

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Proyecto de innovación para mejorar el proceso de
evaluación del desempeño del personal de oficiales de la
Policía Nacional del Perú

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

José Manuel Arteta Guillén

José Antonio Santana López

Asesor:

Dr. Juan Eulogio Arroyo Laguna

Lima, 2022

Resumen

El trabajo de innovación que presentamos busca resolver la problemática de la mala práctica heredada de las ex instituciones policiales, que, como producto de la reorganización y unificación del año 1985, decidieron equiparar las calificaciones al puntaje más alto para no “perjudicar” al personal de oficiales provenientes de otra ex institución, afectando los principios básicos de meritocracia, igualdad, objetividad y transparencia que debe regir el proceso técnico de evaluación del desempeño de los oficiales de la Policía Nacional del Perú, la cual incide directamente en su desempeño profesional en los diferentes campos ocupacionales de la institución.

Paro lo cual, se identificaron una serie de causas que originan esta problemática, que luego de pasar por una jerarquización de las mismas, permitió la reformulación del problema y la posterior definición del desafío para lograr la innovación en ¿cómo podemos mejorar, la metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación del desempeño de los oficiales de policía, que elimine la subjetividad aplicada por los evaluadores?

Con tal finalidad, se generó una lluvia de ideas que después de ser priorizadas, determinó como la mejor solución la implementación de un modelo integral de evaluación del desempeño de los oficiales policías que permita la participación no solo de su jefe inmediato, sino además de sus compañeros de trabajo y eventualmente a personas o clientes externos, con la finalidad de enriquecer la información del desempeño del personal policial y lograr que sea más completa y relevante para el evaluador; obteniendo como resultado, un producto con mayor credibilidad y confianza.

Este nuevo modelo debe sustentarse en la modificación del Reglamento de Evaluación y Calificación que rige actualmente el procedimiento de calificación del personal policial y que incorpore las competencias definidas por la institución, vinculadas al desarrollo personal de los efectivos policiales, permitiendo enlazar sus funciones con las actividades definidas en el Plan Operativo Institucional, mejorando la gestión por

resultados; contribuyendo de manera positiva en la obtención de logros tangibles que coadyuven a alcanzar los objetivos y metas institucionales.

De la misma manera, la implementación de este modelo permitirá aportar una nueva herramienta de evaluación que permita incorporar mejores indicadores cuantitativos y cualitativos, priorizando la meritocracia y la obtención de objetivos y metas institucionales definidos por el comando institucional. Esta nueva forma de evaluar será más ágil y dinámica, ya que apunta a la modernización mediante la digitalización de este proceso a través de una plataforma informática que optimice el proceso de evaluación, colaborando de esta manera en que se logre conseguir los objetivos y metas personales e institucionales, y mejore ostensiblemente la realización de los otros procesos de gestión de la carrera del personal especificados en la norma, generando finalmente mayor credibilidad y confianza en los resultados del proceso de evaluación.

Somos conscientes que este cambio de sistema traerá cierta resistencia entre el personal que no cumple sus labores con empeño y constancia y que es calificado anualmente con puntaje sobresaliente, al igual que aquellos que cumplen sus obligaciones con denuedo y perseveran en mejorar su performance en el trabajo. El cambio debe traer un cambio de actitud del personal y apuntar a mejorar para poder alcanzar los calificativos sobresalientes que le permitan lograr los incentivos institucionales, que a la postre redundará en un servicio mejorado en favor de la sociedad, aumentando los niveles de aceptación de la institución policial.

Palabras claves: deficiente, evaluación, evaluación del desempeño, objetivos de la evaluación del desempeño.

ÍNDICE

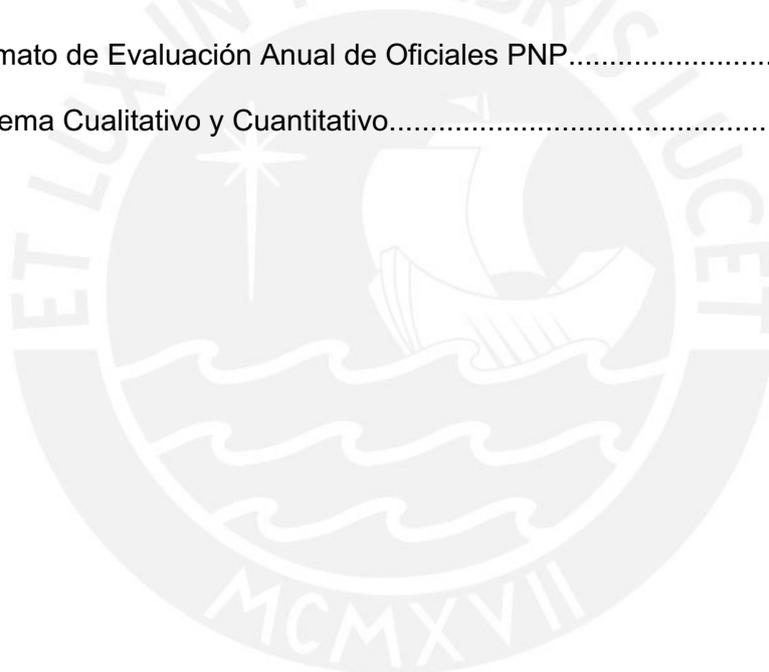
Resumen.....	ii
Índice.....	iv
Lista de Tablas.....	vii
Lista de Gráficos.....	viii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	6
1.1 Redacción formal del problema	12
1.2 Marco conceptual del problema	13
1.3 Arquitectura del problema.....	16
1.4 Marco institucional y normativo del problema.....	20
CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA.....	22
2.1 Marco teórico sobre las causas del problema.....	22
2.2 Causas del problema.....	26
CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO.....	34
3.1 Problema reformulado y desafío de innovación.....	34
3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación.....	37
3.3 Concepto final de la innovación.....	45
3.3.1 Descripción del concepto final de innovación.....	45
3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación.....	47
3.4 Prototipo final de innovación.....	51
3.4.1 Descripción del prototipo final.....	52
3.4.2 Proceso de desarrollo y diseño del prototipo final de innovación...52	
3.4.3 Presentación del prototipo final.....	60
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.....	63
4.1 Análisis de deseabilidad.....	63

4.2	Análisis de factibilidad.....	63
4.3	Análisis de viabilidad.....	64
CONCLUSIONES.....		67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		69
ANEXOS.....		72



ANEXOS

Anexo 1: Descripción del espacio de la política: tema de interés, cadena de valor y ubicación del problema	72
Anexo 2: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público.....	75
Anexo 3: Marco normativo del problema identificado.....	77
Anexo 4: Guía de entrevista.....	80
Anexo 5: Competencias generales y específicas.....	82
Anexo 6:Ficha de evaluación	84
Anexo 7: Formato de Evaluación Anual de Oficiales PNP.....	89
Anexo 8: Sistema Cualitativo y Cuantitativo.....	95



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cantidad de efectivos policiales en el periodo 2018 – 2020.....	6
Tabla 2: Factores de evaluación para el personal de Oficiales PNP	10
Tabla 3: Cantidad de Oficiales que han obtenido el atributo de Sobresaliente en el periodo 2018 – 2020	11
Tabla 4: Jerarquización de las causas del problema.....	35
Tabla 5: Descripción del concepto final de innovación.....	45
Tabla 6: Agrupación de ideas.....	48
Tabla 7: Priorización de ideas.....	49
Tabla 8: Descripción de nuevas ideas.....	50
Tabla 9: Conceptualización de la nueva idea.....	51
Tabla 10: Descripción de los atributos.....	54
Tabla 11: Nota final.....	55
Tabla 12: Estructura de costos actual de la Evaluación de Desempeño Profesional del Oficial PNP.....	64
Tabla 13: Estructura de costos del nuevo modelo de Evaluación de Desempeño Profesional del Oficial PNP.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Personal policial calificado en el periodo 2018–2020.....	17
Gráfico 2: Personal de oficiales calificados con atributo de Sobresaliente en el periodo 2018–2020.....	18
Gráfico 3: Árbol de problemas.....	33
Gráfico 4: Arquitectura lógica de la plataforma informática.....	58
Gráfico 5: Interfaz de secuencia del usuario.....	59
Gráfico 6: Diagrama del proceso de evaluación.....	61
Gráfico 7: Prototipo de Alta Resolución.....	62



Introducción

La evaluación del desempeño del personal policial constituye un componente esencial para la gestión de la carrera del personal que integra el potencial humano de la Policía Nacional del Perú y una importante herramienta para medir el trabajo realizado por cada uno de sus integrantes, con la finalidad de analizar su desenvolvimiento profesional, de conformidad a las funciones asignadas en cada cargo específico.

En consecuencia, la evaluación del desempeño del personal de oficiales policías, tiene como finalidad primordial realizar la medición objetiva del cumplimiento efectivo de las funciones asignadas a cada uno de ellos, así como permitir a la institución policial definir e implementar estrategias de mejora continua en las áreas y personas que lo requieran; de la misma manera, desarrollar adecuadamente los otros procesos técnicos de la carrera policial que se relacionan con él, como son los otorgamientos de ascensos, asignación y reasignación de cargos, incentivos y permanencia en la institución del personal policial de la categoría de oficiales.

Sin embargo, a pesar que el Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú, establece las fases, etapas, competencias e indicadores para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño; sus lineamientos no se aplican al momento de evaluar y calificar a la oficialidad, en razón que no se ha cumplido con la formulación del Reglamento de Evaluación del Desempeño que operativice este proceso, por lo que se sigue utilizando el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales del año 1989. Contraviniendo lo estipulado en el inciso V de la sección 3 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, relacionado al establecimiento de un sistema que desarrolle los indicadores de desempeño. Esto permitirá a las instituciones del estado monitorear y evaluar si los resultados de los servicios que brindan son los esperados por los ciudadanos; asimismo, aplicar procedimientos más acordes con los conceptos de eficacia y eficiencia que les permitan promover un cambio cultural para la mejora continua.

Para comprender mejor el problema público planteado, se estableció su arquitectura con las siguientes dimensiones del problema: 1) magnitud del problema en la institución policial, 2) el proceso de evaluación del desempeño y 3) actores que participan en el proceso de evaluación del desempeño.

Para establecer la magnitud del problema, se recurrió al ente rector en materia de personal de la Policía Nacional del Perú, para determinar la cantidad de personal de oficiales que fueron apreciados y calificados durante el periodo comprendido entre el 2018 – 2020 de conformidad a la normatividad vigente, planteándose la siguiente interrogante: **¿Cuántos oficiales fueron evaluados en su desempeño en el periodo 2018 – 2020 de acuerdo a los lineamientos establecidos en la normativa vigente?**

Siendo preciso mencionar que a pesar que la primera disposición complementaria transitoria de la Ley de carrera y situación del personal policial estableció la implementación del Capítulo V del Título II referido a la evaluación del desempeño del personal policial en un plazo máximo de un (1) año a partir de su vigencia, hasta la fecha no se dado cumplimiento a tal disposición, por lo que se sigue evaluando conforme a lo establecido en el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales de 1989.

Con relación a la dimensión reseñada como proceso de evaluación del desempeño, tal como se menciona en el párrafo anterior, la Ley y su reglamento, establece los factores, indicadores, instrumentos, fases y el órgano responsable para que las evaluaciones y calificaciones se efectúen en su debida oportunidad, bajo la forma y parámetros descritos en el reglamento formulado para tal fin, lineamientos que no se aplican por la falta de un Reglamento de Evaluación del Desempeño que operativice este proceso; situación que nos lleva a plantear la siguiente interrogante: **¿Cuáles son las causas que determinan la deficiente evaluación del desempeño de los oficiales policías en el periodo 2018 – 2020?** Sobre el particular se identificaron algunas posibles causas que inciden en el mencionado proceso, las mismas que serán definidas y analizadas en los capítulos correspondientes.

Por su parte, para establecer los actores que participan en esta dimensión, se planteó la siguiente interrogante: **¿Cuáles son las personas que interactúan en la evaluación del desempeño del personal de oficiales policías en el periodo 2018 – 2020?** De conformidad a lo establecido en la norma correspondiente, participan en este proceso la totalidad de los efectivos policiales que se encuentran en situación de actividad, los jefes inmediatos de cada uno de ellos, los jefes de las diferentes direcciones y unidades orgánicas de la institución de todos los niveles y como ente rector la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

Para formular la arquitectura del problema que nos permita identificar las causas de la deficiente evaluación del desempeño del personal policial de la categoría de oficiales, se decidió utilizar convenientemente las herramientas metodológicas que ayuden a tal fin, como son: 1) encuesta dirigida a oficiales de distintas unidades policiales y 2) entrevista semiestructurada dirigida al Director de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú y a los Jefes de las Divisiones de Talento Humano y de Promoción, Nombramiento e Incentivos de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

Luego de una exhaustiva revisión documental de la normativa que rige el proceso de evaluación anual de los oficiales en todo el territorio nacional, el análisis de diversas investigaciones nacionales e internacionales relacionadas con el problema público investigado, la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas a los funcionarios policiales que tienen responsabilidad en la planificación del proceso de evaluación del desempeño policial, se identificaron las siguientes causas del problema: 1) incumplimiento de la norma, al no haberse cumplido con la formulación del Reglamento de Evaluación del Desempeño que operativice este proceso, por lo que se sigue evaluando mediante la utilización del mecanismo establecido en el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales del año 1989, 2) inexistencia de evaluación en base a objetivos y metas institucionales, por la falta de una política específica y un Plan

Estratégico de Desarrollo de Recursos Humanos, que le permita a la institución policial, alinear los objetivos institucionales con los objetivos personales de cada integrante de la organización, de manera tal, que cada uno de ellos, establezca un vínculo entre su desempeño profesional y los objetivos y metas organizacionales, 3) inadecuada metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación, que se ejecuta en base a normas legales y herramientas que datan de una antigüedad de más de 30 años, época en que los esfuerzos que realizaba la institución policial estaban orientados a enfrentar la demencial violencia terrorista y lograr la tan anhelada pacificación del país y 4) desinterés institucional en la evaluación del desempeño y su importancia en la gestión de recursos humanos, problemática que se advierte en las entidades y organismos del estado, que no les permite aprovechar con efectividad el talento de sus trabajadores, en razón que no se utiliza adecuadamente los resultados de la evaluación al tenerse conciencia que estos no reflejan en realidad el trabajo desempeñado, no siendo posible realizar los ajustes necesarios que permitan encaminar el desarrollo personal y profesional, de aquellos que en una evaluación objetiva obtengan una baja calificación.

Una vez identificada las causas y luego de jerarquizarlas analizando sus dimensiones para determinar su impacto en el problema público, las posibles modificaciones que se podrían aplicar por parte de la unidad orgánica encargada de ejecutar el proceso de evaluación del desempeño del personal policial y verificar si este cambio se encuentra acorde a la normativa vigente de la organización que va a aplicar los cambios que se sugieran en la innovación, se determinó que la causa que incluye los tres criterios de jerarquización, es la inadecuada metodología y herramientas aplicadas al proceso actual de evaluación.

Consecuentemente, la problemática de la deficiente evaluación del desempeño del personal policial, requiere una nueva metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación, porque el método y las herramientas utilizadas actualmente se

basan en la subjetividad, afectando los principales principios que rigen la administración pública como son la igualdad, imparcialidad, meritocracia y transparencia que debe regir este proceso.

En tal sentido, este trabajo de innovación busca aportar una solución al problema descrito, sacando a la organización policial de su desinterés por el tema y que se entienda que al generar el valor que realmente tiene la evaluación del personal, se coadyuvaría a mejorar todos los procesos, incidiendo en forma positiva en la labor que se ofrece a la ciudadanía.

Por otro lado, luego de haberse aplicado el análisis de deseabilidad, aceptabilidad y viabilidad se ha llegado a inferir que la implementación de este sistema reduciría los costos del proceso de evaluación y lograría un mejor aprovechamiento de los resultados de la evaluación, por lo que constituiría una solución eficiente que reduciría las inequidades existentes en la actualidad y que generan malestar dentro del personal policial al afectarse la meritocracia en la aplicación del proceso de evaluación.

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Policía Nacional del Perú es una de las instituciones tutelares del estado, reconocida constitucionalmente mediante el artículo 166 de la CPP que le asigna como “finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras”.

Para el cumplimiento de este mandato constitucional cuenta con personal de oficiales y suboficiales que después de un periodo de formación diferenciado egresan de sus respectivas escuelas pasando a engrosar las filas de la institución, asignándoseles empleo y cargo en los diferentes campos funcionales de la institución.

La PNP cuenta con una gran cantidad de personal con diferentes niveles, jerarquías y grados, así como diversas áreas ocupacionales operativas y administrativas que hacen que el proceso de evaluación sea complejo. La cantidad de efectivos varía constantemente por las constantes incorporaciones y pases al retiro contempladas dentro de los procesos técnicos de gestión de la carrera policial, notándose un incremento en el número de efectivos policiales, conforme se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 1

Cantidad de efectivos policiales en el periodo 2018 – 2020

CATEGORÍA	AÑO		
	2018	2019	2020
Oficiales de Armas	6,778	6,968	7,043
Oficiales de Servicios	3,292	2,883	2,797
Con Status de Oficial	21	19	15
Suboficiales de Armas	115,398	118,691	127,168
Suboficiales de Servicios	2,726	3,241	3,024
TOTAL	128,215	131,802	140,047

Fuente: Dirección de Recursos Humanos PNP

El trabajo que desempeña el personal policial pasa por un proceso anual de evaluación para medir y valorar el esfuerzo desplegado en el desempeño de sus labores policiales, así como los logros institucionales y personales alcanzados en el ejercicio de sus funciones, existiendo consenso en el ámbito público y privado de la importancia de su adecuada aplicación porque permite desarrollar estrategias y retroalimentar las competencias para fomentar el desarrollo laboral del personal en búsqueda del cumplimiento eficiente de sus obligaciones.

Lamentablemente en la institución policial el mecanismo que se utiliza para la evaluación del desempeño profesional del personal de oficiales, continúa realizándose con herramientas desfasadas y con criterios no acordes con la Política de Modernización del Estado, incumplándose lo dispuesto en el ordenamiento legal vigente al no reglamentarse el proceso de evaluación, denotándose un marcado desinterés al no valorarse en su real dimensión.

En un escenario ideal, el resultado de este proceso adquiere un valor significativo y repercute directamente en el personal evaluado y en el producto que se le entrega a la sociedad, traducido en un servicio competente y con altos estándares de calidad. El puntaje que se obtenga ubicara a cada efectivo en el lugar que le corresponda dentro de la lista anual de rendimiento, siendo un indicador tangible dentro de un enfoque de meritocracia, que debe ser asociada con recompensas para personal que mediante su esfuerzo logren una buena calificación. Esta situación crearía una sana competencia entre el personal que se esforzarían en su labor cotidiana para poder alcanzar estas recompensas y por ende mejoraría la producción policial, causando un incremento de los niveles de satisfacción en la sociedad hacia el trabajo policial en su conjunto.

En el escenario real y actual esto no se cumple porque los oficiales vienen siendo calificados por sus jefes directos en línea de comando, con una herramienta de gestión desfasada, lo que no permite a la administración evaluar con criterios objetivos el desempeño profesional de cada oficial integrante de la institución policial, generándose

a lo largo del tiempo un visible desinterés por valorar y premiar adecuadamente el trabajo del personal policial. El proceso de evaluación es al que menos importancia se le da, ya que al obtener la gran mayoría el máximo puntaje no representa un factor que pueda contribuir con logro de la promoción al grado inmediato superior o una asignación a un cargo importante dentro de la institución.

El Decreto Legislativo N° 1149 vigente a la fecha y que norma la de carrera y situación del personal policial, define la evaluación del desempeño del personal como una herramienta mediante el cual se mide y valora el desempeño laboral del personal policial y logros obtenidos en el cumplimiento las funciones asignadas durante un periodo determinado.

Este dispositivo legal establece como órgano rector de los procesos técnicos que rigen la gestión de la carrera del personal policial a nivel nacional, a la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, asignándole la responsabilidad de planear, organizar, dirigir, supervisar y controlar de la carrera del personal, por lo tanto, se encarga de todos estos procesos dentro de los que está incluido la evaluación del desempeño.

Asimismo, establece las fases, los factores, indicadores y las herramientas para la realización del proceso de evaluación del desempeño del personal policial, el mismo que arroja como producto una lista anual de rendimiento, que a su vez es el resultado del mismo traducido en puntajes cuantitativos que ubica al personal en el nivel que le corresponde conforme a la calificación obtenida, por lo que se constituye en uno de los procesos más importantes ya que el resultado expresado en el puntaje que se obtenga, va a incidir directamente en otros procesos como los ascensos, asignación de cargos, otorgamiento de incentivos y en el término de la carrera, por lo que no se puede soslayar su importancia.

Sin embargo, a pesar de la claridad de la norma legal, sus lineamientos no se aplican en la forma de evaluar y calificar a dicho personal, en razón que hasta la fecha no se ha cumplido con la formulación del Reglamento de Evaluación del Desempeño

que operativice este proceso, habiendo pasado diez años desde que se promulgó la norma en el 2012, por lo que para la evaluación del personal de oficiales se sigue utilizando el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales del año 1989, cuyos criterios no están alineados a la evaluación en base a metas y objetivos, resultando obsoleta en el marco del Fortalecimiento y Modernización de la PNP.

Tal como está diseñado actualmente, la evaluación y el producto que se obtiene al calificarse a los oficiales de la institución policial, no refleja adecuadamente el valor que realmente se le debe dar al trabajo individual de cada efectivo policial, no generándose diferencias sustanciales en los resultados reflejados en las notas, debido a que el 99% del personal evaluado obtiene la máxima calificación, como consecuencia de una mala práctica heredada de las ex instituciones policiales, que, como producto de la reorganización y unificación policial del año 1985, decidieron equiparar las calificaciones al puntaje más alto para no “perjudicar” al personal proveniente de otra ex institución, situación que año a año se repite con la aquiescencia del comando.

Este sistema estipula una apreciación bimestral a cargo de sus jefes inmediatos como base para la calificación anual, pudiendo llegar hasta los 100 puntos teniendo un atributo de sobresaliente, donde no se incluyen méritos como la realización de cursos, felicitaciones y condecoraciones.

Tampoco existe una base de datos que registre el desempeño del personal durante el periodo, por lo que cuando se da el caso que un oficial es cambiado de empleo, su nuevo jefe no tiene un conocimiento cabal de su trabajo anterior, estando a expensas de la información que le brinde el administrado y/o de aquella registrada en el Sistema Integrado de Gestión de la Carrera del personal policial administrada por la Dirección de Recursos Humanos, la cual es actualizada periódicamente, pero con la salvedad, que mucha de la información registrada en el legajo personal sistematizado, es registrada y codificada a solicitud de cada efectivo policial.

			CAPACIDAD PROFESIONAL	5			
			TINO Y TACTO	5			
			EQUIDAD Y JUSTICIA	5			
PUNTAJE		37		53		10	100

Elaboración propia

Tomando en consideración la información recabada en la DIRREHUM PNP, se ha podido determinar que el 99 por ciento de los oficiales a nivel nacional ha obtenido el máximo atributo de Sobresaliente, por una práctica heredada de la Guardia Civil, Guardia Republicana y Policía de Investigaciones que fueron la base de la PNP después del proceso de reorganización y unificación de las fuerzas policiales. Al igualar las calificaciones con el puntaje más alto se buscaba poner en igualdad de condiciones a los oficiales ante las diferencias en la forma de calificarlos, ya que mientras que en la Guardia Republicana y la Policía de Investigaciones se calificaban con altos puntajes, en la Guardia Civil se obtenían puntajes muy bajos, sobre todo en los primeros grados, quedando en desventaja para los procesos de ascenso, situación que superaron optando por la tendencia de la calificación más alta.

Tabla N° 3

Cantidad de Oficiales que ha obtenido el atributo de Sobresaliente en el periodo 2018 – 2020

CATEGORÍAS	2018			2019			2020		
	Total	Calificados	%	Total	Calificados	%	Total	Calificados	%
OFICIALES DE ARMAS	6,778	6,718	99.1	6,968	6,900	99	7,043	6,973	99
OFICIALES DE SERVICIOS	3,292	3,261	99	2,883	2,855	99	2,797	2,770	99
CON STATUS DE OFICIAL	21	20	99.7	19	18	94	15	14	93
TOTAL	10091	9,999	99	9870	9,773	99	9855	9757	99

Elaboración propia

Lo anteriormente descrito, conlleva a pensar que existe una deficiente evaluación del desempeño del personal de oficiales de la PNP, que evidencian el uso de herramientas inadecuadas y no acordes con los objetivos institucionales que se requiere alcanzar, lo cual nos permite plantear la siguiente problemática “deficiente evaluación del desempeño del personal de oficiales de la Policía Nacional del Perú a nivel nacional en el periodo 2018 al 2020”, la cual será tratada en el presente trabajo.

Por ello teniendo en cuenta que la problemática de la deficiente evaluación del desempeño del personal de oficiales de la Policía Nacional del Perú a nivel nacional, es demasiado amplia en cuanto a su temporalidad desde su creación que data desde 1986, se ha tomado la decisión que nuestro periodo de investigación (delimitación temporal), será entre los años 2018 al 2020.

Por otro lado, los estudios realizados sobre esta problemática, no han profundizado en la descripción y análisis de sus causas, por lo que no se ha identificado una solución al problema señalado. Por esta razón consideramos que es un punto consistente para iniciar un proyecto de innovación.

1.1 Redacción formal del problema

El problema señalado se encuentra a nivel de proceso (tema de interés), debido a que actualmente la evaluación del desempeño del personal de oficiales de la Policía Nacional del Perú se realiza con una metodología y herramientas inadecuadas, que otorgan atributos sobresalientes que no corresponde a la realidad y se realiza de manera subjetiva e injusta, otorgándole igual puntaje tanto a los que se esfuerzan por realizar una buena labor, como a aquellos que no lo hacen con el mismo empeño y profesionalismo; por ello, de conformidad a la estructura del mismo, se ha planteado de la siguiente manera:

Problema: Deficiente (**condición**) evaluación del desempeño (**fenómeno social negativo**) del personal de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (**ciudadanos afectados**) a nivel nacional (**lugar donde habitan los ciudadanos afectados**) en el periodo 2018 - 2020 (**lapso de tiempo de análisis**).

Siendo necesario precisar que la situación del problema enunciado, se relaciona directamente con el fenómeno social negativo que afecta al personal de oficiales policías en todo el país en un periodo determinado.

1.2 Marco conceptual del problema

De conformidad con lo señalado en el punto anterior, es necesario conocer y definir los siguientes conceptos claves, que serán desarrollados ampliamente a lo largo del proyecto:

1.2.1 Sistemas Administrativos

Los Sistemas Administrativos fueron creadas con el propósito de regular el manejo de los recursos en las organizaciones de la administración pública, a fin de suscitar la eficacia y eficiencia en su uso (Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, 2007).

1.2.2 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Sistema que establece, desarrolla y ejecuta políticas de Estado relacionados al servicio civil y comprende un conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos (Directiva N° 002 -2014-SERVIR/GDSRH, 2014).

1.2.3 Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

Entidad pública que pertenece a la Presidencia del Consejo de Ministros que tiene como finalidad la gestión de las personas que trabajan para el Estado.

1.2.4 Gestión de Recursos Humanos

Comprende el conjunto de lineamientos, actividades y medidas adoptadas por las organizaciones, destinadas a lograr la consecución de las metas y objetivos institucionales a través de programas de bienestar en favor de los integrantes de la organización.

1.2.5 Evaluación

Medición objetiva de las competencias definidas por la institución, vinculadas al desarrollo personal de los efectivos policiales. Se trata de una evaluación periódica tangible del esfuerzo o trabajo realizado, en consonancia con las metas y objetivos institucionales trazados previamente, que va a permitir realizar un juicio de valor para confirmar o variar los mismos en beneficio de la institución y por consiguiente en provecho del servicio policial que se brinda a la sociedad (Allens, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2008).

1.2.6 Deficiente

Escaso nivel del proceso de evaluación del desempeño de los oficiales de la Policía Nacional del Perú, que no logra el resultado esperado por el comando institucional. Al hablar de una deficiencia nos referimos a una carencia, a algo que no funciona bien o le falta algo para que funcione adecuadamente para que logre los objetivos para el cual fue diseñado.

1.2.7 Desempeño

Capacidad profesional para cumplir las funciones asignadas en un cargo específico, en un periodo determinado. El desempeño es tangible, apreciable por las personas que van a realizar la evaluación, siendo el resultado de medir el esfuerzo realizado en el trabajo asignado. Este va a ser influenciado positiva o negativamente por el nivel de formación y capacitación, así como por la experiencia previa y la motivación personal con la que cuente el personal para cumplir la tarea asignada (Chiavenato, 1999).

1.2.8 Evaluación del desempeño

Medición objetiva de las competencias definidas por la institución, vinculadas al desarrollo personal de los efectivos policiales, permitiendo enlazar sus funciones con las actividades definidas en el Plan Operativo Institucional, mejorando la gestión por resultados; consecuentemente se contribuye en la obtención de los objetivos y metas institucionales (Allens, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2008).

1.2.9 Evaluación integral

Comprende en analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de una institución pública o privada, a fin de conocer los recursos disponibles que puedan facilitar el cumplimiento del objetivo trazado.

Por otra parte (Santillán, 2021) refiere que la evaluación integral es parte del talento humano comprendidos en función al desempeño y mejoramiento hacia dónde se quiere llegar.

1.2.10 Objetivos de la evaluación del desempeño

El objetivo primordial de la evaluación es motivar al trabajador para que desarrolle sus aptitudes personales y profesionales en beneficio de la organización, detectando y corrigiendo los problemas que se puedan presentar y que ocasionen resultados negativos en la consecución de las metas y objetivos.

Según la normativa policial vigente sobre la materia, el objetivo principal de la evaluación de desempeño es ubicar al personal de oficiales en los puestos o cargos acordes con su desempeño profesional, que le permitan seguir ascendiendo y consolidar su permanencia en la carrera policial (Congreso, 2012).

1.2.11 Personal policial

Son todas aquellas personas que luego de un proceso de admisión y formación obtienen la categoría de oficiales y suboficiales de armas o de servicios y que cumplen las funciones asignadas constitucionalmente a la Policía Nacional del Perú, manteniendo el orden público y la seguridad ciudadana (Congreso, 2012).

1.3 Arquitectura del problema

Se han establecido las siguientes dimensiones del problema: 1) magnitud del problema en la institución policial, 2) el proceso de evaluación del desempeño y, 3) actores que participan en el proceso de evaluación del desempeño.

1.3.1 Magnitud del problema en la institución policial

Para establecer la magnitud del problema, se recurrió a la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú, para determinar la cantidad de personal de oficiales que laboraron durante el periodo comprendido entre el 2018 – 2020 y que fueron apreciados y calificados de conformidad a los procedimientos establecidos para su evaluación en el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales de 1989, planteándose la siguiente interrogante: **¿Cuántos efectivos policiales de la categoría de oficiales fueron evaluados en su desempeño en el periodo 2018 – 2020 de acuerdo a los lineamientos establecidos en la normativa vigente?**

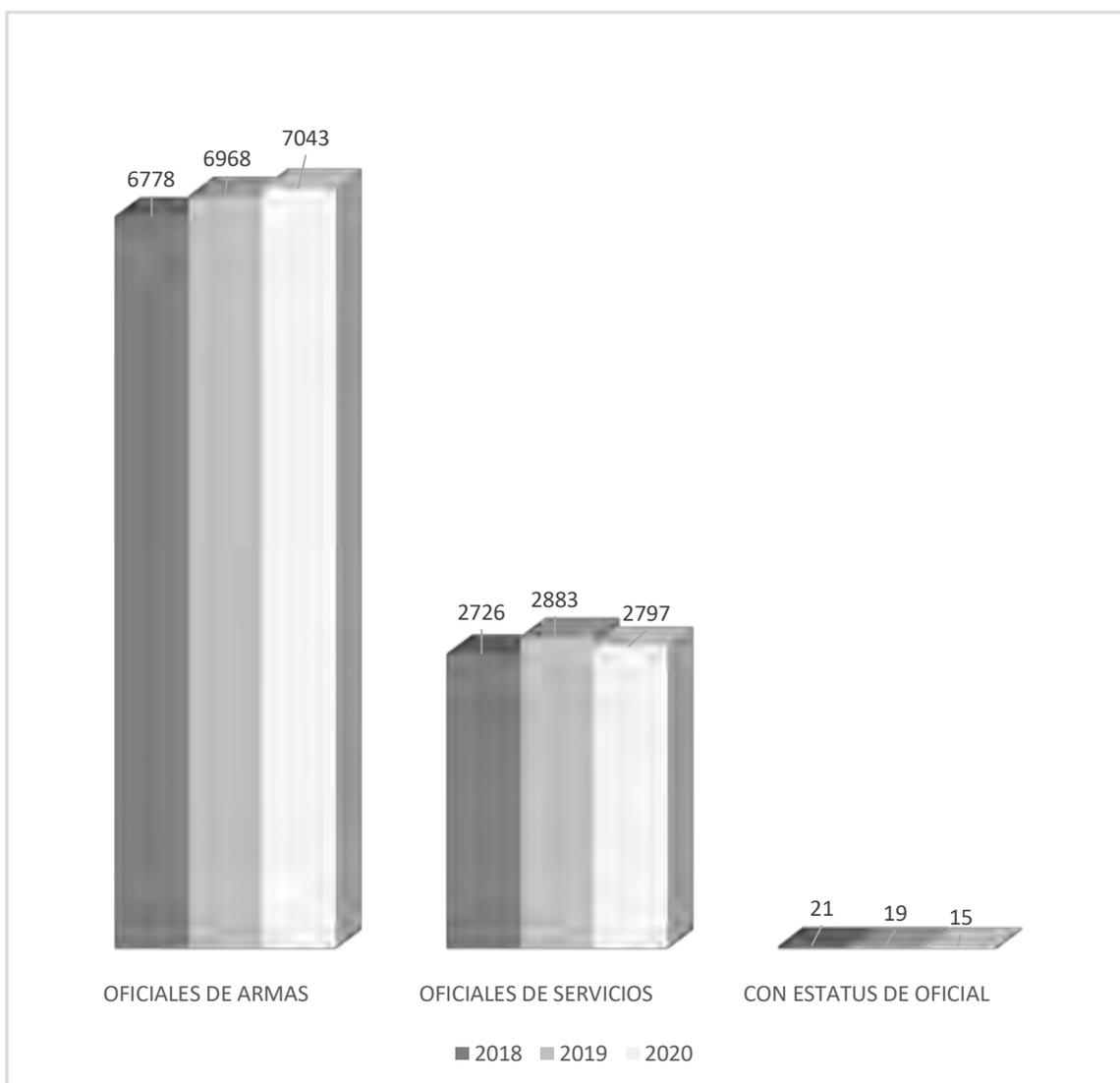
Con relación a la interrogante planteada, es preciso mencionar que no obstante encontrarse contemplado en la primera disposición complementaria transitoria de la Ley de carrera y situación del personal policial establece los factores, indicadores, instrumentos, fases y el órgano responsable para que las evaluaciones se realicen en la oportunidad y en las formas establecidas en el reglamento correspondiente, sus lineamientos no se aplican por la falta de un Reglamento de Evaluación del Desempeño que operativice este proceso, por lo que se sigue evaluando conforme a lo establecido en el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales de 1989.

Los oficiales de la PNP se dividen en tres categorías, los oficiales de armas, cuyo número se incrementa anualmente ya que las promociones que egresan son de mayor cantidad que el número de oficiales que pasan al retiro anualmente, los oficiales de servicio en número que no es constante al no haber incorporaciones anuales, sino cuando la necesidad del servicio lo requiera y la categoría de oficiales con estatus de oficial, que año a año va decreciendo al no haber más incorporaciones en esta

categoría. Habiéndose calificado en el periodo de 2018-2020, al personal de oficiales de conformidad al siguiente gráfico:

Gráfico N° 1

Personal de oficiales calificados en el periodo 2018 - 2020



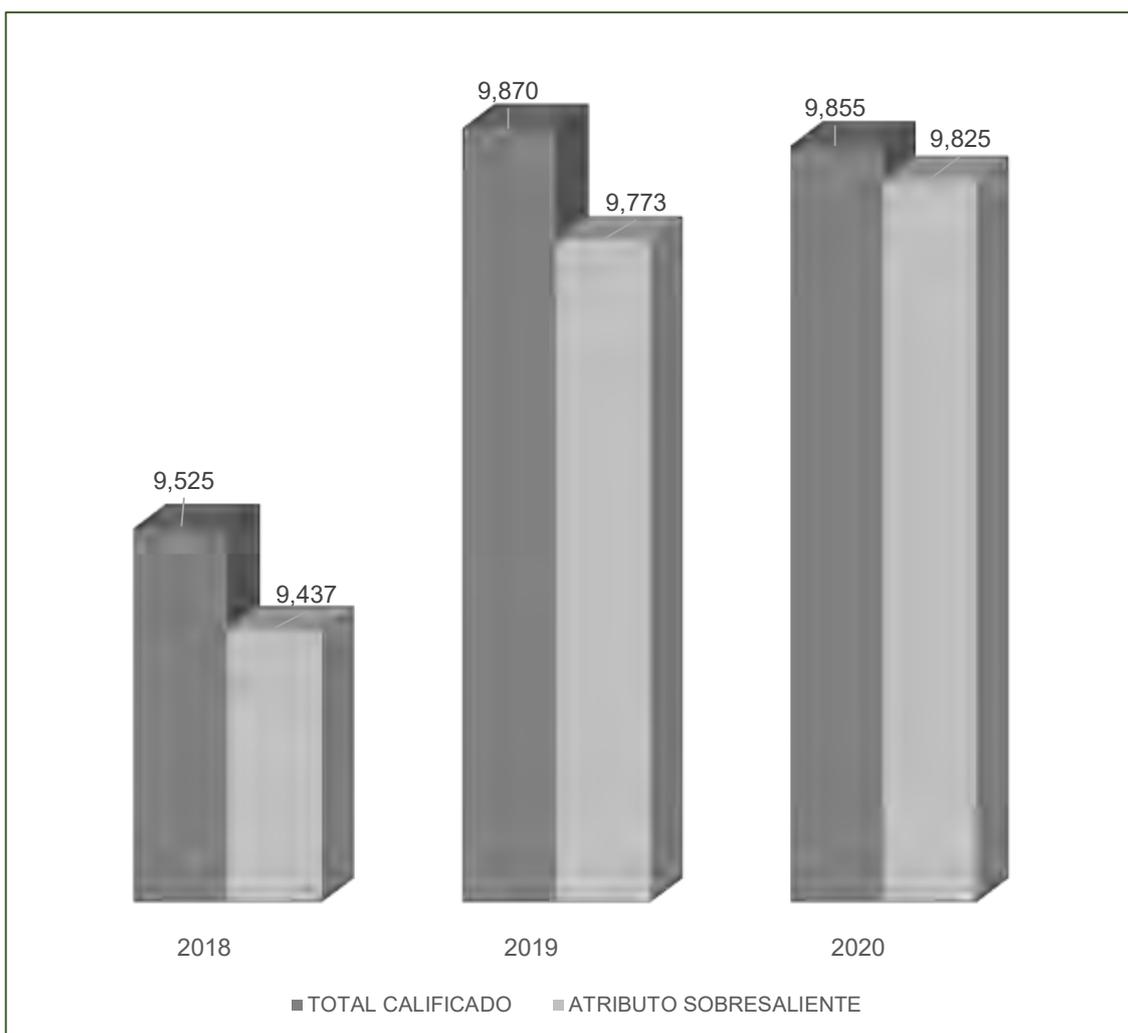
Fuente: Dirección de Recursos Humanos PNP

Lo resaltante de este sistema de calificación, es que en el 99% de los oficiales obtuvo un atributo de Sobresaliente, lo que debería reflejar un funcionamiento de la

institución policial con el mismo atributo, situación que no va acorde con la realidad, tal como se puede apreciar en gráfico que se muestra a continuación:

Gráfico N° 2

Personal de oficiales calificados con atributo de Sobresaliente en el periodo 2018 – 2020



Fuente: Dirección de Recursos Humanos PNP

1.3.2 El proceso de evaluación del desempeño

Tal como se detalla en el capítulo correspondiente a la identificación de las causas del problema público, los lineamientos de la norma legal que rige el proceso de evaluación del personal de oficiales no se aplican, en razón que no se ha cumplido con

la formulación del Reglamento de Evaluación del Desempeño que operativice este proceso, por lo que se sigue utilizando el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales del año 1989.

Esta carencia de reglamentación conlleva a que actualmente el proceso técnico de evaluación del desempeño del personal de oficiales, se lleve a cabo en el mes de diciembre conforme a lo prescrito en el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales PNP que data del año de 1989, cuyos criterios de evaluación se encuentran totalmente desfasados en cuanto a los objetivos y metas institucionales que persigue a la institución policial.

Esta situación descrita, nos lleva a plantear la siguiente interrogante: **¿Cuáles son las causas que determinan la deficiente evaluación del desempeño de los oficiales en el periodo 2018 – 2020?** Con relación a la interrogante planteada, se han identificado algunas posibles causas que inciden en el proceso técnico de evaluación del personal policial, las mismas que serán definidas y analizadas en los capítulos correspondientes.

1.3.3 Actores que participan en la evaluación del desempeño

Para establecer los actores que participan en esta dimensión, se plantea la siguiente interrogante: **¿Cuáles son los actores que participan en el proceso de evaluación de los oficiales en el periodo 2018 – 2020?** De conformidad a lo establecido en la norma que rige el proceso de evaluación de oficiales, participan la totalidad de los efectivos policiales en situación de actividad, los jefes inmediatos de cada uno de ellos, los jefes de las unidades orgánicas que forman parte de la institución policial en todos los niveles y la Dirección de Recursos Humanos como ente rector de la gestión de la carrera y entidad responsable de que se realicen las evaluaciones en forma oportuna y en las conforme a lo establecido en la norma legal de la materia, vigente a la fecha.

Al respecto, el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (1989) vigente a la fecha, señala en su artículo 31 lo siguiente: “los oficiales que aprecian y califican en segunda instancia, tienen la responsabilidad de calificar según su propia apreciación, la cual puede coincidir o no con la calificación en primera instancia. En este último caso podrá aumentar o disminuir la nota final, hasta un máximo de CINCO (05) puntos.

1.4 Marco institucional y normativo del problema

Existen diversas leyes que regulan el marco institucional y normativo del proceso de evaluación del desempeño del personal policial, los cuales se encuentran detallados en el anexo 3.

1.4.1 Marco institucional

En el proceso de evaluación del desempeño de los oficiales de la Policía Nacional del Perú, participan las siguientes Unidades Policiales:

- Dirección de Recursos Humanos
- Direcciones Policiales
- Macro Regiones Policiales
- Regiones Policiales
- Frentes Policiales
- División de Talento Humano de la Dirección de Recursos Humanos
- Oficinas de Administración
- Oficiales evaluadores
- Oficiales evaluados

1.4.2 Marco normativo

Revisada la legislación correspondiente, se aprecia que el proceso de evaluación del desempeño de los oficiales de la Policía Nacional del Perú, cuenta con amplia

normatividad para desarrollar un nuevo modelo que mejore el que actualmente se utiliza en la institución policial.



CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

2.1 Marco teórico sobre las causas del problema

Con la finalidad de identificar las posibles causas que ocasionan la problemática identificada como “Deficiente evaluación del desempeño de los Oficiales policías a nivel nacional en el periodo 2018 - 2020”, que permita definir y plantear una solución efectiva e innovadora al problema descrito, se realizó una exhaustiva revisión documental de la normativa que rige el proceso de evaluación anual del personal policial en todo el territorio nacional; así como también se revisó diversas investigaciones que nos permitieron identificar, describir y analizar sus causas.

Por ello, en primer lugar, es pertinente señalar, que la Ley N° 29158 (2007), Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece los sistemas administrativos que rigen la gestión pública en el estado peruano; siendo el primero de ellos, la gestión de recursos humanos, que a través del Sistema Nacional de Recursos humanos, tiene la enorme responsabilidad de velar y contribuir a que el capital humano que se desempeña en la administración pública, goce, no solo de los beneficios que por ley les corresponde, sino, que desarrollen las competencias necesarias para el cumplimiento cabal de sus funciones y responsabilidades, que permita a las entidades públicas a través de su evaluación constante, incidir en su desarrollo integral dentro de la sociedad.

En ese sentido, según Martha Allens (2008), evaluar el trabajo diario desempeñado por los trabajadores, consiste en un trabajo coordinado entre todos los miembros de la organización, a través de la interacción diaria en el entorno laboral, buscando mejorar el desempeño de los trabajadores con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

Asimismo, señala que la falta de normatividad, la utilización de herramientas inadecuadas, la mala selección de los evaluadores, la deficiente comunicación y la subjetividad aplicada por estos al momento de evaluar el rendimiento de los trabajadores, es la problemática más diagnosticada en los procesos de evaluación. Y

que esto pasa por la desconfianza de los trabajadores a los sistemas de evaluación; asumiendo, que tienen el propósito de incrementar las remuneraciones o decidir a quienes despedir.

Por su parte, Juan Cisneros (2015), refiere, que los procesos de evaluación deben servir para el adecuado empleo del personal existente en toda organización, involucrando a todos los trabajadores con la finalidad de obtener un producto válido, confiable y legitimado por los trabajadores.

Todo ello, con el propósito de mitigar el temor que genera su aplicación, por la desconfianza de los trabajadores a que los resultados obtenidos se utilicen para propiciar cambios de cargos, rotaciones de puestos de trabajo, inicio de procesos administrativos y eventualmente términos de contratos laborales.

Por otro lado, Miguel Tello (2019), señala la importancia de estos procesos al interior de toda entidad, especialmente en aquellas de prestación de servicios públicos, donde cobra singular importancia la institución policial como integrante del aparato estatal e inmerso en las políticas de modernización de la gestión pública.

Refiriendo, haber detectado en su investigación, que la institución policial realiza estos procesos de manera deficiente, sin otorgarle la importancia que reviste para la efectiva gestión de los recursos humanos; la cual se ve reflejada en el otorgamiento de incentivos, cambios de colocación, ascensos y pases a la situación de retiro del personal de oficiales policías.

Adicionalmente, identifica y menciona las posibles condiciones que se constituyen como causas de la ineficiente calificación y evaluación anual de los oficiales policías de la PNP.

Por su parte, Sharmely Chuctaya (2020), manifiesta que los deficientes procesos que aplican las entidades estatales para evaluar el trabajo desarrollado por sus empleados, los cuales generan negativos climas laborales, por la resistencia y desconfianza de los trabajadores a estos procesos de valoración del trabajo

desarrollado en un caro determinado, lo cual no permite el desarrollo de su potencial humano.

Por lo que urge, que instituciones como la Policía Nacional, modernicen estos procesos con la utilización de métodos y herramientas que involucren a nuevos actores que brinden un panorama más amplio de la labor desempeñada por cada trabajador evaluado.

Adicionalmente, debemos señalar que el Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 “Mariano Santos” (2019), identifica la carencia de un Plan Estratégico que gerencie adecuadamente los recursos humanos de la institución policial, así como el no haberse actualizado el Reglamento de Evaluación, como situaciones que inciden directamente en la progresión meritocrática de la línea de carrera del personal policial, y, por ende, en su desempeño profesional.

Definiendo a los incentivos inadecuados otorgados al desempeño del personal policial, como uno de los factores que inciden desfavorablemente en el trabajo de los efectivos policiales, los cual genera serias deficiencias en el desarrollo de sus procesos de administración interna de su personal, que no están acordes a lo que requiere la entidad policial para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

También señala, que el no haber actualizado el reglamento de evaluación de desempeño, propicia una serie de ambigüedades relacionada al progreso en la carrera profesional de los policías, afectando los procesos de ascensos, asignación de cargos, otorgamiento de incentivos y, pases a la situación de retiro. Donde, se aprecia que la meritocracia, capacidad profesional y proactividad, no son valoradas convenientemente.

Ante ello, plantea mejorar y estandarizar los mencionados procesos, a través de la realización de acciones estratégicas, que permitan estimular a los servidores policiales para el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades funcionales.

Por su parte, el Perfil Policial Peruano aprobado mediante la Resolución Ministerial N° 0590-2021-IN (2021) enmarcado dentro del proceso de Fortalecimiento y

Modernización Policial, espera conseguir la profesionalización y desarrollo adecuado de competencias y capacidades de los funcionarios policiales, buscando que desempeñen sus funciones con elevados estándares de calidad, que les permita escalar progresivamente en sus grados y jerarquías policiales.

Del mismo modo, puntualiza, que este perfil elaborado, debe ser utilizado en la actualización de la normativa interna policial; precisando las competencias genéricas y específicas detalladas en el anexo correspondiente.

Igualmente, determina que el perfil del policía peruano, es una herramienta que además de contribuir a la identificación de los efectivos policiales con su institución a través de su desarrollo personal y profesional, establece las condiciones para la captación y selección de los futuros policías; también define los indicadores para medir y valorar objetivamente el trabajo policial que conlleve al ascenso meritocrático en la carrera policial.

De la misma manera, el Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú (2012), establece claramente los procedimientos, mecanismos, herramientas y metodologías que se deben seguir para evaluar el trabajo de los integrantes de la institución policial.

Señalando que sus resultados ofrecerán la oportunidad de retroalimentación de la evaluación del desempeño, en la búsqueda de la mejora continua en su aplicación.

Como puede apreciarse, a pesar de la claridad de la norma legal que señala la forma de medir y valorar el trabajo policial en situación de actividad y los estudios realizados sobre su implementación que, advierten una serie de errores y deficiencias en su ejecución, especialmente relacionados a los instrumentos empleados, falta de indicadores que midan adecuadamente las tareas que cumplen los funcionarios policiales y, la subjetividad aplicada por parte de los evaluadores; se sigue utilizando el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales del año 1989, cuyos criterios no

están alineados a la evaluación en base a las competencias institucionales y las competencias personales.

2.2 Causas del problema

La situación descrita en el marco teórico, nos lleva a plantear las siguientes causas del problema identificado como “deficiente evaluación del desempeño del personal policial, a nivel nacional en el periodo 2018 – 2020”:

- 1) Incumplimiento de la norma,
- 2) Inexistencia de evaluación en base a objetivos y metas institucionales,
- 3) Inadecuada metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación, y
- 4) Desinterés institucional a la importancia del proceso de evaluación del desempeño

2.2.1 Causa 1: Incumplimiento de la norma

De acuerdo a lo explicado anteriormente, la normatividad legal que rige el proceso de evaluación del desempeño del personal policial la define con claridad, señalando cuál es su finalidad y los objetivos que se esperan alcanzar con su aplicación; estableciendo el procedimiento a seguir para su correcta implementación, a través de etapas y fases a cumplirse durante el desarrollo de este proceso; de la misma manera, determina indicadores de competencias inherentes a la función que cumple cada efectivo policial y, los instrumentos necesarios para su valoración y medición.

Sin embargo, en opinión de los oficiales entrevistados y como también ya se ha explicado, el hecho de no haberse formulado el reglamento de evaluación del desempeño que desarrolle al detalle la operativización de este proceso, ha conllevado, a que se siga utilizando una normativa totalmente desfasada, afectando gravemente su desarrollo y resultados obtenidos.

En efecto, el coronel PNP Fredy Aristo Del Carpio León Jefe de la División de Talento Humano de la Dirección de Recursos Humanos, manifestó que la falta de un reglamento de evaluación del desempeño, impide que se cumpla con lo estipulado en

el DL 1149, en lo concerniente al desarrollo del proceso de evaluación del desempeño e incide en una inadecuada apreciación y calificación de los oficiales PNP.

Esta problemática impide la medición y valoración efectiva del trabajo que desarrolla cada integrante de nuestra organización, denota una grave falta de interés del comando institucional, que a lo largo de estos TRECE (13) años transcurridos desde la reglamentación del Decreto Legislativo N° 1149, no hicieron nada por implementar un sistema de evaluación creíble y confiable; por el contrario, permitieron que se siga utilizando una normativa antigua, desfasada y obsoleta, generando un clima de malestar y desmotivación al interior de la organización policial.

2.2.2 Causa 2: inexistencia de evaluación en base a objetivos y metas institucionales

La norma legal, así como las herramientas utilizadas actualmente para evaluar el desempeño de los oficiales policías, datan de hace más de 30 años, época en que el trabajo policial estaba orientado a enfrentar la demencial violencia terrorista y lograr la tan ansiada pacificación del país.

Así lo señalan los oficiales entrevistados, quienes hacen hincapié, en que resulta trascendental para la institución policial, actualizar la base legal existente sobre evaluación del desempeño, que debe ser una herramienta orientada al desarrollo profesional de sus integrantes, alineando sus objetivos personales con los objetivos y metas institucionales.

Sin embargo, se puede apreciar que su diseño actual, no mide ni valora su desempeño profesional en función a los objetivos y metas institucionales, sino, se evalúa de manera subjetiva, afectando la progresión meritocrática de la carrera del personal, lo cual se ve reflejado en las altas calificaciones alcanzadas; situación que no permite la adecuada gestión del recurso humano, desvirtuando el espíritu de la evaluación del desempeño.

Esta situación, se estaría produciendo por la falta de lineamientos específicos y Planeamiento Estratégico en Gestión de Recursos Humanos, que le permita a la institución policial, alinear los objetivos institucionales con los objetivos personales de cada integrante de la organización, de manera tal, que cada uno de ellos, establezca un vínculo entre su desempeño profesional y los objetivos y metas organizacionales, con el firme propósito de mejorar los servicios policiales, acorde con las necesidades y expectativas ciudadanas.

En efecto, el general PNP José Carlos Méndez Lengua Director de Recursos Humanos de la PNP, señaló, que tal como se ha identificado en el Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 “Mariano Santos” (2019), la carencia de un Plan Estratégico que gestione adecuadamente los recursos humanos de la institución, así como la no actualización del Reglamento de Evaluación, son factores que inciden directamente en la progresión meritocrática de la línea de carrera del personal policial, y, por ende, en su desempeño profesional.

Consecuentemente, la planificación estratégica permite implementar un efectivo proceso de evaluación del desempeño, teniendo en cuenta que está directamente relacionado a los diferentes procesos de recursos humanos, especialmente en lo que concierne al desarrollo del capital humano.

Planificación, que debe incorporar competencias claramente definidas, teniendo en cuenta que la evaluación de éstas se sustenta en la observación de conductas del personal evaluado, que permita a la institución apreciar el comportamiento del servidor policial con relación a determinada situación que se presenta en el cumplimiento de sus responsabilidades, con lo cual podrá establecer una valoración a su proceder frente a una situación determinada (Allens, Desempeño por Competencias: evaluación 360°, 2008).

2.2.3 Causa 3: Inadecuada metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación

La teoría analizada, así como la opinión de los oficiales entrevistados, coinciden plenamente en señalar que para el éxito de un programa de evaluación del desempeño, es necesario que se cumplan tres condiciones con la finalidad de generar confianza y credibilidad: 1) una adecuada herramienta, acorde a las necesidades de la organización, 2) un instructivo apropiado, que explique con claridad la forma de realizar el proceso de evaluación y 3) una pertinente selección de los evaluadores, con la finalidad de evitar criterios subjetivos en su apreciación.

Es así que con el Decreto Legislativo N° 1149, se busca asegurar el desarrollo personal, profesional y técnico de sus miembros policiales, a través de la evaluación, empleando instrumentos que le faciliten ejecutar los objetivos en su organización.

Sin embargo, la observación diaria es un procedimiento que no se realiza en todo el proceso anual de evaluación, la evaluación bimestral no se efectúa adecuadamente por el superior evaluador, toda vez que, el mismo personal evaluado formula su respectiva hoja de evaluación, limitándose el evaluador a ratificar lo señalado por el apreciado.

Con respecto a la evaluación anual, a todo el personal evaluado, se les otorga los mismos puntajes correspondientes en los factores y sub factores de evaluación, sin tener en cuenta su real desempeño profesional, calificándoseles con los máximos puntajes que determinan un atributo de sobresaliente en el cumplimiento de sus funciones específicas, sin medir, ni valorar el cumplimiento de los objetivos de su puesto o cargo para el cual fue designado.

En efecto, el coronel Luis Melanio Mejía Rodríguez Jefe de la División de Promoción, Nombramiento e Incentivos de la Dirección de Recursos Humanos, refirió, que mientras se continúe apreciando y calificando a los oficiales policías con los lineamientos establecidos en el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales

PNP del año 1989, el cual establece factores y sistemas cualitativos y cuantitativos para la ponderación de las calificaciones determinadas por los evaluadores, se continuará con la costumbre de calificar a todos por igual.

Para mejor ilustración de lo señalado en el párrafo anterior, los factores de apreciación y calificación se encuentran desarrollados en la tabla N° 2 Factores de evaluación del personal de oficiales PNP y en el Anexo 7; mientras que los sistemas cualitativos y cuantitativos se desagregan y describen en el Anexo 8.

Cabe mencionar, que el Decreto Legislativo 1149 (2012) Ley de Situación y Carrera del personal policial – vigente a la fecha -, establece CUATRO (04) factores de evaluación para el proceso de ascenso de oficiales y suboficiales policías: rendimiento profesional o técnico, formación académica, experiencia para el servicio policial y moral y disciplina, cada uno de los cuales refleja una puntuación individual de conformidad a lo registrado en el legajo personal sistematizado en la base de datos de la Dirección de Recursos Humanos; correspondiendo al factor rendimiento profesional o técnico, la calificación obtenida en el proceso de evaluación del desempeño anual, debido a que como se ha señalado anteriormente, la apreciación daría a la que se refiere la norma citada no se realiza.

Consecuentemente, la utilización de normativa desfasada afecta los procesos de ascensos, asignación de cargos, otorgamiento de incentivos y, por ende, el progreso meritocrático en la carrera policial. Generando un clima de desconfianza y desmoralización al interior de la organización policial; con la subsecuente desmotivación del personal para el cumplimiento efectivo de la función policial.

Como puede apreciarse, de acuerdo al análisis de las investigaciones realizadas sobre la evaluación del desempeño, la subjetividad en su aplicación al interior de la institución policial donde solo participa el jefe inmediato del evaluado (90°), genera falta de confianza y credibilidad en sus resultados, toda vez, que este método de evaluación permite que se presenten situaciones de compadrazgo, favoritismo, tráfico de

influencias y, eventualmente corrupción (aceptación de dádivas) por parte del evaluador; afectando los principios de meritocracia, igualdad, objetividad y transparencia.

Por ello, resulta primordial, recuperar la confianza y credibilidad de este proceso, a través de la implementación de una moderna metodología que incorpore otros evaluadores al proceso de evaluación y el diseño de una nueva herramienta e instructivo adecuado con indicadores basados en competencias pertinentes, que midan, valoren y respondan adecuadamente a los objetivos anhelados con el programa de evaluación.

Por lo tanto, es imprescindible implementar una metodología de evaluación que elimine la subjetividad aplicada por los evaluadores a través de una herramienta confiable que le permita a la institución policial medir adecuadamente las competencias desarrolladas por sus integrantes para desarrollar sus funciones y coadyuvar al cumplimiento misional de la organización.

Resultando fundamental contar con una herramienta que elimine la subjetividad aplicada por los evaluadores, donde no solo participe el jefe inmediato del evaluado, sino un conjunto de personas a su alrededor, que permita que la información sobre el trabajo que realiza el efectivo policial provenga de todos lados.

De este modo, la institución policial podrá medir adecuadamente las competencias desarrolladas por sus integrantes, propiciando condiciones para su adaptación a las exigencias de su institución, instituyendo un proceso de evaluación más completo, que genere un cambio en la cultura organizacional orientada a la mejora constante del servicio policial.

2.2.4 Causa 4: Desinterés institucional a la importancia del proceso de evaluación del desempeño

Del análisis efectuado a las investigaciones revisadas y las opiniones de los oficiales entrevistados que por el cargo que ejercen participan como evaluadores del personal de oficiales y suboficiales que laboran bajo su comando, podemos inferir que la evaluación del desempeño resulta trascendental para la adecuada administración del

personal de toda organización, priorizando la construcción de capacidades que sirva como vía para la obtención de los objetivos organizacionales.

En efecto, el general PNP José Carlos Méndez Lengua Director de Recursos Humanos de la PNP, menciona, que al no haberse formulado el Reglamento de Evaluación que señala el reglamento del Decreto Legislativo N° 1149, denota un marcado desinterés de los diferentes comandos de la institución, que, a pesar de haber transcurrido TRECE (13) años desde la dación de la norma señalada, poco o nada hicieron por implementar un sistema de evaluación creíble y confiable; por el contrario, permitieron que se siga utilizando una normativa antigua, desfasada y obsoleta, generando un clima de malestar y desmotivación al interior de la organización policial.

Por ello, resulta inexplicable la falta de interés al interior de la institución policial a este proceso tan trascendental.

Por estas razones, resulta primordial que la institución policial implemente un moderno proceso, que permita la adecuada gestión de sus recursos humanos y optimizar los diferentes servicios en bienestar de la ciudadanía, concordante con los objetivos y metas definidos.

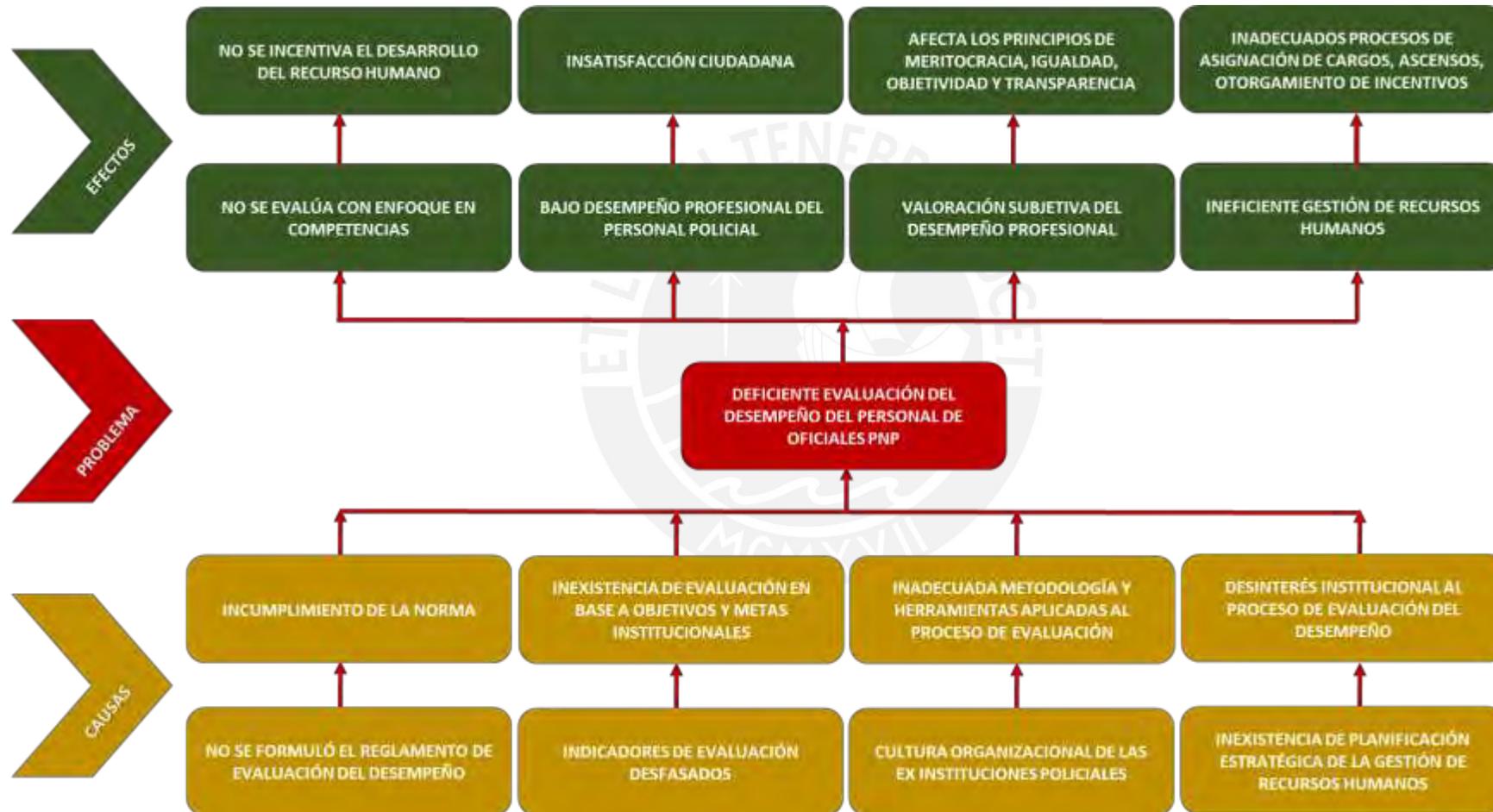
Como puede apreciarse, la revisión y análisis documental, así como la opinión de los oficiales entrevistados, ha servido para establecer las causas que inciden en la problemática descrita.

Paro lo cual se formuló la matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema, la cual se encuentra estructurada en el Anexo 2.

Adicionalmente, la arquitectura del problema presenta el siguiente esquema que lo gráfica:

Gráfico N° 3

Árbol de Problemas



Elaboración propia

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

3.1 Problema reformulado y desafío de innovación

Como resultado del análisis del marco teórico causal del problema, se pudo identificar que las causas que originan la “deficiente evaluación del desempeño del personal de oficiales PNP”, son multidimensionales. Ello se ratificó con las respuestas del personal de oficiales seleccionados, que participan como evaluadores del personal bajo su comando.

Se colige que dichas causas se encuentran relacionadas a: 1) incumplimiento de la norma, 2) inexistencia de evaluación en base a objetivos y metas institucionales, 3) inadecuada metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación y 4) desinterés institucional en la evaluación del desempeño en la gestión de recursos humanos.

Para efectos de jerarquizar las causas y determinar cuál de ellas nos servirá para reformular nuestro problema inicial, hemos procedido conforme a la Guía de Proyectos de Innovación a asignarle un valor al confrontarla con las dimensiones del problema identificadas.

Tabla N° 4*Jerarquización de las causas del problema*

Dimensiones Causas	Nivel de impacto en el problema	Posibilidades de modificación por parte de la organización	Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Total
Incumplimiento de la norma	1	2	2	5
Inexistencia de evaluación en base a objetivos y metas institucionales	1	2	2	5
Inadecuada metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación	2	2	2	6
Desinterés institucional a la importancia del proceso de evaluación del desempeño	1	2	2	5

Valores: Alto impacto =2; Regular impacto=1; Bajo impacto =0. Fuente: SUDERE (2009)

Habiéndose obtenido el siguiente resultado:

- Con relación a la dimensión sobre el nivel de impacto en el problema, resulta la inadecuada metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación, la causa que ocasiona mayor impacto, toda vez, que como ya se ha señalado, la subjetividad aplicada por los evaluadores en la institución policial, permite que se presenten situaciones de abuso de poder, compadrazgo, favoritismo, tráfico

de influencias, acoso sexual y, eventualmente ofrecimiento y/o aceptación de dádivas, afectando los principios de meritocracia, igualdad, objetividad y transparencia; por el contrario, el incumplimiento de la norma, la inexistencia de evaluación en base a objetivos y metas institucionales; así como el desinterés institucional a la importancia de la evaluación del desempeño, son causas que influyen regularmente en la problemática señalada.

- Respecto a la dimensión posibilidades de modificación por parte de la organización, las cuatro causas identificadas, alcanzan la misma valoración, porque la decisión para su modificación, se encuentra dentro del ámbito jurisdiccional de la institución policial.
- En lo que concierne a la dimensión se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención, aquí también, todas las causas se encuentran dentro del marco normativo de la organización policial; por lo tanto, tiene igual valoración.

3.1.1 Problema reformulado

En consecuencia, la causa “inadecuada metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación” es la elegida por haber obtenido la mayor puntuación en la jerarquización de las causas del problema.

Por lo tanto, nuestro problema reformulado, se estructura de la siguiente manera:

El personal de Oficiales PNP (**usuario**), requiere una nueva metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación (**necesidad**), porque el método y las herramientas utilizadas actualmente se basan en la subjetividad, afectando los principios de igualdad, meritocracia y transparencia que debe regir este proceso (**consecuencia**).

3.1.2 Desafío de innovación

Habiendo efectuado la reformulación del problema inicial, el desafío de innovación es el siguiente:

¿Cómo podemos mejorar **(verbo)**, la metodología y herramientas aplicadas al proceso de evaluación del desempeño **(lo que se desea intervenir)** del personal de Oficiales PNP **(usuario)**, que elimine la subjetividad aplicada por los evaluadores **(consecuencia)**?

3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

Con la finalidad de generar y priorizar nuevas ideas que contribuyan a su posterior conceptualización, se han identificado algunas experiencias nacionales e internacionales, que abordaron la problemática de la subjetividad en la evaluación del desempeño policial.

3.2.1 Experiencias internacionales

a. **Diseño de una propuesta de evaluación del desempeño y validación de las competencias para la Dirección General de la Policía de Tránsito en Costa Rica.**

La experiencia de Costa Rica fue reseñada por Sandra Azofeifa y Natalia Pacheco (2018) en su tesis de licenciatura en Psicología en la Universidad de Costa Rica. Dichas autoras describen la necesidad de contar con un modelo de evaluación del desempeño que responda a las exigencias del régimen policial en Costa Rica. Dicho modelo debiera definir y validar competencias de los puestos asignados a los oficiales que desempeñan funciones de tránsito, adaptando los objetivos del cargo específico, con los objetivos de la institución policial. Las autoras utilizan la gestión por competencias, que evalúa un análisis preciso de las características presentadas por las personas, relacionadas a las conductas,

habilidades, actitudes y conocimientos que poseen, de acuerdo a los perfiles desarrollados.

Para ello, realizaron la validación de las competencias existentes empleando la estrategia de grupos focales y reuniones presenciales en todo el territorio costarricense. Analizaron exhaustivamente el concepto de cada competencia; luego efectuaron el análisis y construcción de los comportamientos, así como los niveles de cada competencia, acordes a las conductas observadas en el trabajo diario, de conformidad a lo establecido por el Manual de Puestos para cada dependencia de la Policía de Tránsito.

De esta manera, proyectaron los comportamientos deseados para ser considerados como indicadores de evaluación y elaboraron dos instrumentos conteniendo ocho perfiles para evaluar cada cargo existente, de acuerdo al nivel que ocupan en la estructura organizacional. Utilizaron los perfiles de puestos, diferentes para los oficiales de tránsito y sus superiores, y el Manual de Procedimientos, guía para las personas designadas como evaluadoras.

Con el desarrollo de este modelo con enfoque en competencias para evaluar el desempeño policial, esperan poder apreciar las competencias requeridas para ocupar los diferentes cargos dentro de la policía de tránsito costarricense.

Por otro lado, al ser la valoración del trabajo efectuado, objetivos estratégicos de la mencionada dependencia, se podrá identificar las deficiencias y limitaciones de la implementación de este modelo, brindando la oportunidad de retroalimentación para corregirlas y mejorar las fortalezas del nuevo programa.

Teniendo el propósito de contribuir al desarrollo efectivo del talento humano del personal asignado a la policía de tránsito, si tenemos en cuenta el papel que juega este proceso para el cabal cumplimiento de sus funciones laborales, así como facilitar su crecimiento personal y profesional.

b. Manual de evaluación del desempeño del personal de la Policía Nacional Civil de Guatemala.

Es una norma elaborada por la Subdirección General de Personal de la Dirección General de la Policía Nacional Civil de Guatemala (2016), con la finalidad que este cuerpo policial desarrolle este procedimiento para facilitar la medición de la capacidad de su personal policial y administrativo, de conformidad a la misión, visión, principios doctrinarios, plan estratégico institucional y la normativa legal correspondiente.

Con tal propósito, el presente manual establece que la evaluación del desempeño consta de procesos y procedimientos que permitirán evaluar el trabajo de los integrantes de la Policía Nacional Civil, a través de instrumentos técnicos que midan indicadores objetivos y claros, que conlleven al otorgamiento de incentivos, capacitaciones, tutorías, acompañamiento y desarrollo profesional de sus integrantes.

De la misma forma, señala que la evaluación del desempeño, se efectúa anualmente por el jefe inmediato del evaluado, quien realiza el mencionado proceso, a través del llenando del formulario diseñado para tal fin, en las fechas definidas por la Sección de Evaluación del Desempeño de la Subdirección General de Personal. Además, determina que dicho formulario está compuesto de cuatro componentes: 1) el individual, 2) profesional, 3) social y 4) contextual, cada uno de los cuales contiene sus respectivas variables con su conceptualización y la calificación que corresponde a cada nivel de desempeño. Asimismo, se describen los aspectos a mejorar y la capacitación sugerida.

También establece lineamientos para evitar la subjetividad por parte de los evaluadores al momento de realizar, señalando la importancia de la objetividad en la apreciación de las personas por las labores desempeñadas en el trabajo. Para ello prescribe que los evaluadores deben tener en cuenta los siguientes

parámetros: 1) demostrar empatía con los evaluados, 2) apreciar el desempeño funcional, 3) ser imparcial y ecuánime, 4) evitar prejuicios y comparaciones, 5) ser discreto con los resultados obtenidos, 6) no delegar la responsabilidad de la evaluación, 7) considerar que la detección de fortalezas y oportunidades de mejora del personal es el objetivo de la evaluación y, 8) fundamentar adecuadamente la calificación otorgada.

De igual modo, define a los órganos institucionales competentes en la ejecución del indicado proceso, al ente encargado de la retroalimentación que mejore el desarrollo del proceso y al órgano encargado del control institucional: además de establecer que los jefes inmediatos del personal evaluado, son los encargados de la realización de la evaluación correspondiente en la forma que establece el presente manual.

De la misma forma, señala que los resultados esperados, deben facilitar indicadores para mejorar el direccionamiento de la Policía Nacional Civil y adoptar las acciones necesarias en el desempeño del personal, optimizar los procedimientos de supervisión e identificar las competencias requeridas, con la finalidad de establecer la capacitación permanente y la adecuación de los cursos de las escuelas de formación.

Con tal propósito, desarrollan la Evaluación del Desempeño de la Policía Nacional Civil, como un componente indispensable en la administración del personal, que utilice una herramienta orientada a la mejora y fortalecimiento del servicio policial, pretendiendo su enriquecimiento progresivo que permita detectar las fortalezas y oportunidades conducentes a mejorar los procesos de capacitación, formación y tutoría, de conformidad a las competencias exigidas para cada puesto.

3.2.2 Experiencias nacionales

a) Evaluación basada en competencias y su relación con el servicio policial en las comisarías del distrito de Comas.

Esta investigación desarrollada por José Santana (2015), pretendió demostrar la relación existente de la Evaluación Basada en Competencias y el Servicio Policial efectuado por los efectivos policiales que laboraron en las comisarías del distrito de Comas en el año 2014.

En ella se señala, que el servicio policial debe conllevar a una nueva forma de actuación, traducida en un mayor acercamiento con la problemática de su entorno, poniendo en práctica los conocimientos aprendidos con su labor profesional diaria; orientando de esta manera su accionar oportuno a fin de evitar o reducir los efectos de cualquier problema. Es decir, formar a un policía, como un profesional competente y reflexivo, concibiendo la etapa de formación como un proceso activo de reconocimiento de las prácticas, saberes y experiencia de otros profesionales en ejercicio.

En tal sentido, la formación del futuro policía debe ser orientada a su capacitación y perfeccionamiento profesional, pasando por lo cognoscitivo, el componente afectivo y lo procedimental con la intención de distinguir el saber, el saber ser y el saber hacer, indispensable en la formación de un policía integral y competitivo en el contexto actual requerido por la sociedad, siendo necesario que las competencias adquiridas, no escapen de la realidad y contexto del entorno donde efectúa su labor policial; con la finalidad que pueda responder a cualquier circunstancia problemática que se pudiera presentar; consecuentemente, las competencias deben actuar como una bisagra entre el deber y la función policial.

Con ese punto de vista, la competencia policial está orientada en conocer todo lo que necesita un efectivo policial, para responder adecuadamente a los problemas que enfrente en su trayectoria profesional.

Por otra parte, con relación a la evaluación del desempeño policial, prescribe que este proceso puede abarcar los ámbitos siguientes:

- **El desempeño individual de cada policía**

Dirigido a valorar la incorporación de las competencias en cada uno de los efectivos policiales.

- **El impacto de un nuevo programa de trabajo policial**

La implementación de nuevas estrategias para evaluar el desempeño policial debe ser monitoreada convenientemente para conocer sus resultados.

- **El propósito de la evaluación**

Muy importante, porque permite establecer con claridad, las dimensiones e indicadores que serán sometidos a medición y la actitud que adopta la propia institución policial sobre dicho proceso. En consecuencia, cuanta más relevancia alcancen los incentivos de la evaluación (ascensos, reconocimientos, premios, etc.), mayor será su influencia sobre el desempeño profesional.

De otro lado, señala que la evaluación policial debe implementar innovaciones educativas, empleando un modelo basado en competencias que procure una evaluación integral complementando aspectos informativos, operativos y valorativos. De esta manera, los efectivos policiales podrán ser evaluados en diferentes contextos y circunstancias de su labor profesional.

Igualmente, establece que su implementación es determinante para consolidar las habilidades profesionales de los efectivos policiales, permitiendo la evaluación permanente del impacto social que tiene el desempeño policial, con la finalidad de efectuar su retroalimentación y realizar los cambios necesarios para mejorar la calidad del servicio.

Finalmente, elabora una propuesta de evaluación diaria y/o semanal basada en competencias para mejorar el servicio policial en el distrito de comas, fundamentándola en los siguientes criterios de valoración:

- **Aspectos cognoscitivos**

La evaluación de los efectivos policiales debe mejorar en cuanto a los conocimientos impartidos, efectuando cambios innovadores en los siguientes aspectos:

- 1) doctrinarios, estratégicos y operativos,
- 2) planificación y ejecución de eventos de capacitación y especialización y,
- 3) permitir la búsqueda de información a través de internet y su intercambio respectivo.

- **Aspectos actitudinales**

El carácter intrínseco valorativo es importante en la construcción de competencias con elevada responsabilidad social, procurando que los efectivos policiales, demuestren valores prosociales inherentes al ejercicio policial enmarcados en una sólida autoestima y autoevaluación de su propio desempeño profesional.

- **Prácticas**

La evaluación de las experiencias propias del desempeño policial, debe consolidar el acatamiento consciente del estado de derecho y la normativa legal vigente.

b) La experiencia de la Dirección de Recursos Humanos PNP

La citada Dirección basó su evaluación en el método de evaluación de 360 grados y el enfoque de gestión del talento humano.

Dicha experiencia fue reseñada por Sharmely Chuctaya (2018), que estudió la relación existente entre las citadas variables, para determinar la importancia del

desarrollo de un método de evaluación moderno, que elimine la apreciación subjetiva empleada actualmente en la PNP.

Describiendo, la importancia de adoptar este modelo, porque comprende la evaluación de las capacidades de los efectivos policiales con un propósito de desarrollo de la gestión del talento de los policías, señalando que este modelo incorpora otros actores y otorga al proceso de evaluación mayor conocimiento de las virtudes o deficiencias que presentan los efectivos policiales.

Igualmente, precisa que teniendo en cuenta la mayor productividad de considerar diversos enfoques en la apreciación del conocimiento globalizado, resulta más factible diagnosticar la problemática y plantear soluciones, así como la elección de la herramienta pertinente para solucionarla, de tal manera, que otorgue un amplio conocimiento de las competencias que presenta el efectivo policial.

En consecuencia, por lo señalado en los párrafos precedentes, considerada que un modelo de evaluación que incorpore otros actores al procedimiento aplicado actualmente en la institución policial, mejorará sustancialmente la gestión de su talento humano.

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

El presente trabajo desarrollado por Miguel Tello (2019), tiene como finalidad proponer un cambio innovador al proceso de medición y valoración del trabajo policial a nivel nacional, a fin de coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos en la evaluación del desempeño policial.

Manifestando, que el actual proceso es ineficiente, toda vez que existe una marcada subjetividad al momento de evaluar y calificar a los Oficiales PNP, lo cual se evidencia en las altas calificaciones otorgados por sus evaluadores, quienes mayoritariamente otorgan puntajes perfectos (100 puntos) no correspondientes

con la realidad; considerando, por esta razón, que no es acorde para el cumplimiento de los objetivos que se esperan, terminando por ser un simple e irrelevante trámite en la institución policial; señalando el desinterés y poca importancia que la entidad policial le otorga a este proceso.

Planteando como solución al problema, mejorar el diseño actual con una nueva herramienta de evaluación diferenciada de acuerdo a las especialidades funcionales, la función que desempeña y el lugar de trabajo de los evaluados.

3.3 Concepto final de la innovación

3.3.1 Descripción del concepto final de innovación

Con la finalidad de presentar el concepto final, se describen los elementos de la propuesta de solución y se esquematizan las preguntas planteadas en la guía metodológica.

Tabla N° 5

Descripción del concepto final de innovación

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Implementar un proceso integral de evaluación del desempeño.
¿En qué consiste la solución?	<p>Realizar la evaluación personal, por todo su entorno (jefe inmediato, compañero de trabajo, personal bajo su mando y eventualmente a personas o clientes externos), con la finalidad de enriquecer la información del desempeño del personal policial y lograr que sea más completa y relevante para el evaluador. Obteniendo como resultado, un producto con mayor credibilidad y confianza.</p> <p>Para ello, se debe realizar las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las competencias generales y específicas. 2. Diseñar el formulario o cuestionario de evaluación 360°.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Establecer el flujograma del proceso de evaluación. 4. Selección de los evaluadores. 5. Diseñar una plataforma informática de soporte al modelo de evaluación 360°.
¿Para quién es la solución?	Para la totalidad de efectivos policiales en situación de actividad a nivel nacional.
¿Para qué es la solución?	Mejorar el proceso de evaluación del desempeño.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	<p>La implementación del modelo de evaluación 360°, permitirá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aportar una nueva herramienta de evaluación que permita incorporar mejores indicadores cuantitativos y cualitativos, priorizando la meritocracia y el logro de objetivos y metas institucionales, mediante la digitalización de los procesos a través de una plataforma informática. 2. Dinamizar el proceso de evaluación. 3. Eliminar la subjetividad en la apreciación de un único evaluador. 4. Incorporar competencias institucionales y personales. 5. Vincular las funciones que realizan con las actividades definidas en el Plan Operativo Institucional. 6. Mejorar la gestión por resultados. 7. Contribuir a la consecución de los objetivos y metas personales e institucionales. 8. Aportar indicadores claros y objetivos para la realización de los procesos de administración de recursos humanos. 9. Mayor credibilidad y confianza de los resultados del proceso de evaluación.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar su autoevaluación de manera honrada, honesta e integral a través del llenado del formulario correspondiente. 2. Recibir el informe de evaluación de su desempeño y guardar la confidencialidad respectiva.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	<p>La Comandancia General, dispondrá las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Dirección de Tecnología de la Información, se encargará del diseño de la plataforma informática de evaluación 360°, su distribución a nivel nacional y la instrucción necesaria a todo el personal policial responsable de su utilización. 2. La Dirección de Recursos Humanos, se encargará de integrar la plataforma informática de evaluación 360° con el Sistema Integrado de Gestión de la Carrera.

	<p>3. Las Oficinas de Administración serán responsables de la realización del indicado proceso y la entrega del resultado al personal evaluado.</p> <p>4. La Dirección de Recursos Humanos, a través de la División de Talento Humano será responsable del registro del Informe Final de Evaluación del desempeño en el Sistema Integrado de Gestión de la Carrera.</p>
--	---

Elaboración propia

3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

a. Generación de ideas

Después de analizar las experiencias internacionales y nacionales implementadas o en vía de implementación, que abordan de forma integral o parcial el desafío de innovación identificado y la identificación de actores estratégicos que laboran en la División de Talento Humano de la Policía Nacional del Perú, utilizando la técnica de lluvia de ideas que permita encontrar posibles soluciones; se plantearon las siguientes ideas:

- Actualizar la normativa vigente
- Adoptar un modelo de evaluación integral
- Implementar la sistematización informática del proceso de evaluación
- Mejorar la selección del personal evaluador
- Modernizar la herramienta de evaluación
- Establecer competencias genéricas y específicas
- Definir indicadores de desempeño
- Implementar la cultura de evaluación en base a objetivos y metas
- Tener en cuenta el perfil profesional del evaluado
- Determinar la fiscalización y control posterior de las evaluaciones
- Pertinente selección de los evaluadores, con la finalidad de evitar criterios subjetivos en su apreciación

b. Agrupación de ideas

Luego de la generación de ideas que permitan encontrar la mejor solución a la problemática identificada, se realizó la siguiente matriz:

Tabla N° 6

Agrupación de ideas

Grupo de ideas relacionadas a las herramientas	Grupo de ideas respecto a los documentos institucionales
Implementar la sistematización informática del proceso de evaluación	Actualizar la normativa vigente
Modernizar la herramienta de evaluación	Implementar la cultura de evaluación en base a objetivos y metas
Adoptar un modelo de evaluación integral	Establecer competencias genéricas y específicas
	Tener en cuenta el perfil profesional del evaluado
	Mejorar la selección de los evaluadores
	Definir indicadores de desempeño
	Determinar la fiscalización y control posterior de las evaluaciones

Elaboración propia

c. Priorización de ideas

Luego de la generación de ideas que permitan encontrar la mejor solución a la problemática identificada. Se realizó la siguiente matriz de priorización de ideas:

Tabla N° 7*Priorización de ideas*

Grupo de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Implementar la sistematización informática del proceso de evaluación	1	1	1	0	1	4
Actualizar la normativa vigente	1	1	1	0	1	4
Adoptar un modelo de evaluación integral	1	1	1	1	1	5
Implementar la cultura de evaluación en base a objetivos y metas	1	0	0	1	1	3
Modernizar la herramienta de evaluación	1	1	1	0	1	4
Definir indicadores de desempeño	1	0	1	1	1	4
Establecer competencias genéricas y específicas	1	1	1	1	0	4
Tener en cuenta el perfil profesional del evaluado	1	1	1	1	0	4
Determinar la fiscalización y control posterior de las evaluaciones	1	1	1	0	0	3
Mejorar la selección de los evaluadores	1	1	1	0	0	3

Elaboración propia

De este modo, la idea relacionada a implementar un modelo de evaluación del desempeño integral, cumple con todos los criterios establecidos en el proceso de priorización.

d. Conceptualización de nuevas ideas

Se describió la conceptualización de ideas de conformidad a la tabla siguiente:

Tabla N° 8

Descripción de nuevas ideas

Nombre	Descripción
Implementar la sistematización informática del proceso de evaluación	Se diseñará un aplicativo informático, que permita la sistematización de la evaluación del desempeño del personal policial.
Actualizar la normativa vigente	Mediante la formulación del reglamento de evaluación del desempeño que operativice su proceso.
Adoptar un modelo de evaluación integral	Que incorpore una herramienta de evaluación 360°, la transparencia de los resultados de la evaluación a través del portal web para conocimiento de todo el personal de la PNP.
Implementar la cultura de evaluación en base a objetivos y metas	Contribuirá a generar principios doctrinarios para optimizar los procesos administrativos.
Modernizar la herramienta de evaluación	Logrará dinamizar los procesos administrativos
Definir indicadores de desempeño	Se podrá determinar indicadores de impacto, de resultados y, de procesos. Orientados a evaluar los resultados.
Establecer competencias genéricas y específicas	Se logrará definir y validar las competencias imprescindibles para desarrollar la función policial. Adaptando los objetivos del cargo específico, con los objetivos de la institución policial.
Tener en cuenta el perfil profesional del evaluado	Permitirá asignar en cargos de mayor responsabilidad a los más idóneos.
Determinar la fiscalización y control posterior de las evaluaciones	A través del cual, se empoderará las funciones que cumple la División de Evaluación de Desempeño de la PNP, que dejará de ser una dependencia de recepción de las evaluaciones.
Mejorar la selección de los evaluadores	Se conseguirá la eliminación de la evaluación subjetiva, tráfico de influencias, compadrazgo, abuso de poder y, situaciones de corruptela.

Elaboración propia

e. Conceptualización de la nueva idea

Después de describir y conceptualizar las nuevas ideas. El bosquejo de conceptualización de la nueva idea, queda plasmada en la siguiente tabla:

Tabla N° 9

Conceptualización de la nueva idea

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Implementar un modelo integral de evaluación del desempeño.
Población beneficiada de la solución	La totalidad de los efectivos policiales en actividad a nivel nacional.
Descripción de la solución	La implementación de un modelo integral de evaluación del desempeño, incorpora una herramienta 360°, que le otorga al proceso mayor confiabilidad en sus resultados. Además, incorpora competencias claramente definidas, que permita a la institución apreciar el comportamiento del servidor policial con relación a determinada situación que se presenta en el cumplimiento de sus responsabilidades, con lo cual podrá establecer una valoración a su proceder frente a una situación determinada. Valoración establecida en el Anexo 6 Ficha de Evaluación.
Descripción breve del beneficio aportado	La evaluación integral del desempeño, incorpora las competencias definidas por la institución, vinculadas al desarrollo personal de los efectivos policiales, permitiendo enlazar sus funciones con las actividades definidas en el Plan Operativo Institucional, mejorando la gestión por resultados; coadyuvando al cumplimiento de la misión institucional.

Elaboración propia

3.4 Prototipo final de innovación

Con la finalidad de presentar el prototipo final, se detalla el procedimiento para su elaboración, las correcciones realizadas atendiendo las sugerencias y

recomendaciones de los expertos consultados, para luego se describir la versión final con las modificaciones realizadas.

3.4.1 Descripción del prototipo final

La versión final del prototipo, consiste en la implementación del modelo integral de evaluación del desempeño para los oficiales policías, el cual permite realizar la evaluación personal por todo su entorno, con la finalidad de enriquecer la información del desempeño del personal policial y lograr que sea más completa y relevante para el evaluador; obteniendo como resultado, un producto con mayor credibilidad y confianza.

3.4.2 Proceso de desarrollo y diseño del prototipo final de innovación

Para ello, tomaremos las recomendaciones realizadas por Martha Allens, quien señala que la evaluación 360° debe pasar por el siguiente proceso:

- Definir las competencias
- Diseñar el formulario o cuestionario de evaluación 360°
- Selección de los evaluadores
- Lanzamiento del proceso
- Procesamiento de datos
- Informes de evaluación
- Retroalimentación

a. Competencias requeridas

Para efectos del desempeño de la función policial, tomaremos las competencias generales y específicas, definidas en el Perfil del Policía Peruano aprobado mediante Resolución Ministerial N° 0590-2021-IN de fecha 27JUL2021.

- **Competencias generales**

Están referidas a las competencias que la institución reclama de todo su personal para lograr el cumplimiento del mandato constitucional, comprende las habilidades, actitudes, valores y el desempeño efectivo e idóneo del trabajo policial; las cuales se detallan en el anexo 4.

- **Competencias específicas**

Están referidas a las competencias propias del cargo asignado por la institución, buscando conseguir la máxima efectividad en el cargo asignado, comprende conocimiento y aptitudes, detalladas en el anexo 4.

- b. Formulario de evaluación**

Para el desarrollo del formulario de evaluación, consideramos que debe considerar las siguientes secciones:

- **Fecha**

- Del momento de la evaluación
- Del periodo comprendido para la evaluación

- **Datos del evaluado**

- Grado
- Nombres y apellidos
- Unidad y sub unidad
- Cargo

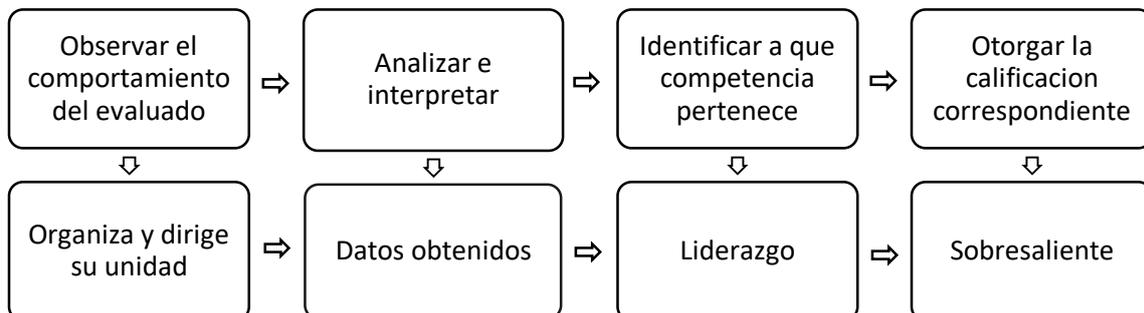
- **Datos del evaluador**

- Grado
- Nombres y apellidos
- Unidad y sub unidad
- Cargo
- Tiempo de permanencia en el cargo
- Relación con el evaluado

- **Competencias evaluadas**

Las competencias por evaluar deben ser las requeridas por el perfil de puesto desempeñado por el evaluado.

En esta sección, el evaluador debe realizar las siguientes acciones:



- **Calificación**

La calificación a otorgarse al personal evaluado debe corresponder a los atributos y valores detallados a continuación:

Tabla N° 10

Descripción de los atributos y valores

Atributos	Valores	Descripción
Sobresaliente	5	Demuestra logros extraordinarios en su desempeño profesional.
Muy bueno	4	Supera los resultados esperados en su desempeño profesional.
Bueno	3	Cumple con los resultados esperados en el desempeño de su función.
Regular	2	Cumple medianamente con sus funciones asignadas.
Deficiente	1	No cumple con las funciones asignadas en un cargo específico.

- **Nota final**

Esta sección debe contener el atributo otorgado, así como la puntuación alcanzada por el evaluado en letras y números.

Tabla N° 11*Nota final*

Nota Final			
Atributo		Puntuación	
		Letras	Números
Sobresaliente			
Muy bueno			
Bueno			
Regular			
Deficiente			

- **Firmas**

Esta sección debe contener las firmas del evaluado, el evaluador y el superior del evaluador. Teniendo en cuenta, que de conformidad a lo estipulado en el Reglamento de Apreciación y Calificación (1989), en caso el oficial evaluador, resulta ser el superior inmediato del evaluado, se exceptúa la calificación en primera instancia.

- **Formato**

El formato de la ficha de evaluación se presenta en el Anexo 6

c. Selección de los evaluadores

Los oficiales que se desempeñarán como evaluadores son seleccionados de acuerdo a lo prescrito en el Reglamento de Evaluación del Desempeño.

d. Lanzamiento del proceso

Se realizará en la fecha determinada en el Reglamento de Evaluación del Desempeño y la Directiva elaborada para su desarrollo.

e. Procesamiento de datos

Estará a cargo de personal especializado, a través del soporte informático desarrollado para tal fin.

f. Informes de evaluación

Serán elaborados de acuerdo a lo determinado en la normativa correspondiente y distribuidos a nivel nacional a través de las unidades correspondientes de las Macro regiones y Direcciones Policiales, para ser entregados al personal evaluado.

g. Retroalimentación

Es de suma importancia para la administración de los recursos humanos de la organización, toda vez que permitirá que la institución policial poner en conocimiento de todo su personal, como fortalece su desempeño a los objetivos institucionales, así como a identificar situaciones problemáticas que afectan su rendimiento profesional; para lo cual, esta etapa debe tener las siguientes características:

- Debe ser realizada tan pronto se hayan obtenido los informes de la evaluación, es decir, ser oportuna.
- Recoger las sugerencias efectuadas por los participantes en el proceso, con la finalidad de mejorar su desarrollo.
- Reflejar objetividad, describiendo en forma real el comportamiento de las personas evaluadas.
- Debe estar orientada a brindar ayuda a las personas que lo necesitan, para facilitar su crecimiento personal y profesional; y, no ser utilizada como una opción de castigo.

h. Plataforma informática

Con la finalidad de dar soporte a la evaluación del personal policial, se propone la implementación de una aplicación informática 360°. El cual debe contar con los siguientes módulos:

- **Módulo maestro**

Para permitir que el programa cargue toda la data utilizada en el proceso, por ejemplo:

- Datos del evaluado

- Datos del evaluador
 - Competencias para la evaluación
 - Cargos específicos
 - Comportamientos
 - Atributos
 - Puntuaciones
 - Otros
- **Módulo de evaluación**

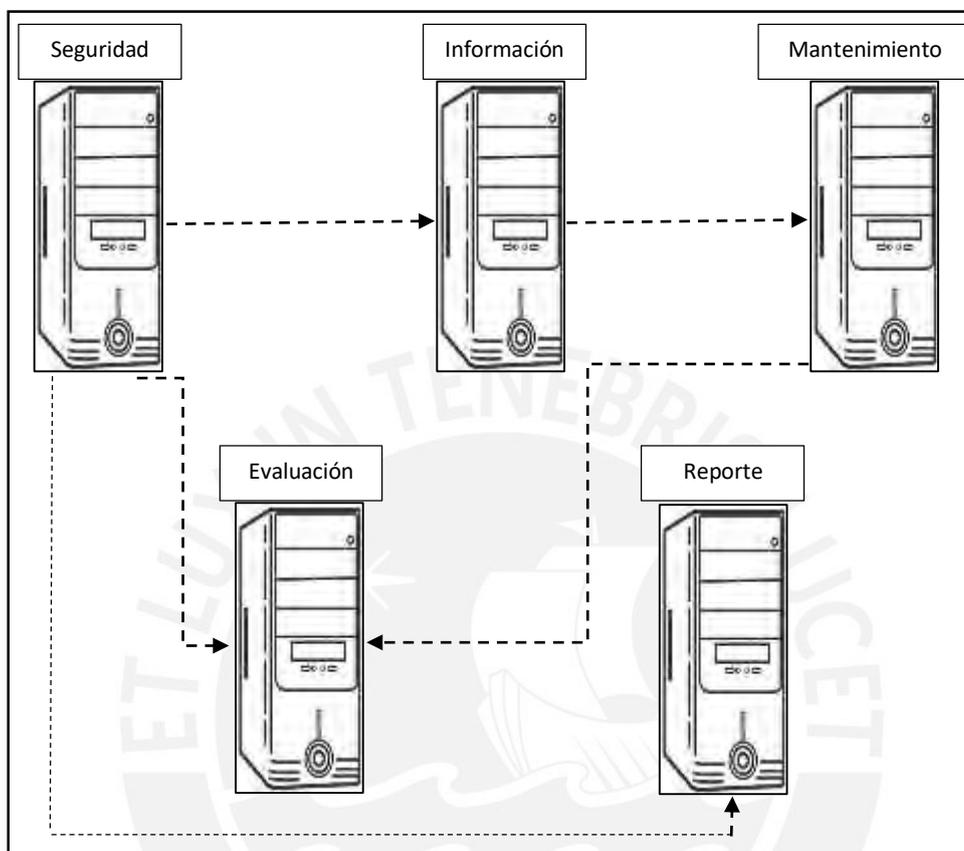
Permite generar evaluaciones 360°, realizar mantenimiento a las preguntas que evalúan las competencias, configurar la evaluación y llenar la evaluación en línea.
 - **Módulo de reportes**

Muestra los resultados de la evaluación en forma gráfica, lo cual permite que los evaluados aprecien con mayor objetividad su desempeño, permitiendo la retroalimentación constante del proceso de evaluación.
 - **Módulo de seguridad**

El cual permite la asignación de un password a cada usuario autorizado para ingresar a la plataforma web de evaluación, de acuerdo al permiso otorgado de acuerdo a su rol en el proceso de evaluación.

Gráfico N° 4

Arquitectura lógica de la plataforma informática



i. Interfaz de secuencia del aplicativo informático

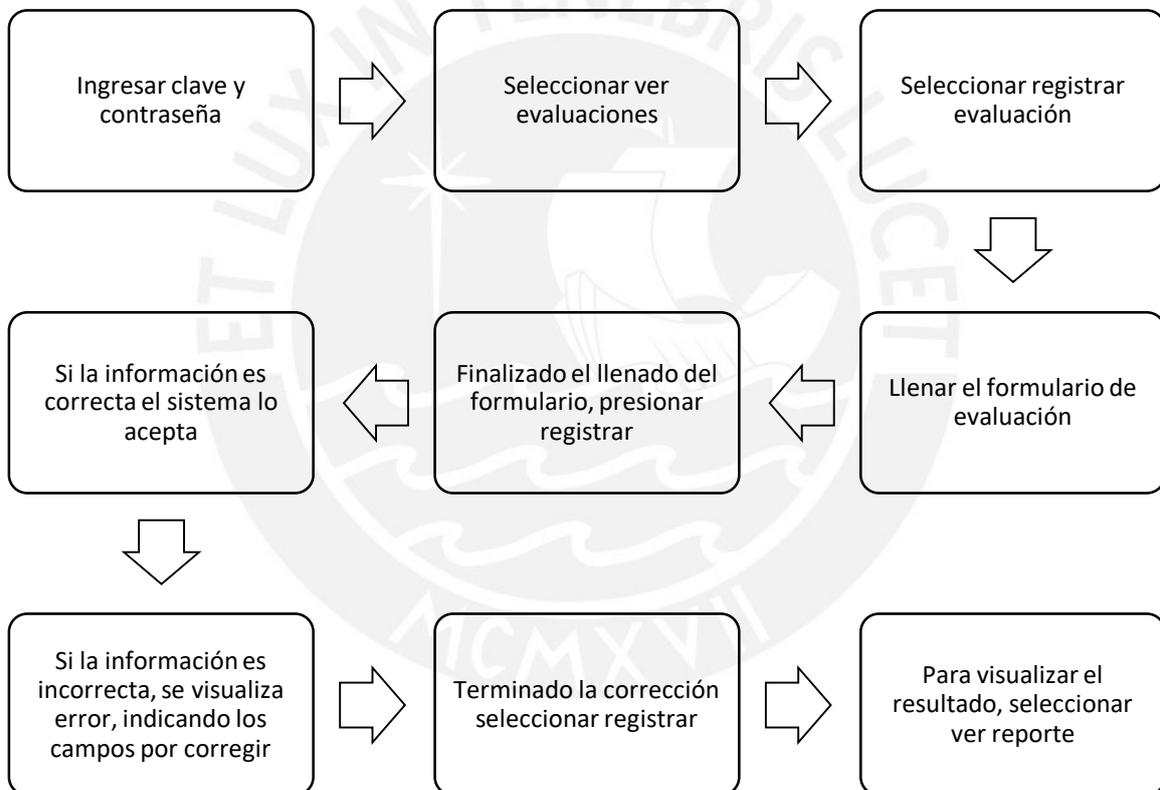
La secuencia que debe seguir el usuario del aplicativo informático según el rol que cumple dentro del proceso de evaluación, es el siguiente:

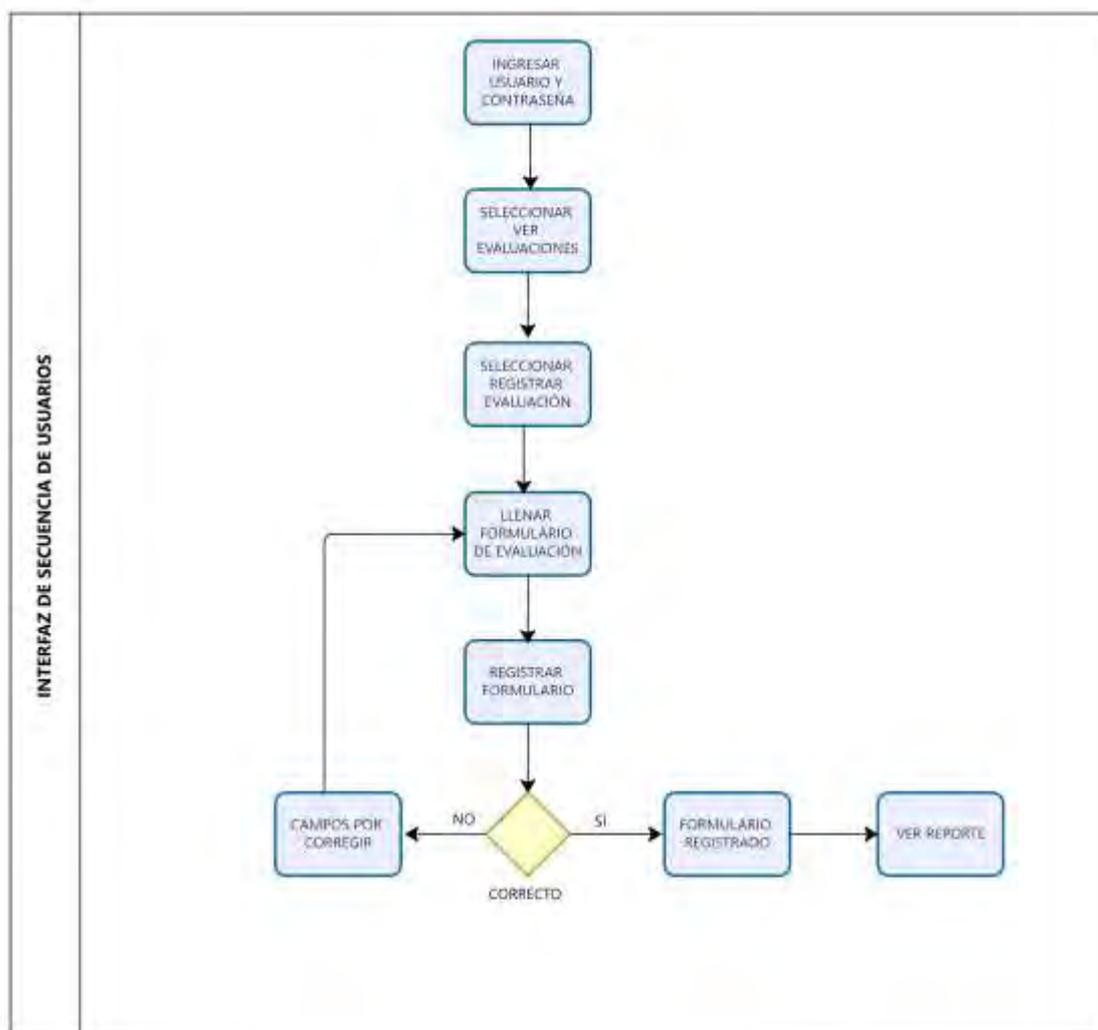
- Ingresar clave y contraseña
- Seleccionar “ver evaluaciones”
- Seleccionar “registrar evaluaciones”
- Seleccionar “ver evaluación”
- Llenar formulario de evaluación
- Presionar “registrar”
- Si la información es correcta el sistema lo acepta

- Si la información es incorrecta, se visualiza error, indicando los campos por corregir
- Terminado la corrección seleccionar registrar
- Para visualizar el resultado, seleccionar ver reporte

Gráfico N° 5

Interfaz de secuencia del usuario



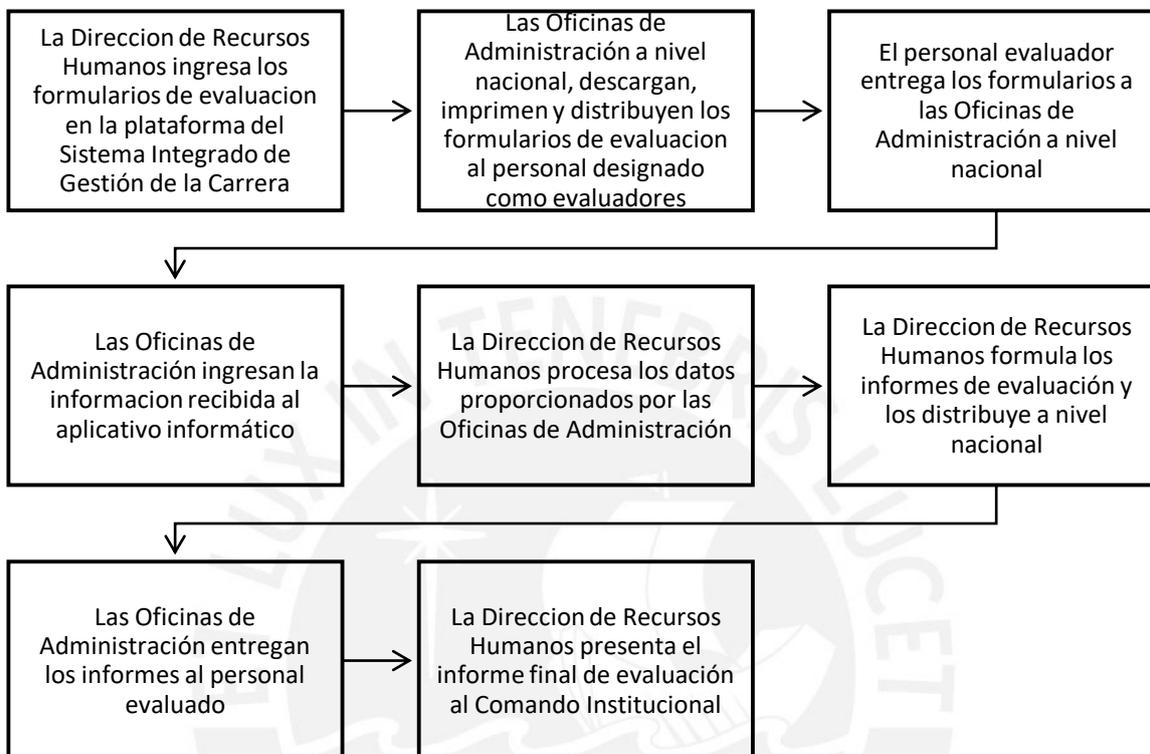


3.4.3 Presentación del prototipo final

Como ya se ha explicado, la versión final del prototipo radica en la implementación progresiva del modelo integral de evaluación 360°, el cual debe presentar el siguiente esquema:

Gráfico N° 6

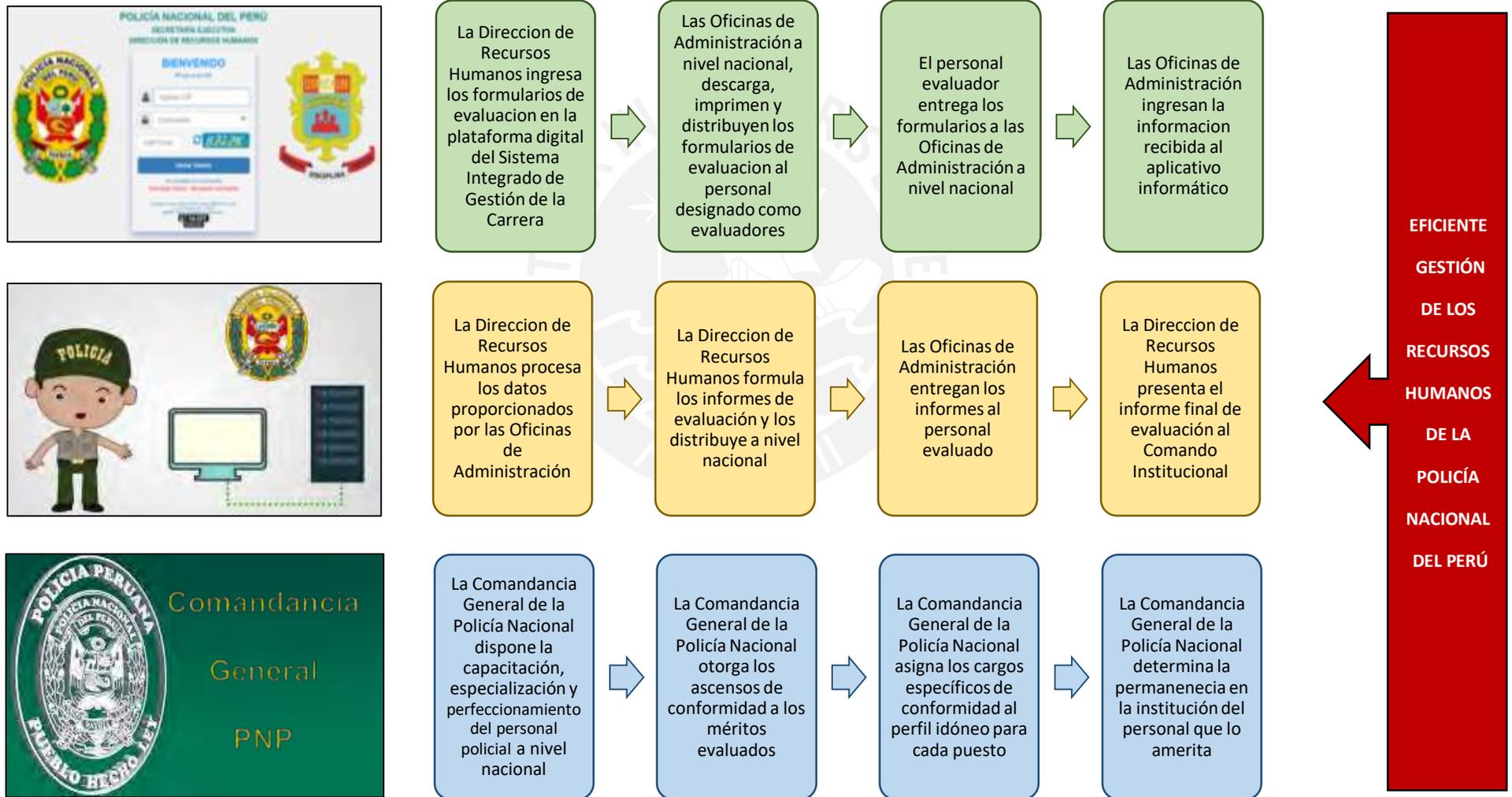
Diagrama del proceso de evaluación del desempeño



El informe final permitirá al Comando Institucional desarrollar de forma efectiva la ejecución de los diferentes procesos técnicos que señala la norma legal correspondiente.

Gráfico N° 7

Prototipo Final



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

Esta sección, recoge los motivos por los que la implementación del sistema de evaluación integral es deseable por la organización, por los evaluados y por los receptores del servicio; es factible su implementación ya que se cuenta con los medios suficientes para lograrse y es viable porque generaría un menor costo si se compara con el presupuesto que se utiliza con el sistema actual.

4.1 Análisis de deseabilidad

La implementación de este nuevo modelo mejorará la aplicación del proceso de evaluación del trabajo, que impactará positivamente en el servicio que la institución brinda a la sociedad, ya que el personal se esforzaría por cumplir las metas y objetivos trazados que le lleven a conseguir los mayores puntajes posibles en su calificación, que dentro de una cultura de meritocracia les redituaria en el logro de ascensos e incentivos a lo largo de su carrera policial.

La solución planteada ante los problemas existentes en la calificación actual, que no premia a los que se esfuerzan más, poniéndolos en el mismo nivel de aquellos que cumplen el trabajo de manera normal o deficiente, gozaría de la aceptación de los usuarios valiosos para la institución, y causaría un efecto positivo en aquellos que por alguna razón no llegan a cumplir con sus metas y objetivos, siendo un aliciente para que se esfuercen más en el cumplimiento de sus responsabilidades, conllevando a que se mejore el servicio policial que se brinda a la sociedad.

4.2 Análisis de factibilidad

Tanto la modificación normativa como el diseño de la aplicación tecnológica para aplicar la evaluación integral 360°, es factible de realización, ya que bastaría con promoverse la derogación de la normativa institucional que rige el proceso de apreciación y calificación de oficiales, que sería reemplazada con la aprobación de

una nueva norma que integre la evaluación del desempeño profesional de todo el personal PNP e incorpore los nuevos procedimientos y criterios de evaluación.

Por su parte el desarrollo del aplicativo informático que contenga los formatos de evaluación, estaría a cargo de los ingenieros y personal técnico capacitado en el diseño de estos aplicativos.

4.3 Análisis de viabilidad

Los costos que demande el desarrollo, implementación y ejecución del nuevo modelo de evaluación se encuentran dentro del presupuesto asignado a la institución, por lo tanto, no constituye mayor asignación de presupuesto e inclusive sería más económico que el sistema actual, que al ser del tipo manual y mecánico acarrea mayores costos en horas hombres, útiles de escritorio y espacios de almacenamiento, conforme se detalla en los siguientes cuadros de estructura de costos actual y del nuevo modelo.

Tabla N° 12

Estructura de costos actual de la Evaluación de Desempeño Profesional del Oficial PNP

Concepto	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
Horas hombre			
Elaboración de hojas bimestrales	12 horas hombre	35.00	420.00
Elaboración de Hojas de Calificación a mano y por triplicado	2 horas hombre	35.00	70.00
Elaboración de Informe Justificadorio	1 hora hombre	35.00	35.00
Revisión y evaluación del Segundo Calificador	1 hora hombre	35.00	35.00
Revisión de la Junta Evaluadora	1 hora hombre	35.00	35.00
Total			595.00
Costos indirectos			
Papel Oficio A4	60 hojas	0.03	1.80
Formato en Oficio A2	3 hojas	1.00	3.00

Lapicero	1 unidad	0.50	0.50
Total			5.30
Resumen			
Sueldos Horas/Hombre			595.00
Costos Indirectos			5.30
Total			600.30
Cantidad de Oficiales calificados por año			9855.00
Total			5915956.50

Elaboración propia

Tabla N° 13

Estructura de costos del nuevo modelo de Evaluación de Desempeño Profesional del Oficial PNP

Concepto	Unidad de medida	Costo x unidad	Costo total
Personal especializado en el diseño y elaboración de aplicativos informáticos	3 informáticos PNP x 30 días	Costo/día	18000.00
Personal especializado en la elaboración de tutoriales de capacitación en uso de App.	2 informáticos PNP x 20 días	Costo/día	8000.00
Equipos informáticos utilizados para el diseño e implementación de la App	3 Pc	Valor de equipos cedidos	12000.00
Utilización del portal informático del Sistema de Gestión de la Carrera Policial	1 servidor	Valor del equipo cedido	
Total			38000.00
Costos de evaluación			
Llenado de formatos de evaluación	3 evaluadores x 1 hora	Costo/hora	105.00
Resumen			
Cantidad de Oficiales calificados por año			9855.00
Total costo de evaluación x Oficial			105.00
Total del costo anual de evaluación de los oficiales PNP			1034775.00
Costo de diseño e implementación			38000.00

Total general en el primer año			1072775.00
--------------------------------	--	--	------------

Elaboración propia



CONCLUSIONES

Mediante el estudio del presente trabajo de innovación se ha podido llegar a las siguientes conclusiones, respecto al problema planteado y sus soluciones:

1. El sistema actual de evaluación del desempeño del personal policial no refleja en la realidad el nivel de trabajo y eficiencia de la institución en el servicio policial que se le brinda a la sociedad, ya que existe un alto porcentaje de personal que tienen la más alta calificación, pero sin embargo los niveles de aceptación de la sociedad sobre la labor que cumple la institución en su conjunto son muy baja.
2. Existe un desalineamiento entre evaluación de desempeño y los otros procesos técnicos de la carrera policial que se relacionan con él, como son los otorgamientos de ascensos, asignación y reasignación de cargos, incentivos y permanencia en la institución del personal policial de la categoría de oficiales, lo cual incide directamente en su desempeño profesional y por ende tiene un significativo impacto en la sociedad.
3. Los instrumentos que se utilizan para calificar al personal se encuentran desfasados y no acordes con la política de Modernización de la Función Pública, teniendo estos reglamentos una antigüedad de 35 años y que se encontraban alineados en el contexto de la lucha antiterrorista y que para la actualidad no se aparejan con los enfoques de competencias institucionales y personales, con que se miden al personal en toda organización exitosa.
4. Es necesario que se formule el nuevo Reglamento de Evaluación de Desempeño del Personal PNP, conforme lo dispone la norma legal que rige este proceso.
5. Se propone cambiar el sistema de evaluación actual donde el jefe inmediato califica al evaluado, por un sistema más moderno aplicado con éxito en la mayoría de las organizaciones exitosas, como es el de evaluación 360 grados, para lo cual se generan nuevos formularios tomando en cuenta el enfoque en competencias

institucionales y personales, y que se apoyarán en un sistema informático, dentro de la plataforma informática de la Dirección de Recursos Humanos PNP que rige la Carrera Policial.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allens, Martha (2008). Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Ediciones Granica S.A.
- Cisneros, Juan (2015). Evaluación de los cursos de capacitación y su impacto en el desempeño policial en la dirección de policía fiscal de la Policía Nacional del Perú, efectuado por la Escuela de Educación Continua – Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina PNP, durante el primer semestre del año 2013. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/7143>
- Chuctaya, Sharmely (2020). La evaluación de 360 grados y la gestión del talento humano de la Policía Nacional del Perú. Tesis para optar el grado académico de Doctora en Administración. Universidad Nacional Federico Villarreal.
<http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/4498>
- Congreso de la República (2012). Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú.
- Decreto Supremo N° 016-2013-IN, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú. Lima Perú, 20 de diciembre de 2007. Recuperado de <https://bancopol.com/archivos/reglamento-decreto-legislativo-no-1149-ley-de-la-carrera-y-situacion-del-personal-de-la-policia-nacional-del-peru/>
- Directiva N° 002 -2014-SERVIR/GDSRH. Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas. Lima Perú, 12 de noviembre de 2014.

Recuperado de <https://vlex.com.pe/vid/resolucion-n-238-2014-543440650>

García, T. y Cano, M. (2013). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. IIESCA Ensayos. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Diario oficial el peruano. Lima Perú, 20 de diciembre de 2007. Recuperado de <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>

Ministerio del Interior (2021). Resolución Ministerial N° 0590-2021-IN. Aprueba el Perfil Policial Peruano.

Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 “Mariano Santos” (2019).

Pontificia Universidad Católica del Perú (2021). Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación. Tercera edición.

Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Decreto Supremo N° 016-2013-IN. Aprueban Reglamento del Decreto Legislativo N° 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú.

Santillán, Adriana (2021). Diseño de un modelo de evaluación integral de la gestión del talento humano de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL) para el 2018. Tesis para optar el grado de Magíster en Desarrollo de Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar-Ecuador.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7874/1/T3409-MDTH-Santill%C3%A1n-Dise%C3%B1o.pdf>

Tello, Miguel (2019). Rediseño del sistema de evaluación del desempeño policial, efectuado a los Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/16001>



ANEXOS

1. Explorando el espacio de la política. Identificando un tema de interés. Cadena de valor

La Policía Nacional del Perú es una de las instituciones tutelares del estado, reconocida constitucionalmente mediante el artículo 166 de la CPP que le asigna como finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras.

Para el cumplimiento de este mandato constitucional cuenta con personal de oficiales y suboficiales que después de un periodo de formación diferenciado egresan de sus respectivas escuelas pasando a engrosar las filas de la institución, asignándoseles empleo y cargo en los diferentes campos funcionales de la institución.

El trabajo que desempeña el personal policial pasa por un proceso anual de evaluación para medir y valorar su desempeño profesional y los logros alcanzados en el ejercicio de sus funciones, existiendo consenso en la importancia de su adecuada aplicación porque permite desarrollar estrategias para fomentar el desarrollo laboral del personal en búsqueda del cumplimiento eficiente de sus obligaciones.

El Decreto Legislativo N° 1149 - Ley de carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú (2012), señala que la evaluación del desempeño del personal es el procedimiento mediante el cual se mide y valora el desempeño profesional y logros en el ejercicio de las funciones de acuerdo al grado que ostenta y cargo que ocupa, en un período determinado. Asimismo, identifica y reconoce el aporte y compromiso del personal con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas para mejorar el desempeño en sus cargos y de la entidad.

En un escenario ideal, el resultado de este proceso adquiere un valor significativo y repercute directamente en el personal evaluado y en el producto que se le entrega a

la sociedad, ya que estos puntajes son utilizados dentro de un enfoque de meritocracia para recompensar al personal con ascensos, capacitaciones, reasignaciones o también para retroalimentar las competencias de aquellos que no cubran las expectativas y mejoren su desempeño.

En el escenario real y actual esto no se cumple porque tanto los oficiales y suboficiales vienen siendo calificados por sus jefes directos en línea de comando, con herramientas de gestión diferentes y desfasados, diferentes a lo establecido en la Ley de carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú, los cuales no permiten evaluar con criterios objetivos el desempeño profesional de cada integrante de la institución policial.

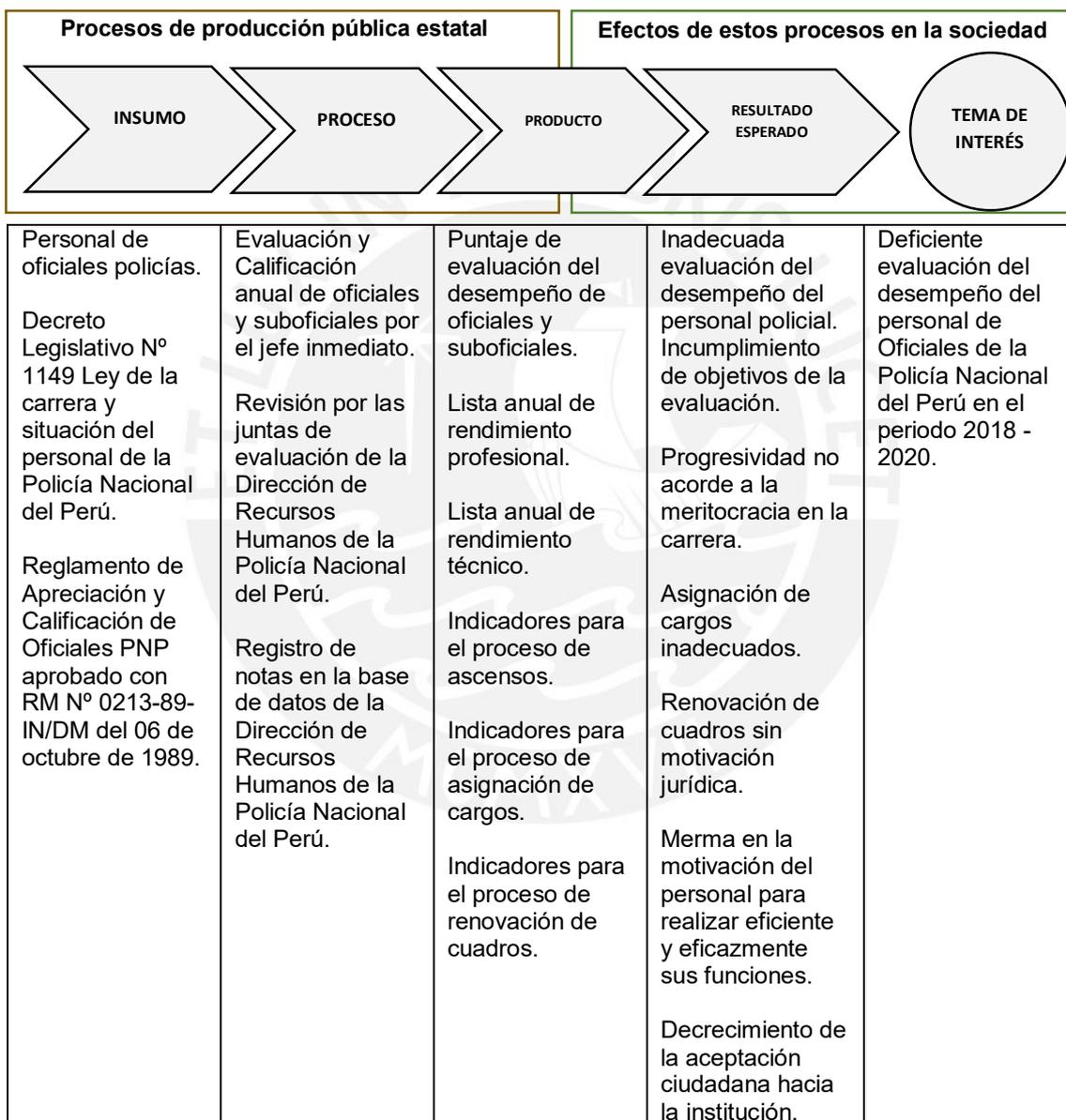
En base a información obtenida de la DIRREHUM PNP, se ha podido determinar que el 99 por ciento de los oficiales a nivel nacional ha obtenido el máximo atributo de Sobresaliente, por una práctica heredada de las ex instituciones (Guardia Civil, Guardia Republicana y Policía de Investigaciones) después del proceso de reorganización y unificación de las fuerzas policiales, que buscaba poner en igualdad de condiciones a los oficiales ante las diferencias en la forma de calificarlos, optando por la tendencia de la calificación más alta.

Sin embargo, el alto nivel de calificación existente en el personal policial no se encuentra en concordancia con el Informe sobre Seguridad Ciudadana realizado por el INEI realizado de junio a diciembre del 2020, que describe que el 21,6% de la población de 15 y más años de edad del área urbana a nivel nacional han sido víctimas de algún hecho delictivo; y con el informe de Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones, que ubica a la delincuencia como el segundo problema del país con un 41,8 % y el nivel de confianza en la PNP en 19 %.

Por lo descrito, se aprecia que el actual sistema de evaluación y calificación genera diferencias sustanciales entre los resultados reflejados en las notas, afectando los principios de meritocracia, igualdad objetividad y transparencia, incidiendo en el

desempeño profesional del personal policial en los diferentes campos ocupacionales de la institución, motivando descontento, desmotivación y malestar entre los efectivos policiales.

Cadena de valor



2. Matriz de consistencia de la arquitectura del problema

Dimensión de la arquitectura	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
Magnitud del problema en la institución policial	¿Cuántos efectivos policiales fueron evaluados en su desempeño de acuerdo a los lineamientos establecidos en la normativa vigente en el periodo 2018 – 2020?	Determinar la cantidad de efectivos policiales evaluados en su desempeño de acuerdo a los lineamientos establecidos en la normativa vigente en el periodo 2018 – 2020.	Se estima que el 99.5 % de efectivos policiales fueron evaluados en función a su desempeño en el periodo 2018 – 2020. Donde el 99% de efectivos policiales recibieron un atributo de sobresaliente (oficiales) y bueno (suboficiales).	Oficina de Telemática de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.	Revisión documental
El proceso de evaluación del desempeño	¿Cómo se desarrolla el proceso de evaluación del desempeño del personal policial en el periodo 2018 – 2020?	Describir el proceso de evaluación del desempeño del personal policial en el periodo 2018 – 2020	Se utiliza herramientas antiguas como el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales del año 1989 y la Directiva de Apreciación y Calificación del Personal de Suboficiales Policías y Especialistas de Servicios PNP del año 1994.	Oficiales que desempeñan diversos cargos en la estructura orgánica de la institución policial.	Revisión documental Entrevistas
Actores que participan en el proceso de evaluación	¿Cuáles son los actores que participan en el proceso de evaluación del desempeño del personal policial en el periodo 2018 – 2020?	Identificar a los actores que participan en el proceso de evaluación del desempeño del personal policial en el periodo 2018 – 2020.	La totalidad de los efectivos policiales en situación de actividad, los jefes inmediatos de cada uno de ellos, los jefes de las diferentes unidades orgánicas de la institución de todos los niveles y, la Dirección	Decreto Legislativo N° 1149 Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú. Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales PNP aprobado con RM N° 0213-89-	Revisión documental

			de Recursos Humanos como la entidad responsable de que las evaluaciones se realicen en la oportunidad y en las formas establecidas en la norma legal correspondiente.	IN/DM del 06 de octubre de 1989. Directiva de Apreciación y Calificación de Suboficiales PNP. Nro. 54-94-DGPNP/ DIPLAD. DP de JUL94.	
--	--	--	---	--	--



3. Marco normativo

- **Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021”.**

Este plan se basa en la necesidad de avanzar y afianzar la gobernabilidad democrática y la búsqueda de la eficiencia en la administración pública. Se encuentra enfocado en el desarrollo humano y busca potenciar las capacidades de las personas, el pleno goce de sus derechos y el incremento de sus oportunidades para mejorar su nivel de vida.

- **Políticas Públicas del Acuerdo Nacional.**

Definen lineamientos para afianzar la gobernabilidad democrática del país y un estado eficiente.

- **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.**

Identifica las deficiencias en los procesos que forman parte de la gestión pública del país, describiendo la necesidad de que las entidades públicas del estado orienten sus esfuerzos en modernización de la gestión pública en un enfoque para resultados que se refleje en el desarrollo del país, el bienestar colectivo de la ciudadanía, mejorando el nivel de vida del ciudadano.

- **Decreto Legislativo N° 1267.- Ley de la Policía Nacional del Perú.**

Establece y norma la estructura, organización, competencias, funciones y atribuciones de la Policía Nacional del Perú, así como sus regímenes especiales.

- **Decreto Legislativo N° 1149.- Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú.**

Norma la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú, con el propósito de garantizar el desarrollo personal, profesional y técnico de sus integrantes, para el cumplimiento de los objetivos institucionales al servicio de la sociedad.

- **Decreto Supremo N° 026-2017-IN**

Aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, el mismo que consta de Dos (02) Títulos, Nueve (09) Capítulos, Cinco (05) Subcapítulos, Doscientos Cuarenta (240) Artículos y Doce (12) Disposiciones Complementarias Finales.

- **Decreto Supremo N° 016-2013-IN**

Aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1149, Ley de la carrera y situación del personal Policía Nacional del Perú, el mismo que consta de Tres (3) Títulos, Dieciocho (18) Capítulos y Ciento cuatro (104) Artículos.

- **RM N° 0213-89-IN/DM**

Aprueba el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

- **RM N° 1742-2019-IN**

Aprueba el Mapa de Procesos Nivel 0 de la Policía Nacional del Perú.

- **RM N° 0104-2021-IN**

Aprueba las Bases para el Fortalecimiento y la Modernización de la Policía Nacional del Perú.

- **RGC N° 136-2019-COMGEN/EMG-PNP**

Aprueba el Plan Estratégico de la Policía Nacional del Perú 2018 - 2021.

- **RGC N° 041-2020-CGPNP/EMG**

Aprueba Lineamientos Metodológicos para la articulación del Planeamiento Institucional con el Nivel Operativo Misional de la Policía Nacional del Perú.

- **RGC N° 0064-2020-CGPNP/EMG**

Aprueba Directiva estableciendo “Lineamientos para la implementación de la Gestión por Procesos de la Policía Nacional del Perú.

- **RGC N° 031-2021-CG-PNP/EMG**

Aprueba el Manual de Procesos del Proceso Estratégico “03 Desarrollo Institucional” de la Policía Nacional del Perú.

- **Directiva Nro. 54-94-DGPNP/DIPLAD.DP**

Dicta disposiciones unificando criterios para la correcta aplicación de los procedimientos en la Apreciación y Calificación del Personal de Suboficiales Policías y Especialistas de Servicios de la Policía Nacional del Perú.



4. Guía de entrevista

ENTREVISTA

Objetivo

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer su opinión sobre el proceso anual de apreciación y calificación del personal policial; en aspectos relacionados al diseño como está estructurado, el modelo aplicado, las fases que sigue su aplicación, los indicadores establecidos, las herramientas o instrumentos empleados, la puntuación establecida y, si sus resultados cumplen con los objetivos de la evaluación del desempeño profesional de aportar criterios objetivos para los procesos de ascenso, asignación de cargos, otorgamiento de incentivos y la permanencia en la institución.

Preguntas:

1. **¿Cuántos años de servicio en la institución?**

2. **¿Qué cargo desempeña actualmente?**

3. **¿Considera que el servicio policial cubre las expectativas de los ciudadanos?**

4. **¿Cómo aprecia el desempeño profesional del personal de oficiales policías?**

5. **¿Cuál es su opinión sobre el proceso anual de apreciación y calificación del personal de oficiales policías?**

6. **¿Participa del proceso anual de apreciación y calificación del personal de oficiales policías?**

7. **¿Considera si las herramientas o instrumentos empleados son adecuadas para el proceso de calificación?**

8. **¿Considera si los factores de apreciación y calificación, están alineados con los objetivos y metas institucionales?**

9. **¿Considera si su diseño y modelo actual aportan criterios objetivos para los procesos de otorgamiento de incentivos, ascensos, asignación de cargos y renovación de cuadros?**

10. **¿Qué recomendaciones plantearía para mejorar el actual modelo de apreciación y calificación anual del personal de oficiales policías?**

5. Competencias requeridas

• Competencias generales

Están referidas a las competencias que la institución requiere de sus integrantes para lograr el cumplimiento de sus objetivos, comprende las habilidades, actitudes, valores y el desempeño efectivo e idóneo del trabajo policial.

Como resultado de la encuesta efectuada al personal policial, se identificaron las siguientes competencias genéricas:

- Liderazgo
- Pensamiento crítico
- Innovación
- Efectividad y empatía
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Adaptabilidad

• Competencias específicas

Están referidas a las competencias propias de la función que realiza cada uno de los integrantes de la institución para conseguir la máxima efectividad en el cargo asignado, comprende conocimiento y aptitudes.

Como resultado de la encuesta efectuada al personal policial, se identificaron las siguientes competencias específicas:

- Disciplina por convicción
- Identidad doctrinal
- Condición física y salud mental
- Gestión policial de la problemática social
- Servicio a la comunidad
- Uso de la fuerza con respeto de los Derechos Humanos
- Metodología de la investigación criminal

- Función guiada con inteligencia
- Adaptabilidad a nuevas tecnologías
- Equidad frente a la diversidad



6. Ficha de evaluación

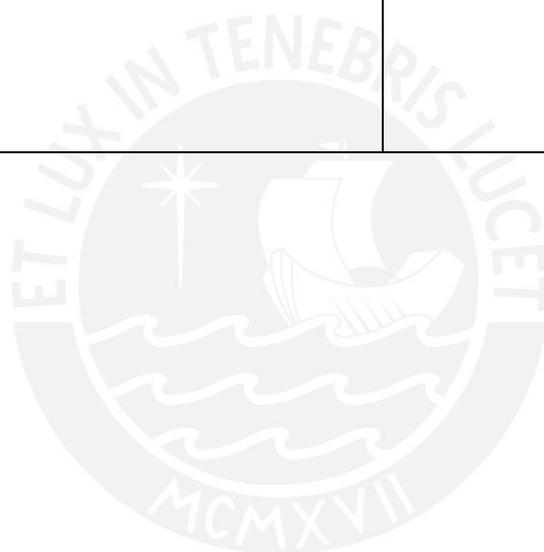
FICHA DE EVALUACION ANUAL										
				Periodo de evaluación				Fecha de evaluación		
				Del	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
				Al	Día	Mes	Año			
Datos del evaluado:										
Grado:										
Nombres y Apellidos:										
Unidad y Sub Unidad										
Cargo:										
Datos del evaluador:										
Grado:										
Nombres y Apellidos:										
Unidad y Sub Unidad										

Cargo:						
Relación con el evaluado:						
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
	1	2	3	4	5	
Liderazgo						
Innovación						

Trabajo en equipo						
Integridad						
Disciplina						
Servicio a la comunidad						

Condición física						
NOTA FINAL						
ATRIBUTO			PUNTAJE			
Sobresaliente						
Muy bueno						
Bueno						
Regular						
Deficiente						
CONFORMIDAD						
EVALUADO			SUPERIOR DEL EVALUADOR			

EVALUADOR	



7. Formato de Evaluación Anual de Oficiales PNP

POLICIA NACIONAL DEL PERU

AÑO:

UNIDAD:

HOJA ANUAL DE APRECIACION Y CALIFICACION DEL OFICIAL DE LA PNP

INFORME GENERAL

1. Apellidos y nombres:
2. Jerarquía:
3. Fecha del último ascenso:
4. Apreciado desde el:
- hasta el:

INFORMACION ESPECIAL

5. Actos o hechos importantes apreciados durante el período:
6. Comisiones o trabajos especiales que han realizado durante el período, así como los estudios que siga, que nosean a tiempo completo, tanto Institucionales con extra-Institucionales.
7. Cargos desempeñados en la Dependencia, Unidad o Centro durante el período de calificación, con indicación de tiempo en meses, en orden cronológico.
8. Días de inasistencia durante el período:

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

9. Deméritos:

OFICIAL DE CONTROL:

Nota Promedio:

(en letras)

(en cifras)

Vº Bº Y/U OBSERVACIONES DEL OFICIAL DE CONTROL

Fecha

Firma

OFICIAL CALIFICADO:

Tomo conocimiento de mi Nota:

Conforme

No Conforme

Fecha

Firma

RESOLUCION DE LA JUNTA REVISORA

NOTA:

(en letras)

(en cifras)

FIRMA DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA REVISORA

PRESIDENTE

VOCAL

VOCAL

SECRETARIO

INFORME DE CALIFICACION PROFESIONAL

I.	FACTOR C. PERSONALES	1ra.Calificación	2da.Calificación
	(Para todos los Oficiales de Cmdte. a Alférez)		
	COMPRENSION CULTURA GENERAL INICIATIVA E INGENIO EXPRESION ESPIRITU DE SUPERACION CARÁCTER MORALIDAD Y HONRADEZ ENTEREZA SOCIABILIDAD PRESENCIA CAPACIDAD FISICA		
	SUB TOTAL:		
II	FACTORES C. PROFESIONALES	1ra.Calificación	2da.Calificación
	(Excepto los que estudian a tiempo completo)		
	APTITUD PARA EL MANDO ADMINISTRACION ASESORAMIENTO CONTROL Y SUPERVISION EJECUCION Y/O CUM.DE TAREAS PERSEVERANCIA RESPONSABILIDAD COOPERACION ASISTENCIA PUNTUALIDAD DISCIPLINA		
A	SOLO PARA OFICIALES QUE DESEMPEÑAN CARGOS OPERATIVOS	1ra.Calificación	2da.Calificación
	CAPACIDAD POLICIAL PROFESIONAL		

	TINO Y TACTO EN SUS INTERVENCIONES EQUIDAD Y JUSTICIA		
	SUB TOTAL:		
B	SOLO PARA OFICIALES QUE DESEMPEÑAN CARGOS ADMINISTRATIVOS	1ra.Calificación	2da.Calificación
	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DELEGACION DE FUNCIONES CALIDAD DE TRABAJO		
	SUB TOTAL:		
C	SOLO PARA OFICIALES QUE SE DESEMPEÑAN COMO INSTRUCTORES	1ra.Calificación	2da.Calificación
	CAPACIDAD EDUCATIVA COMUNICACION ACTITUD CON LOS ALUMNOS		
	SUB TOTAL:		
D	SOLO PARA OFICIALES DE SERVICIOS Y PERSONAL AUXILIAR	1ra.Calificación	2da.Calificación
	CAPACIDAD EN LA ESPECIALIDAD RENDIMIENTO CONOCIMIENTOS POLICIALES		
	SUB TOTAL:		
E	SOLO PARA OFICIALES QUE ESTUDIAN A TIEMPO COMPLETO	1ra.Calificación	2da.Calificación
	APRENDIZAJE RENDIMIENTO ACADEMICO ENTUSIASMO COOPERACION COMPORTAMIENTO RESPONSABILIDAD ASISTENCIA PUNTUALIDAD DISCIPLINA		

	SUB TOTAL:		
II I	FACTORES INHERENTES AL CARGO	1ra. Calificación	2da. Calificación
	AMBIENTE Y/O CONDICION DE TRABAJO RIESGOS SACRIFICIO		
	SUB TOTAL:		
	TOTAL:		
I V	DEMERITOS	1ra. Calificación	2da. Calificación
	SANCIONES ADMINISTRATIVAS O JUD. PARCIALIDAD COMO CALIFICADOR ACTITUD CONTR. A LA UNIF. POLICIAL		
	TOTAL:		
	TOTAL, FINAL		

RESUMEN DE CALIFICACION

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

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

8. Sistema Cualitativo y Cuantitativo

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

- Considerar a todos los Oficiales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Falsea la verdad, no reconoce sus errores, evade su responsabilidad en otras personas.	Demuestra ambigüedad en sus actos, pocas veces acepta su responsabilidad, sólo la acepta por imposición.	Se rectifica en caso de error. Es veraz para afrontar su responsabilidad.	Demuestra integridad, reconoce un error, aunque ello lo perjudique, incapaz de falsear la verdad.	Demuestra fortaleza espiritual y rectitud en sus acciones. Es confiable y digno de credibilidad.
P: 1	P: 1.5	P: 2	P: 2.5	P: 3

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

Elude las reuniones	Carácter introvertido,	Conoce y aplica	Demuestra	Participa voluntaria y
---------------------	------------------------	-----------------	-----------	------------------------

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

P: 1

P: 1.5

P: 2

P: 2.5

P: 3

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

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

P: 2

P: 2.5

P: 3

P: 3.5

P: 4

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

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

P: 1

P: 1.5

P: 2

P: 2.5

P: 3

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

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

Escasa aptitud para dirigir e influir; no inspira confianza en sus subordinados.	Da mucha importancia a la rutina del trabajo. No conduce adecuadamente al personal. Sus órdenes se ejecutan	Persuade y conduce apropiadamente a sus subordinados. Se interesa por elevar la moral del personal.	Demuestra condiciones para dirigir y conducir a sus subordinados, obtiene fácilmente confianza, obediencia y	Demuestra gran habilidad para persuadir y conducir personas. Goza de ascendencia sobre sus subordinados. Influye en el personal
--	---	---	--	---

sólo por razón de su autoridad.

respeto. Emite órdenes acertadas, supervisa y controla su ejecución.

P: 2

P: 2.5

P: 3

P: 3.5

P: 4

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

Escasa preparación administrativa, falta de interés, técnicas, procedimientos y disposiciones.

Aplica con dificultad la técnica, procedimientos y disposiciones administrativas. Se confía en sus subalternos.

Conoce las disposiciones, técnicas y procedimientos administrativos, relativos únicamente al cargo que ocupa.

Aplica adecuadamente las técnicas, disposiciones y procedimientos administrativos. Se actualiza permanentemente.

De amplios conocimientos en la Ciencia Administrativa, se mantiene actualizado. Demuestra interés en aplicar nuevas técnicas para el mejoramiento de la organización.

P: 2

P: 2.5

P: 3

P: 3.5

P: 4

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

Indiferente a la responsabilidad del Superior, evita asesorar.

No asesora por falta de conocimientos adecuados.

Asesora en forma adecuada sólo cuando es requerido.

Asesora en forma adecuada y oportuna. Demuestra iniciativa para asesorar.

Asesora adecuada, oportuna y eficientemente en todo momento

P: 1

P: 1.5

P: 2

P: 2.5

P: 3

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

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

P: 1

P: 1.5

P: 2

P: 2.5

P: 3

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

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

P: 1

P: 1.5

P: 2

P: 2.5

P: 3

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

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

P: 0.5 P: 1 P: 1.5 P: 2 P: 2.5

RESPONSABILIDAD. - Evaluar su actitud frente a las consecuencias derivadas de su trabajo u obligaciones.

Por temor a la responsabilidad consulta hasta los casos más simples. Eventualmente actúa en situaciones normales, rehuye la responsabilidad. Actúa por temor a la responsabilidad, requiere supervisión y control. Normalmente se preocupa por el trabajo que realiza y asume su responsabilidad. Actúa por convicción sin necesidad de supervisión y control. Asume responsabilidades.

P: 2 P: 2.5 P: 3 P: 3.5 P: 4

COOPERACION. - Evaluar la capacidad para realizar trabajos en equipo.

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

P: 0.5 P: 1 P: 1.5 P: 2 P: 2.5

ASISTENCIA. - Evaluar los días de ausencia justificada sin contar las vacaciones o permisos a cuenta de ellos, o por actos o consecuencia del servicio.

Frecuentemente llega con retraso al desempeño de sus labores. Ha dejado de asistir al desempeño de sus labores dando excusas razonables; por no más de 24 días. Ha dejado de asistir a su trabajo por permisos, enfermedad u otros motivos, por no más de 12 días. Registra buena asistencia, ha faltado por menos de 6 días por motivos razonables. 100% de asistencia durante el año a su trabajo.

P: 1 P: 1.5 P: 2 P: 2.5 P: 3

PUNTUALIDAD. - Considerar la oportunidad con que llega al desempeño de sus funciones.

Frecuentemente llega retrasado al desempeño de sus funciones. Registra faltas de puntualidad sin motivo justificado. Pocas veces ha llegado con retraso. Es muy puntual en su asistencia al desempeño de sus funciones. 100% de puntualidad, no registra llegadas tardes a sus labores.

P: 1 P: 1.5 P: 2 P: 2.5 P: 3

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

Es renuente a la observancia y/o Tiende a la indisciplina, proclive Tiene concepto de disciplina y se Demuestra ser disciplinado y se Actúa por convicción y cumple

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

III. FACTORES INHERENTES AL CARGO.

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

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

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

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

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

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

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

CUALIDADES ACADEMICAS SOLO PARA OFICIALES QUE ESTUDIAN A TIEMPO COMPLETO.

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

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

RENDIMIENTO ACADEMICO. - Considerar su evaluación como estudiante.

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

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

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

COOPERACION. - Considerar su capacidad para trabajos de grupo.

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

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

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

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

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

ASISTENCIA. - Considerar las faltas a clases.

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

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

Frecuentemente llega a sus clases después de la hora indicada.	Algunas veces ha llegado tarde por causas justificadas.	ha	Pocas veces ha llegado tarde y sus excusas han sido justificadas.	ha	Es puntual, excepcionalmente ha llegado fuera de la hora.	Excelente puntualidad, nunca ha llegado tarde.
P: 1	P: 2		P: 3		P: 4	P: 5

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

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

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

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

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

desempeñarse en
cargos superiores.

P: 1

P: 2

P: 3

P: 4

P: 5

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

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

P: 1

P: 2

P: 3

P: 4

P: 5

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

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

P: 1

P: 2

P: 3

P: 4

P: 5

CUALIDADES ESPECIFICAS SOLO PARA OFICIALES QUE TRABAJAN COMO INSTRUCTORES.

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

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

método para la disertación, planifica enseñanza. sus clases.

enseñanza, formula planes con desarrollo lógico en sus clases.

P: 1

P: 2

P: 3

P: 4

P: 5

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

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

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

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

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

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

P: 1

P: 2

P: 3

P: 4

P: 5

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

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

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

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

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

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

P: 1

P: 2

P: 3

P: 4

P: 5

CUALIDADES ESPECIFICAS SOLO PARA OFICIALES QUE TRABAJAN EN UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

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

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

P: 1

P: 2

P: 3

P: 4

P: 5

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

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

P: 1

P: 2

P: 3

P: 4

P: 5

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

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

P: 1

P: 2

P: 3

P: 4

P: 5



CUALIDADES ESPECIFICAS SOLO PARA OFICIALES DE SERVICIO Y PERSONAL AUXILIAR.

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

<p>Descuidado en su preparación, no tiene interés por mejorar, carece de experiencia.</p>	<p>Indiferente a los problemas de su especialidad demuestra alguna experiencia.</p>	<p>De conocimientos aceptables, tiene experiencia y se mantiene informado.</p>	<p>Demuestra conocimientos y experiencia en su especialidad se mantiene informado.</p>	<p>Ha participado en eventos relacionados con su profesión con resultado meritorio. Demuestra conocimiento y experiencia.</p>
P: 1	P: 2	P: 3	P: 4	P: 5

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

<p>Su desempeño es limitado insuficiencia. Demuestra falta de responsabilidad.</p>	<p>Demuestra negligencia en algunos actos en el desempeño de sus labores. Requiere supervisión y control.</p>	<p>Cumple normalmente con las obligaciones de su cargo, generalmente a satisfacción.</p>	<p>Activo, asesora oportunamente, acusa un buen rendimiento profesional.</p>	<p>Preocupado en mejorar y solucionar los problemas de su especialidad.</p>
P: 1	P: 2	P: 3	P: 4	P: 5

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

<p>Demuestra escasa preparación y conocimiento de las normas que regulan la organización, dificultando su contribución en dicha área.</p>	<p>Demuestra conocimientos elementales de las normas que regulan la Institución. Trata de superarse.</p>	<p>Posee conocimientos aceptables de las normas que regulan la Institución. Demuestra interés por mantenerse informado.</p>	<p>Conoce las normas que regulan la Institución y contribuye acertadamente con sus conocimientos profesionales en la solución de los problemas.</p>	<p>Posee experiencia y conocimiento de las normas que regulan la Institución. Se actualiza permanentemente en su especialidad y contribuye con acierto en la resolución de los problemas.</p>
P: 1	P: 2	P: 3	P: 4	P: 5