

Perfil del policía peruano

Perfil del policía peruano



© Instituto de Defensa Legal
Manuel Villavicencio 1191
Lince. Lima - Perú.
Teléfono: 422-0244 / 422-0725
Fax: 422-1832
www.idl.org.pe

Noviembre 2004

Depósito Legal: 1501152004 - 8324

Impresión
Gráfica Bellido S.R.L.

Este trabajo es fruto del Convenio de Cooperación que el Instituto de Defensa Legal hizo con el Ministerio del Interior durante la primera gestión de Fernando Rospigliosi.

Esperamos que su contenido ayude a conocer más a la Policía Nacional del Perú y alentar la continuidad del proceso de cambios institucionales.

Índice

Introducción	9
I. Una aproximación al perfil socioeconómico del futuro policía	13
II. Perfil socioeconómico del policía	25
III. Factores que influyen en la eficiencia del servicio que presta el personal policial	39
IV. Distribución del personal en la Policía Nacional	53
Conclusiones generales	67

Introducción

LOS DENOMINADORES COMUNES QUE CARACTERIZAN a las entidades que conforman la administración pública peruana son el no contar con una visión integral de su razón de ser y la falta de continuidad en el desarrollo de planes y programas. Por la especial naturaleza de las funciones que debe cumplir, y por el hecho de constituir una de las instituciones fundamentales del Estado, la Policía Nacional debe superar estas características negativas a fin de garantizar un buen servicio a la sociedad.

Actualmente se concibe la administración de personal como un proceso mediante el cual se evalúan las necesidades de dichos recursos. Para ello, se buscan personas que satisfagan estas necesidades y se obtiene el mejor rendimiento de cada una de ellas al proporcionarles los incentivos y el ambiente de trabajo correcto, todo ello con la meta de alcanzar los objetivos de la organización.

Para una administración eficiente de los recursos humanos de cualquier organización, sea pública o privada, se requieren una serie de insumos básicos que permitan el diseño adecuado de políticas, estrategias y acciones. Por un

lado conceptos claros sobre el tipo de organización que se quiere tener (visión, misión, objetivos, funciones, perfiles, etcétera) y, de otro lado, datos fidedignos y sistematizados de sus integrantes que faciliten la toma de decisiones sobre sus fortalezas para potenciarlas y sus debilidades para superarlas paulatinamente.

Además, resulta imprescindible determinar los procesos básicos y complementarios que faciliten a las personas realizar sus trámites internos, registrar sus datos personales o familiares; acceder a beneficios o promociones institucionales, factores que inciden en su motivación y bienestar. Para ello también se requiere contar con datos e información actualizada y fidedigna.

La formulación de políticas y el diseño de procesos referidos a la administración de personal, sin contar con los datos e información arriba señalados, deriva en una inadecuada toma de decisiones que en el mejor de los casos trae como consecuencia un derroche de recursos escasos, duplicidad en los procesos y malestar en el personal administrado; lo que redundará en la calidad de los servicios prestados.

El proceso de modernización de la Policía Nacional iniciado en octubre del año 2001 detectó este problema y propuso, entre otras medidas, la reorganización completa del Sistema de Administración de Recursos Humanos, adaptándolo a las técnicas modernas disponibles que, partiendo de la correcta definición de los objetivos y políticas institucionales, determine claramente el perfil del policía del siglo XXI, y efectúe un análisis de puestos que facilite su correcta asignación.

10 En la situación actual, la institución policial se encuentra inmersa en un profundo proceso de cambios. Todavía no existe un consenso claro y definido sobre su razón de ser como organización y el papel que debe cumplir en la sociedad peruana. Además todavía persisten al interior de sus filas diferencias conceptuales que dependen de la ex institución de la que provienen sus miembros. Entonces resulta entendible y hasta comprensible que muchas de las medidas que se adopten, incluyendo el campo de la administración de los recursos humanos, no guarden coherencia ni permanencia en el tiempo y en

lugar de beneficiar y dar estabilidad a sus componentes, originen inestabilidad y confusión.

Otro de los problemas es la carencia de recursos económicos para adquirir soporte informático que permita procesar, en tiempo real, datos de más de 90.000 personas. Esta situación trae como consecuencia, en muchos casos, el registro, tabulación y archivamiento manual de los mismos; con los retrasos y riesgos de pérdida y deterioro que ello conlleva.

Numerosos estudiosos de los procesos de cambios institucionales en la administración pública centran el problema de las reformas en una mayor asignación de recursos humanos, económicos y logísticos, dejando de lado los aspectos cualitativos. El problema, afrontado desde una óptica puramente económica –no estamos convencidos sea un problema tanto de falta de recursos, como de deficiente administración y asignación de los mismos–, origina que no se valoren en su verdadera dimensión factores tan importantes como la capacidad personal, los valores, la moral o el bienestar de las personas que integran la Policía Nacional y, consideramos que esta llamada de atención constituye otro de los aportes del presente estudio.

El Instituto de Defensa Legal, desde la sociedad civil, está comprometido activamente con el proceso de modernización de la PNP por lo que conformó este equipo de trabajo para efectuar un análisis preliminar del sistema policial de administración de recursos humanos, cuyos resultados ponemos a consideración del lector, esperando que despierte el interés de otros estudiosos en el tema y de los integrantes de la Policía Nacional que, con sus aportes, contribuyan a plantear una metodología moderna y eficiente que facilite la administración del personal policial.

El estudio realizado pretende analizar y sistematizar los principales rasgos profesionales y socioeconómicos de los miembros de la Policía Nacional, así como los criterios generales que emplea la institución para su distribución funcional y geográfica. Finalmente ensayar algunas explicaciones de la incidencia de estos factores en la calidad de los servicios que presta la Policía Nacional a la sociedad peruana.

La estructura general de trabajo se divide en cuatro temas. El primer tema busca analizar a los jóvenes que ingresan a la Policía Nacional desde una perspectiva socioeconómica y motivacional. El segundo tema pretende efectuar el mismo análisis tomando como base al policía ya graduado y actualmente en servicio. El tercero recoge una serie de datos relativos a aspectos de la vida profesional del personal en la institución. Finalmente, el cuarto tema pretende establecer los criterios que se aplican para asignar efectivos a las diferentes unidades policiales.

Las principales fuentes de donde se han recogido los datos han sido las Direcciones de Recursos Humanos y de Educación de la Policía Nacional. Se pudo constatar que la primera y principal limitación del trabajo consiste en no contar con datos históricos que permitan definir con claridad las tendencias de cada uno de los aspectos analizados.

En el caso específico de las escuelas de formación, sólo se ha tenido acceso a datos relativos a aquellas ubicadas en Lima.

A pesar de las dificultades encontradas, sobre todo en la búsqueda de información por su inexistencia, dificultad de acceder a ella o falta de confiabilidad de los datos, resultan interesantes las constataciones efectuadas que, a priori, permiten conjeturar ciertas líneas de acción que podrían mejorar la gestión de los recursos humanos en la Policía Nacional, incidiendo, así, en la eficacia y eficiencia de los servicios que presta.

Fruto de la labor desplegada por los autores, se han podido detectar desfases en la metodología que viene empleando la Policía Nacional para administrar a su personal, principalmente por no tener adecuadamente definidos sus objetivos institucionales y no contar con un sistema de recojo de datos e información debidamente institucionalizado.

12 El presente trabajo constituye sólo una primera aproximación que puede tomarse como base para un estudio más exhaustivo que mejore ostensiblemente el diseño de políticas y estrategias, así como la toma de decisiones relativas a los recursos fundamentales con que cuenta la Policía peruana: los recursos humanos.

I. Una aproximación al perfil socioeconómico del futuro policía

CONSIDERAMOS IMPORTANTE INICIAR EL TRABAJO con una aproximación al conocimiento del personal que recientemente se ha incorporado a la Policía Nacional para definir sus principales rasgos socioeconómicos y analizar sus motivaciones.

Tener en cuenta esta perspectiva al momento de diseñar el currículo formativo de los futuros policías lo enriquece ya que incorpora conocimientos y habilidades que la institución considera que debe tener todo policía y aspectos cualitativos que trae la persona de su entorno social y familiar.

Para mejorar integralmente a las personas no basta conocer y tener bien definida la razón de ser de la organización y los conocimientos y técnicas que deben aplicar sus integrantes, sino que es necesario detectar costumbres, valores, conocimientos y habilidades de los educandos que serán en definitiva los que sustenten los cambios que se pretendan desarrollar en el proceso de modernización policial.

Partimos de la premisa de que el verdadero cambio que se pretende efectuar en la Policía Nacional se sustenta en las modificaciones conductuales y operativas que se puedan lograr en el personal que se encuentra en las escuelas de formación que, en el futuro, será el que irradie y contagie al resto de los integrantes de la institución la nueva cultura y doctrina organizacional.

La forma de alcanzar este conocimiento es diseñar y poner en funcionamiento un sistema de recojo, sistematización y análisis de datos sobre aspectos socioeconómicos del personal en formación, y posteriormente institucionalizarlo en los formatos informativos que deben llenar todos los postulantes a las escuelas de formación policial.

El recojo de dichos datos y su posterior análisis permitirá inferir sobre las motivaciones de los postulantes, sus rasgos personales, los estratos socioeconómicos y educativos de dónde provienen. De acuerdo con las necesidades institucionales y las demandas sociales se definirán los grupos humanos objetivo a dónde orientar los procesos de reclutamiento y selección.

1. EDAD MEDIA DE INGRESO A LAS ESCUELAS DE FORMACIÓN

Los datos referidos a la edad media de ingreso a las escuelas de formación de la Policía Nacional nos proporcionan información valiosa en dos sentidos: Por un lado, el tiempo estimado de permanencia en la institución, incluyendo la proyección de su carrera profesional y, por otro, las motivaciones de los futuros policías al ingresar a la organización.

La edad media de ingreso a la escuela de suboficiales es de 21 años; mayor en dos años a la edad media de ingreso a la escuela de oficiales que es de 19 años.

Los datos se obtuvieron del total de cadetes de la Escuela de Oficiales de la Policía y de las escuelas de suboficiales de damas y varones ubicadas en Lima. Esta información incluyó conversaciones informales sostenidas con personas pertenecientes a dichos colectivos.

En ambos casos, si tenemos en consideración que la permanencia en la institución es de 35 años de servicios reales y efectivos además de los años de

EDAD MEDIA DE INCORPORACIÓN A ESCUELAS DE FORMACIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ

21

19

Escuela de Oficiales	Escuela de Suboficiales (Lima)
-------------------------	--------------------------------------

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

formación es improbable de acuerdo a la legislación vigente, que los futuros oficiales y suboficiales pasen al retiro por límite de edad.

Con relación a la diferencia de edades entre los ingresantes a la escuela de oficiales y a la escuela de suboficiales, puede explicarse porque los postulantes a la escuela de oficiales consideran la actividad policial como una profesión mientras que los futuros suboficiales ingresan a la Policía luego de haber probado suerte en otros centros superiores y, en todo caso, conciben la actividad policial como un trampolín para, en el futuro, acceder a otra profesión.

Cabe resaltar que la edad con que ingresan los futuros policías facilita el desarrollo de un intenso programa formativo que permita inculcarles la nueva doctrina policial.

15

Es conveniente recordar que se ha modificado la Ley de la Policía Nacional flexibilizando las formas de ingreso y el tiempo de permanencia, a fin de captar profesionales y técnicos. Por lo tanto, es previsible que las edades

medias se eleven. Es por eso que se deberá realizar un seguimiento por separado para analizar debidamente esta nueva situación.

2. LUGAR DE NACIMIENTO DEL PERSONAL EN FORMACIÓN

En primer lugar debemos dejar constancia sobre la limitación de haber recogido datos sólo del personal en formación de las escuelas de Lima. Para subsanar esta limitación, se han tomado en cuenta por separado los casos de cadetes y alumnos, ya que de hacerlo conjuntamente se produciría un sesgo.

En el caso de los cadetes la mayor parte (59%) proviene de Lima, aunque un importante 41% de provincias. La zona que más cadetes aporta es el sur (16%), seguida por el norte (13%).

Las regiones que más cadetes aportan son Lima (284), Arequipa (35) y Junín (28).

En el caso de los alumnos de las escuelas de Lima, la mayor parte (52%) proviene de provincias, y dentro de ellos el 20% proviene del norte y el 13%

LUGAR DE NACIMIENTO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ

59%	
284	
Lima	41%
	201
	Provincias

**LUGAR DE NACIMIENTO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA
POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, AGRUPADOS POR MACRO REGIONES**

59%
284

			16%	
	13%		80	
	64	7%		5%
		36		22
Lima	Norte	Centro	Sur	Oriente

NORTE: Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Cajamarca. CENTRO: Huancavelica, Pasco, Junín, Huánuco. SUR: Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno, Cusco, Apurímac, Ayacucho. ORIENTE: Ucayali, San Martín, Amazonas, Madre de Dios, Loreto.
--

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

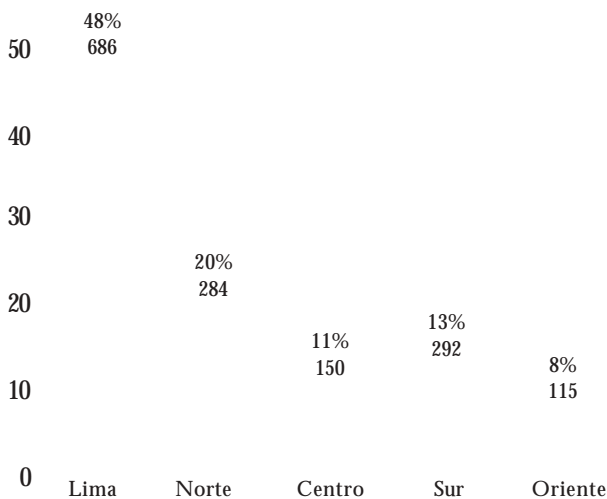
de la zona sur. Esto se da a pesar de que sólo se trata de las escuelas de formación de Lima y que existen escuelas de suboficiales descentralizadas tanto en el norte como en el sur del país.

**LUGAR DE NACIMIENTO DE LOS CADETES DE LAS ESCUELAS DE SUBOFICIALES DE LA
POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ QUE CURSAN ESTUDIOS DE FORMACIÓN EN LIMA**

52%	
741	48%
Provincias	686
	Lima

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

**LUGAR DE NACIMIENTO DE LOS CADETES DE LAS ESCUELAS DE SUBOFICIALES DE LA
POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ QUE CURSAN ESTUDIOS DE FORMACIÓN EN LIMA,
AGRUPADOS POR MACRO REGIONES**



<p>NORTE: Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Cajamarca. CENTRO: Huancavelica, Pasco, Junín, Huánuco. SUR: Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno, Cusco, Apurímac, Ayacucho. ORIENTE: Ucayali, San Martín, Amazonas, Madre de Dios, Loreto.</p>

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
 Elaboración: Propia.

Las regiones que más alumnos aportan son Lima (686), Junín (111), Amazonas (67) y Ancash (67).

Estos datos nos permiten señalar que los oficiales en lo que se refiere a su lugar de nacimiento, son mayoritariamente limeños; en tanto que los suboficiales son, en su mayor parte, provincianos.

3. CENTROS EDUCATIVOS DE PROCEDENCIA

Del universo analizado la gran mayoría (1620) proviene de centros educativos del Estado, frente a 298 que provienen de centros educativos privados.

En el caso de los cadetes, el 74% (362) ha cursado estudios en colegios estatales y el 26% (129) en colegios privados. Este dato parece indicarnos que la principal fuente de captación de futuros oficiales son los colegios del Estado.

CENTROS EDUCATIVOS DE PROCEDENCIA DEL PERSONAL EN FORMACIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ

84%	16%
1620	298
Centros educativos del Estado	Centros educativos privados

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

En el caso de los alumnos, la diferencia es aún más marcada. El 88% (1.258) ha estudiado en colegios estatales y sólo el 12% (169) proviene de centros educativos privados. Por lo tanto, la principal fuente de captación de futuros suboficiales los colegios estatales.

CENTROS EDUCATIVOS DE PROCEDENCIA DEL PERSONAL EN FORMACIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ

88%	74%
1.1258	362
12%	26%
169	129

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

Teniendo en cuenta la calidad de la educación estatal, se puede inferir que el nivel educativo que traen los futuros oficiales y suboficiales de la Policía no es el más idóneo. Por ello es fundamental diseñar programas educativos que superen esta limitación.

4. LUGAR DE RESIDENCIA DEL PERSONAL POLICIAL EN FORMACIÓN

Para el caso del personal en formación de las escuelas de Lima, el 38% vive en el Cono Norte, el 20% en el Cono Este, el 25% en el Centro de Lima, 15% en el Cono Sur y el 2% en el Callao.

Esto denota que más del 70% del personal policial en formación pertenece al estrato socio económico C o D.

LUGAR DE RESIDENCIA DEL PERSONAL EN FORMACIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, AGRUPADOS POR CONOS

38%			
692			
	25%		
	454		
20%			
362			
		15%	
		278	
			2%
			31

CONO NORTE: San Martín de Porres, Los Olivos, Independencia, Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón, Ventanilla.

CONO ESTE: Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Chosica.

CENTRO: Cercado, Barranco, Breña, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, Miraflores, Rímac, San Borja, San Isidro, San Luis, Surco, Surquillo, San Miguel.

CONO SUR: Chorrillos, Lurín, Pachacamac, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores.

CONO OESTE: Callao, La Perla, Carmen de la Legua, Bellavista, La Punta.

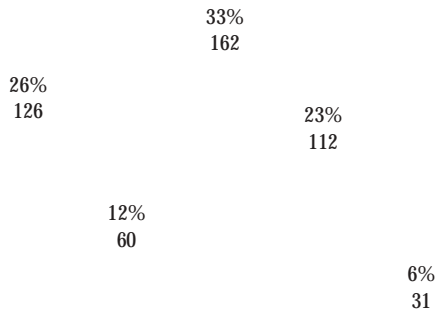
Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

Elaboración: Propia.

En el caso de los cadetes, el mayor porcentaje (39%) reside en la zona centro o el Callao, por lo que se puede inferir que pertenecen al estrato socio económico B o C. El 61% restante vive en los conos Norte, Sur o Este, y, por lo tanto, pertenecería a la estructura socio económica C o D.

Esta situación, puede generar divisiones internas o fricciones grupales al tratarse de personas que traen costumbres, capacidad económica, roce social y nivel cultural diferentes. Por lo tanto, es indispensable que la escuela de oficiales desarrolle acciones específicas para contrarrestar estas diferencias.

LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS CADETES DE LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, AGRUPADOS POR CONOS



CONO NORTE: San Martín de Porres, Los Olivos, Independencia, Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón, Ventanilla.
CONO ESTE: Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Chosica.
CENTRO: Cercado, Barranco, Breña, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, Miraflores, Rímac, San Borja, San Isidro, San Luis, Surco, Surquillo, San Miguel.
CONO SUR: Chorrillos, Lurín, Pachacamac, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores.
CONO OESTE: Callao, La Perla, Carmen de la Legua, Bellavista, La Punta.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
 Elaboración: Propia.

En el caso de los alumnos, 76% vive en los conos y, por lo tanto, puede decirse que pertenecen a los estratos socio económicos C o D. El 24% vive en la zona centro de Lima, sin embargo, la mayoría se concentran en los distritos en donde se encuentran los estratos C o D.

En el caso de los alumnos, se nota mayor uniformidad en los estratos socio económicos y por lo tanto no deben existir, o deben ser mínimos, los problemas ocasionados por diferencias de costumbres, nivel cultural, etcétera.

Las escuelas de suboficiales, deben desarrollar sus programas educativos complementarios teniendo en consideración los estratos socio económicos de procedencia de los alumnos.

LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS ALUMNOS DE LAS ESCUELAS DE SUBOFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, AGRUPADOS POR CONOS

42%
566

23%
302

24%
314

11%
144

CONO NORTE: San Martín de Porres, Los Olivos, Independencia, Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón, Ventanilla.
CONO ESTE: Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Chosica.
CENTRO: Cercado, Barranco, Breña, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, Miraflores, Rímac, San Borja, San Isidro, San Luis, Surco, Surquillo, San Miguel.
CONO SUR: Chorrillos, Lurín. Pachacamac, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores.
CONO OESTE: Callao, La Perla, Carmen de la Legua, Bellavista, La Punta.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
 Elaboración: Propia.

5. CONCLUSIONES

Los futuros oficiales son jóvenes que ven a la Policía Nacional como una profesión donde encontrarán desarrollo y progreso. Proviene de estratos socio económicos medios y han estudiado, mayoritariamente, en colegios del Estado.

Los futuros suboficiales son jóvenes ligeramente mayores que los futuros oficiales al ingresar a la institución. Previamente han probado otras oportunidades de desarrollo profesional y consideran a la Policía como un trampolín para su desarrollo personal. Además, provienen de estratos socioeconómicos bajos y han estudiado en colegios del Estado.

La Policía, al no tener nítidamente definidos los perfiles de los futuros oficiales y suboficiales, no puede orientar adecuadamente sus procesos de reclutamiento y selección de personal; y de allí vienen las notorias diferencias señaladas en los puntos anteriores.

Es necesario, teniendo en cuenta las diferencias anotadas, que el sistema educativo policial diseñe programas específicos que las tomen en cuenta a fin de superar los desniveles existentes y lograr cierta homogeneidad en los futuros oficiales y suboficiales.

Una de las carencias más llamativas se debe al centro educativo de donde proviene el futuro policía, considerando el nivel de calidad del sistema educativo público en nuestro país. Resulta imperioso, por lo tanto, desarrollar programas educativos complementarios que compensen dichas carencias a fin de contar, en el futuro, con policías mejor preparados.

II. Perfil socioeconómico del policía

EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS para la administración de recursos humanos en una institución como la Policía Nacional del Perú, cuyos integrantes deben cumplir una serie de funciones bajo singulares características en lo referido a horario, ubicación del puesto de trabajo, largas permanencias fuera de su hogar, actitudes y comportamientos constantemente es-
crutados por sus superiores, los medios de comunicación y la comunidad en general, debe tener en cuenta no sólo los principios clásicos de administración, sino los principales rasgos socioeconómicos de sus componentes. para compatibilizar así las necesidades de servicios institucionales con las necesidades humanas de sus miembros. De esta manera los servicios que se prestan a la sociedad serán más eficientes.

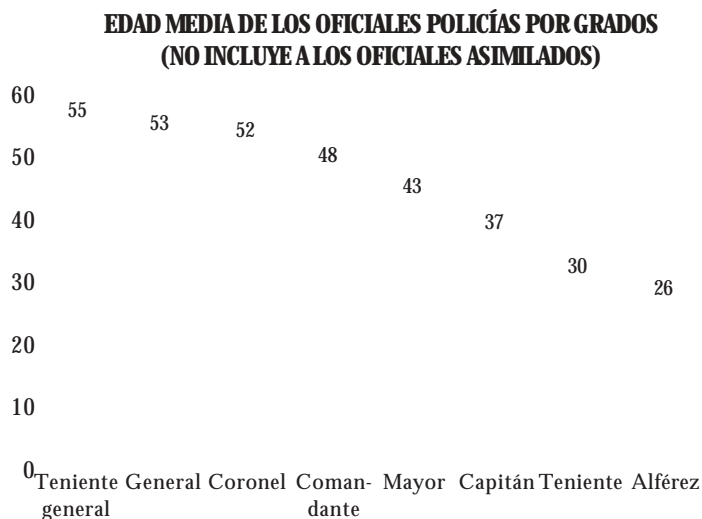
Datos, como los que se analizan a continuación, relativos a la edad media, estado civil, número de hijos, sueldos básicos y lugar de residencia ponen en evidencia factores cualitativos relevantes que inciden en eficiencia y calidad de los servicios que la Policía Nacional ofrece a la ciudadanía, al margen de la estrategia que la institución decida adoptar en esta materia.

1. EDAD MEDIA DE LOS POLICÍAS

Como era de esperarse por tratarse de una institución jerarquizada, tanto en el caso de los oficiales como en el de los suboficiales, las edades medias se van incrementando conforme se va ascendiendo de grado.

En el caso de los oficiales, el mayor salto se produce entre los grados de teniente, capitán y mayor (13 años), en tanto que la menor diferencia se da entre los grados de coronel, general y teniente general (3 años).

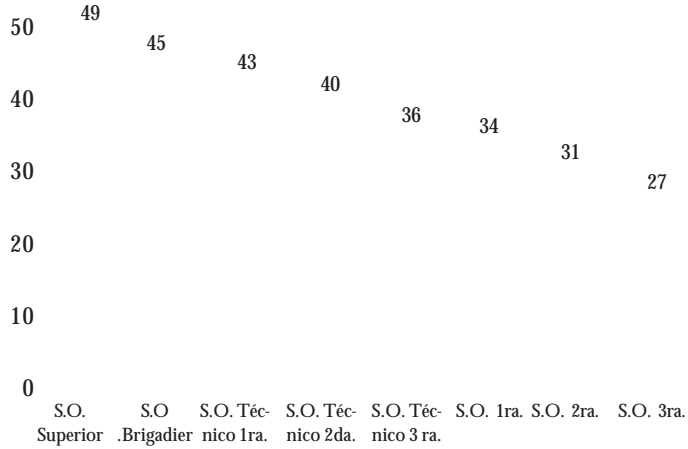
Para el caso del mayor salto, la explicación viene dada por las dificultades que tienen los oficiales para poder ascender en la primera o segunda oportunidad en que postulan. La menor diferencia de edad entre los grados de coronel y teniente general se explicaría por los pases al retiro por renovación de cuadros llevado a cabo durante los tres primeros años del proceso de modernización de la PNP.



Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

En el caso de los suboficiales, la distribución de edades es más uniforme. Esto se explicaría porque las oportunidades de ascenso se dan por porcentajes fijos sobre el número de postulantes y, además, se producen ascensos por acción distinguida ante intervenciones meritorias.

**EDAD MEDIA DE LOS OFICIALES POLICÍAS POR GRADOS
(NO INCLUYE A LOS OFICIALES ASIMILADOS)**



Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

2. ESTADO CIVIL DE LOS POLICÍAS

En términos generales la mayor parte del personal policial es casado (61%) .

**EDAD MEDIA DE LOS SUBOFICIALES POLICÍAS POR GRADOS
(NO INCLUYE A LOS OFICIALES ASIMILADOS)**



Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

En el caso de los oficiales la diferencia es aún mayor (75%). El grado de capitán parece ser durante el cual el mayor porcentaje de los oficiales decide contraer matrimonio, pues este grado es donde se alcanza un periodo de madurez

profesional que permite proyectarse hacia el futuro en búsqueda de alcanzar una estabilidad familiar.

**ESTADO CIVIL DE LOS OFICIALES POLICÍAS POR GRADOS
(NO INCLUYE A LOS OFICIALES ASIMILADOS)**

**6.363
75%**

**2.075
25%**

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

En el caso de los suboficiales el porcentaje de casados alcanza el 59%. Este es grado en el que se produce la mayor cantidad de matrimonios. El caso del suboficial técnico de segunda, motivado, al parecer, por las mismas causas que la de los oficiales.

**ESTADO CIVIL DE SUBOFICIALES POLICÍAS POR GRADOS
(NO INCLUYE A LOS SUBOFICIALES ASIMILADOS)**

Es conveniente resaltar el hecho de que las estadísticas presentadas sólo reflejan el estado civil “oficial” del personal policial; sin embargo, existe un buen número de efectivos, sobre todo en la jerarquía de suboficiales, que no ha regularizado su estado civil.

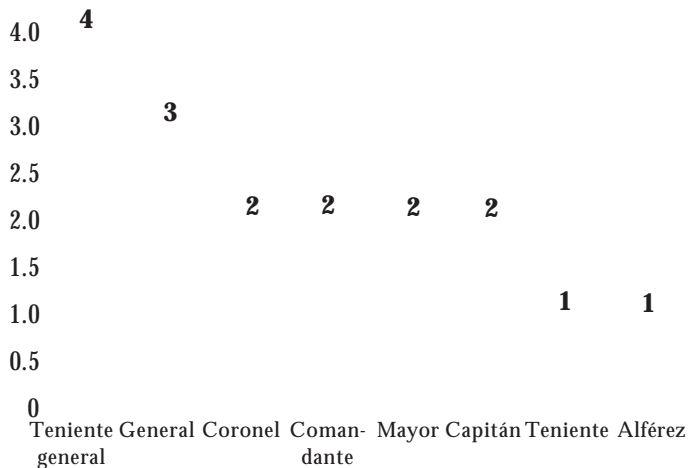
3. MEDIA DEL NÚMERO DE HIJOS DEL PERSONAL POLICIAL

En términos generales la media del número de hijos del personal policial, sin distingo de jerarquías, es de dos.

En el caso de los oficiales, a partir del grado de coronel se incrementa la media de tres a cuatro en el grado de general.

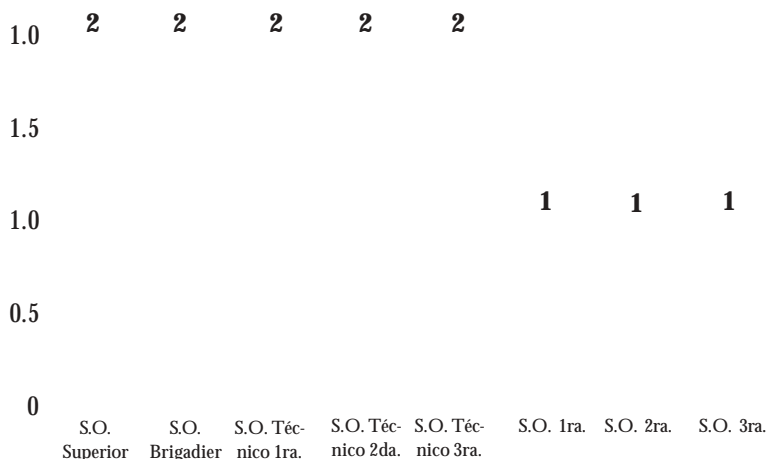
Una posible explicación de esta situación sería dado por la importante diferencia de sueldo que se produce entre los grados de comandante y coronel, lo que permitiría mantener mejor una familia más numerosa.

**MEDIA DEL NÚMERO DE HIJOS DE LOS OFICIALES POLICÍAS POR GRADOS
(NO INCLUYE A LOS OFICIALES ASIMILADOS)**



En el caso de los suboficiales sí existe mayor uniformidad. La media de dos hijos se mantiene casi estable a partir del grado de suboficial técnico de tercera.

**MEDIA DEL NÚMERO DE HIJOS DE LOS SUBOFICIALES POLICÍAS POR GRADOS
(NO INCLUYE A LOS SUBOFICIALES ASIMILADOS)**



Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

En este caso también cabe señalar que sólo estamos refiriéndonos a datos “oficiales”. Se sabe que el personal policial tiene hijos fuera del matrimonio, no registrando esta información porque puede acarrearles problemas disciplinarios.

Tanto los datos relativos al periodo en que el personal policial contrae matrimonio como los hijos que tiene, deberían ser tomados en cuenta al momento de su distribución geográfica y su permanencia en dichos puestos, a fin de afectar lo menos posible su estabilidad familiar.

4. SUELDOS BÁSICOS DE LOS POLICÍAS

En términos generales podemos decir que los sueldos del personal policial están por debajo de la media del resto de empleados públicos y son ínfimos en comparación con los de la empresa privada.

La situación antes descrita origina que la inmensa mayoría de los suboficiales y de los oficiales hasta el grado de capitán deban buscar otra fuente de trabajo para complementar sus bajos ingresos: “servicios individualizados”.

Esta situación que aparece a principios de la década de los años noventa ha deteriorado no sólo la calidad de los servicios que ofrece la Policía a la ciudadanía, sino que, al no tener una clara política que regule la prestación de servicios individualizados, atenta contra la imagen institucional y afecta profundamente la moral del personal.

Sin embargo, hay que reconocer que el sistema de “servicio individualizado” permite que el ciudadano perciba una mayor presencia policial en las calles, ya que al servicio oficial se unen los efectivos que se encuentran de vacaciones o de franco.

En el caso de los oficiales cabe resaltar dos aspectos. Por un lado, entre los grados de alférez y mayor no existen diferencias con los sueldos de los suboficiales. Por otro lado existe una significativa diferencia entre los sueldos que percibe un comandante (S/. 2.256) y el que recibe un Coronel (S/. 4.639). En este último caso el sueldo triplica el monto que percibe el máximo grado de los suboficiales.

A lo señalado en el punto anterior hay que añadir el hecho que en tanto más alto sea el grado que se ostenta, normalmente se suelen ocupar puestos de comando que incluyen otro tipo de “beneficios” como vehículos, choferes, etcétera.

En el caso de los suboficiales la diferencia entre un suboficial de 3º y un suboficial superior sólo bordea los 500 soles en los ocho grados, incluyendo gasolina (de S/. 916 a S/. 1.434).

Como se puede apreciar la exigua diferencia económica aunada a una no muy clara diferenciación de las funciones que se deben cumplir en cada grado origina que el personal esté poco motivado e incentivado para ascender.

También es bueno destacar que las diferencias entre los percibos líquidos de un suboficial de tercera y de un teniente general solamente alcanza los 900

**SUELDO BÁSICO DEL PERSONAL POLICIAL POR GRADOS
(NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)**

GRADO	PERCIBO BRUTO	DESCUENTOS	% DESCUENTOS	PERCIBO LÍQUIDO	% TOTAL	GASOLINA	% TOTAL	TOTAL
TENIENTE GENERAL	S/. 2.102.66	S/. 271.63	12,92%	S/. 1.831.03	33,33%	S/. 3.662.22	66,67%	S/. 5.493.25
GENERAL	S/. 1.938.07	S/. 248.54	12,82%	S/. 1.689.53	31,57%	S/. 3.662.22	68,43%	S/. 5.351.75
CORONEL	S/. 1.762.88	S/. 224.39	12,73%	S/. 1.538.49	33,17%	S/. 3.100.00	66,83%	S/. 4.638.49
COMANDANTE	S/. 1.398.66	S/. 172.25	12,32%	S/. 1.226.41	54,36%	S/. 1.029.73	45,64%	S/. 2.256.14
MAYOR	S/. 1.193.10	S/. 143.22	12,00%	S/. 1.049.88	61,40%	S/. 660.00	38,60%	S/. 1.709.88
CAPITÁN	S/. 1.204.75	S/. 142.90	11,86%	S/. 1.061.85	76,47%	S/. 326.72	23,53%	S/. 1.388.57
TENIENTE	S/. 1.174.80	S/. 138.93	11,83%	S/. 1.035.87	100,00%	S/. 0.00	0,00%	S/. 1.035.87
ALFEREZ	S/. 1.121.77	S/. 131.51	11,72%	S/. 990.26	100,00%	S/. 0.00	0,00%	S/. 990.26
SUBOFICIAL SUPERIOR	S/. 1.256.15	S/. 149.12	11,87%	S/. 1.107.03	77,21%	S/. 326.72	22,79%	S/. 1.433.75
SUBOFICIAL BRIGADIER	S/. 1.220.73	S/. 144.52	11,84%	S/. 1.076.21	76,71%	S/. 326.72	23,29%	S/. 1.402.93
SUBOFICIAL TÉCNICO 1º	S/. 1.164.77	S/. 137.60	11,81%	S/. 1.027.17	80,71%	S/. 245.50	19,29%	S/. 1.272.67
SUBOFICIAL TÉCNICO 2º	S/. 1.124.18	S/. 132.60	11,80%	S/. 991.58	100,00%	S/. 0.00	0,00%	S/. 991.58
SUBOFICIAL TÉCNICO 3º	S/. 1.091.11	S/. 128.38	11,77%	S/. 962.73	100,00%	S/. 0.00	0,00%	S/. 962.73
SUBOFICIAL 1º	S/. 1.053.55	S/. 123.87	11,76%	S/. 929.68	100,00%	S/. 0.00	0,00%	S/. 929.68
SUBOFICIAL 2º	S/. 1.042.99	S/. 122.59	11,75%	S/. 920.40	100,00%	S/. 0.00	0,00%	S/. 920.40
SUBOFICIAL 3º	S/. 1.037.83	S/. 121.93	11,75%	S/. 915.90	100,00%	S/. 0.00	0,00%	S/. 915.90

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

Elaboración: Propia.

soles. Así se produce un desnivel por un percibo adicional por concepto de gasolina que sólo es recibido en el caso de los suboficiales, por los suboficiales técnico de primera, suboficiales brigadieres y suboficiales superiores; y en el caso de los oficiales a partir del grado de capitán. Aquí es donde se producen las mayores diferencias dado que el percibo de un suboficial técnico de primera (S/. 246) es 15 veces inferior al de un teniente general (S/. 3.662).

Otra de las particularidades observadas es que no existe diferenciación alguna entre el desempeño profesional y la remuneración que recibe el efectivo policial, es decir, no se fomenta la productividad.

También se puede apreciar que al no existir una política de compensación económica por retardo de ascenso, la única posibilidad de mejora puede darse por el ascenso de grado; originando así ansiedad y desmotivación al no poder acceder fácilmente al mismo. Es por ello que encontramos que el proceso de modernización comprende una racionalización del número de vacantes tendente a recuperar la pirámide institucional y revalorizar los grados.

5. LUGAR DE RESIDENCIA DEL PERSONAL POLICIAL EN LIMA

Llama poderosamente la atención el hecho que para el caso del personal policial que presta servicios en Lima, no exista una base de datos actualizada con el registro de sus domicilios. Específicamente sólo el 30% de dichos efectivos tiene debidamente actualizado su domicilio en la Dirección de Recursos Humanos.

PERSONAL POLICIAL QUE PRESTA SERVICIOS EN LIMA QUE TIENE REGISTRADO SU DOMICILIO (NO INCLUYE A LOS SUBOFICIALES ASIMILADOS)

Total con domicilio registrado	Total sin información
30%	70%
12.025	27.960

De dicho personal el 72% vive en uno de los conos de Lima, frente a un 28% que reside en Lima Metropolitana y Callao. La generalización antes señalada no es válida para el caso de los oficiales, dado que la mayor parte de éstos 1.146 sobre un total de 2.035 tiene su domicilio en Lima Metropolitana y Callao.

**LUGAR DE RESIDENCIA DE PERSONAL POLICIAL QUE PRESTA SERVICIOS EN LIMA
Y TIENE REGISTRADO SU DOMICILIO, POR CONOS
(NO INCLUYE A LOS SUBOFICIALES ASIMILADOS)**

34%
4.152

22% **23%**
2.702 **2.803**

16%
1.868

5%
570

CONO NORTE: San Martín de Porres, Los Olivos, Independencia, Comas, Carabaylo, Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón, Ventanilla.
CONO ESTE: Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Chosica.
CENTRO: Cercado, Barranco, Breña, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, Miraflores, Rímac, San Borja, San Isidro, San Luis, Surco, Surquillo, San Miguel.
CONO SUR: Chorrillos, Lurín, Pachacamac, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores.
CONO OESTE: Callao, La Perla, Carmen de la Legua, Bellavista, La Punta.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

34 Esto se puede explicar por el estatus social que considera debe mantener el oficial, aún a costa de un sacrificio económico. Cabe resaltar que por conversaciones sostenidas con oficiales sobre todo en los grados de alférez, teniente y capitán, gran parte de ellos vive con sus padres o con sus suegros, constituyendo en la práctica un apoyo económico. Asimismo, entre las jerarquías de

capitán, mayor y comandante, una parte significativa de sus esposas trabajan contribuyendo con incrementar los ingresos familiares.

En el caso de los suboficiales la figura se invierte. Sólo 2.272 de un total de un total de 9.990 efectivos viven en Lima Metropolitana y Callao, y el resto en uno de los conos de Lima.

LUGAR DE RESIDENCIA DE OFICIALES POLICÍAS QUE PRESTAN SERVICIOS EN LIMA Y TIENEN REGISTRADO SU DOMICILIO, POR CONOS (NO INCLUYE A LOS OFICIALES ASIMILADOS)

981

486

283

120

165

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

Pensamos que el lugar de residencia como factor de análisis sociológico puede señalarnos, a grandes rasgos, que los oficiales estarían pertenecen al nivel socioeconómico B o C, mientras que la mayor parte de suboficiales se encontraría en los niveles C o D.

Si contáramos con mayores elementos de juicio podría ensayar una interpretación criminológica de por qué el personal de la jerarquía de suboficiales participa con mayor frecuencia que los oficiales en actos al margen de la ley, basados en las influencias del medio ambiente donde habitan y las costumbres.

**LUGAR DE RESIDENCIA DE SUBOFICIALES POLICÍAS QUE PRESTAN SERVICIOS EN LIMA
Y TIENEN REGISTRADO SU DOMICILIO, POR CONOS
(NO INCLUYE A LOS SUBOFICIALES ASIMILADOS)**

3.668

2.417

1.937

1.633

335

CONO NORTE: San Martín de Porres, Los Olivos, Independencia, Comas, Carabaylo, Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón, Ventanilla.
CONO ESTE: Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Chosica.
CENTRO: Cercado, Barranco, Breña, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, Miraflores, Rímac, San Borja, San Isidro, San Luis, Surco, Surquillo, San Miguel.
CONO SUR: Chorrillos, Lurín. Pachacamac, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores.
CONO OESTE: Callao, La Perla, Carmen de la Legua, Bellavista, La Punta.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

6. CONCLUSIONES

En términos generales, la media de edad de los policías está en función del grado que ostenta. Se produce así, un desfase en el caso de los oficiales, motivado por el pase a retiro ocasionado por el proceso de modernización policial, orientado a recuperar la pirámide institucional

Los datos “oficiales” señalan una distribución lógica del periodo en que el personal policial decide contraer matrimonio. También se aprecia una correcta aplicación de la planificación familiar, lo que permite inferir que los policías adoptan decisiones racionales en este campo. Sin embargo, de las entrevistas sostenidas tanto con oficiales como con suboficiales, vemos que existen efectivos policiales que no han regularizado su estado civil o que man-

tienen relaciones extramaritales y tienen hijos que no están registrados en la base de datos, por lo que sería conveniente efectuar un censo para contar con información fidedigna que mejore la toma de decisiones.

El porcentaje del personal policial que presta servicios en Lima y tiene registrado su domicilio es muy bajo, lo que pone en evidencia la poca importancia que la institución otorga a esta información. De los policías que tienen registrados sus domicilios, como era de esperarse, los oficiales residen en zonas de estrato socioeconómico B o C, mientras que los suboficiales viven en zonas de estratos socioeconómicos C o D. Una explicación puede estar ligada a los ingresos económicos de ambos colectivos y otra, más poderosa aún, se relacionaría con el estatus social que piensan que deben mantener los oficiales, aun a costa de sacrificios económicos.

El tema de los sueldos, por las implicancias que tiene en el desempeño laboral, debe ser objeto de un tratamiento especial. Factores como la ínfima diferencia salarial de grado a grado entre los suboficiales, la poca diferencia salarial entre los primeros grados de oficial y los suboficiales, así como la gran diferencia a partir del grado de coronel y la inexistencia de compensación por retardo de ascenso, han originado profundas distorsiones e incoherencias que inciden en la carrera policial y en la calidad de los servicios que prestan.

Desde el punto de vista interno se viene considerando, erróneamente, que la única manera de compensar o beneficiar al personal policial era ascendiendo de grado. Por otro lado, el propio personal considera que la única forma de mejorar económicamente es ascendiendo. Es decir, se ha configurado un círculo vicioso en el comando de la institución y en el personal policial que considera que sólo el ascenso mejorará económicamente su situación. Es así que se producen “luchas internas” por alcanzar vacantes para ascender generando resentimientos y deslealtades. Al ser abordada esta situación en el proceso de modernización se diseñaron dos líneas de acción para superar este problema. Por un lado, establecer un plan de carrera con criterios lo más objetivos posibles que impida manipular los ascensos y, por otro lado, revisar los esquemas de retribuciones institucionales incluyendo diferen-

cias por productividad y compensaciones por tiempo de permanencia en el grado.

Desde el punto de vista externo el tema salarial implica que el personal deba realizar “servicio individualizado” para compensar sus bajos ingresos. Como consecuencia positiva se aprecia un mayor número de policías en las calles, sin embargo, al requerirse la intervención del personal policial que está realizando “servicios individualizados”, éstos se niegan a intervenir alegando que su labor está restringida al lugar donde prestan dichos servicios, deteriorando, entonces, la imagen institucional. Además, el propio policía da mayor importancia al “servicio individualizado” ya que si no cumple a cabalidad puede ser despedido, considerando su servicio regular como una actividad rutinaria en la que no importa cómo se cumpla ya que tiene el puesto seguro. Al respecto, debería estudiarse a profundidad este tema teniendo en consideración el bienestar del policía y la calidad del servicio que presta a la institución.

III. Factores que influyen en la eficiencia del servicio que presta el personal policial

COMO HEMOS SEÑALADO EN CAPÍTULOS ANTERIORES no sólo se deben tomar en cuenta los factores cuantitativos para gestionar los recursos humanos; sino que, además, se debe contar con información relacionada con aspectos cualitativos que denotan, por un lado, cómo se desarrolla profesionalmente la persona en la institución y, por otro lado, los esfuerzos que individualmente realizan sus miembros para superarse profesionalmente.

La perspectiva desde la que se enfoca este análisis se orienta a mejorar la gestión de las personas, asignándolas a cargos relacionados con la capacitación que tienen, las aptitudes que demuestran y sus preferencias personales, a fin de mejorar su rendimiento profesional.

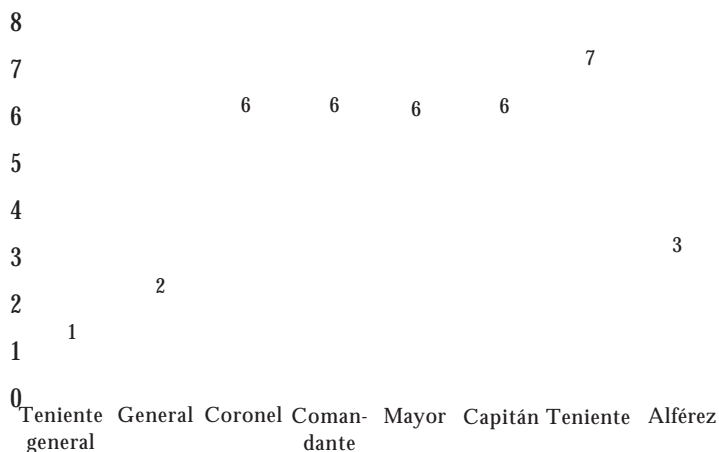
Datos relativos a los años de servicios, felicitaciones y calificaciones anuales de los policías permiten afrontar, con argumentos técnicos, el difícil tema del plan de carrera del efectivo policial; determinando los principales problemas ocasionados por la incorrecta aplicación de los criterios de evaluación y asignación de puntaje para el desarrollo profesional.

También sería conveniente contar con información relativa a las sanciones simples, sanciones de rigor y sentencias judiciales impuestas al personal policial. Este tipo de información se debe tener presente en el momento de realizar los cambios de colocación y asignación de puestos, así como para el diseño de políticas de bienestar que respalden las correctas intervenciones de los policías.

1. AÑOS DE PERMANENCIA EN EL GRADO

En el caso de los oficiales, los grados de teniente a coronel son los que más años de permanencia media demandan (entre 6 y 7 años). Puede decirse, en términos generales, que el oficial promedio culmina su carrera en el grado de coronel.

MEDIAS DEL NÚMERO DE AÑOS DE PERMANENCIA DE LOS OFICIALES POLICÍAS EN CADA GRADO (NO INCLUYE A LOS OFICIALES ASIMILADOS)



Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

40 En el caso de los suboficiales la media de tiempo de permanencia es de 5 años, salvo en el caso de los suboficiales de tercera que se eleva a 6.

Esta distribución uniforme se explicaría por las oportunidades de ascenso que se dan por porcentajes fijos sobre el número de postulantes.

Puede decirse, en términos generales, que el suboficial promedio culmina su carrera en el grado de suboficial brigadier.

MEDIA DEL NÚMERO DE AÑOS DE PERMANENCIA DE LOS SUBOFICIALES POLICÍAS EN CADA GRADO (NO INCLUYE A LOS SUBOFICIALES ASIMILADOS)

6								6
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4								
3								
2								
1								
0	S.O. Superior	S.O. Brigadier	S.O. Téc- nico 1ra.	S.O. Téc- nico 2da.	S.O. Téc- nico 3ra.	S.O. 1ra.	S.O. 2ra.	S.O. 3ra.

Fuente: Dirección de Derechos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

2. PERSONAL POLICIAL QUE HA CURSADO ESTUDIOS SUPERIORES

Sólo un 3% del total de efectivos policiales ha cursado estudios superiores; una tercera parte (674) son oficiales y las dos terceras partes restantes (1.378) suboficiales.

PERSONAL POLICIAL QUE HA CURSADO ESTUDIOS SUPERIORES (NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)

	3%
	2.052
	Estudios superiores
97%	
72.036	
Sin estudios	

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

**PERSONAL POLICIAL QUE HA CURSADO ESTUDIOS SUPERIORES, POR CATEGORÍAS
(NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)**

33%
674
Oficiales policías

67%
1.378
Suboficiales

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

De los policías que tienen estudios superiores, más del 99% tiene los grados académicos de bachiller y/o son titulados; mientras que sólo el 0,75% ha alcanzado una maestría.

Un análisis más detallado nos muestra la particularidad que en el caso de los oficiales con estudios superiores, la mayor parte alcanzó el grado de bachiller (461), cantidad proporcionalmente muy superior al número de suboficiales con este grado académico.

PERSONAL POLICIAL QUE HA CURSADO ESTUDIOS SUPERIORES, POR CATEGORÍAS, CON INDICACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO OBTENIDO (NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)

	Oficiales	Suboficiales
Bachiller	461	541
Título	199	835
Maestría	13	2
Especialidad médica	1	

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

Una explicación podría ser que el hecho de que al alcanzar un grado académico otorga puntaje para el ascenso haciendo que los oficiales se preocupen por llegar, por lo menos, a este escalón.

En el caso de los suboficiales la mayor cantidad obtiene el grado de titulado, lo cual llevaría a inferir que la motivación de este colectivo sería la de superarse personalmente a fin de escalar posiciones institucionales (recategorización a oficiales) o asegurar un futuro profesional fuera de la PNP.

3. FELICITACIONES OTORGADAS AL PERSONAL POLICIAL

Se han otorgado un total de 29.333 felicitaciones al personal policial, de las cuales el 41% corresponde a oficiales y el 59% a suboficiales.

NÚMERO DE FELICITACIONES OTORGADAS AL PERSONAL POLICIAL (NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)

59%
17.336

41%
11.997

* Hay personal que tiene varias felicitaciones.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

Llama mucho la atención que, en proporción, el número de felicitaciones otorgadas a los oficiales sea muy superior al de los suboficiales.

43

Con relación al tipo de felicitación otorgada, tanto para oficiales como para suboficiales, la mayor parte (55%) corresponde a servicios policiales destacados.

NÚMERO DE FELICITACIONES OTORGADAS AL PERSONAL POLICIAL, CON INDICACIÓN DEL TIPO DE FELICITACIÓN (NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)

Destacada labor administrativa	1.573			Oficiales
Construcción policial	644	3.367		Suboficiales
	670			
Contra el tráfico ilícito de drogas	665			
	683			
Contra la subversión o terrorismo	982	1.443		
Destacada acción cívica	865			
	783			
Servicio policial destacado			6.638	9.515
Esfuerzo intelectual	277			
	222			
Arriesgar la vida	174			
	285			
Rechazo o soborno	84			
	135			
Sin información	233			
	96			

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

4. SANCIONES DE RIGOR IMPUESTAS AL PERSONAL POLICIAL

Se han impuesto un total de 58.906 sanciones de rigor al personal policial, de las cuales el 92% ha sido impuesta a suboficiales y sólo el 8% a oficiales.

Hay que resaltar que en el caso de los oficiales la imposición de una sanción de rigor constituye un factor de discriminación para el caso de acceso a cursos, condecoraciones; cambios de colocación; así como una postergación en los ascensos, que arrastra a lo largo de toda su carrera. Este hecho explicaría el bajo número de imposición de estos correctivos.

44

En el caso de los suboficiales, esta sanción no constituye factor determinante para los ascensos o cambios de colocación, por lo cual se rebajan las consideraciones a tener en cuenta antes de imponerla.

La mayor parte de sanciones de rigor impuestas a oficiales son por infracciones contra la obediencia, el decoro y por negligencia.

**NÚMERO DE SANCIONES DE RIGOR IMPUESTAS AL PERSONAL POLICIAL
(NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)**

84%
9.484

16%
1.846

Fuente: Dirección de Recursos Humanos
de la PNP.
Elaboración: Propia.

En el caso de los suboficiales, el mayor número de infracciones sancionadas con rigor son por negligencia, contra la obediencia, por abandono de servicio o de destino y contra el decoro o contra el espíritu policial.

**NÚMERO DE SANCIONES DE RIGOR IMPUESTAS AL PERSONAL POLICIAL, CON INDICACIÓN
DE LA NATURALEZA DE LA SANCIÓN DE RIGOR
(NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)**

Contra el deber profesional	348	2.388	
Abandono de servicio o deserción	319		10.423
Contra la subordinación	36	877	
Abuso de autoridad	144		
Por negligencia	966		
	974		
Contra la obediencia	1.401		12.300
Contra el espíritu policial	196	4.850	10.637
Contra el decoro	822		10.285
Contra el compañerismo	30		
	446		
Contra las normas de cortesía	56		
	515		

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

Esta diversidad de motivos corrobora la apreciación de que para la imposición de sanciones de rigor, en el caso de los suboficiales, la decisión se toma de forma menos meditada.

5. SANCIONES SIMPLES IMPUESTAS AL PERSONAL POLICIAL

Se han impuesto un total de 825.988 sanciones simples al personal policial, de las cuales el 78% ha sido impuesta a suboficiales y el 22% a los oficiales.

Aún cuando para la aplicación de sanciones simples la diferencia entre el número de sanciones impuestas a los oficiales y la de los suboficiales no resulta tan abrumadora. Se nota cierta tendencia a sancionar con mayor frecuencia a los suboficiales que a los oficiales.

NÚMERO DE SANCIONES SIMPLES IMPUESTAS AL PERSONAL POLICIAL (NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)

78%
641.220

22%
184.768

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

46

En el caso de los oficiales las infracciones que se presentan con mayor frecuencia son contra la obediencia, por negligencia, por abandono de servicio y contra el deber profesional.

En el caso de los suboficiales el mayor número de sanciones son contra la obediencia, por abandono de servicio o destino, por negligencia, contra el espíritu policial, contra el decoro y contra el deber profesional.

NÚMERO DE SANCIONES SIMPLES IMPUESTAS AL PERSONAL POLICIAL, CON INDICACIÓN DE LA NATURALEZA DE LA SANCIÓN SIMPLE (NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)

Contra el deber profesional	8.524	29.903	
Abandono de servicio o deserción	11.867		121.675
Contra la subordinación	940	6.677	
Abuso de autoridad	1.334	2.320	
Por negligencia		54.808	
Contra la obediencia		81.260	265.680
		81.744	
Contra el espíritu policial	7.028	69.911	
Contra el decoro	7.419	43.409	
Contra el compañerismo	344	2.350	
Contra las normas de cortesía	4.379	13.682	

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

En estos casos juega la misma apreciación señalada en el caso de sanciones de rigor.

6. SENTENCIAS JUDICIALES IMPUESTAS AL PERSONAL POLICIAL

Se han impuesto un total de 11.330 sentencias judiciales al personal policial de las cuales el 84% corresponde a suboficiales y el 16% a oficiales.

El elevado porcentaje de sentencias judiciales impuestas al personal suboficial se explicaría por el hecho de que dicho personal es el que ejecuta las intervenciones directas con el público y, por lo tanto, se encuentra mucho más expuesto a denuncias y sentencias.

**NÚMERO DE SENTENCIAS JUDICIALES IMPUESTAS AL PERSONAL POLICIAL
(NO INCLUYE AL PERSONAL ASIMILADO)**

84%
9.484

16%
1.846

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

El tipo de sentencia que más se ha impuesto a los oficiales es la de condena condicional, lo que pone en evidencia que dicho colectivo goza de ciertas “consideraciones” en los medios judiciales.

En el caso de los suboficiales el tipo de sentencias que han recibido con mayor frecuencia son condena condicional, reclusión militar, días de arresto simple y prisión.

El tipo de sentencia impuesto a los suboficiales muestra que con mayor frecuencia son enjuiciados en el fuero militar, donde los delitos más frecuentes son abandono de servicio, desobediencia e insulto al superior.

48

7. CALIFICACIONES ANUALES DEL PERSONAL POLICIAL

En el caso de los oficiales el rango de notas medias varía entre 94,5/100 de un alférez y 98,7/100 de un general.

La nota media de calificación en el caso de los oficiales se incrementa conforme se avanza de grado a grado. Ello pone en evidencia una aplicación subjetiva en el criterio de los calificadores.

Si tenemos en cuenta que la calificación entre 90 y 100 puntos implica excelencia en el desempeño profesional; entonces la información analizada indicaría que todos los oficiales de la Policía Nacional son excelentes profesionales, hecho a todas luces cuestionable.

**NOTA MEDIA DE LAS ÚLTIMAS CINCO CALIFICACIONES ANUALES OBTENIDAS POR LOS
OFICIALES POLICÍAS, CON INDICACIÓN DEL GRADO
(NO INCLUYE A LOS OFICIALES ASIMILADOS)**

Teniente General Coronel Coman- Mayor Capitán Teniente Alférez
general dante

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

En el caso de los suboficiales el rango varía de 80,6/100 de un suboficial de tercera a 91,9/100 de un suboficial superior.

Al igual que en el caso de los oficiales, la nota media de calificación de los suboficiales es más alta conforme se avanza de grado a grado.

En este caso llama la atención un salto significativo entre la nota media de un suboficial de tercera (80,6) y un suboficial de segunda (85). Esto se debe al

hecho que los calificadores en los grados inferiores suelen ser otros suboficiales que son más rigurosos en la aplicación de los criterios de evaluación.

NOTA MEDIA DE LAS ÚLTIMAS CINCO CALIFICACIONES ANUALES OBTENIDAS POR LOS SUBOFICIALES POLICÍAS, CON INDICACION DEL GRADO (NO INCLUYE A LOS SUBOFICIALES ASIMILADOS)

S.O. Superior	S.O. Brigadier	S.O. Técnico 1ra.	S.O. Técnico 2da.	S.O. Técnico 3ra.	S.O. 1ra.	S.O. 2ra.	S.O. 3ra.
---------------	----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

Teniendo en consideración que la calificación de la mayor parte de los suboficiales se sitúa en el rango de 80 a 90 puntos, estaríamos ante un cuerpo policial que brinda “muy buenos” servicios a la sociedad, cosa que no es real.

8. CONCLUSIONES

El tiempo promedio de permanencia en cada jerarquía está correlacionado con la edad media que tiene el personal policial en cada grado. En el caso de los oficiales las variaciones se explicarían por las dificultades para ascender en la primera, segunda y tercera oportunidad en la que postulan. En el caso de los suboficiales la distribución es más uniforme y se explica por las mayores oportunidades de ascenso de las que gozan (porcentaje fijo sobre número de postulantes y acción distinguida).

El porcentaje de personal policial con estudios superiores es sumamente bajo y respondería a dos hechos constatados. Por un lado que el policía independientemente del grado que ostenta considera la actividad policial como una profesión. Por otro lado la propia naturaleza de la función que realiza unida a la necesidad de obtener “ingresos adicionales” deja muy poco tiempo al policía para hacer otros estudios.

Teniendo en cuenta que las felicitaciones otorgadas al personal traen consigo puntaje de bonificación para los ascensos sin discriminar la acción que las origina, así como los reclamos que manifiestan los integrantes de la Policía Nacional sobre la discrecionalidad que rodea la concesión de dichos incentivos, resulta imperiosa la necesidad de regularlas con criterios objetivos que impidan la manipulación o el favoritismo.

Del análisis de las sanciones simples y de rigor impuestas al personal policial podemos concluir que existe gran discrecionalidad que faculta al que sanciona a determinar naturalezas y magnitudes diversas aún tratándose de la misma infracción. Esta situación crea desmoralización en el personal y otorga “poder” al que tiene la facultad de imponer sanciones. También es conveniente destacar el sesgo de sancionar con mayor frecuencia al colectivo de suboficiales pues las implicancias de una sanción en estos casos no acarrea consecuencias tan graves como en el caso de los oficiales. En general podemos decir que estas herramientas coercitivas vienen siendo empleadas indiscriminadamente sin recurrir a la pedagogía, la persuasión y la motivación como medio para alcanzar una disciplina conciente al interior de la institución.

Cabe señalar que acaba de ser promulgada la nueva Ley de Régimen Disciplinario de la Policía Nacional –propuesta de la Comisión de Modernización de la PNP– que pretende superar las deficiencias antes a señaladas.

Con respecto a las sentencias judiciales, 11.330 dictadas contra un colectivo compuesto por alrededor de 90.000 personas, constituye un número muy elevado que no sólo tiene implicancias en la moral del personal, sino que también afecta la economía de los mismos ya que los gastos que ocasiona su defensa son asumidos directamente por los afectados. Hay que rescatar la

propuesta de la Comisión de Modernización que propone que los miembros de la Policía Nacional no estén comprendidos en la Justicia Militar, principalmente, porque la naturaleza de la función que realizan es diferente de las que deben cumplir los miembros de las Fuerzas Armadas. De aceptarse dicha propuesta es previsible una sensible disminución de este problema, poniendo en evidencia a los miembros de la institución implicados en delitos comunes.

La evaluación de la labor del personal policial, a la luz de los datos analizados, es desde todo punto de vista subjetiva y no refleja la realidad institucional en lo que se refiere a eficiencia, eficacia y calidad de los servicios. Resulta de urgencia la necesidad de replantear y reformular el sistema de evaluación del desempeño al interior de la Policía Nacional para evitar que la subjetividad impida por un lado, detectar y destacar al personal con mayor capacidad profesional, y por otro lado, adoptar las medidas que permitan mejorar los servicios.

IV. Distribución del personal en la Policía Nacional

UNA DE LAS PRINCIPALES Y MÁS VISIBLES CONSECUENCIAS de una correcta gestión de los recursos humanos de una organización es la asignación correcta de las personas en aquellas áreas en donde más se les necesite y en donde puedan brindar un mejor rendimiento .

El análisis de la racionalidad de los procesos de reclutamiento y selección –basado en las necesidades de la propia organización y las previsiones de necesidades futuras–, así como su asignación a determinadas áreas funcionales nos dan una idea de las prioridades que asigna la organización a cada una de las funciones que debe cumplir.

En una institución como la Policía Nacional cuya misión consiste en satisfacer la necesidad de seguridad de la población, resulta fundamental contar con herramientas técnicas que permitan asignar eficientemente recursos humanos escasos, aprovechando al máximo las capacidades y habilidades de cada uno de sus miembros.

El análisis de datos relativos a la cantidad total de policías, cuántos de ellos son de armas y cuántos asimilados; cuántos realizan funciones directamente relacionadas con el cumplimiento de la misión que le encomienda la Constitución y las leyes, su distribución geográfica a nivel nacional para atender los requerimientos de la sociedad peruana y la evolución del número de sus efectivos a lo largo del tiempo debe proporcionarnos una visión completa de la capacidad institucional de satisfacer adecuadamente las necesidades de los usuarios de su servicio. Por ello a continuación se analizan dichos datos.

1. EFECTIVOS TOTALES

Al momento de recoger la información la Policía Nacional contaba con 90.093 efectivos; de los cuales el 9% son oficiales policías, el 73% suboficiales policías, el 4% oficiales de servicios, el 0,1% personal con estatus de oficial y el 14% especialistas de servicios.

NOTA MEDIA DE LAS ÚLTIMAS CINCO CALIFICACIONES ANUALES OBTENIDAS POR LOS OFICIALES POLICÍAS, CON INDICACIÓN DEL GRADO (NO INCLUYE A LOS OFICIALES ASIMILADOS)

72,87%
65.650

				13,91%
	9,36%			12.529
	8.438	3,73%		
		3.360	0,13%	
			116	
Oficiales policías	Oficiales de servicios	Status de oficial	Suboficiales	Especialistas

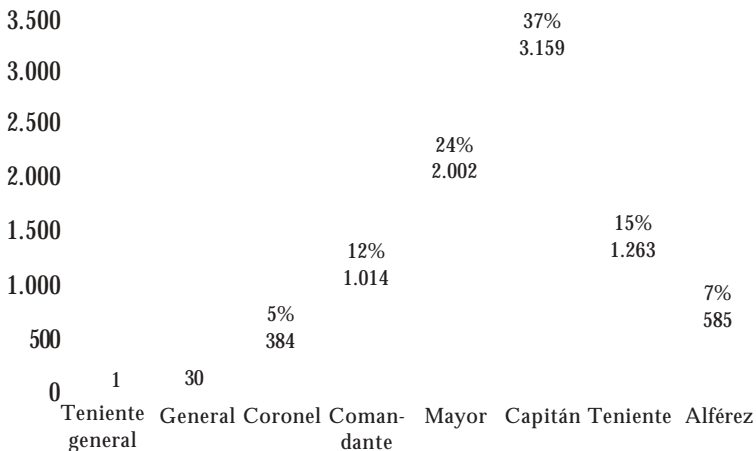
Es bueno recordar que en el año 1990 el Perú, con una población aproximada de 22 millones de habitantes contaba con 129 mil policías. Catorce años después la población peruana bordea los 27 millones de habitantes y el número de efectivos con que cuenta la Policía Nacional se ha reducido a 90 mil; contradiciendo la tendencia mundial que determina que a mayor crecimiento de la población mayor crecimiento de las fuerzas policiales.

Estudiosos del tema señalan que nuestro país debería contar con una Policía compuesta mínimamente por 150 mil efectivos para prestar adecuados servicios en el campo de la seguridad ciudadana. Nos encontramos, pues, ante un déficit de 60 mil efectivos.

Toda organización jerarquizada debe tener una pirámide institucional claramente definida para su correcto funcionamiento. Sin embargo, tanto en el caso de los oficiales policías como de los suboficiales policías se aprecian marcadas distorsiones.

En el caso de oficiales policías la mayor distorsión se da en los grados de teniente, capitán, mayor y comandante.

**OFICIALES POLICÍAS DISTRIBUIDOS POR GRADOS
(NO INCLUYE A LOS OFICIALES ASIMILADOS)**



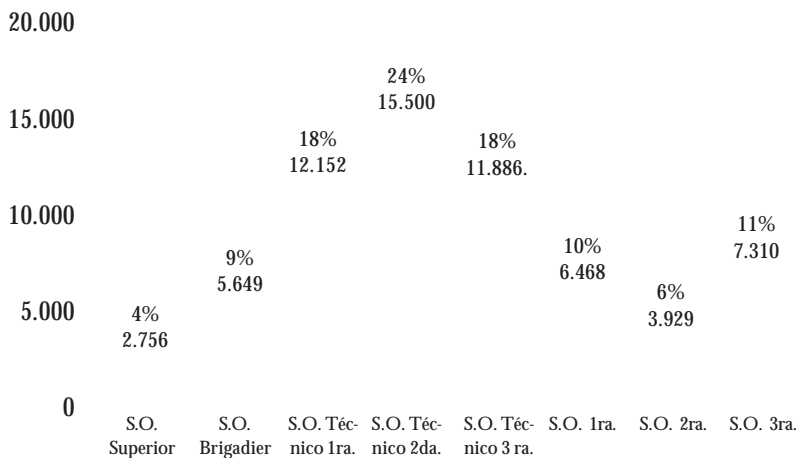
Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

Se han detectado situaciones tan curiosas como el hecho de que exista dos veces el número de tenientes que de alfereces, cinco veces y media más el número de capitanes que de alfereces, tres veces y media más el número de mayores que de alfereces y casi el mismo número de comandantes que de tenientes.

En el caso de los suboficiales policías la mayor distorsión se da en los grados de suboficiales técnicos de tercera, suboficiales técnicos de segunda, suboficiales técnicos de primera y suboficiales brigadieres.

El mayor número de suboficiales policías se da en el grado de suboficial técnico de segunda con 15.500 efectivos que constituyen más del doble del número de suboficiales de tercera.

**SUBOFICIALES POLICÍAS DISTRIBUIDOS POR GRADOS
(NO INCLUYE A LOS SUBOFICIALES ASIMILADOS)**



Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

56 La consecuencia práctica de esta constatación es la misma que para el caso de los oficiales: no existe una adecuada política de promoción del personal. Tampoco se cuenta con un adecuado cuadro de asignación de personal y finalmente no existe una distinción clara entre las funciones que debe cumplir el personal en cada grado.

2. POLICÍAS Y ASIMILADOS

Llama poderosamente la atención el hecho de que el 18% (16.005) de efectivos de la Policía sea personal asimilado (personal de servicios). No existe organización que pueda desempeñarse eficientemente con un porcentaje tan alto de personas que no están directamente vinculadas con el cumplimiento de la misión de dicha institución.

PERSONAL TOTAL DE LA POLICÍA NACIONAL DISTRIBUIDO ENTRE POLICÍAS Y ASIMILADOS

	18%
	16.005
	Efectivos de servicios
82%	
74.088	
Efectivos policiales	

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

Resulta pues iluso señalar que la Policía peruana cuenta con 90.000 efectivos, cuando en realidad sólo tiene entre sus filas a 74.000 policías.

A esta primera constatación hay que añadirle el hecho de que el 13% de los efectivos policiales (sin incluir asimilados) prestan servicios en unidades administrativas, es decir, aquellas que no realizan funciones directamente relacionadas con el cumplimiento de la misión. Quedan, así, sólo 64.600 policías.

Otro hecho a destacar es que el 27% de los oficiales policías presta servicios en unidades administrativas mientras que sólo el 11% de suboficiales policías realiza estas tareas. Para el caso de los oficiales son los grados de capitán, mayor y comandante los que, generalmente, pertenecen al área administrati-

PERSONAL TOTAL DE LA POLICÍA NACIONAL DISTRIBUIDO ENTRE POLICÍAS Y ASIMILADOS

13%
9.466
Administrativos

87%
64.622
Operativos

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

va. En el caso de suboficiales son los suboficiales técnicos de tercera, segunda y primera.

De estos 64.600 policías que prestan servicios en unidades operativas, alrededor del 15% (9.700) efectúa labores administrativas dentro de las unidades operativas quedando, de este modo, disponibles para el servicio policial sólo alrededor de 54.900 efectivos.

OFICIALES POLICÍAS DISTRIBUIDOS POR ÁREAS FUNCIONALES (NO INCLUYE A LOS OFICIALES ASIMILADOS)

27%
2.290
Administrativos

73%
6.148
Operativos

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

**SUBOFICIALES POLICIAS DISTRIBUIDOS POR AREAS FUNCIONALES
(NO INCLUYE A SUBOFICIALES ASIMILADOS)**

11%
7.176
Administrativos

89%
58.474
Operativos

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

En el caso de las unidades operativas se nota una distribución más racional de efectivos correspondiendo el 10% a oficiales y el 90% a suboficiales. De los oficiales son los grados de teniente, capitán y mayor los que contribuyen con más efectivos; y en el caso de los suboficiales, los suboficiales de primera, segunda y tercera.

**PERSONAL POLICIAL QUE PRESTA SERVICIOS EN UNIDADES OPERATIVAS, DISTRIBUIDOS
POR CATEGORÍAS (NO INCLUYE AL PERSONAL POLICIAL QUE PRESTA SERVICIOS EN
UNIDADES ADMINISTRATIVAS NI AL PERSONAL ASIMILADO)**

90%
58.474
Operativos

10%
6.148
Oficiales

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

De los 54.900 efectivos, el 20% (alrededor de 11.000) prestan servicios en direcciones especializadas (área de investigación criminal, drogas, policía fiscal, antiterrorismo, etcétera). Quiere decir, que, para las tareas de seguridad ciudadana (policías de calle) sólo quedarían cerca de 44.000 efectivos. Si a esto le descontamos el 10% (4.000) que normalmente suelen encontrarse de vacaciones, permisos y descansos médicos, quedarían solamente 40.000 efectivos.

PERSONAL POLICIAL QUE PRESTA SERVICIOS EN UNIDADES OPERATIVAS, DISTRIBUIDOS POR ÁREAS FUNCIONALES (NO INCLUYE AL PERSONAL POLICIAL QUE PRESTA SERVICIOS EN UNIDADES ADMINISTRATIVAS NI AL PERSONAL ASIMILADO)

12.970
20%
Direcciones
especializadas

51.652
80%
Direcciones
territoriales

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

Si tomamos en cuenta que la modalidad de servicio de la Policía es de 24 horas de servicios por 24 horas de descanso, llegamos a la conclusión de que en realidad las calles del país están custodiadas tan sólo por 20.000 policías diariamente.

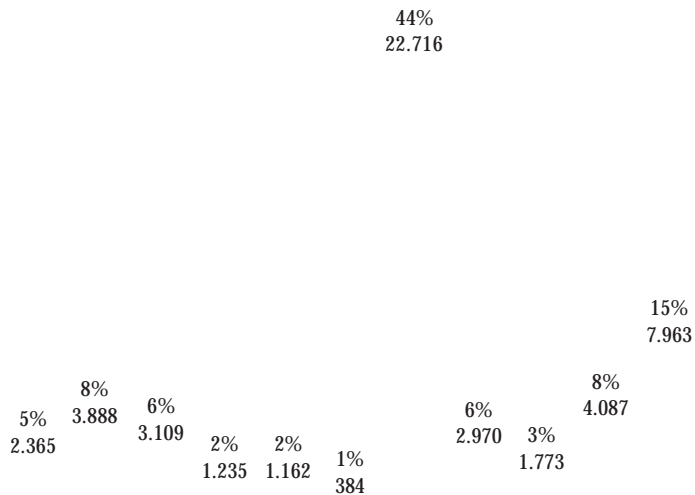
60

3. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DEL PERSONAL POLICIAL

Partiendo de la división territorial del Perú que hace la Policía Nacional, se cuentan con 11 Direcciones Territoriales que abarcan a todas las regiones del país.

Analizando el cuadro comparativo se aprecia una marcada asimetría en la distribución del personal, tomando sólo como factores la extensión geográfica y la densidad poblacional que varían desde los 296 habitantes por policía en Lima hasta los 945 habitantes por policía en Ucayali, o el 1,53 Km2 que debe recorrer un policía en Lima hasta los 317,43 Km2 que debe recorrer un policía en Loreto.

PERSONAL POLICIAL QUE PRESTA SERVICIOS EN DIRECCIONES TERRITORIALES, DISTRIBUIDOS POR DIRECCIÓN TERRITORIAL (NO INCLUYE AL PERSONAL POLICIAL QUE PRESTA SERVICIOS EN UNIDADES ADMINISTRATIVAS NI AL PERSONAL ASIMILADO)



DIRECCIONES TERRITORIALES DE LA PNP

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

De lo anterior se desprende en la Policía Nacional que no existen criterios técnicamente definidos para la correcta asignación del personal, siendo esta carencia uno de los motivos que impiden la correcta administración de recursos humanos.

Es bueno, también, destacar que durante la investigación se ha constatado que una de las limitaciones para la correcta asignación de recursos humanos

CUADRO COMPARATIVO DE PERSONAL POLICIAL, EXTENSIÓN GEOGRÁFICA Y DENSIDAD POBLACIONAL DE LAS DIRECCIONES TERRITORIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ

(NO INCLUYE PERSONAL POLICIAL DE DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS, ESPECIALIZADAS, NI PERSONAL ASIMILADO)

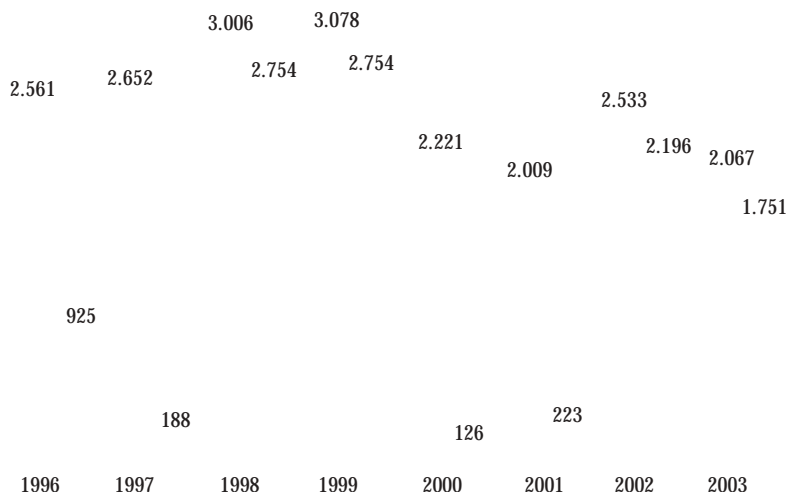
DIRECCIÓN TERRITORIAL POLICIAL	Nº POLICÍAS	EXTENSIÓN GEOGRÁFICA	Km2 POR POLICÍA	Nº DE HABITANTES	TASA HABITANTES POR POLICÍA
I-DIRTEPOL (Tumbes-Piura)	2.365	40.562	17,15	1.617.000	684
II-DIRTEPOL (Lambayeque-Cajamarca)	3.888	48.254	12,41	2.328.000	599
III-DIRTEPOL (La Libertad-Ancash)	3.109	59.836	19,25	2.335.000	751
IV-DIRTEPOL (San Martín-Amazonas)	1.235	90.502	73,28	987.000	799
V-DIRTEPOL (Loreto)	1.162	368.852	317,43	775.000	667
VI-DIRTEPOL (Ucayali)	384	102.411	266,70	363.000	945
VII-DIRTEPOL Lima-Callao	22.716	34.802	1,53	6.732.000	296
VIII-DIRTEPOL (Junín-Pasco-Huánuco-Huanavelica)	2.970	129.583	43,63	2.481.000	835
IX-DIRTEPOL (Ayacucho-Ica)	1.773	65.143	36,74	1.111.000	627
X-DIRTEPOL (Cuzco-Apurímac-Madre de Dios)	4.087	177.971	43,55	1.577.000	386
XI-DIRTEPOL (Arequipa-Moquegua-Tacna-Puno)	7.963	167.154	20,99	2.478.000	311
TOTAL PERU					
			24,88	22.784.000	441

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, la PNE 2015-071

Elaboración: Propia.

viene dada por el insuficiente presupuesto para pagos de viáticos que implican los cambios de colocación del personal policial.

**TASA DE REPOSICIÓN DEL PERSONAL POLICIAL EN LOS ÚLTIMOS OCHO AÑOS
(NO INCLUYE PERSONAL ASIMILADO)**



Las altas incluyen al personal egresado de las escuelas de formación y al personal reincorporado.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
Elaboración: Propia.

4. BAJAS Y ALTAS (TASA DE REPOSICIÓN)

Del cuadro adjunto se desprende que el número de personas que ha dejado de pertenecer a la Policía Nacional, por lo menos en los últimos ocho años (20.127), es casi el doble de las que se han incorporado a ella (10.883) incluyendo egresos de las escuelas de formación y reincorporaciones.

Las estadísticas recogidas muestran que se trata de una tendencia sostenida en los últimos ocho años, sin embargo las diferencias en el número han sido variadas, entre otras razones porque las escuelas de formación estuvieron cerradas durante los últimos años del gobierno de Fujimori. Quitando estos picos puede decirse que existe una disminución sostenida de cerca de 350

efectivos anuales, sin embargo, como contrapartida la población peruana crece sostenidamente año a año, y con ella, la percepción de inseguridad ciudadana.

Esta circunstancia contribuye a que la percepción tanto de la eficiencia de los servicios, como de la presencia de la Policía en las calles está disminuyendo paulatinamente entre la ciudadanía.

5. CONCLUSIONES

Una primera conclusión que llama poderosamente la atención es que alrededor del 18% del total de efectivos de la Policía Nacional está constituido por personal asimilado (profesionales y técnicos que no efectúan funciones policiales). El análisis comparado de otras organizaciones tanto públicas como privadas determinan que este porcentaje resulta excesivo, más aún teniendo en cuenta los crecientes niveles de inseguridad que vive la población peruana.

La explicación de esta distorsión estaría en el hecho de que la institución no cuenta con un cuadro de requerimiento de personal técnicamente confeccionado, habiéndose producido en el tiempo un número de ingresos que no obedecía a las necesidades institucionales.

El prolongado periodo de cambio que vive la Policía Nacional desde su unificación en 1988, no ha logrado definir con claridad la razón de ser de la institución y por lo tanto los requerimientos de personal se han diversificado de tal manera que se pretende cubrir necesidades institucionales de consultoría externa asimilando profesionales y técnicos con conocimientos especializados.

Esta situación aparentemente incrementa el número de policías, pero en realidad, lo que hace es disminuir el número real de efectivos dedicados a cumplir la labor policial.

El estudio de la situación del personal netamente policial (descontando los asimilados) arroja como resultado una pirámide institucional totalmente distorsionada que no responde a la realidad de una organización jerarquizada. Para el caso de los oficiales la explicación estaría centrada en el cuello de

botella que se origina para ascender del grado de capitán a mayor, además de una inadecuada política de renovación de cuadros. En el caso de los suboficiales, la creencia de que el ascenso constituye la única forma de premiarlos económicamente ha dado origen a esta situación.

Una de las consecuencias evidentes de lo antes descrito es la “devaluación” de los grados que origina que funciones que deben ser realizadas por oficiales o suboficiales de grados inferiores estén siendo asumidas por oficiales o suboficiales de grados superiores.

Para un país con cerca de 26 millones de habitantes y una extensión geográfica de 1.285.215 Km², aun sin tener en cuenta el problema delincriminal y político social, los 20.000 policías que brindan seguridad ciudadana diariamente es un número que resulta, a todas luces, insuficiente.

El problema se ahonda cuando la asignación de efectivos policiales a determinadas áreas geográficas, y dentro de ellas a puestos definidos, no se hace con un criterio técnico definido.

En términos generales podemos decir que, aun sin intencionalidad, se sigue la política de destinar una mayor cantidad de recursos humanos a aquellas zonas del país socio-económicamente más importantes, contribuyendo, de esta forma, a hacer más notoria las desigualdades sociales.

Es preocupante la tendencia ya definida de que la cantidad total de efectivos policiales va disminuyendo año a año ante la carencia de una política de reposición del personal que deja la institución por diversos motivos. Esto sin haber analizado en profundidad el tema de las reincorporaciones dispuestas por el Poder Judicial que, muchas veces por tecnicismos jurídicos dispone la reincorporación de personal de dudosa moralidad.

Urge pues diseñar y poner en práctica medidas que permitan revertir el progresivo déficit de personal y además dotar a las personas que actualmente componen la Policía Nacional de mayores herramientas tecnológicas que le permitan superar esta grave situación.

Conclusiones generales

1. En los últimos años, las instituciones públicas en general y la Policía Nacional, en particular, han venido adoleciendo de dos problemas básicos: carencia de recursos de todo tipo y falta de credibilidad, y confianza por parte de la población.

A partir de la unificación de las instituciones que constituían las Fuerzas Policiales (Guardia Civil, Policía de Investigaciones y Guardia Republicana) ocurrida en 1988 hasta el día de hoy, la Policía Nacional se ha visto inmersa en numerosos procesos de cambio (reformas, reorganizaciones, reestructuraciones, etcétera) que han originado incertidumbre y desconcierto al no haber logrado un consenso acerca de su razón de ser y el tipo de institución que la sociedad peruana requiere. Alguno de estos procesos tuvieron carácter eminentemente político, otros netamente institucionales pero todos ellos con la característica común de una visión parcial e interesada de lo que se quería alcanzar.

En octubre del 2001, se inició el último intento de transformación institucional, hoy en marcha, con la particularidad de que en él se trataron de incorporar la visión política, la visión institucional y la visión de los usuarios del servicio policial. Este último esfuerzo consideró desde el principio que ningún cambio sería posible si no se modificaban las actitudes y comportamientos de las personas que forman parte de la Policía Nacional.

Compartimos el espíritu de quienes iniciaron este intento en el sentido que siendo los recursos económicos y materiales importantes para emprender cualquier cambio; resulta fundamental en primer lugar conocer en profundidad y administrar con criterios técnicos el principal recurso con que cuenta la institución: es decir, su recurso humano. Es por ello, que el presente trabajo pretende contribuir a señalar los aspectos mínimos más importantes que se deben sistematizar y analizar para realizar una gestión eficiente.

En ese sentido, estamos en condiciones de afirmar que la Policía Nacional no cuenta aún con un sistema técnico y confiable de recogida, almacenamiento, tratamiento y análisis de información relativa a su personal que le permita diseñar objetivos, estrategias y políticas de gestión en este campo.

2. Si tenemos en cuenta que por el tipo de institución la Policía Nacional tiene a su cargo no sólo los procesos de selección y reclutamiento de sus futuros miembros, sino que además tiene un sistema educativo propio. Esto constituye una fortaleza que adecuadamente explotada puede contribuir sustancialmente a alcanzar una nueva institución que satisfaga las expectativas y requerimientos de un nuevo mundo globalizado.

Cabe destacar que el no tener aún definida la misión y funciones básicas institucionales, ni un cuadro de asignación de personal; el número de vacantes y el perfil de los postulantes por seleccionar es totalmente errático. Como factor contributivo a esta deficiencia se añade el desprestigio social de la profesión de Policía que no genera un ambiente propicio para que personas potencialmente valiosas se animen a ingresar a sus filas.

Adicionalmente, las diferencias detectadas entre los estratos socioeconómicos, la educación previa, las costumbres y los valores que traen los futuros policías no están siendo debidamente analizados ni tomados en cuenta al momento de diseñar los currículos formativos que conduzcan a homogeneizar, en términos de cultura organizacional, al policía que egresa de las escuelas de formación.

Un aspecto preocupante es el hecho de que buena parte del personal en formación sólo considera a la institución como un trampolín para acce-

der a otra carrera profesional o simplemente como un medio para satisfacer sus necesidades económicas mínimas.

En todo caso los perfiles del futuro policía deben conjugar, de manera realista, lo que buscamos, lo que tenemos, lo que necesitamos y lo que podemos captar, teniendo con consideración además los bajos niveles remunerativos que ofrece la institución.

3. No está institucionalizada como política el tomar en cuenta las circunstancias personales de cada uno de los integrantes de la Policía Nacional, al momento de gestionar los recursos humanos.

Sólo determinados responsables, por iniciativa propia, toman en cuenta las necesidades humanas de los policías. Esta diversidad de criterios ocasiona, por un lado desmotivación en el personal; y por el otro la consideración de algunos responsables como "jefes protectores" o "jefes humanistas" en contraposición a "jefes rígidos".

En cuanto al estado civil y número de hijos del personal policial, en apariencia, estamos frente a una situación de planificación familiar racional. Sin embargo, de las entrevistas y reuniones personales sostenidas con policías se desprende que un significativo número de ellos mantiene relaciones de convivencia con más de una pareja y tienen otros hijos, además de los "oficialmente" registrados. Es conveniente realizar un censo al interior de la Policía a fin de contar con datos fidedignos y actualizados que contribuyan a diseñar mejores políticas de gestión.

Otro dato relevante es el bajísimo porcentaje de policías que tiene registrado su domicilio. Como resulta obvio, esta situación complica la toma de decisiones por parte de los administradores al no disponer de la información que evite largos desplazamientos y proporcione bienestar a la familia policial.

Un factor gravitante que incide en el desempeño laboral es el remunerativo. Cualquier trabajador siempre estará más dispuesto para el trabajo si tiene sus necesidades básicas cubiertas; que no es el caso de los policías, sobre todo, en los grados más bajos.

Como sabemos, una de las características de la eficiente gestión de recursos humanos es premiar la productividad y el desarrollo personal

mediante diferenciaciones salariales que sirvan como factor de motivación. En la Policía Nacional no se aplica este principio y todos los que ostentan un grado perciben una misma remuneración sea cual sea su rendimiento. Este es otro de los temas que debe ser analizado en profundidad, pues tiene incidencia directa en la calidad de los servicios.

Se debe afrontar el problema remunerativo de los policías desde el punto de vista de la inversión y no del gasto como se ha venido haciendo hasta hoy. Un policía desmotivado o sin sus necesidades básicas mínimamente cubiertas presta servicios deficientes. Esto a la vez genera una serie de costos sociales y económicos que se traducen en el deterioro del bienestar general y, por ende, de la imagen institucional generando, así, un círculo vicioso que dificulta obtener un incremento de haberes.

A pesar de los avances logrados por el proceso de modernización policial traducidos en un incremento de la aceptación ciudadana ante los esfuerzos institucionales por mejorar, si no van acompañados de resultados tangibles en la mejora de la calidad y eficiencia de los servicios ofertados corren el riesgo de crear mayor desconfianza y deslegitimación social.

4. Los años de permanencia en el grado, además de la edad media del personal en cada jerarquía ponen en evidencia la planificación y aplicación de una línea de carrera que sirva de motivación y estímulo para la superación permanente de cada persona que integra una organización.

Las felicitaciones y calificaciones anuales que se otorgan al personal policial están marcadas por la subjetividad y la discrecionalidad no siendo, en la actualidad, un instrumento válido a tener en cuenta para las promociones internas.

En el caso de la Policía Nacional, existen una serie de instrumentos normativos dispersos, incoherentes y, en algunos casos contradictorios que regulan el plan de carrera del personal. Resulta, a todas luces necesaria la elaboración, discusión y aplicación de un plan de carrera que permita a sus miembros planificar su futuro profesional.

Un dato importante es el bajo número de policías que han cursado estudios superiores. Este aparente desinterés podría explicarse por las siguientes causas:

- Poco interés del policía debido a su preocupación por obtener ingresos adicionales dado su bajo sueldo o falta de expectativas de superación profesional.
- Pocas o nulas facilidades que brinda la institución para que su personal pueda cursar estudios superiores en forma paralela a su función institucional.
- Inadecuada política de asignación de cargos que no toma en cuenta los estudios y conocimientos del personal que los posee.

El aspecto disciplinario y judicial que regula la vida profesional del policía también se encuentra marcado por la discrecionalidad y el inadecuado encuadramiento en el ámbito militar. El problema disciplinario debe ser superado con la nueva Ley de Régimen Disciplinario de la PNP. Además el sometimiento a la justicia militar requiere una reforma constitucional propuesta por la Comisión de Modernización de la Policía Nacional para que los policías sean juzgados por el fuero común cuando se vean inmersos en la comisión de delitos o faltas contempladas en el Código Penal, debido fundamentalmente, a la naturaleza de la función que realizan.

5. En el buen funcionamiento del sistema de seguridad ciudadana influye la cantidad de recursos humanos que lo componen. En el caso específico de la Policía Nacional, su número de efectivos nos da una idea de su capacidad para atender las demandas de la población y satisfacer sus necesidades de seguridad y tranquilidad.

A grandes rasgos podemos decir que mientras menos policías por habitantes, menor posibilidad de ofrecer servicios eficientes en términos de disposición y competencia, sin contar con que cada uno de ellos tendrá mayor carga de trabajo.

Como se desprende del estudio, el número de policías disminuye sostenidamente a lo largo del tiempo, mientras que la población evoluciona en sentido contrario.

Aunque no estamos en condiciones de afirmar categóricamente el déficit de efectivos policiales, menos aún el número ideal de ellos, sin diseñar y aplicar adecuadas políticas de distribución de personal basadas en criterios técnicos, sí podemos presentar esta preocupante tendencia a su disminución progresiva.

Otro elemento de análisis es ver, en general, cómo se distribuyen los policías por áreas funcionales –especialidades– y áreas geográficas, aunque sólo sea tomando como referencia la extensión geográfica y la densidad poblacional de nuestro país. Esto no es un indicador directo, pero contando con otro tipo de información referida a los criterios seguidos para planificar y ejecutar servicios, podríamos estar en condiciones de señalar su influencia en el producto final brindado a la sociedad.

A priori podemos señalar que en este campo tampoco se encuentran patrones racionales de asignación de personal, constituyendo una debilidad que debe superarse.

Contar con información histórica en este campo permitirá analizar con más detalle las consecuencias de la aplicación del sistema actual a nivel del personal, de la institución y de la evolución de los índices delictivos en cada zona o área funcional.

Hay que señalar el riesgo de incrementar el número de policías a discreción, sin haber determinado antes una política clara y coherente de asignación. El problema podría agravarse al originar una selección y reclutamiento de menor calidad lo que a la postre incidirá en el tipo de servicio que se preste.

Finalmente queremos reiterar que el presente trabajo constituye una primera aproximación a la realidad de la gestión de los recursos humanos en la Policía Nacional, que esperamos despierte el interés de especialistas en el tema y de los responsables de la institución, para mejorar las técnicas y procedimientos que se vienen aplicando en este campo.