que debe hacer
01	Establecer los perfiles de cargos en la PNP.	DIRREHUM con otras unidades PNP
02	Formular el Manual de Funciones de puestos	DIRREHUM PNP

Elaboración propia

**Tabla No. 11. Priorización de ideas**

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Métodos y procedimientos empíricos e inadecuados	x	x	x	x	x	5
Instancia evaluadora no profesional	x	--	x	x	x	4
Soslayamiento de la especialidad de oficiales	x	x	x	x	--	4
Carencia de herramienta con indicadores	x	x	x	x	--	4
Puestos mal definidos	x	x	x	x	--	4

Elaboración propia

Se obtuvo como resultado de la priorización de ideas que el factor “métodos y procedimientos empíricos e inadecuados” es el factor que cumple todas variables que van a dar como resultado un procedimiento más técnico, imparcial y meritocrático de Cambios de Colocación de Oficiales en la PNP.

Es deseable por los oficiales y demás integrantes de la institución; es factible, puesto que la norma que menciona el funcionamiento de la Junta es una Resolución Suprema

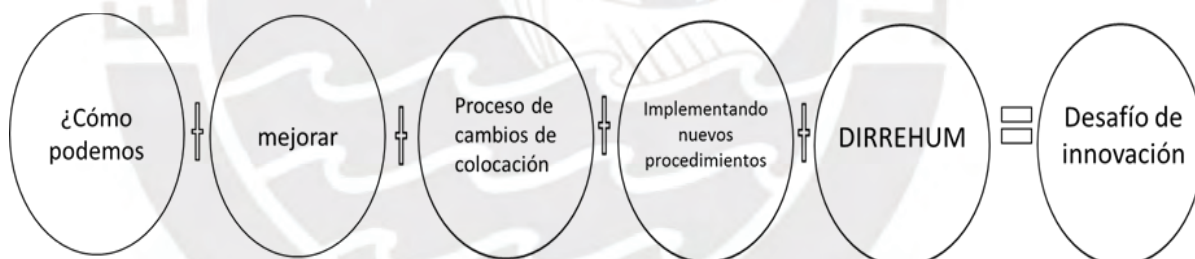


en la que no interviene el Congreso y sería más realizable los cambios; es viable, puesto que no irrogará gastos adicionales para el presupuesto de la institución, por el contrario, se ahorrará el presupuesto que demanda el funcionamiento de la Junta; el impacto que tendrá será fortalecer a una organización como lo es la DIRREHUM, de esta manera se impactará en la institucionalización de la PNP; y, finalmente, será disruptivo, puesto que se romperá con el mito que una Junta Especial tendrá mejor performance en este tipo de procesos y no la DIRREHUM como ente especializado.

Como se puede apreciar, las variables que se consideran serán cumplidas a cabalidad y, por lo tanto, se deberá apostar por este tipo de innovación que servirá como piloto para otros procesos que son realizados por entes no especializados e incluso que no pertenecen a la PNP.

### 3.3 Concepto final de la innovación

Gráfico No. 06. Desafío de innovación



Elaboración propia

Redacción de desafío de innovación en texto:

**¿Cómo podemos mejorar el proceso de cambio de colocación de oficiales de armas PNP, con la implementación de nuevos procedimientos técnicos bajo la conducción de la DIRREHUM PNP?**

El planteamiento de desafío de innovación es que la DIRREHUM PNP, como ente especializado en la administración de personal de la PNP, implemente nuevos

procedimientos para realizar los cambios de colocación, sin la presencia de las denominadas Juntas Especiales. De esta manera asumirá sus propias funciones y realizará un procedimiento más técnico, que dará como impacto un mejor servicio a la comunidad.

En caso que esta situación no se presente, se continuará con la presencia de órganos generados que asumen esa función. La presencia de estos órganos, a pesar que pretenden responder a los principios de transparencia y meritocracia, quiebra la institucionalidad que debe imperar en la PNP, debido a que los órganos especializados y que tienen el encargo de administrar los recursos humanos en la policía, son dejados de lado para “demostrar imparcialidad”.

Y no solamente es un tema de institucionalidad, sino que estos órganos están integrados por personal que carece de conocimientos técnicos y sus decisiones radican en la discrecionalidad, que pueden terminar en arbitrariedad, de los responsables de las Juntas Especiales, puesto que en determinado momento no se ciñen a lo que podría demostrar el legajo personal del oficial, sino que prima “el criterio” de la junta, puesto que no es requisito indispensable ser especializado y tener experiencia en determinado cargo. En ese extremo, es conveniente que el proceso de recolección de información respecto del oficial PNP sea permanente y continuo, facilitando la toma de decisiones sin necesidad de recurrir a órganos extraños. Esta información será evaluada con una herramienta técnica que garantice que primen los indicadores de especialización, competencias y experiencia.

En el escenario descrito anteriormente, se debe resaltar que en caso se nombre a un oficial como responsable de un determinado cargo, sin que tenga la especialización y capacitación necesaria, se corre el riesgo que los objetivos que tiene la institución de atender los requerimientos de seguridad de la población, se vean afectados porque no se brinda un buen servicio policial.

La afectación a la seguridad y tranquilidad de la población por una mala decisión de asignar al responsable de un cargo en la PNP, trae consigo que la confianza en el Estado, por parte de la población, se vea disminuida. En relación directamente proporcional la imagen institucional de la policía será afectada cuando sus cuadros directivos, especialmente los que tienen relación directa con la ciudadanía, no desempeñen adecuadamente su función.

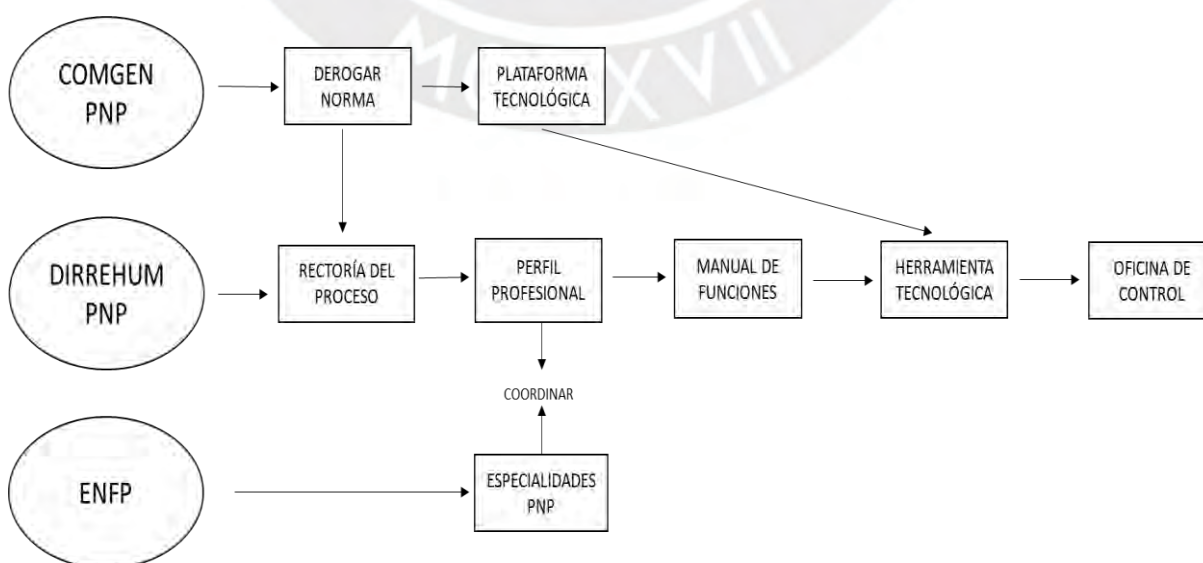
### 3.3.1 Descripción del concepto final de innovación

De acuerdo a la información obtenida, la causa por la cual no se asigna de una manera adecuada al personal de oficiales PNP a los diferentes cargos en la institución, obedece a que no existen métodos y procedimientos adecuados, generado principalmente porque este procedimiento lo viene desarrollando un organismo no especializado al que se denomina Junta Especial, dejando de lado al órgano que por ley debería tener esa responsabilidad.

Esta situación genera que en la mayoría de casos, durante el proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales PNP, se asignen oficiales que no reúnen las características que los cargos requieren; por el contrario, se asignan cargos por otras consideraciones que no necesariamente son técnicas. Esto trae consigo una afectación al servicio mismo que realiza la PNP.

Al no encomendar la tarea de realizar los cambios al ente especializado, pese a que la norma lo dispone así, el comando institucional desinstitucionaliza a la PNP, puesto que se recurre a otros órganos generados, con la idea de que los cambios de colocación serán realizados de manera más meritocrática, transparente y se evitará críticas. En los últimos años quedó en evidencia que los cambios de colocación no han contribuido a que se brinde un adecuado servicio policial, lo que conlleva a que no se cumplan los objetivos institucionales y a la vez la ciudadanía pierda confianza en la PNP.

**Gráfico No. 07. Flujograma del proceso planteado**



Elaboración propia

Al no tener la responsabilidad de realizar los cambios de colocación, la DIRREHUM “pierde interés” en realizar sus propias funciones y solo se limita a proporcionar información. El órgano técnico, en coordinación con otras unidades, debe realizar lo siguiente:

1. Reformular la norma respecto a la misión y funciones de la DIRREHUM, retirando la presencia de las Juntas Especiales para la realización de los cambios generales, debido a que este tipo de órganos no tiene integrantes especializados para llevar a cabo este tipo de designaciones; además, el dispositivo legal que fundamenta su funcionamiento solo considera el aspecto disciplinario para tomar la decisión de la asignación del puesto. Asimismo, este tipo de Juntas Especiales tiene un tiempo perentorio de duración y el entregable que produce, en un gran porcentaje es reestructurado en los más altos niveles de comando de la institución. Es decir, solo se utiliza a este tipo de órganos como un “pararrayos” que evite los comentarios negativos sobre el nombramiento de los oficiales y dar signos de “transparencia”.
2. La DIRREHUM debe formular los “perfiles profesionales” de los oficiales que integran la institución, con la finalidad de conocer que capacidades y aptitudes poseen y puedan desempeñarse en determinado puesto de la PNP. Este es un procedimiento permanente que se debe realizar, considerando que se crean nuevas unidades y se asignan otras responsabilidades.
3. Esos perfiles profesionales deben de ir alineados a las especialidades con las que cuenta la institución. Es decir, debe de llevar un proceso de agrupamiento de los perfiles que más se aproximen o guarden relación, de tal manera que se formen grandes grupos de oficiales a los cuales se debe de acudir para llevar a cabo, por ejemplo, el proceso de cambios de colocación.
4. La DIRREHUM debe formular un Manual de Funciones de los diferentes puestos que existan en la PNP, con indicación de las tareas que deben desempeñarse en cada uno de ellos. Este manual permitirá la elección de los oficiales, de acuerdo al perfil profesional que tengan, para que puedan ser asignados a cada uno de los puestos.

5. La DIRREHUM debe establecer una herramienta técnica para la asignación de puestos en la PNP, en la que se evalúen diversos criterios objetivos: especialización, tiempo de permanencia en el puesto, permanencia en zonas naturales y de emergencia, experiencia, etc. Esto permitirá que mediante la ponderación (otorgamiento de puntajes), la asignación de puestos sea de manera más técnica y respetando la especialidad del personal policial.
6. Como órgano especializado, la DIRREHUM, participará en el establecimiento de las especialidades funcionales de la PNP, considerando que, de acuerdo a Ley, tiene una participación importante en este aspecto vital de la institución. Esta participación se hace en coordinación con otras unidades especializadas.
7. Coordinar con la Escuela Nacional de Formación Policial (ENFP) a efecto que se diseñe una currícula con conocimientos especializados al personal que se encuentra en proceso de formación, de tal manera que puedan egresar con las capacidades, habilidades y destrezas que requieren los puestos de las diferentes especialidades en la PNP. Debe ser permanente y continua, considerando las nuevas unidades creadas.
8. Proveer al órgano especializado con una plataforma tecnológica de punta que permita administrar una base de datos suficiente como para proveer, en tiempo real, de los listados de los oficiales PNP para el proceso de cambio de colocación. Esta base de datos permitirá que se ahorre recursos y sobre todo que la información responda a la veracidad de los hechos, puesto que es proporcionada por el ente especializado.
9. Creación de una oficina de control que se encargue de monitorear los cambios que se han llevado de manera técnica. De esta manera se evitará que, luego de realizados los cambios, se realicen otros “por convenir al servicio” por entidades no autorizadas para ello.

Todas las actividades mencionadas anteriormente y otras que se pudieran presentar, van a permitir que la DIRREHUM PNP se fortalezca y se posicione como la verdadera unidad especializada que se encarga de administrar a todo el personal de la institución. Cuando esta situación suceda, no será necesario que la Comandancia General de la PNP deba nombrar Juntas Especiales para llevar a cabo los Cambios de Colocación de Oficiales.

### 3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

El presente proyecto de innovación radica en el establecimiento de un nuevo procedimiento para la realización de los Cambios de Colocación Anuales en la PNP, transformando el que actualmente se encuentra vigente, que no tiene ningún criterio técnico, y que se refleja en el nombramiento de oficiales a puestos donde no están capacitados, especializados y tampoco tienen experiencia.

Asimismo, la situación actual que se viene presentando en los cambios de colocación de oficiales PNP, no permite el empoderamiento que debe de obtener la DIRREHUM, en el marco del cumplimiento de las funciones que tiene asignada por Ley. Cuando esta unidad especializada de la PNP cumpla las funciones que le corresponda, no será necesario que la Comandancia General de la PNP acuda a otros órganos generados, que lo único que hace es debilitar la institucionalidad que debe primar en la PNP.

#### ➤ Descripción del bosquejo del concepto

**Tabla No. 12. Descripción del bosquejo del concepto a desarrollar para implementar un nuevo método y procedimiento para los cambios de colocación**

Item	Contenido
Denominación de la solución	Nuevo método y procedimiento, a cargo de la DIRREHUM, con la finalidad que lleve a cabo el proceso de cambio de colocación anual de oficiales de armas PNP.
Población beneficiada de la solución	Este punto se debe ver desde dos posiciones. La primera: el público interno (oficiales de armas PNP) verán consolidadas sus expectativas de prestar servicios en unidades para las cuales se han preparado y tienen experiencia. La segunda: la comunidad en su conjunto, puesto que se verá beneficiada al obtener un servicio policial adecuado, al haberse destinado oficiales de armas PNP con aptitudes para desenvolverse en los diferentes cargos institucionales.
Descripción de la solución	Establecimiento de un nuevo procedimiento para el los cambios de colocación anual de oficiales de armas PNP, en el cual la DIRREHUM tenga un papel impostergable. Este procedimiento permitirá la asignación de oficiales especializados para los diferentes cargos de la institución.
Descripción breve del beneficio aportado	Al realizarse el proceso de cambio de colocación anual de oficiales de armas PNP de manera técnica, por parte de la DIRREHUM, se garantizará que los oficiales lleguen a los

	puestos para los cuales están preparados; de esta manera, el servicio policial a la comunidad será el más óptimo.
--	---

Elaboración propia

➤ **Descripción del concepto**

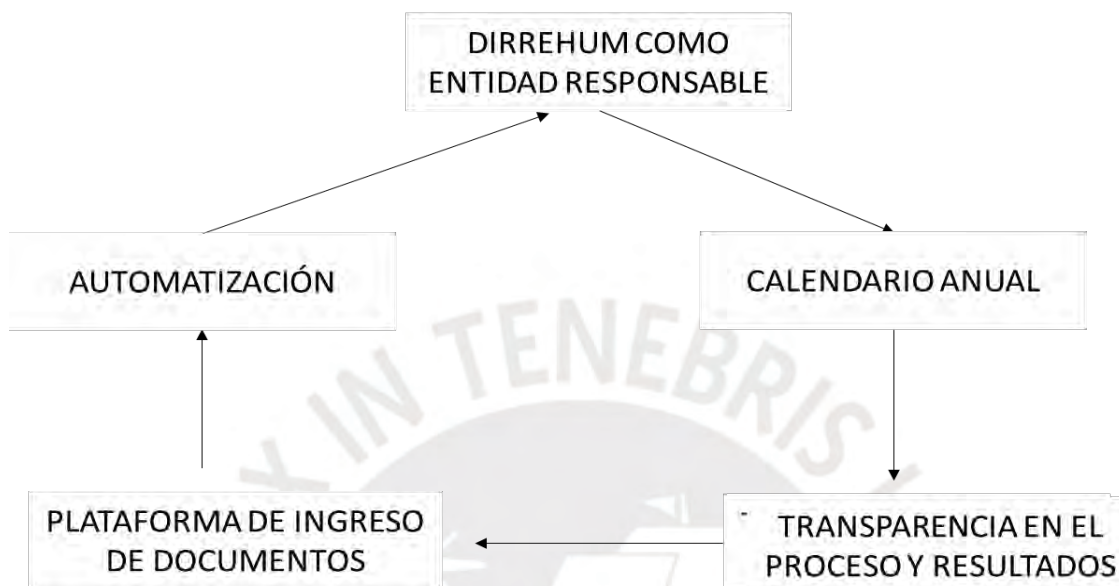
**Tabla No. 13. Descripción del concepto**

Item	Contenido
¿Cómo se denomina?	Procedimiento de Cambio de Colocación de Oficiales de Armas de la PNP, dirigido por la DIRREHUM PNP.
¿En qué consiste la solución?	Que la DIRREHUM lleve a cabo el proceso de cambios de colocación sin la participación de Juntas Especiales.
¿Para qué es la solución?	Para que los cargos que tiene la PNP, a nivel nacional, sean desempeñados por oficiales que tengan las capacidades y la experiencia adecuada, lo que garantizará un mejor servicio a la ciudadanía.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	La garantía que el servicio policial que se brinde por parte de la institución sea el más adecuado, basándose en una mejor asignación de oficiales para los cargos.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	El usuario debe exigir que el servicio que recibe sea el mejor, confiando que el funcionario policial sea el más idóneo.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	La Comandancia General PNP debe tener la voluntad política de fortalecer a la DIRREHUM; para el efecto deberá presentar un proyecto para derogar la norma, en el extremo de la eliminar a las Juntas de Cambios Anuales de oficiales de armas PNP, dejando la responsabilidad a la DIRREHUM. Esta unidad debe de organizarse y formular las herramientas técnicas necesarias para este proceso. Asimismo, se debe de proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos.

Elaboración propia

### 3.4 Prototipo final de la innovación

Gráfico No. 08. Componentes del nuevo proceso



Elaboración propia

Como modelo que se puede utilizar para llevar a cabo el nuevo procedimiento de cambios de colocación de oficiales en la PNP, se puede mencionar el siguiente:

#### a. Entidad responsable

Como órgano especializado que tiene como función principal la administración del recurso humano de la PNP, la DIRREHUM, en coordinación con otras unidades, debe estar a cargo de todo este modelo, evaluando las mejoras que se pueden presentar para perfeccionar el procedimiento de cambios de colocación de oficiales.

#### b. Calendario anual del proceso

1. Hasta abril, la publicación de los puestos que la institución necesita que se cubran a nivel nacional.



2. Mayo: publicación de cuadros con información detallada de los oficiales PNP, incidiendo en especialización, capacitación, experiencia, etc.
3. Junio: reclamos de los oficiales sobre la información publicada.
4. Noviembre: publicación de cuadros con indicación de puestos asignados para el año siguiente (debe considerar los oficiales que son promovidos al grado inmediato superior y los que pasarán a retiro a fines de año).

**c. Transparencia en el proceso y resultados**

En este procedimiento, mientras las acciones que lleve a cabo el órgano encargado sean de conocimiento de los oficiales PNP, mayor confianza se generará en que los cambios de colocación se realizan de la manera más técnica posible y considerando la información con la que cuenta cada oficial. Asimismo, la publicación de los cuadros correspondientes, dará la oportunidad a que se presenten los reclamos de manera oportuna y todos los administrados tengan la oportunidad de competir por determinados puestos, sin que se produzcan sorpresas sobre las designaciones.

**d. Plataforma de ingreso de documentos**

Los documentos que se presenten por cada oficial, serán ingresados a una plataforma que lo califique inmediatamente, de tal manera que pase a engrosar el legajo del oficial PNP sin ningún trámite adicional. Para el efecto se deberá establecer un mecanismo de control que rechace documentos que no cuenten con los requisitos establecidos.

**e. Automatización**

El uso de tecnología de punta permitirá que automáticamente la información de cada oficial PNP sea colocada en los rubros correspondientes. No se permitirá la manipulación de la información de manera mecánica para evitar distorsión en la distribución documentaria.

El proceso de implementación debe provenir de la Comandancia General (top down), luego de un proceso de sensibilización y comprensión de que este procedimiento permitirá la institucionalización de la PNP, ya que se devuelve una función natural a un

órgano especializado, sin tener que depender de otros órganos que en la actualidad son empleados para dar la apariencia de meritocracia, independencia y equidad.

Sin embargo, para que la DIRREHUM pueda asumir sus verdaderas funciones, es necesario que tenga un norte de las acciones que debe desarrollar y de esta manera no brindar ningún resquicio de oportunidad para que aparezca la figura de las juntas especiales. Se puede resumir en estas acciones:

### **1. Presentación de un plan estratégico**

Una vez que se tenga la decisión política institucional, por parte de la Comandancia General, se debe presentar un plan estratégico referido a lo que se pretende obtener con los cambios de colocación anual. Este plan debe convencer al comando policial de que es un proyecto va a significar el logro de objetivos institucionales y empoderamiento de esta importante unidad policial. Se deben definir los objetivos que se buscan, así como los recursos que se requerirán para llegar a cumplir esos objetivos.

### **2. Derogación de norma que permite el funcionamiento de las Juntas Especiales**

El Decreto Supremo No. 026-2017-IN, reglamento de la Ley de la PNP, permite que este organismo generado reemplace a la DIRREHUM en el proceso de asignación de puestos. Esta situación debe ser corregida mediante la derogación de la norma, para que la DIRREHUM sea la que asuma el proceso de cambios de colocación, de manera inmediata. Incluso sin que se haya llevado a cabo todas las acciones técnicas que debe desarrollar. Esta medida fortalecerá a la DIRREHUM.

### **3. Indicadores de evaluación:**

Entre los indicadores, se puede tener en cuenta: especialización, tiempo de permanencia en zona de emergencia, tiempo de permanencia en determinada zona geográfica, etc. En este marco, se debe considerar que, si bien existen Direcciones Especializadas en Lima, en las diferentes regiones policiales esas mismas funciones también se llevan a cabo, por lo que un cambio de colocación a provincia no necesariamente va a significar que el oficial salga del campo de

especialización, sino todo lo contrario puesto que cuenta con la experiencia debida para una mejor performance.

Esta ponderación evitará que la especialización afecte los puntajes a los que se hacen merecedores los oficiales que se encuentran al mando de comisarías o unidades especializadas PNP, los que se encuentran en zonas de emergencia, los que pueden hacerse merecedores a felicitaciones, etc.

#### **4. Construcción de los perfiles:**

La DIRREHUM, en este nuevo enfoque, deberá realizar la contratación de personal especializado en la formulación de perfiles profesionales y el manual de funciones de cargos. Mientras no exista una definición de qué se necesita para cubrir determinado puesto, se continuará cayendo en el error de nombrar bajo otros criterios. Este personal especializado, que deben ser civiles con experiencia en otras instituciones, permitirá que la institución cuente con información técnica resaltante de lo que necesita la PNP para cumplir con su misión en cada uno de sus puestos.

#### **5. Responsabilidad de las subunidades de la DIRREHUM**

En el presente caso, se debe reafirmar que la División de Movimiento de Recursos Humanos sea la unidad que deba llevar la base de datos para el proceso de cambios de colocación; sin embargo, se debe definir qué unidad tendrá a cargo la formulación de la herramienta técnica, qué unidad tendrá a su cargo la elaboración de los perfiles profesionales y el Manual de Funciones para cada uno de los cargos, qué unidades colaborarán con información necesaria. En este punto cobra importancia los recursos que se le deberán asignar a esas subunidades, debido a que al no hacerlo se estaría boicoteando el cumplimiento de la misión.

#### **6. Elaboración del Manual de Funciones de cargos**

Cada uno de los cargos de la PNP debe contar con la definición de qué funciones que debe de cumplir el oficial que se encuentra a cargo. Luego de eso, se deberá agrupar cuáles de ellas son las que más de aproximan y se establezcan cargos

afines para que en el proceso de cambios de colocación se pueda asignar a los oficiales.

**7. Establecimiento de nuevas curriculas para formar oficiales con especialización**

Las curriculas que se establezcan en la Escuela de Oficiales de la PNP deben ser acorde a las necesidades de oficiales que determine la DIRREHUM para ser asignados a los puestos con los que cuente la institución.

**8. Seguimiento de las acciones realizadas por la DIRREHUM**

Se necesita hacer un seguimiento de las acciones realizadas a fin de evitar que, al interior o exterior de la unidad, se produzcan irregularidades que intenten evitar los procedimientos establecidos. Este seguimiento deberá estar a cargo de una oficina especializada. En este extremo, se deben hacer las correcciones de ser el caso e implantar nuevos pasos. En esta fase se debe hacer un análisis de los objetivos trazados y cómo han sido cumplidos.

Las acciones descritas van a permitir el funcionamiento de una entidad estatal, en este caso la PNP, debidamente fortalecida. El fortalecimiento de una institución va a permitir que funcione el Estado democrático, donde las instituciones se desenvuelvan en el marco de las funciones para las que fueron creadas. El que se creen órganos generados que asuman funciones que les pertenecen a otras instituciones, determina que la institución desplazada pierde la importancia y es dejada de lado. Ese “manoseo institucional” puede ser peligroso en tanto no ayuda a fortalecer a las instituciones; al tener instituciones debilitadas, las políticas públicas que pretende implementar el Estado se ven frustradas o desvirtuadas, lo que finalmente afecta a la población.

La estabilidad de las políticas públicas depende de la fortaleza de las instituciones que las aplican; no es conveniente que a las instituciones públicas se les recorte sus funciones, puesto que esto traerá consigo consecuencias funestas para las políticas públicas que tengan a su cargo, lo que finalmente va a llevar a que la sociedad, que debe ser la beneficiaria de la política pública, se vea perjudicada en el servicio que recibe por parte del Estado.

Si traducimos el párrafo anterior a nuestro proyecto, lo debemos entender de esta manera: cuando la DIRREHUM pretende desarrollar un trabajo adecuado de administración de personal, como lo indica la Ley, su posición se verá mermada cuando del interior de la misma institución (Comandancia General) se nombra a un órgano generado para que asuma una parte importante de sus funciones como lo es el Cambio de Colocación Anual de Oficiales PNP.

Sin embargo, se debe dejar constancia que la institución debe estar en condiciones de llevar a cabo el proceso de cambios de colocación. Este posicionamiento debe de partir desde que se cree una herramienta técnica que permita tomar adecuadas decisiones en este proceso. De manera paralela, debe de elaborar el perfil profesional de los oficiales PNP, así como el Manual de Funciones de todos los puestos que existen en la PNP. Estas acciones permitirán que la asignación de oficiales a los diferentes cargos sea de una manera más técnica y por lo tanto más transparente.

### **3.4.1 Descripción del prototipo final**

De conformidad a lo desarrollado, se presenta el prototipo final que debe ser implementado, primordialmente por la DIRREHUM, con la intención de que el proceso de cambios de colocación sea realizado por esta unidad especializada. Sin embargo, es conveniente mencionar que en tanto este prototipo sea implementado, la DIRREHUM debe de trabajar con la información que se encuentra en el legajo personal y con la que cuenta cada oficial PNP, debiendo considerar los puntos de: cursos de capacitación, cursos de especialización, experiencia desplegada en los cargos.

**Tabla No. 14. Medidas a implementar por diferentes entidades de la PNP, con indicación de plazos, tendentes a que la DIRREHUM lleve a cabo el proceso de cambios de colocación de oficiales**

<b>No.</b>	<b>Medida a implementar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
01	Derogar la norma en la que se considera que la Junta Especial es la responsable de los cambios de colocación de oficiales. Incluir en la nueva norma la responsabilidad de este proceso a cargo de la DIRREHUM.	Comandancia General	1 mes

02	Presentación de un plan en el que se considere las acciones a desarrollar (corto plazo, mediano y largo plazo).	DIRREHUM	1 mes
03	Otorgar la responsabilidad a la División de Movimiento de Recursos Humanos de la DIRREHUM para que realice el proceso de cambios de colocación	DIRREHUM	1 mes
04	Llevar a cabo el proceso de cambios de colocación donde prime la capacitación, especialización, experiencia del oficial (antes que se complemente el resto de medidas). Corto plazo	DIRREHUM	1 año
05	Gestión de recursos económicos – financieros para la implementar medidas tendentes a llevar a cabo el proceso de cambios de colocación	DIREJADM DIRREHUM	1 mes
06	Implementación de una oficina de control y seguimiento, para verificar que los cambios de colocación se cumplan y no sean distorsionados.	DIRREHUM	1 mes
07	Contratación de especialistas para desarrollar los perfiles profesionales, definición de puestos, desarrollo de herramienta especializada.	DIRREHUM	1 mes
08	Capacitación del personal de oficiales y suboficiales que tendrán a cargo el manejo de la herramienta técnica para llevar a cabo el proceso de cambios de colocación	DIRREHUM ENFP	6 meses
09	Definición de perfiles profesionales de los oficiales PNP	DIRREHUM	2 años
10	Definición de manual de puestos actualizados	DIRREHUM	2 años
11	Definición de herramienta especializada con indicadores y su respectiva ponderación	DIRREHUM	2 años
12	Coordinación con la Escuela Nacional de Formación Policial para que se establezcan las curriculas que permitan la el egreso de los policías de acuerdo a las especialidades.	DIRREHUM ENFP	2 años

Elaboración propia

### 3.4.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

No es necesario que se derogue la disposición legal que permite el funcionamiento de juntas especiales para llevar a cabo el proceso de cambios de colocación por parte de la DIRREHUM. En tanto eso suceda, considerando que se trata de una decisión discrecional, la Comandancia General no debe nombrar esas juntas y por el contrario disponer que la DIRREHUM realice ese proceso. Inmediatamente la DIRREHUM debe hacer las contrataciones necesarias para la formulación de una herramienta técnica (con ponderación de indicadores) para facilitar la toma de decisiones en el nombramiento de oficiales; asimismo, se debe elaborar el perfil profesional de los oficiales (agruparlos de acuerdo a sus capacitaciones, experiencia, etc.), formular el Manual de Funciones de los cargos de la PNP; y, finalmente crear una oficina para hacer el seguimiento de los

cambios realizados, evitando de esta manera que sean trastocados por autoridades que no tienen criterio técnico.

**Tabla No. 15. Preguntas para el prototipo**

No.	Pregunta	Respuestas
01	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr?	El prototipo resultará efectivo porque permitirá que se lleve a cabo un mejor proceso de cambio de colocación de oficiales de armas, puesto que será realizado bajo un criterio técnico y además por una unidad especializada que cuenta con toda la información y personal capacitado, lo que permitirá una mejor asignación de oficiales a los cargos institucionales.
02	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?	Si es factible, puesto que la decisión se encuentra dentro del ámbito institucional. Además, no se invadirá funciones de otras unidades especiales.
03	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?	Contexto económico. Se cuenta con los recursos suficientes para atender los requerimientos de la DIRREHUM. Contexto social. La población se sentirá más resguardada con el servicio que se brinde en las unidades policiales. Contexto político. La población tendrá un mejor concepto del funcionamiento del Estado y se obtendrá una mejor imagen institucional. En el nivel político. Se cuenta con la aprobación del MININTER para implementar políticas institucionales que mejoren el servicio a la sociedad.
04	¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de oficiales de armas tendrá la garantía que el proceso de cambios se hará de una manera técnica y donde prime la especialización.</li> <li>• La DIRREHUM asumirá las funciones que por Ley le corresponde.</li> <li>• Los suboficiales desarrollarán sus funciones con la confianza que el oficial que los dirige es especializado y tiene experiencia en el cargo, lo que fortalecerá el trabajo de la unidad.</li> <li>• Los operadores de justicia se sentirán respaldados en su función, teniendo en cuenta que el trabajo policial será llevado a cabo de una manera más profesional.</li> <li>• La comunidad recibirá un mejor servicio policial, por lo tanto, estará más segura.</li> <li>• El gobierno obtendrá mayores réditos políticos, debido a que se rinde un mejor servicio a la comunidad.</li> </ul>
05	¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?	Si bien es cierto el presente proyecto se centra en el proceso de cambios, es necesario hacer mención que la Comandancia General también viene nombrando Juntas Especiales para otros procesos: ascensos, comisiones especiales, etc., y este proceso puede servir de modelo para esos temas.

Elaboración propia

Esta idea de solución presentada y que puede resolver, de una manera técnica, el problema de asignación de oficiales a los diferentes puestos de la PNP, debe ser puesta en ejecución con un piloto que se desarrolle en la misma DIRREHUM, luego de la decisión institucional del más alto nivel de trasladar esta responsabilidad a la unidad PNP especializada en la administración de personal. El piloto que se desarrolle en la DIRREHUM se puede implementar con una unidad especializada de la PNP, a la cual se asignará oficiales que tengan un perfil adecuado a ese puesto, que hayan laborado anteriormente en esa unidad, que cuenten con la capacitación o especialización que les permita desarrollar un trabajo técnico. Ese piloto debe de ser monitoreado, revaluado y corregido, de conformidad con los objetivos institucionales. En caso no se hayan obtenido los resultados esperados, se deberá establecer las fallas que no permiten el logro de objetivos, se debe reconducir el proceso y volver a reexaminar. **(ANEXOS 05 y 06).**

Lo que finalmente se busca con este proyecto es que la DIRREHUM PNP, como entidad especializada en la administración del personal policial, lleve a cabo este proceso de cambios de colocación de oficiales, pero con criterios técnicos y no se releve a esta unidad PNP a cambio del funcionamiento de una Junta Especial que no se encuentra dentro del organigrama institucional. Si se continúa con este modelo, se continuará afectando la institucionalidad de la policía y además se seguirá brindando un servicio policial ineficiente a la ciudadanía. En este estadio, es conveniente presentar un comparativo entre el análisis de indicadores del proceso actual y el proceso propuesto. **(ANEXO 07).**



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

### 4.1 Análisis de deseabilidad

#### ***Necesidad del cambio: superación del patrimonialismo e institucionalización de la PNP***

El actual proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales de Armas de la PNP se da en el marco de la decisión que toma el alto mando policial. Es decir, los cambios no responden a una política pública de asignación de puestos de manera técnica, sino una donde prima el criterio de “disciplina”, conforme las Directivas que han regulado el funcionamiento de las Juntas Especiales en los últimos años.

Esta forma de asignar los puestos responde a un criterio de patrimonialismo, donde se piensa que la decisión del alto mando policial es la única razón válida para este tipo de decisiones, dejando de lado criterios de meritocracia, especialidad, conocimiento, etc., que permitirían una mejor performance del oficial y por tanto de la institución frente a la comunidad.

Se debe de entender que el patrimonialismo y la institucionalización son dos conceptos antónimos, pero que también tienen una relación inversamente proporcional: mientras más patrimonialismo exista, menos institucionalización existirá en la organización. En el caso de la PNP, mientras las decisiones para asignar los puestos se reduzcan a la voluntad del funcionamiento de las Juntas Especiales, la DIRREHUM no desarrollará un procedimiento técnico, lo que impedirá que oficiales idóneos sean designados a cubrir los diferentes puestos en la PNP.

Para que la institución se vea fortalecida, es necesario que sus diferentes órganos desarrollen sus competencias de conformidad a la Ley, sin presencia de otros organismos paralelos que los desplacen y que de

manera ilegítima lleven a cabo funciones importantes que van a influir en el servicio que se brinda al público usuario. En ese sentido, es necesario que la DIRREHUM, como órgano técnico, realice el proceso de Cambios de Colocación en la PNP, bajo conceptos técnicos que permitirán que los oficiales sean los más idóneos para el cumplimiento de la misión policial.

### ***Estimación de la correlación de fuerzas: a favor, neutros y de la resistencia***

Habiéndose realizado la consulta a los oficiales PNP respecto a la continuidad o no de la presencia de las Juntas Especiales para llevar a cabo el proceso de Cambios de Colocación, una gran mayoría ha respondido que debe ser la DIRREHUM, como órgano técnico, la lleve a cabo este proceso importante. Basan su posición en que, si se trata de un proceso técnico, la posibilidad de injerencia externa se reducirá al mínimo, lo que garantiza el acceso a los puestos sea más transparente e imparcial.

Es una realidad que también va a existir los que no les interesa que órgano lleve a cabo este proceso, a estos individuos se les conoce como los neutros o indiferentes. De igual manera, en un menor número, se encuentran los oficiales que no tienen una especialización o capacitación comprobada y que no van a ser beneficiados con el cambio de criterio para la asignación de puestos; estos oficiales opinan que se mantenga el statu quo y sean las Juntas Especiales realicen los cambios de colocación.

### ***Consenso en los oficiales PNP y variantes de opciones en dicho consenso***

Si bien existe una posición mayoritaria en cuanto a que el proceso de Cambios de Colocación sea realizado por la DIRREHUM, dentro de ella se encuentran variantes relacionadas al plazo de implementación de la decisión que esta unidad lleve a cabo los cambios. Considerando que aún la DIRREHUM no tiene implementada una herramienta técnica ponderable para este proceso, se debe iniciar con la capacitación o

especialización que debe tener el oficial para ser asignado a tal o cual cargo; asimismo, se debe considerar el tema de la experiencia que registra el oficial.

### ***Optimización previsible de la performance***

Si el proceso de Cambios de Colocación se lleva a cabo por la DIRREHUM, se garantizará que los oficiales PNP sean los más idóneos para ocupar los diferentes cargos en la PNP. En lo relacionado a la prestación de servicios a la comunidad, se tendrá mayores posibilidades de éxito al implementar los planes a favor de la ciudadanía. Asimismo, cuando se designe oficiales idóneos para atender las necesidades de la población, existirá mayores posibilidades de mejorar la imagen institucional.

### ***Institucionalización de la PNP***

La forma de llevar a cabo el proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales de Armas de la PNP, servirá para institucionalizar a la policía, puesto que servirá como un punto de quiebre para que el comando policial no busque otorgar responsabilidades a órganos generados como las denominadas Juntas Especiales. Las diversas funciones deben ser desarrolladas e implementadas por las unidades a las que se les otorgó por Ley.

La PNP debe buscar realizar los procedimientos de la manera más técnica posible y dejar de lado las subjetividades, como hasta ahora viene ocurriendo con el funcionamiento de las Juntas Especiales, que no hacen otra cosa que llevar a cabo procesos sin sustento técnico y asumen funciones que le corresponden a unidades que tienen el respaldo legal para ello.

Por más que el nombramiento de las Juntas Especiales busque mayor transparencia e imparcialidad, se termina vulnerando esos principios,

debido a que los procedimientos que se utilizan con el funcionamiento de las Juntas, terminan siendo discrecionales y donde, finalmente, se nota la injerencia del comando institucional.

### ***Respecto de la DIRREHUM PNP***

Cuando la DIRREHUM PNP tenga el respaldo político del comando institucional para llevar a cabo un procedimiento tan importante como el Cambio de Colocación Anual de Oficiales de Armas PNP, se sentirá más fortalecida y hará que sus integrantes se preocupen y adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para que puedan realizar ese procedimiento de la manera más técnica y sin ningún problema.

Sin embargo, es conveniente que para asegurar un buen procedimiento como el mencionado, la DIRREHUM lleve a cabo otros sub procesos que le permitan lograr su objetivo: formular un adecuado perfil profesional de los oficiales, un Manual de Cargos, una herramienta tecnológica con ponderación, creación de una sub unidad que se encargue de hacer un seguimiento de la asignación de cargos, contratación de personal especializado en este tipo de procesos, etc.

Es conveniente mencionar que la DIRREHUM debe de hacer una planificación de todas las tareas que debe desarrollar para el cumplimiento de este reto. Asimismo, debe fijarse plazos para las diferentes fases de implementación que se fijen. Debe prever los recursos que necesita y que sean incluidos en el Plan Anual de Contrataciones, etc.

### ***Transparencia y meritocracia***

Se garantizará que este proceso, tan importante para la institución, se desarrolle bajo los principios de imparcialidad, especialidad y meritocracia, desterrando el favoritismo que se puede presentar en el funcionamiento de las Juntas. Con el nuevo procedimiento, los oficiales ya no tendrán la necesidad de valerse de otros instrumentos; solo se

tendrá que especializar y capacitar para desempeñar el cargo de la mejor manera.

Es posible que, al tener la titularidad de la asignación de los oficiales, se haga una prepublicación de las unidades a las que podrían ser asignados los oficiales de acuerdo a su especialidad, capacitación, experiencia, etc. Es decir, dos o tres meses antes, los oficiales serán agrupados en unidades como: comisarías, investigación criminal, administrativos, etc., de tal forma que ya sepan a qué perfil de puesto podrían ser asignados.

### ***Respecto de los otros integrantes de la PNP***

Cuando se asigne a los oficiales idóneos, producto de los nuevos procedimientos a cargo de la DIRREHUM, el personal de suboficiales tendrá un mayor respaldo a su gestión, debido a que sabrá que su comando inmediato lo sabrá guiar, sabrá ordenar, sabrá coordinar, etc., puesto que, si conoce el cargo, traerá como resultado un mejor desempeño en la función de la unidad en su conjunto.

Cuando el subordinado sabe que el superior conoce el cargo que está ocupando, se siente más respaldado en su función, pero también que puede ser reprochado si no realiza bien sus funciones o las hace de una manera mal intencionadas. Estos factores sirven para que la función se haga de la mejor manera posible.

### ***Respeto y desarrollo de la especialización y conocimiento de la institución que debe existir en la PNP***

Cuando la DIRREHUM PNP asuma la realización de los cambios como la Ley lo indica, el proceso de especialización debe de ser asumido con mayor intensidad por el comando institucional. En primer lugar, se debe de establecer una currícula que sea seguida en la Escuela Nacional de Formación Policial, para que cuando el personal de oficiales egrese de su profeso de formación, sea compatible con el perfil profesional que se

necesita en la PNP y, además, con el Manual de Funciones del cargo que debe tener la institución.

## **4.2 Análisis de factibilidad**

### ***Respecto de las normas vigentes***

En la actualidad, se cuenta con una normativa vigente como lo es el Reglamento de la Ley de la PNP, que fue aprobado mediante Decreto Supremo No. 026-2017-IN, que define las funciones de la DIRREHUM PNP como el órgano que se encarga de la administración del personal policial; sin embargo, un solo numeral hace mención a la Junta Especial para los cambios. Considerando que es una norma que no necesita la participación del Congreso de la República, es factible que se haga la modificación respectiva, respecto a la eliminación de la presencia de este órgano generado.

Este proyecto de modificatoria en la norma es factible que sea presentada por la misma institución, puesto que tiene el carácter de reglamentaria; es decir, ha sido dictada para desarrollar los conceptos generales que han sido considerados en la Ley de la PNP. La sola eliminación de las Juntas, a pesar que parece intrascendente, es de vital importancia para que la DIRREHUM asuma una de sus funciones naturales que le corresponde.

### ***Respecto de las funciones de la DIRREHUM PNP***

Las funciones de la DIRREHUM no se verán afectadas, por el contrario, esta unidad se verá fortalecida con el desarrollo de un proceso tan importante como es los Cambios de Colocación Anual de Oficiales de Armas. El empoderamiento va a permitir que esta unidad especializada realice las funciones para las cuales fue creada, generando con ello un proceso de institucionalización, que permitirá el desarrollo de políticas institucionales.

Se debe tener en cuenta que una institución no se fortalece cuando se despoja de sus responsabilidades y se las entrega a otras que no figuran en su estructura funcional, sino cuando lleva a cabo todas sus funciones y se hace responsable ante las críticas que se podrían presentar. Ese proceso de saber soportar los cuestionamientos, va a hacer que la institución sea más fuerte.

### ***Con relación a los recursos logísticos y de personal de la PNP***

Con la realización del proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales de Armas de la PNP por parte de la DIRREHUM PNP, se dejará de lado el funcionamiento de las Juntas Especiales. Estas Juntas distraían los limitados recursos de personal con los que cuenta la institución, puesto que se debía disponer de oficiales que venían prestando servicios en unidades operativas y administrativas, afectando el funcionamiento de la institución. Asimismo, para el funcionamiento de las Juntas, se debía destinar equipos informáticos y material de escritorio, lo que afecta el escaso presupuesto institucional.

## **4.3 Análisis de viabilidad**

### ***Respecto de los recursos económicos financieros de la PNP***

El que la DIRREHUM PNP asuma la realización del proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales de Armas PNP, no conllevará a que se destinen presupuestos adicionales. No es que se esté creando una nueva dirección especializada, lo que merecería un presupuesto nuevo y adicional.

Además, si nos ponemos a hacer cálculos, llegamos a la conclusión que se ahorra con la eliminación de las Juntas Especiales, puesto que si se contabiliza a diario el sueldo de cada uno de los (80) oficiales que son

convocados para integrar las Juntas, veremos que ese monto es importante y se es restado a la capacidad de funcionamiento de la PNP.

Las Juntas Especiales tienen un tiempo de duración de aproximadamente entre (30) y (45) días. Esos días los oficiales convocados se dedican exclusivamente a la función de los Cambios de Colocación, sustrayéndose de su función original. El que no exista la Junta significará que el oficial no se distraiga y cumpla su función. Para el proceso de cambios estará la DIRREHUM PNP.

### ***Respecto de los recursos económicos financieros de la DIRREHUM***

La DIRREHUM ya cuenta con las divisiones especializadas que tranquilamente pueden realizar este proceso; no debemos olvidar que las Juntas Especiales contaban con el apoyo de la información proporcionada por las divisiones de la DIRREHUM.

Las escasas modificaciones que se deban hacer para que la DIRREHUM lleve a cabo este proceso, deben ser vistos como una inversión a mediano y largo plazo, considerando que esas modificaciones también servirían para realizar otros procesos como son los ascensos, comisiones especiales, etc.

### ***Con relación a los recursos económicos del público usuario externo***

Cuando el público usuario del servicio policial reciba un adecuado trato, no necesitará acudir a otras instancias para solucionar sus problemas. Esta situación se va a presentar si el oficial responsable de la unidad o subunidad es especializado en el servicio que brinda. Si se trata de un servicio de investigación o seguridad ciudadana, el público ya no se verá obligado a obtener un servicio de seguro contra todo riesgo, lo que representará una afectación a sus recursos económicos. La institución debe preocuparse en que el servicio que brinda sea el más apropiado,



evitando que el usuario tenga que buscar a otra institución para solucionar su problema

***Monetizar el ahorro y la ganancia en performance***

El funcionamiento de las Juntas Especiales para llevar a cabo los Cambios de Colocación de Oficiales significa entre (30) o (60) días de parálisis, lo que representa a que la producción de la institución se vea afectada. **(ANEXO 08).**

Si consideramos que el plazo mínimo para el funcionamiento de las Juntas Especiales es un promedio de (30) días, equivaldría a un ingreso mensual de cada uno de los oficiales PNP. El monto total que se obtiene es significativo y representa lo que la institución obtiene como retorno negativo, puesto que durante ese período se produce una “paralización” de labores, puesto que existe la incertidumbre del destino que tendrá cada oficial. Finalmente, este costo es asumido por el público usuario debido a que no recibe un adecuado servicio policial.

**Tabla No. 16. Relación entre los factores de viabilidad y los costos que se producen con la implementación de la solución al problema**

	Se incrementa el costo y crece el descontento	Se mantiene el costo igual y se mejora imagen policial	Se reduce el costo, pero no se obtienen resultados positivos
Respecto de los recursos económicos financieros de la PNP		X	
Respecto de los recursos económicos financieros de la DIRREHUM PNP		X	
Respecto de los recursos económicos del público usuario externo		X	

## CONCLUSIONES

1. La administración de personal es un factor importante para el logro de los objetivos de una organización. Para llevar a cabo esa labor, se requiere que exista un órgano debidamente estructurado que realice los diferentes procesos que permitan la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.
2. El que exista un órgano especializado en la administración de personal de una organización, va a permitir que uno de los procesos importantes como lo es la asignación de personal a los puestos, garantice que llegará personal especializado, con experiencia y conocimientos que permitan el logro de los objetivos de la institución.
3. En la Policía Nacional del Perú, la Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM), por Ley, es la unidad especializada que se encarga de administrar a todo el personal de la policía. Para llevar a cabo esta función se encuentra estructurada en diferentes divisiones que llevan a cabo diversos procesos para lograr los objetivos de la PNP.
4. Uno de los procesos importantes que sucede todos los años en la PNP, es el proceso de Cambios de Colocación Anual de Oficiales PNP, que va a permitir que se asigne oficiales para los diferentes cargos en la institución, por el plazo de un año y a determinada unidad policial.
5. Si bien la ley le otorga a la DIRREHUM la responsabilidad de la administración del personal, existe una disposición contraria dentro de la misma norma, que permite la existencia de un órgano ajeno a cualquier estructura de la DIRREHUM y a la que se le denomina Junta Especial.
6. La Junta Especial es un órgano que tiene un tiempo perentorio de funcionamiento, que está conformado por oficiales que no tienen los conocimientos y la experiencia de administración de personal, se basan en una directiva que les otorga mucha discrecionalidad basada en el factor

disciplinario, concluyen con un entregable que generalmente es modificado en los niveles superiores del comando policial.

7. Sin duda que el espíritu de nombrar una Junta Especial radica en los principios de imparcialidad y transparencia, en la práctica se viene apreciando que no responde a dichos principios; por el contrario, se nota que existen diferentes tipos de presiones para que algunos oficiales trabajen en determinadas unidades, pese a que no reúnen las características del puesto.
8. Esta postergación que viene sufriendo la DIRREHUM en el sentido de no llevar a cabo uno de los procesos más importantes en la institución, viene afectando la institucionalidad de la PNP. El funcionamiento de la Junta Especial debilita a la DIRREHUM, puesto que se ve relegada a solo proporcionar información y la toma de decisiones recae en un órgano no técnico.
9. Se ha establecido que la principal causa para que el proceso de Cambios de Colocación es la utilización de procedimientos empíricos e inadecuados, puesto que se viene empleando desde hace varios años a las Juntas Especiales, que como hemos mencionado no han dado el resultado esperado.
10. Sin embargo, existen otras causas que contribuyen a que este proceso de asignación de cargos no logre los objetivos institucionales: instancia evaluadora no profesional, soslayamiento de la especialidad de los oficiales, carencia de herramienta especializada para llevar a cabo los Cambios de Colocación y los puestos mal definidos.
11. Para que la DIRREHUM asuma la verdadera función para la que ha sido creada, debe de existir la voluntad política del comando institucional para eliminar el funcionamiento de la Junta Especial y se le debe otorgar la responsabilidad absoluta a la DIRREHUM.

12. El otorgarle la responsabilidad a la DIRREHUM para que lleve a cabo el proceso de Cambios de Colocación, empoderará a esta unidad policial y los procesos se realizarán de la mejor manera posible. Al no existir el entregable, la DIRREHUM debe de realizar la publicación de los cambios en la fecha establecida, sin ninguna consulta adicional, considerando que los cambios han sido realizados de manera técnica.
13. La DIRREHUM debe avizorar en un futuro de mediano y largo plazo, la implementación de diversas medidas que le garanticen la realización de los cambios de la manera más técnica. Entre ellos tenemos: establecer el perfil profesional de los oficiales PNP, establecer el Manual de Puestos actualizado, definir la especialidad en la PNP, establecer una Oficina de Control y Seguimiento de los cambios, establecer una herramienta para realizar los cambios con factores ponderables, etc.
14. En tanto se establezcan las medidas del párrafo anterior, la DIRREHUM debe realizar los cambios basados en criterios de especialidad, capacitación y experiencia. No se deben de basar en el tema de disciplina, puesto que otorga mucha discrecionalidad y permite que se asignen oficiales sin que se garantice que conozcan el funcionamiento de los puestos.
15. Cuando se lleve a cabo un adecuado proceso de Cambios de Colocación de Oficiales PNP, se tendrá mucha mayor garantía que los objetivos institucionales se vean reflejados en la atención de las necesidades de seguridad y auxilio a la ciudadanía, puesto que los oficiales asignados a los puestos tienen especialidad, conocimiento y experiencia.
16. Si bien el presente trabajo se ha limitado al proceso de Cambios de Colocación de Oficiales, también tenemos que en la institución se vienen presentando otros procesos importantes, por ejemplo: el proceso de ascenso, el ingreso a cursos, comisiones especiales, etc., que también son realizados por Juntas Especiales e incluso por entes ajenos a la institución, lo que lleva a la pérdida de confianza en la misma institución y

la desinstitucionalización de la misma. Estas situaciones deben de ser revertidas en su momento.



## Bibliografía

- Acuerdo Nacional. (2002). *Políticas de Estado del Acuerdo Nacional*. Lima: Acuerdo Nacional.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica.
- CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima: CEPLAN.
- Chávez Arroyo, D. (2015). La administración policial hacia una visión de la administración pública. *Tesis*. Nueva Granada, Colombia: Universidad Nacional de Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima: Congreso de la República.
- Congreso de la República. (2016). *Ley de la PNP*.
- Dargent Bocanegra, E. (2012). *El Estado en el Perú. Una agenda de investigación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Dirección General de Carabineros de Chile. (2019). Manual de traslados para el personal de Carabineros de Chile. *Orden General 02707*. Chile.
- Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid. España: McGraw-Hill.
- Enrique Benjamín, F. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson. Prentice Hall.
- Interior, M. d. (2021). Plan Mariano Santos. *Bases para el fortalecimiento y la modernización de la PNP*. Lima, Perú.
- Interior, P. E. (2017). Decreto Supremo No. 026-2017-IN. *Reglamento de la Ley de la PNP*. Lima, Perú.
- Jaime, F. y. (2013). *Introducción al análisis de políticas públicas*. Argentina: CLACSO.
- Macedo Rivera, L. (Mayo de 2016). El procedimiento de asignación de cargos de los Coroneles PNP egresados del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID) de la PNP. *Tesis*. Lima, Perú: PUCP.

- Ministerio de Defensa Nacional . (2019). Por la cual se define la estructura orgánica interna y se determinan las funciones de la Dirección de Talento Humano. *Resolución 01362*. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Ministerio del Interior. (15 de Octubre de 2017). Reglamento del Decreto Legislativo No. 1267 - Ley de la PNP. Lima, Lima, Perú: Congreso de la República.
- Mondy, W. y. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Perú, P. N. (2013). Resolución Directoral-633-2013-DIRGEN PNP/EMG-PNP . *Creación de la Junta de Cambios*. Lima, Perú.
- Perú, P. N. (2014). Plan. *Modernización y Gestión Institucional 2015-2016*. Lima, Perú.
- Perú, P. N. (2017). Plan. *Plan de Trabajo 2018-2021*. Lima, Perú.
- Perú, P. N. (2020). Directiva No. 017-2020-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B. *Procedimientos para la asignación de cargos de oficiales de armas y de servicios de la PNP para el año 2021*. Lima: Perú.
- Poder Ejecutivo. (2012). Decreto Legislativo No. 1149 - Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Poder Ejecutivo, M. (2017). Decreto Supremo No. 1267 - Reglamento de la Ley de la PNP. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Policía Nacional de Ecuador. (2006). Reglamento Orgánico Funcional de la Policía Nacional de Ecuador. *Acuerdo Ministerial 210*. Ecuador.
- Policía Nacional del Perú. (2018). Plan de Trabajo período 2018 -2021 para ejecución de actividades de responsabilidad de la PNP contenidas en el Plan de Modernización del sector Interior. *Plan*. Lima, Perú.
- Policía Nacional del Perú. (2021). Perfil policial peruano. *Estudio*. Lima, Perú: PNP.
- República, C. d. (Julio de 2002). Ley No. 27658 . *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Riascos Erazo, S. y. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Silva Olivera, R. (Febrero de 2018). El servicio policial ineficiente en las dependencias policiales, principalmente durante los primeros meses del año, que afeta la Seguridad Ciudadana y por ende el normal desarrollo de las actividades de los ciudadanos. *Tesis*. Lima, Perú: PUCP.

Vázquez, E. (2004). Identificación y evaluación de las competencias laborales de un puesto de trabajo en Fintur: Sucursal Granma. . *Tesis*. La Habana, Cuba: Universidad de Granma.

Villalobos García, L. (2009). Administración Policial. Administración pública aplicada al manejo de policías. *Espacios Públicos*, Vol. 12, número 25, 23-40.





## ANEXOS

**Anexo 1:** Descripción del espacio de la política: tema de interés, intervenciones relacionadas, cadenas de valor de las intervenciones relacionadas y ubicación del problema.

Se ha notado en los últimos años que algunas unidades especializadas de la Policía Nacional del Perú (PNP), pese a tener el mandato legal, no realizan las funciones a las que se encuentran obligadas. En su reemplazo, se nombran órganos generados, que no tienen la especialidad ni la experiencia suficiente, para llevar a cabo actos administrativos especializados.

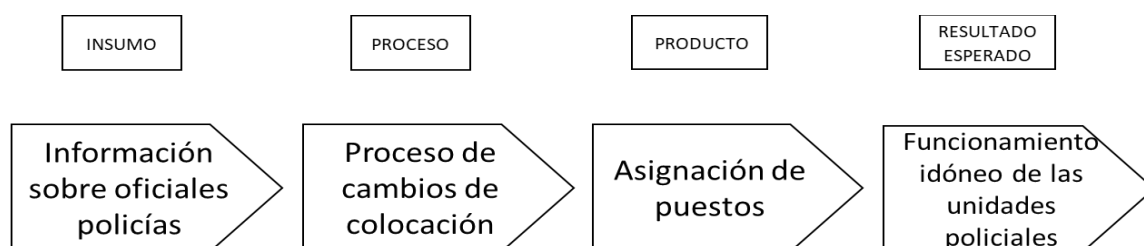
El que se nombre a Juntas Especiales para realizar trabajos importantes de la institución, conlleva a que sus entregables o recomendaciones se vean influenciadas posteriormente por otras instancias superiores, desbaratando los principios de transparencia, imparcialidad, meritocracia y otros, para los cuales fue nombrada dicha Junta.

Esta forma de administrar la institución trae consigo que la institucionalidad de la PNP se vea afectada, debido a que en vez de potenciar o empoderar a los órganos legales con los que cuenta la institución, se prefiera el funcionamiento de otros órganos, que no tienen el sustento técnico, trayendo como resultado un proceso que no facilita el logro de los objetivos institucionales.

Lo que la comunidad espera del servicio policial es que se le auxilie, se le solucione sus problemas, se le brinde la seguridad para realizar sus actividades diarias, etc. Para que llegue a esa situación ideal es que quien se encuentra al frente de la dependencia policial de la jurisdicción o unidad especializada, cuente con las habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia para realizar su trabajo.

En ese extremo, se formulará la cadena de valor sobre este tema de asignación de cargos y su relación con la satisfacción de los usuarios del servicio policial:

**Gráfico No. 09. Cadena de valor**



Uno de los puntos importantes para que el público usuario del servicio policial se sienta satisfecho, es que la atención que se les brinde sea de una manera adecuada; para que ello suceda, es necesario que el comando de la unidad policial y sus mandos intermedios sean oficiales idóneos, que cuenten con los conocimientos, habilidades y experiencia que garanticen un adecuado servicio a la comunidad. Entonces, resulta de mucha importancia el determinar si el proceso de cambios de colocación de oficiales de armas se lleve a cabo de manera idónea.

**Anexo 2:** Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público.

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	FUENTE DE DATOS	HERRAMIENTAS
<b>Principal:</b> ¿Cómo están diseñados los procedimientos para llevar a cabo los Cambios de Colocación de Oficiales PNP?	Determinar los procedimientos para llevar a cabo los Cambios de Colocación de Oficiales.			
<b>Secundario 1:</b> ¿Cuál es la cantidad de Oficiales que han sido asignados a puestos sin tener especialidad?	Determinar la cantidad de los Oficiales que han sido designados a puestos sin tener especialidad	Que los procedimientos policiales de asignación de Oficiales no respondan a criterios de especialidad.	Estadísticas de Información proporcionada por DIRREHUM	Análisis de estadísticas Entrevistas
<b>Secundario 2:</b> ¿Cuáles son las dificultades en el proceso Cambios de Colocación de Oficiales?	Definir las dificultades en el proceso de Cambios de Colocación de Oficiales.	Que se continúe asignando a oficiales no idóneos a puestos en los que no tiene conocimientos.	Información proporcionada por la DIRREHUM	Entrevistas Análisis de casos
<b>Secundario 3:</b> ¿Existe perfil profesional en los Oficiales PNP?	Determinar si el perfil de los Oficiales PNP responde a la realidad de la institución.	Que el perfil que existe en la DIRREHUM no sea el más apropiado para la asignación de cargos.	Información proporcionada por la DIRREHUM	Entrevistas
<b>Secundario 4:</b> ¿Está actualizada la información sobre los puestos en la PNP?	Determinar si la información de los puestos se encuentra actualizada en DIRREHUM.	Que esa información con la que cuenta DIRREHUM no sea la más apropiada para la asignación de cargos.	Información proporcionada por la DIRREHUM	Entrevistas

### **Anexo 3:** Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema

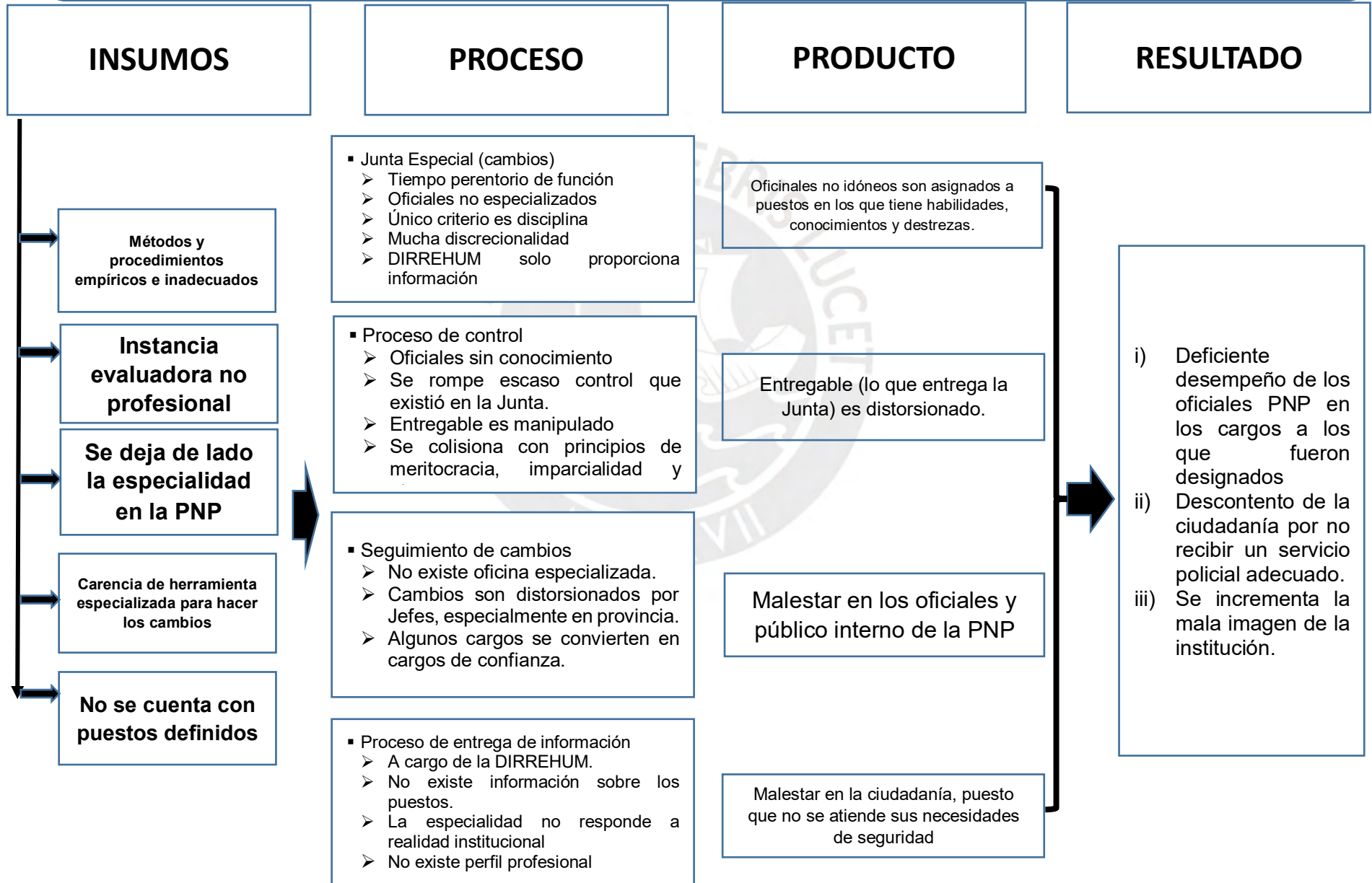
#### **CUESTIONARIO SOBRE ARQUITECTURA DEL PROBLEMA**

1. ¿Qué unidad PNP se encuentra a cargo de la administración del personal PNP?
2. ¿Qué unidad PNP se encuentra a cargo de los cambios de colocación de los oficiales PNP?
3. ¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan para llevar a cabo los cambios de colocación de los oficiales PNP?
4. ¿Cuáles son los problemas que se presentan en el procedimiento de cambios de colocación de los oficiales PNP?
5. ¿Todos los oficiales PNP cuentan con especialidad?
6. ¿Qué cantidad de oficiales no cuentan con especialidad?
7. ¿Cómo se hace para llevar a cabo la designación de los oficiales que no cuentan con especialidad?
8. ¿La PNP cuenta con el perfil profesional de todos los oficiales PNP?
9. ¿Cuáles son las dificultades por las que no existe el perfil profesional de los oficiales PNP?
10. ¿Se cuenta con la información actualizada de todos los puestos que existen en la PNP?
11. ¿Cómo se recolecta la información con la que cuenta la DIRREHUM PNP?
12. ¿Cómo se lleva a cabo el procedimiento de corroboración de la información que obtiene la DIRREHUM PNP?
13. ¿A qué criterios responde el procedimiento de cambios de colocación de oficiales PNP?
14. ¿La DIRREHUM PNP cuenta con las herramientas tecnológicas para llevar a cabo el procedimiento de cambios de colocación de oficiales de una manera técnica?
15. ¿Los oficiales que son cambiados de colocación se mantienen durante todo el procedimiento para el cual fueron asignados?
16. ¿Cuál es el grado de aceptación de la comunidad con relación a la función policial?
17. ¿La institución policial viene cumpliendo sus objetivos con el procedimiento de cambio de oficiales PNP?

**Tabla No. 17. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO  
SOBRE LA ARQUITECTURA DEL PROBLEMA**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A FAVOR DE NUESTRA HIPÓTESIS</b>	<b>EN CONTRA DE NUESTRA HIPÓTESIS</b>	<b>TOTAL</b>
¿Qué unidad administra el personal PNP?	DIRREHUM PNP		100%
¿Qué unidad realiza los cambios de oficiales PNP?	Junta de Cambios		100%
¿Qué procedimientos utiliza la junta para realizar los cambios de oficiales?	No existen procedimientos. Solo disciplinarios.		100%
¿Qué problemas se presentan al realizar los cambios de colocación?	No hay transparencia. No existe criterio técnico.		100%
¿Todos los oficiales PNP cuentan con especialidad?	No.		100%
¿Cantidad de oficiales que cuentan con especialidad?	No cuentan con especialidad (en la DIRREHUM solo se tiene el registro de códigos)		100%
¿Cómo se designan los oficiales sin especialidad?	No existen criterios		100%
¿La PNP cuenta con el perfil profesional de los oficiales?	No cuenta		100%
¿Cuáles son las dificultades para que no exista perfil profesional de oficiales?	No existen políticas institucionales.		100%
¿Se encuentra con información actualizada sobre los puestos que tiene la PNP?	No		100%
¿Cómo se recolecta la información por parte de la DIRREHUM PNP?	Por parte de los mismos interesados 75%	Algunas unidades PNP y entidades extrainstitucionales 25%	100%
¿Cómo se corrobora la información recolectada?	De manera aleatoria.		100%
¿Cuáles son los criterios que se utilizan para realizar los cambios de colocación de oficiales PNP?	Discrecionalidad de la Junta de Cambios		100%
¿La DIRREHUM PNP cuenta con herramientas tecnológicas para realizar los cambios de colocación de oficiales PNP?	No.		100%
¿Los oficiales que son cambiados de colocación se mantienen todo el año en sus puestos?	No		100%
¿Cuál es la aceptación de la sociedad con relación a la función policial?	Deficiente 80%	Regular y buena 20%	100%
¿Se vienen cumpliendo los objetivos institucionales con los cambios de colocación?	No		100%

**ANEXO 04. LIMITADO ACCIONAR DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO DE CAMBIOS DE COLOCACIÓN ANUAL DE OFICIALES DE ARMAS PNP, TRAE CONSIGO QUE OFICIALES NO IDÓNEOS SEAN ASIGNADOS A DESEMPEÑAR FUNCIONES PARA LOS CUALES NO SE ENCUENTRAN PREPARADOS- PERÍODO 2010-2019**



## ANEXO 05

**Tabla No. 18. PREGUNTAS PARA DESARROLLAR EL PILOTO**

PREGUNTAS	OBJETIVO
¿Se cuenta con la información de todos los puestos de la unidad?	Para asignar los oficiales adecuados a esos puestos.
¿Cuál es el perfil profesional de los oficiales PNP que necesita la unidad?	Separar la función administrativa de la operativa. Asimismo, dentro de la parte operativa, se debe considerar el perfil del oficial que busca información y el que formula la documentación para los operadores de justicia.
¿Todos los oficiales deben ser experimentados o capacitados?	En la parte directriz se debe de preferir a personal con experiencia. En el nivel intermedio y básico se puede contar con oficiales que solo cuenten con capacitación.
¿Se tienen establecidos los objetivos de la unidad PNP al término de la gestión anual?	Para poder medir la efectividad que se obtuvo al asignar oficiales con criterio técnico.
¿Qué porcentaje de los objetivos de la unidad PNP deben ser cumplidos al final de la gestión anual, para determinar que la labor de la unidad ha sido efectiva?	Para hacer la medición correspondiente.
¿Se debe hacer un control concurrente durante la ejecución del piloto?	Para hacer las correcciones correspondientes y oportunas. Sin embargo, puede hacer que exista una falsa percepción del proceso.
¿Qué unidades policiales deben hacer la medición?	Para evitar que la evaluación sea parcializada si es realizada por la misma unidad PNP. Deben participar las mismas unidades y la DIRREHUM PNP.
¿Las observaciones encontradas, deben ser expuestas con las posibles alternativas de solución?	Para establecer las soluciones de la manera más consensuada.

## ANEXO 06

**Tabla No. 19. PREGUNTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PILOTO**

PREGUNTAS	OBJETIVO
¿Cuáles fueron las fallas o falencias detectadas?	Establecer si se encuentran dentro del factor cambios de colocación de oficiales.
¿Las fallas o falencias estuvieron bien establecidas?	Evitar hacer modificaciones innecesarias en los procesos.
¿En qué nivel operativo de los oficiales se detectaron las fallas?	Establecer si las fallas se encuentran en el nivel directriz o en los siguientes niveles.
¿El error incidió en la experiencia o capacitación del personal asignado?	Establecer cuál es el factor determinante.

¿Qué porcentaje de objetivos se cumplió por parte de unidad PNP?	Determinar si el factor de oficiales asignados influyó en los resultados obtenidos.
¿Se realizaron modificaciones intermedias, del factor oficiales PNP asignados, durante la gestión anual analizada?	Establecer si pese a las modificaciones el funcionamiento de la unidad se mantuvo igual o varió.

## ANEXO 07

**Tabla No. 20. Análisis de indicadores del proceso actual y el estado propuesto**

INDICADORES	ESTADO ACTUAL	LO QUE SE PROPONE
¿Cuál es el grado de aceptación, por parte de la comunidad, de la función policial?	Deficiente.	Busca reducir o cambiar esta situación.
¿Los cambios de colocación de oficiales PNP contribuye a esta falta de aceptación de la ciudadanía?	Sí. Debido a que en la mayoría de casos se nombra oficiales PNP en puestos en los cuales no tiene conocimiento, experiencia, especialización, lo que hace que se brinde un servicio policial no adecuado.	Busca nombrar oficiales con experiencia, conocimientos y especializados, para un mejor desempeño de las unidades PNP.
¿Quién realiza el proceso de cambios de colocación de oficiales en la PNP?	Una junta especial que no existe en el organigrama institucional.	La DIRREHUM PNP realice este proceso, debido a que es la unidad especializada que se encarga de la administración del personal PNP.
¿Cómo se nombra a los integrantes de la comisión de cambios de colocación de oficiales PNP?	Mediante una resolución directoral. Son convocados de diferentes unidades PNP.	Oficiales que prestan servicios en la DIRREHUM PNP.
¿Cómo se administra la información para llevar a cabo el proceso de cambios de colocación de oficiales PNP?	Es proporcionada por la DIRREHUM PNP, pero es utilizada por la junta especial.	Que la DIRREHUM utilice la misma información que tiene en su base de datos.
¿Qué características tienen los integrantes de la comisión que se encuentra a cargo de los cambios de colocación de oficiales PNP?	Son oficiales que no necesariamente tienen experiencia y conocimiento de administración de personal. Generalmente tienen otras especialidades.	Oficiales que laboran en esa unidad especializada. Cuentan con experiencia en administración de personal.
¿Qué criterios técnicos se utilizan para realizar los cambios de colocación de oficiales PNP?	No se utiliza ningún criterio técnico. En las directivas solo prima el concepto disciplinario.	Que se utilicen los criterios de: experiencia, conocimiento, capacitación, especialización, para el nombramiento en los puestos de la PNP.
¿La especialización de los oficiales PNP tiene alguna relevancia para los cambios de colocación?	No.	Se actualice la base datos sobre la especialidad de los oficiales PNP, para asignar de la manera más apropiada en los diferentes puestos.

¿Existe la información de perfil profesional de los oficiales PNP?	No.	Se actualice el perfil profesional de los oficiales PNP, para asignar a los puestos de la PNP.
¿Existe la información de los puestos de la PNP para la asignación de oficiales?	No.	Se actualice esta información para asignar a los oficiales, conforme a las características que tiene cada uno de ellos.
¿La captación de información de los oficiales PNP tiene garantía para llevar a cabo los cambios de colocación de oficiales PNP.	Depende de cada uno de los oficiales y de manera discrecional por parte de las unidades PNP y otras dependencias públicas y privadas.	Se debe establecer mecanismos que garanticen que la información que ingresa al legajo personal del oficial, responda a la realidad de los hechos.
¿Se cuenta con la capacidad informática para llevar a cabo una adecuada administración de información de los oficiales PNP, para realizar los cambios de colocación?	No.	Se debe implementar un soporte tecnológico de primer nivel, para llevar a cabo un adecuado proceso de administración de personal, que garantice que el proceso de cambios de colocación responda a las necesidades de la PNP.
¿Los cambios de colocación de oficiales PNP responden al criterio de transparencia?	No. Debido a que una vez que la comisión culmina su funcionamiento, los papeles de trabajo son incinerados. Además, cuando un oficial pretende reclamar por un cambio no adecuado, se le responde que la junta ya terminó y no se puede reclamar.	La DIRREHUM PNP es una unidad orgánica de la policía. Si existe algún reclamo, se deberá tramitar a esta unidad PNP y deberá responder por qué no se ha respetado los criterios de: conocimiento, experiencia, especialización, etc.
¿Cómo se supervisa el proceso de cambios de colocación de oficiales PNP?	Al terminar, la comisión entrega su informe a la Dirección General para la supervisión. En este estadio tampoco se cuenta con la especialización necesaria para realizar esa supervisión.	La PNP cuenta con diferentes unidades orgánicas para supervisar que se respeten los criterios técnicos: Inspectoría PNP, OCI PNP, Oficina de Integridad del MININTER, Oficina de Supervisión de Cambios de la DIRREHUM PNP.



## ANEXO 08

**Tabla No. 21. Cálculo del monto total del retorno económico que significa el que los Cambios de Oficiales sean realizados por una Junta Especial, en un período de (30) días**

OFICIALES	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL*	PERÍODO DURACIÓN JUNTA (DÍAS)	TOTAL
CORONEL	609	6,910	30	4,208,190
COMANDANTE	1,227	4,279	30	5,250,333
MAYOR	1,315	3,254	30	4,279,010
CAPITÁN	1,069	2,705	30	2,891,645
TENIENTE	1,005	2,258	30	2,269,290
ALFÉREZ	1,519	2,204	30	3,347,876
<b>TOTAL</b>	<b>6,794</b>			<b>22,246,344</b>

\* Ingreso mensual sin considerar bonos

