

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ**

**TÍTULO DE LA TESIS**

**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ROL DE LOS INSTRUCTORES EN LA  
ESCUELA DE OFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ (2016)**

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

**AUTOR**

**MOISES ROJAS MENDOZA**

**ASESOR**

**DOCTOR CESAR ENRIQUE PATRIAU HILDEBRANDT**

**JURADO**

**EDUARDO HERNANDO DARGENT BOCANEGRA**

**CESAR ENRIQUE PATRIAU HILDEBRANDT**

**FRANK RENATO CASAS SULCA**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



## RESUMEN

El presente trabajo presenta una muestra de marco teóricos con respecto a la seguridad pública como política ciudadana en donde nos muestra que el estado debe de combatir la inseguridad ciudadana mediante acciones que permitan modificar las condiciones de generación de valores. A fin de investigar cuales son las condiciones que permitan establecer mejores condiciones de convivencia segura en nuestras ciudades, la más importante es la preparación que recibe el futuro personal policial desde las aulas de formación y que tienen a cargo los instructores como formadores y orientadores.

Sin embargo, para desempeñar este importante papel se debe de cumplir con ciertas condiciones idóneas, cumplir con ciertas características personales (creatividad, actitud, aptitud). En la actualidad el régimen educativo esta normado y sólo regula la formación, capacitación, especialización y perfeccionamiento profesional.

Al realizar nuestra investigación, la información recolectada a través de documentos y entrevistas a los diversos instructores y autoridades se ha obtenido resultados que demuestran las diversas falencias que padece la selección de instructores de las escuelas policiales en donde mucho de ellos usan esta labor para aumentar el puntaje para un futuro ascenso, otros logran acceder a desempeñar labores de instrucción de las escuelas policiales por favores personales, lo cual tiene como consecuencia la falta de interés en la formación de los cadetes y suboficiales.

Del mismo modo establecemos un conjunto de problemas identificados desde la falta de un adecuado perfil para instructores, la falta de compromiso e influencia indebidas en la selección, de la misma forma establecemos conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar dicha selección de los futuros guías monitores con altos valores morales que se identifiquen con las necesidades de la sociedad en seguridad ciudadana.

## INDICE

CARATULA .....	i
RESUMEN .....	ii
INDICE .....	iii
INTRODUCCION .....	1
<b>PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACION</b>	
<b>CAPITULO I: Bases Teóricas.....</b>	<b>2</b>
1.1.LA SEGURIDAD CIUDADANA COMO UNA POLÍTICA PÚBLICA .....	2
1.2 La implementación de la política educativa en la PNP y el papel del instructor .....	3
1.1 Trabajos previos.....	7
<b>SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLOGICO, ESTUDIO DE CASOS Y RESULTADOS</b>	
<b>CAPITULO II: Estudio de caso .....</b>	<b>10</b>
2.1 Consideraciones metodológicas.....	10
2.2 Resumen de las entrevistas.....	10
2.3. Problemas identificados.....	13
a. Falta de un adecuado perfil educativo.....	13
b. Falta de compromiso .....	13
c. Influencia indebida en la selección de los oficiales instructores .....	13
<b>CAPITULO III: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>15</b>
Referencias bibliográficas.....	18
Apéndices .....	21
ENTREVISTA AL SEÑOR CRNL PNP ESWIN ALEXANDER MANAY GUERRERO, DIRECTOR DE LA EO PNP, PARA EL TRABAJO DE TESIS XXXV PAMOID PNP- DIC2016. ....	21
ENTREVISTA AL SEÑOR CRNL PNP ROY UGAZ SUAREZ, DIRECTOR DE LA ESCEDCON PNP PARA EL TRABAJO DE TESIS XXXV PAMOID PNP-DIC2016.....	23
ENTREVISTA A LA SEÑORA CRNL PNP NIEVA HUARAC, ASESORA DE LA DIREED PNP, PARA EL TRABAJO DE TESIS XXXV PAMOID PNP-DIC2016.....	25

ENTREVISTA AL SEÑOR CMDTE PNP, JEFE DE REGIMIENTO DE LA EO PNP, PARA  
EL TRABAJO DE TESIS XXXV PAMOID PNP-DIC2016. ....27

ENTREVISTA A LOS SEÑORES OFICIALES INSTRUCTORES DE LA EO PNP PARA  
ELL TRABAJO DE TESIS XXXV PAMOID PNP-DIC2016. ....29



## INTRODUCCION

La creciente inseguridad ciudadana se ha convertido en una preocupación continua dentro de la sociedad peruana y ésta se está acrecentando por lo que se requiere de acciones inmediatas que permitan controlarla. Para poder alcanzar este objetivo se requiere contar con cuadros de oficiales y suboficiales de Policía Nacional del Perú altamente preparados con las competencias necesarias.

Actualmente la Policía Nacional del Perú es cuestionada en su participación en la lucha contra la inseguridad ciudadana lo que afecta su imagen institucional, y parte de la explicación recae en los centros de formación de la institución. El proceso de formación policial es muy complejo y supone varios actores y etapas. Este trabajo de investigación propone concentrarse en una parte: la que atañe a los instructores, que son las personas encargadas de acompañar desde el inicio la formación de los futuros agentes policiales. Un instructor es un poco de todo a la vez en una escuela policial: es amigo, confidente, un poco padre, es quien impone la disciplina, es quien vela por el bienestar de los alumnos. ¿Cómo se está desarrollando el papel que deben cumplir estos personajes clave en el aprendizaje de los policías de mañana? Esta tesis pretende responder esta pregunta.

El caso de estudio será abordado a partir del proceso de selección de oficiales instructores para la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, que se realiza en la Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina de la Policía Nacional del Perú previo al inicio de cada año lectivo académico. La presente investigación está estructurada de la siguiente forma: en la primera parte se exponen conceptos relevantes para este trabajo, luego, en la segunda parte, se desarrollan y explican los principales hallazgos del trabajo de campo y finalmente se ofrecen las principales conclusiones.

## **PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACION**

### **CAPITULO I: Bases Teóricas**

#### **1.1. LA SEGURIDAD CIUDADANA COMO UNA POLÍTICA PÚBLICA**

De acuerdo con Meny & Thoenig (1992) las políticas públicas son un programa de acción de una autoridad pública o “resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental”. Asimismo, Lahera las define como “cursos de acción” que son definidos por el sector público, con la participación de los ciudadanos y del sector privado. Son, en buena cuenta, “el conjunto de decisiones cuyo objeto es la distribución de determinados bienes o recursos” Kauffer (2009).

Una política pública es la herramienta del Estado para combatir la inseguridad ciudadana. Gómez (2010) define a la política pública de seguridad ciudadana como acciones que buscan “transformar condiciones de vida, modificar comportamientos, generar valores o actitudes que correspondan con la ley, la moral y la cultura propios de una comunidad”.

Hay más definiciones. La Policía Nacional de Colombia (2010) sostiene que la seguridad es un “bien que apunta a la calidad integral de vida de los ciudadanos”, fuera de la disminución de los delitos. Asimismo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2013) menciona que la seguridad ciudadana es una condición del desarrollo humano y que sin esta las personas no pueden desarrollarse plenamente. Agrega que las amenazas a la seguridad ciudadana no impactan a todas las personas por igual ya que existen grupos que son más vulnerables que otros. Este impacto difiere a partir de criterios como el género, la etnia, la identidad sexual, la edad, la raza o la clase social.

De hecho, para Kliksberg (2008) la inseguridad “es uno de los grandes problemas” de América Latina. Este autor encuentra tres factores: la exclusión laboral, la exclusión educativa y la desarticulación de las familias.

La inseguridad ciudadana, por lo tanto, es un problema público y el gobierno, por medio de los actores involucrados, debe diseñar estrategias para la implementación de políticas públicas y, de esta manera, hacer frente a esta problemática. Como señala Subirats (1993),

toda política pública apunta a la resolución de un problema público mediante la modificación de la realidad social.

Ahora bien, ¿cuándo un problema se puede considerar público? Siguiendo a Becker (1995), citado por Olavarría (2007), un problema se reconoce como social cuando supone carencias en la sociedad y los actores califican a dicha situación como un problema público. Para Montecinos (2007), el enfoque de las políticas públicas recurre al concepto de formación de la agenda pública para ubicar el surgimiento de los problemas públicos. Esto significa que, como señala Caminal (1996), no todos los problemas se convierten en públicos ni son evidentes para la gente.

El problema de inseguridad ciudadana forma parte de la agenda nacional desde hace buen tiempo. La Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, en su artículo 2, define a esta última como “la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y utilización pacífica de las vías y espacios públicos”.

La política pública de seguridad ciudadana incluye a varios actores, que actúan e interrelacionan entre así, de manera simultánea. Uno de ellos, acaso el más importante, es la Policía Nacional del Perú. Una Policía integrada por agentes bien preparados ayudará, como es obvio, a combatir mejor a la delincuencia. Por ese motivo, es de importancia analizar, precisamente, cómo se está llevando el proceso de formación policial. Al tratarse de una institución muy grande, la preparación de los futuros policías implica muchos factores y responsables. Esta tesis, como se ha explicado, propone poner la lupa sobre el caso de los instructores, que son los llamados a vigilar de cerca los primeros pasos de quienes llegan a las escuelas de la PNP.

## **1.2. La implementación de la política educativa en la PNP y el papel del instructor**

Para Formoso (1981) la política educativa consiste en la “intervención del Estado en materia educativa a través de una serie de derechos y deberes”. El autor describe que no hay ningún Estado que no tenga un rol acerca de la educación y su rol en esta actividad. En el caso de

la Policía, esta gestiona su propia política educativa a través de sus escuelas de formación repartidas en el territorio nacional.

¿Cómo se está llevando este proceso de implementación de la política educativa de la Policía peruana? Como se ha explicado, este trabajo se aboca a analizar un eslabón de dicho proceso, el que tiene que ver con los instructores.

El problema de la implementación ha sido analizado por diferentes autores desde diversos enfoques: por ejemplo, Berman (1978) menciona que la literatura estudia la implementación de programas gubernamentales desde dos niveles: macro y micro. En el primero se estudia cómo se formulan y ejecutan políticas a través de las instituciones estatales, mientras que el nivel micro se refiere a todo lo que estas necesitan implementar para llevar adelante estas decisiones.

Para Aguilar (1993), la implementación de una política viene a ser aquel momento “en que se echa a andar”, un proceso muy complejo, elusivo y conflictivo porque es muy difícil integrar una acción colectiva “armónica y efectiva”. Como advierte Scartascini (2011), la implementación de una política aplicada antes en otra realidad podría no funcionar en un nuevo escenario, por lo que los detalles de la implementación son tan importantes como la orientación general la política misma.

En la implementación de la política educativa de la PNP, juega un papel fundamental el instructor, que es, en buena cuenta, un educador. Según Carrillo (1994) el educador “es porque le corresponde crear el ambiente en el cual debe producirse y consolidarse “el aprendizaje formal”.

Un educador debe tener una serie de características personales que lo ayuden a desempeñarse en la docencia. Según Izarra, Deyka, López & Prince, algunas de ellas son:

- a. Ser creativo para saber resolver situaciones problemáticas
- b. Reconocer los talentos de sus discípulos o estudiantes
- c. Tener actitud positiva y establecer vínculos de confianza
- d. Tener una mentalidad abierta para reconocer los avances de sus estudiantes
- e. Mantener relaciones en armonía con los estudiantes

Ahora bien, de conformidad con los dispositivos legales en vigencia que regulan el régimen educativo de la Policía Nacional del Perú, el Decreto Legislativo No. 1151 establece el régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú, reglamentado mediante Decreto Supremo N° 009-2014.IN. La norma legal regula la formación, capacitación, especialización y perfeccionamiento profesional del personal de la Policía Nacional del Perú. Establece su estructura, normas y procedimientos de gestión académica, administrativa y disciplinaria.

El Régimen Educativo policial es parte del Sistema Educativo Nacional; se ubica en la etapa de Educación Superior Universitaria y Técnica, en concordancia con la Ley General de Educación, Ley Universitaria y Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, Congreso de la República (2012).

El artículo 6° del decreto legislativo 1151, señala que las Escuelas de formación son los “órganos de ejecución y gestión académica” a cargo de planear, dirigir, organizar coordinar, evaluar y conducir las etapas de formación de cadetes y alumnos. Asimismo, el artículo 8 establece la estructura de la formación académica y las especialidades funcionales de la Policía Nacional del Perú.

En ese mismo decreto se desarrolla, precisamente, el papel del instructor policial. Dice que este debe poseer “vocación e interés por la actividad de instrucción, así como conocimientos asociados al proceso educativo de formación académico-policial e impecable trayectoria académica. Añade que su personalidad debe estar caracterizada por su madurez emocional, la empatía y la comunicación asertiva y que debe contar con conocimientos de liderazgo, psicología, educación sexual, comunicación, manejo de grupos valores y normas de cortesía, todo eso para que efectivamente sea una contribución en la formación del cadete o alumno policial.

De acuerdo con las normas internas de la Policía Nacional del Perú, los futuros oficiales instructores son evaluados por la dirección ejecutiva de personal de la institución; estos futuros instructores son, a su vez, propuestos por la dirección ejecutiva de educación y doctrina policía. Sin embargo, en la actualidad, se viene ejecutando el proceso anual de cambios y asignación de cargos de acuerdo al cuadro de asignación y cuadros de

organización de oficiales policiales; el mismo que se viene adecuando a una nueva estructura organizacional dispuesta por el sector Interior.

Para el proceso de asignación de cargos 2017, en el caso específico de la designación de oficiales para desempeñarse como instructores en las escuelas de formación de la Policía Nacional del Perú, se entrevistó al Coronel PNP responsable de comisión de asignación de oficiales instructores, quien manifestó que se trabaja con la propuestas de los oficiales que cumplan en primer lugar con un perfil académico requerido.

Como se ha dicho, los instructores son actores clave en la formación de los futuros policías, porque acompañan el proceso docente desde el inicio. Las escuelas de formación policial tienen la noble misión de fortalecer la cultura moral que debe existir en todo policía. De hecho, la formación del policía no solo descansa en el aspecto intelectual, sino fundamentalmente en el aspecto espiritual y de vocación de servicio. Y en ese sentido, la figura del instructor es muy importante.

De acuerdo con la Policía Nacional de Colombia, la educación policial implica que hombres y mujeres desarrollen “diferentes dimensiones de su ser y las proyecten como práctica de vida”, en el marco de una formación integral. En ese sentido, la Policía Nacional del Perú debe comprender que la educación policial no son solo enseñanzas y aprendizajes técnicos propios de las tareas encomendadas, sino que también supone insistirles a los alumnos que ser policía es un proyecto de vida (García, 2015). Nuevamente, en ese esfuerzo el papel del instructor de escuela es fundamental.

Durante la presente investigación, al querer recabarse información sobre el perfil de competencias que deben de cumplir los instructores que se encuentran a cargo de las diversas secciones de la Escuela de Oficiales y Sub Oficiales de la PNP, se verificó que solo existe documentación en cuanto a los requisitos que debe cumplir un miembro de la PNP; pero no las competencias que este debe de tener para poder desempeñarse como un instructor dentro de la Escuela de la PNP.

Es decir, no existe un perfil adecuado que permita verificar que los postulantes a instructores para la escuela de oficiales y suboficiales de la policía cuenten con las características idóneas.

Sin embargo, no solo la inexistencia de un perfil adecuado es el problema. A ello se suman los inadecuados criterios al momento de seleccionar a los instructores, quienes muchas veces buscan beneficiarse con la obtención de puntaje para el ascenso dentro de la institución. Además, en otros casos existe el apoyo a algunos miembros policiales por parte de autoridades para su ingreso a la plana de instructores. Todos estos detalles colaboran (junto a otros factores que escapan al objetivo de esta tesis) que nuestros oficiales y suboficiales al momento de salir de las aulas no siempre tengan la adecuada capacitación,

### **1.1. Trabajos previos**

Como se ha visto, esta investigación se enfoca en el proceso de educación policial, concretamente en el papel que desempeña el instructor en las escuelas de formación. Durante la búsqueda de referencias bibliográficas, se han encontrado trabajos sobre la formación policial, que se pasan a explicar a continuación.

Por ejemplo, Ruíz (2004) analiza en su artículo los aspectos que contempla la formación de las fuerzas policiales en Argentina, Argentina, Brasil, Paraguay y Chile. Pone énfasis en la adecuación de los contenidos curriculares al paradigma de la seguridad ciudadana. Asimismo, Bernaola (2014), en su artículo titulado *Gestión por competencias en los sistemas formativos policiales y su influencia en la calidad del servicio*, menciona que la inseguridad ciudadana es un problema generalizado en América Latina donde las instituciones policiales han perdido credibilidad y son consideradas como parte de la inseguridad ciudadana. Concluye que el accionar de los miembros policiales debe demostrar una formación humanista y multidisciplinaria a fin de brindar un servicio eficiente. Sugiere que la formación por competencias en las escuelas policiales contribuirá al profesionalismo de la institución policial, lo que le permitirá combatir la creciente inseguridad.

Por su parte, García (2015) menciona en su tesis *Factores que influyen en la definición del perfil profesional del egresado de la ETS-PNP y el desempeño laboral*, que se debe implementar una escuela para instructores policiales. Asimismo recomienda la creación de una comisión multidisciplinaria a fin de reestructurar el sistema educativo de la escuela de formación policial. Mientras que Aguilar R. (2012) concluye en su tesis doctoral *Propuesta de un proyecto de formación inicial de los cuerpos de policía local de la comunidad valenciana basado en competencias*, que el compromiso de las escuelas policiales es formar servidores competentes capaces de resolver problemas actuales en la sociedad. También menciona que en la formación policial deben de prevalecer una enseñanza por competencias, dándole un sentido al aprendizaje y a lo que se desea lograr.

Cabe señalar que en la Escuela de Oficiales de la PNP no se ha tratado ni estudiado de manera específica la problemática que aborda este trabajo. Del mismo modo, al revisar los diferentes trabajos de tesis elaborados por los diferentes participantes en las maestrías seguidas en la Escuela de Políticas Públicas de la PUCP se han encontrado trabajos relacionados a los perfiles del personal policial que se desempeña en diferentes especialidades funcionales de la PNP, más no en relación al perfil del instructor.

Eso sí, a modo de ejemplo, en el Manual del Ejército del Perú N°30-6, donde se determinan los fundamentos y normas básicas para la aplicación de la Instrucción Militar, se menciona al instructor como una de las figuras básicas en la instrucción. Esto es así porque el instructor es quien mantiene un contacto permanente con el alumno. De acuerdo con este manual, la labor del instructor incluye:

- a. Guiar al alumno para conseguir un eficiente aprendizaje.
- b. Ayudar al alumno a registrar, asociar y retener los conocimientos y habilidades desarrolladas durante la instrucción, en el grado apropiado para cada asignatura particular, conforme a las exigencias del objetivo por alcanzar.

A nivel internacional, a modo de ilustración comparativa, se obtuvo el documento oficial de la Policía Nacional de Colombia que describe las características que debería tener un instructor policial, entre ellas: acreditar un título profesional o técnico; acreditar un curso de

participación en seminarios de actualización o formación pedagógica, con un mínimo de ochenta (80) horas; experiencia policial calificada en su campo de actividad de tres (3) años como mínimo; estar evaluado y clasificado policialmente como superior o excepcional o su equivalente; y acreditar certificado de idoneidad, expedida por la unidad policial o entidad reconocida en la especialidad que instruirá.



## SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLOGICO, ESTUDIO DE CASOS Y RESULTADOS

### CAPITULO II: Estudio de caso

#### 2.1. Consideraciones metodológicas

Para analizar el papel del instructor y realizar un diagnóstico sobre su papel actual en el proceso de formación policial, se realizó, primero, una revisión bibliográfica (expuestas líneas arriban) y, ya como parte del trabajo de campo, se realizó entrevistas a profundidad a actores clave:

Herramientas	Instrumentos
1. Entrevistas a personalidades expertas.	1. Guía de entrevista con 10 preguntas abiertas.
2. Revisión de normas legales.	2. Guía de registro de normativa
3. Revisión de archivos.	3. Guía de registro de archivos y expedientes.

Se entrevistó a a los instructores y autoridades de la Escuela de Oficiales y Sub Oficiales de la PNP, quienes aportaron información importante para el caso de investigación. Se realizaron 23 entrevistas: 19 a instructores y 4 a las autoridades de la Escuela de Oficiales de la PNP, pertenecientes al área de educación de la institución.

#### 2.2. Resumen de las entrevistas

Después de realizadas las entrevistas se ha recopilado la siguiente información:

- La mayoría de instructores menciona que su nombramiento como oficial instructor fue en razón de los cambios generales de los años 2016 y 2015. Sólo uno respondió de forma voluntaria al llamamiento de presentación de oficiales para ser instructores en la escuela. Los instructores nombrados en los años 2015 y 2016 puede que no hayan cumplido con el perfil solicitado en la Ley de Régimen Educativo de la Policía Nacional N° 1151, por lo que podrían tener falencias en su labor.

- Hay entrevistados que respondieron que el trabajo de instructor está bien organizado y estructurado. Sin embargo, es importante decir que no sólo se dedican a las labores de instructor, sino que además realizan actividades administrativas y comisiones externas; es decir, no están dedicados exclusivamente a esta labor. La Ley de Régimen Educativo no contempla labores adicionales administrativas adicionales para este personal pues les sustrae tiempo de sus horas de instructor. Esto significa que se está contraviniendo la norma.
- En su gran mayoría, los instructores mencionan que cuentan con la logística mínima para el desempeño de sus actividades. Otros mencionaron, no obstante, que no existe lo necesario para una instrucción de carácter especializada. Las normas vigentes contemplan las necesidades logísticas las cuales deben de estar presupuestadas en el año de ejercicio. De no contarse con los recursos adecuados para el desarrollo de las clases, estos deben ser solicitados, los cuales serán derivados a la Dirección Ejecutiva de Administración de la Policía Nacional para su atención. Muchas veces el trámite burocrático es el principal motivo de la demora de atención.
- En cuanto a las oportunidades que brinda la institución de capacitarse para el mejor desempeño de habilidades de los instructores, la opinión se encuentra dividida. Algunos entrevistados mencionan que sí es posible capacitarse; pero otros mencionan que no se pueden capacitar por la falta de tiempo pues realizan otras actividades. Otros señalan que existe una cierta preferencia por algunos instructores para su capacitación, lo que revela una influencia indebida que debería detenerse. La Dirección de Educación Continua y Doctrina de la Escuela de Educación Continua PNP es el ente encargado de llevar a cabo los cursos de capacitación descentralizado para la formación de instructores y monitores policiales. En estas capacitaciones se busca brindar métodos, procedimientos y

técnicas didácticas, estableciendo espacios académicos que permitan comprender la sociedad en la cual nos desenvolvemos. Sin embargo, los entrevistados han hecho mención de que hay aspectos por mejorar en el proceso de capacitación de los instructores.

- Varios instructores quieren desarrollarse en otras labores. Admiten que desean retirarse pues solo ven esta responsabilidad de instructor como un “trampolín” para poder ascender.
- La mayoría de instructores manifiesta que existen deficiencias en la selección. Muchos de los postulantes a este cargo lo hacen motivados por el puntaje que se obtiene. De hecho, admitieron en algunos casos haber sido seleccionados por compadrazgo.
- Todos los entrevistados mencionaron que sería de gran ayuda para el desarrollo de sus actividades poseer formación pedagógica que les permita un mejor manejo de los cadetes y superar problemas académicos y personales.
- Los instructores manifiestan que muchas veces no son reconocidas sus labores como tales. Varios manifestaron no sentirse reconocidos. Otros dijeron que su trabajo, por ser a tiempo completo, no les permite realizar otras actividades particulares o familiares. Esto no está contemplado dentro de la ley vigente, por eso, tal vez, se podrían establecer concesiones que les permita tener tiempo para dichas actividades.
- La selección de los instructores es deficiente pues no existe un proceso formal con criterios objetivos. Es netamente subjetivo. Adicionalmente, no existe una base de datos de los oficiales que han recibido un curso de instructor. En cuanto al sistema de evaluación de los oficiales instructores, no hay indicadores de evaluación establecidos. Muchas veces se deja al criterio de los jefes de turno y los criterios varían entre uno y otro. Es decir, no existe un criterio de evaluación

uniforme. Los continuos cambios de dirección ejecutiva o de gestión no respetan los criterios de selección, por lo que se deben de estandarizar los criterios de evaluación.

- Los entrevistados mencionaron que es necesario que los futuros instructores tengan formación y experiencia pedagógica que les permita realizar sus tareas de forma eficiente. Este tipo de requisito no está contemplado en la Ley del Régimen Educativo.

### **2.3. Problemas identificados**

Luego del análisis de las entrevistas, se puede concluir que en lo que atañe a los instructores policiales se presentan 3 problemas principales:

#### **a. Falta de un adecuado perfil educativo**

En la actualidad existe la Ley de Régimen Educativo N° 1151, en donde se contempla que un instructor debería contar con conocimientos de liderazgo, psicología, educación sexual, comunicación, manejo de grupos, valores y normas de cortesía para contribuir a mejorar la educación de los oficiales y suboficiales de las escuelas policiales. En el estudio se ha verificado que al realizar la convocatoria para los cargos de oficiales instructores muchos no tienen los conocimientos y competencias necesarios para desempeñar este importante papel.

#### **b. Falta de compromiso**

Se ha observado que muchos de los oficiales instructores no se sienten comprometidos con la actividad que desempeñan, pues muchos de ellos sólo aceptan esta labor para obtener un puntaje adicional para el ascenso, sin importarles si su labor es trascendental para los cadetes a su cargo.

#### **c. Influencia indebida en la selección de los oficiales instructores**

Al momento de la selección de oficiales instructores, se debería de elegir a aquellos oficiales que cumplan con los requisitos. Pero muchas veces existe presión sobre la

Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina para promover o elegir a ciertos oficiales (como se ha recogido en el estudio de campo) y no por mérito propio.



### CAPITULO III: Conclusiones y Recomendaciones

- El perfil actual contemplado en el Decreto Legislativo 1151 no ha sido diseñado para hacer una selección idónea de instructores que permita ayudar a formar a las próximas autoridades policiales. Los instructores deben de poseer conocimientos de pedagogía, capacidad de comunicación, carisma, intuición psicológica, entre otras muchas competencias propias de la labor.
- El manual de régimen de educación de las escuelas de formación de la PNP no estipula formal y claramente las políticas y los procedimientos en los que se deben desarrollar el perfil por competencias del oficial instructor, para lo cual se debe elaborar un perfil adecuado que contemple la preparación académica y las competencias que son necesarias para desempeñarse con oficial instructor.
- El sistema de capacitación y especialización de oficiales instructores debe ser de forma continua antes de iniciar un semestre académico y debe de incluir aquellos contenidos que permitan fortalecer las capacidades cognitivas, habilidades y destrezas de los cadetes.
- Los oficiales designados a desempeñarse como instructores en su mayoría carecen de experiencia de docencia pedagógica y sólo usan esta pasantía como un bono de puntaje para ascender al grado inmediato superior.
- Existe una inadecuada selección de oficiales a desempeñarse como instructores, pues muchos de estos oficiales instructores no cumplen con los requisitos solicitados y, como se ha visto, muchas veces existe interferencia de oficiales de mayor grado para que ciertos recomendados sean aceptados y designados como instructores en las escuelas policiales. Es decir, no se tiene en cuenta que se debe de buscar cumplir el requisito meritocrático.
- Para hacer una selección más idónea se debe nombrar una comisión multidisciplinaria conformada por policías-pedagogos, psicólogos, sociólogos, todos al mando del

director de educación, con la finalidad de reestructurar la currícula de la escuela hacia una nueva realidad en la que se contemplen las necesidades de la comunidad.

- Todo oficial instructor debe recibir un curso de inducción a fin de conocer cómo debe desempeñarse como tutor y líder.
- Del mismo modo, en el trabajo de campo las personas entrevistadas han demandado una partida económica con la finalidad de que pueda mejorarse el desempeño de los instructores de las escuelas de formación PNP. Esta debe estar destinada a cubrir los gastos que demande el mantenimiento de las aulas, los equipos, los materiales de estudios, entre otros.
- Un instructor debe tener vocación de servicio para con su comunidad, respeto a la sociedad, valores y respeto por los derechos humanos. Asimismo, tener condiciones para la actividad docente, así como conocimientos del proceso educativo de formación en una institución policial. Para ello, debe dominar metodologías de enseñanza-aprendizaje. Un instructor debe mostrar paciencia, respeto y cortesía, sentido de cooperación y madurez. Debe contar con conocimientos teóricos prácticos de liderazgo y comunicación.
- Dada la importancia del instructor como formador de efectivos policiales, se propone crear una política pública para el mejoramiento del sistema educativo policial, pues se necesita modernizar a la institución en temas de seguridad ciudadana. Por ello es importante crear y fortalecer las capacidades de los cadetes de las escuelas policiales replanteando los modelos educativos de formación policial.
- Parte fundamental de esta política tiene que ver con diseñar el perfil adecuado del instructor. Él es quien tiene, como tarea principal, guiar durante todo el proceso formativo a los cadetes, para que estos lo reconozcan como un ejemplo a imitar.
- Por ello, el instructor debe identificarse con los paradigmas de la institución. El perfil del instructor podría estar complementado con procesos educativos en otras instituciones, como universidades o institutos.

- Por lo tanto, el proceso de selección de los instructores debe pasar por varias etapas que permitan demostrar sus capacidades intelectuales y éticas para que, posteriormente, puedan transmitir a los educandos en las escuelas de formación todos sus conocimientos y experiencia.
- Del mismo modo, estos instructores deberían ser capacitados continuamente con metodologías de enseñanza, en el manejo de conflictos individuales y grupales y en dinámicas de convivencia.



## Referencias bibliográficas

- Aguilar, L. (1993). Estudio introductorio. En L. Aguilar, *Problemas públicos y agenda de gobierno* (págs. 15-72). México: Miguel Angel Porrúa.
- Aguilar, L. (1993). *La implementación de las políticas*. México: Miguel Angel Porrúa.
- Aguilar, L. (2000). Estudio introductorio. En L. Aguilar, *La hechura de las políticas* (págs. 15-84). México: Miguel Angel Porrúa.
- Aguilar, R. (2012). *Propuesta de un proyecto de formación inicial de los cuerpos de policía local de la comunidad valenciana basado en competencias*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de Tesis Doctorales en Red:  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81859/aguilard.pdf?sequence=1>
- Berman, P. (1978). *The Study of macro and micro implementation*. California: The Rand Corporation. Recuperado el 23 de enero de 2017, de  
<http://www.rand.org/pubs/papers/P6071.html>
- Bernaola, C. (2014). Gestión por competencias en los sistemas formativos policiales y su influencia en la calidad de servicio. *Logos*, 11. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/600>
- Caminal, M. (1996). *Manual de Ciencia Política*. España: Tecnos.
- Carrillo, E. (1994). *Diseño del Perfil Profesional en Atención Integral del Niño*.
- Congreso de la República. (12 de diciembre de 2012). *LEY DEL RÉGIMEN EDUCATIVO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de Diario El Peruano: <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-del-regimen-educativo-de-la-policia-nacional-del-peru-decreto-legislativo-n-1151-876803-12/>
- Congreso de la República. (2017). *Aprueban Reglamento del Decreto Legislativo N° 1151, Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de Policía Nacional del Perú:  
[https://www.pnp.gob.pe/direcciones\\_policiales/direasjur/documentos/EDUCACION/DECRETO%20SUPREMO%20N%C2%BA%20009-2014-IN%20Reglamento%20del%20Decreto%20Legislativo%20N%C2%BA%201151,%20Ley%20del%20R%C3%A9gimen%20Educativo%20de%20la%20Polic%C3%ADa%20Nacional%20](https://www.pnp.gob.pe/direcciones_policiales/direasjur/documentos/EDUCACION/DECRETO%20SUPREMO%20N%C2%BA%20009-2014-IN%20Reglamento%20del%20Decreto%20Legislativo%20N%C2%BA%201151,%20Ley%20del%20R%C3%A9gimen%20Educativo%20de%20la%20Polic%C3%ADa%20Nacional%20)
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Congreso de la República*. Recuperado el 31 de enero de 2017, de Ley del Sistema Nacional de Seguridad Nacional:  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/3F13F667F52D84F505257ABB006136C7/\\$FILE/leysinasec\\_27933.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3F13F667F52D84F505257ABB006136C7/$FILE/leysinasec_27933.pdf)
- Formoso, P. (1981). *Teorías de la educación*. México D.F.: Trillas.
- García, O. (junio de 2015). *Factores que influyen en la definición del perfil profesional del egresado de la ETS-PNP y el desempeño laboral*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de  
[https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjmo\\_\\_mtqrTAhWC5yYKHTD6AR8QFgg1MAM&url=http%3A](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjmo__mtqrTAhWC5yYKHTD6AR8QFgg1MAM&url=http%3A)

%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789  
%2F6710%2FGARCIA\_CASAS\_OSWALDO\_GERMAN\_FACTORES.

Gómez, C. (2010). *Políticas Públicas de convivencia y seguridad ciudadana: La prevención de la violencia, delincuencia e inseguridad*. Recuperado el 01 de diciembre de 2016, de Policía nacional de Colombia:

[http://www.policia.edu.co/documentos/normatividad\\_2016/cartillas/Cartilla\\_3\\_DMS.pdf](http://www.policia.edu.co/documentos/normatividad_2016/cartillas/Cartilla_3_DMS.pdf)

Izarra, B., Deyka, A., López, I., & Prince, E. (s/f). *El Perfil del Educador*. Recuperado el 03 de enero de 2017, de Universidad de Carabobo:

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a3n21/face21-7.pdf>

Kauffer, E. (2009). *Las políticas públicas: algunos apuntes generales*. Recuperado el 12 de diciembre de 2016, de ECOSUR.MX: <http://www.ecosur.mx/ecofronteras/ecofrontera/ecofront16/pdf/politicaspublicas.pdf>

Kliksberg, B. (2008). ¿Cómo enfrentar la inseguridad en América Latina? *Nueva Sociedad*, 4-16. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de [http://fes-seguridadregional.org/images/stories/docs/4228-001\\_g.pdf](http://fes-seguridadregional.org/images/stories/docs/4228-001_g.pdf)

Lahera, E. (2008). *Introducción a las políticas públicas*. Chile: Fondo de cultura económica Chile.

Meny, I., & Thoening, J. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona: Ariel S.A.

Montecinos, E. (2007). Límites del enfoque de las políticas públicas para definir un problema público. Cuadernos de administración. Recuperado el 01 de diciembre de 2016, de Redalyc: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=20503314>

Olavarria, M. (2007). *Conceptos Básicos en el análisis de políticas públicas*. Instituto de Asuntos Públicos. Chile: Universidad de Chile. Recuperado el 02 de diciembre de 2016, de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123548/Conceptos\\_%20Basicos\\_Politicas\\_Publicas.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123548/Conceptos_%20Basicos_Politicas_Publicas.pdf?sequence=1)

Policía Nacional de Colombia. (Diciembre de 2010). *Políticas Públicas de Convivencia y de Seguridad Ciudadana. La prevención de la violencia, delincuencia e inseguridad*. Recuperado el 22 de diciembre de 2016, de Policía Nacional de Colombia: <http://www.policia.edu.co>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (noviembre de 2013). *Seguridad ciudadana con rostro humano: diagnósticos y propuestas para América Latina*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de <http://www.undp.org/content/dam/rblac/img/IDH/IDH-AL%20Informe%20completo.pdf>

Ruiz, M. (2004). *La formación de las fuerzas de seguridad y policiales bajo el paradigma de la Seguridad Ciudadana: un desafío educativo nacional y regional*. Recuperado el 08 de marzo de 2017, de Sociedad Argentina de estudios comparados en educación: <http://www.saece.org.ar/relec/revistas/5/art2.pdf>

Scartascini, C. (2011). ¿Cómo se juega en América Latina? Instituciones políticas, procesos de negociación y políticas públicas. En C. Scartascini, P. Spiller, E. Stein, & M. Tomassi, *El juego político en América Latina: ¿Cómo se deciden las políticas públicas?* (págs. 2-31). Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo.

Subarits, J. (1993). Análisis de políticas públicas y gestión pública. Promesas y riesgo de una vida en común. *Economiaz*, 130-143.

Zabalza, M. (2007). *Competencias docentes del profesorado: calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea S.A.



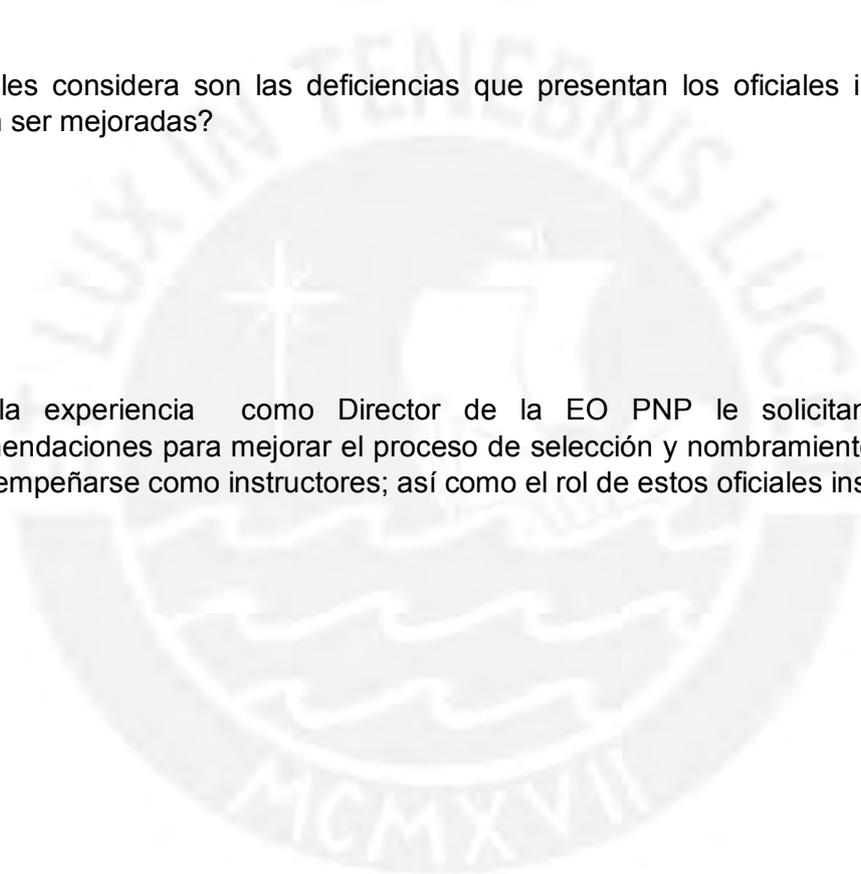
## Apéndices

### ENTREVISTA AL SEÑOR CRNL PNP ESWIN ALEXANDER MANAY GUERRERO, DIRECTOR DE LA EO PNP, PARA EL TRABAJO DE TESIS XXXV PAMOID PNP-DIC2016.

Tema: La selección y Preparación de oficiales Instructores en la escuela de oficiales de la Policía Nacional del Perú

- 01 ¿En la actualidad como califica Ud. el proceso de selección para el nombramiento de oficiales PNP a desempeñarse como instructores en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú?
- 02 ¿Cómo considera el requisito de formación y experiencia pedagógica con que deben contar los oficiales PNP a desempeñarse como instructores en la EO PNP?
- 03 ¿Cuál es el tiempo mínimo que considera Ud. debe desempeñarse un oficial como instructor?
- 04 ¿Cuál es el sistema de evaluación de desempeño profesional de los oficiales instructores PNP?
- 05 ¿Cuáles son los requisitos o el perfil exigidos para la propuesta de del nombramiento de oficiales instructores para la EO PNP?
- 06 ¿Cómo se lleva a cabo la capacitación de los oficiales instructores durante el año lectivo en la EO PNP?

- 07 ¿Cuál es la relación que considera Ud, existe entre el proceso de selección y nombramiento de los oficiales instructores con la seguridad ciudadana?
- 08 ¿Cuáles son las deficiencias y/o debilidades que presenta el actual proceso de selección y nombramiento de oficiales a desempeñarse como instructores en la EO PNP?
- 09 ¿Cuáles considera son las deficiencias que presentan los oficiales instructores y deben ser mejoradas?
- 10 Con la experiencia como Director de la EO PNP le solicitamos algunas recomendaciones para mejorar el proceso de selección y nombramiento de oficiales a desempeñarse como instructores; así como el rol de estos oficiales instructores.



## ENTREVISTA AL SEÑOR CRNL PNP ROY UGAZ SUAREZ, DIRECTOR DE LA ESCEDCON PNP PARA EL TRABAJO DE TESIS XXXV PAMOID PNP-DIC2016.

Tema: La selección y Preparación de oficiales Instructores en la escuela de oficiales de la Policía Nacional del Perú

- 01 ¿En la actualidad como califica Ud. el proceso de selección para el nombramiento de oficiales PNP a desempeñarse como instructores en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú y EESTP PNP?
- 02 ¿Cómo considera el requisito de formación y experiencia pedagógica con que deben contar los oficiales PNP a desempeñarse como instructores en la EO PNP?
- 03 ¿Cuál es el tiempo mínimo que considera Ud. debe desempeñarse un oficial como instructor?
- 04 ¿Cómo se lleva a cabo la capacitación de los oficiales instructores durante el año lectivo para la EO PNP y EESTP PNP y que porcentajes pasan a laborar en los centros de formación policial?
- 05 ¿Cuáles son los requisitos o el perfil exigidos para la propuesta del nombramiento de oficiales instructores para la EO PNP y EESTP PNP?
- 06 ¿Cómo se lleva a cabo la capacitación de los oficiales instructores durante el año lectivo en la EO PNP?

- 07 ¿Cuál es la relación que considera Ud, existe entre el proceso de selección y nombramiento de los oficiales instructores con la seguridad ciudadana?
- 08 ¿Cuáles son las deficiencias y/o debilidades que presenta el actual proceso de selección y nombramiento de oficiales a desempeñarse como instructores en la EO PNP?
- 09 ¿Cuáles considera son las deficiencias que presentan los oficiales instructores y deben ser mejoradas?
- 10 Con la experiencia como Director de la ESCEDCON PNP le solicitamos algunas recomendaciones para mejorar el proceso de selección y nombramiento de oficiales a desempeñarse como instructores; así como el rol de estos oficiales instructores.

**ENTREVISTA A LA SEÑORA CRNL PNP NIEVA HUARAC, ASESORA DE LA DIREED PNP, PARA EL TRABAJO DE TESIS XXXV PAMOID PNP-DIC2016.**

Tema: La selección y Preparación de oficiales Instructores en la escuela de oficiales de la Policía Nacional del Perú

- 01 ¿En la actualidad como califica Ud. el proceso de selección para el nombramiento de oficiales PNP a desempeñarse como instructores en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú?
- 02 ¿Cómo considera el requisito de formación y experiencia pedagógica con que deben contar los oficiales PNP a desempeñarse como instructores en la EO PNP?
- 03 ¿Cuál es el tiempo mínimo que considera Ud. debe desempeñarse un oficial como instructor?
- 04 ¿Cuál es el sistema de evaluación de desempeño profesional de los oficiales instructores PNP?
- 05 ¿Cuáles son los requisitos o el perfil exigidos para la propuesta del nombramiento de oficiales instructores para la EO PNP?
- 06 ¿Cómo se lleva a cabo la capacitación de los oficiales instructores durante el año lectivo en la EO PNP?

- 07 ¿Cuál es la relación que considera Ud, existe entre el proceso de selección y nombramiento de los oficiales instructores con la seguridad ciudadana?
- 08 ¿Cuáles son las deficiencias y/o debilidades que presenta el actual proceso de selección y nombramiento de oficiales a desempeñarse como instructores en la EO PNP?
- 09 ¿Cuáles considera son las deficiencias que presentan los oficiales instructores y deben ser mejoradas?
- 10 Con la experiencia como asesora pedagógica de la DIREED PNP, le solicitamos algunas recomendaciones para mejorar el proceso de selección y nombramiento de oficiales a desempeñarse como instructores; así como el rol de estos oficiales instructores.

**ENTREVISTA AL SEÑOR CMDTE PNP, JEFE DE REGIMIENTO DE LA EO PNP, PARA EL TRABAJO DE TESIS XXXV PAMOID PNP-DIC2016.**

Tema: La selección y Preparación de oficiales Instructores en la escuela de oficiales de la Policía Nacional del Perú

- 01 ¿En la actualidad como califica Ud. el proceso de selección para el nombramiento de oficiales PNP a desempeñarse como instructores en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú?
  
- 02 ¿Cómo considera el requisito de formación y experiencia pedagógica con que deben contar los oficiales PNP a desempeñarse como instructores en la EO PNP?
  
- 03 ¿Cuál es el tiempo mínimo que considera Ud. debe desempeñarse un oficial como instructor?
  
- 04 ¿Cuál es el sistema de evaluación de desempeño profesional de los oficiales instructores PNP?
  
- 05 ¿Cuáles son los requisitos o el perfil exigidos para la propuesta del nombramiento de oficiales instructores para la EO PNP?
  
- 06 ¿Cómo se lleva a cabo la capacitación de los oficiales instructores durante el año lectivo en la EO PNP?

- 07 ¿Cuál es la relación que considera Ud, existe entre el proceso de selección y nombramiento de los oficiales instructores con la seguridad ciudadana?
- 08 ¿Cuáles son las deficiencias y/o debilidades que presenta el actual proceso de selección y nombramiento de oficiales a desempeñarse como instructores en la EO PNP?
- 09 ¿Cuáles considera son las deficiencias que presentan los oficiales instructores y deben ser mejoradas?
- 10 Con la experiencia como jefe de regimiento de la EO PNP le solicitamos algunas sugerencias para mejorar el proceso de selección y nombramiento de oficiales a desempeñarse como instructores; así como el rol de estos oficiales instructores.

## ENTREVISTA A LOS SEÑORES OFICIALES INSTRUCTORES DE LA EO PNP PARA ELL TRABAJO DE TESIS XXXV PAMOID PNP-DIC2016.

Tema: La selección y Preparación de oficiales Instructores en la escuela de oficiales de la Policía Nacional del Perú

- 01 ¿Cómo fue su nombramiento para desempeñarse como Oficial Instructor en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú?
- 02 ¿Cuenta Ud. Con algún curso de capacitación y/o especialización para desempeñarse como Oficial Instructor en la EO PNP?
- 03 ¿El trabajo que desempeña como instructor policial en la EO PNP, está bien organizado?
- 04 ¿En su trabajo siente que puede desarrollar sus habilidades, su iniciativa personal para mejorar el rol del Instructor PNP; SI/NO explique brevemente?
- 05 Los objetivos y responsabilidades de la EO PNP son claros; por lo tanto, ¿conoce que es lo que se espera de Ud?
- 06 ¿La institución le proporciona los recursos, herramientas necesarias suficientes para un buen desempeño como instructor en la EO PNP?
- 07 ¿Tiene suficientes oportunidades para recibir la capacitación que le permita el desarrollo de sus habilidades y capacidades para un mejor desempeño laboral?

- 08 ¿Es su aspiración desempeñarse como oficial instructor en la EO PNP para el próximo año SI/NO, explique brevemente por qué?
- 09 ¿Cuál cree Ud. que son las deficiencias en la selección de los oficiales instructores de la EO PNP?
- 10 ¿Con la experiencia que tiene, cuál cree que es el tiempo idóneo para desempeñarse como oficial instructor en la EO PNP?
- 11 ¿Cree Ud. que mejora el proceso de enseñanza y formación; el requisito que los oficiales instructores tengan formación y experiencia pedagógica?
- 12 ¿Percibe Ud. que las autoridades de la dirección y planta orgánica de la EO PNP, le reconocen el trabajo realizado?
- 13 Proporcione Ud. alguna sugerencia para mejorar el rol del oficial instructor en la EO PNP.