

V2. Mejoramiento del Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales Superiores y Subalternos de la Policía Nacional del Perú

por Ato Y Calla

Fecha de entrega: 02-dic-2022 04:53p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1969606542

Nombre del archivo: TI_-_Carlos_Ato_Walter_Calla_2da._versi_n.pdf (815.08K)

Total de palabras: 18282

Total de caracteres: 102550

1
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ
Escuela de Posgrado**



**“Mejoramiento del Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales
Superiores y Subalternos de la Policía Nacional del Perú”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS.**

AUTORES

Carlos Augusto Ato Morales

Walter Octavio Calla Delgado

1

ASESOR

Dr. Juan Arroyo Laguna

Lima – Perú

2020

Resumen

El proyecto de innovación aborda el problema de la administración de recursos humanos de la Policía Nacional del Perú [PNP], habiéndose definido el problema que viene aquejando a la PNP en la asignación anual de Oficiales Superiores y Subalternos (desde Alférez a Coronel), que es la inoportuna asignación de cargos de dichos Oficiales PNP.

En el capítulo I del presente Proyecto de innovación se realizó la definición y la descripción del problema a estudiar: La Inoportuna asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP durante el periodo 2018-2019, determinándose su marco conceptual, arquitectura y marco institucional y normativo.

En el capítulo II, las causas del problema fueron identificadas, usándose el método de la espina de Ishikawa, identificando sus causas principales como son: el deficiente planeamiento de recursos humanos, el favoritismo y la descoordinación de la Unidades que ejecutan los procesos técnicos en la PNP. Se seleccionó la causa que obtuvo mayor puntaje: Deficiente planeamiento en la gestión de recursos humanos en la PNP, siendo la Unidad responsable la Dirección de Recursos Humanos [DIRREHUM] de la PNP.

Este deficiente planeamiento en la gestión de recursos humanos en la PNP es la causa principal que viene ocasionando el problema de la inoportuna asignación de cargos de Oficiales en la PNP, ya que la asignación de cargos es un proceso técnico que se da en forma anual y debe planificarse con antelación para lograr que los Oficiales PNP sean asignados en sus cargos los primeros días de enero de cada año.

En el Capítulo III, se diseñó un prototipo de alta resolución que constituye una Directiva que regule el mapa de ² proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP, estableciéndose tres fases: Fase inicial (Setiembre): Fase intermedia (Setiembre-octubre), y Fase final y de ejecución (noviembre-diciembre). En cada una de estas fases se ha establecido etapas de cumplimiento obligatorio con un cronograma de actividades para realizar el planeamiento de los recursos humanos y lograr ² la asignación de cargos en forma oportuna en la PNP.

¹ Abstract

This innovation project addresses the problem in Human Resources Management of the Peruvian Police Institution (PNP), after defining the problem that has been afflicting the PNP in the annual assignment of Superior and Subaltern Officers (from the Second Lieutenant to Colonel) to their positions, which is the inopportune assignment of officers.

In Chapter I, of this Innovation Project, the problem to be studied was defined and described as: The inopportune assignment of Superior and Subaltern Officers of the PNP for 2018 and 2019, defining its conceptual framework, architecture, and institutional and regulatory framework.

³²
In Chapter II, the causes of the problem were identified using the Ishikawa fishbone method. Its main causes were determined as deficient planning of Human Resources, Favoritism, and Lack of Coordination of the PNP Departments that execute the technical processes. The cause that obtained the highest score was chosen: Deficient Planning of the PNP Human Resources, with the responsible Department being the Human Resources Directorate (DIRREHUM).

³³
Deficient Planning in the PNP Human Resources Management is the main cause of the problem of the inopportune assignment of officers, due to the assignment of officers is a technical process that occurs annually and must be planned in advance to ensure that PNP Officers are assigned to their positions each year in the first days of January.

In Chapter III, a Directive model was designed to establish regulations for the PNP Officers assignment process, defining three phases: Initial phase

(September), Intermediate phase (September-October), and Final phase & Execution (November-December). In each of these phases, mandatory stages were determined with a schedule of activities to carry out the Human Resources Planning in order to achieve an opportune Officers assignment in the PNP.

2 Índice

Resumen	ii
Abstract	iv
Índice.....	vi
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Introducción.....	x
Capítulo 1 Definición y Descripción del Problema.....	1
1.1 Redacción Formal del Problema	8
1.2 Marco Conceptual de Problema.....	9
1.2.1 Definición de conceptos claves del problema.	9
1.3 Arquitectura del problema	13
1.4 Marco Normativo e Institucional del Problema.....	17
1.4.1 Marco normativo	17
1.4.2 Marco Institucional	17
Capítulo II Causas del Problema.....	19
2.1 Marco Teórico sobre las Causas del Problema.....	19
2.1.1 Causa1: El deficiente planeamiento de la gestión de recursos humanos en la PNP.....	19
2.1.2 Causa 2: Inadecuada coordinación de unidades responsables.....	23
2.1.3 Causa 3: Procesos de selección influidos por el favoritismo.. ..	25
Capítulo III Diseño del prototipo	31
3.1 Problema Reformulado y Desafío de Innovación.....	31
3.2 Experiencias previas para hacer frente al Desafío de Innovación.....	32
3.3 Concepto Final de Innovación.....	34
3.3.1 Conceptualización de la nueva idea.	38
3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación.	39
3.4 Prototipo Final de la innovación	40

3.4.1 Diseñar y testear el prototipo.....	41
3.4.2 Definición de los niveles de prototipado.....	43
3.4.3 Pasos para el testeo del prototipo.....	46
3.5 Presentación de Prototipo Final.....	48
Capitulo IV Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo ..	56
4.1 Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo.....	56
4.2 Análisis de Deseabilidad.....	57
4.3 Análisis de la factibilidad.....	58
4.4 Análisis de Viabilidad.....	60
Conclusiones.....	62
Bibliografía.....	66
Anexos.....	68

Lista de tablas

Tabla 1 ³ Elementos del problema a nivel de tema de producto.....	8
Tabla 2 ³ Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público	15
Tabla 3 ² Marco normativo frente al problema identificado	17
Tabla 4 Marco institucional frente al problema identificado	17
Tabla 5 Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público	29
Tabla 6 ¹ Agrupamiento de ideas.....	36
Tabla 7 Priorización del grupo de ideas	37
Tabla 8 Descripción del bosquejo del concepto	38
Tabla 9 Descripción del concepto	39
Tabla 10 Diferencias entre prototipado y pilotaje	42
Tabla 11 Definición de los niveles de prototipado	43
Tabla 12 Pasos para el testeo del prototipo	46
Tabla 13 ² Directiva del proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP	49
Tabla 14 ⁴ Cronograma de actividades para el proceso de asignación de cargos para oficiales	54

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama de espina de pescado.....	30
Figura 2. Problema reformulado.....	31
Figura 3. Desafío de innovación.....	32
Figura 4. Proceso de testeo del prototipo	45
Figura 5. Proceso de testeo del prototipo	56
Figura 6. Definición y ejemplos de preguntas sobre deseabilidad, factibilidad y viabilidad.	57

Introducción

La PNP tiene como principal objetivo, de acuerdo con ¹ el art. 166 de la ² Constitución Política, la garantía, el mantenimiento y el restablecimiento del orden interno, además de investigar, combatir y prevenir la comisión de delitos.

Con la finalidad de cumplir sus funciones constitucionales, la PNP cuenta con recursos humanos para prestar servicios en todo el Perú, ejerciendo funciones de acuerdo a sus especialidades (Investigación Criminal, ² Orden y Seguridad, Criminalística, Inteligencia y Control Administrativo Disciplinario), asimismo dentro de sus Recursos Humanos se cuenta con las categorías ⁵ de Oficiales y Suboficiales de Armas y de Servicios.

Anualmente la PNP, gestiona sus recursos humanos mediante siete procesos técnicos: ² inicio de la carrera; capacitación, especialización y perfeccionamiento; empleo y cargo; evaluación del desempeño; incentivos; ascensos; y término de la carrera. Esto ocasiona, anualmente, el retiro de algunos oficiales y suboficiales (bien por renovación de los cuadros, por su propia solicitud o por mandato de la ley), que otros asciendan al grado superior inmediato, otros ingresen a la Escuela de Posgrado [ESPOGRA] PNP, y otros egresen de las escuelas de formación, lo que deviene en un movimiento anual de oficiales y suboficiales.

El problema de las asignaciones inoportunas de cargos se presenta, en los oficiales de armas, en los grados que van del alférez al de coronel. Dichas asignaciones se ejecutan anualmente en forma tardía a sus diversas unidades de destino. Generalmente, se programa para el mes de febrero.

Esta inoportunidad en la asignación de cargos ocasionaría un perjuicio a la eficiencia del servicio policial a la ciudadanía del territorio nacional, ya que los oficiales de armas ocupan cargos de jefes de Región, jefes de Divisiones de ⁸ Orden y Seguridad e Investigación Criminal, jefes de Departamentos de Unidades Especializadas y Comisarios. Asimismo, ellos deben participar en la conformación de ¹⁰ los Comités Regionales [CR], Comités Provinciales [CP] y Comités Distritales [CD] de Seguridad Ciudadana [SC] y en el diseño de planes de SC en enero de cada año.

De igual manera, los coroneles de armas son asignados, a nivel nacional, como jefes de administración de las unidades ejecutoras, las cuales deben formular y ejecutar el plan anual de contrataciones durante el primer trimestre de cada año, con la finalidad de cumplir con las metas de ejecución de gasto impuestas por el MEF.

Este problema en la manera de gestionar los recursos humanos se debería a una deficiente planificación en la Dirección ² de Recursos Humanos de la PNP, debiéndose incidir en el tiempo de la asignación, el cual debería de realizarse cada año, a principios de enero, con la finalidad de que los oficiales PNP se incorporen oportunamente a sus unidades y se mejore la calidad del servicio policial y la gestión administrativa de la institución.

Capítulo 1

Definición y descripción del problema

² La PNP es una Institución tutelar del Estado, con mucha relevancia para cumplir los fines del Estado Peruano, es decir, para garantizar un verdadero Estado constitucional y una democracia equilibrada; responde, por lo tanto, a su objetivo fundamental, el cual ha sido fijado en la Constitución Política y su artículo 166. Esta institución apoya, sin dudas, al desarrollo nacional, pues garantiza el resguardo ¹⁸ de la población y la protección, en primera línea, de sus derechos humanos.

El planeamiento de los recursos humanos, de acuerdo con Chiavenato (2000), comprende un proceso de decisiones sobre los recursos humanos que se necesitan para lograr los objetivos trazados en una organización en un determinado período. Así, ⁴⁰ los recursos humanos son uno de los insumos más importantes con que cuentan las Organizaciones modernas para cumplir su misión y visión Institucional. Es de vital importancia que este insumo sea administrado y gestionado con una debida planificación que incluya su selección, preparación, capacitación, especialización, profesionalización, perfeccionamiento y asignación de cargos en forma oportuna, teniendo en cuenta todos estos aspectos para mejorar el servicio policial, tanto en la Investigación Criminal, Inteligencia, Prevención y Orden Publico, Criminalista, Administración y Control Administrativo Disciplinario, servicio policial que debe estar enfocado en mejorar la SC, reducción de tasa de Victimización, tasa de Percepción de Inseguridad ciudadana, con lo cual se generará Valor Público e impactará de manera positiva sobre vida de la ciudadanía.

La PNP gestiona sus recursos humanos de la siguiente manera: organiza procesos para seleccionar personal (mediante la admisión ³⁸ a las escuelas de formación de oficiales y suboficiales), capacita y brinda especializaciones (mediante ¹⁰ la escuela de educación continua), perfecciona (a través de la ESPOGRA) y asigna cargos de oficiales generales, superiores y subalternos.

Los cuatro procesos mencionados en el párrafo anterior se realizan anualmente y su gestión y planeamiento son interrelacionados de acuerdo a las funciones asignadas a ³ la Escuela Nacional de Formación Profesional [ENFPP], responsable de gestionar el proceso de admisión a la ESPOGRA y ¹ la Dirección de Recursos Humanos de la PNP [DIRREHUM] que gestiona los procesos de ascensos, renovación y asignación de cargos.

De acuerdo al DL 1149 Ley de Carrera de la PNP (2012), los oficiales superiores y subalternos que logren ocupar una vacante en la ESPOGRA y también los que se encuentren inscritos dentro del cuadro de mérito de ascensos al grado inmediato superior no podrán ser considerados dentro del Proceso de Renovación de Cuadros. De esto podemos colegir que para la ejecución del Proceso de Renovación, se deben ejecutar con anterioridad los Procesos de Ascenso y Admisión a la ESPOGRA; y para la gestión del Procesos de Asignación de Cargos se debe ejecutar primero el de Renovación de Cuadros, para este último proceso se deben haber ejecutado oportunamente todos los anteriores procesos, para poder gestionar oportunamente y tener la información de las relaciones de Oficiales que ascienden, que han ingresado a la ESPOGRA y que pasa a ¹ retiro por Renovación de Cuadros.

Entonces, para que los procesos de RRHH de la PNP que implican planificar y gestionar se realicen de manera correcta, todos los pasos antes mencionados deben ejecutarse oportuna y eficientemente. La razón es la siguiente: el proceso para asignar los cargos es el último en ser gestionado y debe llevarse a cabo de manera oportuna y correcta para cumplir con un servicio policial eficiente.

El Decreto Legislativo 1149 establece la necesidad de la PNP de contar con un sistema normativo que garantice el ingreso, la permanencia, la progresión y el término de sus integrantes, que permita asegurar su proyecto de vida profesional y regular su situación de acuerdo a su grado, categoría, clasificación, jerarquía, empleo y cargo; para revalorar las funciones de la policía, mejorar la calidad de sus servicios prestados y generar valor público.

Se definirá el tema de Interés como: **Deficiente Administración de recursos humanos de Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP, en el periodo 2018 al 2019.**

Identificación de la cadena de valor. La DIRREHUM de la PNP es la responsable de la realización anual ³ del Proceso Técnico de Asignación de cargos para Oficiales Superiores y Subalternos de Armas y de Servicios, para lo cual la ² Comandancia General de la PNP [COMGEN de la PNP], emite la Directiva respectiva que regula dicho Proceso Técnico, estableciendo las tareas y las actividades de las Unidades y Órganos de Apoyo Policial y Administrativo (Dirección de Telecomunicaciones e Informática, Inspectoría General, Dirección de Inteligencia) y, a la vez, designa la Junta General de Cambios de Colocación, que se encarga de asignar los cargos de los oficiales PNP.

Durante la ejecución de dicho proceso, se ha identificado la siguiente **CADENA DE VALOR**, conformada por lo siguiente:

INSUMOS:

- 9,805 Oficiales Superiores y Subalternos PNP ² de Armas y de Servicios: cantidad total de oficiales activos de la PNP, entre superiores y subalternos, con cargo y empleo, y que no registran impedimentos para asumir cargos.
- Cuadro de Organización (relación de los cargos existentes en la PNP).
- Cuadro de Personal (relación de los grados que le corresponden a cada Unidad PNP).
- Clasificador de Cargos (Ordena el conjunto de cargos existentes en la PNP)
- Presupuesto del Sector Interior la cantidad de S/. 40'000,000 de Soles destinados para las asignaciones con viáticos 2018-2019 (cantidad de recursos-dinero asignado de acuerdo al presupuesto y la específica del sector).
- Escalafón Policial (registro inscrito al personal en actividad, de acuerdo a su antigüedad, grado, jerarquía y categoría).
- ⁸ DL 1149 Ley de la carrera y situación del personal de la PNP.
- Directiva ⁴ que norma los Procedimientos para los cambio de colocación, a cargo de una Junta de Cambios.

PROCESO:

⁴ Proceso técnico de asignación de cargos de oficiales superiores y subalternos PNP, que es un componente de la carrera policial, que consiste en el conjunto de actividades realizadas por la DIRREHUM PNP, en forma anual

con la finalidad de evaluar el perfil profesional, especialidad, antigüedad de los oficiales PNP, y asignarles un cargo específico de acuerdo a las necesidades del servicio.

PRODUCTO:

Cambios generales en la asignación ² de oficiales superiores y subalternos PNP, para la ejecución del servicio policial a nivel nacional, que son los actos de formalización y desplazamiento de cargos, mediante ³ resoluciones supremas en el caso de los oficiales generales, resoluciones ministeriales en el caso de oficiales superiores y resoluciones de la COMGEN de la PNP para oficiales subalternos.

RESULTADO

Mejoramiento del Servicio Policial a nivel nacional, con oficiales superiores y subalternos debidamente asignados a sus cargos de acuerdo a sus competencias y en forma oportuna, con la finalidad de ejercer sus funciones constitucionales.

Identificación y selección del problema. La PNP, como toda institución del Estado, tiene muchas limitaciones o problemas, lo cual redundará en no poder brindar un servicio policial de calidad, dichos problemas se aprecian en sus recursos humanos, presupuesto, infraestructura y equipamiento, sistema legal, salud, bienestar, ascensos, **asignaciones**, sistema disciplinario, corrupción.

El grupo ha escogido la problemática ³ del proceso técnico de asignación de cargo de Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP, por considerarlo un tema muy importante para la PNP y su servicio a la comunidad

Dichos cambios se publican anualmente, entre enero y febrero, y se ejecutan en febrero o marzo. Por tanto, la publicación ¹ de cambios de colocación o asignación de Oficiales PNP debe hacerse entre noviembre y la primera mitad de diciembre de cada año y su ejecución en los primeros días de enero.

Asimismo, ²⁰ de acuerdo a la Ley 27933 Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (2014), los Gobernadores Regionales, Prefectos, Alcaldes, Jueces, Fiscales, y otras autoridades, deben conformar los CR, CP y CD de SC, dicha conformación se realiza anualmente, al inicio de enero; generando un problema con el Personal de Oficiales que deben conformar los Comités de SC, en vista que en los meses de Febrero o Marzo son Asignados a otro cargo.

De igual forma, la mayoría de las autoridades como los Gobernadores Regionales, Alcaldes provinciales y distritales, Jueces y Fiscales Superiores, y otras autoridades, inician sus funciones o competencia los primeros días de cada año, quienes realizan las coordinaciones de proyección a realizar durante el año.

Asimismo, en la Administración ² de Recursos Humanos de la PNP, existen Procesos de Ascenso, Proceso de Admisión a la ESPOGRA, Procesos de Renovación de Cuadros y Procesos de Asignación de Cargo, que tienen las siguientes duraciones:

- El proceso de ascenso inicia en marzo, con la emisión de la directiva ¹ del proceso de ascensos por concurso de oficiales. Este se publica en la dirección web "Águila 6" de la DIRREHUM PNP, y termina el 31 de octubre.

- ⁶ El proceso de admisión a la ESPOGRA (PAMOID, maestría, DIPOM, DIPOC y DIPOT) inicia en el mes de mayo con la formulación y publicación de la Directiva del Proceso de Admisión a la ESPOGRA; y termina los primeros días del mes de noviembre con la remisión a la ESPOGRA de la Resolución Directoral del cuadro de mérito de ingreso al PAMOID, Maestría, DIPOM, DIPOC y DIPOT.

- Los procesos regulares de renovación de cuadros inician los primeros días del mes de noviembre con la designación del Consejo de Calificación y la publicación ⁵ de la Directiva de renovación en el sistema integrado de la gestión de la carrera; termina con la publicación de las Resoluciones Ministeriales, notificación del acto administrativo, y cierre del proceso de renovación, que es desde el 20 de diciembre al 31 de diciembre.

- ⁴ El proceso de asignación de cargo para oficiales superiores y subalternos de armas, servicios y estatus de oficial PNP inicia el mes de octubre con la emisión de la Directiva de nombramiento de Juntas de Cambio, y termina el 15 de diciembre con la publicación de los cambios de colocación.

En el presente trabajo, analizaremos el ⁴ proceso técnico de asignación de cargos de oficiales superiores y subalternos, así como otros procesos de gestión de recursos humanos, tanto en la temporalidad entre cada uno de ellos como en su influencia en el presente problema.

Después de analizar la cadena de valor (insumos, proceso, producto y resultado), se ha podido identificar el problema a nivel de proceso, como: ⁴ inoportuno proceso técnico de asignación de cargos de oficiales superiores y subalternos PNP realizado por la DIRREHUM de la PNP durante el periodo 2018-2019.

2 1.1 Redacción Formal del Problema

Una de sus fortalezas más importantes de la PNP son los recursos humanos, que le permiten cumplir su función a lo largo de todo el territorio nacional. Este recurso humano es administrado a través del Sistema Integrado de la Carrera de la DIRREHUM de la PNP, la cual tiene la responsabilidad del proceso técnico con el que se asignan cargos de oficiales y suboficiales a nivel nacional.

La COMGEN PNP, en el último trimestre de cada año, emite la Directiva General de Cambio y nombra la Junta de ³ Cambios de Colocación de Oficiales Superiores y Subalternos; este proceso técnico de asignación de cargos, viene retrasándose todos los años, siendo aprobado y publicado recién entre enero y febrero del año siguiente. Este retraso en el proceso técnico causa que los oficiales PNP se incorporen a sus unidades policiales a fines de febrero o primeros días de marzo, con los consiguientes problemas en la gestión y comando de las unidades policiales y perjudicando los servicios policiales en todo el territorio nacional.

Se ha identificado un problema a nivel de la cadena de valor ³ del proceso técnico de asignación de cargos de los oficiales superiores y subalternos de la PNP, específicamente a nivel de proceso que la DIRREHUM realiza en forma inoportuna, emitiendo las Resoluciones Ministeriales y Directorales recién en los meses de enero o febrero.

Tabla 1

¹ Elementos del problema a nivel de tema de producto

Nro.	Elemento	Descripción
1	Distorsión del desempeño	Inoportuna

2	Producto analizado	Proceso técnico Asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos
3	Sujeto que realiza la entrega	DIRREHUM de la PNP
4	Lugar donde realiza la entrega	En todo el territorio nacional
5	Período analizado	2018-2019

Nota: Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

Definición del Problema: inoportuno proceso para asignar cargos de oficiales superiores y subalternos de la PNP realizado por la DIRREHUM de la PNP a nivel nacional en los años 2018-2019.

1.2 Marco Conceptual de Problema

1.2.1 Definición de conceptos clave del problema. Para el problema planteado, se debe profundizar en los siguientes conceptos:

- “Proceso Técnico de Asignación de Cargos”, Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos, y otros conexos, según el DL 1149.

De acuerdo con Chiavenato (2000), la administración basada en el flujo de personal permite a una organización predecir a corto plazo sus requerimientos de recursos humanos, dado que dicho modelo administrativo busca determinar el flujo de personas en su ingreso a la organización, en su trayectoria dentro ella y en su salida. Así, el flujo de personal es un modelo que se debe tener en cuenta en el planeamiento de las necesidades de personal, considerando los ascensos y las asignaciones de cargos en la PNP.

De acuerdo con el DL 1149 Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú (2012), los componentes de la carrera son los procesos técnicos (que comprenden el inicio de la carrera, el empleo y cargo, la capacitación, la especialización y el perfeccionamiento, la evaluación del desempeño policial, los ascensos, los incentivos y el término de la carrera), el

enfoque por competencias a nivel personal e institucional, y la administración de la carrera.

El decreto mencionado se refiere al empleo como la situación laboral de los miembros en actividad de la PNP de acuerdo con su grado y categoría; y por otro lado, define el cargo como el puesto, comprendido en el Cuadro de Organización, asignado al personal con empleo, según las especialidades funcionales, las listas de rendimiento técnico o profesional y la antigüedad.

Los instrumentos administrativos de gestión que permiten determinar la estructura institucional, así como la asignación de cargos al personal son los siguientes: **Cuadro de Personal, Cuadro de Organización y Clasificador de Cargos.**

- **La Asignación:** en el art. 3 del DL 1149 (2012), se define como la colocación del personal activo en cargos específicos, que se realiza de manera anual de acuerdo con los cambios generales de colocación, según el Cuadro de Personal, Cuadro de Organización y las especialidades funcionales.

- **Cuadro de Organización:** es la lista de cargos existentes en la PNP, contenida en un documento.

- **Acciones de Desplazamiento y Formalización de cargos:** comprenden el destaque, la asignación y la reasignación. Las asignaciones y reasignaciones de Oficiales Superiores son aprobadas mediante Resoluciones Ministeriales, mientras que las de Oficiales Subalternos lo son mediante Resoluciones de la COMGEN de la PNP.

- **Cargo:** es el puesto laboral del Cuadro de Organización asignado al personal con empleo, según las especialidades funcionales, las listas de rendimiento técnico o profesional y la antigüedad.

- **8 Causales de asignación y reasignación.** La asignaciones y reasignaciones de los cargos se dan por las siguientes razones: por haber **5 egresado de las escuelas de formación**, por existir la necesidad del servicio, por las especialidades funcionales, por ascensos, por haber llegado al tiempo **2 máximo de permanencia en el cargo**, por permuta, por solicitud directa del interesado, por el cumplimiento de medidas preventivas **23 de la Ley de Régimen Disciplinario de la PNP**, por el cumplimiento **2 del límite de permanencia de dos años de los Oficiales de Armas en los cargos de Jefe de Unidad , Jefe de Zona de Frontera, Comisario, edecán o encontrarse en condiciones aptas para ascender al grado superior inmediato, incluso con un tiempo de servicio en el cargo menor de dos años.**

- **Asignación de Cargos.** Según Chiavenato (2000), una rotación ideal debería permitir la retención del personal que tiene un buen rendimiento en la organización, y reemplazar a aquellos cuyo desempeño presente problemas difíciles de ser corregidos. Podemos afirmar que la Institución, para asignar cargos, debe realizar una evaluación de los recursos humanos, para asignar al personal de buen rendimiento en los cargos más críticos de la organización, reemplazando al personal PNP que no ha cumplido con las metas y evaluaciones satisfactorias.

7 Los cargos de Jefes de División y equivalentes, Comisarios, Jefes de **9** Unidad y Directores son asignados a oficiales que egresan de los cursos de perfeccionamiento profesional, de acuerdo con su grado y los requerimientos del puesto definidos por la PNP (DL Nro.1149 Ley de la Carrera PNP, 2012).

- **3 Evaluación Anual de Idoneidad para el desempeño del cargo.** La Dirección ejecutiva de Personal, la Inspectoría General y la Dirección de

Inteligencia de la PNP realizan anualmente de manera coordinada la revisión y evaluación de las referencias de disciplina de los trabajadores de la PNP, con el objetivo de conocer si son idóneos para ocupar los cargos; luego informan los resultados sustentados al alto mando policial y efectúan las propuestas para una asignación de personal adecuada. La tramitación del informe debe efectuarse anualmente, los últimos días de noviembre como máximo, y asimismo, se debe remitir una copia ³⁵ a la Inspectoría General del sector Interior (DL1149 Ley de la Carrera PNP, 2012).

Chiavenato (2000) sostiene que cuando el personal rota se generan costos primarios, secundarios y terciarios. De esta manera, los primeros son aquellos que tienen relación directa con el retiro de un trabajador y con su reemplazo. Los costos secundarios son aquellos que tienen efectos secundarios inmediatos de la rotación de personal, son difíciles de determinar numéricamente y algunos son relativamente intangibles, mayormente cualitativos. Los costos terciarios están vinculados con los efectos secundarios que surgen en el mediano y el largo plazo, debido a la rotación del personal.

Podemos colegir que la Asignación de Personal PNP en forma anual, genera **costos primarios**: referidos a los costos económicos de ¹⁰ la ejecución de los distintos procesos involucrados en la gestión de los recursos humanos (**proceso de ascensos**: remuneraciones; **proceso de ingreso a la ESPOGRA**: viáticos, educación; **proceso de renovación**: ¹ compensación de tiempos de servicios-CTS, cambio de residencia; **proceso de asignación de cargo**: viáticos para traslado). También implica la existencia de **costos secundarios** (estos se detectan cuando disminuye la producción policial, la

eficiencia en ejecución de operaciones policiales) y **la de costos terciarios** (deficiencia en cumplimiento de metas, objetivos institucionales).

1.3 Arquitectura del problema

La forma en la que se asignan cargos en la PNP es un proceso técnico de la Carrera Policial, el mismo que se establece en el DL 1267 Ley de la PNP (2016). Según el **5 Sistema Integrado de la Carrera Policial** (Águila 6), en la actualidad existen 6,791 oficiales superiores y subalternos de armas de la PNP, de acuerdo al siguiente detalle: 671 coroneles, 1,241 comandantes, 1,209 mayores, 1,212 capitanes, 1,200 tenientes, 1,410 alféreces.

Las asignaciones de cargos se dan en el 100% de los oficiales superiores y subalternos, siendo el caso que del total 1,500 Oficiales PNP aproximadamente 22% son cambiados a las diferentes Regiones Policiales del Perú, lo que implica un costo de 20,000,000 millones de soles (el dato se ha obtenido de la Unidad Ejecutora Nro. 02 DIRECFIN-PNP).

Los Oficiales Superiores y Subalternos PNP en su mayoría asumen funciones a nivel nacional como Comisarios de la Comisarias PNP Tipo A, B, C y D, **7 Jefes de Departamentos de Investigación Criminal, Jefes de Unidades Especializadas, Jefes de Divisiones Policiales de Investigación Criminal, Jefes de Divisiones Policiales de Orden Público y Seguridad, Jefes de Regiones Policiales, Jefes de Unidades de Administración-Unidades Ejecutoras.**

Lo ideal de la oportuna asignación de cargos es que esta se ejecute en los primeros días de Enero de cada año, para lo cual debe existir un debido planeamiento y calendarización del **2 proceso de asignación de cargos**, ya que **los oficiales** asumirían sus cargos con la debida oportunidad para formular sus

Planes de Seguridad Ciudadana conjuntamente con ⁴¹ los Gobiernos Regionales, las Municipalidades Provinciales y Distritales, formulen el Plan Anual de Contrataciones en la Unidades ejecutoras de todo el territorio peruano y la formulación de la Órdenes de Operaciones que se derivan de los diferentes Planes Generales de Operaciones a nivel nacional que deben ejecutarse a partir del 01 de enero de cada año.

Asimismo, existen otros Procesos Técnicos de la Carrera, que influyen ⁸ en la inoportuna asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP, estos son los Ingresos a la Escuela de Pos Grado de la PNP, Los Ascensos y los Pases a Retiro por Renovación de los Oficiales Superiores. Los procesos técnicos antes mencionados deben concluir oportunamente para que recién se pueda concluir ² con el Proceso Técnico de Asignación de Cargos.

El proceso técnico para asignar oficiales superiores y subalternos se realiza todos los años mediante una ¹ junta de cambios de colocación, que es nombrada por la Comandancia General de la PNP. Esta permite nombrar a generales y coroneles de diferentes unidades de la PNP, y no mediante la DIRREHUM de la PNP, unidad que planifica y administra los recursos humanos. Esta junta de cambios no tiene ninguna coordinación con los otros procesos técnicos, cuya culminación es necesaria para que se asignen oportunamente los cargos de oficiales PNP.

Para desarrollar este paso, se va a ejecutar diferentes tareas, como la identificación de las diferentes dimensiones que tiene el problema delimitado, el desarrollo de un diseño de investigación, así como el dar respuesta a algunas interrogantes que se plantearán en el diseño de la investigación. Para cumplir estas tareas se ha formulado una tabla, en la que se ha registrado cada una de

las dimensiones, acompañadas, en cada caso, de una pregunta. Luego, estas interrogantes se transforman en objetivos y, posteriormente, en hipótesis, que permitirán identificar una serie de fuentes de información, así como las herramientas adecuadas para recogerla.

Tabla 2

1
Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
magnitud del problema	Pregunta 1 ¿Cuántos Oficiales Superiores y Subalternos son asignados anualmente a nivel nacional?	Determinar el número de Oficiales que son asignados anualmente a nivel nacional	Se estima que 10,000 Oficiales Superiores y Subalternos son asignados anualmente a nivel nacional.	Sistema Integrado de la Carrera DIRREHUM	1 Revisión de Base de datos
	Pregunta 2 ¿Que otros procesos de Administración de recursos humanos influyen en el Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales Superiores y	Determinar que otros procesos de Administración de recursos humanos influyen en el Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales Superiores y	Se estima que los Procesos de Admisión a ESPOGRA, Ascensos y Renovación, influyen en la Inoportunidad del Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales	Oficina de Resoluciones de la DIRREHUM	Revisión documental Entrevista

	Subalternos son asignados anualmente a nivel nacional?	Subalternos son asignados anualmente a nivel nacional	Superiores y Subalternos son asignados anualmente a nivel nacional		
Proceso de asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos	Pregunta 3. ¿Cómo se desarrolla el Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales Superiores y Subalternos son asignados anualmente a nivel nacional?	Describir el Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales Superiores y Subalternos son asignados anualmente a nivel nacional	El Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales Superiores y Subalternos se da anualmente a nivel nacional, y es inoportuno por la influencia en temporalidad de los otros Procesos de Administración de recursos humanos	Directo DIRREHUM Presidente de Junta de Cambios	Revisión documental Entrevista
Actores en el Proceso de Asignación de Cargos	Pregunta 4. ¿Quiénes son los actores que participan en el Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales Superiores y Subalternos son asignados	Determinar quiénes son los actores que participan en el Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales Superiores y Subalternos son asignados	Los actores que participan en el Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales Superiores y Subalternos son el Presidente de la Junta de	Resoluciones de Nombramiento	Revisión Documental Entrevista

	anualmente a nivel nacional?	anualmente a nivel nacional	Cambios, el Director de Recursos Humanos, el jefe de Administración de Oficiales		
--	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	--	--

Nota: Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

1.4 Marco Normativo e Institucional del Problema

1.4.1 Marco normativo

Tabla 3

Marco normativo frente al problema identificado

Problema identificado	Normas que permiten afrontar el problema identificado
"Inoportuno Proceso de Asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP, realizado por la DIRREHUM de la PNP, a nivel Nacional en los años 2018-2019."	Constitución Política del Perú. Art. 166
	Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley, adoptado por la Asamblea General en su resolución 34/169 del 17DIC1979
	DL 1266 – Ley de Organización y Funciones del Ministerio del Interior (16DIC2016)
	DS 004-2017-IN del 23FEB017, que reglamenta Ley de Organización y Funciones del Ministerio del Interior [MININTER]

Nota: Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

1.4.2 Marco Institucional

Tabla 4

Marco institucional frente al problema identificado

Problema identificado	Marco institucional
<p>2 "Inoportuno Proceso de Asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP, realizado por la DIRREHUM de la PNP, a nivel Nacional en los años 2018-2019."</p>	<p>1 DL 1267 Ley de la PNP del 03ENE2017</p>
	<p>3 DL 1149 Ley de la Carrera y situación del personal de la PNP</p>
	<p>1 DS 026-2017-IN del 13OCT2017, que reglamenta la Ley de la PNP</p>
	<p>6 Directiva N°01-19-2018-COMGEN-PNP/DIRREHUM-PNP-B (R.C.G.N°039-2018-COMGEN/DIRREHUM-PNP)</p> <p>3 "Procedimientos para la asignación de cargos de Oficiales de Armas, Servicios y Estatus de Oficial en las jerarquías de Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP, para el año 2019".</p>

Nota: Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

3 Capítulo II

Causas del Problema

2.1 Marco Teórico sobre las Causas del Problema

Se presentan tres causas del problema planteado, que generan la inoportuna ² asignación de cargos de los ³ Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP a nivel nacional, por parte de la DIRREHUM PNP.

2.1.1 Causa 1: El deficiente planeamiento ³ de la gestión de recursos humanos en la PNP. La DIRREHUM de la PNP, está al mando de un Oficial General, que se desempeña como Director, quién es responsable de impartir los lineamientos y políticas de gestión en la administración de personal PNP a nivel nacional.

De acuerdo al D.S. N°026-2017-IN ³ Reglamento del DL 1267 Ley de la PNP, la DIRREHUM de la PNP tiene como función la conducción, el control y la supervisión de los procesos técnicos, además de encargarse de asignar, reasignar y destacar al personal activo de la Policía en todo el territorio peruano, de acuerdo con la normativa en vigencia. Dicha misión está alineada con la finalidad ⁸ de la administración de recursos humanos; según Chiavenato (2000), dicha finalidad implica organizar, planificar, coordinar, desarrollar y controlar las técnicas que promuevan la eficiencia de todos los trabajadores.

En toda organización moderna, la gestión de recursos humanos debe responder a un planeamiento, entendido este como las medidas que se deben tomar con previsión, previo a un diagnóstico; es decir la PNP a través de la DIRREHUM de la PNP, debe realizar un diagnóstico de la cantidad de Oficiales Superiores con que cuenta, la cantidad de Puestos o Cargos, y los requisitos mínimos para asumir esos cargos.

A pesar de que las funciones de la DIRREHUM de la PNP incluyen conducción, planificación y supervisión de diferentes procesos técnicos, entre ellos el vinculado a las acciones de desplazamiento dictados por el MININTER y las disposiciones del COMGEN de la PNP, en el marco normativo; se realiza de manera deficiente y no según lo establecido, incumpliendo con el calendario y el cronograma de dicho proceso. Como consecuencia se afecta la ejecución de las mencionadas asignaciones de cargos en el territorio peruano.

Asimismo, la DIRREHUM de la PNP, juntamente con la Comisión de Cambios ² de Oficiales de la PNP, designada y con la participación de la COMGEN de la PNP, advierten que hay un deficiente planeamiento de los recursos humanos. La razón detrás de ello es que no se cumplen las asignaciones ¹⁶ conforme a lo establecido en la norma; entre las que se cuentan el ocupar cargos de Dirección, Jefaturas de Región y de División y Comisarios, por parte de Oficiales Superiores que hayan culminado los estudios de perfeccionamiento correspondiente; asimismo, no se cumple con la especialización, experiencia, mérito, necesidad del servicio, etc., lo que conlleva generar una discordia interna entre el personal de oficiales.

La ley de la PNP dispone que asignar cargos de oficiales debe ser un proceso anual. En otras palabras, todos los años los oficiales deben ser asignados a nuevas unidades. Este es el caso de los oficiales superiores que comandan unidades críticas; generalmente, ellos se incorporan entre febrero y marzo del año siguiente.

Teniendo en cuenta que los oficiales generales PNP asumen sus funciones los primeros días de enero, formulado sus planes de Trabajo anual, y que los planes de SC de la Municipalidades Distritales, Provinciales, Gobiernos

Regionales, deben ser formulados en enero y aprobados en febrero, asimismo el año Judicial y del Ministerio Público, inicia el 02 de enero de cada año.

La PNP estaría adoleciendo de un deficiente planeamiento en la forma en la que gestiona sus recursos humanos. Esto motivaría que los oficiales superiores asuman sus cargos en forma tardía, lo que perjudicaría la gestión y los servicios policiales.

Los Oficiales Superiores en la PNP, son capacitados y perfeccionados anualmente a través de la ENFPP y la ESPOGRA PNP; los Mayores con el DIPOM, los Comandantes con el PROMACIPOL y los Coroneles con el PAMOID.

La PNP, cumple funciones a nivel nacional, contando con unidades policiales de vital importancia para su funcionamiento como son las Comisarias PNP tipo "A" (Comandantes), tipo "B" (Mayores), departamentos de Investigación Criminal, Unidades Especializadas, Divisiones Policiales de Orden Público, Divisiones de Investigación Criminal, Escuelas de Formación y Regiones Policiales (Coroneles), estos recursos humanos debidamente capacitados deben ser asignados a dichas unidades policiales, **con la finalidad de mejorar la gestión pública de los servicios policiales** con metas establecidas.

Según Steiner (1988), el proceso de planificación comprende el establecimiento de metas organizacionales, la definición de políticas y estrategias para cumplir los objetivos, además del desarrollo detallado de planes que aseguren la ejecución de dichas estrategias. Así también, la planificación permite decidir anticipadamente el tipo de esfuerzos que se harán, cuándo y de qué manera se llevarán a cabo, y cómo se usarán los resultados obtenidos.

La PNP según su cuadro de Organización debe determinar la cantidad exacta de Unidades Policiales a nivel nacional con la finalidad de efectuar una capacitación y perfeccionamiento de los Oficiales Superiores y mediante la asignación de cargos en forma oportuna mejorar la gestión de los servicios policiales con dicho RR.HH. De acuerdo con esto, se debe tomar en cuenta el principio de planeación de Taylor (1970), quien señala que el desempeño empírico, el criterio individual y la improvisación del trabajador deben ser reemplazados por métodos que se basen en procedimientos científicos.

Es decir, planificar los recursos humanos permite tener oficiales superiores debidamente capacitados y perfeccionados, debiendo establecer equivalencia entre el Cuadro de Personal (cantidad de Oficiales Superiores), ⁹ Cuadro de Organización (cantidad de Cargos) y Clasificador de Cargos (Perfiles de Puestos). Según el principio de preparación de Taylor (1970), el personal debe ser seleccionado de manera científica, en función de sus aptitudes, y además debe ser debidamente entrenado para mejorar su producción en calidad y cantidad, de acuerdo con el método planeado.

Los encargados de este proceso de asignaciones deben planificar en forma adecuada de ejecutarlo, una manera en la que se cumplan las pautas o requerimientos para realizarlo tal como lo establece la norma mencionada párrafos atrás, lo cual permitiría cumplir con ²⁹ los objetivos y las metas de la institución, con relación a la eficiente administración de los recursos humanos, para tal efecto, dichas asignaciones (dotación de personal y la planeación de la sucesión en los puestos) redundarían en beneficio de la ciudadanía y la SC, a quien se le proporcionaría una mejor calidad de servicio. A este respecto, de acuerdo con Mondy (2010), las organizaciones que buscan alcanzar sus

objetivos, deben asegurarse, a través de su proceso de dotación de personal, de contar siempre con la cantidad necesaria de trabajadores con habilidades apropiadas, ubicados en los puestos correctos y en el momento adecuado.

2.1.2 Causa 2: Inadecuada coordinación de unidades responsables.

Los recursos humanos en toda organización requieren de un planeamiento con énfasis en la coordinación, lo que facilitaría los procesos con cronogramas adecuados y articulados, y competencias profesionales definidas, y la asignación de cargos en base a méritos.

La PNP debe implementar el macroproceso ² de gestión de recursos humanos, en los que deben encontrarse los microprocesos de formación, capacitación, perfeccionamiento y ² asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos, término de la carrera, debidamente coordinados en insumos, cronograma y tiempo. El DS ²⁴ 004-2013-PCM Política de Modernización del Estado señala, respecto a ²⁴ la gestión por procesos, que es necesario migrar del modelo tradicional de organización por funciones a un sistema de organización por procesos que se dan en las cadenas de valor de las instituciones, para asegurar que, con los recursos disponibles, los bienes y servicios públicos administrados estén al servicio de la ciudadanía y generen un impacto positivo.

Como podemos apreciar, la manera en que se administran y forman los recursos humanos de la PNP se ejecutan en dos órganos distintos: en el Órgano ¹⁴ de Apoyo Administrativo y en el Órgano de Apoyo Policial, respectivamente.

La DIRREHUM ⁷ de la PNP es la unidad que administra los siguientes procesos técnicos: el inicio de la carrera, el empleo y cargo, la evaluación del desempeño, los ascensos, los incentivos y el término de la carrera. La ENFPP,

administra ² los procesos técnicos de capacitación, especialización y perfeccionamiento. La DIRREHUM es la unidad encargada de gestionar los procesos técnicos: alta de oficiales y suboficiales, asignar cargos y empleos (resoluciones correspondientes y el ¹ cuadro de organización), evaluación del desempeño profesional (notas de calificación anual y moral y disciplina), incentivos (condecoraciones, felicitaciones, becas, permisos), ascensos (procesos de ascensos por concurso y selección), término de la carrera (pase a retiro por mandato de la ley, renovación, medida disciplinaria).

La ENFPP se encuentra a cargo de ³⁰ la gestión de los procesos técnicos de formación, capacitación y perfeccionamiento, mediante procesos de admisión meritocráticos y con vacantes establecidas.

Habría una inadecuada coordinación entre ¹ los procesos técnicos de término de la carrera y ascensos a cargo de la DIRREHUM y el proceso técnico ² de formación, capacitación y perfeccionamiento a cargo de la ENFPP. Fayol (1950) señala, como principios administrativos, la unidad de mando o principio de autoridad única, que consiste en que cada trabajador reciba órdenes solamente de un superior; y la unidad de dirección, que consiste en que cada grupo de actividades con un objetivo en común tenga asignado un plan y un jefe.

La falta de coordinación entre la DIRREHUM y la ENFPP estaría afectando el desarrollo y la oportunidad de ² la asignación de cargos de los oficiales PNP; es decir, estas unidades dependen de diferentes órganos policiales lo que resultaría en una descoordinación de los procesos técnicos antes mencionados.

2.1.3 Causa 3: Procesos de selección influidos por el favoritismo.

² La PNP es una institución tutelar del Estado, con mucha relevancia e importancia en los roles que desempeña para garantizar una democracia equilibrada y el cumplimiento de la ley. Como toda institución pública en nuestro país, existen manejos irregulares, principalmente en el ámbito administrativo de sus recursos humanos y, específicamente, en lo que corresponde a los desplazamientos de cargos, como la asignación, la reasignación (cambios de colocación) y los destakes. Según Mondy (2010), una manera de capacitar y permitir el desarrollo del personal es la rotación de puestos, también llamada capacitación cruzada, que consiste en el desaplazamiento de los trabajadores de unos puestos de la organización a otros. El objetivo es ampliar y mejorar su experiencia.

La PNP depende del MININTER, y para poder cumplir estas funciones, generalmente los Oficiales mediante un proceso son rotados, cambiados de colocación o asignados o reasignados de sus cargos en todo el territorio a nivel nacional, dichos procesos se realizan en forma anual, y tienen que seguir ciertas pautas o procedimientos para ejecutarlos anualmente. Estas asignaciones o reasignaciones de cargos, deben realizarse conservando y respetando las causales establecidas en el DL. N° 1149, como son la necesidad del servicio, los ascensos, las especialidades funcionales, el ² límite de permanencia en el cargo, la solicitud de parte del interesado y la permuta ² (previa evaluación y aprobación). Asimismo, los cargos de Comisarios, Jefes de Unidades, Directores, Jefes de División y equivalentes son asignados a ⁹ Oficiales de Armas egresados de los cursos de perfeccionamiento profesional

correspondientes a su grado, es decir, personal que cuenta con competencia profesional, mérito y especialización.

Dentro de los variados procesos que realiza la PNP, se encuentra precisamente el que corresponde a los Cambios de Colocación, sobre el cual muchos integrantes de esta Institución pueden admitir que siempre es un proceso muy controvertido, ya que se ejecutan con criterios no adecuados, primando en algunos casos intereses personales y favoritismos y, en otros, no se tienen en cuenta ni las condiciones ni las características de idoneidad profesional necesarias para el óptimo desempeño de los cargos; lo cual se demuestra con las resoluciones correspondientes de las asignaciones realizadas, en vista de que hay oficiales superiores que ocupan cargos sin reunir las condiciones, competencias, preparación y experiencia profesional pertinente, establecidas ¹⁴ en la Ley de la Carrera de la Policía Nacional, como es el de ocupar las Jefaturas de las Regiones y Direcciones por Oficiales Superiores que no han hecho el PAMOID, oficiales Superiores que ocupan el cargo de Comisario sin haber realizado el DIPOM, etc., teniendo en consideración que el ocupar ciertos cargos les otorga ciertos beneficios económicos y de puntajes para el ascenso.

Una encuesta realizada ² por la Defensoría del Pueblo a 521 policías, en la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional, en Lima, entre septiembre y octubre del año 2008, ha determinado que las asignaciones o reasignaciones de cargos (cambios de colocación) se consideran realizados mediante el favoritismo. En relación con esto, Llano (2017) sostiene que el patronazgo, o nombramiento arbitrario de personas en puestos laborales, se ha instituido como medio de poder para conservar la lealtad de los beneficiados hacia

diferentes regímenes y para conseguir distintos fines, sean estos de interés personal, relacionados con la corrupción, el favoritismo partidario, el nepotismo, entre otros.

El favoritismo en cualquier institución pública, en especial en las asignaciones o reasignaciones de cargos que se realizan anualmente a los Oficiales Superiores de la PNP, trae como consecuencia una serie de problemas y reacciones internas de los integrantes de dicha institución pública, lo que podría conducir a que exista una corrupción, nepotismo, prebendalismo, partidarismo, que conllevaría a generar ineficiencia en la función policial, asimismo, una marcada desmotivación y por ende afectaría los resultados que se quieren alcanzar en el combate ¹⁹ contra el crimen organizado, la delincuencia común y otros delitos que afectan la seguridad ciudadana.

Santana (2000) indica que el partidismo en las organizaciones públicas erosiona paulatinamente las instituciones, los valores, creencias, símbolos, hábitos y actitudes necesarias para la gobernabilidad democrática; es decir, mediante este favorecimiento, se vulnera la integridad institucional del proceso de asignaciones y reasignaciones de cargo en forma transparente, conforme a las formas o pautas establecidas.

La PNP, para mantener y fomentar la integridad del personal policial que es asignado o reasignado, es necesario crear pautas o procedimientos que no permitan romper la integridad del proceso, rompiendo sistemas tradicionales, que no manejen los procesos con favoritismo, generando un organismo o procedimiento de supervisión y control del cumplimiento de las asignaciones o reasignaciones en forma transparente; según Villoria (2016), es necesaria la creación de marcos de integridad en los que las leyes, los modelos de gestión y

los procesos contribuyan de manera conjunta a fortalecer la ética, prevenir los actos de corrupción y promover el desempeño íntegro de los empleados públicos.

Los procesos de asignaciones y reasignaciones, que se realizan anualmente en la PNP, se deben ejecutar respetando las normas y siendo éticos, sin abusar del poder de discreción, ya que cuando se crea las comisiones de cambios, por intermedio de las directivas formuladas por la Comandancia General de la PNP, se observan y se realizan cambios o asignaciones en forma subjetiva, utilizando el término de “necesidad del servicio”, lo cual no está bien definido o conceptualizado, dejando un vacío, otorgándole a la administración o superioridad esa cuota de poder y de discreción, que en ciertas ocasiones es mal utilizado, para aprovechar con el favoritismo; de acuerdo a lo indicado por Villoria (2016), la calidad de la administración está determinada por el factor clave de la imparcialidad, entendida como la forma de actuar que no se ve influenciada por razones personales o por relaciones privilegiadas.

El favoritismo en las asignaciones o reasignaciones en la PNP, generaría en los favorecidos o premiados en ciertos cargos de interés personal, ya sea para el ascenso, puntaje o cualquier otro beneficio personal, una lealtad, una clientela y una subordinación indebida y un condicionamiento para cumplir su función policial, que podría conllevarlo a actos de corrupción, ya que, existen ciertas unidades policiales, por su especialidad y su estrategia de operatividad (tránsito, carreteras, Robo de vehículos, comisarías, etc.), ser utilizadas como cierta herramienta de poder y direccionar para un mal uso, en vista que dichos cargos son otorgados sin cumplir con las competencias necesarias, sin el

mérito, sin la especialización, sin la experiencia, tan solo sería necesario el amiguismo, el partidatismo, que posiblemente podría hasta existir la compra de algún cargo mediante una prebenda económica. Según Pérez (2016), la corrupción en la administración pública se da a partir de acciones ilegales, imprecisiones, omisiones o acuerdos personales, principalmente, debido a las debilidades de los marcos institucionales en los que ocurre. Así, hay corrupción en la contratación de una obra pública en la que un funcionario actúa con favoritismo hacia uno de sus allegados, en el aprovechamiento de los bienes públicos para el enriquecimiento ilícito, entre otros casos.

El art. 164 ²⁸ del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil señala que el objetivo del proceso de selección es elegir, de manera transparente y basada en la igualdad de oportunidades, a las personas que cumplen con los méritos necesarios para ocupar los puestos.

Tabla 5

³ Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes dato	Herramientas	Método de análisis
¿Que genera la inoportuna asignación de Cargos de Oficiales PNP en la DIRREHUM PNP a nivel nacional?	³ Explicar las causas que generan la inoportuna asignación de Cargos de Oficiales PNP en la DIRREHUM PNP a nivel nacional	Las causas que generan la inoportuna asignación de Cargos de Oficiales PNP en la DIRREHUM PNP a nivel nacional son: la falta de planeamiento de RR.HH, las descoordinación de	DIRREHUM (Área de Planeamiento)	¹ Revisión de Información	Rastreo de Proceso
			ENFP (Área de Planeamiento)	Revisión de Información	
			Oficiales Participantes de Junta de Cambios	Entrevista	
			Estadística		

		Unidades que ejecutan los procesos técnicos y el favoritismo en la asignación de cargos	DIRREHUM	Revisión de información	
			Jefe División de Administración de Oficiales	Entrevista	

Nota: Adaptado de ¹Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

Según el diagrama de espina de pescado, se han establecido y analizado cada una de las causas, determinándose como causa principal el Deficiente Planeamiento de los Recursos Humanos por parte de la DIRREHUM de la PNP.

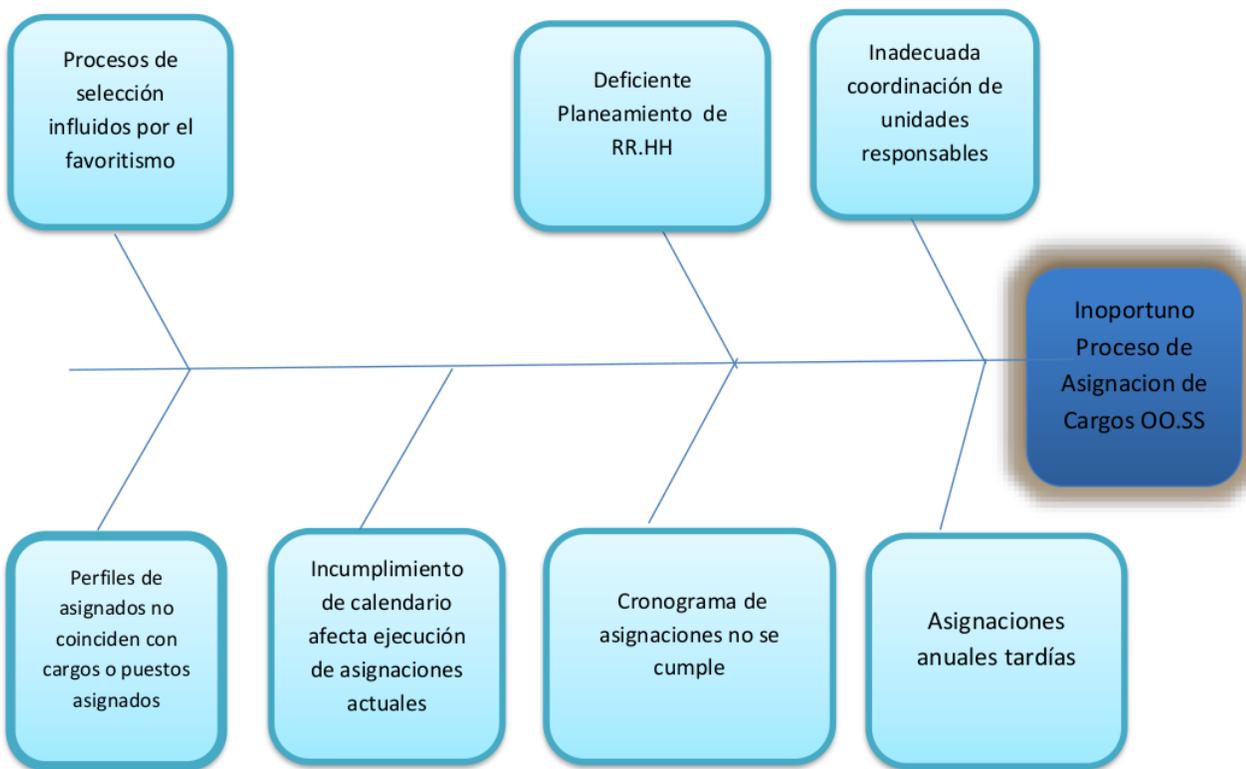


Figura 1. Diagrama de ¹espina de pescado

Capítulo III

Diseño del prototipo

3.1 Problema Reformulado y Desafío de Innovación

¹ El problema es el inoportuno proceso técnico de asignación de cargos de oficiales superiores y subalternos PNP realizado por la DIRREHUM de la PNP durante el periodo 2018-2019; y habiendo seleccionado como causa el deficiente planeamiento de gestión de recursos humanos. Como problema reformulado, se plantea que, los Oficiales PNP (usuarios) requieren que la DIRREHUM PNP mejore el planeamiento de la gestión de los RRHH (necesidad) para que sean asignados oportunamente a sus cargos (consecuencia).

¹ Como desafío de innovación, planteamos: ¿cómo podemos (interrogante) mejorar (verbo infinitivo) el planeamiento de la gestión de recursos humanos en la DIRREHUM PNP (lo que se desea intervenir), para que los Oficiales PNP (los usuarios) sean asignados a sus cargos en forma oportuna (consecuencia)?

Problema reformulado



¹ *Figura 2:* Problema reformulado. Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

Desafío de innovación



¹ **Figura 3: Desafío de innovación.** Adaptado de **Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP** (2019)

¹ 3.2 Experiencias previas para hacer frente al Desafío de Innovación

A partir del **desafío**, planteamos esta pregunta: **¿cómo podemos** mejorar el planeamiento ¹ **de la gestión de recursos humanos en la DIRREHUM PNP**, **para** que los Oficiales PNP sean asignados a sus cargos en forma oportuna? Se han buscado experiencias nacionales en las Fuerzas Armadas [FFAA] del Perú que han enfrentado problemas similares. Estos serán descritos a continuación.

La experiencia que tienen las FFAA (EP, MGP y FAP) está de acuerdo a la normatividad de gestión pública a nivel nacional, para el cumplimiento de las políticas públicas del Estado, tales como eliminar la violencia, fortalecer el civismo y la SC, la política de Seguridad Nacional, defender ²⁷ **la institucionalidad de las FFAA y su servicio a la democracia**, luchar contra las drogas y trabajar en la gestión del riesgo de desastres. Dichas experiencias tienen alcance nacional y su público objetivo comprende anualmente a los oficiales y suboficiales de las tres Instituciones de las FFAA. El lapso en el que se implementaría esta experiencia va del 2018 al 2019.

En el EP, se encarga del rol de realizar el Proceso de Cambios la Dirección de Personal del Ejército (con Directiva), en la MGP se encarga la Dirección de Personal Naval (con Directiva), y en la FAP la Dirección de Personal (con Ordenanza), las tres Instituciones en forma centralizada, sin Junta de Cambios como en la PNP.

Los aspectos ² del desafío de innovación se definen de manera integral, es decir, trascienden en toda la Institución. Los resultados de su implementación beneficiarían al público objetivo (oficiales superiores y subalternos ⁴ de la PNP). Los criterios para planear la asignación de cargos (cambio de empleo) en las FFAA se realizan de la siguiente manera:

- ✓ Fase Preliminar (Ago/Set): Plan de Asignación Numérica; formulación, aprobación y difusión del presupuesto; y recepción de solicitudes y pedidos.
- ✓ Fase Definitiva (Set/Oct): Coordinación con Dependencias; estudio de propuestas; simulación del proceso; y formulación de la propuesta general de cambios.
- ✓ Fase de Ejecución (Nov/Dic) Aprobación y reajustes, Ejecución, seguimiento y control de cambios.

La asignación de cargos en las FFAA, se respeta y se conserva de acuerdo a las especialidades que tienen los Oficiales.

Los Cambios en las FFAA se realizan al mínimo indispensable por razones de austeridad.

Los Oficiales de las FFAA que están cerca de cambiar de situación policial al retiro debido al límite de edad permitido para el grado, en el año subsiguiente, no obtienen cargos de Jefaturas de Unidades Militares, más aun

si son de importancia, en vista de que al momento de cumplir su límite de edad en el grado, serán pasados al retiro, dejando el cargo, lo cual generaría problemas administrativos.

En los cambios o asignaciones de cargos en los Oficiales de las FFAA, se respeta la antigüedad en todo momento.

1 3.3 Concepto final de innovación

A partir del desafío de innovación, y tras considerar las experiencias de las FFAA, se procede a utilizar el método conocido como lluvia de ideas. Esta permitirá identificar cuáles son las soluciones probables, describiendo las ideas y la fuente de las mismas, las cuales se detallan a continuación.

- Proceso de simulación de cambios de colocación, lo que permite proyectar la cantidad de oficiales que van a ser cambiados y el presupuesto a utilizar. La fuente de idea se ha tomado de la experiencia de las FFAA.
- Planificación del proceso para asignar cargos de oficiales PNP en tres fases: Fase Inicial (setiembre), Fase Intermedia (setiembre-octubre), Fase Final y de Ejecución (noviembre-diciembre). La fuente de idea se ha tomado de la experiencia de las FFAA.
- Que la planificación y la ejecución de las tres fases esté a cargo de una sola Unidad (DIRREHUM PNP). La fuente de idea se ha tomado de la experiencia de las FFAA.
- **1** Formulación de directiva que regula el proceso para asignar cargos de oficiales y el mapa de gestión de procesos nivel 2. La fuente de la idea es propia de la investigación.

- Definir como máximo un 30% de personal, para que sea considerado en los cambios de colocación. La fuente de idea se ha tomado de la experiencia de las FFAA.

- Definición estricta y cumplimiento del perfil de puestos, de acuerdo a lo establecido en la Ley, Reglamento y Directiva de la PNP. La fuente de idea se ha tomado de la normatividad existente.

- No considerar a los oficiales que pasarán al retiro por imperio de la ley en el último año, en los cambios de colocación, para ser asignados como Jefe de Unidad o Unidades estratégicas. La fuente de idea se ha tomado de la experiencia de las FFAA.

- Establecer cronograma de los procesos técnicos, en el siguiente orden: 1) ascenso (fecha límite 30 de agosto), 2) Ingreso a la Escuela de Posgrado (fecha límite 30 de setiembre), 3) Término de la carrera – renovación (fecha límite 30 de octubre), 4) Asignación de cargo (fecha límite 30 de noviembre). La fuente de idea se ha tomado de las entrevistas realizadas a los Oficiales que han sido asignados en sus cargos y los que han laborado en la DIRREHUM PNP.

- Designar a la DIRREHUM PNP como la Unidad formuladora de la respectiva Directiva de Asignación de cargos de los Oficiales PNP, sin junta de cambios, para que exista unidad de dirección. La fuente de idea es propia del análisis de la investigación.

- Diseñar una plataforma digital que permita la integración del cronograma de todos los procesos técnicos que se realizan en la PNP. La fuente de idea es propia del análisis de la investigación.

En la siguiente tabla, se ha realizado la clasificación y el agrupamiento de las diferentes ideas planteadas.

Tabla 6

Agrupamiento ¹ de ideas

Grupo de ideas tecnológicas	Grupo de ideas de planeamiento de recursos humanos.	Grupo de ideas de gestión por procesos
<p>Diseñar una plataforma digital que permita la integración del cronograma de todos los procesos técnicos que se realizan en la PNP.</p>	<p>Planificación y la ejecución de las tres fases esté a cargo de una sola Unidad (DIRREHUM de la PNP).</p>	<p>Formulación de Directiva que regula el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y el mapa de gestión de procesos nivel 2</p>
	<p>Planificación de la asignación de cargos de Oficiales PNP en tres fases: Fase Inicial (Setiembre), Fase Intermedia (Setiembre-Octubre), Fase Final y de Ejecución (Noviembre-Diciembre).</p>	<p>Establecer cronograma de los procesos técnicos, en el siguiente orden: 1) ascenso (fecha límite 30 de agosto), 2) Ingreso a la Escuela de Posgrado (fecha límite 30 de setiembre), 3) Término de la carrera – renovación (fecha límite 30 de octubre), 4) Asignación de cargo (fecha límite 30 de noviembre).</p>
	<p>Proceso de simulación de cambios de colocación, para proyectar la cantidad de Oficiales que van a ser cambiados y el presupuesto a utilizar.</p>	
	<p>No considerar a oficiales que pasarán al retiro por imperio de la ley en el último año, en los cambios de colocación, para ser asignados como Jefe de Unidad o Unidades estratégicas</p>	
	<p>Definir como máximo 30 % de personal, para que sea considerado en los cambios de</p>	

colocación.	
Designar a la Secretaria Ejecutiva de la PNP como la Unidad formuladora de la respectiva Directiva de Asignación de cargos de los Oficiales PNP, para que exista unidad de dirección.	
Definición estricta y cumplimiento del perfil de puestos, de acuerdo a lo establecido en la Ley, Reglamento y Directiva de la PNP.	

Nota: Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

Del mismo modo, a través de una tabla, se aplicarán algunos criterios para priorizar los diferentes grupos de ideas.

Tabla 7

Priorización del grupo de ideas

Grupo de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	TOTAL
Grupo de ideas tecnológicas	X	X		X	X	4
Grupo de ideas de planeamiento de recursos humanos	X	X	X		X	4
Grupo de ideas de gestión por procesos	X	X	X	X	X	5

Nota: Adaptado de ¹ Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019).

3.3.1 Conceptualización de la nueva idea. Tras haber ordenado las ideas por prioridad, queda en primer lugar el grupo de ideas de gestión por procesos, procederemos a profundizar en su descripción y refinamiento, para dejar descrito lo más claro el concepto. A continuación, ilustraremos mediante una tabla las características, atributos y valores, para transformar la idea priorizada en concepto.

Tabla 8

² Descripción del bosquejo del concepto

Elemento del bosquejo ³	Descripción
Definición de la solución	Formulación de la Directiva que regula el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y el mapa de gestión por procesos nivel 2 ²
Población beneficiada de la solución	Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP a nivel nacional. ²
Descripción de la solución	La Directiva que regule el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y el mapa de gestión por procesos nivel 2 se formulará en base a las siguientes Fases: Fase Inicial (setiembre), Fase Intermedia (Setiembre y octubre), y Fase Final y de ejecución (noviembre y diciembre); lo cual permitirá que dicho proceso se realice en forma oportuna (ejecución en los primeros días de enero de cada año), y minimice o disminuya los problemas de la función y servicio policial. ²
Resumen del beneficio aportado	La asignación oportuna de los Oficiales PNP, ⁶ permitirá el mejoramiento de los servicios policiales, la formulación y ejecución oportuna de los planes de SC, la planificación de las actividades conjuntas con otras instituciones, mejorar la ejecución presupuestal (PAC), y el bienestar familiar y laboral de los Oficiales

1	PNP.
---	------

Nota: Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación. Una vez bosquejada la idea de solución de más alta prioridad, se procederá a emplear la técnica de las nueve cajas de Osterwalder; esto permitirá conceptualizarla con mayor precisión. A continuación, describiremos el concepto final mediante una tabla con interrogantes.

3
Tabla 9

Descripción del concepto

Item	Contenido
¿Cómo se denomina?	Directiva de regulación del proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y mapa de procesos nivel 2
¿En qué consiste la solución?	En que la Directiva de regulación del proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y el mapa de gestión por procesos nivel 2, va a permitir que dicho proceso se realice en forma oportuna la asignación de cargos de Oficiales PNP, la cual se formulará en base a las siguientes Fases: Fase Inicial (setiembre), Fase Intermedia (Setiembre y octubre), y Fase Final y de ejecución (noviembre y diciembre); lo cual permitirá que se minimice o disminuya los problemas de la función, servicio policial y bienestar policial.
¿Para quién es la solución?	Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP a nivel nacional que sean asignados a sus nuevos cargos, en los primeros días de enero de cada año
¿Para qué es la solución?	Para mejorar la asignación oportuna de los Oficiales Superiores y Subalterno de la PNP a nivel nacional.

¿Qué valor agregado se da al usuario, en comparación con lo que ya existe?	El valor público consiste en que permitirá el mejoramiento de los servicios policiales, la elaboración y ejecución oportuna del planeamiento de SC, la planificación de las actividades conjuntas con otras instituciones, mejorar la ejecución presupuestal (PAC), y el bienestar familiar y laboral de los Oficiales PNP
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Los Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP que sean asignados a sus cargos oportunamente, mejoraran los servicios policiales, cumplirán con la formulación y ejecución oportuna de los planes de SC, ejecutar el presupuesto, y que tengan bienestar familiar y laboral con sus nuevos cargos.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Mejor coordinación y cooperación a nivel normativo y administrativo.

Nota: Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

3.4 Prototipo final de la innovación

Luego de elaborar la lluvia de ideas, se ha seleccionado la idea relativa a la gestión por procesos. El resultado del prototipo de solución del problema es la formulación de la Directiva que regule el proceso de asignación de cargos de Oficiales de la PNP y el mapa de gestión por procesos nivel 2, la cual se formulará en base a las siguientes Fases: Fase Inicial (setiembre), Fase Intermedia (Setiembre y octubre), y Fase Final y de ejecución (noviembre y diciembre).

La Directiva, será más específica, detallando su objeto, finalidad, alcance, disposiciones generales y específicos; asimismo, indica que el proceso técnico se realizará en tres fases (inicial, intermedia, y final y ejecución)

3.4.1 Diseño y prueba del prototipo. Se diseñó y probó el producto de innovación propuesto, teniendo en cuenta que el problema es la inoportuna asignación de cargo de oficiales PNP a nivel nacional. Luego se diseñó la ²arquitectura del problema y se identificó el marco normativo. Seguidamente, se indagó acerca de ²las causas del problema para definir el marco causal, que a su vez permitió esquematizar el modelo causal.

A continuación, de acuerdo con ¹la jerarquización de las causas, seleccionamos como desafío de innovación el deficiente planeamiento de la gestión de recursos humanos. Luego de plantear ¹el desafío, se identificaron y priorizaron las ideas, y se optó por la solución de gestión por procesos, la misma que fue caracterizada en el momento de la conceptualización mediante la técnica de nueve módulos o bloques de Osterwalder, para después identificar un concepto más preciso.

A continuación, se hizo un modelo de baja fidelidad o en bruto que nos pudo aproximar a una ²de las ideas conceptuadas. Se usó la lluvia de ideas. Posteriormente se programó la ideación de un prototipo de fidelidad media, la Directiva que regula ²el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y el mapa de gestión por procesos nivel 2. Se aplicó la técnica de viaje de usuario para identificar posibles dificultades en el uso del prototipo.

El prototipo se probó mediante el método cualitativo, aplicándose una entrevista a cuatro Oficiales Superiores, dos de ellos participantes de la Junta de Cambios de Oficiales y los otros dos como usuarios en calidad de Oficiales asignados a sus cargos. Se tuvieron que realizar cambios o adaptaciones al

prototipo inicial de la Directiva, pues el feedback o retroalimentación identificó algunas observaciones en el prototipo.

Tabla 10

Diferencias entre prototipado y pilotaje

Criterio	Prototipado
Existencia del producto	<p>La gestión de recursos humanos de la PNP, cuenta con 7 procesos técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inicio de la carrera; Incentivos; Evaluación y desempeño; Capacitación, especialización y perfeccionamiento; Ascenso; Término de la carrera; y Asignación de empleo y cargo. <p>El último proceso es realizado por la DIRREHUM de la PNP. De acuerdo a la causa seleccionada, que es el deficiente planeamiento de recursos humanos, se ha diseñado la Directiva que regule dicho proceso y el mapa de gestión de procesos nivel 2, para mejorar la planificación de la Gestión de RRHH para que los Oficiales PNP a nivel nacional, sean asignados a sus cargos en forma oportuna, fijando plazos para solucionar el problema.</p>
Objetivo	<p>El prototipo, la Directiva que regula el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y el mapa de gestión de procesos nivel 2, se ha testeado con Oficiales que han participado en la Junta de Cambios de Colocación de Oficiales (asignación de cargos) de los Procesos de asignación de cargos, y un Oficial Superior PNP usuario (que fue asignado de cargo mediante dicho proceso y junta de cambios).</p>
Momento	<p>El testeo ha sido previo al diseño final del prototipo, con el diseño preliminar, en consulta.</p> <p>El diseño final del prototipo incluye las observaciones, añadidos y comentarios de los informantes claves.</p>
Búsqueda de la perfección	<p>La mejora del planeamiento de la gestión de recursos humanos permitirá la oportuna asignación anual de cargos. La inexistencia</p>

	de una Directiva que regule el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y de un mapa de gestión de procesos nivel 2, facilitaban las tardanzas en las asignaciones. Dicha Directiva y mapa de gestión, permitirán la mejora.
Tiempo	Durante una semana (7 días) se va a testear el prototipo de la Directiva y mapa de procesos nivel 2, con la finalidad de detectar errores.
Publicidad	Muy limitada
Perfil de riesgo	Muy bajo

Nota: Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019).

3.4.2 Definición de los niveles de prototipado. Los prototipos varían en su resolución. Un prototipo va desde uno de baja resolución que se utiliza para hacer una prueba de concepto, a uno de mayor resolución, que sirven para testear los aspectos funcionales o sensoriales. Se procedió a formular la tabla N° 21, donde se muestra las definiciones de niveles de este prototipo.

Se empieza con un nivel conceptual (bajo nivel de resolución), utilizando la técnica de viaje de usuario; para luego avanzar a uno sensorial (medio nivel de resolución); finalizando con el nivel funcional (alto nivel de resolución).

Tabla 11

Definición de los niveles de prototipado

Niveles	Descripción
Nivel conceptual (baja resolución)	Técnica utilizada "viaje de usuario". Los Oficiales PNP todos los años serán asignados mediante cambio de colocación a sus Unidades de destino, teniendo en cuenta las tres fases, antes no definidas: 1. Fase inicial (Setiembre): • Presentación de solicitudes por conducto regular, pidiendo ir a una unidad administrativa u operativa, de acuerdo a su línea de carrera u otros motivos 2. Fase intermedia (Setiembre-octubre):

	<ul style="list-style-type: none"> Las solicitudes de los Oficiales se atenderán de acuerdo a sus necesidades, siempre y cuando se cumpla con el cuadro de asignación de personal establecido. Se tendrá en cuenta en forma obligatoria las solicitudes por motivos de unión conyugal (PNP y FFAA) y por problemas de salud, previa evaluación. Se evaluará las solicitudes de asignación de cargos sin costo para el estado. <p>3. Fase final y de ejecución (noviembre-diciembre)</p> <ul style="list-style-type: none"> El usuario será notificado anualmente mediante el instrumento legal respectivo en la primera mitad de diciembre publicado en la página web Águila 6 Sus viáticos serán depositados anualmente en su cuenta personal a más tardar en la segunda mitad de diciembre. Los usuarios asignados, deberían encontrarse en sus unidades el 04 de enero.
<p>Nivel sensorial (resolución media)</p>	<p>En este nivel se desarrollará en sub procesos, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formulación y publicación de la Directiva Recepción de solicitudes. Evaluación de las necesidades y solicitudes Deliberación Simulacro Resolución Comunicación y publicación
<p>Nivel funcional (resolución alta)</p>	<p>Conceptualización de los sub procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> Formulación y publicación de la Directiva: Instrumento que regula el inicio del proceso de asignación de cargos; la cual será formulada por la DIRREHUM PNP y aprobada por la COMGEN PNP; estableciendo fases, cronogramas y procedimientos de cumplimiento obligatorio, la misma que se publicará mediante el sistema integrado de la carrera (Águila 6) Recepción de solicitudes: Procedimiento mediante el cual la DIRREHUM PNP recepciona por conducto regular las solicitudes de los Oficiales PNP que desean ser

	<p>asignados a un determinado lugar en base a sus intereses profesionales y/o personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las necesidades y solicitudes: procedimiento que consiste en la evaluación del cuadro de asignación de personal, las necesidades de cargos de la Institución, y las solicitudes. • Deliberación: Reunión de los funcionarios de los departamentos de administración de Oficiales de la DIRREHUM PNP, para evaluar los requisitos, condiciones y perfiles de puestos, para la correcta asignación de cargos. • Simulacro: simulación ² del proceso de asignación de cargos, pago de viáticos, tiempo de incorporación a su Unidad de destino, y retroalimentación del proceso. • Resolución: es el documento de gestión de acuerdo a ley (R.M. para Oficiales Superiores y R.D. para Oficiales Subalternos), que permite formalmente ejecutar las asignaciones de cargo. • Comunicación y publicación: Es el procedimiento mediante el cual se hace conocer por escrito a los Oficiales Asignados a sus cargos, y a la vez ³ su publicación en el sistema integrado de gestión de la carrera (Águila 6).
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

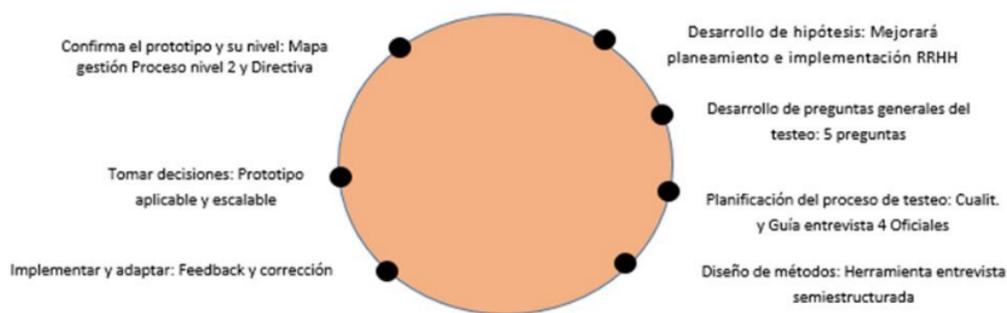


Figura 4. Proceso de testeado del prototipo. Adaptado de Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

3.4.3 Pasos para el testeo del prototipo. Con la presente tabla confirmaremos ¹ el prototipo y su nivel, donde se desarrollarán las hipótesis, se desarrollarán las preguntas generales para el testeo, se planificará el proceso de testeo, se diseñará los métodos usados para el testeo, se implementarán y adaptarán las observaciones del resultado de la entrevista, y se tomarán las decisiones del prototipo.

Tabla 12

Pasos para el testeo del prototipo

Paso	Descripción
Paso 1: Confirmar el prototipo	La principal característica del prototipo es que resulta ser la directiva que regula el proceso para asignar cargos de Oficiales PNP y un mapa de gestión de procesos nivel 2, la cual contiene como características principales: el objeto, finalidad, alcance, base legal, disposiciones generales, fases de planeamiento y ejecución, disposiciones específicas, y disposiciones complementarias
Paso 2: Desarrollar las hipótesis	La directiva que regula el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y el mapa de gestión de procesos nivel 2, mejorará el planeamiento de la Gestión de Recursos Humanos en la DIRREHUM PNP, para lograr la asignación oportuna de los Oficiales PNP
Paso 3: Desarrollar preguntas generales del testeo	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuán probable es que el prototipo de la Directiva que regula el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y el Mapa de Gestión de Procesos Nivel 2, sea efectivo para lograr la oportuna asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos PNP? ¿Cuán probable es que el prototipo de la Directiva que regula el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y el Mapa de Gestión de Procesos Nivel 2, sea factible en el mundo real? ¿Cuán probable es que el prototipo de la Directiva que regula el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y

	<p>Mapa de Gestión de Procesos Nivel 2, sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?</p> <p>4. ¿ Cuán probable es que el prototipo de la Directiva que regula el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y Mapa de Gestión de Procesos Nivel 2, sea apoyado por las partes interesadas clave (Comandancia General PNP, DIRREHUM y los Oficiales Superiores y Subalternos PNP asignados)?</p> <p>5. ¿ Cuán probable es que el prototipo de la Directiva que regula el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y Mapa de Gestión de Procesos Nivel 2, es decir, que este prototipo pueda convertirse en un Decreto Supremo o en una norma de mayor nivel para un mayor impacto?</p>
<p>Paso 4: Planificar el proceso de prueba</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El presente diseño de investigación será cualitativo. • Se formulará una guía de entrevista semiestructurada, en la cual se explicará inicialmente un breve resumen del problema • Se expondrá el prototipo de solución (Directiva que regule el proceso de asignación de cargos y mapa de gestión de procesos nivel 2) • La entrevista se aplicará a dos oficiales Superiores del grado de Coronel que hayan integrado la junta de cambios de colocación de Oficiales Proceso 2017 y 2018. • Asimismo, la entrevista se aplicará a dos Oficiales usuarios que fueron asignados en sus cargos 2017 y 2018. • La entrevista se va a realizar en sus Unidades vía correo, en vista del contexto actual (Covid 19), en la última semana de noviembre 2020, durante siete días naturales.
<p>Paso 5: Diseño de métodos</p>	<p>Se van a utilizar herramientas cualitativas como la entrevista semiestructurada.</p>
<p>Paso 6: Implementar y adaptar</p>	<p>Del prototipo inicial (Directiva que regula el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y mapa de gestión de procesos nivel 2) se inició el testeo con cuatro Oficiales Superiores, a los cuales se les realizó una guía de entrevista, los mismos que han realizado un feedback con observaciones al prototipo inicial, considerando que se debe implementar y</p>

	<p>adaptar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que no se debe limitar los cambios de colocación para efectuar cursos de perfeccionamiento que requieren el pago de viáticos • Evaluar el presupuesto para el pago de viáticos de acuerdo al año fiscal. • Para ejecutar los cambios de acuerdo a la Directiva que regule ² el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y mapa de gestión procesos nivel 2, para que sea oportuno las asignaciones tiene que haber voluntad del Comando Institucional.
Paso 7: Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Descartar: se ha decidido que el prototipo es aplicable • Evolucionar el prototipo: se ha decidido que el prototipo actual debe permanecer en el nivel de medio prototipado • Llevar a piloto: Que el resultado del testeado ha sido positivo, y se considera que el prototipo de nivel medio se debe probar con un piloto formal (elaborado por la DIRREHUM PNP y aprobado por la COMGEN PNP) • Ir a escala: los resultados del testeado son positivos y de bajo riesgo, por lo cual se decide que el presente prototipo puede escalar. • Continuar con las pruebas: los resultados del testeado fueron sólidos, lo cual no se considera con la continuación de las pruebas.

Nota: Adaptado de ¹ Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

3.5 Presentación de Prototipo Final

Una vez que el prototipo ha sido testeado, y luego de haber pasado por los niveles de resolución baja, media y alta, se presenta la Directiva que regula ³ el proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP y el mapa de gestión de proceso nivel 2, con los componentes concretos y específicos del prototipo y sus funcionalidades de cada uno de estos.

Tabla 13

Directiva ³ del proceso de asignación de cargos de Oficiales PNP

Elementos	Sub elementos
Objeto	Establecer procedimientos ³ para la Asignación de Cargos, de Oficiales de Armas, Servicios y Estatus de Oficial en las Jerarquías de Oficiales Superiores y Oficiales Subalternos.
Finalidad	Garantizar un adecuado Proceso Técnico de Empleo y Cargo, ³ de acuerdo a la legislación y reglamentos vigentes; evitando la excesiva rotación, que afecte el normal desarrollo de las Unidades y el servicio a la comunidad; de igual manera, establecer un mecanismo ⁴ de control de calidad y auditoría que ⁴ garantice su eficiencia.
Alcance	Todos los Oficiales Superiores y Subalternos ¹¹ de la PNP
Base legal	La Constitución Política del Perú, Leyes que regulan el procedimiento administrativo general y servidores públicos. ² Leyes; Decretos Legislativos y Supremos; Resoluciones Supremas, Ministeriales y Directorales; y Directivas institucionales.
Disposiciones Generales	<p>Asignación de cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización del empleo, cargo, ² acciones de desplazamiento y formalización de cargos. • Indicación de la nulidad, impedimentos y conformidad de las asignaciones, reasignaciones o destacados, conforme al DL 1149. • La DIRREHUM de la PNP, es la Unidad encargada de realizar de manera estricta las observaciones de ⁴ los impedimentos para ejercer el cargo establecidos en la Ley, reglamentos, resoluciones, en la presente Directiva, en las resoluciones sancionadoras, de acuerdo a ¹⁴ la Ley de Régimen Disciplinario de la PNP; ante el incumplimiento de esta obligación hay responsabilidad disciplinaria personal. • No se podrá remover a más del 33% de una misma Unidad, salvo casos estrictamente necesarios con autorización del Comandante General. • ⁵ Los cargos de Jefe de Unidad deben ser asignados por

dos años, salvo que en el primer año de desempeño no haya alcanzado las metas de su cargo.

- Para ser Jefe de Sub Unidad, es necesario que los Comandantes o Mayores de Armas, tengan la capacitación y/o especialización de acuerdo a su grado, realizado en la ESPOGRA o sus equivalentes en las FFAA en el país o en el extranjero.

- La Dirección de Administración a solicitud de la DIRREHUM tendrá la responsabilidad de presupuestar el dinero necesario para ejecutar los cambios de colocación.

- La asignación de cargos se ejecutará según cronograma.

Procedimientos para la asignación de cargos y su ejecución:

- La DIRREHUM de la PNP, teniendo en cuenta las necesidades de la PNP, para la asignación de cargos, deberá considerar el perfil profesional, las especialidades, la necesidad del servicio y el expertis para el cargo, formulando la Directiva correspondiente con el cronograma del proceso, siendo aprobado mediante Resolución de la COMGEN PNP.

- La DIRREHUM de la PNP, para la asignación de cargos, realizará análisis de los documentos del caso y formulará el proyecto de asignación de cargos con la disponibilidad presupuestal proporcionada por la División de Economía de la PNP; para su respectiva aprobación por el Comandante General de la PNP.

Causales de asignación de cargos:

- Al egresar de las Escuelas de Formación o por Asimilación, se asignará a los Alféreces, sin excepciones, a Comisarias dentro de Lima y Callao; asimismo, en su tercer año de servicios, deberán prestar servicios en otras regiones y serán asignados a Comisarías a nivel nacional.

- Reingreso a la PNP, considerando los procesos judiciales en marcha y las medidas cautelares que pudieran resultar de estos.

- Ascenso.

	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad del servicio. • Especialidad funcional. • Límite de permanencia en el cargo. • Por solicitud directa del interesado, previa evaluación y aprobación. • Permuta, previa evaluación y aprobación. • Por medidas preventivas de acuerdo a ley de Régimen Disciplinario de la PNP. • Cumplimiento del límite de permanencia de dos años consecutivos de los Oficiales de Armas en los cargos de Jefe en Zona de Frontera, Jefe de Unidad, Comisario o sus equivalentes, Edecán, Ayudante, Secretario, Jefe de Administración, Abastecimiento, Logística u otros, en una Unidad Ejecutora de una Unidad Policial. • Cumplimiento del límite de permanencia de dos años ininterrumpidos de servicios de los Oficiales de Armas y de Servicios en Zona de Emergencia, Zona de Frontera y Zona de Tráfico Ilícito de Drogas. • Los Oficiales Subalternos de Armas serán asignados a Unidades Operativas, excepto si no son considerados aptos para el servicio policial operativo. • Los Oficiales de Servicios ocuparán cargos según la profesión con la que causaron alta en la PNP. • Las solicitudes de asignación o reasignación, por razones de salud, de Los Oficiales de Armas, Servicios y Estatus de Oficial de la PNP, deberán incluir, de manera obligatoria, el Acta de la Junta Médica vigente, que emite la Dirección de Sanidad de la PNP. <p>Asignación de cargo con derecho a pago de viáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de que la asignación del cargo requiera trasladar al personal a distancias contempladas en la Directiva reguladora del pago de Comisión del Servicio, Cambio de Colocación y Cambio de Residencia para el personal de la Policía, el Estado asumirá el costo del cambio de colocación (viáticos por conceptos de pasajes, bagajes e instalación), con las excepciones del caso.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios de colocación a solicitud del interesado o por permuta no recibirán viáticos. Del mismo modo, tampoco recibirá viáticos aquel al que se le haya abonado IGV un año antes del cambio de colocación.
Fases de planeamiento y ejecución	<p>La planificación y ejecución del proceso de asignación de empleo y cargo, estará a cargo por la DIRREHUM PNP, que contará previamente con la información que se indica a continuación: lista de Oficiales de reciente ascenso, lista de Oficiales que ingresaron a la Escuela de Posgrado de la PNP, lista de Oficiales que cumplen dos (02) años de permanencia en zona de Estado de Emergencia y zona de Tráfico Ilícito de Drogas, relación de Oficiales que carecen del tiempo reglamentario de los servicios prestados en provincia, relación de Oficiales que realizaron estudios en el extranjero, relación de Oficiales que se encuentra con discapacidad permanente, relación de Oficiales que han contraído matrimonio con personal de la PNP y FF. AA., relación de Oficiales que fueron separados del cargo por cese temporal del empleo y otras, relación de Oficiales que se encuentran con detención preventiva, relación de Oficiales que se encuentran haciendo uso de adaptación a la vida civil, que cumplan con la causal de límite de edad en el grado y 40 años de servicios reales y efectivos en el Instituto, relación de Oficiales considerados en el proceso de pases al retiro por renovación, relación de Oficiales asignados a las agregadurías policiales, y otras informaciones que se estimen pertinentes.</p> <p>El proceso de asignación de cargos se desarrollará en tres fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase inicial (Setiembre): <ul style="list-style-type: none"> • Formulación, aprobación y difusión del presupuesto asignado para el proceso de asignación • Recepción de las solicitudes presentadas por los oficiales, por conducto regular 2. Fase intermedia (setiembre-octubre): <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con las Unidades para atender sus necesidades en la asignación de cargos de Oficiales PNP

	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de las propuestas de asignaciones de cargo y de las solicitudes presentadas. • Simulación de la asignación de cargos, para determinar su impacto económico y realizar los reajustes respectivos. • Formulación de la propuesta general de asignación de cargos de los Oficiales. <p>3. Fase final y de ejecución (noviembre-diciembre)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y publicación de las propuestas de asignaciones de cargo de Oficiales. • Ejecución de las asignaciones de cargo hacia sus Unidades de destino. • Seguimiento de los Oficiales que han sido asignados a sus cargos nuevos. • Control de la ejecución presupuestal • Supervisión y control por parte del Comando Institucional y el Órgano Disciplinario correspondiente, para el cumplimiento de las asignaciones de cargo en forma oportuna.
<p>Disposiciones específicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Inspectoría General se encargará de supervisar todo el procedimiento para la asignación de cambios de colocación y el estricto acatamiento de las normas, procedimientos y responsabilidades dispuestas en la ley, reglamento y directiva de la materia; controlando el cumplimiento del cronograma de actividades, verificando que la Asignación de Cargos se ejecute de acuerdo a lo estipulado, y realizando el Procedimiento Administrativo Disciplinario con relación al incumplimiento de lo establecido en la Directiva que regula el proceso administrativo de la asignación de cargos de los Oficiales. • La DIRREHUM PNP difundirá la Directiva a las unidades policiales y el personal de Oficiales de la PNP, a través de la página web oficial "Águila 6"; asimismo, realizará la coordinación, junto con la Dirección de Administración, de la disponibilidad del presupuesto para ejecutar la Asignación de Cargos a los Oficiales. Además, formulará y entregará a a la Comandancia General PNP los proyectos de Asignación

	<p>de Cargos de Oficiales, con el Informe Final adjunto, dentro de los plazos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de Administración, por intermedio de la División de Economía, remitirá de manera oportuna a la DIRREHUM PNP la información acerca del presupuesto para asignar cargos a Oficiales, y de las liquidaciones por gastos de instalación, bagajes y pasajes, así como las indemnizaciones por gastos de viaje de los Oficiales asignados. • La Dirección de Inteligencia informará acerca de las referencias de los Oficiales que serán asignados en Unidades estratégicas y otras, lo que permitirá una toma de decisiones adecuada y la detección oportuna de actos indebidos, mediante acciones de inteligencia.
Disposiciones complementarias	Una vez publicada la Asignación de Cargos y conforme al cronograma establecido, para buscar ³⁴ que sea oportuna, la ejecución de realizará directamente de Unidad de origen a Unidad de destino, por ningún motivo los Oficiales serán puestos a disposición de la DIRREHUM PNP.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 14

⁴
Cronograma de actividades para el proceso de asignación de cargos para oficiales

Fecha	Actividad a desarrollar	Responsabilidad
01 al 30 setiembre	<p>Fase Inicial (Setiembre):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y publicación ⁵ (página web ex águila ⁶) de la Directiva de asignación de cargos. • Formulación, ¹² aprobación y difusión del presupuesto asignado para el proceso de asignación • Recepción de ¹² solicitudes presentadas por los Oficiales, por conducto regular. 	DIRREHUM
20 setiembre al 31 octubre	<p>Fase intermedia (Setiembre-octubre):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las Unidades para atender sus 	DIRREHUM

	<p>necesidades en la asignación de cargos de Oficiales PNP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de las propuestas de asignaciones de cargo y de las solicitudes presentadas. • Simulación del proceso de asignación de cargos, para determinar la incidencia económica y establecer los reajustes respectivos. • Formulación de la propuesta general de asignación de cargos de los Oficiales. 	
01 noviembre al 31 diciembre	<p>Fase final y de ejecución (noviembre-diciembre)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y publicación (página web ex águila 6) de las propuestas de asignaciones de cargo de Oficiales. • Ejecución de las asignaciones de cargo hacia sus Unidades de destino. • Seguimiento de los Oficiales que han sido asignados a sus cargos nuevos. • Control de la ejecución presupuestal. • Supervisión y control por parte del Comando Institucional y el Órgano Disciplinario correspondiente, para el cumplimiento de las asignaciones de cargo en forma oportuna. 	DIRREHUM

Nota: Elaboración propia.

Capítulo IV

Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo

4.1 Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo

Después de haber planteado el prototipo de alta resolución, consistente en la Directiva que regule dicho proceso y el mapa de gestión de proceso nivel 2, se procede a ¹ realizar el análisis de su deseabilidad, factibilidad y viabilidad, que permita afirmar que se encuentra apto para el pilotaje. Lo que se desea es demostrar que el prototipo de alto nivel de resolución cumple con estas tres condiciones; es decir, que el prototipo es deseable para los usuarios (oficiales superiores y subalternos que son asignados en sus cargos en forma oportuna), factible en la realidad (que sea posible su implementación para su ejecución por intermedio de la DIRREHUM de la PNP) y sostenible económicamente (presupuestado en ⁴ la División de Economía de la PNP).

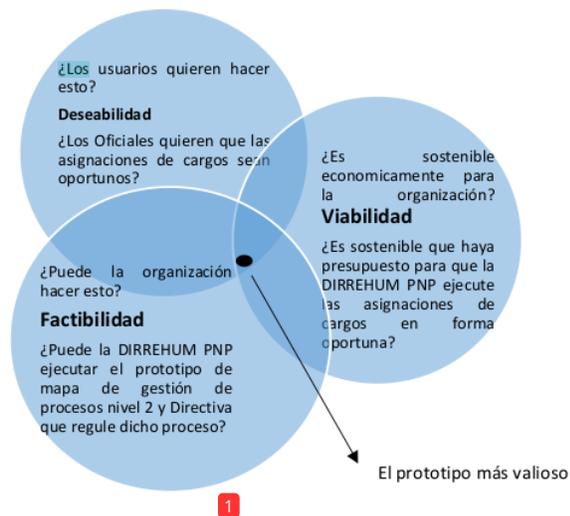


Figura 5. Proceso de testeo del prototipo. Adaptado de ¹ Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-PUCP (2019)

<p>La deseabilidad analiza la adherencia del usuario beneficiado por la implementación del prototipo</p>	<p>La factibilidad analiza los factores operativos y la tecnología disponible para implementar el prototipo</p>	<p>La viabilidad analiza los factores económicos y de sostenibilidad de la implementación del prototipo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El prototipo crea un momento “wow” para los usuarios? • ¿Este prototipo a cuántos usuarios afectará? • ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los usuarios? • ¿La gente quiere este producto o servicio? • ¿Tiene sentido para ellos? 	<p>¹</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo encaja esto con las operaciones actuales? • ¿Cuánto cambio se necesita para que encaje el prototipo? • ¿Se dispone de la tecnología para la implementación del prototipo? • ¿Cómo serán transicionados los usuarios y cuál será el impacto? • ¿Hay limitaciones culturales, físicas, o de otro tipo? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto costará? • ¿Ahorrará costos? • ¿Generará ingresos? • ¿Está alineado con los objetivos estratégicos organizacionales?

Figura 6. Definición y ejemplos de preguntas sobre deseabilidad, factibilidad y viabilidad.
Fuente: Davidson Institute (s/f)

² 4.2 Análisis de Deseabilidad

El prototipo de innovación (Directiva que regula el mapa de procesos de asignación de cargos), tendrá incidencia en que los Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP, en la medida que permitirá la asignación oportuna a sus cargos de dichos Oficiales PNP, esto permitirá que los usuarios internos tomen conocimiento anteladamente de su lugar de destino para el año próximo

siguiente, anulando la incertidumbre y generando tranquilidad emocional y bienestar en el usuario interno.

De igual manera permitirá la oportuna ejecución de la Política Criminal Estatal para garantizar la prevención policial, mediante la oportuna ejecución de los planes de SC distritales, provinciales o regionales. Asimismo, la oportuna ⁷ ejecución de los programas presupuestales de la Unidades Ejecutoras a nivel nacional, formulación y ejecución de Plan Anual de Contrataciones para proveer de ¹³ bienes y servicios a las unidades operativas de la PNP, lo que ¹ mejorará la prestación de los servicios policiales a nivel nacional.

Este Prototipo de innovación será de agrado de los usuarios internos por que les permitirá con antelación programar su traslado a sus unidades de destino, ubicación de vivienda, mudanza, colegios para sus hijos, generando un mejor clima laboral en sus nuevas unidades.

Por último, a partir de entrevistas realizadas a los Oficiales PNP, se determinó que existe una buena percepción de los usuarios para la ejecución institucional de este prototipo.

4.3 Análisis de la factibilidad

La factibilidad del presente proyecto será formulada por la DIRREHUM de la PNP y aprobada por la Comandancia General de la PNP, para mejorar el planeamiento de la Gestión de RRHH y lograr la asignación oportuna de los Oficiales PNP, lo que permitiría que el proceso funcione a largo plazo. Habiendo tomado como experiencia ⁸ el proceso de asignación de cargos de las Fuerzas Armadas, dichos procesos son oportunos.

Por otro lado, la DIRREHUM de la PNP por intermedio de la Comandancia General de la PNP cuenta con suficiente capacidad normativa, pues puede formular y aprobar la Directiva que regule el proceso ⁴ para la asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos PNP, conforme al proyecto ^{de} innovación planteado, cuya capacidad está establecida en la Ley de la PNP y su reglamento.

² Asimismo, cuenta con capacidad política, pues la actual gestión de la DIRREHUM de la PNP tiene la aprobación de los oficiales usuarios que son asignados a sus cargos en forma oportuna (mejor calidad del servicio, bienestar y otros), lo que le permitiría implementar el presente prototipo.

De igual manera, la DIRREHUM de la PNP posee capacidad tecnológica para la reformulación de la Directiva de asignación de cargos, ya que cuenta con personal de soporte técnico (programadores e ingenieros), sistemas y equipos informáticos; teniendo en consideración, que es la Dirección que administra ² el Sistema Integrado de Gestión de la Carrera, conocida como el “Águila 6”, lo que facilitaría la implementación del proyecto, para poder hacer conocer a los usuarios y publicar el proceso con sus fases y con el cronograma respectivo, y hacer oportuno las asignaciones de cargos.

Con respecto al tiempo, nuestro proyecto de innovación se inició durante los primeros meses del año, sobre el comienzo ¹ del programa de Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP. Esto asegura su sostenibilidad por lo menos hasta marzo del 2021, fecha en que concluye la sustentación del presente.

Para culminar, la DIRREHUM de la PNP puede realizar coordinaciones y articulaciones con las Direcciones de Recursos Humanos de las FFAA para

adoptar sus buenas prácticas y experiencias de gestión. Del mismo modo, se puede vincular el proyecto con los objetivos de gestión de instituciones policiales de otros países o de la región.

4.4 Análisis de Viabilidad

El prototipo del presente proyecto no genera ningún costo para la institución, ya que la directiva y el mapa de procesos pueden ser realizados por los equipos de asesoramiento especial de la Comandancia General y del Estado Mayor General, quienes son designados mediante una Resolución, con un plazo para cumplir las labores asignadas.

También se ahorrarán costos porque al ponerse en práctica la Directiva y el Mapa de Procesos, las asignaciones de cargos se publicarán mediante las Resoluciones respectivas en el mes de diciembre, pudiendo ejecutarse los cambios de colocación en provincias de aproximadamente 1,500 oficiales con el presupuesto asignado al año fiscal, sin devengarlo, pues ocasionaría ineficiencia en el gasto público y retraso en su ejecución por la Unidad Ejecutora Nro. 02.

El costo beneficio del prototipo, será que los Oficiales Superiores y Subalternos de la PNP se incorporen a sus unidades a comienzos de enero de cada año, formulando sus planes de seguridad ciudadana y ordenes de operaciones en forma oportuna, mejorando los servicios policiales y los indicadores de gestión en beneficio de la sociedad, así como se formulara oportunamente los Planes anuales de Contratación (PAC) para la ejecución del gasto de ¹³ bienes y servicios en la Unidades Ejecutoras a nivel nacional, mejorando los servicios policiales a nivel nacional y entregar un mejor producto a los ciudadanos.

El Plan Estratégico Institucional 2022-2024, establece como Objetivo Estratégico Nro. 08 el fortalecimiento de la gestión en la institución, ²⁶ a través de la optimización de sus procesos administrativos y operativos, por lo tanto, el presente prototipo ¹ se alinea con las líneas estratégicas de la PNP, pues logrará optimizar dicho proceso para generar bienestar en los Oficiales PNP y mejorar los servicios policiales y ⁹ la ejecución de las operaciones policiales a nivel nacional.

Conclusiones

1. La PNP gestiona sus recursos humanos mediante siete procesos técnicos: ⁵ inicio de la carrera; capacitación, especialización y perfeccionamiento; empleo y cargo; evaluación del desempeño; ascensos, incentivos y término de la carrera. De estos, seis son gestionados por la DIRREHUM PNP y solamente la Capacitación, especialización y perfeccionamiento es gestionada por la ENFPP de la PNP.
2. Se ha determinado que los siete procesos técnicos antes mencionados influyen entre ellos en su temporalidad; es decir, para ejecutar el empleo y cargo (asignación de cargo anual), se tiene que tener la información del resultado de los otros procesos técnicos, cuántos oficiales ascienden de grado, cuántos ingresan a la ESPOGRA de la PNP y cuántos pasan a retiro por la renovación de cuadros.
3. Conforme a la información estadística proporcionada por la DIRREHUM, anualmente 10,000 Oficiales PNP en los grados de Alférez a Coronel son asignados a sus cargos ¹¹ a nivel nacional, generando un gasto aproximado de 22 millones de soles del presupuesto asignado al sector interior
4. La asignación de cargos de oficiales superiores y subalternos viene retrasándose todos los años, ya que los oficiales se incorporan a sus unidades de destino recién entre febrero y marzo de cada año, perjudicando los servicios policiales y la gestión administrativa de la institución a nivel nacional, ya que dichos Oficiales ocupan cargos de importancia como son Jefes de Región, Jefes de División, Jefes de Departamentos de Unidades Especializadas y Comisarios, siendo estos unos de los principales actores en la conformación de los Comités de SC a nivel regional, provincial y distrital, así como también en la

formulación de los correspondientes planes de SC, así también se perjudica la ejecución del gasto en la ² Unidades Ejecutoras de la PNP, por el retraso en la formulación y ejecución del Plan Anual de Contrataciones.

5. Las causas identificadas que estarían ocasionando el ² problema de la inoportuna asignación de cargos de oficiales Superiores y Subalternos son: el deficiente planeamiento de recursos humanos, el favoritismo y la descoordinación de la unidades que ejecutan los procesos técnicos en la PNP, de las cuales de acuerdo a la metodología de valoración se identificó como la principal el deficiente planeamiento de recursos humanos que realiza la DIREHUM de la PNP, ya que esta unidad es la que debe realizar dicho planeamiento en forma eficiente con antelación, teniendo en cuenta la influencia de la temporalidad de los otros procesos técnicos en la asignación de cargos de más de 10,000 oficiales anualmente.

6. La primera innovación propuesta es que el planeamiento de los procesos técnicos de asignación de cargo este únicamente bajo la responsabilidad de la DIRREHUM PNP, dejándose sin efecto ² el nombramiento de la Junta de Cambios de colocación, esto permitiría concentrar en la Unidad Especializada ¹⁸ en la administración de los recursos humanos de la PNP toda la responsabilidad de la gestión y planificación (Unidad de Dirección).

7. La segunda innovación consiste en ¹ un prototipo de alto nivel de resolución, que sería la Directiva que regule el mapa de gestión del proceso para asignar los cargos de Oficiales Superiores y Subalternos, estableciéndose tres fases: Fase inicial (Setiembre): Fase intermedia (Setiembre-octubre), y Fase final y de ejecución (noviembre-diciembre). En cada una de estas fases se ha establecido etapas de cumplimiento obligatorio con un cronograma de

actividades para realizar el planeamiento de los recursos humanos y lograr ² la asignación de cargos en forma oportuna en la PNP.

8. Respecto a la deseabilidad de la propuesta, ¹ se puede afirmar que el prototipo de innovación permitirá la asignación oportuna de los Oficiales PNP a sus cargos, esto permitirá que los usuarios internos tomen conocimiento anticipado de su lugar de destino, anulando la incertidumbre y generando tranquilidad emocional y bienestar en el usuario interno. Asimismo, permitirá la oportuna ejecución de la Política Criminal Estatal, para garantizar la prevención policial, mediante la oportuna ejecución de los planes de SC distritales, provinciales o regionales. Asimismo, la oportuna ⁷ ejecución de los programas presupuestales de la Unidades Ejecutoras a nivel nacional, formulación y ejecución de Plan Anual de Contrataciones para proveer de ¹³ bienes y servicios a las unidades operativas de la PNP, lo que mejorará la prestación de los servicios policiales a nivel nacional.

9. Sobre ² la factibilidad del prototipo de innovación, este será implementado por la DIRREHUM, unidad que gestiona ⁵ el Sistema Integrado de la Carrera, herramienta tecnológica que contiene la data de los oficiales PNP, en la cual se registra Cursos, Capacitaciones, Sanciones, Notas de Disciplina, Nota de Calificación Profesional, Asignaciones de cargo anteriores, lo que facilitaría la implementación del prototipo.

10. La viabilidad del prototipo de innovación (Directiva que regula el mapa de procesos de asignación de cargos) que estamos proponiendo se encuentra enmarcado en el presupuesto asignado a la DIRREHUM de la PNP y el pago

de viáticos para su ejecución cuenta con presupuesto asignado a la Unidad Ejecutora Nro. 02 de la PNP.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill.
- Comisión Permanente del Congreso de la República (11 de febrero de 2003). Ley 27933. Ley del Sistema de Seguridad Ciudadana.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/396870/Ley_N_27933.pdf
- Congreso de la República del Perú (28 de diciembre de 2017). Ley 30714. Ley que regula el régimen disciplinario de la Policía Nacional del Perú. Diario Oficial El Peruano.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/401587/Ley_N__30714.pdf
- Defensoría del Pueblo (2009). Informe Defensorial N° 142. Fortalecimiento de la Policía Nacional del Perú: Cinco áreas de atención urgente.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1189403/informe-def-14220200803-1197146-1iubr16.pdf>
- Escuela de Gobierno y Políticas Públicas - PUCP (2019). Guía de elaboración de trabajo de investigación.
- Fayol, H. (1950). Administración industrial y general. Editorial Atlas.
- Llano, M. (2017). Discusión sobre las relaciones entre política y administración pública en América Latina: Patronazgo y Burocracia una interacción inexplorada. Revista Enfoques, Universidad Central de Chile. XV(27), 43-67.
- Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.
- Pérez, R. (2016). Corrupción y costos de transacción en la administración pública. Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, México, 5(10).
- Santana, L. (2000). Gobernabilidad democrática y reforma de la administración pública: Un esquema multidimensional. *Revista de Administración Pública*, 31, 179-203.
- Steiner, G. (1988). Planeación estratégica. Cecsá.
- Taylor, F. (1970). Principios de la administración científica. Editorial Herrero Hnos.

- Villoria, M. (2016). El Papel de la Administración pública en la generación de calidad democrática. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 65, 5-38.
- Presidencia del Consejo de Ministros (10 de diciembre de 2012). Decreto Legislativo 1149. Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú. Diario Oficial El Peruano.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-carrera-y-situacion-del-personal-de-la-policia-nac-decreto-legislativo-n-1149-876803-10/>
- Presidencia del Consejo de Ministros (8 de enero de 2013). Decreto Supremo 004-2013-PCM Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Diario Oficial El Peruano.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357174/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (16 de diciembre de 2016) Decreto Legislativo 1267. Ley de la Policía Nacional del Perú. Diario Oficial El Peruano.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-policia-nacional-del-peru-decreto-legislativo-n-1267-1464781-2/>
- Presidencia del Consejo de Ministros (3 de enero de 2017). Decreto Legislativo 1318. Decreto Legislativo que regula la formación profesional de la Policía Nacional del Perú. Diario Oficial El Peruano.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-regula-la-formacion-profesional-de-l-decreto-legislativo-n-1318-1469782-1/>

Anexos

Anexo 1: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “El mejoramiento del proceso de asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos de la Policía Nacional del Perú”, es realizado por Carlos Augusto Ato Morales, con DNI 03648850 y Walter Octavio Calla Delgado, con DNI 43769140, quienes vienen realizando la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú y cuentan con la asesoría y supervisión del Dr. Juan Arroyo Laguna, docente de Proyecto Final. La meta de este estudio consiste en diseñar el mapa de gestión de procesos nivel 2 y la Directiva que regule dicho proceso, para mejorar la planificación de la gestión de recursos humanos para que los Oficiales PNP a nivel nacional sean asignados a sus cargos en forma oportuna; para lo cual, se debe realizar el testeo correspondiente del prototipo planteado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, la que le tomará 40 minutos de su tiempo aproximadamente. La entrevista será remitida a su correo, con un pliego de preguntas, la misma que al llenar las respuestas, la remitirá por el mismo medio con su firma.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo de la investigación, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en el momento que lo considere, sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Agradecemos su apoyo.

Anexo 2: Guía de entrevista

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado : _____

Nombre de los Entrevistadores : Coronel PNP Walter Octavio Calla Delgado
Coronel PNP Carlos Augusto Ato Morales

Anualmente la PNP realiza el Proceso Técnico de Asignación de Cargos de Oficiales PNP, mediante el cual se asignan cargos a más de 10.000 Oficiales Superiores y Subalternos a nivel Nacional, con una inversión aproximada de S/ 10,000,000 millones de soles. Este proceso de asignación de Cargos se viene retrasando todos los años, ejecutándose recién en el mes de febrero o marzo del año próximo siguiente.

Esto vienen generando una mala coordinación con otras entidades que inician sus funciones los primeros días del año, mala coordinación y formulación de los planes de Seguridad Ciudadana, a nivel distrital, Provincial y Regional, asimismo la mala planificación del Plan Anual de Contrataciones de la Unidades Ejecutoras y malestar en el bienestar familiar de los Oficiales cambiados de colocación.

Para solucionar el problema de la inoportuna asignación cargos de Oficiales Superiores y Subalterno de la PNP, se ha formulado el Prototipo de Solución al Problema que consiste en un mapa de Gestión de Procesos Nivel 2 y la Directiva que regula dicho proceso:

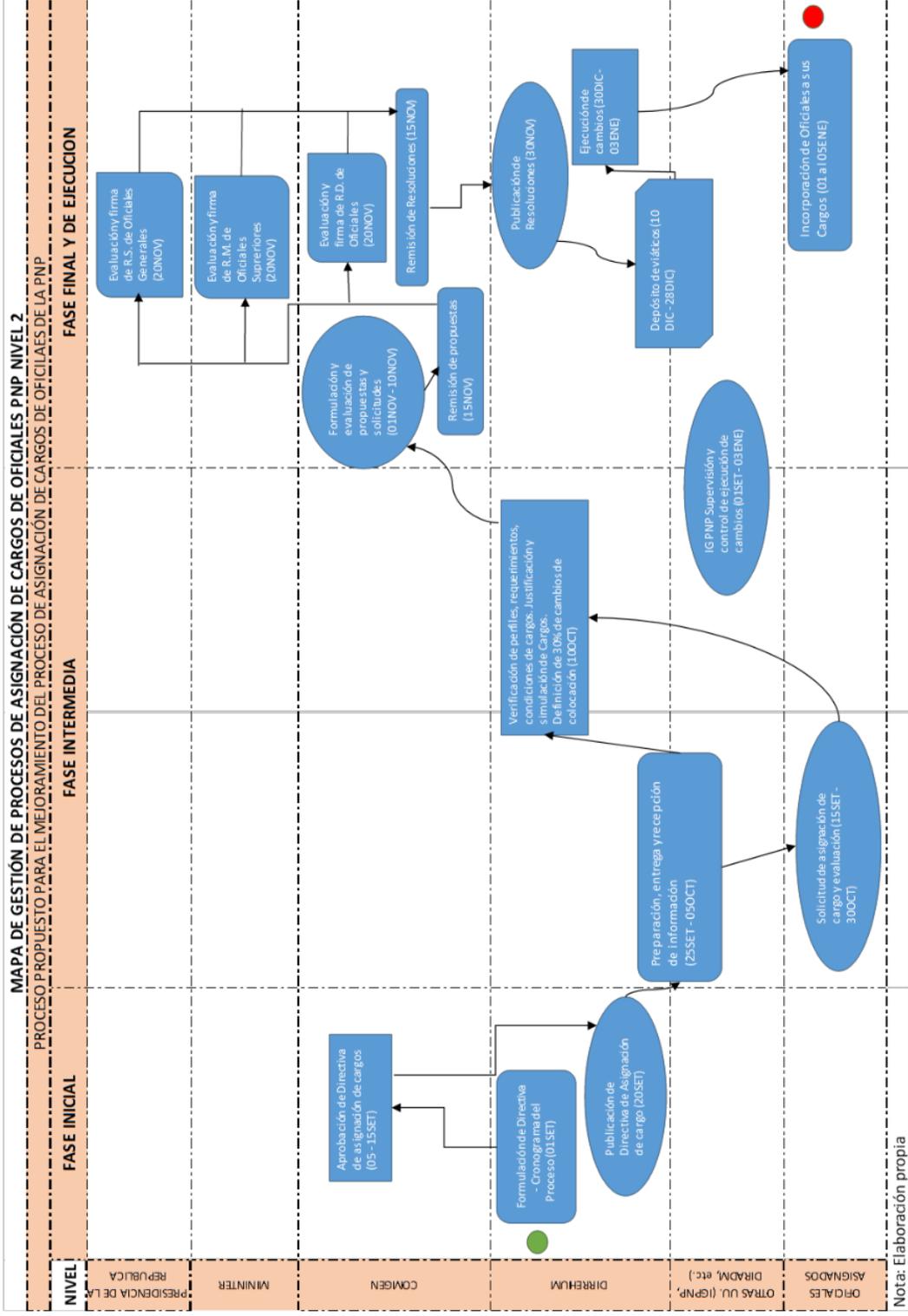
Preguntas para ser absueltas por el entrevistado:

01. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo de Mapa de Gestión de Procesos Nivel 2 y la Directiva que regula dicho proceso, sea efectivo para lograr la oportuna asignación de cargos de Oficiales Superiores y Subalternos PNP?

02. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo de Mapa de Gestión de Procesos Nivel 2 y la Directiva que regula dicho proceso, sea factible en el mundo real?
03. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo de Mapa de Gestión de Procesos Nivel 2 y la Directiva que regula dicho proceso, sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?
04. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo de Mapa de Gestión de Procesos Nivel 2 y la Directiva que regula dicho proceso, sea apoyado por las partes interesadas clave (Comandancia General PNP, Dirección de Recursos Humanos y los Oficiales Superiores y Subalternos PNP)?
05. ¿Hasta qué punto es escalable este prototipo de Mapa de Gestión de Procesos Nivel 2 y la Directiva que regula dicho proceso, ósea que este prototipo pueda convertirse en un decreto Supremo o en una norma de mayor nivel para un mayor impacto?

ENTREVISTADO

Anexo 3: Mapa de gestión de Procesos nivel 2



V2. Mejoramiento del Proceso de Asignación de Cargos de Oficiales Superiores y Subalternos de la Policía Nacional del Perú

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
3	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	3%
4	qdoc.tips Fuente de Internet	2%
5	noticia.educacionenred.pe Fuente de Internet	1%
6	vsip.info Fuente de Internet	<1%
7	www.mininter.gob.pe Fuente de Internet	<1%
8	intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	app.idlpol.com Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Privada San Pedro Trabajo del estudiante	<1 %
13	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	www.daypo.com Fuente de Internet	<1 %
15	tesis.pucp.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
16	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.uasf.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	inba.info Fuente de Internet	<1 %
19	barracuda.policia.gov.co Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle	<1 %

21 lpderecho.pe Fuente de Internet <1 %

22 xa.yimg.com Fuente de Internet <1 %

23 Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante <1 %

24 tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet <1 %

25 Submitted to Universidad Autonoma del Peru Trabajo del estudiante <1 %

26 news.sap.com Fuente de Internet <1 %

27 www.iepp.org Fuente de Internet <1 %

28 www.slideshare.net Fuente de Internet <1 %

29 autoestudio.uprrp.edu Fuente de Internet <1 %

30 busquedas.elperuano.pe Fuente de Internet <1 %

31 doku.pub Fuente de Internet <1 %

32 estudogeral.sib.uc.pt

Fuente de Internet

<1 %

33

repositorio.ufscar.br

Fuente de Internet

<1 %

34

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

35

documents.mx

Fuente de Internet

<1 %

36

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

37

repositorio.uap.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

38

www.colombiajoven.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

39

www.diputados.gob.mx

Fuente de Internet

<1 %

40

www.ecorfan.org

Fuente de Internet

<1 %

41

www.prodes.org.pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 9 words

Excluir bibliografía

Activo