

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU

ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS



“Problemas existentes en los procesos de selección de personal en la PNP: el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez (2015)”

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

AUTOR

Luis Enrique Vásquez Alvarado

ASESOR

Enrique Patriau Hildebrandt

Lima, 2016

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 4 |
| CAPÍTULO I: Marco teórico y estado de la cuestión..... | 7 |
| 1.1 Política pública y problema público..... | 7 |
| 1.2 Seguridad ciudadana..... | 11 |
| 1.3 Sobre los procesos de selección..... | 13 |
| CAPITULO II: “Problemas existentes en los Procesos de Selección de Personal en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez” 2,015..... | 15 |
| 2.1 Metodología empleada en el estudio de caso | 15 |
| 2.2 Factores que explican una deficiente selección..... | 18 |
| a) No existen estudios previos para los procesos de selección de personal..... | 18 |
| b) Escasa difusión del proceso de selección de personal | 21 |
| c) La prioridad de la cantidad sobre la calidad..... | 23 |

| | |
|---|----|
| d) Ausencia de vocación policial | 27 |
| e) La selección de personal no se realiza por especialidades..... | 29 |

| | |
|--|----|
| CAPITULO III: Discusión de los resultados a partir del concepto de implementación de políticas públicas..... | 33 |
|--|----|

| | |
|-------------------|----|
| CONCLUSIONES..... | 39 |
|-------------------|----|

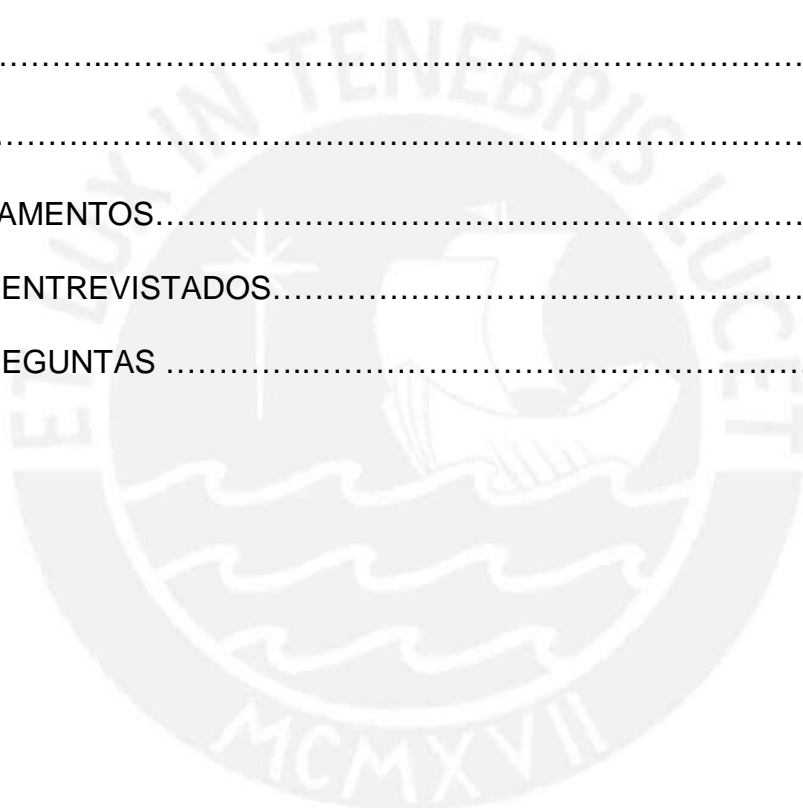
| | |
|-------------------|----|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 43 |
|-------------------|----|

| | |
|-------------|----|
| ANEXOS..... | 46 |
|-------------|----|

| | |
|--------------------------|----|
| LEYES Y REGLAMENTOS..... | 46 |
|--------------------------|----|

| | |
|--------------------------------|----|
| RELACION DE ENTREVISTADOS..... | 47 |
|--------------------------------|----|

| | |
|---------------------------|----|
| PLIEGO DE PREGUNTAS | 49 |
|---------------------------|----|



INTRODUCCIÓN

Hace veintisiete años que en el Perú, durante el primer gobierno de Alan García Pérez, se dio un proceso de reorganización de las instituciones policiales, las cuales estaban conformadas por la Guardia Civil, la Guardia Republicana y la Policía de Investigaciones del Perú.

La reestructuración de las instituciones policiales trajo consigo la unificación de esas tres fuerzas en una sola institución denominada Policía Nacional del Perú. Sin embargo, la asignación del personal procedente de las ex organizaciones no respondió a criterios técnicos, lo cual afectó significativamente el desempeño del personal policial.

A pesar del tiempo transcurrido, los procesos de selección de personal para la organización policial no evidencian modificaciones significativas. El proceso que se sigue no es más que una réplica de los concursos de admisión que, en el pasado, se llevaron a cabo en la Guardia Republicana, Guardia Civil y Policía de Investigaciones, con algunas leves modificaciones de forma, como la tercerización de los exámenes psicotécnicos y de conocimientos.

Lo anterior se traduce en que los ingresantes al cuerpo policial, insumo principal para la formación y prestación del servicio policial, no necesariamente responden a las pretensiones de la Policía Nacional del Perú. Esta investigación parte de la siguiente hipótesis: en los procesos de selección de postulantes se vienen presentando importantes problemas.

Para demostrarla, se ha realizado trabajo de campo, con especial énfasis en lo que ocurre en el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional, Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez. Aunque, como se verá, mediante entrevistas a actores, también se ha accedido a información proveniente de otras escuelas. Cabe señalar que, en la actualidad, existen 27 escuelas de formación de suboficiales a nivel nacional.

Los problemas detectados en los procesos de selección son los siguientes: la ausencia de un órgano colegiado de profesionales que estudien y propongan los criterios para la selección de aspirantes a policías; la falta de difusión de los procesos de selección; un elevado número de centros de formación a nivel nacional; la decisión de los gobiernos que se origina en el reclamo ciudadano frente a la inseguridad ciudadana de privilegiar la cantidad sobre la calidad de los recursos humanos; y la falta de vocación policial en muchos de los postulantes.

El trabajo se ha disgregado en tres partes: en el primer segmento se desarrolla todo lo relacionado con conceptos importantes como políticas públicas, implementación de las políticas públicas, problema público y seguridad ciudadana. En

el segundo segmento se explora el estudio del caso. El tercer capítulo discute los resultados a partir del concepto de implementación de las políticas públicas. Finalmente, se abordan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.



Capítulo 1: Marco teórico y estado de la cuestión

1.1 Política pública y problema público

Durante la vigencia de un gobierno, sus actores principales suelen afrontar toda una serie de demandas provenientes de los diversos sectores de la ciudadanía; demandas que van desde las más simples hasta las más complejas, como manifestaciones de protesta frente a problemas públicos que esperan la inmediata toma de decisiones por parte de las autoridades. La inseguridad ciudadana, es por cierto, un problema público. Y frente a esa inseguridad, se exigen políticas públicas tendientes a solucionarla.

Existe toda una gama de definiciones de políticas públicas. Hay escuetas como las que plantean que una política pública es un curso de acción o de inacción gubernamental en respuesta a problemas públicos (Kraft y Furlong 2006).

Con relación a la definición sobre políticas públicas, (Subirats 2013), sostiene que son una serie de decisiones o acciones, intencionalmente

coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos, cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían, a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, son tendentes a modificar la conducta de grupos sociales que, se supone, originaron el problema colectivo a resolver (grupos-objetivo), en el marco del interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales).

El mandatario (Woodrow 1887), principal impulsor de la política pública como tema de estudio, planteó estudios concernientes a la asignación de cargos en la administración pública en base a la meritocracia y no sobre la base de favores políticos. En las dicciones de política y políticas públicas el Estado desempeña un papel trascendental en lo relacionado con la etapa de decisión a fin de priorizar un problema e insertarlo en la agenda pública con el fin de enunciar la política que dé una solución en favor de la ciudadanía.

En la misma línea, se afirma que las políticas públicas son un conjunto de objetivos, decisiones y acciones de un gobierno para solucionar los problemas que los ciudadanos consideran prioritarios (Tamayo 2010). Efectivamente, las políticas públicas buscan resolver conflictos (Frohok 1988). Este conjunto de decisiones da lugar a actos formales y obligatorios tendentes a modificar la conducta de los grupos sociales que originaron el problema colectivo a resolver (Knoepfel 2011).

La política pública es el conjunto de acciones pero también de omisiones de parte del Estado en relación con una cuestión que concita atención, interés y movilización de otros actores de la sociedad civil. Es decir, estos autores advierten que la no intervención estatal es también una decisión pública (Oslak y O'Donnell 1981).

Sobre la conceptualización de política pública, sostiene que el Estado desempeña un rol central en el diseño de una política pública, siendo el actor de la misma, engloba un objetivo público, el cual es definido en forma democrática y que se desarrolla necesariamente en el ámbito del sector público. Hace un listado de los aspectos que debe contener la política pública: una acción, un objetivo público, contenidos y orientaciones y agentes de desarrollo quienes deben contar con instrumentos, mecanismos y definiciones institucionales para aplicarla (Lahera 2008).

Las políticas públicas buscan solucionar problemas públicos. Estos son una construcción social; se convence a la sociedad acerca de su importancia, aunque no necesariamente hay una medida objetiva que determine cuáles son priorizados y cuáles no. En esta construcción social del problema público, se requiere del uso de indicadores capaces de convencer respecto a la magnitud del problema y de la urgencia de su atención. En ese sentido, el ingreso del problema a la agenda pública es el proceso por el cual el problema y las posibles

alternativas consiguen, finalmente, la atención de los actores públicos (Birkland 2011).

Un problema público es una construcción social que obedece a una estructura de conocimiento y valores (Gusfield 1981). Un problema público surge de conflictos o necesidades que conciernen y preocupan a los ciudadanos y que pasan a ser considerados asuntos de Estado y gobierno (Aguilar 1993). Otra definición es la de quienes sostienen que los problemas públicos son procesos mediante los cuales una cuestión, colocada en la agenda pública, es estudiada, explorada, organizada y posiblemente cuantificada por los interesados (Hodwood y Gunn 1984). En los problemas públicos intervienen múltiples actores en medio de relaciones de poder (Caldera 2005).

La selección de personas viene siendo un problema público para las organizaciones (Alles 2006). Toda organización que lleve adelante un proceso de selección, debe conocer el marco en el cual debe efectuar su tarea. Durante los procesos de convocatoria dirigidos a los postulantes a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, no se logra captar la atención de un universo significativo, lo cual constituye un problema público, porque éstos no alcanzan el nivel de competencia deseado, situación que se ha agravado desde la década de los 80, por la falta de implementación de políticas públicas.

En resumen, a partir de las definiciones señaladas arriba, se puede decir que un problema pasa a ser público cuando la dificultad deja de ser individual y afecta, en cambio, a una población asentada en un determinado territorio y cuando, además, es objeto de un debate de gobierno, o de Estado. Por lo tanto, para enfrentar a dicho problema se requerirá de una política pública.

1.2 Seguridad ciudadana

En el caso que ocupa a la presente investigación, se sostiene que los problemas de selección de los futuros policías es un problema público, porque debe ser de interés nacional que la PNP reciba en sus centros de formación a aspirantes que cumplan con un perfil idóneo. Es evidente que una PNP fortalecida con los mejores recursos humanos será un aliado fundamental a favor de la seguridad ciudadana. La seguridad ciudadana, es un problema complejo al que no se le puede dar respuesta únicamente desde el campo policial (Brotat 2015).

Es muy importante la trascendencia de la seguridad ciudadana como un componente de la seguridad humana (Pnud 2006). Es de suma importancia la preparación y formación de los recursos humanos en los centros de instrucción de las fuerzas de seguridad y policiales, bajo el modelo de seguridad ciudadana por parte de los países de la región (Ruíz 2013). Actualmente se persiguen estas aristas en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional

Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, con la finalidad de que la ciudadanía en general se desenvuelva dentro de un clima de seguridad ciudadana.

En el II Congreso Internacional Policial “Gestión de Políticas para la Seguridad Pública” celebrado en la Pontificia Universidad Católica de Perú, se sostuvo que la Seguridad Ciudadana es la acción integrada que desarrolla el Estado con la colaboración de la ciudadanía y de otras organizaciones de bien público destinada a asegurar la convivencia pacífica y, en general, a evitar la comisión de delitos y faltas contra las personas y sus bienes (Subirats 2015). Hay que decir, sin embargo, que la seguridad no es una situación en la que no se comete ningún delito, pero sí en la que la criminalidad se mantiene dentro de ciertos límites y controlada por el Estado (Jescheck 1993).

Al ser la seguridad ciudadana una tarea que implica a la población en general y a todos los poderes y sectores del Estado resulta indudable que un buen proceso de selección del personal que pasará a formar parte de la Policía Nacional debe ser parte fundamental de cualquier política pública que busque reducir los índices de delincuencia en el país. En ese sentido, el estudio de caso propuesto para analizar cuáles son los problemas existentes en los procesos de selección en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Alipio Ponce Vásquez” (Puente Piedra) puede ofrecer importantes enseñanzas al respecto.

1.3 Sobre los procesos de selección

Este trabajo incide en los procesos de selección de quienes aspiran a convertirse en policías. Los procesos de selección son resultado de la interacción hombre-trabajo. Afirman, de otro lado, que para que un proceso de selección sea eficaz y eficiente debe existir una política pública que defina el modo de actuar para poder alcanzar los objetivos deseados (Montes y Gonzales 2010). La selección de personal viene siendo un problema para las organizaciones. Indica que toda organización que lleve adelante un proceso de selección debe conocer un poco el marco en el cual debe efectuar su tarea (Alles 1996).

En los procesos de selección de personal existen factores perturbadores que se registran durante los concursos de admisión en los centros de formación de la Policía Nacional del Perú como la existencia de una percepción de desconfianza y falta de transparencia en el proceso (Urbina 2001).

Ahora bien, los procesos de selección de personal en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. Alipio Ponce Vásquez” se rigen por la Directiva Nro. 03-2015-DIREED-PNP/OCA, la cual dicta una serie de normas y procedimientos. En realidad, los criterios para la selección de personal PNP se vienen repitiendo década tras década. Hay una serie de pruebas a las que son sometidos los postulantes, como un examen médico,

de aptitud física (que incluye pruebas de pista de velocidad y resistencia), entrevista personal (que es bien importante porque permite interactuar directamente con el postulante), examen psicométrico (para medir las habilidades cognitivas y determinar un perfil psicológico), examen de aptitud académica y examen de conocimientos (que al igual que el examen psicotécnico, es realizado por terceros, en este caso universidades públicas y privadas; lamentablemente en algunos casos se ha detectado fuga de información).

En resumen, en este primer capítulo se ha señalado que un deficiente proceso de selección de los futuros policías termina siendo un problema público porque perjudica el efectivo combate contra la inseguridad ciudadana. Por el contrario, una PNP fortalecida con el mejor personal posible es un aliado decisivo en la lucha contra la delincuencia. De ahí la importancia de la presente investigación. La mejora de los procesos de selección del personal policial debe ser una parte importante de cualquier política pública de seguridad ciudadana. Teniendo esto en cuenta, a continuación, se desarrollará el estudio de caso.

Capítulo II: Problemas existentes en los procesos de selección de personal, con especial énfasis en lo que ocurre en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez.

2.1 Metodología empleada

En este capítulo se van a analizar los problemas que afectan a los procesos de selección de personal en la PNP, con especial énfasis en lo que ocurre en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, ubicada en el distrito de Puente Piedra.

Para desarrollar la presente investigación hemos recurrido a la metodología cualitativa. Se realizaron trece (13) entrevistas semi-estructuradas a tres tipos de actores. El primer tipo de actor comprende a Oficiales Policías que laboran en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, del distrito de Puente Piedra, durante el periodo 2015. El segundo tipo de actor comprende al personal policial que en su oportunidad ha ejercido el cargo de director en una de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la PNP a nivel nacional. Y el tercer

tipo de actor comprende a personal policial con vasto conocimiento sobre el tema. La selección de los actores entrevistados ha sido establecida sobre la actividad y experiencia profesional acumulada. Para realizar las entrevistas se utilizó el protocolo de consentimiento informado, informándosele al entrevistado la razón de la entrevista, el objeto de estudio, y su uso académico, además de lo cual, se les pidió su consentimiento para ser nombrados con sus nombres y apellidos en la tesis y el permiso respectivo para grabar la entrevista. Asimismo, se recurrió a la observación en el referido centro de formación policial. Igualmente se estudiaron fuentes de información secundarias como datos estadísticos, libros y revistas especializadas, utilizando fichas para anotar datos y referencias bibliográficas.

Gracias a las entrevistas efectuadas a estos actores clave que han tenido a bien compartir sus experiencias y conocimientos adquiridos por haber tenido la experiencia personal de haber participado en procesos de selección policial, se ha logrado obtener información trascendental sobre el tema materia de estudio. Estos informantes clave pueden definirse como fuentes expertas de información (Marshall 1996). Poseen conocimiento y habilidades en determinadas materias que comparten a través de entrevistas permitiéndole al interesado obtener información a la que no podría acceder mediante otras vías (Gilchrist y Williams 1999). Efectivamente, la información proporcionada por los informantes claves a través de las entrevistas ha permitido identificar los principales problemas que afectan los procesos de selección en la Escuela de

Educación Superior Técnico Profesional “Cap. PNP. Aa<lipio Ponce Vásquez”, debido al contacto directo que tienen con los procesos de selección de personal que se celebran periódicamente en el citado centro de formación policial, en un gran porcentaje como actores principales con una vasta experiencia que los convierte en una autoridad en la materia. Los informantes claves no suponen una muestra estadística del universo bajo análisis; se les elige, en cambio, porque son personas capaces de ofrecer un conocimiento especializado sobre un campo específico que es motivo de interés del investigador (Kumar 1993).

La valiosa recabada ha permitido establecer que: no existen estudios previos que delineen el perfil profesional que se requiere en cada proceso de selección de personal; se carece de presupuesto suficiente para la difusión de los procesos de selección de personal, el cual permitiría ampliar la convocatoria y hacerla llegar a más interesados; en un contexto de sensación generalizada de inseguridad ciudadana en la que las personas reclaman más policías, se promueve el ingreso de recursos humanos sobre base de la cantidad y no de la calidad; hay postulantes que optan por la carrera policial como último recurso, lo cual revela ausencia de vocación profesional. A continuación, se desarrollará cada uno de estos factores.

2.2 Factores que explican una deficiente selección

a) No existen estudios previos para los procesos de selección de personal

A diferencia de otras organizaciones policiales en el mundo, el estudio de caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez” revela que en Perú no se efectúan estudios previos para determinar cuál es la finalidad de cada proceso de selección. Esto sí ocurre, por ejemplo, en la organización policial “Los Mossos de Squadra” de la ciudad de Barcelona-España, donde para cada proceso de selección de personal se conforma un equipo integrado por profesionales en medicina, antropología, psicología, sociología, entre otros, quienes determinan el perfil específico del postulante para que se desempeñen eficientemente en una determinada especialidad.

La conformación de estos equipos permite una selección de personal de mejor calidad en base a los aportes profesionales de sus integrantes. La selección de personal a partir de un perfil previamente establecido es algo que se intentó de cierto modo hace varios años, pero no ha vuelto a ocurrir. El psicólogo, Mayor PNP José Luis Gutiérrez Atauje, (Entrevistado 1), que se desempeña actualmente como Jefe del Departamento de Psicología de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, donde viene prestando más de veinte años de servicios, comenta sobre este particular:

“La primera vez que trabajé en la escuela fue en 1999 y en esa oportunidad formamos 1,200 alumnos; se empezó a trabajar con un equipo modelo de profesionales, similar al que existía en las FF.AA. El trabajo consistía en salir para captar alumnos, digamos idóneos para la labor de policías, pero desde esa fecha no volví a ver algo igual. No hay modificaciones significativas en un modelo de selección que se viene repitiendo”.

Así, en el año 1999, con un equipo de profesionales se trabajó en buscar aspirantes a policías con un perfil idóneo, teniendo como referente los resultados que se había obtenido en la selección de personal en las Fuerzas Armadas. Pero después de esta gestión no se volvió a repetir algo similar. Los cambios, por lo tanto, son necesarios porque lo que ha ocurrido en los últimos años es que los procesos se han repetido y no se han modernizado. El coronel Víctor Patiño Zevallos, (Entrevistado 2), director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional PNP de Tacna, durante los años 2013 – 2014, señala:

“Hay mucha improvisación en lo concerniente a la organización de los procesos de selección de personal en los centros de formación de la Policía Nacional; se vienen repitiendo los mismos errores de siempre y no ha habido modificaciones sustantivas. Tan solo se han tercerizado los exámenes de aptitud académica y de conocimientos a las casas de estudios superiores, pero el resultado no ha sido el deseado porque en más de una oportunidad, tanto universidades nacionales como privadas, se han visto envueltas en actos de corrupción. Entidades como la Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina Policial, la Dirección Ejecutiva de Imagen Institucional, así como la Dirección de Inteligencia, entre otras, no efectúan las coordinaciones pertinentes que contribuyan a obtener y proporcionar información que ayuden a la conformación de un equipo de profesionales que señalen los lineamientos técnicos y científicos para la elección de los futuros policías”.

En el mismo sentido, el mayor Robert Iván Gavidia Díaz, (Entrevistado 3), Jefe de Batallón de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez”, dice:

“He tenido la oportunidad de trabajar en la escuela en el grado de teniente durante dos años consecutivos, desempeñándome como instructor, y actualmente ostento el grado de mayor en calidad de Jefe de Batallón. En todo ese tiempo nunca he tomado conocimiento de que existan estudios previos con la finalidad de optimizar los procesos de selección de personal que se efectúan en este centro de formación policial. Se puede decir que todos estos procesos tienen el mismo formato desde hace décadas. Han sufrido pequeñas modificaciones, como encargar a las universidades nacionales y privadas la formulación de las pruebas de los exámenes psicotécnicos y de conocimientos, pero en el fondo casi todo sigue siendo lo mismo”.

Igualmente, el mayor Edwin Aníbal Rojas Cerquera, quien se viene desempeñando como Secretario de la División de Administración de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez” desde hace dos años, refiere:

“No existen estudios previos destinados a mejorar los procesos de selección de personal en la Escuela, no existe un órgano colegiado de profesionales que trate el tema en cuestión”.

Asimismo, el comandante Luis Alberto Cambar Bocanegra, quien se viene desempeñando como Jefe de Regimiento de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, puntualiza que los procesos de selección se mantienen casi inalterables a lo largo del tiempo:

“El modelo del proceso de selección de personal sigue siendo el mismo de siempre, porque no ha sufrido variaciones significativas. Cuando postulé a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, en el año 1988, (los exámenes) eran iguales a los que se realizan actualmente. Cuando he tenido la oportunidad de participar en estos procesos de selección de personal pude advertir que el modelo seguía siendo casi el mismo”.

b) Escasa difusión del proceso de selección de personal

La difusión de los procesos de selección es muy limitada ya que no existe presupuesto suficiente. Por el contrario, se les expide a los directores de los centros de formación memorándums mediante los cuales se les exige que pongan de manifiesto su capacidad de gestión para lograr dicho objetivo. Debido a la falta de una partida presupuestal para la difusión de los procesos de selección de los centros de formación de la PNP no es posible acceder a medios de comunicación social para la publicidad correspondiente. Quedan a la mano otra serie de actividades pero que son de un alcance limitado (afiches en comisarías, visitas a escuelas, y otras). Esto se traduce en una limitada concurrencia de postulantes y, por ende, en un bajo nivel de competencia. Al respecto, el comandante PNP Juan Carlos Ramos Galindo, quien presta servicios en calidad de Jefe del Departamento Académico en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, comenta:

“El universo de postulantes en el último proceso de selección no llegó siquiera a dos postulantes por una vacante, ya que postularon 2,525 personas para 1,372 vacantes. Debemos apuntar al desarrollo de convocatorias en donde haya una masiva concurrencia de postulantes”.

En la misma línea, el coronel Teófilo Mariño Cahuana, Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, durante los años 2014 y 2015, dice:

“La difusión de los procesos de selección de personal de los centros de formación de la Policía Nacional se puede decir que, en la práctica, no existe. La difusión queda definida por la capacidad de gestión de cada director del centro de formación”.

Por su parte, el Entrevistado 5, quien se viene desempeñando desde el 2014, como Jefe de Regimiento de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, declara lo siguiente:

“Para la difusión de los procesos de selección de personal en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez” se viene utilizando el internet y en forma escasa la televisión, no cumpliéndose con las expectativas de lograr una convocatoria significativa de postulantes. Si lográsemos una mayor participación de personas, estaríamos en la situación de poder elegir a los mejores. Si se ofrecen 1,500 vacantes y solo llegan a inscribirse un promedio de 2,700 personas, entonces se puede decir que las convocatorias no son un éxito. A veces la situación se presenta mucho más crítica porque ha habido procesos de selección donde las vacantes disponibles eran de 1,200 y hasta los exámenes psicotécnicos y de conocimientos apenas llegaron 1,400 postulantes, lo que deriva en un nivel de competencia que es paupérrimo. Tenemos que presentar ante la sociedad propuestas que alienten la participación del público en general en los procesos de selección personal en la PNP”.

El Entrevistado 4, quien se viene desempeñando como Secretario de la División de Administración de la Escuela de Educación Superior Técnico

Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez” desde hace dos años, refiere:

“Definitivamente los procesos de selección de personal en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez” no vienen teniendo la acogida deseada. Es obvio que muchas cosas fallan, como la difusión, el presupuesto. Hay falta de propuestas atractivas dirigidas a los jóvenes y profesionales peruanos capaces y emprendedores con la finalidad de que despierten en ellos su vocación policial”.

Un testimonio relevante es el del coronel Mario Torres Álvarez, (Entrevistado 8), Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional PNP de Huánuco, quien explica cómo debe recurrir a su imaginación para difundir los procesos de selección de aspirantes a policías, en un contexto de recursos mínimos:

“En mi calidad de Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la PNP de la región Huánuco tuve que hacer una serie de actividades para difundir los procesos de selección de personal que se realizaron durante mi gestión, como acudir a las instituciones educativas públicas y privadas a fin de brindar charlas a los alumnos de 4to y 5to de secundaria y a los alumnos de los Institutos Tecnológicos Superiores. Aparte, organizábamos una o dos conferencias con el apoyo de los medios de comunicación social de la ciudad, pero la difusión era mínima. Es pertinente hacer mención que para cada proceso de selección de personal no recibía ni un sol de presupuesto y todo quedaba librado a la capacidad de gestión que pudiese desarrollar para llevar adelante todo”.

c) La prioridad de la cantidad sobre la calidad

En los últimos cuatro gobiernos, debido al clima de inseguridad ciudadana en el país, se ha implementado la decisión de incrementar significativamente el

número de ingresantes a la PNP y, para tal efecto, se han creado Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional PNP en todas las regiones. Éstas llegan actualmente al exagerado número de veintisiete a nivel nacional. La situación ha traído consigo, sin embargo, que en varias de estas escuelas el número de postulantes sea escaso, perjudicando al mismo tiempo el nivel de competitividad. Así, la lógica de apostar decididamente por la cantidad no está funcionando. La gran mayoría de estas escuelas no cuentan con una infraestructura idónea. De hecho, las canchas deportivas, las piscinas, los dormitorios, las aulas y los comedores se encuentran en un estado calamitoso.

Definitivamente, no por incrementar el número de policías se va a brindar un mejor servicio. Lo que se debe hacer es apostar por la calidad, es decir, captar recursos humanos que tengan un gran potencial en base a un buen nivel educativo y manejo de la tecnología.

De hecho, la mayor cantidad de policías en una ciudad no necesariamente es sinónimo de seguridad ciudadana y ello se corrobora con el experimento de patrullaje policial denominado “Experimento Kansas”, el cual fue financiado y llevado a cabo por la Fundación de Policía de Boston – EE. UU. de Norteamérica en el año 1,971, el cual, consistió en aplicar tres modalidades de patrullaje policial en la ciudad de Kansas, en una misma demarcación territorial: el primer modelo era un patrullaje efectuado por un gran número de policías; el segundo modelo era un patrullaje regular u habitual; y en el tercer modelo se suspendió el patrullaje, pero se atendía inmediatamente cualquier llamada de emergencia. A la

culminación del experimento, se pudo establecer que los resultados en cuanto a las tres modalidades del patrullaje policial en la misma demarcación territorial eran similares.

El coronel Jorge Castillo Peláez (Entrevistado 10), Director de la EESTP de la ciudad de Arequipa durante los años 2013 – 2014, sostiene que ha habido un descenso en el número de postulantes a la PNP, sobre todo a partir de la década de los ochenta:

“Los procesos de selección de personal en los centros de formación policial han sufrido un marcado descenso en cuanto al universo de postulantes a partir de 1980, coincidentemente con el inicio de la lucha armada por parte de las organizaciones terroristas “Sendero Luminoso” y “Movimiento Revolucionario Túpac Amaru”. Esto se aunó a una serie de malas decisiones por parte del comando institucional, y también por las malas políticas intromisorias de los gobiernos que, sin criterio técnico alguno, impusieron medidas que progresivamente han conllevado a un significativo ausentismo de postulantes en las convocatorias de las EESTP de la PNP”.

Como hay un exceso de escuelas y, encima, hay una disminución de postulantes, es complicado hacer una selección debida entre los postulantes. En ese escenario contradictorio, la PNP se ve obligada a privilegiar, como se ha dicho, la cantidad sobre la calidad. El Entrevistado 8, Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la región Huánuco durante los años 2012 – 2013, expresa lo siguiente:

“Los procesos de selección de personal que se vienen llevando a cabo en las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la PNP no están dando los resultados esperados porque si bien es cierto que

en muchos casos a duras penas se vienen cubriendo las vacantes, la verdad es que la calidad de los recursos humanos que vienen ingresando a los centros de instrucción policial deja mucho que desear. En resumen, puedo decir que hay cantidad pero no calidad”.

En el mismo sentido, el Entrevistado 5, quien se viene desempeñando desde el 2014 como Jefe de Regimiento de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional, “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez” declara lo siguiente:

“Este problema de apostar por la cantidad antes que por la calidad impide que la organización policial alcance el norte esperado. No se puede intentar alcanzar objetivos tendentes a lograr un clima de seguridad ciudadana si de por medio no hay una debida planificación estratégica. Si solo se piensa en que la solución radica en incrementar el número de policías en las calles, estoy seguro de que esta propuesta, sin lugar a dudas, irá directamente al fracaso”.

Es muy difícil que se logren procesos de selección de personal realmente competitivos en la organización policial mientras que no exista mayor diferencia entre las vacantes y el número de postulantes. Eso, como es obvio, disminuye la competencia y baja la valla de calidad. ¿Hasta qué punto es perjudicial la existencia de tantas escuelas a nivel nacional? ¿No se debería apostar, en cambio, por reducir el número y ubicarlas estratégicamente a nivel nacional? De hecho, el comandante Eduardo Santa Cruz Fernández (Entrevistado 10), quien viene prestando servicios en la Dirección Nacional Antidrogas y también tiene una vasta experiencia como docente en los centros de formación policial a nivel nacional, relata su experiencia en algunas escuelas del oriente peruano:

“La política del gobierno para incrementar el número de policías a nivel nacional no responde, al parecer, a planeamiento estratégico alguno, porque en verdad los bienes inmuebles designados para funcionar como centros de formación policial, específicamente en el oriente peruano, en donde he tenido la oportunidad de trabajar más de un lustro, no son lugares idóneos para estos fines. Asimismo, el personal designado por la superioridad para efectuar el proceso de selección de personal en las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la PNP no tenía ni la más mínima experiencia en estos menesteres y tampoco estaba preparado para ello. Por ende, el resultado de estos procesos dejaba mucho que desear”.

d) Ausencia de vocación policial

Si bien es cierto que determinar la falta de vocación de una persona para determinado trabajo implica –necesariamente- el criterio subjetivo del evaluador, a veces los propios postulantes a la PNP manifiestan que desean ingresar a la institución porque no pueden conseguir otro trabajo, por ejemplo, o porque no han podido conseguir una plaza en alguna universidad. Sobre el tema, el Entrevistado 9, ex Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de Arequipa, nos dice:

“Hay muchos postulantes que han intentado ingresar a otras instituciones durante varios años y, al no haberlo logrado, van a postular a la policía donde creen que las posibilidades son mayores. Entonces esto evidencia que estos jóvenes no tienen vocación. O en todo caso, si la tienen se han demorado mucho tiempo en darse cuenta en descubrirla”.

Sobre el particular el Entrevistado 1, Jefe del Departamento de Psicología de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, sostiene:

“He podido apreciar con un diagnóstico situacional psicológico que del 100% en un aula de unos 50 alumnos, solo el 5 al 10% ingresan por vocación. Ya adentro, al cabo de un semestre, a otros más les empieza a nacer la vocación, pero definitivamente cuando postulan es por necesidad”.

El Entrevistado 8, Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la región Huánuco durante los años 2012 – 2013, refiere:

“Estoy en condiciones de aseverar que a la organización policial ingresa un número significativo de personas sin tener vocación policial, y lo hacen más que nada por necesidad. Los postulantes al presentarse a rendir su entrevista personal en muchos casos reconocen postular a la organización policial después de haber culminado hace tres, cuatro, cinco, seis y hasta siete años sus estudios secundarios. Es como su último recurso para poder obtener un empleo, que de alguna manera les solucione la vida. En realidad nunca pensaron, ni por asomo, ejercer la profesión policial”.

Por su parte, Entrevistado 5, como Jefe de Regimiento de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional, “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez” recomienda que los procesos de selección deberían ser más minuciosos para poder detectar los casos en los cuales se haga patente la ausencia de una verdadera vocación policial, teniendo en consideración, además, que la carrera en una institución como la PNP exige mucho sacrificio:

“Pienso que la mejor forma de detectar estos casos serían el examen psicológico, entrevistas personales realmente minuciosas y visitas domiciliarias”.

No es casualidad que en los últimos años un porcentaje significativo de policías egresados en los últimos diez años y cuya jerarquía fluctúa entre los grados de suboficial de tercera, suboficial de segunda y suboficial de primera, se encuentren involucrados como presuntos autores de hechos delictuosos e integrantes de organizaciones criminales; lo cual, no solo afecta negativamente la imagen institucional de la organización policial, sino que además crea un clima de desconfianza con respecto al accionar del personal policial por parte de la ciudadanía.

e) La selección de personal no se realiza por especialidades

La Policía Nacional es una organización que tiene su origen en la fusión de tres instituciones: la Guardia Civil, la Guardia Republicana y la Policía de Investigaciones del Perú, cada cual con su propio campo de acción. Esto de alguna manera ya hacía que los postulantes tuvieran claro qué especialidades querían desempeñar. Es decir, alguien que quería ser detective sabía de antemano que debía ingresar a la ya extinta PIP.

Sobre el particular, el Entrevistado 1, Jefe del Departamento de Psicología de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, advierte:

“Efectivamente, antes las personas tenían la facultad de poder elegir a que organización policial poder postular, ya sea la Guardia

Republicana, Guardia Civil y Policía de Investigaciones del Perú, teniendo pleno conocimiento de sus especialidades o campos ocupacionales, de tal manera que no existía incertidumbre alguna sobre la especialidad en la cual se iban a desempeñar”.

Hoy en día, lo descrito en el párrafo anterior ha cambiado sustancialmente debido a que los aspirantes a lograr el ingreso a los centros formación policial lo hacen con la intención de desenvolverse en una determinada especialidad de su preferencia, pero posteriormente son asignados para desempeñarse en especialidades que no son de su agrado. Esto puede terminar influyendo en el desempeño laboral. Por ese motivo, los procesos de selección de personal en la PNP deberían desarrollarse sobre la base de las especialidades a la que los aspirantes desean acceder, con la finalidad que se sientan contentos en el desempeño de sus labores. No es lo mismo aspirar a ser investigador que policía encargado de mantener el orden público. Las competencias que se necesitan son diferentes para cada especialidad. Y las vocaciones de los aspirantes deberían ser consideradas desde un inicio en los procesos de selección. Esta es una posición que defiende el Entrevistado 6, quien presta servicios en calidad de Jefe del Departamento Académico en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”:

“Lo ideal sería que desde el proceso de selección de personal los postulantes ingresaran a una determinada especialidad, después de sortear satisfactoriamente las pruebas que certifiquen sus habilidades y cualidades”.

De hecho, cuando uno conversa con los alumnos, entiende que este es un tema bastante presente. El alumno de 2do año, Luis Bautista García, de la

Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, comenta:

“Me gustaría desempeñarme en la especialidad de investigación criminal, pero la verdad no estoy seguro a qué tipo de unidad policial voy a ir a prestar servicios”.

Algo similar señala el también alumno de 2do año Raúl Vidal Raymundo Collantes (Entrevistado 12), de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”:

“Me hubiese gustado saber desde el momento que pasé satisfactoriamente el proceso de selección de personal para qué especialidad me iba a preparar. Actualmente nadie sabe en qué especialidad nos vamos a desempeñar, a pesar que todos tenemos una preferencias marcadas”.

De la misma forma, el alumno de 2do año Carlos Enrique Pereyra Pastor, de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, afirma:

“Todos tenemos preferencia por una u otra especialidad pero nadie sabe a qué unidad vamos a ir prestar servicios. A mí personalmente me hubiese gustado prepararme para desempeñarme en la especialidad de inteligencia pero finalmente lo más seguro es que me destaquen a prestar servicios en una unidad policial de distinta índole”.

Si los procesos de selección de personal de los centros de formación policial tomaran en cuenta las especialidades en las que aspiran desenvolverse los postulantes, éstos podrían empezar a familiarizarse desde un inicio con su

futuro campo profesional. La especialización policial debe empezar a ser vista como un beneficio, y es mucho mejor si esta es incentivada desde el inicio, al menos con quienes tienen una idea clara de qué tipo de trabajo les gustaría desempeñar dentro de la PNP.

Así, la mejora de los procesos de selección de los futuros policías puede ayudar a fortalecer a la propia institución. A veces se presentan situaciones desfavorables para la imagen institucional de la Policía, con efectivos involucrados en hechos delictuosos que conmocionan a la opinión pública. Ante ello, mucha gente se pregunta: ¿cómo pueden ingresar a la PNP sujetos que actúan al margen de la ley? Como es lógico advertir, la respuesta está íntimamente ligada a los procesos de selección de personal que se dan en los centros de formación de policías. Por eso, este trabajo puede ser un aporte relevante para intentar cambiar el panorama desde la raíz.

Capítulo III: Discusión de los resultados a partir del concepto de implementación de políticas públicas

Mejorar la selección de aspirantes a policías debe ser motivo de preocupación de las principales autoridades de la PNP y del Estado en general. Este trabajo revela falencias que deben ser corregidas para mejorar la implementación de este aspecto trascendental de la política pública en materia de seguridad ciudadana.

Cuando se habla de implementación de políticas públicas, se afirma que dicho concepto hace referencia a cuando la sociedad debe decidir de qué manera enfrenta y resuelve los problemas que plantean la supervivencia de sus miembros y la convivencia pacífica (Ozlak, 1976). La implementación de políticas públicas, viene a ser el proceso de interacción entre los objetivos propuestos previamente y las acciones emprendidas para alcanzarlos (Rodríguez, 2010).

De sus estudios realizados por entienden a la implementación de políticas públicas como el conjunto de procesos, que tras la fase de programación, tienden a la realización concreta de los objetivos de una política pública (Subirats, Knoepfel, Larrue y Varonne 2008). En el caso que ocupa a esta investigación, cuando el

gobierno aprista, en el año 1987, decidió crear la Policía Nacional, desactivó los centros de formación de las ex-instituciones policiales como la Guardia Republicana, Guardia Civil y la Policía de Investigaciones del Perú. Es decir, mientras que la tendencia actual es que los cuerpos policiales tienda a especializarse para combatir eficiente y eficazmente al crimen en todas sus modalidades, en el Perú se pasó de la especialización a la generalización en la enseñanza policial.

Este trabajo de investigación, precisamente, busca determinar cuáles son las principales dificultades en la implementación de los procesos de selección del futuro personal policial, para que puedan tomarse medidas correctivas y los actores políticos puedan elegir las alternativas técnicas y políticas más viables. Como se ha mencionado, una PNP fortalecida con un eficiente material humano será una aliada fundamental en la lucha contra la criminalidad y la inseguridad de los ciudadanos.

Los procesos de selección de personal que se dan en los centros de formación de la PNP requieren cambios significativos para ganar la consideración y el respeto de la sociedad. Como es lógico advertir, el desempeño profesional de los integrantes de la PNP está íntimamente ligado a estos.

Los procesos de selección de personal en la PNP no han tenido mayores modificaciones; el modelo vigente data de hace más de setenta años. Incluso, las mínimas variaciones efectuadas –como la tercerización de los exámenes de aptitud académica y conocimientos a través de universidades nacionales y privadas- ha traído consigo que se detecten actos de corrupción, como la venta de estos

exámenes a los postulantes, lo cual afecta significativamente un proceso de selección de personal que debe ser transparente y justo.

Que la implementación de los procesos de selección de los futuros policías presenten problemas, como resulta claro, termina siendo un problema público porque perjudica el efectivo combate contra la inseguridad ciudadana. Por el contrario, una PNP fortalecida con el mejor personal posible es un aliado fundamental en la lucha contra la delincuencia. De ahí la importancia de la presente investigación. La mejora de la implementación de los procesos de selección del personal policial debe ser, qué duda cabe, una parte importante de cualquier política pública de seguridad ciudadana.

Como se ha visto, los problemas detectados en los procesos de selección son los siguientes: la ausencia de un órgano colegiado de profesionales que estudien y propongan los criterios para la selección de aspirantes a policías; la falta de difusión de los procesos de selección; un elevado número de centros de formación a nivel nacional; la decisión de los gobiernos –que se origina en el reclamo ciudadano frente a la inseguridad ciudadana- de privilegiar la cantidad sobre la calidad de los recursos humanos; la falta de vocación policial en muchos de los postulantes; y la ausencia de una selección por especialidades funcionales.

Es interesante hacer notar, por ejemplo, que desde el poder político se asume que el clima de inseguridad ciudadana que se vive en el país es un problema policial y no tanto social. Por ese motivo se piensa que la solución a este flagelo

consiste –únicamente- en incrementar el número de efectivos policiales, cuando la seguridad ciudadana es responsabilidad de varios sectores. Esta decisión política incide negativamente en los procesos de selección de personal, puesto que el objetivo termina siendo alcanzar un significativo número de policías, sin mayor criterio técnico alguno.

El autor de esta investigación tuvo la oportunidad de ingresar a la Escuela de Agentes de la ex – Policía de Investigaciones del Perú en el año 1,980. Tuvo que atravesar un riguroso y competitivo proceso de selección de personal anual en el que participaron más de siete mil cuatrocientos aspirantes para alcanzar una de las trescientas vacantes disponibles. Es decir, de cada 25 postulantes, ingresaba solo uno; esto, obviamente, favorecía una elección de recursos humanos en base a la competitividad y a la calidad.

Esto no ocurre hoy. A continuación se presenta un cuadro con la cantidad de postulantes inscritos e ingresantes a las 27 Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú (periodo 2001-2015). Como se puede ver, por ejemplo para el caso de la escuela de Puente Piedra, entre julio del 2011 y setiembre del 2015 se inscribieron 16,442 aspirantes. De este total, ingresaron casi la mitad: 7480. Es decir, la relación entre inscritos y seleccionados viene a ser, en la actualidad, casi de dos a 1. Y eso que, hay que tener en cuenta, que no todos los que se inscriben llegan hasta el final del proceso. Es decir, la relación entre inscritos e ingresantes, en realidad, es incluso menor. Esto limita, por cierto, la capacidad de selección.

CUADRO DE INSCRITOS E INGRESANTES EN LAS EESTP-PNP A NIVEL NACIONAL

| INSCRITOS | | | | | INGRESANTES | | | | |
|--------------|---------------|---|--|--|--------------|---------------|---|--|---|
| Nº | ETS-PNP | JUL2001-JUN2006 PRESIDENTE ALEJANDRO TOLEDO | JUL2006-JUN2011 PRESIDENTE ALAN GARCIA | JUL2011- SET2015 PRESIDENTE OLLANTA HUMALA | Nº | ETS-PNP | JUL2001-JUN2006 PRESIDENTE ALEJANDRO TOLEDO | JUL2006-JUN2011 PRESIDENTE ALAN GARCIA | JUL2011-SET2015 PRESIDENTE OLLANTA HUMALA |
| 1 | PUENTE PIEDRA | 13822 | 19856 | 16442 | 1 | PUENTE PIEDRA | 3548 | 4081 | 7480 |
| 2 | SAN BARTOLO | 4053 | 6638 | 6087 | 2 | SAN BARTOLO | 767 | 1237 | 1963 |
| 3 | AREQUIPA | 7485 | 8268 | 6196 | 3 | AREQUIPA | 1222 | 1721 | 2124 |
| 4 | CHICLAYO | 4166 | 6743 | 6134 | 4 | CHICLAYO | 528 | 857 | 1344 |
| 5 | HUANCAYO | 4099 | 5790 | 5234 | 5 | HUANCAYO | 767 | 1120 | 1874 |
| 6 | CHIMBOTE | 1188 | 3131 | 3439 | 6 | CHIMBOTE | 303 | 637 | 927 |
| 7 | SANTA LUCIA | 1123 | 4431 | 3347 | 7 | SANTA LUCIA | 446 | 1066 | 1446 |
| 8 | PUNO | 4229 | 6449 | 5170 | 8 | PUNO | 698 | 990 | 1397 |
| 9 | PIURA | 1800 | 5954 | 7137 | 9 | PIURA | 454 | 891 | 1964 |
| 10 | CUSCO | 5432 | 7775 | 8038 | 10 | CUSCO | 691 | 1161 | 2035 |
| 11 | IQUITOS | 1971 | 3240 | 3190 | 11 | IQUITOS | 438 | 667 | 1266 |
| 12 | MAZAMARI | 1371 | 4785 | 3199 | 12 | MAZAMARI | 448 | 1043 | 1445 |
| 13 | AYACUCHO | 940 | 5174 | 3394 | 13 | AYACUCHO | 266 | 1028 | 1084 |
| 14 | PUCALLPA | 916 | 2917 | 3419 | 14 | PUCALLPA | 206 | 511 | 948 |
| 15 | HUANCAVELICA | 1061 | 3485 | 2271 | 15 | HUANCAVELICA | 242 | 711 | 897 |
| 16 | CAJAMARCA | 1477 | 4672 | 4394 | 16 | CAJAMARCA | 238 | 786 | 1194 |
| 17 | TRUJILLO | 1036 | 4737 | 3811 | 17 | TRUJILLO | 203 | 811 | 955 |
| 18 | TARAPOTO | 784 | 3519 | 4138 | 18 | TARAPOTO | 93 | 1023 | 1802 |
| 19 | ANDAHUAYLAS | 866 | 3376 | 3954 | 19 | ANDAHUAYLAS | 113 | 540 | 1137 |
| 20 | YUNGAY | 0 | 3208 | 4121 | 20 | YUNGAY | 0 | 1018 | 1436 |
| 21 | ICA | 0 | 1729 | 4886 | 21 | ICA | 0 | 268 | 1595 |
| 22 | TACNA | 0 | 1930 | 3281 | 22 | TACNA | 0 | 393 | 1076 |
| 23 | PASCO | 0 | 1426 | 1243 | 23 | PASCO | 0 | 248 | 486 |
| 24 | AMAZONAS | 0 | 1935 | 3053 | 24 | AMAZONAS | 0 | 310 | 747 |
| 25 | MOQUEGUA | 0 | 908 | 1581 | 25 | MOQUEGUA | 0 | 218 | 577 |
| 26 | HUANUCO | 0 | 1164 | 3898 | 26 | HUANUCO | 0 | 172 | 992 |
| 27 | TUMBES | 0 | 458 | 3190 | 27 | TUMBES | 0 | 69 | 1082 |
| TOTAL | | 57819 | 123698 | 124247 | TOTAL | | 11671 | 23577 | 41273 |

Observación:

Datos del 2001 no se tiene, la Oficina Central de Admisión DIREED se crea el año 2004

El 2010 no hubo Proceso de admisión

FDO
CORONEL PNP
Pablo CAMPOS MAZA
JEFE DE LA OCA DIREED
PNP

De otro lado, la investigación efectuada ha podido establecer que un porcentaje de postulantes a la PNP no ha tenido como primera opción en sus proyectos de vida el ejercicio de la profesión policial. Inducidos por la necesidad se presentaron a los procesos de selección de personal de la organización policial.

Es cierto que hay personal ingresante que a pesar de no tener vocación desde un inicio, sí se ha desarrollado de forma positiva y profesional, prestigiando con su accionar al cuerpo policial. Pero un tema de investigación posterior podría ser, precisamente, la relación que existiría entre esta ausencia de vocación detectada y el personal policial que se encuentra involucrado en hechos delictuosos.

Asimismo, que el proceso de selección del personal policial no considere la especialización como un criterio fundamental, impide que la organización no brinde un servicio de óptima calidad a la ciudadanía. Si el personal cambia de especialidad constantemente, difícilmente podrá capitalizar convenientemente sus conocimientos y experiencia. Que el ingresante puede desarrollarse y formarse en una especialidad policial le va a permitir desempeñarse cada vez mejor.

Conclusiones

1. Esta tesis ha defendido el argumento central de que un deficiente proceso de selección de los futuros policías termina siendo un problema público porque perjudica el efectivo combate contra la inseguridad ciudadana. Por el contrario, una PNP fortalecida con el mejor personal posible es un aliado clave en la lucha contra la delincuencia. En ese sentido, la mejora de los procesos de selección del personal policial debe ser una parte importante de cualquier política pública de seguridad ciudadana.

2. De la investigación efectuada en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez” queda establecido que el modelo del proceso de selección de personal vigente no ha sido actualizado. En esa línea, se presentan una serie de dificultades que han sido detectadas en el trabajo de campo.

3. Por ejemplo, no se tiene por política pública, efectuar estudios previos para determinar cuál es la finalidad de cada proceso de selección. Esto ocurre en otras organizaciones policiales, como “Los Mossos de Squadra” de Barcelona-España, en donde a cada proceso de selección de personal le corresponde un equipo de profesionales en medicina, abogacía, antropología, psicología, sociología y policías que delinear el perfil de policía que se necesita. Algo así podría ser implementado en el Perú.

4. Se le debe dar una mayor importancia a los procesos de selección de personal y no dejar toda la responsabilidad sobre la organización a la capacidad de gestión de los directores de los centros de formación. En ese sentido, debería asignarse el debido presupuesto para alcanzar los objetivos deseados. Una adecuada difusión que llegue a los hogares, instituciones educativas públicas y privadas y otras organizaciones, ayudará a poder convocar a un mayor número de postulantes y así elevar el nivel de competencia entre estos, todo esto en beneficio de contar con una PNP más fortalecida y compuesta por el mejor material humano.

5. La mínima difusión de los procesos de selección de personal, debido a la falta de presupuesto, atenta contra una convocatoria más amplia, impidiendo que el universo de postulantes sea mayor y permita procesos con un gran nivel de competitividad, lo que ayudaría a una mejor selección de personal humano; razón por la cual será de suma importancia implementar una política pública, consistente en asignar los presupuestos que permitan sufragar la difusión de estos procesos para que tengan una gran cobertura.

6. La prioridad de la cantidad sobre la calidad, en un contexto de inseguridad ciudadana, también perjudica un eficiente proceso de selección. Esto va de la mano con el hecho de que ha disminuido el número de postulantes, por lo cual la institución se ve obligada a cubrir sus vacantes con los recursos humanos disponibles. Irónicamente parte del problema se debe a la política pública de haber creado un excesivo número de centros de formación. Es complicado que se logren procesos de selección de personal competitivos mientras que no exista mayor diferencia entre las vacantes disponibles y el número de postulantes. Eso, como es obvio, disminuye la competencia y baja la valla de calidad.

7. En los procesos de selección también se ha detectado una falta de vocación policial. Muchos postulantes ya ni se preocupan por disimular que pretenden ingresar a la organización policial por necesidad y no por ser servir a la ciudadanía.

8. Los procesos de selección de personal de los centros de formación policial no toman en cuenta las especialidades en las que aspiran desenvolverse los postulantes. Hay que tener en cuenta que el desconocimiento por parte de los recursos humanos de la PNP sobre qué especialidad a futuro van a desempeñar les genera incertidumbre y falsas expectativas.

9. Como en toda organización policial que se precie de ser seria, los procesos de selección de personal deben estar orientados a captar recursos humanos de calidad. Actualmente, sin embargo, se apuesta más por la cantidad que por la calidad. El incremento sin criterio técnico alguno del número de escuelas a nivel nacional es un indicador de esto último. Encima, como han señalado los informantes, varias de ellas por ejemplo en el oriente- funcionan en malas condiciones. ¿Realmente se necesitan 27 escuelas en el país? Podría apuntarse a disminuir su número y a implementar cada una como es debido.

10. Para detectar si los postulantes tienen una verdadera vocación profesional, los exámenes evaluativos y las entrevistas personales deberán ser más rigurosos. Además, sería muy conveniente realizar visitas a los domicilios de los postulantes para obtener mayor información sobre ellos mismos y sus familiares.

11. Sería conveniente, finalmente, que los procesos de selección de personal estén orientados a captar recursos humanos en base a sus capacidades, habilidades e

intereses. La implementación de esta política pública, contribuiría a elevar significativamente el número de efectivos especializados cuyo desempeño efectivo coadyuvaría a la obtención de mejores resultados en la lucha contra la delincuencia y por ende se elevaría el porcentaje de percepción de seguridad ciudadana en la población, como consecuencia de brindar servicios policiales de óptima calidad.



Bibliografía

ALCALDE, Martha (1996). Mercado de trabajos, reclutamiento y formación en España. Madrid: Pirámide.

ALLES, Martha (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

ALLES, Martha (2006). Selección del personal por competencias. Buenos Aires: Granica.

COHEN, Blanco (1981). Como seleccionar nuestro personal. México: Limusa.

BROTAT, Ricardo (2002). Un concepto de Seguridad Ciudadana.

DOURY, Jean (1995). Como conducir una entrevista de selección de personal. Buenos Aires: El Ateneo.

DUNNETTE, Marvin (2013). Cómo reclutar y seleccionar personal en las organizaciones. México: CECSA.

GUTH, Alfredo (1999). Reclutamiento, Selección e Integración de los Recursos Humanos. México: Trillas.

HENEMAN, Herbert ; SCHWAB, Donald ; FOSSUM, Jhon ; DYER, Lee, (2008).

Administración de los Recursos Humanos y Personal. S/l.: Continental.

LAHERA, Eugenio (2004). Introducción a las políticas públicas. Santiago de Chile: FECC.

LA REPÚBLICA (2012). Humala admite que faltan 30 mil policías a nivel nacional. Consultado en internet el 31 Octubre 2015. <<http://larepublica.pe/19-12-2012/humala-admite-que-faltan-30-mil-policias-nivel-nacional>>

LEVY – LEBOYER, Claude (1992). Evaluación del personal los métodos a elegir. Madrid: Nabu press.

LINDBLON, Charles (1991). El Proceso de Elaboración de Políticas Públicas. Madrid: Ministerio de para las Administraciones Públicas.

Molins, Elias (1902). “Ensayo de una bibliografía literaria de España y América”.

Olea, Antonio (1999). La formación y selección de personal.

OSZLAK, Oscar (1976). Implementación participativa de políticas públicas: Aportes a la construcción de un marco analítico. Artículo de 27 pág.

PACAUD, Suzanne (1961). La selección profesional.

PIERON, Henry ; REUHLIN, Maurice ; BIZE, Benassy-Chauffard, Colette ; PACAUD, Suzanne (1960). "La utilización de las aptitudes: orientación y selección de personal. Buenos Aires: Kapelusz.

PUBLIMETRO (2014). Lima tiene grave déficit de policías. Consultado en internet el 25 de octubre 2015. <<http://publimetro.pe/actualidad/noticia-lima-solo-tiene-policia-cada-953-habitantes-22673>>

SUBIRATS, Joan (2013). Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona: Ariel.

SUBIRATS, Joan; KNOEPFEL, Peter; LARRUE, Corine y VARONNE, Frederic (2008). Análisis y Gestión de las políticas públicas. Barcelona: Ariel.

SWAN, William (1991). Cómo escoger al personal adecuado. Bogotá: Norma.

URBINA, Pedro; TROGOSO, Pedro; SEMINARIO, Fernando (2001). Reingeniería de proceso de selección para el ingreso a los centros de formación PNP. Lima.

Profesores de la Universidad Complutense de Madrid, (2011) "Como reclutar y seleccionar al personal".

Zayas, Pedro (2006) "Los fundamentos metodológicos de la selección de personal". Cuba: ACAE.

ANEXOS:**LEYES Y REGLAMENTOS:**

Constitución Política del Perú.

Acuerdo Nacional, políticas de Estado.

DL. N° 1148 Ley de la Policía Nacional del Perú.

DL N° 1151 Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú, y su Reglamento

Decreto Supremo N° 009-2014-IN.

Ley N° 28044, Ley General de Educación

Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior

Ley N° 27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC)

Directiva N° 03 - 2015-DIREED-PNP/OCA de 27AGO2015, que dicta las normas y procedimientos para el Proceso de Selección de Personal 2015; a las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesionales de la Policía Nacional del Perú.

RELACION DE ENTREVISTADOS

1. Bautista García, Luis; alumno del 2do. año de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, 2015.
2. Cambar Bocanegra, Luis Alberto; Cmdte. PNP, Jefe de Regimiento de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, 2015.
3. Castillo Peláez, Jorge; director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de Arequipa, durante los años 2013 – 2014.
4. Gavidia Díaz, Robert Iván; May. PNP, Jefe de batallón de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, durante los años 2014 – 2015.
5. Gutiérrez Atauje, José Luis; May. de servicios PNP, psicólogo, Jefe del Departamento de psicología de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, desde el 2005 al 2015.
6. Mariño Cahuana, Teófilo; Crnl. PNP, Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, durante los años 2014 – 2015.

7. Patiño Zevallos, Víctor; Crnl. PNP, Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Región Tacna, durante los años 2013 – 2014.
8. Pereyra Pastor, Enrique; alumno del 2do. año de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, durante el 2015.
9. Ramos Galindo, Juan Carlos; Cmdte PNP, Jefe del Departamento académico de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, durante el año 2015.
10. Raymundo Collantes, Raúl Vidal; alumno del 2do. año de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, durante el 2015.
11. Rojas Cerquera, Edwin Aníbal; May. PNP, Secretario de la División de administración de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez”, durante los años 2014 – 2015.
12. Vásquez Vela, Ramón Tercero; Cmdte PNP, Comisario de la localidad de Morona cocha de la región Iquitos docente de los centros de formación PNP del oriente peruano desde el año 2007 hasta el 2015.
13. Torres Álvarez, Mario; Crnl. PNP, Director de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional PNP de la Región Huánuco, durante los años 2013 – 2014.

PLIEGO DE PREGUNTAS

1. ¿Desde hace cuantos años el modelo de selección de personal actual para la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”, no ha sido objeto de modificaciones significativas?
2. ¿Si para los procesos de selección de personal para la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”, se desarrollan estudios previos y cuál es la finalidad de estos?
3. ¿La difusión de los procesos de selección de personal para la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”, cumplen con las expectativas de la organización policial?
4. ¿Si las propuestas para los procesos de selección a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”, son atractivas para el logro de una mayor convocatoria de postulantes de buen nivel de educativo y con vocación de servicio a la sociedad?
5. ¿Cuál es el perfil profesional idóneo que se busca en los postulantes a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”?
6. ¿Cree Ud. que hay otros problemas que se presentan durante los procesos de selección de personal a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”?

7. ¿Qué criterios se aplican para captar recursos humanos durante los procesos de selección en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”?
8. ¿Cuáles cree Ud., que son las causas de los principales problemas que se presentan durante los procesos de selección de personal a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”?
9. ¿Cree Ud. que las políticas de los gobiernos tendentes a incrementar el número de policías en el país, debido al clima de inseguridad ciudadana; haga prevalecer la cantidad sobre la cantidad de los recursos humanos que ingresan a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”?
10. ¿Si cree Ud., que será necesario reducir las escuelas de formación SO PNP de 25 a un número significativamente menor a fin de elevar el nivel de competencia entre los aspirantes a ingresar a estos centros de instrucción?
11. ¿Es verdad que muchas personas concursan a los procesos de selección de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”, más por necesidad que por vocación; de ser así indique Ud., cual sería una forma para detectar este hecho?
12. ¿Cree Ud., que los bajos sueldos y el recorte de beneficios sociales como el de la “Cedula viva”, ha traído consigo que disminuya el interés de la ciudadanía por querer formar parte de la organización policial?

13. ¿Cuál es para Ud., la razón por la cual, en los procesos de selección de personal a la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional “Héroe Nacional Mariano Santos Mateo”, se presentan en gran porcentaje los postulantes procedentes de los sectores populares?

