

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU
ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS**



“El procedimiento de asignación de cargos de los Coroneles PNP egresados del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID) de la Policía Nacional del Perú”

Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública

AUTOR

Luis Alfredo Macedo Rivera

ASESOR

Enrique Patriau Hildebrandt

Lima, mayo del 2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 La implementación de políticas públicas.....	1
1.2 La importancia de la selección de personal.....	4
1.3 Estudios revisados.....	5
CAPITULO 2: ESTUDIO DE CASO.....	9
2.1 EI PAMOID.....	10
2.2 La estructura en la PNP.....	12
2.3 Coroneles egresados en unidades de asesoramiento.....	16
2.4 Coroneles egresados en unidades operativas.....	18
2.5 Coroneles egresados en unidades de apoyo	20
2.6 Coroneles egresados en Inspectoría General	21
CONCLUSIONES.....	23
BIBLIOGRAFÍA	26

ANEXO 1.....30



INTRODUCCIÓN

La inseguridad ciudadana es un problema latente en nuestra sociedad. Un objetivo principal del Estado es controlarla y, en lo posible, erradicarla. Dicho esfuerzo involucra, entre otras instituciones estatales, a la Policía Nacional del Perú, encargada de la preservación del orden interno, según lo establece la Constitución.

El cumplimiento de esta función obliga a la PNP a contar con personal debidamente capacitado. El sistema educativo policial consta de tres niveles. Uno de ellos es el perfeccionamiento, dirigido a los oficiales superiores con el grado de coronel, cuya finalidad es prepararlos para ejercer funciones de comando y asesoramiento, con la intención de que contribuyan a mejorar, sobre todo, el servicio que la institución policial le brinda a la ciudadanía.

El problema que se presenta institucionalmente es que el personal policial que es formado, capacitado y luego especializado no siempre es asignado a los cargos en donde podría aprovecharse de mejor manera la instrucción recibida. La Ley de la Policía Nacional del Perú solo precisa que los egresados de los distintos cursos seguidos en el extranjero deben ser asignados a unidades donde puedan revertir los conocimientos aprendidos. No ahonda más.

En el caso de los oficiales con el grado de coronel que han sido participantes del Programa de Alto Mando, Orden Interno y Doctrina Policial

(PAMOID) (y que han egresado de programas de educación superior, como la Maestría de Ciencia Política y Gobierno de la Pontificia Universidad Católica del Perú) existe una directiva que especifica que deben ser asignados al Estado Mayor General y a Inspectoría General, aunque en la práctica también son destinados a distintas unidades que no son de asesoramiento sino operativas.

El presente estudio tiene como objetivo principal explicar cómo se desarrolló en la Policía Nacional del Perú la asignación de cargos de los coroneles del PAMOID, buscando a partir de ello -como un objetivo secundario- una posible rectificación en dicho procedimiento, a fin de que estos efectivos puedan ayudar a la institución policial a mejorar sus procesos y su desempeño. Queda claro que la capacitación de los coroneles tiene, precisamente, esa meta.

En esta investigación se va a establecer a qué cargos fueron asignados los coroneles PNP que egresaron del PAMOID y se explicará cuáles fueron los criterios empleados. Se parte de la hipótesis de que la designación no se efectuó teniendo en cuenta -necesariamente- los nuevos conocimientos obtenidos durante los estudios efectuados.

La información documental necesaria se obtuvo de los archivos del Ministerio del Interior y de la Policía Nacional del Perú (específicamente de la Dirección Ejecutiva de Gestión Institucional, Dirección de Recursos Humanos y de la Dirección de Educación). Asimismo, se ha aplicado entrevistas en profundidad a informantes clave, como presidentes de las comisiones de cambios de oficiales de la PNP, oficiales superiores PNP en actividad y en retiro y también egresados del PAMOID.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 La implementación de las políticas

La capacitación y asignación de cargos dentro de la PNP es uno de los eslabones importantes de la política pública que se viene implementando y que está destinada a combatir la inseguridad ciudadana.

La Policía Nacional del Perú realiza, a través de su sistema educativo, la capacitación permanente de su personal para que adquiera y actualice conocimientos. La idea es que, una vez capacitado, el personal policial ponga en práctica sus nuevas habilidades en cargos aparentes. Así, no basta solo con capacitar. La capacitación y una eficiente designación son, en realidad, dos caras de una misma moneda.

Sin embargo, en ocasiones la designación del personal capacitado es realizada sin tener en cuenta la preparación obtenida, lo que termina siendo, en realidad, un despropósito. En otras palabras, la implementación de este eslabón de la política pública en materia de seguridad ciudadana, que tiene que ver con la capacitación del personal y su adecuada asignación a cargos que permitan explotar los conocimientos adquiridos, amerita una revisión.

Cuando se habla de política pública, Aguilar (1993) menciona que por este concepto se entiende al acto de implementación como el conjunto de acciones que se realizan para transformar las intenciones en resultados.

Agrega que la implementación de políticas públicas debe dejar en claro la importancia que tienen la dimensión política y organizativa, para que la política logre tener, de verdad, un impacto claro a favor de las condiciones reales de vida y no sea sólo una suma de buenas intenciones de expertos. Indica que la implementación debe estar considerada desde la concepción de una política pública. Es decir, que no basta con aprobar una política para lograr un objetivo si antes no se ha pensado bien en su implementación.

Si se piensa en lo que tiene que ver con la capacitación de los oficiales PNP, es evidente que no basta con quedarse solo en la idea general de que policías mejor entrenados serán de mayor utilidad. Esto, en realidad, resulta muy evidente. Lo realmente importante es pensar de qué manera esta capacitación del personal policial, una vez lograda, puede ser aprovechada para, efectivamente, mejorar el desempeño de la institución.

Por ese motivo, esta investigación es relevante, porque pone la mirada sobre el proceso de implementación de una parte importante de la política pública de seguridad ciudadana para analizar su funcionamiento. Y es que se debe tener presente que el proceso de las políticas públicas, si bien suele ser dividido en etapas (entrada en agenda, diseño, implementación y evaluación), es una continuidad porque la comunicación y coordinación entre los actores involucrados debe ser permanente. En ese sentido, la retroalimentación es importante a fin de ir subsanando posibles eventualidades que se presenten.

Revuelta Vaquero (2007) señala que la implementación de políticas públicas es aquel proceso que ocurre entre las declaraciones formales de la política y el resultado alcanzado. En otras palabras, la implementación es el momento a través del cual una política puede ser influenciada por diversas variables que pueden apoyar, alterar o incluso obstruir el cumplimiento de los objetivos originalmente planteados por los responsables detrás de dicha política.

Álvarez (1995) describe cómo se desarrolla la implementación de una política pública, es decir, luego de que el decisor establece los objetivos a alcanzar para solucionar un determinado problema, hasta que concluyen las acciones correspondientes, ya sea con resultados exitosos o frustrados, resaltando en una serie de casos los problemas que se presentaron y cómo se les enfrentó a fin de lograr el objetivo propuesto.

Estos problemas que surgen o están presentes durante la implementación, tienen múltiples razones. Entre ellas, el autor considera que muchas veces los procesos de implementación son ineficientes. Otros problemas señalados son la normatividad vigente, la falta de recursos, la estructura de las relaciones intergubernamentales, la calidad de los equipos de la reforma, los intereses de los grupos beneficiados -o perjudicados- con una política, la validez del diagnóstico y hasta el azar. Para Álvarez (1995), todos estos factores contribuyen o se interponen en el éxito de la política pública.

Existe consenso en que durante la implementación de las políticas públicas es muy difícil que no se presenten problemas. Estos se pueden identificar analizando profundamente, por ejemplo, el accionar de los actores que tienen relación con esta etapa. Resolver las complicaciones inesperadas que se

presenten en el camino demandará profesionalismo y preparación de los responsables a cargo del proceso.

1.2 La importancia de la selección de personal

Atalaya (2001) sostiene que la selección de personal tiene una gran importancia y que consiste en un procedimiento ordenado y secuencial, cuyo objetivo es cubrir los puestos de trabajo de las organizaciones laborales. Refiere que se entiende por selección a la elección de la persona adecuada para el cargo adecuado. Es decir, se trata de escoger entre los postulantes a los más indicados, quienes ocuparán los cargos existentes en la organización, con la idea de mantener y aumentar el desempeño del personal y la eficacia de la organización.

De esta manera, una buena selección busca tomar en cuenta dos puntos fundamentales: la adecuación de la persona al cargo y la eficiencia de la persona en el cargo (Chiavenato 2000). La selección implica escoger para su contratación a un subconjunto de trabajadores de un conjunto total de personas disponibles; por consiguiente, una selección eficiente no es un proceso aleatorio o al azar, puesto que los elegidos se escogen bajo el entendido de que éstos tienen mayores probabilidades de ser más eficientes que otras opciones.

Alles (2005) refiere que muchas empresas se basan en la gestión por competencias, que comprende tres subsistemas: la selección de personas que tengan las competencias deseadas, la evaluación del desempeño para conocer los grados de competencia de cada quien y el desarrollo de las competencias. Según este autor, en el ámbito laboral no solo hace falta las competencias sino

también los conocimientos. Explica que cuando se habla de competencia se hace referencia a las características de personalidad que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, en el entendido de que cada puesto de trabajo tiene diferentes características y exige diversas aptitudes. Así, se busca que cada persona que ocupe una posición sea la más adecuada. Si alguien no tiene una competencia fundamental para un puesto es mejor asignarle otra responsabilidad.

En una adecuada selección de personal se debe considerar las características que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de lo propuesto. La presente investigación, precisamente, aborda un hecho central: que los nuevos conocimientos adquiridos por el personal de cualquier organización (a raíz de una capacitación, especialización o perfeccionamiento) deben ser considerados al momento de la asignación de cargos. Lo que pasa en la PNP es que, muchas veces, los coroneles egresados del PAMOID son designados a cumplir labores en las cuales no pueden poner en práctica sus nuevos conocimientos. Esto termina siendo un desperdicio de recursos.

Casos como éste deben ser revisados en el aparato estatal, con la finalidad de que la administración pública cumpla eficientemente sus funciones. Es necesario que el personal capacitado pueda ocupar aquellos puestos en donde pueda desarrollar sus nuevas habilidades. Sobre todo porque los gastos que involucran estos estudios y capacitaciones provienen de los fondos públicos.

1.3 Estudios revisados

Se han revisado una serie de trabajos que abordan, justamente, lo relacionado con la gestión del personal de la PNP.

Jordán (2002) indica que la Policía Nacional del Perú ejerce la función de autoridad en representación del Estado destinada al control social en todo el territorio nacional, ejecutando acciones para preservar y garantizar el orden interno y la seguridad pública, conllevando al ejercicio de tareas que se ubican en distintos campos funcionales.

La investigación efectuada por Jordán estuvo orientada a clasificar al personal PNP de acuerdo a su especialización, luego de haber seguido cursos en la Ecaepol, hoy Escuela de Educación Continua. La clasificación por especialización, según Jordán, debería ayudar a que los efectivos policiales sean asignados a cargos acordes con su preparación.

Tuse (2011) en su investigación indica que la falta de efectividad en las operaciones policiales y el crecimiento de la delincuencia demandan una reforma administrativa organizacional que mejore la productividad policial y fortalezca la seguridad ciudadana. Menciona el modelo propuesto en el Ecuador, donde la Policía debe dedicarse sólo a actividades operativas mientras que las administrativas estarían a cargo del Ministerio del Interior.

Asimismo, Tuse hace referencia a que en el mundo de la administración moderna se considera contar con personal acorde en el lugar adecuado; igualmente, menciona que una de las fortalezas de la PNP es su personal que está en proceso permanente de especialización. Agrega que, según el Instituto de Defensa Legal, una buena gestión de los recursos humanos en una organización

pasa por la asignación correcta de las personas en aquellas áreas en donde más se les necesite y puedan ofrecer un mejor rendimiento. En ese sentido, concluye que una de las deficiencias y limitaciones en la gestión administrativa en la PNP (y que afecta su eficacia) es la falta de personal especializado y el empleo de aquel en actividades no relevantes. Es decir, Tuse sugiere que para reorganizar a la PNP hay que basarse en la especialización de quienes la integran.

Por su parte, Sánchez (2013) hace mención a que en el 2003, en el informe de la Comisión Especial de Reestructuración de la PNP, se señalaba que en los cambios de colocación no existen criterios definidos de porqué se hacen, para qué se hacen ni cómo se hacen. Sánchez señala que en el mismo informe se afirma que los cambios de colocación se hacen de acuerdo a la discrecionalidad y subjetividad de los responsables, primando criterios de favoritismo. Así, no se tienen en cuenta ni las especialidades, ni la preparación, ni la experiencia.

Asimismo, Sánchez (2013) agrega que no existe un manual de procedimientos que regule el proceso de cambios, ni un programa informático que asegure una justa, profesional, funcional, oportuna y transparente asignación de cargos. Concluye que existen suficientes evidencias estadísticas que demuestran que para la asignación de cargos de oficiales de la PNP no se realiza una evaluación de las competencias y tampoco se tienen en cuenta los estudios realizados de especialización (menciona el Curso Avanzado de Capitanes (CAC)), el Curso de Oficial de Estado Mayor (COEM) y la Maestría en Administración y Ciencias Policiales en el Instituto Nacional de Altos Estudios Policiales.

De esta forma, Sánchez ha establecido que en los cambios de oficiales de la PNP no se tiene en cuenta la especialización obtenida por aquellos en el

transcurso de su carrera. Es decir, no se explotan los conocimientos adquiridos como parte de la currícula educativa de la PNP, sobre todo al nivel del grado de coronel. Los coroneles PNP, con sus conocimientos adquiridos, podrían colaborar, por ejemplo, en labores de asesoramiento y de planteamiento de alternativas de solución para la mejor conducción de la institución.

Las investigaciones a las que se ha hecho mención están referidas a temas concernientes con la capacitación, competencia, clasificación y destino del personal policial, reflejándose que la especialización, que significa la obtención de nuevos conocimientos, contribuye con un mejor desempeño profesional, siempre y cuando el personal sea derivado al lugar adecuado.

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

CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE CASO

Para la presente investigación se hizo un requerimiento formal de información a entidades públicas y privadas, como el Ministerio del Interior y la Policía Nacional del Perú (específicamente a la Dirección Ejecutiva de Gestión Institucional, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Educación).

Además, se realizaron entrevistas en profundidad, semi-estructuradas, dirigidas a cuatro tipos de actores, considerando su experiencia y conocimiento en el tema (quienes previamente dieron su consentimiento). Se eligió a coroneles PNP egresados del PAMOID que prestan servicios en unidades de asesoramiento, a coroneles PNP egresados del PAMOID que prestan servicios en unidades operativas, a coroneles PNP egresados del PAMOID que prestan servicios en unidades apoyo y a coroneles PNP egresados del PAMOID que prestan servicios en unidades de control (inspectoría).

La necesidad de obtener información pertinente para esta investigación ameritó la colaboración de aquellas personas que cuentan con conocimiento y experiencia sobre el tema a tratar. Este tipo de colaboradores son los denominados informantes clave, a quienes Marshall (1996) definió como “fuentes expertas de información”. “Los informantes poseen conocimiento y habilidades en determinadas materias que comparten a través de entrevistas o conversaciones

más informales, permitiéndole al interesado obtener información a la que no podría acceder mediante otras vías” (Gilchrist y Williams, 1999: 73). Según Tremblay (1957) para la elección de un informante clave debe tenerse en cuenta cinco criterios básicos: primero, el rol que tiene y si se relaciona con la información que buscamos; segundo es el conocimiento del tema; tercero la voluntad de comunicar su conocimiento; cuarto la capacidad de saber transmitir estos conocimientos y, quinto, su imparcialidad.

Al final del presente trabajo se puede revisar la lista completa de las personas entrevistadas, así como sus respectivos cargos.

2.1 EI PAMOID

El Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional (PAMOID) está a cargo del Instituto de Altos Estudios Policiales (INAEP) de la PNP. Tiene como objetivo consolidar los conocimientos obtenidos a través de los años durante la carrera profesional de los oficiales que llegan al grado de coronel, perfeccionándolos técnica y científicamente para que cuenten con las herramientas necesarias que les permita desempeñarse con eficiencia y eficacia en la gestión que les corresponde dentro de la institución. Como es lógico suponer, esto debería redundar en un mejor servicio a la ciudadanía a través de la contribución con propuestas de solución para enfrentar los problemas que aquejan a los ciudadanos, como la inseguridad.

Esta especialización, en los dos últimos años, se ha realizado por intermedio de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a través de su Escuela de Gobierno y Políticas Públicas y su programa de Maestría en Ciencia Política y

Gobierno, que tiene como uno de sus objetivos más importantes “contribuir en la gestión eficiente y eficaz de las instituciones y organizaciones públicas, en el desarrollo nacional y en el mejor funcionamiento de la democracia” (PUCP 2015: 5).

El perfil del postulante para esta maestría es que sean “profesionales del sector público en cargos de decisión de política pública y gestión pública” (PUCP 2015: 6), lo que concuerda con el estatus profesional de los coroneles de la PNP. Al finalizar esta maestría, el egresado obtiene un perfil que incluye una serie de conocimientos, valores, actitudes y habilidades como el análisis para la toma de decisiones, capacidades de gestión eficiente y eficaz en el sector público, el manejo de herramientas para el diseño, análisis y evaluación de políticas públicas, planificación estratégica, investigación aplicada, resolución de conflictos y construcción de consensos (PUCP 2015).

Como se ve, existe una política institucional dentro de la PNP dirigida a preparar mejor a su personal, en concordancia con la Séptima Política de Estado establecida en el Acuerdo Nacional del año 2002 que está referida a la erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y la seguridad ciudadana, en donde en uno de sus objetivos indica que se deben promover los valores éticos y cívicos de los integrantes de la Policía Nacional, así como su adecuada capacitación y retribución. De esta manera, una de las acciones para el cumplimiento de este objetivo se evidencia, por ejemplo, con el convenio suscrito con la PUCP y que está dirigido a los coroneles para que sigan la Maestría en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública.

2.2 LA ESTRUCTURA EN LA PNP

Ahora que ya es claro cuál es el objetivo que tiene el PAMOID para que los coroneles PNP se perfeccionen en programas de maestría es necesario conocer - aunque sea de manera sucinta- la estructura orgánica de la PNP, porque esta institución es el destino final de los egresados del programa, en donde deben empezar a aplicar los conceptos y poner en práctica las habilidades obtenidas.

Conforme lo establece el Decreto Legislativo No. 1148, Ley de la Policía Nacional del Perú, su estructura orgánica es la siguiente: Alto Mando, Órganos de Línea y Desconcentrados, Órganos de Administración Interna, Órganos de Apoyo, Órgano de Control Institucional, Órgano de Defensa Legal y Órganos Consultivos.

El Alto Mando de la Policía Nacional del Perú está conformado por el Director General, el Jefe del Estado Mayor General y el Inspector General. El Director General es el encargado de la organización, preparación, administración, supervisión, desarrollo, disciplina y empleo eficiente de los recursos y tiene como su asesor del más alto nivel al Jefe del Estado Mayor General, encargado de asesorarlo en temas de desarrollo institucional, de formulación de políticas, planes, programas y proyectos para la toma de decisiones, de diseño de diagnósticos y prospectivas, y de coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las políticas institucionales y la calidad de los servicios policiales. El otro órgano de alto mando es la Inspectoría General, encargada de preservar y controlar el mantenimiento de la disciplina, imagen, prestigio y calidad del servicio policial.

Los órganos de línea y desconcentrados cumplen funciones operativas para el cumplimiento de la finalidad fundamental de la PNP, que es garantizar, mantener y restablecer el orden interno; prevenir, investigar y combatir los delitos y faltas; prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado; vigilar y controlar las fronteras; velar por el cumplimiento de las normas administrativas de su competencia y el Código Administrativo de Contravenciones de Policía.

Igualmente los órganos de administración interna son los que cumplen funciones de administración, planeamiento y presupuesto; tecnología, comunicaciones y estadística; personal, infraestructura, equipamiento y asesoría jurídica; mientras que los órganos de apoyo cumplen funciones de apoyo al policía, educación y doctrina, asuntos internacionales, inteligencia, comunicación estratégica e imagen.

El órgano de control institucional se encarga del control gubernamental de acuerdo a las disposiciones del Sistema Nacional de Control. El órgano de defensa legal se encarga de la defensa legal de la PNP e interpone acciones legales. Finalmente, los órganos consultivos brindan asesoría emitiendo opiniones y recomendaciones.

Como vemos, existen múltiples órganos en la PNP y, por ende, varios cargos a donde puede ser asignado su personal. Según la Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP, Decreto Legislativo No. 1149, esta asignación se limita, en el caso de oficiales de armas egresados de los cursos de perfeccionamiento, a cargos de directores, jefes de división y equivalentes, jefes de unidades y comisarios. Sin embargo, no se especifica que en la asignación se

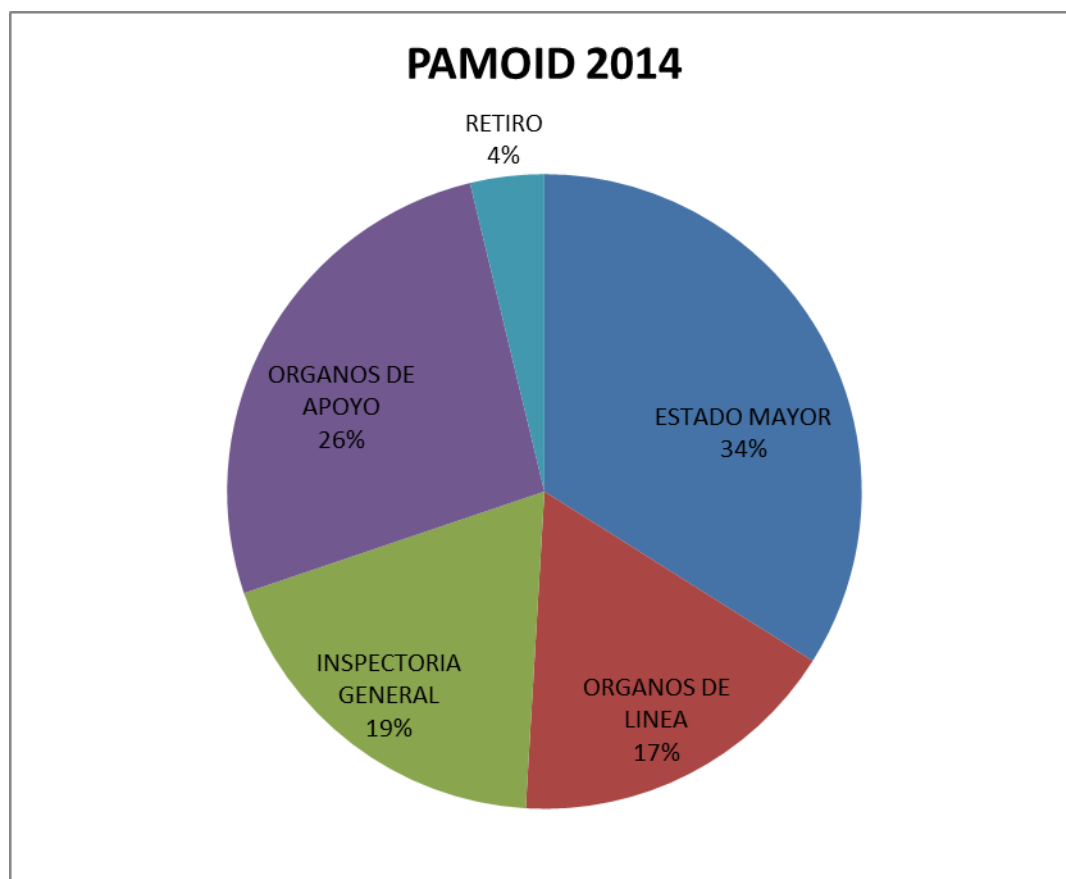
tenga en cuenta el tipo de perfeccionamiento recibido. Por el contrario, esto sí se considera en el caso de que la capacitación se haya efectuado en el extranjero, conforme se plasma en el artículo 33º de la citada ley, que indica que la asignación debe ser “a una unidad acorde con la capacitación recibida”.

En el caso de las asignaciones de los 53 coroneles PNP egresados del PAMOID 2014, quienes siguieron la Maestría de Ciencia Política y Gobierno en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), éstas se ejecutaron de conformidad a los procedimientos y criterios básicos que se establecían en la Directiva DGPNP No. 01-36-2014-DIREJEPER-B. En ella se disponía, en forma precisa, que los egresados del PAMOID debían ser asignados al Estado Mayor General e Inspectoría General de la PNP. Sin embargo, esto no se respetó. Al término del proceso de asignación de cargos, el resultado fue el siguiente:

**CAMBIOS DE COLOCACIÓN DEL PERSONAL EGRESADO DEL
PAMOID (2014)**

UNIDADES	PAMOID 2014
ESTADO MAYOR (ASESORÍA)	18
ÓRGANOS DE LÍNEA (OPERATIVOS)	9
INSPECTORIA GENERAL (CONTROL Y DISCIPLINA)	10
ÓRGANOS DE APOYO AL POLICÍA	14
RETIRO	2
TOTAL	53

FUENTE: PNP. (ELABORACIÓN PROPIA)



FUENTE: PNP. (ELABORACIÓN PROPIA)

De los 53 coroneles egresados del PAMOID 2014, lo que primero llama la atención que dos de ellos hayan sido pasados a retiro. No tiene mayor sentido, en todo caso, invertir en la capacitación de oficiales (por cierto, con recursos públicos) para luego retirarlos de la institución sin darles la oportunidad de aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades.

Asimismo, 18 coroneles fueron asignados a cargos de Estado Mayor (34%), 10 a Inspectoría General (19%), 14 a órganos de apoyo (26%) y 9 a

órganos de línea (17%). Es decir, a pesar de que la norma que regula los cambios dispone que los efectivos egresados sean asignados o bien al Estado Mayor o a Inspectoría, esto se cumplió solo en un 53% de los casos. El 43% restante fue asignado a otras unidades.

Lo descrito refleja la existencia de cuatro grandes e importantes sectores en la organización policial a donde son asignados los coroneles PNP egresados del PAMOID: el primero tiene que ver con el asesoramiento, a cargo del Estado Mayor General; el segundo sector son las unidades de apoyo; el tercero es la Inspectoría General; y el cuarto sector es conformado por todos los órganos de línea, encargados de la ejecución propia de la función policial.

Para saber si la asignación de los coroneles egresados del PAMOID es la más conveniente de acuerdo a su capacitación obtenida, se entrevistó a dieciséis de ellos (egresados del PAMOID en los años 2013, 2014 y 2015). Los mismos que laboran (o laboraron) en unidades operativas, de asesoramiento, de apoyo y de inspectoría. En todo momento mostraron su colaboración para transmitir sus conocimientos y experiencias, permitiendo que las entrevistas fueran grabadas, para luego transcribirlas de la manera más exacta posible.

2.3 CORONELES EGRESADOS EN UNIDADES DE ASESORAMIENTO

El perfil que obtiene un coronel PNP que culmina la Maestría de Ciencia Política y Gobierno encaja, principalmente, con las funciones de asesoramiento que cumple el Estado Mayor General PNP y unidades similares que existen en los distintos órganos de la institución. Siete de los dieciséis entrevistados coincidieron en dicha posición, siendo uno de ellos el coronel PNP Mejía, quien indicó:

“Los egresados de esta maestría pueden poner en práctica sus conocimientos, por ejemplo, en el Estado Mayor General o en los Estados Mayores de las Regiones”.

Igualmente, el coronel PNP Molina, de la Oficina de Asesoramiento Inmediato de la Dirección General de la PNP, al consultársele en qué unidad policial se puede utilizar mejor los conocimientos y herramientas aprendidos, señaló:

“Especialmente en lo que es la unidad de asesoramiento, que es el Estado Mayor General. Ahí se podrían implementar políticas públicas que contribuyan al desarrollo de la institución. Es el lugar más acorde y también en todas las unidades de asesoramiento o de asesoría jurídica”.

Esta opinión -respecto a que las unidades de asesoramiento son las más indicadas para aplicar las competencias adquiridas por los coroneles egresados del PAMOID- es sostenida también por el coronel PNP Náquira, Jefe de la División de Investigación de Trata de Personas de la Dirección del mismo nombre, egresado del PAMOID:

“Entendemos que debemos estar asesorando en los más altos niveles de la Policía. Debemos de ocupar unidades de asesoramiento del más alto nivel de la Policía, u otras unidades que son neurálgicas o en las que se requiera una mejor administración. El comando policial debe aprovechar esos recursos humanos para colocarlos en unidades de asesoramiento del más alto nivel o en unidades operativas, donde deban tomarse decisiones que van a significar mejorar la imagen de la Policía Nacional”.

El coronel PNP Parra, quien presta servicios en la Oficina de Asesoramiento Inmediato de la Dirección General PNP, refirió por su parte:

“Los egresados del PAMOID deberían trabajar en unidades de alto asesoramiento, pero prioritariamente deberían desempeñarse como Directores de las Escuelas de Formación de Oficiales y Suboficiales de la PNP y en los diferentes Centros de Capacitación y Especialización de la PNP.”

El coronel Zapata, que presta servicios como Director de Asesoramiento Administrativo del Estado Mayor General de la PNP, refirió que los egresados del PAMOID deben desempeñarse en el alto mando:

“(Deben ser asignados) al alto mando de la PNP, a Direcciones Ejecutivas de Administración y Direcciones Especializadas”.

El coronel PNP Cacho, que presta servicios en la Oficina de Asesoramiento Inmediato de la Dirección General PNP, afirmó lo siguiente:

“Los egresados deben ser asignados en las diferentes unidades del Estado Mayor General, en la Oficina de Asesoramiento Inmediato del Director General, en el gabinete de asesores del MININTER, en los estados mayores de las direcciones nacionales de la PNP, en las unidades ejecutoras, en las unidades de administración de las direcciones y regiones policiales”.

Finalmente, el coronel Lostanau, Jefe del Estado Mayor de la Escuela de Posgrado de la Dirección Ejecutiva de Educación de la PNP, comentó:

“Los oficiales egresados de la Maestría de la Escuela de Gobierno deberían ser asignados a las principales direcciones y a la jefatura de estado mayor de unidades emblemáticas, a fin de que puedan aplicar estos nuevos conocimientos adquiridos y a su vez la institución pueda medir el impacto de esta nueva forma de entender las políticas públicas.”

De esta forma, los coroneles de la PNP egresados del PAMOID y que han sido destacados a unidades de asesoramiento señalan, a partir de su propia experiencia, que estas son los lugares más aparentes para aplicar los nuevos conocimientos adquiridos.

2.4 CORONELES EGRESADOS EN UNIDADES OPERATIVAS

Sin embargo, a partir de las entrevistas efectuadas se identificó que las unidades operativas también son acordes para aplicar y aprovechar los

conocimientos obtenidos en programas como la Maestría de Ciencia Política y Gobierno. Así lo sostuvieron cinco de los dieciséis entrevistados.

El coronel PNP Pillaca, Jefe de la División de Asuntos Sociales de la Dirección de Seguridad del Estado, indicó:

“El comando debe asignar (a los egresados) a grandes unidades operativas (...) El campo del asesoramiento, de la planificación estratégica es súper importante, pero en donde se realiza el trabajo realmente operativo y la toma de decisiones, es en las grandes unidades operativas”.

Los conocimientos nuevos han sido aplicados positivamente en unidades operativas, como lo sostiene el coronel PNP Allocen, Jefe de la División Territorial Sur 1 de la Región Policial Lima. Éste dijo que a raíz de sus estudios, durante su gestión, hubo una disminución del índice delictivo y mayores capturas en su jurisdicción:

“Bueno, en forma particular, por la experiencia que ya tengo en la Policía Nacional de 30 años y haber terminado los estudios, me permito sugerir que (los egresados del PAMOID) sean derivados más que todo a las unidades operativas, que es donde se vive el día a día y se trata de servir al ciudadano. Las eventualidades se dan al momento y hay que tomar la decisión oportuna. Hay conflictos, hay manejo de crisis y creo que esas herramientas las aprendemos en el posgrado”.

La importancia de contar con conocimientos de gestión pública y aplicarlos en la PNP, resulta provechosa porque permite también utilizar estas herramientas en el campo de la administración y también en una unidad operativa, conforme lo ha sostenido el coronel PNP Mendieta, Jefe de la Oficina de Personal de la Región Policial Lima, quien aplicó un estudio sobre presupuesto por resultados en una unidad operativa como la División de Investigación de Robos de la DIRINCRI:

“Soy de la opinión que la capacitación que uno tiene, se puede aplicar tanto en el campo administrativo como en unidades operativas”.

Los conocimientos obtenidos por los coroneles egresados pueden ser aplicados en las unidades operativas, sobre todo en el campo administrativo, conforme lo sostuvo el coronel PNP Navarrete, Jefe de Administración de la Dirección de Aviación Policial:

“Cuando egresé de ESAN el año 2013, el comando dispuso que me haga cargo de la División de Policía Judicial. Pude afianzar mis conocimientos y aplicarlos en el campo, observando cómo se estaba cumpliendo la misión de la unidad y mapeando los procesos que se realizaban, para mejorarlos y eliminar los cuellos de botella que se generaban en determinado momento”.

La posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en las unidades operativas es también defendida por el coronel PNP Laos, Jefe de la Oficina de Administración de la Dirección Ejecutiva del Medio Ambiente. Él dijo que un 80 % de estos conocimientos son aplicables para las funciones operativas. Sobre su propia experiencia, señaló:

“Hoy en día, con estos nuevos conocimientos, puedo tener una mejor administración de los recursos humanos y logísticos y también de las proyecciones. También puedo realizar estudios a fin de orientar mi trabajo y mi producción”.

2.5 CORONELES EGRESADOS EN UNIDADES DE APOYO

Los entrevistados sostuvieron, además, que en las unidades de apoyo (es decir, aquellas que cumplen funciones de apoyo al policía, educación y doctrina, asuntos internacionales, inteligencia, comunicación estratégica e imagen) también resultan aplicables los conocimientos obtenidos en programas como la Maestría de Ciencia Política y Gobierno. Así lo indicó el Coronel PNP Barrera, actual Jefe del Estado Mayor de la Dirección de Pensiones PNP, quien refirió:

“A través de los clases impartidas en la Escuela de Gobierno de la PUCP, he aprendido cómo impulsar, a través de las llamadas ‘ventanas de oportunidad’, las políticas públicas que se presentan en la Dirección Nacional de Pensiones hacia el comando institucional. Eso para que se adopten decisiones en forma oportuna en favor de los pensionistas”.

Del mismo modo, los conocimientos adquiridos en los estudios de posgrado (como en el caso de la maestría impartida por la Escuela de Gobierno de la PUCP) permiten comprender la importancia que tiene la coordinación entre los diversos actores involucrados en el trabajo policial. La coordinación entre actores en el proceso de las políticas públicas es un rasgo distintivo de aquel, pero puede ser también un ingrediente muy útil dentro de la vida de una organización. El coronel Cayetano, actual Jefe de la División de Asuntos Criminales de la Dirección de Inteligencia PNP, explicó que luego de su paso por la PUCP insiste siempre en la necesidad de coordinar entre los actores involucrados en una investigación policial, por ejemplo. Además, sostuvo lo siguiente:

“Considero que todos los coroneles que han seguido estudios en la PUCP pueden emplear al máximo los conocimientos adquiridos en unidades operativas o de apoyo vinculadas de la Policía Nacional del Perú. Son estas direcciones las que, constantemente, se convierten en protagonistas por hechos que ingresan en la agenda pública, ya sea por un interés social o por un interés político”.

2.6 CORONELES EGRESADOS EN INSPECTORÍA GENERAL

La Inspectoría General es una unidad que se encuentra a cargo del control de la disciplina en la PNP y a donde fue asignado el 19 % de los Coroneles que egresaron del PAMOID 2014. De las entrevistas que se han podido realizar, se puede decir que este no sería un destino aparente para aplicar los conocimientos recibidos. Por ejemplo, el coronel PNP Vásquez, actual Jefe de la Oficina de

Disciplina No. 2 de la Dirección de Investigación de la Inspectoría General PNP, refirió:

“Es mínimo lo que se puede aplicar, debido a que las materias que se enseñaron están más orientadas a otros campos funcionales, como los operativos o de asesoramiento. En cambio, la Inspectoría es una unidad de control y supervisión del accionar policial.”

Del mismo modo, el coronel Palacios, actual Jefe de la Oficina de Inspectoría Regional No. 6 de la Dirección de Investigaciones de la Inspectoría General PNP, señaló:

“Durante los diez meses que duró la maestría en la PUCP tuve cátedras sobre formulación de políticas públicas, análisis de coyuntura, planeamiento estratégico, proyectos de inversión pública, manejo de conflictos entre otros, conocimientos que actualmente no se aplican en Inspectoría, porque la función de esta unidad es la investigación de las inconductas del personal, que según la ley están consideradas como muy graves”.

En resumen, de las entrevistas realizadas se puede decir que los conocimientos adquiridos en los estudios de posgrado son aplicables en funciones relativas con el asesoramiento de alto nivel dentro de la PNP pero, además, en funciones operativas y de apoyo.

Sin embargo, no parece ocurrir lo mismo con las unidades de inspectoría, que tienen a cargo el control interno de la institución, porque su función básica es la de investigar las posibles inconductas de los efectivos. Este último no deja de ser interesante, porque, tal como se explicó líneas arriba, de conformidad a los procedimientos y criterios básicos que se establecían en la Directiva DGPNP No. 01-36-2014-DIREJEPER-B, los egresados del PAMOID 2014 debían ser asignados al Estado Mayor General e Inspectoría General de la PNP. En vista de los resultados de esta investigación, esto último debería ser motivo de revisión.

CONCLUSIONES

Uno de los objetivos del PAMOID es que los coroneles PNP tengan la capacidad de resolver problemas públicos y puedan aportar en la adecuada gestión de la institución policial.

En el caso de los coroneles PNP que siguieron estudios de posgrado (por ejemplo, en la Escuela de Gobierno de la PUCP), éstos cuentan con un perfil que incluye el análisis y la toma de decisiones, el manejo de herramientas para el diseño, análisis y evaluación de políticas públicas, la planificación estratégica, la investigación aplicada, la resolución de conflictos y la construcción de consensos.

Es decir, cabría esperar que los coroneles egresados puedan ser asignados a cargos en los que puedan desempeñarse mejor con sus nuevos conocimientos y aptitudes. Esto porque la idea de invertir en el capital humano, en cualquier organización, responde a la necesidad de que éste, después, pueda volcar su capacidad para ayudar a que su institución mejore.

Esta investigación ha demostrado, de acuerdo con las entrevistas a profundidad realizadas a los informantes clave, que los órganos de asesoría son aparentes para que los coroneles egresados de programas de posgrado -como es el de la maestría en Ciencia Política y Gobierno- puedan poner en práctica sus nuevas habilidades.

Igualmente, los conocimientos adquiridos pueden ser aprovechados en unidades operativas y de apoyo. Así lo han señalado los coroneles entrevistados que se desempeñan en dichos órganos. Los estudios de posgrado, así lo han expresado, les ha ofrecido herramientas útiles para el trabajo diario. Y, lo que es más importante, son herramientas que se pueden emplear, incluso, en actividades disímiles, como una oficina encargada del sistema pensionario policial o una dependencia especializada en investigaciones de carácter criminal.

Ahora bien, llama la atención que, de conformidad a los procedimientos y criterios básicos de la Directiva DGPNP No. 01-36-2014-DIREJEPER-B, los participantes del PAMOID deben ser asignados o al Estado Mayor General o a la Inspectoría General PNP. Ya se demostró, en primer lugar, que esto no fue así, porque varios coroneles -si se revisan las estadísticas de designaciones de los egresados de la PUCP el año 2014- fueron derivados a otros órganos.

Sin embargo, el incumplimiento de esta norma no es lo más relevante. Lo más importante es que, de acuerdo con los testimonios de los policías entrevistados, las aptitudes adquiridas en los programas de posgrado no son aplicables en labores de inspectoría, que tienen que ver con el control interno y la vigilancia sobre la conducta de los policías.

En resumen, lo que esta investigación ha permitido establecer es que, a partir de ahora, la asignación de los cargos de los coroneles egresados de los programas de posgrado –como el de la PUCP- debería tomar en consideración que los órganos más aparentes para la correcta aplicación de los nuevos conocimientos son aquellos relacionados con labores de asesoría, operativas y, también, de apoyo. El acercamiento directo con los policías egresados ha permitido extraer esta importante conclusión.

En el entendido de que la capacitación y asignación de cargos dentro de la PNP es uno de los eslabones importantes de la política pública destinada a combatir la inseguridad ciudadana, replantear el destino final de los coroneles egresados del PAMOID puede ser de gran ayuda para mejorar el desempeño de la institución policial.

Finalmente, cabe llamar la atención sobre un hecho final. No parece ser lo más adecuado pasar al retiro a coroneles participantes del PAMOID y recién egresados de un posgrado. Estos oficiales le dedicaron un año entero de sus vidas a llevar cursos especializados, que han sido sufragados con recursos públicos. Así, debería dárseles la oportunidad de que todo lo aprendido pueda ser implementado en favor de la institución policial. Este es un punto que también debería ser de revisión urgente.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Luis

1993 *La implementación de las políticas*. México DF: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa

ALLES, Martha

2005 *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.

ALVAREZ, Augusto.

1995 *Implementación de políticas públicas en el Perú*. Lima: Apoyo.

ATALAYA, María.

2001 *Nuevos enfoques en selección de personal*. *Revista de Investigación en Psicología*. Lima, volumen 4, número 2. Consulta: 13 de julio del 2015.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf

CONGRESO DE LA REPUBLICA

2011 Decreto Legislativo No. 1148 Ley de la Policía Nacional del Perú. Lima, 11 de diciembre. Consulta: 11 de julio del 2015.

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/0/8634c551ff2efae005257ad1005f80ac/\\$FILE/NL20121211.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/0/8634c551ff2efae005257ad1005f80ac/$FILE/NL20121211.PDF)

CONGRESO DE LA REPUBLICA

2011 Decreto Legislativo No. 1151 Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú. Lima, 11 de diciembre. Consulta: 11 de julio del 2015.

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/0/8634c551ff2efae005257ad1005f80ac/\\$FILE/NL20121211.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/0/8634c551ff2efae005257ad1005f80ac/$FILE/NL20121211.PDF)

CHIAVENATO, Idalberto

2000 *Administración de recursos humanos*. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill.

GILCHRIS, Valerie y WILLIAMS, Robert.

1999. *Key informant interviews*, en Crabtree, Benjamin y Miller, William (eds.), *Doing qualitative research*. pp.71–88. London: Sage.

JORDAN, César, José VILLAR y Julio LUJAN

2002 *Innovación estratégica en las especialidades policiales y su aplicabilidad en la Policía Nacional del Perú, frente a los desafíos del siglo XXI*. Tesis del Programa de Investigación en Administración y Ciencias Policiales. Lima:

Policía Nacional del Perú, Instituto de Altos Estudios Policiales, Programa de Investigación en Administración y Ciencias Policiales.

MARSHALL, M.N

1996 *The key informant technique*. Family Practice, vol. 13, num.1 pp 92-97.

MINISTERIO DEL INTERIOR

2014 Decreto Supremo No. 009-2014-IN. Reglamento del Decreto Legislativo No. 1151, Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú. Lima, 06 de setiembre. Consulta: 14 de julio del 2015.

https://www.pnp.gob.pe/web_pnp_2014_1/pdf/DIREUD/REGLAMENTO%20DEL%20DECRETO%20SUPREMO%201151.pdf

PUCP

s/f Maestría en ciencia política y gobierno.

REVUELTA VAQUERO, Benjamin

2007 *La implementación de políticas públicas*. Dikaion, año 21, num.16 pp 139.

SANCHEZ, Pompeyo

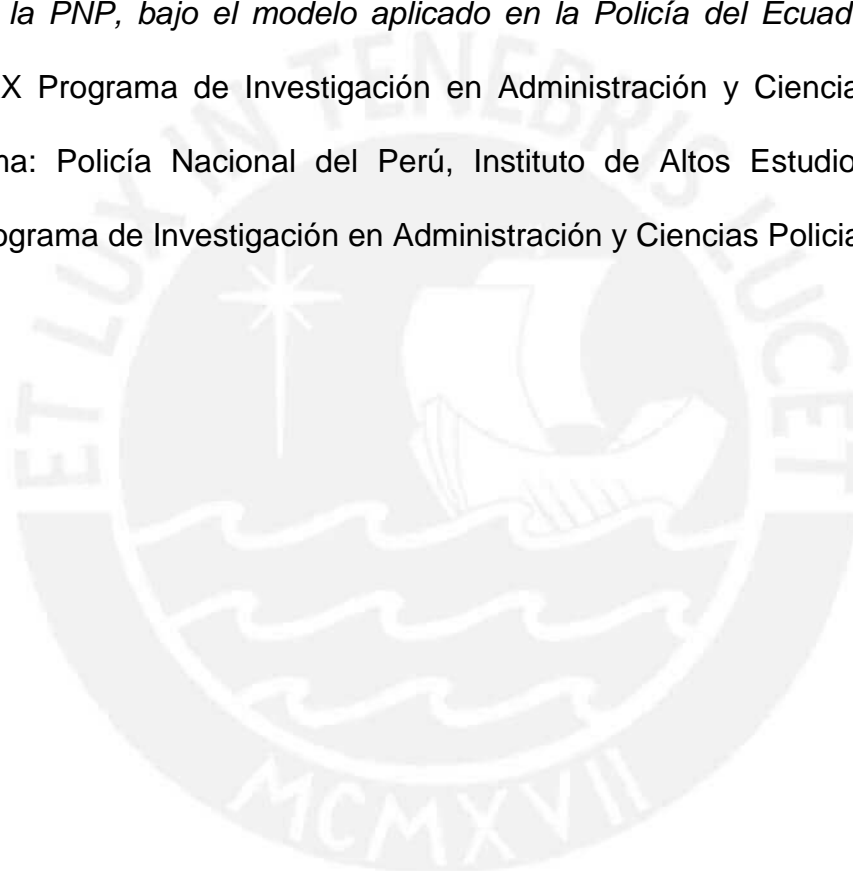
2013 *Influencia del cambio de colocación en la motivación laboral del Oficial de la Policía Nacional del Perú, de enero 2010 a abril 2011*. Tesis de Maestría en Administración y Ciencias Policiales con mención en Gestión Pública. Lima: Policía Nacional del Perú, Escuela Superior de Policía, VI Programa de Maestría en Administración y Ciencias Policiales.

TREMBLAY, Marc-Adelard

1957 *The key informant technique: A nonethnographic application*. *American Anthropologist*, vol. 59, num.4, pp. 688-701.

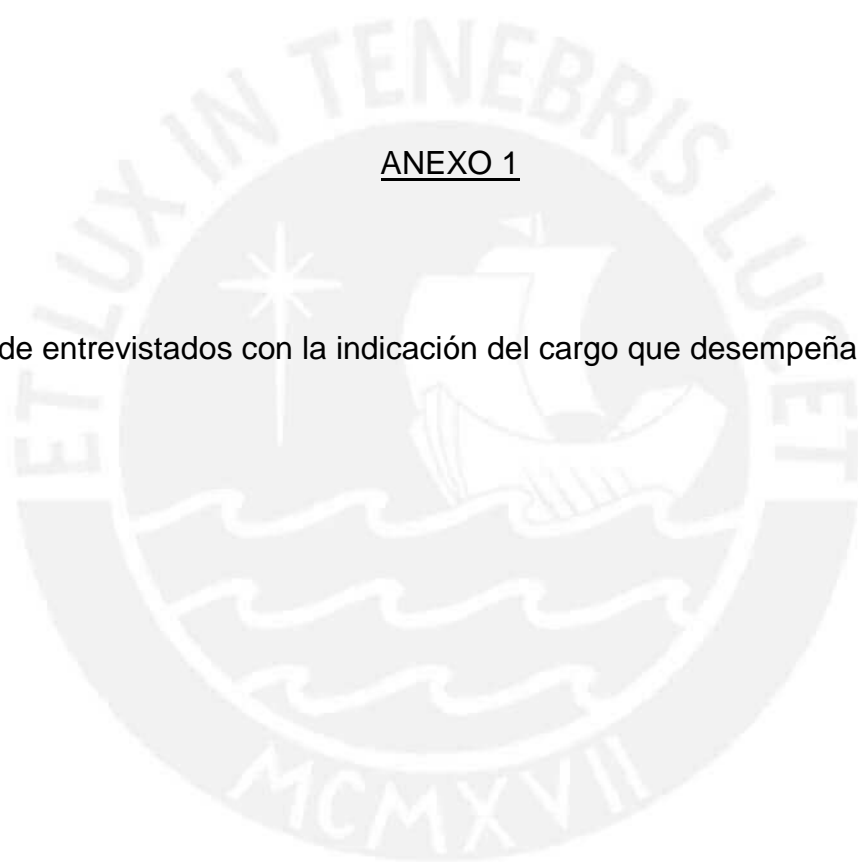
TUSE, Carlos y José FIGUEROA

2011 *Propuesta para implementar en el Perú una reorganización administrativa de la PNP, bajo el modelo aplicado en la Policía del Ecuador*. Tesis del XXX Programa de Investigación en Administración y Ciencias Policiales. Lima: Policía Nacional del Perú, Instituto de Altos Estudios Policiales, Programa de Investigación en Administración y Ciencias Policiales.



ANEXO 1

Relación de entrevistados con la indicación del cargo que desempeñan.



A N E X O

RELACION DE ENTREVISTADOS CON LA INDICACION DEL CARGO QUE DESEMPEÑAN

No.	ENTREVISTADO	CARGO	OBSERVACION
1	Crnl. PNP Miguel Lostanau Fuentes	Jefe de Estado Mayor de la Escuela de Posgrado de la Dirección Ejecutiva de Educación de la PNP	EGRESADO PAMOID 2014
2	Crnl. PNP Jaime Pillaca Esquivel	Jefe de la División de Investigación de Asuntos Sociales de la Dirección de Seguridad del Estado de la PNP	EGRESADO PAMOID 2014
3	Crnl. Pablo Enrique Laos Castro	Jefe de Administración de la Dirección de Protección de Medio Ambiente de la PNP	EGRESADO PAMOID 2014
4	Crnl. PNP Edwin Néstor Molina Zambrano	Oficina de Asesoramiento Inmediato de la Dirección General de la PNP	EGRESADO PAMOID 2014
5	Crnl. PNP ® Segundo Leoncio Mejía Montenegro	Jefe de Seguridad de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega	EGRESADO PAMOID 2014
6	Crnl. PNP Orlando Mendieta Pianto	Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de la Región Policial Lima	EGRESADO PAMOID 2013
7	Crnl. PNP Miguel Navarrete Rojas	Jefe de la Oficina de Administración de la Dirección de Aviación Policial de la PNP	EGRESADO PAMOID 2013
8	Crnl. PNP Lorenzo Alocén Dávila	Jefe de la División Territorial Sur 1 de la Región Policial Lima	EGRESADO PAMOID 2013
9	Crnl. PNP Francisco Nivardo Naquira Cornejo	Jefe de la División de Investigación de Lavados de Activos de la Dirección de Investigación de Lavados de Activos de la PNP	EGRESADO PAMOID 2013

10	Crnl. PNP Martín Parra Saldaña	Oficina de Asesoramiento Inmediato de la Dirección General de la PNP	EGRESADO PAMOID 2015
11	Crnl. PNP Luis Cacho Roncal	Oficina de Asesoramiento Inmediato de la Dirección General de la PNP	EGRESADO PAMOID 2015
12	Crnl. PNP Nicasio Zapata Suclupe	Director de Asesoramiento Administrativo del Estado Mayor General de la PNP	EGRESADO PAMOID 2015
13	Crnl. PNP Luis Enrique Vasquez Alvarado	Jefe de la Oficina de Disciplina Lima - Callao No. 2 de la Dirección de Investigación de la Inspectoría General PNP	EGRESADO PAMOID 2015
14	Crnl. PNP José Palacios Caycho	Jefe de la Inspectoría Regional Lima - Callao No. 6 de la Dirección de Investigación de la Inspectoría General PNP	EGRESADO PAMOID 2015
15	Crnl. PNP Jorge Aldo Barrera Cueva	Jefe del Estado Mayor de la Dirección de Pensiones PNP	EGRESADO PAMOID 2015
16	Crnl. PNP Miguel Cayetano Cuadros	Jefe de la División de Asuntos Criminales de la Dirección de Inteligencia PNP	EGRESADO PAMOID 2014