



**“IMPULSO DE LA MERITOCRACIA EN LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, A TRAVÉS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por  
Sr. Renán Franklin Galindo Peralta  
Sr. Luis Armando Pajuelo Flores**

**Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano**

**[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)**

**2021**

El presente trabajo de investigación lo dedicamos a nuestra familia (padres, esposa e hijos) por estar siempre presentes y a todas las personas que nos han apoyado y han permitido que el trabajo se realice con éxito. Asimismo, con gratitud a nuestra Policía Nacional del Perú y todos aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación parte de la necesidad de contar con una evaluación del desempeño objetiva y precisa en los ascensos de la Policía Nacional del Perú (PNP), teniendo en cuenta la meritocracia y dejar de lado los aspectos subjetivos que contiene la actual evaluación del desempeño.

Para cumplir con el objetivo de presentar una propuesta de evaluación del desempeño de los miembros de la PNP, se ha considerado la clasificación de los ascensos que establece el modificado artículo 43° del Decreto Legislativo N° 1149, referido al ascenso por concurso para los Oficiales de Armas y de Servicios hasta el grado de Coronel y a los Suboficiales de Armas y de Servicios hasta el grado de Suboficial Superior. Se parte del análisis del sistema de evaluación de desempeño en el régimen policial y se proponen criterios y un instrumento para su mejora.

Para tal efecto en una primera etapa se entrevistaron a 5 oficiales y 10 sub oficiales de la PNP, respecto a la evaluación por desempeño en la Institución. En una segunda etapa de la investigación se encuestaron con 14 preguntas a 163 suboficiales y 17 oficiales de varios rangos. Los resultados indican que hay una crítica al actual sistema de evaluación al desempeño. En base a ello, proponemos nuevos criterios de evaluación, lo cuales deben ser calificados con otros factores que se vienen evaluando en la Policía Nacional. De los cuatro factores de evaluación para el ascenso (desempeño profesional, formación académica, moral y disciplina, y experiencia para el servicio), el desempeño solo forma parte del 30% de los factores de evaluación. Los factores de evaluación representan a su vez el 70% del promedio final; el 30% lo constituye la prueba de conocimientos. Formulamos la reglamentación e implementación de un Sistema Integral de Evaluación de Desempeño, sustentado en la meritocracia, elevando el peso específico de la evaluación de desempeño con criterios vinculados a los objetivos misionales de la PNP.

La estructura del presente trabajo de investigación se ha organizado en siete capítulos: La introducción se presenta en el capítulo I; el problema de investigación en el capítulo II; el marco teórico en el capítulo III. En el cuarto capítulo se describe el Entorno Nacional e Internacional respecto del Modelo de Gestión de Procesos y Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos, En el quinto capítulo, la Metodología a emplear; en el sexto capítulo, se analiza el actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales y suboficiales de la PNP a partir de los resultados del trabajo de investigación realizado en campo. En el capítulo VII, se propone una serie de lineamientos para un modelo de evaluación objetiva del desempeño basado en la meritocracia y, finalmente, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, bibliografía y anexos.

## ÍNDICE

<b>Portada</b> .....	i
<b>Dedicatoria</b> .....	ii
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iii
<b>Índice</b> .....	iv
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
1. Definición del problema.....	3
2. Estructuración del problema.....	5
2.1 Problema de investigación.....	5
2.2 Preguntas de investigación .....	5
2.3 Objetivos .....	6
2.3.1 Objetivo general.....	6
2.3.2 Objetivos específicos .....	6
2.4 Justificación.....	6
2.5 Alcances y limitaciones.....	8
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO. CRITERIOS ESTABLECIDOS POR EL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL</b> .....	10
3.1 Marco Conceptual.....	10
3.1.1 Gestión de Recursos Humanos .....	10
3.1.2 Meritocracia.....	11
3.1.3 Evaluación de Desempeño.....	12
3.2 Marco Normativo .....	13
3.2.1 Constitución Política del Perú, y Decreto Legislativo 1149.....	12
3.2.2. Ley 30057 Ley del Servicio Civil.....	15
3.2.3 Decreto Supremo 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública .....	16
3.2.4 Reglamento del Decreto Legislativo 1149, aprobado por el Decreto Supremo N° 016- 2013-IN.....	16
3.2.5 Decreto Supremo 004-2021-IN.....	17
3.2.6 Decreto Legislativo 1267.....	18

3.2.7 Decreto Supremo 026-2017-IN.....	19
3.3. Sentencia del Tribunal Constitucional en materia de reincorporación, otorgamiento De beneficios y ascenso a los miembros de la PNP.....	19
<b>CAPÍTULO IV. ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL RESPECTO A LOS MODELOS DE GESTIÓN, PROCESOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>23</b>
4.1 Entorno nacional.....	23
4.2 Entorno internacional.....	25
<b>CAPÍTULO V. METODOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>
5.1 Diseño de la investigación.....	28
5.2 Población de estudio.....	29
5.3 Muestra.....	29
5.4 Recolección de datos.....	29
5.5 Investigación Documental.....	30
<b>CAPÍTULO VI. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ACTUAL NORMATIVA.....</b>	<b>31</b>
6.1 Diagnóstico del actual modelo.....	31
6.2 Percepción de los Oficiales y Sub Oficiales sobre la evaluación de desempeño.....	36
6.2.1 Variabilidad en las Normas y Parámetros del proceso de evaluación.....	37
6.2.2 La Valoración del Desempeño profesional dentro del procesos de ascenso.....	39
6.2.3 Subjetividad y Discreción.....	41
6.3 Análisis del actual Instrumento de Evaluación.....	41
<b>CAPÍTULO VII. LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA POLICÍA NACIONAL COMO INSTRUMENTO DE MEJORA CONTINUA.....</b>	<b>46</b>
7.1 Objetivos de la evaluación del desempeño en la Policía Nacional.....	46
7.2 Reglamentación y alineamiento de la evaluación de desempeño a la misión de la Policía Nacional.....	47
7.3 Alineamiento de la Evaluación de Desempeño a la Misión Institucional y Objetivos de la PNP.....	48
7.4 Hacia una Evaluación de Desempeño razonable y Objetivo en la PNP.....	50
7.5 Propuesta de la Metodología de la Evaluación.....	52

7.6 Instrumento propuesto.....	53
7.7 Viabilidad de la Propuesta .....	57
7.8 Cronograma de Implementación .....	58
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
Conclusiones .....	59
Recomendaciones .....	60
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>
<b>RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>68</b>
<b>NOTAS BIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como premisa que la Policía Nacional del Perú no está cumpliendo satisfactoriamente con la misión constitucional y legal que le corresponde. Ello obedece a una serie de factores, entre ellos la inadecuada gestión de recursos humanos que nace de la deficiente y poca clara evaluación del desempeño policial que ha originado el debilitamiento de una línea de carrera que debiera estar basado en criterios objetivos y razonables, vinculados a su misión institucional. Otro elemento es la débil identificación de la ciudadanía con la institución policial al no establecerse políticas participativas entre comunidad y PNP en la que se tome en cuenta indicadores de desempeño medibles por la sociedad civil.

Los procedimientos de ascenso y cese por la causal de renovación de cuadros no obedecen a procesos basados en criterios razonables y objetivos, lo que impide el fortalecimiento de una línea de carrera en la institución que resulte coherente con la misión institucional. La implementación y tránsito en la línea de carrera policial debe estar sustentada fundamentalmente en la meritocracia que debe entenderse, para efectos de la presente investigación, en un conjunto de parámetros objetivos y cuya razonabilidad deviene de su coherencia con la misión institucional. Es decir, se propone un concepto relacional de meritocracia, cuya validez deriva únicamente de su carácter instrumental en el cumplimiento de los fines institucionales.

En coherencia con este diagnóstico, lo central de la presente investigación es nuestra postulación que los criterios que se deben tomar en cuenta para evaluar el desempeño de los miembros de la Policía Nacional del Perú deben ser precisos y objetivos, de manera que contribuyan a consolidar una línea de carrera fundamentada en la meritocracia.

En primer lugar, la propuesta plantea que se reglamente la evaluación de desempeño conforme lo establece el Decreto Legislativo N.º 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP (Presidencia de la República 2012), y se derogue el Reglamento de Apreciación y Calificación de oficiales de la Policía Nacional del Perú por Resolución Ministerial 0213-89-IN/DM, que regula el desfasado mecanismo de evaluación de desempeño a través de una hoja anual de calificación, expedido hace más de 30 años y en un contexto distinto al que tiene la Policía Nacional actualmente. Ello brindaría seguridad jurídica a la institución policial y sus miembros; así como jerarquía legal e importancia institucional a la evaluación de desempeño, estableciéndose un instrumento moderno de evaluación.

El actual instrumento de evaluación se caracteriza por ser eminentemente subjetivo, mecánico, con demasiados criterios que hacen que el evaluador llene el formulario en forma mecánica, al azar y sólo con la finalidad de cumplir con requisito formal. Los autores de la presente investigación plantean un instrumento de evaluación de desempeño con criterios objetivos y precisos, alineados a la misión de la Policía Nacional para contribuir a consolidar una carrera policial fundamentada en la meritocracia.

## CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1. Definición del problema

Mediante Ley N.º 24949 (Congreso de la República 1988) se unificó a la Policía Nacional del Perú (PNP) en una sola Institución policial. Los objetivos que se buscaron alcanzar con esta unificación fue el mejor uso de los recursos humanos, económicos y logísticos existentes, solucionar los conflictos originados por superposición de funciones y, sobre todo, ofrecer un mejor servicio a la sociedad.

Desde entonces, a pesar de existir un marco legal y normativo que rige la organización y el funcionamiento de la PNP, no existe una reglamentación con jerarquía legal suficiente para regular la evaluación del desempeño policial que establece la propia Ley, por una falta de voluntad política para su implementación. Por el contrario, la PNP ha ido experimentando diversas modificaciones en sus criterios de evaluación para el ascenso al grado inmediato superior, modificando anualmente las condiciones a nivel de Directivas<sup>1</sup> a cargo de una Junta o Comisión designada para llevar a cabo el proceso anual de ascenso.

Lo anterior se ha visto agravado por la falta de criterios técnicos en las referidas directivas que forman parte de la gestión institucional de la entidad, lo que ha dado lugar a un manejo artesanal y politizado, expresión de la cual es la carencia de procesos serios y sostenidos de evaluación de desempeño que pudieran desembocar en una adecuada sistematización normativa y procesos de mejora en la calidad del servicio policial. Ello, vinculados a los procesos de planeamiento estratégico sectorial en el Marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.

Esta situación ha menoscabado la consolidación de la unificación institucional de la PNP, limitando su desarrollo y profesionalismo; manteniendo una estructura y procesos que no responden de manera eficaz y eficiente a la misión institucional prevista en el marco legal y constitucional vigentes.

Los diferentes gobiernos de turno, a través del Comando Policial del Ministerio del Interior, han llevado a cabo ascensos en los diferentes grados de oficiales superiores sin tomar en cuenta la línea de carrera del personal y sustentados en muchas ocasiones en criterios arbitrarios y subjetivos, lo que ha generado el resquebrajamiento de una cultura meritocrática. El tránsito

---

<sup>1</sup> Como por ejemplo las Directivas N°01-03-2019-COMGEN-PNP-DIRREHUM-B, y N°01-08-2018-COMGEN-PNP-DIRREHUM-B.

dentro de la carrera policial (ingresos, ascensos, ceses por causa de renovación de cargos) debería estar basado exclusivamente en criterios objetivos y precisos, a efectos de evitar pronunciamientos del Tribunal Constitucional y de los jueces constitucionales que dan cuenta de las arbitrariedades cometidas en la PNP en los ceses por renovación de cuadros, ordenando la reincorporación de sus miembros<sup>2</sup>.

En efecto, la objetividad de la evaluación en los procesos de tránsito de la PNP supone reglas claras, con la suficiente jerarquía normativa y con indicadores medibles y objetivos, que otorguen el menor margen de interpretación posible al operador. Una inadecuada estructuración de la carrera policial y la carencia de procesos de evaluación de desempeño objetivos y precisos no pueden ser resueltas con la política del pase a la situación de retiro de oficiales y suboficiales por la causal de renovación de cuadros (ver Tabla 1). Esta política discrecional del Ejecutivo sin respetar procedimientos y finalmente derechos fundamentales ha generado una distorsión en la gestión de la Dirección de Recursos Humanos, por las enmiendas del Poder Judicial al ordenar la reincorporación del personal cesado bajo esta modalidad. Una situación que genera dificultades e ineficiencias en la Organización de la Entidad Policial y el manejo de los recursos humanos para mantener una adecuada estructura jerárquica en la institución, debido a que el personal reincorporado ya no cuenta con ninguna asignación de cargo, pero mantiene el grado otorgado por mandato judicial. Esta reincorporación termina afectando la disciplina y socavando el sentido de pertenencia de cuerpo de oficiales y suboficiales.

Más grave aún, estos ceses y reincorporaciones tienen un efecto indirecto en el desempeño profesional del resto del personal policial, puesto que debilitan la idea del respeto a una carrera profesional y técnica basada exclusivamente en la meritocracia y en los procedimientos de evaluación de la propia institución policial (Tabla 2).

**Tabla 1. Personal de oficiales y suboficiales PNP que pasaron al retiro por la causal de renovación de cuadros, años 2013-2018**

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totales
Oficiales	202	554	114	303	870	547	2.590
Suboficiales	0	830	0	80	0	0	910
Subtotales	202	1.384	114	383	870	547	3.500

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PNP (DIRREHUM), 2018  
Elaboración: Propia, 2019.

<sup>2</sup> Al respecto el Tribunal Constitucional mediante Sentencia N° 533/2020 declaró fundada la demanda competencial interpuesta por el Poder Ejecutivo contra el Poder Judicial, quienes venían aplicando los criterios establecidos en la sentencia STS 0090-2004-AA/TC para la reincorporación del personal policial cesado por decisiones arbitrarias. A pesar de ello, el Tribunal Constitucional ratifica la aplicación de las reglas establecidas de la STC 0090-2004-AA/TC.

**Tabla 2. Oficiales PNP reincorporados entre 2017 y junio 2018 por mandato judicial**

Grado	Año		Subtotales
	2017	2018	
Teniente General	0	1	1
General	6	6	12
General Servicios	0	1	1
Coronel	46	21	67
Coronel Servicios	3	3	6
Comandante	72	52	124
Comandante Servicios	2	0	2
Mayor	64	43	107
Mayor Servicios	0	1	1
Capitán	5	6	11
Teniente	2	0	2
Alférez	0	1	1
<b>Totales</b>	<b>200</b>	<b>135</b>	<b>335</b>

Fuente: DIRREHUM, 2018.

## **2. Estructuración del problema**

### **2.1 Problema de investigación**

En los últimos años, la falta de procesos y herramientas objetivas y razonables en la gestión de recursos humanos en la Policía Nacional del Perú ha originado el debilitamiento de la línea de carrera en la institución, cuya consecuencia más evidente es la estructuración inadecuada del personal de la Entidad, caracterizada por un incremento innecesario de los mandos medios y superiores (a cargo de los procesos estratégicos y de soporte) a contrapartida de la reducción porcentual de los cuadros operativos encargados de los procesos misionales que justifican la existencia de la institución.

Asimismo, la falta de procesos y herramientas objetivas y razonables en los procesos de evaluación para los Oficiales hasta el grado de Coronel y Suboficiales, origina el debilitamiento de la cultura meritocrática al interior de la PNP, cuya consecuencia es que no se cuenten con suficientes perfiles capaces de responder de manera efectiva al cumplimiento de la misión institucional.

### **2.2 Preguntas de investigación**

#### **General**

¿Qué criterios e indicadores se deben tomar en cuenta para evaluar el desempeño de los Oficiales hasta el grado de Coronel y los Suboficiales de la Policía Nacional del Perú, de manera que contribuya a consolidar una línea de carrera fundamentada en la meritocracia?

## **Específicas**

- a. ¿Qué criterios deben ser modificados del actual modelo de evaluación del desempeño de Oficiales hasta el grado de coronel y los Suboficiales de la Policía Nacional del Perú, de manera que contribuya a consolidar una línea de carrera fundamentada en la meritocracia?
  
- b. ¿Cuáles son los indicadores que se deben tomar en cuenta para una evaluación de desempeño objetiva y medible en la Policía Nacional del Perú, de manera que contribuya a consolidar una línea de carrera fundamentada en la meritocracia?

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo general**

Proponer criterios e indicadores que se deben tomar en cuenta para evaluar el desempeño de Oficiales hasta el grado de Coronel y los Suboficiales de la Policía Nacional del Perú, de manera que contribuya a consolidar una línea de carrera policial fundamentada en la meritocracia, evaluada en referencia a su misión institucional.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- a. Evaluar los criterios del actual modelo de evaluación del desempeño, de manera que contribuya a consolidar una línea de carrera fundamentada en la meritocracia.
  
- b. Establecer criterios de evaluación permanente e indicadores de evaluación anual que se deben tomar en cuenta para que se evalúen el desempeño de Oficiales hasta el grado de Coronel y los Suboficiales de la Policía Nacional del Perú, de manera que contribuya a consolidar una línea de carrera fundamentada en la meritocracia.

## **2.4 Justificación**

Es un consenso social y político que la situación de inseguridad ciudadana que afecta al país es uno de los problemas más álgidos y relevantes que amenazan el respeto de los derechos fundamentales de la población y, por tanto, pone en cuestión la vigencia de una cultura democrática en el Perú. Así los reportes de la Defensoría del Pueblo (Defensoría del Pueblo 2004a, 2004b)<sup>3</sup>, como diversos reportes de las organizaciones de la sociedad civil (Instituto de Defensa Legal, 2008), observatorios, dan cuenta del incesante incremento de los delitos contra el patrimonio en sus diferentes modalidades y el incremento alarmante de bandas y organizaciones

---

<sup>3</sup> A propósito de los informes 81 y 132 sobre seguridad ciudadana.

criminales que incurren en delitos de sicariato, secuestro, extorsión, etc, que afecta a la ciudadanía de todos los estratos sociales, convirtiéndose al Perú en un país inseguro para vivir. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021), se indica que “En el último semestre noviembre 2020 – abril 2021, a nivel nacional urbano, se observa que el hecho delictivo que más afecta a la población de 15 y más años de edad es el robo de dinero, cartera, celular, donde 9 de cada 100 habitantes son víctimas de este hecho. Asimismo, el segundo hecho delictivo que más afecta a la población de 15 y más años de edad es el intento de robo de dinero, cartera, celular, donde 4 de cada 100 habitantes son víctimas de este hecho”. Para el observatorio Lima Como Vamos (2019) en Lima Metropolitana el 82.2% de los habitantes han señalado a la inseguridad ciudadana como el principal problema que afectan la calidad de vida en la ciudad.

En este contexto, corresponde a la Policía Nacional del Perú velar por el orden interno, siendo importante su profesionalización e innovación, para que los mejores cuadros de la Institución estén liderando la lucha contra la violencia. No obstante, una de las principales causales que explicarían una falta de performance institucional de la PNP es la inexistencia de una línea de carrera fundada en la meritocracia, que responda a criterios objetivos aplicados en los procesos de tránsito al interior de esta carrera, como es el caso de las evaluaciones de desempeño en los procesos de ascenso. En ese sentido, resulta fundamental identificar y analizar las causales que impedirían la consolidación de una cultura meritocrática en la institución, para, luego, proponer criterios de evaluación permanente e indicadores anuales de evaluación que permitirían superar esta situación.

Adicionalmente, los autores del presente documento consideran que el desarrollo de la actual investigación se amerita por una serie de motivaciones de utilidad práctica y relevancia social:

- **Conveniencia.** Sirve para identificar fallas en el actual modelo de evaluación de desempeño de la PNP (más que un modelo, la PNP tiene un instrumento de evaluación inapropiado e ineficaz) que terminan afectando la promoción de los cuadros con los mejores méritos profesionales en la línea de carrera policial.
- **Relevancia social.** Es necesario impulsar la meritocracia en todo el aparato del Estado Peruano y, en este caso específico, en una institución como la PNP, que resulta fundamental en la estructura del Estado. En la motivación del proyecto se encuentra el interés de contribuir a un desarrollo normativo sistemático de la carrera y situación del personal de la PNP que

privilegie la meritocracia, con el consecuente mejor desempeño en su función policial para el mejor servicio al ciudadano.

- **Implicaciones prácticas.** Se pretende aportar nueva información que tenga utilidad en la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, que incorpore criterios e indicadores objetivos y, por tanto, sirva para construir una organización con el mejor personal en puestos con perfiles estrictamente técnicos.
- **Valor teórico.** El valor teórico de la presente investigación radica en la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño alineado a los objetivos y responsabilidades institucionales, en la que el concepto de meritocracia tiene un carácter relacional, que necesariamente debe ser configurado en relación con los procesos misionales de la entidad.
- **Utilidad metodológica.** Si bien se han usado técnicas clásicas de recolección de datos, el empleo de forma complementaria del análisis documental y de las entrevistas puede ayudar, en el futuro, a desarrollar nuevos instrumentos de investigación sobre la evaluación del desempeño de otros funcionarios públicos en otras ramas del Estado.

## 2.5 Alcances y limitaciones

El planteamiento de la pregunta de investigación lleva a diseñar un estudio con un alcance eminentemente descriptivo y parcialmente con un componente explicativo, en la medida que el análisis de los hallazgos permita generar una fundamentada conclusión de las condiciones de la realidad que influyen sobre el problema de investigación: ¿hay una evaluación objetiva y precisa en la PNP que promueva la promoción de los mejores elementos por sus méritos?

El estudio de los métodos de evaluación de desempeño al interior de la PNP implica una etapa descriptiva, porque se procede a revisar, caracterizar y clasificar los elementos constitutivos de un proceso regular e institucionalizado, elementos tanto de naturaleza normativa (leyes, reglamentos, directivas que rigen el proceso), como de naturaleza ejecutiva (como se aplican en la práctica las normas dictadas al momento de evaluar).

Finalmente, el desarrollo de la presente investigación se realizó con un plan de trabajo que comprendió los siguientes tipos de limitaciones:

- Se trate de un enfoque cualitativo, el presente estudio no podría alcanzar una muestra representativa con propósito de inferencia y generalización debido al gran tamaño y dispersión de la población de estudio.
- La temporalidad del estudio comprende las interpretaciones y significados que los sujetos tienen sobre el problema de investigación en base a las condiciones actuales de la evaluación de desempeño y ascensos durante los últimos años (básicamente, el período posterior a la implementación de la Ley N.º 1149, desde el 2013 en adelante).
- La propuesta solo puede estar referida a un instrumento de evaluación tomando en cuenta la normativa y algunos indicadores tomados de experiencias en otros países, la literatura y del aporte del Tribunal Constitucional, como máximo intérprete de la Constitución Política, por cuanto un sistema de evaluación de desempeño supone la implementación integral en donde se verifique un proceso de debate, capacitación, internalización e implementación del sistema.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO. CRITERIOS ESTABLECIDOS POR EL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL**

### **3.1 Marco conceptual**

#### **3.1.1 Gestión de Recursos Humanos**

El concepto de gestión de Recursos Humanos en el sector público ha cobrado relevancia al ser equiparado al tratamiento que este tiene en el sector privado, porque busca igualmente mejorar la eficiencia del capital humano según sus capacidades y competencias, ubicando al individuo adecuadamente dentro de la organización en armonía con los objetivos formulados por la empresa. La gestión de los recursos humanos es uno de los elementos esenciales del trabajo de cualquier Directivo (Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, 2016), y los problemas que puede existir en una organización puede ser la consecuencia directa de una deficiente gestión en los recursos humanos. Para Grueso (2017), la gestión de recursos humanos en el sector privado ya supera lo organizacional e inclusive incursiona en lo interorganizacional debido a la internalización de la economía y la globalización.

Lo que se pretende rescatar en el concepto de gestión de Recursos Humanos es el valor organizacional de lo público y su relación con los ciudadanos, en donde las personas que trabajan en la administración pública, sin negar la eficiencia y la competitividad, desarrollan valores vinculados al servicio de la sociedad<sup>4</sup>. En la gestión de Recursos Humanos cobra importancia la Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos de una Entidad sea privada o pública, referido al crecimiento de los individuos dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar más y mejor, así como desempeñar puestos con mayores responsabilidades. (Puchol, 2016).

Bajo este contexto el policía está inmerso dentro de una organización y asume responsabilidades dentro de un entorno. El entorno en el ámbito de los Recursos Humanos, está compuesto por todos los elementos sociales, políticos, económicos, axiológicos, religiosos, etc. (Puchol, 2016); siendo el recurso humano, tal como sucede en las empresas, quienes trabajan para servir a ese entorno respondiendo con la elaboración bienes o prestación de servicios (Puchol, 2016). La organización pública, como la PNP responde con servicios al ciudadano, en este caso el servicio de garantizar el orden público y la seguridad ciudadana.

---

<sup>4</sup> Resulta muy interesante del trabajo de investigación realizado por Rachel Gabel-Shemuely, Gustavo Yamada y Simon Dolan (2013), sobre el estudio y significado de los valores organizacionales en el sector público.

### **3.1.2 Meritocracia**

La meritocracia se define como un sistema de gobierno o gestión basado en el mérito, por lo que las posiciones o cargos directivos dentro de organización se otorgan en función de las virtudes, talento, capacidad, educación, competencias específicas de un individuo para el puesto de trabajo y/o responsabilidad.). Para Dubet (2021), no hay teoría de la justicia moderna sin meritocracia, y por tanto constituye un principio cardinal de la justicia social ligado directamente a la democracia. La igualdad jurídica impuesta por el sistema democrático, produce desigualdades justas y libres porque son los mejores quienes triunfan a través de la meritocracia (Dubet, 2021) y por tanto es legítima y válida.

Pero la libertad que se tiene en un sistema democrático para competir, supone necesariamente una competencia en igualdad de oportunidades (Duque Daza, 2021). No es posible sostener una cultura meritocrática en donde impera la inseguridad jurídica, el favoritismo y el subjetivismo en las competencias para el acceso a un puesto dentro de una organización. Los competidores son iguales ante la ley, pero no hay competidores homogéneos porque se diferencian en sus capacidades. La diferencia según Hayek, citado por Duque Daza (2021), se debe a tres factores: la familia, la herencia y la educación.

La meritocracia permite que lleguen a puestos de dirección los más capaces dentro de una organización, por ello la calidad de país u organización se mide por la calidad de sus dirigentes. Si bien meritocracia es un término no muy usado en el sector privado, la mayoría de las organizaciones modernas privadas se basan fundamentalmente en el criterio de promover a los mejores como parte de la gestión de recursos humanos, por lo que se evalúa a sus integrantes en sus capacidades como por sus resultados; promoviéndose el ascenso de carrera a los trabajadores más eficaces y eficientes para cumplir con las metas de la organización.

La idea de la meritocracia está más extendida en el mundo respecto a la gestión de recursos humanos en el sector público, y en muchos países se ha incorporado esta noción como una política de Estado para evaluar, contratar, promover o descartar servidores públicos. Se pretende que en el proceso de asignación de cargos públicos prevalezcan los méritos académicos y profesionales de los candidatos y no otros factores externos a sus capacidades como la influencia o los contactos políticos.

Duque Daza (2021) nos dice:

En suma: eficiencia y equidad no caben en la misma fórmula. Esta visión de la meritocracia considera a la eficiencia como un factor fundamental y el resultado de la combinación propuesta entre libertad, libre competencia, igualdad de oportunidades y capital humano. (p.162)

### **3.1.3. Evaluación de desempeño**

La Evaluación de Desempeño permite el desarrollo personal y profesional, así como contribuye al mejoramiento de la calidad de vida laboral del trabajador (Matabanchoy-Tulcán, Álvarez-Pabón y Riobamba-Jiménez, 2018). Sin embargo, el propósito de una eficiente evaluación de desempeño es la mejora de la organización, que contribuya con una mayor productividad y liderazgo, para ser más competitiva (Alveiro, 2009). Según Triginé y Gan (2012) la evaluación del desempeño es la valoración sistemática y continua de las características y prestaciones a la organización que demuestra una persona, evaluación que debe realizarse en las mismas condiciones a los otros miembros del equipo. En este aspecto, la calidad del recurso humano es fundamental para el logro de las metas y objetivos de la organización, por lo que nos encontramos frente a un proceso dinámico de evaluación del desempeño en la mejora de procesos y desarrollo de competencias, que involucra una estrategia administrativa de interacciones permanentes (Alveiro, 2009), para el logro de los objetivos institucionales.

En virtud de lo anterior y de la revisión de la literatura, se identifican una variedad de conceptos sobre la finalidad de la evaluación del desempeño dentro de una organización, pero nos quedamos con la proporcionada por Matabanchoy-Tulcán, Álvarez-Pabón y Riobamba-Jiménez (2018):

El objetivo de la ED es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Además, permite apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, elevar el nivel de desempeño mediante la retroalimentación, el reconocimiento de fortalezas, debilidades y la capacitación coherente con la estrategia organizacional. (p. 177).

Por lo tanto, el diseño de un sistema de evaluación de desempeño adecuado a la naturaleza de la organización es fundamental para garantizar el cumplimiento eficaz y eficiente de la misión organizacional y sus objetivos dentro de la sociedad. Ello significa tener claro el papel de la Policía Nacional dentro de un orden democrático y respeto de los derechos fundamentales de la persona humana. Adicionalmente, importante que en el sistema de evaluación de desempeño del policía se contemplen mecanismos de supervisión internos y externos, que contribuyan a la

consolidación de un desempeño policial más transparente, moderno y eficiente para evitar el abuso policial. (Bonilla, 2018).

El talento humano de un miembro de la PNP no se mide por el grado de maximización de su trabajo en términos económicos, sino por el alto grado de desarrollo de sus capacidades dentro y fuera de la institución policial. De allí que se sugiere un proceso de evaluación permanente de desempeño orientada a la calidad en el servicio para conseguir no solo un diagnóstico real de la situación en que se encuentra la Institución Policial, sino se adopten las mejores decisiones en bien de la propia organización. Según Chiavenato (2017), en toda organización es necesario tener una percepción del trabajo del empleado. De allí que la evaluación del desempeño debe estar referida a la evaluación del perfil del puesto en función de los objetivos de la organización. En este sentido, lo que se pretende es estimular, o juzgar el valor, la excelencia o cualidades de la persona. (Chiavenato, 2017).

Tal como veremos más adelante, la legislación de la Policía Nacional del Perú regula la figura evaluación del desempeño policial en el Decreto Legislativo N°1149, y señala que en ello debe tenerse en consideración las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes del miembro policial. De allí la obligatoriedad de cumplir con una evaluación del personal policial con reglas objetivas como requisito para ascender a los policías en función al mérito. Ello se complementa con los principios institucionales de la PNP que obliga a los integrantes a observar y practicar, debiéndose traducir en una actuación policial orientada hacia una permanente optimización de la calidad del servicio policial.

En conclusión, la existencia de un adecuado modelo de gestión supone previamente un sistema eficiente de evaluación de desempeño, inexistente en la PNP. Los beneficios para la institución y para el miembro policial de un adecuado sistema de evaluación se traducen en resultados a la sociedad. Para el policía significa poder tener la seguridad de dirigir y planear su carrera policial de acuerdo a sus méritos, programando en el tiempo su actividad laboral, refrendada por sus resultados cualitativos y cuantitativos (Louffat, 2016).

## **3.2. Marco Normativo**

### **3.2.1 Constitución Política del Perú y Decreto Legislativo N 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú**

La Constitución Política del Perú de 1993 precisa que el Presidente de la República es el Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, estableciendo expresamente en su

artículo 172° que el número de efectivos de la Policía Nacional lo determina anualmente el Poder Ejecutivo. En virtud de ello, las normas de desarrollo constitucional como son la Ley de la Carrera y situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, aprobado por el Decreto Legislativo 1149, y sus modificatorias; la Ley de la Policía Nacional del Perú, aprobada por el Decreto Legislativo 1267 y sus modificatorias; constituyen el bloque de constitucionalidad al regular sus aspectos esenciales como son la organización y funcionamiento de la Policía Nacional, así como los derechos de los miembros o efectivos policiales por mandato de la Constitución. En consecuencia, estas normas son sometidas permanentemente al control constitucional, lo que implica el reconocimiento en primer lugar, de la atribución exclusiva del Poder Ejecutivo para establecer y fijar los cuadros de personal en la institución policial. En segundo lugar, significa que estas decisiones administrativas están sujetas al control constitucional por el Poder Judicial cuando afecten derechos fundamentales y vulneren su propia normativa interna. Al respecto el Tribunal Constitucional en el Expediente N° 0013-2003-CC ha señalado que:

“Las normas del bloque de constitucionalidad son aquellas que se caracterizan por desarrollar y complementar los preceptos constitucionales relativos a los fines, estructura, organización y funcionamiento de los órganos y organismos constitucionales, amén de precisar detalladamente las competencias y deberes funcionales de los titulares de estos, así como los derechos, deberes, cargas públicas y garantías básicas de los ciudadanos”.

Tal como veremos más adelante, los tribunales de justicia se han pronunciado permanentemente por los procesos de reincorporación de cese por causal de renovación de cuadros de miembros de la PNP, así como de otros beneficios solicitados como pretensiones accesorias, cuyas decisiones han sido muy cuestionadas al interior de la Institución policial por intromisión en las competencias exclusivas del Poder Ejecutivo.

El Decreto Legislativo 1149 ha sido modificado por los Decretos Legislativos 1193, 1230, 1242 y la Ley 30686, y reglamentado por el Decreto Supremo 016-2013-IN y su modificatorias, el Decreto Supremo 018-2013-IN y el Decreto Supremo 004-2021-IN. Esta norma legal establece la necesidad de establecer un marco normativo de la carrera y situación del personal policial que pueda «[...] garantizar su ingreso, permanencia, progresión y término, con sistemas de evaluación imparcial, transparente, objetivo y capacitación continua; así como regular su situación policial en función a su clasificación, categoría, jerarquía, grado, empleo y cargo, con el fin de revalorar la función policial para la prestación de servicios policiales de calidad». En esta Ley se precisa

que para el acceso y permanencia en la PNP se debe tener en cuenta el principio de la meritocracia<sup>5</sup>.

Según lo establece la Ley (modificación introducida por el Decreto Legislativo 1242), la progresión en el escalafón policial se determina en base al proceso de evaluación de desempeño, estableciendo el artículo 36° que la evaluación de desempeño «[...] es el procedimiento anual mediante el cual se mide y valora el desenvolvimiento profesional y logros en el ejercicio de las funciones de acuerdo al grado que ostenta y cargo que ocupa, en un periodo determinado»<sup>6</sup>. Nótese la importancia que tiene para el legislador la evaluación del desempeño en la carrera policial contraria a lo que se viene aplicando en la Institución, tal como se podrá apreciar más adelante.

No obstante, la propia normativa establece los procedimientos y criterios para la evaluación del desempeño se regularán con el reglamento respectivo y que la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú tiene la atribución de supervisar la evaluación del desempeño del personal. La reglamentación de la evaluación del desempeño es una tarea que sigue pendiente, no resuelta por los Decretos supremos 013-2016-IN, y 004-2021-IN.

Los procesos de ascenso en el escalafón policial, se regula en los artículos 51°, 52°, 53° y 54°, del modificado Decreto Legislativo 1149, donde se definen los denominados factores de evaluación, la escala de puntaje empleada en la evaluación por cada factor, el coeficiente (peso proporcional) asignado a cada factor para la calificación final, así como el cálculo de la nota final para ascender. Entre los factores de evaluación figura la evaluación propiamente de desempeño o rendimiento profesional junto con los factores de formación académica, experiencia para el servicio policial, moralidad y disciplina. El promedio de estos factores de evaluación se suma con la nota de un examen de conocimiento para determinar la nota final del oficial o suboficial que definirá su permanencia en el cargo, o su ascenso en función a la ubicación en una lista final y al número de vacantes de ascenso establecidas por la institución.

### **3.2.2. Ley 30057, Ley del Servicio Civil**

---

<sup>5</sup> El artículo 4 del Decreto Legislativo 1149 establece los siguientes principios rectores de la carrera y situación de su personal: igualdad, imparcialidad, meritocracia, objetividad y transparencia (Presidencia de la República, 2012).

<sup>6</sup> El artículo 36 del Decreto Legislativo 1149 establece los siguientes objetivos de la evaluación de desempeño: i) Ubicar al personal en el nivel que le corresponda en las Listas de Rendimiento Profesional y Técnico; ii) Aportar indicadores objetivos para los procesos de ascensos, asignación de cargo, otorgamiento de incentivos y evaluación para la permanencia en la institución; iii) Garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas mediante indicadores de desempeño.

Esta Ley promulgada en el año 2013 tiene como finalidad que todas las entidades del Estado Peruano alcancen niveles de eficacia y eficiencia para poder brindar un servicio público de calidad en beneficio de todos los ciudadanos. Con ese objetivo, la Ley del Servicio Civil, introdujo el criterio de meritocracia como método de selección de al menos el 80% de los directivos públicos dejando solo un 20% de cargos con la opción de ser ocupados por los denominados servidores de confianza. (Congreso de la República 2013).

Si bien es cierto que la Policía Nacional del Perú se rige por sus leyes y reglamentos, y muchas entidades del Estado se han excluido de la Ley del Servicio Civil, existen factores y procedimientos que se pueden tomar en cuenta para realizar una observación crítica de la situación actual de los procesos de evaluación al interior de la institución policial, así como para proponerlos como recomendaciones para un mejor desarrollo institucional basado en la meritocracia.

### **3.2.3. Decreto Supremo 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**

Mediante el Decreto 004-2013-PCM se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, como instrumento orientador de la Gestión Pública en el Perú (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013) estableciendo los principios orientadores de la política de modernización, cuya apuesta principal es una gestión pública orientada a resultados. Con esta norma se pretende la profesionalización de la función pública en todos los niveles buscando atraer a personas calificadas en los principales puestos de la administración pública, priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

Esta herramienta norma está asociada a la Resolución Ministerial 1481-2018-IN del 07 de diciembre de 2018, que aprobó los lineamientos para la “Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior”, que entre otros ambiciosos objetivos tiene por finalidad impulsar la medición de indicadores de los Procesos de la PNP con la finalidad de monitorear su desempeño e identificar potenciales mejoras a cargo de la Dirección de Modernización y Desarrollo de la PNP.

### **3.2.4. Reglamento del Decreto Legislativo 1149, aprobado por el Decreto Supremo 016-2013-IN**

El artículo 11° del Reglamento establece cuales son los procesos técnicos de la carrera policial como son inicio de la carrera; capacitación, especialización, actualización y perfeccionamiento; empleo y cargo; evaluación del desempeño; incentivos; ascensos y término de la carrera.

El artículo 45° del Reglamento hace referencia al citado artículo 36° de la Ley sobre evaluación del desempeño, precisando que ésta tiene por finalidad “identificar y reconocer el aporte y compromiso del personal con las metas institucionales”, disponiendo que sea a través de un Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal de la PNP que establezca los procedimientos correspondientes. Una oportunidad perdida por el Ejecutivo de reglamentar adecuadamente con suficiente jerarquía legal un sistema integral de evaluación del desempeño.

El Reglamento establece la necesidad de implementar **factores e indicadores de evaluación** relacionados con las competencias institucionales y las competencias personales para el ejercicio de la función policial. De esta manera para la evaluación del desempeño, según el Reglamento debe existir:

- a) Factores e indicadores de evaluación.
- b) Tres (3) Instrumentos que deberán emplearse en la observación, y evaluación del desempeño del personal, como son: Observación Diaria, Hoja de Evaluación Bimestral y Hoja Anual de Evaluación del Desempeño.
- c) Un aplicativo informático de Observación y Evaluación del Desempeño que contenga los tres instrumentos de evaluación aprobados por un reglamento y publicados en la página web de la Dirección Ejecutiva de Personal.

### **3.2.5. Decreto Supremo 004-2021-IN (modifica el Decreto Supremo N° 016-2013-IN)**

En esta norma, publicada el 12 de junio de 2021, establece ocho (8) criterios técnicos para el pase a la situación de retiro por renovación de cuadros, entre ellos la evaluación técnica del desempeño para Oficiales Generales y Superiores, y la prospectiva en el desarrollo profesional e institucional. La evaluación técnica del desempeño no es otra cosa que la inclusión de técnicas cualitativas y cuantitativas dentro de un sistema de evaluación de desempeño que permita obtener datos fiables (y por tanto objetivos) sobre el rendimiento profesional de un miembro de la Policía Nacional. Por su parte la prospectiva es un concepto asociado al planeamiento estratégico de las organizaciones; no se trata de una “predicción del futuro” sino que visto en su real dimensión la prospectiva según Astigarraga (2016) debe entenderse como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la

actualidad y la movilización de acciones conjuntas y con ello una observación del entorno a largo plazo para la identificación temprana de aspectos y tecnologías que puedan tener un impacto en el futuro (Astigarraga, 2016).

El Decreto Supremo N° 004-2021-IN está en concordancia con el desarrollo de la jurisprudencia constitucional y la reciente Sentencia del Tribunal Constitucional expedida en el Expediente 0002-2018-PCC/TC del 16 de julio de 2020, que ha dispuesto los lineamientos que se debe tener en cuenta para el cese por renovación de cuadros del personal policial.

Es conveniente precisar que esta norma es consecuencia del debate generado en el Congreso de la República por el pase al retiro automático de 13 Generales Oficiales de la PNP (renovación de cuadros de manera excepcional), como consecuencia de la designación del Comandante General de la PNP General César Cervantes Cárdenas, mediante la Resolución Suprema del 24 de noviembre de 2020. Ello significó el pase al retiro automático de 13 Oficiales Generales de más antigüedad según lo establece el artículo 87° numeral 1) del Decreto Legislativo 1149, modificado por el Decreto Legislativo 1242.

El Congreso de la República concluyó en la aprobación del texto sustitutorio del Proyecto de Ley 6730/2020/CR de fecha 01JUL2021, que propone modificar los artículos 7, 8, 10 y 13 del Decreto Legislativo 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú estableciendo criterios técnicos para el pase al retiro por renovación de cuadros, por el cual se buscaba rescatar el principio de legalidad ya que en los últimos cinco años, la institución policial ha sufrido del descabezamiento de sus cuadros de Oficiales Generales más antiguos, quebrantando la línea de carrera, la meritocracia y el honor policial de acuerdo al criterio del gobierno de turno, por la causal Renovación de Cuadros. Dicho proyecto de ley aprobado por el congreso, fue observado por el Poder Ejecutivo, para luego ser derivado a la Comisión de Defensa Nacional Orden Interno, Desarrollo Alternativo y lucha contra las Drogas del Congreso, siendo posteriormente archivado por el Consejo Directivo N°19-2021/2022 -CONSEJO/CR con fecha 17/08/2021, Sin embargo, el Poder Ejecutivo, ha emitido el Decreto Supremo 004-2021-IN, estableciendo los nuevos criterios que se deben tener en cuenta para el pase al retiro por renovación de cuadros.

### **3.2.6. Decreto Legislativo N° 1267**

La actual Ley de la Policía Nacional del Perú fue promulgada por el Poder Ejecutivo el 16 de diciembre de 2016 al amparo de facultades legislativas delegadas por el Congreso de la República,

con el propósito de establecer y normar la estructura, organización, competencias, funciones y atribuciones de la institución<sup>7</sup>.

### **3.2.7. Decreto Supremo N° 026-2017-IN (Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267)**

En esta norma se ha establecido las funciones de la División de Modernización y Desarrollo Institucional encargada de elaborar los mapas de procesos de la Institución, en especial los procesos de mejora continua y gestión de calidad, encargando conducir la evaluación del desempeño del personal a la Dirección de Recursos Humanos de la PNP<sup>8</sup>.

### **3.3. Sentencia del Tribunal Constitucional en materia de reincorporación, otorgamiento de beneficios y ascensos a los miembros de la Policía Nacional del Perú**

En la presente investigación se ha explicado las distorsiones generadas por la falta de un adecuado sistema de evaluación de desempeño en la PNP, por la inexistencia de reglas claras y objetivas para el cese del personal por renovación de cuadros, que derivado en que los afectados recurran al Poder Judicial obteniendo en muchos casos reincorporaciones, beneficios e incluso ascensos.

Con fecha 16 de julio de 2020, Expediente 00002-2018-PCC/TC, Sentencia 533/2020, el Tribunal Constitucional (TC) ha emitido sentencia constitucional estableciendo criterios jurisprudenciales de cumplimiento obligatorio sobre los casos en que corresponde la actuación del Poder Judicial para corregir las decisiones administrativas del Ejecutivo en relación a los ceses por renovación de cuadros. Este pronunciamiento se debe a la demanda competencial formulada por el Ejecutivo, representado por el Procurador Público del Ministerio del Interior, contra el Ministerio de Justicia, cuestionando la actuación de los jueces que mediante resoluciones judiciales han modificado los cuadros de personal ordenando reincorporaciones, ascensos y beneficios, los cuales son facultad

---

<sup>7</sup> En el artículo 25 del capítulo I sobre el Régimen del Personal Policial, Título IV–Regímenes Especiales, se establece que «[...] el personal policial de la PNP está integrado por oficiales de Armas, oficiales de Servicios, suboficiales de Armas, sub oficiales de Servicios, y alumnos de las escuelas de formación profesional policial». Por su parte, el artículo 26 del mismo capítulo señala lo siguiente: «[...] La carrera policial se basa en un conjunto de principios, normas, procesos y condiciones que permiten al personal de la Policía Nacional del Perú acceder de manera sucesiva a cada grado, ocupar cargos, obtener los grados académicos y títulos correspondientes, y además de reconocimientos. El ingreso, carrera y término de la función policial, así como las categorías, jerarquías y grados, se regulan por la Ley de Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú» (Congreso de la República 2016).

<sup>8</sup> En este decreto, en su artículo 66, se establece que la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, como órgano constitutivo de la Secretaría Ejecutiva, es el órgano de apoyo administrativo responsable de conducir y supervisar la administración y gestión del personal policial y civil asignado a los órganos de la Policía Nacional del Perú, de conformidad con los objetivos institucionales y planes de la Institución Policial, los lineamientos dictados por el Ministerio del Interior y las disposiciones del Director General (Comandante General) de la Policía Nacional del Perú, teniendo entre otras funciones: «Conducir, controlar y supervisar los procesos técnicos de inicio de la carrera, altas, licencias, empleo y cargo, evaluación del desempeño, incentivos, ascensos y término de la carrera; así como las acciones de movimiento del personal policial en actividad (asignación, reasignación y destaque) a nivel nacional, en el marco de la normatividad vigente» (el subrayado es de los autores) (Presidencia de la República, 2017).

exclusiva del Ejecutivo. La demandante cuestiona la sentencia del Tribunal Constitucional 0090-2004-AA/TC, que estableció criterios que facultaba a los jueces pronunciarse sobre estos temas, bajo el argumento que la facultad exclusiva del Poder Ejecutivo no significaba que deba afectar un derecho constitucional y al establecer criterios sobre la procedencia de las demandas de reincorporación y otros, los pronunciamientos judiciales posteriores jueces incluidos los del TC estaban entrando en conflicto con el mandato constitucional que tiene el Poder Ejecutivo en forma exclusiva para establecer la asignación de cuadros del personal, pese a que cuando se emitió la Sentencia N° 0090-2003-AA/TC, el contexto era distinto a la actual regulación de pase al retiro por causal de renovación de cuadros.

La defensa del Ministerio de Justicia, a través del Procurador Público, entre otros precisó que “no se puede imputar al Poder Judicial una actuación calificada como contraria a su función de administrar justicia, toda vez que las sentencias aludidas por el demandante se han expedido en el marco del ejercicio de la función jurisdiccional de diversos jueces y órganos colegiados, en mérito a controversias particulares de relevancia jurídica, resueltas según el marco constitucional y legal, ya que no se ha contravenido ni leyes, ni precedentes vinculantes ni en general la jurisprudencia constitucional”.

El TC luego de evaluar la posición de las partes concluyó en lo siguiente:

#### **Respecto al cese del personal por causal de Renovación de Cuadros en la PNP**

- De acuerdo a la Constitución y al ordenamiento jurídico vigente, la renovación de cuadros es una atribución exclusiva y excluyente del Poder Ejecutivo.
- La Sentencia 0090-2004-AA/TC, fue como consecuencia de cambiar la línea jurisprudencial desarrollada hasta ese entonces en materia de pase a retiro de los miembros de las instituciones militares y policiales por renovación de cuadros, utilizando la técnica del *prospective overruling*. Es decir que dicha sentencia no tenía eficacia al caso concreto, sino que esta técnica significaba la variación de la jurisprudencia estableciendo nuevos criterios para que sean conocidos por los órganos involucrados, y éstos puedan adoptar las medidas necesarias para su cumplimiento.
- La renovación de cuadros a través de la modalidad ordinaria o de un proceso regular, constituye una causal de retiro de la PNP, que está estructurada, a su vez, a partir de

causales, procedimientos e impedimentos establecidos en la ley, específicamente en los artículos 86° y 88° del Decreto Legislativo 1149.

- Es cierto que desde la expedición de la Sentencia 0090-2004-AAC/TC, existe una nueva normativa, de índole legal o reglamentario, en materia de pase al retiro por renovación de cuadros que ha recogido incluso la debida motivación de las resoluciones que disponen esta medida. Sin embargo, ello no garantiza que en el terreno práctico, la resolución que disponga el pase a retiro de un miembro de la PNP por dicha causal esté debidamente motivada, como exige la Constitución, en los términos de lo desarrollado en la referida Sentencia 090-2004-AA/TC.
- Por tanto, el TC mantiene los criterios establecidos en la Sentencia 090-2004-AA/TC, en “consonancia con los principios de interdicción de la arbitrariedad, razonabilidad y proporcionalidad, lo que debe ser cumplido por parte del Poder Ejecutivo, cuando se disponga el pase a retiro de un miembro de la PNP por causal de renovación de cuadros, con lealtad a la Constitución”.
- De esta manera, el control judicial del pase al retiro por renovación de cuadros y la consecuente reincorporación de un miembro de la PNP será legítimo si se ha realizado sobre la base de una adecuada y justificada aplicación de las reglas establecidas en la Sentencia 090-2004-AA/TC.

**Sobre cuando procede recurrir a la Acción de Amparo y cuando procede recurrir a la acción contenciosa administrativa por cese por causal de renovación de cuadros**

- El TC precisa que la vía idónea para cuestionar una decisión administrativa por cese por Causal de renovación de cuadros es la acción contenciosa administrativa, de conformidad con lo establecido por el artículo 4.6 del T.U.O. de la Ley 27584, Ley del Procedimiento Contencioso Administrativo, que establece que son impugnables en este proceso las actuaciones administrativas del personal dependiente al servicio de la Administración Pública, y todos y cada uno de los jueces son importar la vía debe asegurar la supremacía constitucional y la vigencia de los derechos fundamentales.
- No obstante, y siguiendo la línea jurisprudencial de la Sentencia N° 02383-2013-AAC/TC, solamente cuando exista criterios de tutela idónea y urgencia fundamental como son: aspectos que no podrían cuestionarse en la vía ordinaria; cuando el TC lo haya

previsto con anterioridad que asuntos deben ventilarse en el amparo y asuntos de suma urgencia. Por ejemplo, cuando sea cierto e inminente el cumplimiento del límite de edad en el grado para el pase al retiro; cuando se acredite problemas de salud.

#### **Sobre los derechos y beneficios solicitados como pretensiones accesorias**

- Los derechos y beneficios inherentes al grado, solamente podrían ser estimadas, sin menoscabar inconstitucionalmente las atribuciones del Poder Ejecutivo, si el justiciable ya hubiese contado con tales derechos y beneficios, al momento de su pase a retiro por renovación de cuadros.
- Por tanto los derechos y beneficios relacionados con aspectos exclusivamente correspondientes a la PNP deberán ser declarados improcedentes, por ejemplo la solicitud de restitución al cargo, así como tampoco el reconocimiento de capacitaciones o especializaciones.
- No es posible que una reincorporación ordenada por el poder judicial contemple el reconocimiento del tiempo en que el miembro policial estuvo en situación de retiro, y sólo debe considerarse el tiempo real y efectivo. Excepcionalmente podrá considerarse el tiempo de servicios no realizado efectivamente para efectos pensionarios y cuando se ordene la reincorporación como pretensión principal.

#### **En el caso de los ascensos**

- El Tc ha establecido que el otorgamiento de ascensos es una atribución exclusiva del Poder Ejecutivo y que, bajo ninguna circunstancia, un juez ordinario o constitucional puede otorgarlos. Tampoco puede otorgar medidas cautelares (provisionales) por pedidos de ascensos.

#### **Medidas adicionales de la Sentencia de TC**

- El Poder Ejecutivo pueda demandar ante el Poder Judicial mediante la acción contenciosa administrativa, la nulidad de aquellos actos administrativos que fueron realizados por el propio Poder Ejecutivo por mandato del Poder Judicial que menoscabó sus atribuciones.

## **CAPÍTULO IV. ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL RESPECTO A LOS MODELOS DE GESTIÓN, PROCESOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **4.1. Entorno nacional**

Las experiencias más cercanas de modelos y procesos de evaluación de desempeño en una organización similar a la PNP, son las que se desarrollan en las Fuerzas Armadas del Perú (FF.AA.), en tanto ambas son instituciones con un neto carácter castrense y jerárquico en su composición y funcionamiento. Las Fuerzas Armadas están sujetas a la normativa de la Ley N° 29108, Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA., promulgada en octubre del año 2007, en la cual se establece explícitamente la meritocracia como uno de los principios que deben guiar a las instituciones militares, y establece también la evaluación de desempeño como un proceso institucional, para determinar la aptitud profesional de todos sus oficiales (Congreso de la República 2007).

En el reglamento de la Ley de Ascensos se detallaron los distintos factores y subfactores con los que se debe medir la aptitud profesional de los integrantes de las FF.AA. Entre estos, el desempeño es evaluado principalmente a través del denominado Informe de Eficiencia.

A continuación, se resume de modo general los procesos de evaluación de desempeño que se aplican entre las FF.AA del Perú.

**Tabla 3.** Benchmark evaluación de las fuerzas armadas y Policía Nacional del Perú

<b>Evaluación del desempeño</b>	<b>Ejército del Perú (EP)</b>	<b>Fuerza Aérea del Perú (FAP)</b>	<b>Marina de Guerra del Perú</b>	<b>Policía Nacional del Perú</b>
Periodo de evaluación	Anual	Anual	Anual	Anual
Informe de eficiencia	Rendimiento profesional a partir de una lista de 15 ítems de evaluación comunes a todos los oficiales de los distintos grados y 3 ítems de evaluación de acuerdo al campo	Se evalúa el rendimiento de sus oficiales en el desempeño de sus actividades, considerando los factores de habilidad, don de mando y cualidades personales.	se valora el desempeño en los cargos, aptitudes y cualidades indispensables para obtener elementos de juicio sobre la calidad profesional y personal demostrada en los diversos periodos de su	La Policía Nacional del Perú evalúa el desempeño de sus Oficiales de Armas de la PNP mediante la aplicación del Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales Policías, de Servicios y Personal Auxiliar de la Policía Nacional del Perú (RAYCO-PNP), plasmándose anualmente las calificaciones a través de la Hoja Anual de Apreciación y Calificación del Oficial de la PNP.

	<p>ocupacional en el cual se desempeña el oficial evaluado (puesto administrativo, integrante del estado mayor, mando de tropa, etcétera).</p>		<p>carrera que permitan determinar el valor potencial del oficial, para su proyección en la institución y desarrollo integral de su línea de carrera</p>	
Evaluación del potencial	Son 10 ítems	En base a una escala clásica de puntajes del 1 al 5, en la que 1 punto equivale a "Malo" y 5 puntos equivalen a "Excelente"		<p>La actual evaluación policial se desarrolla en forma anual y la nota que se aplica va desde 0 a 100 puntos, teniendo en cuenta 4 factores:  Cualidades Personales  Cualidades Profesionales,  Inherentes al cargo  Deméritos.</p>
Cualidades personales		Se evalúan el sentido del deber, moralidad, personalidad, estado físico y comportamiento social del oficial; habilidades y don de mando.		<p>La mencionada norma explica lo siguiente: El Factor Cualidades Personales es común para todos los Oficiales de la Policía Nacional del Perú, Oficiales de Servicios y Personal Auxiliar con status de Oficial.  Los Subfactores que comprende el Factor enunciado son los siguientes:  a. Compresión  b. Cultura General  c. Iniciativa e Ingenio  d. Expresión  e. Espíritu de superación  f. Carácter g. Moralidad y honradez  h. Entereza  i. Sociabilidad  j. Presencia  k. Capacidad física.</p>
Cualidades profesionales				<p>El Factor Cualidades Profesionales también es común para todos los Oficiales de la Policía Nacional del Perú, Oficiales de Servicios y Personal Auxiliar con status de Oficial, excepto para los que estudian a tiempo completo.  Los Subfactores que comprende el Factor enunciado son los siguientes:  a. Aptitud para el mando  b. Administración  c. Asesoramiento  d. Control y supervisión  e. Ejecución y/o cumplimiento de tareas  f. Perseverancia  g. Responsabilidad  h. Cooperación  i. Asistencia  j. Puntualidad  k. Disciplina  Al Factor Cualidades Profesionales se la agregarán determinados Subfactores específicos que guardan relación con el campo ocupacional del oficial, tales como</p>

los siguientes: a. Oficiales que desempeñan cargos operativos: (1) Capacidad Policial Profesional (2) Tino y tacto en sus intervenciones (3) Equidad y justicia b. Oficiales que desempeñan cargos administrativos: (1) Capacidad Administrativa (2) Delegación de funciones (3) Calidad de trabajo c. Oficiales que se desempeñan como Instructores: (1) Capacidad educativa (2) Comunicación (3) Actitud con los alumnos d. Oficiales de Servicios y Personal Auxiliar: (1) Capacidad en la especialidad profesional (2) Rendimiento (3) Conocimientos Policiales

Quién evalúa	El oficial inmediato superior y completada por un oficial superior jerárquico del anterior.	El oficial inmediato superior y completada por un oficial superior jerárquico del anterior.	El oficial inmediato superior y completada por un oficial superior jerárquico del anterior.	El oficial inmediato superior y completada por un oficial superior jerárquico del anterior.
--------------	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 Entorno internacional

Se ha realizado una breve revisión de algunas de las experiencias en aplicación de procesos de evaluación de desempeño en países del entorno sudamericano para tener referencias complementarias sobre su importancia para impulsar una carrera policial basada en la meritocracia, como eje central para construir una institución policial eficiente y profesional.

##### Chile

En el caso chileno, existe una evaluación positiva de la institución de los Carabineros por parte de la ciudadanía (Oviedo, 2007), a pesar de los cuestionamientos que ha tenido en la represión al movimiento estudiantil. Sin embargo, Carabineros se ha consolidado según Oviedo (2007) por que una parte importante de la valoración de Carabineros responde a su larga trayectoria institucional, enraizada profundamente en la sociedad chilena, así como a sus labores de orientación social al interior de la familia.

Carabineros se ha modernizado sobre la base de tres ejes fundamentales:

- a. Acercamiento de los Carabineros con la comunidad chilena.

- b. Una política nacional de seguridad ciudadana para enfrentar la violencia al interior de las familias. Se parte que la violencia familiar a nivel privado incide directamente en la violencia en las calles (Oviedo, 2007). La lucha contra la violencia en la familia forma parte del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de los Carabineros que incluye tres enfoques o modelos policiales: Policía Profesional, Policía Comunitaria y Policía orientada a la Resolución de Problemas.
- c. Implementación de un Plan Nacional de Seguridad para Todos, que tuvo como antecedente la Estrategia Nacional de Seguridad Pública 2006-2010, que estableció las principales herramientas de medición de la violencia, el delito y la inseguridad. A ello le siguió el Plan Chile Seguro 2010-2014 que implementó nuevas tecnologías para la prevención del delito y se reforzó el sistema nacional de atención de víctimas de delitos violentos. El Plan Nacional de Seguridad para Todos, establece prioridades, plazos y metas, comprometiendo a los gobiernos locales en la seguridad.

### **El plan cuadrante y el modelo de integración Carabineros de Chile-Comunidad**

Los Cuadrantes son unidades territoriales definido bajo criterios preestablecidos por la Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros, entre ellos criterios viales, geográficos, de actividades, etc, llegando a establecer un perfil del cuadrante (Espíritu, 2013). Por su parte el Plan Cuadrante es definida como una estrategia orientada a satisfacer las necesidades de seguridad con la reducción del delito y la percepción de inseguridad, para lo cual pretende abarcar a la totalidad de la población que habita en las comunas y que el Carabinero obtenga un mayor conocimiento con el territorio bajo su responsabilidad (Carabineros, 2010). Con la finalidad de medir el impacto de las políticas en materia de seguridad, se obtiene datos a partir de un producto estadístico denominado Informe Anual de Estadísticas de Carabineros de Chile para dar a conocer los casos policiales, detenidos, y accidentes de tránsito en todo el País.

De la experiencia chilena podemos rescatar que la calidad del servicio está relacionada directamente con la medición del desempeño policial que hace la ciudadanía, cuando existe una política de acercamiento policía - comunidad mediante el desarrollo de una estrategia de seguridad ciudadana, prevención del delito y de lucha contra la violencia al interior de las familias. Cualquier intento de proponer una evaluación del desempeño policial sin tener en cuenta la perspectiva ciudadana sería de poca utilidad.

## **Colombia**

De la experiencia colombiana podemos rescatar la decisión de implementar políticas relacionadas con el talento humano y la mejora del perfil policial. Para ello han sostenido convenios con otras instituciones en un enfoque multidisciplinario para elaborar documentos e instrumentos aplicados a la mejora policial. La Policía Nacional Colombiana en convenio con la Universidad EAN estableció el año 2004, una serie de instrumentos sobre políticas de administración del talento humano y cultura institucional basada en un modelo de Gestión por Competencias Genéricas (Nieto Rojas, Nieto Aldana y Moreno, 2018). El año 2006, se establecieron nueve (09) competencias genéricas para el policía vinculados al liderazgo, y se elaboró un instrumento denominado inventario de preferencias asociadas a las competencias, como una herramienta para la medición de las competencias (Nieto Rojas, Nieto Aldana y Moreno, 2018) que en el año 2014 se complementó con un instrumento llamado Pruebas de Competencias Policiales.

La administración pública colombiana considera de vital importancia la gerencia del talento humano en cada una de sus instituciones en Colombia (Nuñez, 2015) incorporando la meritocracia en la evaluación de su personal.

## **Ecuador**

En este país el principal instrumento de planificación estratégica es el Plan Nacional de Seguridad Integral en donde todas las estrategias de las instituciones públicas deben alinearse en integrarse, siendo una de sus políticas públicas principales la política de seguridad (Oliveri, 2015). Igualmente, el instrumento que operativiza este Plan Nacional lo constituye la Agenda Nacional de Seguridad Ciudadana y Gobernabilidad, estableciendo ejes programáticos y ámbitos estratégicos en materia de seguridad ciudadana. Entre las principales medidas adoptadas por Ecuador en materia de Seguridad Ciudadana y la Policía Nacional son:

- a. Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana, que reemplazó a la Ley Orgánica de la Policía Nacional, impulsando la participación comunitaria en materia de seguridad ciudadana.
- b. Reducción del personal en áreas administrativas.
- c. Desconcentración de los servicios de seguridad ciudadana a nivel nacional, estableciendo servicios (de protección, de conciliación, de mediación familiar, de protección de violencia intrafamiliar, etc) en diferentes unidades de vigilancia comunitaria (Oliveri, 2015).

## CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

### 5.1. Diseño de la investigación

El diseño de investigación de la tesis es de tipo no experimental, puesto que no se han manipulado nuestras variables de estudio; estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural para luego analizarlas (Hernández, 2013). La naturaleza del objeto de estudio implica, precisamente, una investigación no experimental, ya que sus manifestaciones han ocurrido en la realidad, son inherentemente no manipulables, y sus efectos son visibles en las conductas de los sujetos.

El tipo de diseño no experimental del estudio, así como la definición del alcance descriptivo llevó a plantear una estrategia de investigación enmarcada dentro del enfoque cualitativo porque dicho enfoque permite «[...] describir las cualidades de un fenómeno a partir de las interpretaciones que realizan los sujetos sobre sus causas y efectos en la vida cotidiana» (Hernández, 2013). Como el objeto de investigación es un fenómeno social que se manifiesta en las prácticas de individuos y grupos concretos. Asimismo, se ha desarrollado un enfoque cuantitativo, a través de un cuestionario de 14 preguntas, aplicado a suboficiales y oficiales PNP (anexos). El enfoque cualitativo otorga las ventajas de su orientación interpretativa, la cual ofrece mayor riqueza en el análisis de los datos. Este enfoque sirve para desarrollar visiones sistémicas de un problema tomando en cuenta todos los aspectos del fenómeno, su nivel de observación es más holístico y panorámico. Además, le brinda al investigador la flexibilidad para abrir la investigación y realizar cambios en su desarrollo.

De acuerdo al enfoque mixto escogido, se pretende abordar el problema de investigación a través del proceso de contrastar el marco legal/nominal que rige los procesos de evaluación y ascensos en la PNP, con su práctica en la realidad; es decir, se trata de un estudio que pueda comprobar si los principios rectores de la carrera y situación del personal de la PNP enunciados en su Ley y su reglamento como son la meritocracia, la objetividad, la imparcialidad y la igualdad, que se hacen efectivos en los procesos de evaluación del desempeño profesional de los oficiales y suboficiales de la institución. El contraste de ambos escenarios (teoría versus realidad) permitirá identificar y explicar los puntos críticos que impiden que se plasmen criterios como la meritocracia en los procesos de promoción de cuadros policiales. La investigación empieza, entonces, con la descripción inicial del marco legal/nominal que rige la evaluación del trabajo policial mediante la investigación documental de las directivas institucionales que han determinado los parámetros de calificación del desempeño profesional y ascenso de los integrantes de la PNP en los últimos

años, y luego se completa con el análisis crítico de la aplicación real de estas directivas al interior de la institución. Dicho análisis se realiza a partir de la recolección cualitativa de las percepciones e interpretaciones que los mismos evaluados tienen sobre los procesos de evaluación y la forma cómo se llevan a cabo en la práctica.

Esta estrategia permitió plantear una serie de recomendaciones que contribuyan a impulsar la meritocracia a través de la modificación de los puntos críticos encontrados, y así colaborar en la necesidad de promover a los mejores elementos policiales, los más eficientes y preparados, en la estructura de función y mando de la PNP. Es así que se realizará la propuesta de un instrumento que evalúe con objetividad y precisión el desempeño del miembro de la policía nacional para su promoción a un ascenso.

## **5.2. Población de estudio**

Conformada por 284 suboficiales y 17 oficiales de las diferentes direcciones que en forma aleatoria, han contribuido en la respectiva encuesta como son: la Dirección de Pensiones, Dirección de Economía, Dirección de Personal, Dirección de Seguridad Integral, y Dirección de Seguridad del Estado, PNP, ya que son unidades administrativas y operativas que funcionan en el cuartel Los Cibeles en el distrito del Rímac. Para obtener la muestra, se utilizó el aplicativo Epi Info versión 7.0.

## **5.3. Muestra**

Para los cuestionarios, la muestra, al 95% de confianza, es 163 suboficiales (probabilístico) y 17 oficiales por conveniencia. Para la entrevista, se eligieron, por conveniencia a 10 suboficiales y 5 oficiales.

## **5.4. Recolección de datos**

Para la parte documental de la presente investigación, se ha trabajado en base a la recopilación y consulta de los documentos institucionales de la PNP que sustentan el proceso de evaluación de desempeño y ascensos, así como en la sistematización de los elementos principales que caracterizan el diseño de estas normativas internas.

Para la etapa de recolección cualitativa de las percepciones e interpretaciones de los evaluados se trabajó aplicando una entrevista entre oficiales (10) y suboficiales (5) de la PNP, que ya han pasado por procesos de evaluación de su trabajo. Fueron seis preguntas. Se decidió emplear una entrevista por su utilidad en la investigación cualitativa para saber lo que perciben los efectivos,

sobre datos que no se pueden recopilar en una encuesta. Se puede describir a la entrevista como una «[...] comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema de estudio» (Canales 2006:163).

Para la parte cuantitativa, se elaboró un cuestionario con preguntas para saber qué tanto, los suboficiales y oficiales, conocen del sistema de evaluación actual del desempeño de oficiales y suboficiales, si están de acuerdo en que el desempeño debería tener más valor que los otros factores que son promediados para obtener el puntaje para el ascenso (moral y disciplina, experiencia para el servicio, formación académica, prueba de conocimientos). Asimismo, se les preguntó si creen que hay objetividad y precisión en la manera de evaluar el desempeño, si se debe aplicar la evaluación 360°, qué criterios deberían eliminarse y cuáles deberían quedar.

### **5.5. Investigación documental**

Los principales documentos institucionales que se seleccionaron para revisar y analizar en secuencia histórica (a partir de su mayor antigüedad) como parte de la investigación documental fueron los siguientes:

- Hoja anual de apreciación y calificación del oficial PNP (vigente desde 1989).
- Hoja de calificación a cargo del oficial calificador (vigente desde 1989).
- Hoja de calificación consolidada a cargo de Junta Revisora (vigente desde 1989).
- Ley de la Carrera y Situación del Personal PNP (diciembre 2012).
- Reglamento de la Ley de la Carrera y Situación del Personal PNP (noviembre 2013).
- Directivas de los procesos de ascenso para oficiales desde el 2017 al 2019.
- Directivas de los procesos de ascenso para suboficiales desde el 2017 al 2019.

## **CAPÍTULO VI. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ACTUAL NORMATIVA**

### **6.1 Diagnóstico del actual modelo**

La cuestión de la idoneidad profesional y ética de los cuadros de la institución es un tema de importancia ciudadana, lo que pone de relieve la necesidad de una gestión institucional dedicada a la promoción de los mejores elementos a través de una bien diseñada evaluación de desempeño que se refleje en las listas finales de ascenso.

En una primera revisión formal de la documentación normativa vigente, se observa que la evaluación propiamente de desempeño o rendimiento profesional constituye un componente del proceso integral de evaluación del trabajo del oficial y suboficial de la PNP, que determina sus posibilidades de ascenso y progresión en la carrera policial. Si bien hay una distinción precisa en la norma, muchos de los policías entrevistados entendían la evaluación de desempeño en términos generales como un solo proceso y que se realiza anualmente. Es muy común que los mismos policías suelen usar genéricamente la frase “evaluación de desempeño” cuando se refieren al proceso completo de evaluación para el ascenso. En ese sentido, la evaluación de desempeño profesional propiamente dicha representa actualmente solo una parte menor de la evaluación integral de un policía con expectativas de ascenso en la institución.

A partir del análisis de los coeficientes de calificación asignados a los distintos componentes y factores que conforman la nota final de evaluación para el ascenso, se puede establecer que la evaluación propiamente de desempeño representa actualmente solo el 21% del valor total de la nota final, mientras el resto de la evaluación se centra en otros aspectos de la labor policial que la institución considera igual o hasta más relevantes que el desempeño diario.

La nota final para el ascenso se estructura en función del valor porcentual que tiene cada uno de los distintos componentes y factores de evaluación. En la Tabla N° 4, se puede apreciar que la valoración del desempeño profesional del policía supera incluso la valoración por su formación académica y la denominada experiencia para el servicio (14% cada uno), y tiene el mismo valor a moral y disciplina. Estos valores representan el 70° de la nota final, y el 30% restante de la nota lo representa la prueba de conocimientos. Cabe resaltar que la evaluación de desempeño tenía un valor incluso menor cuando fue concebida inicialmente en la Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP, con un coeficiente de calificación de 2, menor al coeficiente actual de 3 que se ha venido empleando en los procesos de ascenso en los últimos tres años; el aumento de su peso relativo en la nota final viene por la eliminación del factor antigüedad como factor de

evaluación con puntaje. Al momento de la promulgación del Decreto Legislativo 1149, la evaluación de desempeño representaba apenas 16% de la nota final para el ascenso. Los factores de evaluación en ese momento representaban el 80% (Tabla N° 5) y el restante 20% de la nota final lo tenía la prueba de conocimientos.

**Tabla 4. Valoración en el proceso de ascensos de oficiales y suboficiales de la PNP**

Componentes de la nota final	NOTA FINAL PARA EL ASCENSO				
	NOTA PROMEDIO DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN				PRUEBA DE CONOCIMIENTOS
Coefficientes de calificación de los componentes (Valor en % de la calificación)	7 (70%)				3 (30%)
Factores de evaluación	Evaluación de desempeño	Moral y disciplina	Formación académica	Experiencia para el servicio	
Coefficientes de calificación de los factores de evaluación (Valor en % de la calificación)	3 (30%)	3 (30%)	2 (20%)	2 (20%)	
Valor en % del factor de evaluación respecto de la Nota Final para el ascenso	21%	21%	14%	14%	

Fuente: DIRREHUM, 2017, 2018, 2019.

Elaboración: Propia, 2021

**Tabla 5. Evolución de los coeficientes de calificación de los factores de evaluación para ascensos de oficiales y suboficiales de la PNP**

Año	Promoción	Desempeño profesional	Moral y disciplina	Experiencia para el servicio	Formación académica	Antigüedad
2012		2	3	2	2	1
2017	2018	3	3	2	2	
2018	2019	3	3	2	2	
2019	2020	3	3	2	2	

\*Coeficientes establecidos en el Decreto Ley N°1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP, 2012

Fuente: DIRREHUM, 2017, 2018, 2019.

Elaboración: Propia, 2021.

Continuando con la investigación documental, se puede observar que el modelo de evaluación de desempeño de la PNP sí comprende en teoría y en su configuración vigente algunos de los aspectos propios de una evaluación técnica. En principio, se cuenta con un instrumento de calificación a base de puntajes elaborados por la Dirección de Recursos Humanos que resume el desempeño profesional de un oficial de la institución, denominada Hoja de Calificación<sup>9</sup>, con la que un oficial evaluador debe calificar a un oficial subordinado a partir de una lista de factores seleccionados, que incluyen en un primer grupo las denominadas cualidades personales:

<sup>9</sup> Ver anexo 1.

- Comprensión.
- Cultura general.
- Iniciativa e ingenio.
- Expresión.
- Discrecionalidad.
- Espíritu de superación.
- Carácter.
- Moralidad y honradez.
- Entereza.
- Sociabilidad.
- Presencia.
- Capacidad física.

Un segundo grupo de factores considerados para la calificación son las denominadas cualidades profesionales, las cuales incluyen:

- Aptitud para el mando.
- Administración.
- Asesoramiento.
- Control y supervisión.
- Ejecución y cumplimiento de tareas.
- Perseverancia.
- Responsabilidad.
- Cooperación.
- Asistencia.
- Puntualidad.
- Disciplina.

En este segundo grupo se agregan determinados subfactores específicos que guardan relación con el campo ocupacional del oficial, dependiendo si trabaja en cargos operativos o administrativos, labores como instructores o trabajos en servicios, o como personal auxiliar. En cada uno de estos campos ocupacionales se agregan tres cualidades específicas para evaluar el desempeño del oficial. Por otra parte, se incluyen a consideración del oficial evaluador los denominados “Otros factores inherentes al cargo” que incluyen:

- Ambiente y/o condición de trabajo.
- Riesgos.
- Sacrificio.

Finalmente se califican también los denominados deméritos que se califican con puntaje negativo que se resta de la suma de los puntajes anteriores:

- Sanciones administrativas y judiciales.
- Parcialidad como observador y calificador.
- Actitud contraria a la unificación institucional.

En el diseño actual del proceso de evaluación se pone a disposición de los calificadores un instrumento que debiera ayudar u orientar al calificador a establecer un puntaje lo más indicativo posible del desempeño del oficial en cada uno de los factores seleccionados. Este instrumento figura en el Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales que provee de escalas con grados mensurables de medición cualitativa-cuantitativa, que permitan asignar un puntaje al desempeño del oficial en cada factor evaluado. En la gran mayoría de casos, la escala de puntajes varía entre 1 y 3, aunque algunos se evalúan hasta un máximo de 5 puntos.

**Tabla 6. Escala de puntajes para cualidades personales**

CUALIDADES PERSONALES		Puntajes				
		Mínimo				Máximo
01.	Comprensión	1	1,5	2	2,5	3
02.	Cultura General	1	1,5	2	2,5	3
03.	Iniciativa e Ingenio	2	2,5	3	3,5	4
04.	Expresión	1	1,5	2	2,5	3
05.	Espíritu de Superación	1	1,5	2	2,5	3
06.	Carácter	1	1,5	2	2,5	3
07.	Moralidad y Honradez	1	2,0	3	4,0	5
08.	Entereza	1	1,5	2	2,5	3
09.	Sociabilidad	1	1,5	2	2,5	3
10.	Presencia	2	2,5	3	3,5	4
11.	Capacidad Física	1	1,5	2	2,5	3

Fuente: Policía Nacional del Perú, 1989.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Tabla 7. Escala de puntajes para cualidades profesionales**

CUALIDADES PROFESIONALES		Puntajes				
		Mínimo				Máximo
01.	Aptitud para el mando	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
02.	Administración	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
03.	Asesoramiento	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
04.	Control y Supervisión	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
05.	Ejecución y/o cumplimiento de tareas	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
06.	Perseverancia	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5
07.	Responsabilidad	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
08.	Cooperación	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5
09.	Asistencia	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
10.	Puntualidad	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
11.	Disciplina	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

Fuente: Policía Nacional del Perú, 1989.

Elaboración: Propia, 2021.

**Tabla 8. Escala de medición y calificación de factor-cualidad personal de entereza para oficiales PNP**

<b>ENTEREZA.-</b> Evaluar la integridad y rectitud en el obrar.				
Falsea la verdad, no reconoce sus errores, evade su responsabilidad en otras personas.	Demuestra ambigüedad en sus actos, pocas veces acepta su responsabilidad, sólo la acepta por imposición.	Se rectifica en caso de error. Es veraz para afrontar su responsabilidad.	Demuestra integridad, reconoce un error aunque ello lo perjudique, incapaz de falsear la verdad.	Demuestra fortaleza espiritual y rectitud en sus acciones. Es confiable y digno de credibilidad.
P : 1	P : 1,5	P : 2	P : 2,5	P : 3

Fuente: Policía Nacional del Perú, 1989.

Elaboración: Propia, 2021.

De igual manera, se hace difícil esperar una calificación sobre cultura general cuando no se puede asegurar el concepto que el calificador pueda tener de dicho término, y si el mismo evaluador podría ser considerado una persona con amplia cultura general. Se trata de un concepto muy genérico que merecería un mejor desarrollo conceptual y definición de indicadores para ser evaluado con algún criterio de objetividad.

**Tabla 9. Escala de medición y calificación de factor-cualidad personal de cultura general para oficiales PNP**

<b>CULTURA GENERAL.-</b> Considerar el grado de cultura que demuestra.				
No demuestra sus conocimientos.	Se le aprecia conocimientos de mediana cultura.	Se le aprecia inclinación al estudio y demuestra su cultura.	Posee buenos conocimientos de cultura general y se mantiene informado.	Demuestra su cultura por los estudios realizados y/o trabajos presentados.
P : 1	P : 1,5	P : 2	P : 2,5	P : 3

Fuente: Policía Nacional del Perú, 1989.

Elaboración: Propia, 2021.

El componente discrecional que tienen los procesos de evaluación se manifiesta en el mismo nombre del documento denominado Hoja anual de apreciación y calificación del oficial PNP, que es el documento final que consolida la evaluación continua con el instrumento de calificación que, en teoría, se ha realizado durante todo el año al oficial evaluado. La misma denominación del documento final deja entrever cierto grado de subjetividad que involucra su elaboración, ya que una parte de la información que se plasma en el documento se basa en gran medida en la apreciación que desarrolla el oficial calificador sobre la participación del oficial subordinado en hechos importantes de su unidad durante el último año, quedando a criterio del calificador definir qué es un hecho importante en el trabajo de la unidad a lo largo del año.

## **6.2 Percepción de los Oficiales y Sub Oficiales sobre la Evaluación del Desempeño**

En otra línea de análisis, enfocada en el discurso que manejan los oficiales y suboficiales entrevistados respecto del proceso integral de evaluación, se ha encontrado que estos comparten, en principio, una posición casi unánime de coincidencia con la elección de los denominados factores de evaluación que se establecieron en la Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP, incluyendo el proceso de la evaluación anual de desempeño. No se ha registrado, entre las entrevistas realizadas, alguna corriente de opinión que discuta o dispute sobre el hecho mismo de la elección y/o permanencia específica de dichos factores en el proceso de evaluación para los ascensos.

La conformidad con el empleo de los factores de evaluación establecidos por la ley es compartida a nivel de oficiales y suboficiales de todos los grados y, en términos generales, se comparten también las razones de principio para estar de acuerdo con estos factores con los que se realiza la evaluación de su trabajo y el posible reconocimiento para ascender en el escalafón.

Al respecto, se pueden nombrar las principales razones de carácter general que expresaron los distintos entrevistados al explicar su conformidad con el empleo de estos factores:

- **Desempeño/Rendimiento profesional.** Se coincide que el rendimiento profesional es el principal factor que debe decidir la promoción de un oficial o un suboficial en el escalafón policial; deben ascender los que realizan el mejor trabajo en su unidad, en su especialidad y en sus misiones, sean operativas o administrativas.
- **Formación académica.** Se reconoce que un oficial y suboficial de la PNP que estudia mientras trabaja y se desarrolla académicamente debe ser un candidato preferente a

promoción de rango porque su preparación y/o especialización representa una mayor capacidad profesional y un aporte al trabajo de la institución.

- **Moral y disciplina.** Se considera un criterio esencial o inherente al trabajo policial, tanto por la naturaleza de la misión constitucional de la PNP, el carácter castrense de su organización y especialmente por los valores ciudadanos que la institución encarna y que deben ser bien representados por sus oficiales y suboficiales.
- **Experiencia para el servicio policial.** El reconocimiento continuo y demostrado a la excelencia de oficiales y suboficiales en el desempeño de las misiones encomendadas, también es aceptado como un criterio para valorar con preferencia los méritos para una promoción en la línea de carrera dentro de la institución.

Este grado de consenso entre los entrevistados respecto de la elección de los factores de evaluación para el proceso de ascenso, no obstante, no se repite respecto a la forma como estos factores se evalúan, se miden o se califican durante el proceso, y se ha encontrado una serie de observaciones críticas por parte de la mayoría de entrevistados, las cuales refuerzan la idea que la calificación por desempeño profesional no es valorada adecuadamente en el actual modelo de proceso de ascensos en la institución. Las observaciones críticas realizadas por la mayoría de entrevistados pueden ser agrupadas en tres grupos de observaciones principales:

- La variabilidad en las normas y parámetros del marco del proceso de evaluación de ascenso.
- La valoración del desempeño profesional dentro del proceso de evaluación de ascenso.
- El grado de subjetividad y discreción.

### **6.2.1 Variabilidad en las normas y parámetros del proceso de evaluación**

Es una de las observaciones más recurrentes manifestadas la mayoría de oficiales y suboficiales entrevistados, quienes tienen una posición crítica respecto a una sucesión de cambios que se producen en las normas y parámetros que rigen los procesos de evaluación para determinar los ascensos al grado inmediato superior, especialmente en las Directivas para el ascenso, emitidas por las Juntas de Evaluación y Calificación designadas por el comando PNP, para llevar a cabo todo el proceso para ascensos. Esta variabilidad es considerada como perjudicial para las expectativas e intereses de los oficiales y suboficiales de la institución ya que afecta a muchos

candidatos que perciben que dichos cambios se realizan con la finalidad de favorecer un perfil de candidatos en detrimento de otros, de acuerdo a los intereses del comando superior PNP<sup>10</sup>.

Entre los distintos cambios de la normatividad que más fueron señalados por parte de los entrevistados resaltaron los referidos a la cantidad mínima de años de servicios necesarios para ascender a un grado superior, y los cambios en los puntajes que se le asignan a los distintos tipos de estudios como parte de la formación académica.

### **Cambios en el tiempo mínimo de años de servicio para ascenso**

Los procesos de ascensos de grado en la PNP han incluido históricamente como un elemento central el requisito de la antigüedad, un aspecto que ha sido valorado como una variable positiva per se al interior de la institución. La antigüedad está asociada a la idea de una experiencia fructífera en el ejercicio de la labor policial y de una carrera sólida, y por tanto muy aceptada en el discurso de oficiales y suboficiales.

La antigüedad se tomó como un factor de evaluación con puntaje en el planteo original de la Ley de la Carrera y Situación del Personal promulgada en el año 2012; sin embargo, actualmente ha dejado de ser un factor puntuable y sólo se establece como requisito previo para postular a la promoción al grado superior respectivo. Se puede observar que apenas cinco años después de la promulgación del Decreto Legislativo 1149, ya se registraba una modificación de los años de servicio mínimos requeridos por los oficiales de armas y los suboficiales de armas y servicios para ascender a su grado superior respectivo. La modificación más pronunciada, se produjo en el aumento de años requeridos para ascender al grado de Mayor, pasándose de 12 a 15 años de tiempo mínimo real de servicio previo.

Este último aspecto es el que ha generado críticas entre la mayoría de los oficiales y suboficiales entrevistados, especialmente entre aquellos que ya se encontraban con algunos años de servicio antes de los cambios mencionados, porque dichos cambios modificaron sustancialmente sus

---

<sup>10</sup> En la entrevista: “Lo que pasa en la Policía no pasa en la FFAA, porque en las FFAA prácticamente sus ascensos son por promociones, y ellos ya saben el siguiente año qué cursos tienen que hacer, prácticamente su vida como oficial ya está hecha o encaminada. El problema es en la Policía, en la Policía nosotros tenemos el problema de que cambian las normas, salen algunas conveniencias para algunos y diferencia para otros, cambian los puntajes, cambian las estipulaciones [...] y constantemente cambian las reglas de juego, y lamentablemente las vacantes son pocas” (Oficial de Armas, grado de Comandante).

“Ha habido normas, no recuerdo el año, salieron un año y desaparecieron, salieron normas y disposiciones legales para favorecer a un grupo, y cuando llega el otro año, el otro que va a postular, ya no está esa norma, ya se deroga. Osea, ha habido un poco de irregular para favorecer un grupo” (Suboficial Técnico de Segunda).

proyecciones de carrera en los plazos de tiempo estimados con la anterior escala de años mínimos de servicio para ascender<sup>11</sup>.

Si bien la cantidad mínima de años de servicios efectivos dejó de ser un criterio con una puntuación calificable en el proceso de ascenso, sigue siendo un requisito de base en el proceso y las modificaciones arbitrarias de dicha variable tienen una repercusión inmediata en el desempeño profesional, al haber afectado las expectativas profesionales de los cuadros inferiores e intermedios del escalafón policial por la postergación de unos legítimos objetivos de carrera que se plantearon al entrar a la institución.

### **Cambios en los puntajes de tipos de estudios como parte de la formación académica**

Uno de los aspectos más sensibles, desde el punto de vista de los oficiales y suboficiales PNP. entrevistados, es la modificación del puntaje asignado a los estudios realizados fuera de la institución, como los estudios de pregrado y posgrado en una universidad, los cuales tienen desde hace tres años menos valor puntuable que los cursos de especialización llevados dentro de la institución Policial<sup>12</sup>.

Este aspecto tiene un impacto directo en el desempeño profesional porque reduce la motivación de oficiales en llevar carreras o estudios especializados en universidades e instituciones especializadas que mejoran el capital humano en la institución.

### **6.2.2 La valoración del desempeño profesional dentro del proceso de ascenso**

Los denominados coeficientes de calificación indican, aparente y nominalmente con su simple valor cuantitativo, el valor que la institución le asigna a un determinado aspecto del trabajo de sus oficiales y suboficiales, por lo que se consideró importante conocer de primera fuente como parte de la línea de investigación, la interpretación que tienen los mismos oficiales y suboficiales respecto de lo que su institución considera como más o menos importante del trabajo que ellos realizan, y si la evaluación de desempeño profesional forma parte de lo más importante. En este

---

<sup>11</sup> En la entrevista: “Yo postulé una vez, me agarró la ley, me tuve que esperar un año más” (Oficial de Armas, grado de Capitán). “Por ejemplo, en mi caso, yo no puedo postular hasta el siguiente año porque ahora se necesita 20 años mínimo para ascender a comandante... a mí sí me afectó este cambio” (Oficial de Armas, grado Mayor).

<sup>12</sup> “En mi caso, hace cinco o seis años había una norma que decía que se tenía que tener para ascender dos especialidades, yo hice dos especialidades pero sin embargo a la fecha solamente se requiere una especialidad, o sea lógicamente la otra especialidad de una u otra manera me sirve, policialmente, para mi función pero ya no es válido [...] necesariamente uno se busca en la parte exterior, universidades e institutos que brindan cursos buenos para poder capacitarse y autogestionarse en su función, pero ya no es válido, tiene un peso menor y eso debería ser equilibrado, debería ser un paralelo, eso es lo que se requiere... ese cambio afectó (a oficiales), porque normalmente nosotros si la ley dice usted tiene que tener dos especialidades, ni modo, se tiene que hacer dos especialidades, pero después viene otra norma que cambia, hoy solamente es válido uno, imagine como afecta al personal que se prepara y de la noche a la mañana cambian la norma y se viene todo abajo” (Oficial de Armas, grado Mayor)

punto la principal discrepancia que se encontró entre oficiales y suboficiales con respecto a la visión de su institución se manifestó en el valor del coeficiente de la evaluación de desempeño en comparación a la formación académica y moral y disciplina<sup>13</sup>.

Se ha encontrado también discrepancias entre varios de los entrevistados sobre la manera de asignar puntajes a misiones operativas y funciones administrativas dentro de la evaluación de desempeño, puesto que se considera que las primeras otorgan mejor puntaje a quienes las ejecuta. Se percibe entonces una desigual valoración de funciones y misiones al interior de la institución que perjudica la calificación del desempeño de algunos a favor de otros. Dicha percepción de desigualdad se extiende al referirse a la asignación de puntajes por servicio en comisaría, zona de emergencia, narcotráfico, etcétera, que hacen que el factor de experiencia para el servicio pueda reducir el valor de la calificación por desempeño<sup>14</sup>.

Otro tema en cuestión que se mencionó de manera crítica por parte de algunos entrevistados, fue la distorsión sensible en medio del proceso de calificación que involucra el uso de rangos distintos de tiempo para medir dos variables cruciales por su valor puntuable en la evaluación de desempeño, como son los méritos y deméritos en la foja de servicios individual.

Como se describió en la sección correspondiente, el factor de moral y disciplina se califica en función al número de faltas y sanciones recibidas por el oficial o suboficial durante su trabajo. Por su parte, el factor de experiencia para el servicio se califica en función del número de las felicitaciones y condecoraciones recibidas. Sin embargo, los períodos en que se computan ambos

---

<sup>13</sup> En la entrevista: “Lo más importante debe ser el desempeño, eso es lo que debería tener mayor calificación porque a uno se le evalúa por su trabajo, lo otro es importante pero el desempeño profesional debe ser lo que debería importar más” (Suboficial de Armas, grado Técnico de Segunda). “Para mí el factor que debe primar es el conocimiento, que todo sea por mérito de cada personal, que no se restrinja al tiempo de servicio que tiene uno, sino que se cumpla con los méritos que desarrolla cada personal policial [...] (de los coeficientes) más peso le debería dar al mérito, a la calificación profesional [...] y la disciplina claro porque es una institución castrense” (Oficial de servicios, grado de Capitán). “[...] si bien la disciplina como institución jerarquizada es importante, pero eso no desmerece la formación profesional y dentro de la formación profesional me refiero a los cursos tanto institucionales como extra institucionales que ambos deben ser catalogados a la par con la disciplina, no se le puede dar mayor importancia a la disciplina desmereciendo los anteriores” (Suboficial de Armas, grado Suboficial de Primera).

<sup>14</sup> “Cada persona debe ser calificada según el área que trabaja, hay una función operativa y los que trabajamos en administrativo no encajamos en ese parámetro, y los operativos no encajan en lo administrativo; sin embargo, hay una sola calificación, y les ponen la misma nota a todos, creo que cada unidad en que trabajas debe tener una calificación particular para ver si sirves en esa unidad” (Oficial de Armas, grado de Capitán). “Está bien, lo único es que hay que marcar la diferencia en la cual el personal labora de manera administrativa como operativa que esta debe tener, a grosso modo, un punto más para el personal que trabaja en una unidad operativa, valorar para que tenga un margen de diferencia, porque el personal administrativo, mal que bien, labora como dice su propio nombre ‘administrativo’, pero hay que entender que la operatividad es lo que afecta en si por la problemática que vivimos, entonces hay que recompensar a la gente, no de manera económica, de manera con un puntaje para poder ascender, eso es lo que debe haber, una diferencia” (Suboficial Técnico de Segunda).

aspectos no son iguales, ya que el conteo de faltas y sanciones incluye todas aquellas recibidas hasta finales del año mientras que el cómputo de las felicitaciones y condecoraciones solo incluye aquellas recibidas hasta mediados del año en curso<sup>15</sup>.

### 6.2.3 Subjetividad y discreción

En casi todas las entrevistas se manifestó que los superiores calificadores no tienen un esquema con indicadores objetivos, cuantitativos o estadísticos para otorgar puntaje a sus subordinados, sino que califican más por observación empírica y apreciación subjetiva. Como se describió en la sección anterior, la evaluación del desempeño es percibida como un proceso parcialmente subjetivo y sujeto a la discrecionalidad del evaluador respectivo<sup>16</sup>.

La discrecionalidad de los encargados de los procesos de evaluación también es mencionada como una observación crítica sobre la forma como se otorgan las felicitaciones oficiales al personal, debido a que estas otorgan un puntaje acumulable como parte del factor de experiencia para el servicio y pueden terminar distorsionando los resultados finales en las listas para los ascensos<sup>17</sup>.

## 6.3 Análisis del actual Instrumento de Evaluación

Es importante señalar como un primer punto de análisis que el Reglamento y las escalas cualitativas-cuantitativas de calificación que se propone datan de hace más de 30 años, cuando se promulgó el Reglamento de Apreciación y Calificación de oficiales de la Policía Nacional del

---

<sup>15</sup> “[...] y si van a considerar la disciplina, y tenemos en cuenta que el proceso de calificación es anual, y para el proceso de ascensos este termina el 31 de diciembre de cada año, entonces así como disciplina comprende méritos y deméritos, también debería ser [...] actualmente los méritos son hasta julio del año del proceso, mientras los deméritos son hasta diciembre, entonces hay una discriminación no racional en forma desproporcionada en detrimento del personal” (Suboficial de armas, grado de Suboficial de Primera).

<sup>16</sup> “En cuanto a la evaluación de desempeño se debe calificar acorde al resultado, a la producción, al trabajo, o como se dice hoy en día por resultados, creo que eso marcaría una diferencia en cuanto a la calificación del oficial que se proyecta para el ascenso [...] la evaluación de desempeño de la función es más que todo rutinario, y el oficial encargado de calificar a los oficiales de menor rango simplemente califica en base a los años anteriores, o sea no hay un marco que disponga de realizarse una calificación acorde para dar un resultado óptimo [...] (la evaluación) sigue siendo subjetiva, debe ser objetivo, de acuerdo al resultado del trabajo desempeñado, si está en una oficina administrativa de acuerdo a los documentos que realiza, la producción administrativa, de acuerdo a eso debe ser calificado [...] falta objetivizar la manera de calificar” (Oficial de Armas, grado Mayor). “El tema es que, a la práctica, por costumbre, nada más se viene calificando, pero no hay un parámetro por el cual realmente se califique bien al personal por sus cualidades, sus funciones, sus logros, en ese aspecto todavía no es objetiva, esperemos que el nuevo reglamento se aplique [...] prácticamente (la evaluación) no es objetiva” (Suboficial Técnico de Segunda). “El superior no califica objetivamente, califica así nomas de acuerdo a como te ve todos los días, solo ve que vienes y trabajas, te pone el puntaje máximo a todos, no distingue, no ve la productividad de cada uno”. “Hay una hoja de evaluación, casi la gran mayoría de personas la llena, y el que tienen que firmar es el jefe, y firma, pero si de repente al jefe le caes mal, que pasa, pasa en cualquier institución privada o estatal, te puede calificar menos o no te quiere calificar” (Oficial de Armas, grado de Capitán).

<sup>17</sup> “Las felicitaciones vienen por la discrecionalidad, digamos que vienen a dedo a veces” (Oficial de Servicios, grado de Capitán).

“Las felicitaciones, a veces hay un operativo que lo han hecho cinco personas, y de repente felicitan a 20, vaya a saber uno porque el encargado hace eso, para favorecer será” (Oficial de Armas, grado de Mayor). “Las felicitaciones te las pueden dar por decomisar 200 kg de drogas, como también a otros se las dan por organizar un campeonato interno de fútbol, así se dan las felicitaciones, no hay criterio” (Oficial de Armas, grado de Comandante).

Perú por Resolución Ministerial 0213-89-IN/DM (RAYCO) y no han sido reformuladas desde entonces. Esta hoja de calificación fue aprobada bajo una normativa de la PNP que a la fecha ya está derogada, y salvo el Reglamento antes indicado, no existe norma legal vigente de la década de los años 80 y 90. La nueva normativa de la PNP data de hace menos de 10 años, la cual fue modificada en varias oportunidades, pero ninguna de ellas derogó el Reglamento de Apreciación y Calificación del año 1989, la cual prioriza entre otros factores el ambiente y/o condición de trabajo, riesgos y el sacrificio, que se justificaba en 1989 cuando el país estaba amenazado por el terrorismo de Sendero Luminoso y el MRTA. Resulta paradójico que el Reglamento de 1989 que da vida a la hoja de calificación, establecía en su única disposición transitoria que el Reglamento al término de dos (2) años será evaluado por una Comisión. con la finalidad de hacer las rectificaciones y/o ajustes que la experiencia de su ejecución aconseje.

La consecuencia ha sido el uso formal y mecánico de la hoja de calificación sólo para completar el requisito exigido, y a pesar que ya no existe una situación de emergencia nacional como de los años 80 y 90, los evaluados llegan a obtener puntajes perfectos o casi perfectos de muy bueno y sobresaliente, según la escala establecida en el Reglamento:

- a. Sobresaliente (SB) : 95 a 100 puntos
- b. Muy bueno (MB) : 85 a 94.999 puntos
- c. Bueno (B) : 75 a 84.999 puntos
- d. Regular (R) : 65 a 74.999 puntos
- e. Deficiente (D) : Menos de 65 puntos

Al respecto Tello (2019), concluye que del análisis que realizó de las estadísticas sobre las hojas de calificación del personal tomadas de la propia Dirección de Recursos Humanos de la PNP, ha evidenciado una “desleal aplicación del sistema de evaluación policial”. De acuerdo a este análisis, los oficiales casi en su totalidad alcanzan puntajes perfectos del 100%, lo cual es imposible. Ello lo verificamos en el siguiente cuadro:

Cuadro Cuantitativo de Calificaciones de Oficiales de Armas de la PNP, durante el periodo 2012 al 2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTALES	%
OFICIALES DE ARMAS CALIFICADOS	7326	7201	6893	6984	6428	6548	41380	100%
CALIFICADOS CON ATRIBUTO SOBRESALIENTE (95-100 PTS.)	7298	7190	6861	6846	6414	6522	41131	99%
CALIFICADOS CON MÁXIMO PUNTAJE (100 PTS.)	6064	6468	6167	6101	5720	5691	36211	88%

Fuente: Tesis Rediseño del sistema de evaluación del desempeño policial, efectuado a los Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú (2019)

Tello (2019) concluye:

“Sin embargo, y como se ha detallado en la sección de evidencias, la forma en que este instrumento es utilizado dentro de la Policía Nacional del Perú, muestra que el personal de la institución no brinda un verdadero interés en aplicar esta herramienta de gestión de forma efectiva. Este se aplica con una notoria subjetividad, al otorgarse injustificadamente calificaciones que no corresponden a la realidad del personal de la institución, pues la norma establece criterios diferenciados de puntajes en el Factor Inherente al Cargo, donde para obtener el máximo puntaje se necesitaría alcanzar los niveles superiores dentro de cada subfactor, por ejemplo prestar servicios sin hacer uso de Franco, no contar la dependencia policial con los servicios esenciales, estar en alto riesgo su integridad física, estar en zona de emergencia; condiciones especiales que sólo algunos Oficiales cumplen. El número de oficiales calificados con la nota máxima excede al número de oficiales en estas últimas condiciones.

Ello ha sido ratificado en nuestras entrevistas personalizadas y encuestas.

Por otro lado, la incidencia de la evaluación de desempeño en la estructura actual de la nota para el ascenso (21%) ha concluido en su relativa importancia, interiorizando los oficiales y sub oficiales de la PNP que no existe una real evaluación de desempeño en la Policía Nacional.

Revisando el diseño mismo del instrumento de calificación de desempeño, es evidente que casi todas las cualidades personales seleccionadas para la calificación (con la excepción de capacidad física) son muy difíciles de medir y cuantificar objetivamente con un puntaje específico, sin contar con otros instrumentos de evaluación ad hoc que puedan -de alguna manera- obtener las dimensiones más medibles de factores tan complejos como pueden ser la entereza o la moralidad de una persona. De igual manera, las cualidades profesionales seleccionadas también son susceptibles de ser evaluadas con un gran margen de subjetividad por parte del calificador encargado, y se puede presentar la misma situación al tratar de calificar una variable como el sacrificio entre los factores inherentes al cargo. Sin embargo, todos estos factores del trabajo policial deben pasar por un proceso bimestral de observación, apreciación y calificación por parte de los oficiales superiores del oficial evaluado, que se terminan promediando y resumiendo en una sola calificación anual.

Las escalas pueden ser lo suficientemente complejas para que un evaluador determine con exactitud los límites en donde se puede pasar de un puntaje a otro, especialmente si no existe a nivel institucional una capacitación especializada sobre técnicas de evaluación para los oficiales encargados de calificar a sus subordinados. En este punto, el reglamento aporta las escalas y las deja a disposición de los oficiales calificadores para que orienten sus decisiones en base a ellas. El margen de subjetividad que esto deja a los evaluadores es amplio; por ejemplo, las escalas

usadas para calificar las cualidades de entereza y cultura general. Se puede prever que no todos los calificadores pueden manejar el mismo concepto de valores, como integridad o fortaleza espiritual que se exigen como condición para merecer una calificación alta. Ello entre otras razones a la diferencia generacional entre los mismos policías.

Evidentemente se trata de una hoja anual de evaluación para medir el desempeño que es inapropiada, convertida en un instrumento de poca relevancia en el proceso de evaluación. Con la publicación del Decreto Supremo 004-2021-IN, que establece criterios técnicos para el pase a la situación de retiro por renovación de cuadros, la hoja de evaluación bajo los términos del Reglamento de Apreciación y Calificación de oficiales (RAYCO) de la Policía Nacional del Perú por Resolución Ministerial 0213-89-IN/DM deviene una vez más en insuficiente y antitécnica. En efecto, el citado Decreto Supremo 004-2021-IN, en la exposición de motivos que sustenta los criterios técnicos de evaluación de desempeño, señala que para este criterio (los criterios técnicos) se “tomará en cuenta indicadores de gestión enmarcados en la gestión por resultado, analizadas las metas trazadas y alcanzadas anualmente, tomando en consideración el Plan de fortalecimiento Institucional de la Policía Nacional del Perú”. Con lo cual la Hoja de Evaluación Anual se convierte en los términos descritos por la actual normativa en anti técnica.

Finalmente, para comprender mejor el peso relativo que puede alcanzar la evaluación de desempeño en las distintas posibilidades de ascenso de oficiales y suboficiales, que limita las posibilidades de una carrera policial basada en la meritocracia, se explican brevemente las características de concepto y calificación de los otros factores:

- **Factor formación académica.** Se refiere a los distintos grados y títulos académicos que los oficiales y suboficiales han obtenido, así como los cursos institucionales que han llevado; todos estos estudios son puntuables (de manera diferenciada) y permiten al postulante acumular más puntaje en el proceso de evaluación para el ascenso. En los últimos procesos de ascenso para oficiales de armas, desde el año 2016, solo los cursos institucionales reciben puntaje, mientras que, en los procesos de ascenso para suboficiales, los estudios realizados en universidades y centros de estudios especializados reciben un puntaje menor que los cursos institucionales.
- **Factor experiencia para el servicio.** Consiste básicamente en las condecoraciones, Resoluciones de felicitaciones, por servicios meritorios e incentivos recibidos por los oficiales y suboficiales por acciones que la institución considera especialmente destacadas y dignas de

reconocimiento por superar el normal cumplimiento del deber; incluye, además, el servicio realizado en comisarías, unidades de investigación criminal y zonas de emergencia. Las condecoraciones, incentivos y servicios mencionados son puntuables (de manera diferenciada) y sirven al postulante para acumular más puntaje en el proceso de evaluación para el ascenso.

- **Factor moral y disciplina.** Este factor se evalúa en función del número de sanciones disciplinarias recibidas por oficiales y suboficiales durante sus actividades de trabajo; su calificación es distinta a los otros factores ya que en principio se asigna el puntaje máximo de 100 puntos al postulante, y a partir de esta cifra se comienza a restar puntos, de acuerdo al número y tipo de sanciones recibidas para determinar el puntaje final.

## **CAPÍTULO VII. LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA POLICÍA NACIONAL COMO INSTRUMENTO DE MEJORA CONTINUA**

### **7.1 Objetivos de la evaluación del desempeño en la Policía Nacional**

La evaluación de desempeño debiera ser parte de un Sistema Integral de Evaluación de Desempeño, que priorice meritocracia en lo profesional y lo académico. Este Sistema de Evaluación debe incluir lo siguiente:

- a. Planificación.
- b. Población, teniendo en cuenta el perfil del puesto y la zona de trabajo en función de los objetivos de la Institución Policial.
- c. Metodología, que nos permita obtener datos fiables para evaluar al personal en función de los objetivos misionales de la Institución.
- d. Supervisión
- e. Retroalimentación

Con las limitaciones expuestas en el presente trabajo, formulamos una evaluación del desempeño dinámica en la PNP en la mejora de procesos y desarrollo de competencias. Es decir, orientada a alcanzar los siguientes objetivos:

- Medir los niveles de eficacia de nuestros policías según el puesto asignado: sus actividades, objetivos y el puesto asignado.
- Identificar sus deficiencias que afectan la productividad del personal policial, reconociendo las fortalezas y debilidades.
- Proporcionar información objetiva y precisa, para construir una línea de carrera policial.
- Contribuir a la existencia de un buen ambiente laboral, vinculando los objetivos individuales de los policías a los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI)2020-2023, y el Plan Operativo Institucional (POI) 2021.
- Servir como parámetro objetivo para el desarrollo de procesos de incentivos, ascenso y término de la carrera en la PNP.
- Medir el impacto que la Institución policial genera en el ciudadano y la comunidad.

## **7.2 Reglamentación del Sistema de Evaluación por Desempeño**

Tal como sea indicado, existe base legal que fundamenta la creación de un Sistema de Evaluación de Desempeño en la Policía Nacional. El artículo 36° del Decreto Legislativo 1149 establece la existencia de una evaluación por desempeño en la PNP y el artículo 45° del Decreto Supremo 016-2013-IN que reglamenta el citado artículo 36° establece que en el Reglamento de Evaluación del Desempeño del personal se establecerá los procedimientos correspondientes, debiendo considerarse:

- a) Factores e indicadores de evaluación.
- b) Tres (3) Instrumentos que deberán emplearse en la observación, y evaluación del desempeño del personal, como son: Observación Diaria, Hoja de Evaluación Bimestral y Hoja Anual de Evaluación del Desempeño.
- c) Un aplicativo informático de Observación y Evaluación del Desempeño que contenga los tres instrumentos de evaluación aprobados por un reglamento Institucional y publicados en la página web de la Dirección Ejecutiva de Personal.

Asimismo, en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y modernización del Estado se han aprobado políticas públicas en materia de seguridad ciudadana y orden interno, estableciéndose herramientas de gestión institucionales, como son el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), así como programas y proyectos, que han introducido cambios estructurales en la organización policial y por tanto destinados a la mejora de dicha organización. En estos instrumentos se verifica la existencia de indicadores, objetivos y medibles, respecto a la actuación policial, lo cuales deben estar vinculados al sistema de evaluación del Desempeño cuando se Reglamente. Con la Política de Modernización del Estado se establecen principios orientados al ciudadano, con articulación intergubernamental y gestión eficiente y eficaz, transparencia, innovación tecnológica, etc.

Con ello se deberá dejar sin efecto en forma definitiva una herramienta de evaluación establecida en el RAYCO que ha desnaturalizado la evaluación por desempeño y contradice a toda la normatividad vigente sobre este tema.

Por lo anterior planteamos lo siguiente:

1. Reglamentación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Policial que establezca criterios técnicos de evaluación, objetivas y medibles sobre la base de resultados,

vinculados a la misión institucional y a los objetivos establecidos en los planes estratégicos e Institucionales, para impulsar la meritocracia en la PNP. Para ello se debe modificar los pesos o valores asignados a los factores de evaluación, en el sentido siguiente:

a. Evaluación por Desempeño: 50%.

Se obtiene de promediar la evaluación por desempeño individual y la evaluación de la PNP en relación a su desempeño y labor policial, así como la aceptación de parte de la ciudadanía en la jurisdicción donde labora el efectivo policial.

b. Formación académica: 25%.

Se obtiene de promediar la formación académica obtenida al interior de la PNP con la formación académica en otras Instituciones educativas.

c. Experiencia para el servicio – moral y disciplina: 25%.

Estos factores deben representar el 80% de la Evaluación total, debiendo representar el restante 20%, el examen de conocimientos.

2. Derogatoria del RAYCO.

3. Reglamentación de los ascensos y cese por renovación de cuadros, en concordancia con los pronunciamientos del Tribunal Constitucional sobre la inclusión de criterios técnicos de evaluación y proscripción de la arbitrariedad en los ceses.

4. Prohibición de criterios para los ascensos y cese del personal por renovación de cuadros en forma anual a través de Directivas. Las Reglas deben establecerse cada 5 años mediante Decreto Supremo al inicio de cada Gobierno de Turno.

5. Implementación de un Programa Nacional Vecinal de Seguridad Ciudadana, destinada a generar el acercamiento de la comunidad con la Policía Nacional a través de los gobiernos locales y Regionales, a fin de establecer los criterios y modalidad de evaluación por parte del ciudadano de la aceptación de la labor policial en la jurisdicción.

### **7.3. Alineamiento de la Evaluación de Desempeño a la Misión Institucional y objetivos de la Policía Nacional**

- La evaluación de desempeño en la PNP que comprende a todo el personal de Oficiales de Armas y de Servicios, hasta el grado de Coronel PNP, y los Sub Oficiales de Armas y de Servicios hasta el grado de Sub Oficial Superior, este debe partir de una planificación de los recursos humanos al interior de la institución, en función de los objetivos y las metas estratégicas, misionales y operativas de la entidad (PNP) establecidas y relacionadas directamente con la Ley de la Carrera y Función Policial, así como las herramientas de gestión institucional, las mismas que están establecidas en el Plan Estratégico Institucional.
- Establecimiento de etapas predeterminadas reglamentadas en todo el proceso de evaluación con conocimiento de todos los miembros de la institución policial, a fin de lograr una evaluación transparente.
- Creación de un sistema de evaluación en función de los objetivos y metas institucionales, proponiendo escalas de evaluación, con indicadores, metas y resultados; identificando las competencias y perfiles de los puestos a nivel operativo y administrativo para la estructuración de una línea de carrera institucional donde los procesos de acceso, ascenso y cese obedezcan a parámetros objetivos y razonables que aseguren la vigencia de la meritocracia en la entidad.
- En la etapa de implementación del sistema, se debe establecer un proceso de internalización, capacitación de evaluadores y sobre todo la periodicidad de la evaluación. La evaluación de desempeño debe ser permanente (de observación, y medición de producción operativa o administrativa), en forma bimestral y anual.
- La evaluación bimestral se realiza en la propia Unidad Policial conformándose una Junta Calificadora donde se establecerá los parámetros de evaluación en relación a la función y competencias propia de dicha Unidad Policial (operativa, administrativa, especializada y docencia), así como los logros personales que podrá tener cada efectivo policial durante el periodo evaluado. La evaluación anual la lleva a cabo la Comisión designada por el Comando Institucional para llevar a cabo el proceso de Ascenso al grado inmediato superior de Oficiales y Sub Oficiales del año que corresponde.
- En cada bimestre las evaluaciones y calificaciones se realizan, mediante el ingreso al portal de la PNP. Para tal efecto, los formularios de evaluación deben estar en la web de la PNP para facilitar la calificación. Las hojas de evaluación se realizan en función de los ocho (8) objetivos nacionales en materia de Seguridad Ciudadana establecidas en el Plan Estratégico

Institucional, y las evidencias (número e idoneidad) se fijan al inicio de cada año de evaluación por la Junta calificadora.

Una propuesta metodológica y un sistema de evaluación de desempeño que no se origine en la propia Institución es, de por sí, limitado porque su real formulación debe ser participativa al interior de la PNP en función de su misión institucional; además que la metodología e implementación de la evaluación de desempeño debe ser evaluada, ampliada o perfeccionada por la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, a través de su División de Talento Humano, y sistematizada por la Dirección de Tecnología, Información y Comunicación de la PNP, los mismos que cuentan con las herramientas y recursos humanos para desarrollarlo como es la implementación de los formularios de evaluación digital en la página web institucional, denominado Águila 6.

#### **7.4 Hacia una evaluación de desempeño razonable y objetiva en la PNP**

Como ya se ha señalado, la finalidad de este trabajo es contribuir a la creación de un Sistema Integral de Evaluación de Desempeño de nuestra Policía Nacional, lo cual mejorará su efectividad en el cumplimiento de la misión institucional. Para cuyo propósito hemos considerado priorizar como una propuesta piloto, los estamentos operativos de la institución en la medida que su trabajo incide directamente en lucha contra el crimen.

En base a las experiencias que proporciona el benchmarking, la literatura especializada y el trabajo de campo (entrevistas y encuestas a oficiales y suboficiales), se propone lo siguiente:

A. Un sistema de evaluación piloto de los efectivos de la PNP que laboran en las instancias operativas, a través de un formato bimestral virtual de evaluación en concordancia con los ocho (8) objetivos del Plan Estratégico Institucional 2021-2023, aprobado por la Resolución Ministerial 562-2020-IN:

- Reducción de la inseguridad ciudadana a favor de la población en el marco del sistema de seguridad ciudadana.
- Reducción de la incidencia de actos violentos en conflictos, protestas y movilizaciones a nivel nacional en salvaguarda de la población.
- Promover la gestión del riesgo de desastres.
- Reducir el tráfico ilícito de drogas en favor de la población.

- Desarticular las organizaciones terroristas en todas sus modalidades a nivel nacional para la protección de la población.
- Reducir el crimen organizado, en todas sus modalidades, en beneficio de toda la población en todo el territorio nacional.
- Reducir la incidencia de trata de personas y el tráfico ilícito de migrantes en protección de la población vulnerable.
- Fortalecer la gestión, y meritocracia institucional.

Con este sistema de evaluación se podrá medir el grado de eficacia de las actividades asignadas a cada miembro policial medibles en función de los objetivos institucionales y las responsabilidades. No pretende medir la eficiencia, entendida como la capacidad de cumplir los objetivos al menor costo, lo que podría desnaturalizar la evaluación.

B. Evaluación de Impacto de la PNP por parte de la Comunidad respecto a la labor policial  
El escenario ideal previo a la evaluación del impacto de la organización policial pasa por la implementación de programas de trabajo de la PNP, específicamente según lo desarrollado en el presente trabajo la creación del Plan Nacional Vecinal de Seguridad Ciudadana porque el éxito de un programa tendrá incidencia en la evaluación de impacto de la organización policial al estar dirigida a mejorar la relación con la comunidad.

Proponemos que la evaluación de la PNP en cada Unidad Policial y a la Institución en general, se mida a través de indicadores de impacto, toda vez que los indicadores establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2020-2023, está referido al cumplimiento de los objetivos al interior de la PNP, a efectos que de acuerdo a sus metas programadas, puedan tomar las mejores decisiones. Si se pretende aplicar estos indicadores, como por ejemplo el indicador: porcentaje de detenciones policiales para evaluar a la Organización Policial, y otros, podría devenir en una mala práctica policial o lo que conoce como “el juego de números”, a decir de Robert Reiner en 1998, citado por Cano (2004), pues la paradoja sería: cuanto más relevante sea una evaluación mayor es el riesgo de que los datos obtenidos sean poco fiables (Cano, 2004).

En tal sentido, siguiendo a Cano (2004), pero aplicado a nuestra Institución Policial, se propone los siguientes indicadores para medir la labor policial que incide en su relación con la Comunidad:

- a. Indicadores de Criminalidad y Violencia obtenidos de las encuestas de victimización.

- b. Indicadores de percepción de seguridad, obtenidos a través de las encuestas a la ciudadanía.
- c. Indicadores de malas prácticas policiales, obtenidos por encuestas y la proporcionada por la Defensoría del Pueblo y Organismos de derechos Humanos.
- d. Indicadores de relación entre policía y Comunidad, obtenidas de las encuestas.

Adicionalmente, se propone como fuentes de información las estadísticas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística en convenio con la Policía Nacional, como fuente principal para la información respecto a los indicadores de evaluación de la Unidad Policial.

### **7.5. Propuesta de la metodología de evaluación**

Se ha asumido que la evaluación de desempeño que se implemente en la PNP debe ponderar la adecuación del desenvolvimiento funcional y aporte efectivo del evaluado al logro de los objetivos institucionales; existiendo una interacción en el centro de trabajo entre evaluado y evaluador, razón por la cual se propone como metodología la evaluación 360°, existiendo una evaluación de desempeño bidireccional. Al incorporar la perspectiva que todos los sujetos son impactados por el desempeño del sujeto evaluado, esta metodología brinda una visión más integral y holística de los recursos humanos de la institución. Otra de las ventajas de esta metodología de evaluación consiste en que sus resultados brindan al evaluado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar no solo su desempeño profesional, sino también su interrelación con su entorno inmediato.

Este método asume una perspectiva relacional en la medida que pondera el desempeño del evaluado en relación a los demás actores vinculados a la institución policial, lo cual es fácil asumir que este tipo de evaluación permite vincular el nivel de desempeño del evaluado al cumplimiento de la misión institucional.

Para tal efecto se propone: que la calificación debe ser el promedio de la evaluación del inmediato superior, un par y un subordinado. El peso total de esta evaluación será de 50% del puntaje de evaluación por desempeño. El restante 50% lo constituye la evaluación de impacto de la organización policial. Sin embargo, atendiendo los bajos niveles de aprobación de la PNP por parte de la sociedad se plantea que el porcentaje de la evaluación de impacto en la evaluación general sea progresivo del orden del 20% el primer año de evaluación, 30% el segundo año de evaluación, 40% el tercer año de evaluación y del 50% al cuarto año de evaluación.

Cada efectivo tendrá un seguimiento en un aula virtual en la cual de manera permanente podrá registrar las evidencias del trabajo de los evaluados. Esta información le servirá para el llenado de la hoja bimestral virtual a efectos de registrar el cumplimiento de las actividades programadas para su unidad de trabajo en función de los ocho (08) objetivos misionales. Cada dos meses el evaluado y evaluadores deberán colocar puntajes de acuerdo a las rúbricas que se colocarán en el sistema. Además, cada vez que el efectivo haya realizado un acto reconocido, se le colocará una estrella en el sistema, las cuales le darán puntos adicionales para su puntaje final en la evaluación anual

## **7.6 Instrumento propuesto**

Misión Institucional:

“Proteger y garantizar el libre ejercicio de los derechos y libertades fundamentales, mantener y reestablecer, el orden interno democrático, el orden público y la seguridad interna de los ciudadanos del país, asegurando un marco de confianza y paz social”.

Esta Hoja de evaluación bimestral virtual. La ventaja de incluir la tecnología en la evaluación del desempeño a través de un software amigable al evaluador y al evaluado repercutirá en el mejor análisis de los resultados<sup>18</sup>.

Nuestra propuesta consiste en eliminar todos los criterios establecidos en el RAYCO, y reemplazarlos por actividades vinculadas a los objetivos formulados en el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional en función de los objetivos misionales de la Policía Nacional del Perú.

---

<sup>18</sup> Las ventajas de acuerdo a Pérez (2017), son automatización, almacenamiento en línea, capacidad móvil, reportes e informes, capacidad de integración, diseño amigable y fácil de usar.

**HOJA BIMESTRAL DE CALIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS SEGÚN EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN O ACTIVIDAD	CÓDIGO	PUNTAJE DE 0 A 5 PUNTOS	EVIDENCIA
-------------------------	----------------------------	--------	----------------------------	-----------

1. REDUCICIÓN DE LA INSEGURIDAD CIUDADANA A FAVOR DE LA POBLACION EN EL MARCO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD CIUDADANA	Realiza patrullajes en forma integral			Informes diarios, incidencias del servicio
	Participa en sistemas integrados de video vigilancia integrados entre la PNP y los Gobiernos Regionales y Locales para el beneficio de la Población			Se detectaron comisión de delitos a través del sistema de video vigilancia
	Participa en la asistencia técnica permanente e integral en materia de seguridad ciudadana			Informes de participación en los planes anuales de seguridad
	Participa en alguna estrategia Multisectorial Barrio Seguro en Distritos de mayor incidencia delictiva en beneficio de la población			Intervenciones o participación en los Distritos que forman parte de la Estrategia multisectorial
	Participa en operaciones policiales permanentes contra los delitos y faltas que afectan a la población en el territorio Nacional			Informes sobre intervención en operaciones policiales permanentes contra los delitos y faltas que afectan a la población
	Participan en el sistema nacional de denuncias implementado e integrado en favor de la población en el territorio nacional			Emite informes sobre su participación en la Comisarfa en el sistema de información de denuncias en línea.
	Participa en sistemas de prevención y protección implementados en favor de víctimas de violencia familiar, sexual y de otros tipos			Emite informes sobre las denuncias de víctimas de violencia familiar, contra la mujer, sexual y de otros tipos

2. DISMINUIR LA INCIDENCIA DE ACTOS VIOLENTOS EN CONFLICTOS,	Realiza operaciones policiales efectivas para el			Emite informes de su participación en estas operaciones policiales
--	--	--	--	--

PROTESTAS Y MOVILIZACIONES A NIVEL NACIONAL EN SALVAGUARDA DE LA POBLACIÓN	restablecimiento del orden público para protección de la población a nivel nacional			
--	---	--	--	--

3. PROMOVER LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES	<p>Participar en el sistema de información especializada sobre peligros, emergencias y desastres para prevenir y proteger a la población a nivel nacional</p> <p>Participar en brigadas especializadas de primera respuesta para la atención frente a emergencias y desastres en favor de la población</p>			<p>Emite informes especializados sobre peligros, emergencias y desastres para prevenir y proteger a la población</p> <p>Emite informes</p>
4. REDUCIR EL TRÁFICO ILÍCITO DE DROGAS EN FAVOR DE LA POBLACIÓN	<p>Participar en operaciones especializadas contra la estructura y economía de las redes criminales del tráfico ilícito de drogas y delitos conexos en beneficio de la población.</p> <p>Participa en el Sistema de Información Nacional de Interdicción del TID y el Observatorio de Interdicción contra el TID optimizado para la gestión del conocimiento de las amenazas del TID, en beneficio de la población.</p>			<p>Emite informes que dan cuenta de su participación.</p> <p>Informes de su participación en el SINICTID y en el OICTID. Informa sobre investigaciones realizadas</p>

5. DESARTICULAR LAS ORGANIZACIONES TERRORISTAS EN TODAS SUS MODALIDADES A NIVEL NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LA POBLACIÓN	Participa en las operaciones policiales focalizadas contra las nuevas formas de terrorismo en el territorio nacional para proteger a la población.			Elabora informes
	Participa en estudios e investigaciones especializados sobre			Las investigaciones realizadas.

<p>6. REDUCIR EL CRIMEN ORGANIZADO EN BENEFICIO DE TODA LA POBLACIÓN EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL</p>	<p>criminalidad a favor de las unidades operativas de la PNP.</p> <p>Participa en el programa de la captura de delincuentes implementado a favor de la población.</p> <p>Participa en operaciones policiales contra el crimen organizado con mayor incidencia en el territorio nacional en protección de la población.</p>			<p>Informes y reportes de las capturas.</p> <p>Informes y reportes de las capturas.</p>
<p>7. REDUCIR LA INCIDENCIA DE TRATA DE PERSONAS Y EL TRÁFICO ILÍCITO DE MIGRANTES EN PROTECCIÓN DE LA POBLACIÓN VULNERABLE.</p>	<p>Participar en operaciones policiales focalizadas en delito de trata de personas y el tráfico ilícito de migrantes en favor de la población vulnerable a nivel nacional.</p> <p>Brindar asistencia técnica en trata de personas en forma permanente a los espacios de coordinación regional</p>			<p>Informes y reportes de las operaciones policiales.</p> <p>Informes de la asistencia permanente</p>
<p>8. FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>Participar en la plataforma de interoperabilidad electrónica a favor del ciudadano.</p> <p>Participar en procesos implementados para el tránsito del MININTER a la Ley del Servicio Civil en beneficio de la Población.</p> <p>Participar en servicios de formación profesional en temas de prevención, orden, seguridad, investigación, inteligencia y control</p>			<p>Informes de participación</p>

	<p>administrativo disciplinario, dirigidos a los efectivos policiales a nivel nacional.</p> <p>Participar en procesos operativos y administrativos optimizados.</p> <p>Participa en servicios de salud con cobertura óptima en beneficio del personal policial en actividad, en retiro y familia policial, afectados por la emergencia sanitaria (Covid -19) y otras enfermedades.</p> <p>Participa en mecanismos de prevención, control y sanción implementados para reducir los actos de corrupción.</p> <p>Participa en el sistema disciplinario fortalecido para evaluar el impacto de las sanciones a servidores civiles y policiales en el marco de la lucha contra la corrupción.</p> <p>Participa en el Plan de Fortalecimiento Integral en formación en valores para el personal civil y policial del Mininter.</p> <p>Participa en la comunicación efectiva para la motivación y prácticas en valores para el personal civil y policial del Mininter</p>			<p>Informes de participación</p>
--	--	--	--	----------------------------------

### 7.7. Viabilidad de la propuesta

La propuesta es viable administrativa y económicamente, no solamente porque es una necesidad, sino que la evaluación del desempeño tiene respaldo legal. La derogación del RAYCO, es tácita con la implementación de esta nueva hoja de evaluación. No obstante, es necesario la inversión en un software de evaluación de desempeño en el aula virtual, según el formato propuesto. Tal

como hemos señalado este proceso de cambio debe iniciarse desde la reglamentación inmediata de la evaluación de desempeño<sup>19</sup>.

## 7.8 Cronograma de implementación

<b>ETAPAS</b>	<b>FECHAS</b>
Implementación aula virtual	Junio 2022
El aspirante sube evidencias	Junio a Noviembre 2022
Los evaluadores ingresan al aula virtual para	De Julio a diciembre 2022
Los resultados se publican en la Web de la PNP	Enero 2023
Los resultados de las Encuestas se publican en Enero de 2023	

---

<sup>19</sup> La viabilidad administrativa consiste para los autores en que la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, a través de su División de Talento Humano, debe presentar un informe técnico-profesional, con la finalidad de elevar al sector interior y comando de la PNP, la necesidad de reglamentar la evaluación del desempeño del personal policial en sus distintas, categorías, jerarquías y grados, conforme lo establece el Decreto Legislativo N°1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal Policial, y su Reglamento; herramienta de evaluación de desempeño que debe ser aprobada por un equipo multidisciplinario con amplia experiencia en la institución policial, coadyuvado con profesionales expertos en el manejo de recursos humanos. Se considera que el sector interior o el comando de la PNP deben de aprobar la respectiva resolución donde se disponga el equipo encargado de validar la propuesta presentada por el equipo de investigación, las responsabilidades y funciones a realizar, plazo que no debe exceder a noventa días hábiles, contados a partir de la aprobación y publicación de la presente resolución superior. Finalmente, el equipo de trabajo deberá proyectar la propuesta de Reglamento, el mismo que debe ser viable, respetando los derechos adquiridos por el personal policial, enfocados en una línea de carrera, basada en la meritocracia, teniendo como objetivo que el marco normativo sea sostenible y sustentable; asimismo, le permita al personal policial desde la entrada en vigencia, reglas claras, para su ingreso, tránsito, ascenso, permanencia y cese en la institución policial.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- La evaluación de desempeño que se realiza actualmente en la Policía Nacional es inadecuada y tiene una influencia o impacto relativamente bajo en los procesos que deciden los ascensos al interior de la institución, como producto del bajo porcentaje que la calificación resultante tiene en la estructura de la nota final de la evaluación de ascensos. Esta baja influencia trae como consecuencia que los ascensos en la PNP no respondan directamente a una valoración estricta sobre los méritos profesionales demostrados por oficiales y suboficiales en su trabajo diario; además de no garantizar la promoción de los mejores recursos humanos en los puestos de responsabilidad al frente de la institución.
- Además de la relativa incidencia que tiene la evaluación por desempeño dentro del proceso de selección de ascensos, el actual modelo presenta falencias de diseño que se arrastran desde hace más de 30 años, al seguir utilizando el mismo modelo concebido en 1989, mediante el Reglamento de Apreciación y Calificación de oficiales de la Policía Nacional del Perú por Resolución Ministerial 0213-89-IN/DM. No se ha trabajado desde entonces ninguna puesta en revisión que llevara a reformular o actualizar dicho modelo, el cual presenta limitaciones conceptuales como operacionales que no garantizan el desarrollo de una calificación técnica y objetiva del trabajo que realizan los oficiales y suboficiales de la PNP.
- En el plano conceptual, la actual evaluación de desempeño se reparte en partes casi iguales entre los aspectos estrictamente profesionales propios del trabajo y otros aspectos relativos a rasgos de personalidad o de entorno institucional. Esta distribución no permite asegurar una evaluación enfocada principalmente en los méritos y logros demostrados por el policía en su trabajo, en tanto equipara dichos méritos y logros por igual con una serie de cualidades personales, que no pueden explicar por sí mismas el desempeño mostrado como si fueran variables causales. Este último concepto ignora el hecho que el desempeño profesional debiera evaluarse en función a las metas alcanzadas y las competencias utilizadas para lograr dichas metas.
- En el aspecto operacional, el principal instrumento de evaluación se basa en un proceso de apreciación del desempeño por medio de la observación regular de las labores de los subordinados. Este proceso de apreciación por observación solo cuenta con el respaldo de una

orientación general en un documento base (el reglamento de apreciación y calificación) que también se remonta al año 1989. La orientación prestada se limita a brindar unas escalas de calificación para puntajes que no logran plasmar un nivel de objetividad y criterio técnico para decidir el puntaje final con el cual calificar las cualidades evaluadas. Los ítems de evaluación escogidos y las escalas de medición propuestas tienden a la subjetividad en la apreciación del desempeño, una situación que finalmente se refleja en calificaciones con puntajes inconsistentes y sin el adecuado sustento técnico.

- Las percepciones y opiniones de los oficiales y suboficiales entrevistados dejan entrever que los instrumentos de calificación que se utilizan para evaluar el desempeño profesional no siempre se emplean de la mejor manera por parte de los encargados de la evaluación. Las limitaciones mismas del instrumento de calificación traen como consecuencia que su aplicación se vea influenciada por factores ajenos al proceso mismo de evaluación, como la discrecionalidad y el amiguismo al interior de la institución.
- Un Sistema Integral de Evaluación por Desempeño, dinámica y en función de los objetivos misionales aseguraría a la Dirección de Recursos Humanos de la PNP tener información verificable y objetiva del desempeño laboral del personal PNP en las diferentes áreas operativas y administrativas, con la consecuente eficiencia en la asignación de puestos. La evaluación a través del sistema virtual proporcionará valiosa información real y efectiva, con evidencias. Con ello se evitará la existencia de ceses por renovación de cuadros arbitrarios y subjetivos.

#### **Recomendaciones:**

- Se hace imprescindible reglamentar e implementar un Sistema de Evaluación Integral de Desempeño en la Policía Nacional del Perú con la finalidad de garantizar evaluaciones objetivas de los miembros de la PNP, y en función de los objetivos de la Institución.
- Se plantea la derogación del Reglamento de Apreciación y Calificación de oficiales de la Policía Nacional del Perú por Resolución Ministerial 0213-89-IN/DM.
- Se plantea una evaluación por desempeño en relación al perfil del puesto en función de los objetivos de la PNP, con la finalidad que el personal policial cumpla sus funciones de acuerdo a su especialidad, y mantener en la PNP los mejores cuadros de personal, que contribuyan a ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.

- Se plantea evaluaciones permanentes de observación diaria, calificación bimestral y anual, en función de los objetivos misionales de la PNP, según lo establece la actual normativa la implementación de software de evaluación de desempeño para personal de la PNP, la cual incluirá rúbricas.
- .Se recomienda la evaluación de la labor policial por parte de la comunidad como parte de la evaluación del desempeño del miembro de la policía nacional en función de indicadores de impacto.
- Es necesario tener presente que los ascensos se realizan en función de una carrera sustentada en la meritocracia, y con indicadores objetivos respondiendo a los criterios establecidos por la jurisprudencia del Tribunal Constitucional según la Sentencia del 16 de julio de 2020, Expediente 00002-2018-PCC/TC, Sentencia 533/2020.

## BIBLIOGRAFÍA

Alveiro, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Revista Científica Visión de Futuro, 11 (1). [Fecha de Consulta 21 de Octubre de 2021]. ISSN: 1669-7634. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/fmh/titulos/66695>

Anzola, O. (2018). *La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía*. Universitas Psychologica. 17(1), 1–N. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2019. Disponible en:

<<https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.grhc>>.

Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica*. ICAP - Revista Centroamericana de Administración Pública. 71 - Prospectiva como Estrategia para la Toma de Decisiones. 13-29. 10.35485/rcap71\_1. Disponible en: [http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E\\_prospectiva\\_publication\\_ICAP\\_2016.pdf](http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf)

Bonilla, M. (2018). *Propuesta de medición del desempeño policial en democracia*. OPERA. 22 (jun. 2018), 121–139. DOI: <https://doi.org/10.18601/16578651.n22.07>.

Canales, M. (2006). *Metodología de la Investigación Social*. Santiago: LOM Ediciones.

Cano, I. (2004). *La policía y su evaluación. Propuestas para la construcción de indicadores de evaluación del trabajo policial*. Participación ciudadana y reformas a la policía en América del Sur. Editores Candina, A y Frühling, H. Centro de Estudios para el Desarrollo CED. Páginas 97 – 118.

Congreso de la República. (1988). “Ley N°24949, Promulgan Ley de Creación de la Policía Nacional del Perú”. En: *peru.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/02/2019. Disponible en: <[https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13185/PLAN\\_13185\\_2016\\_LEY\\_N%C2%BA\\_2494\\_9\\_PROMULGAN\\_LEY\\_DE\\_CREACION\\_DE\\_LA\\_POLICIA\\_NACIONAL\\_DEL\\_PERU\\_1.PDF](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13185/PLAN_13185_2016_LEY_N%C2%BA_2494_9_PROMULGAN_LEY_DE_CREACION_DE_LA_POLICIA_NACIONAL_DEL_PERU_1.PDF)>.

Congreso de la República. (2007). “Ley N°29108, Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 12/02/2019. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29108.pdf>>.

Congreso de la República. (2013). “Ley N°30057, Ley del Servicio Civil”. En: *storage.servir.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2019. Disponible en: <<https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>>.

Congreso de la República. (2016). *Constitución Política del Perú. Promulgada el 29 de diciembre de 1993*. Lima: Congreso de la República. [PDF]. Fecha de consulta: 12/02/2019. Disponible en: <<http://www.congreso.gob.pe/Docs/files/documentos/constitucion1993-01.pdf>>.

Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2009). *Informe de la Corte Interamericana de Derechos Humanos sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos*. Nueva York: CIDH.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Education.

Duque Daza, J. (2020). *Meritocracia Libertad, igualdad de oportunidades y competencia*. (Spanish). Dictamen Libre, 27, 157–173

Defensoría del Pueblo. (2004a). *Libertad de tránsito y seguridad ciudadana. Informe Defensorial N°81*. Lima: Defensoría del Pueblo.

Defensoría del Pueblo. (2004b). *¿Ciudadanos desprotegidos?: Estrategias para fortalecer el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana. Informe Defensorial N°132*. Lima: Defensoría del Pueblo.

Defensoría del Pueblo. (2009). *Fortalecimiento de la Policía Nacional del Perú: Cinco áreas de urgente atención. Informe Defensorial N°142*. Lima, Defensoría del Pueblo.

Dirección de Recursos Humanos de la PNP (DIRREHUM). (2017). *Directiva para los procesos de ascensos 2017*. [Documento interno].

Dirección de Recursos Humanos de la PNP (DIRREHUM). (2018). *Directiva para los procesos de ascensos 2018*. [Documento interno].

Dirección de Recursos Humanos de la PNP (DIRREHUM). (2019). *Directiva para los procesos de ascensos 2019*. [Documento interno].

Dubet, F. (2021). *Los dilemas de la meritocracia. Entrevista con François Dubet/Entrevistado por Jorge Atria*. Revista Mexicana de Sociología. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v83n2/2594-0651-rms-83-02-475.pdf>.

Espíritu, A. (2013). *Estudio de caso: Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva en Chile*. Capsi Iniciativa Centroamericana del Sector Privado. Disponible en:

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1B8DCC02C5BE5D9B05257E75007C8783/\\$FILE/Caso-Plan-Cuadrante-Version-final-Alejandro-Espriu.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1B8DCC02C5BE5D9B05257E75007C8783/$FILE/Caso-Plan-Cuadrante-Version-final-Alejandro-Espriu.pdf)

Gabel-Shemueli, R.; Yamada, G., y Dolan, S. (2013). *Lo que vale el trabajo en el sector público: Estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en el*

Perú. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 29(2), 83–90. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2019. Disponible en: <https://doi.org/10.5093/tr2013a12>

Galpin, T. J. (2013). *Medir el desempeño*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecafmh/titulos/62832>

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos* (Octava edición.)

Grueso, M. (2017). *Recursos humanos en redes y organizaciones: algunas reflexiones y desafíos*. Rosario: Editorial Universidad del Rosario.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2021). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana*. Disponible en:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_seguridad\\_nov20\\_abr21.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_nov20_abr21.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Carabineros de Chile (2017). *Carabineros de Chile, Informe Anual 2017*. Disponible en: <https://www.ine.cl/docs/default-source/carabineros/publicaciones-y-anuarios/informes/informe-anual-carabineros-de-chile---2017.pdf>

Celery, J. y León, L. (2005). *Manual práctico del policía*. Editorial Seguridad y Defensa. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecafmh/titulos/120193>

Lima cómo vamos (2019). *Décimo informe de percepción sobre calidad de vida*. Informe Anual 2019 sobre Seguridad Ciudadana.

Louffat, E. (2016). *Evaluando el desempeño del personal*. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecafmh/titulos/113080>.

Marina de Guerra del Perú. (2008). *Reglamento del Personal Superior*. [Documento interno].

Ministerio del Interior de la República del Ecuador. (2018). Directiva N°2018/001/DGP/PN. [Documento interno].

Ministerio del Interior y Seguridad Pública de Chile. (2014). *Plan Nacional de Seguridad Pública y Prevención de la Violencia y el Delito “Seguridad para Todos”*. Disponible en: [https://www.interior.gob.cl/media/2014/04/seguridad\\_para\\_todos.pdf](https://www.interior.gob.cl/media/2014/04/seguridad_para_todos.pdf)

Ministerio del Interior. (2013). Decreto Supremo N°016-2013-IN, Reglamento del Decreto Legislativo N°1149. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2019. Disponible en:

<[https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios\\_web/conectamef\\_quechua/pdf/normas\\_legales\\_2012/NL20131117.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef_quechua/pdf/normas_legales_2012/NL20131117.pdf)>.

Pérez, O. (2017). *Características de un software de evaluación de desempeño para tu empresa*. En: *blog.peoplenext.com.mx*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/07/2019. Disponible en: <<https://blog.peoplenext.com.mx/caracter%C3%ADsticas-de-un-software-de-evaluaci%C3%B3n-de-desempe%C3%B1o-para-tu-empresa>>.

Policía Nacional del Perú (PNP). (1989). *Reglamento de Apreciación y Calificación de Oficiales*. [Documento interno].

Policía Nacional del Perú (PNP). (2018). *Manual de la Doctrina de la PNP 2018*. [Documento interno].

Presidencia de la República de Colombia. (2000). “Decreto 1800”. [En línea]. 14 de setiembre el 2000. Fecha de consulta: 15/01/2019.

Disponible en:

<[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_1800\\_2000.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1800_2000.html)>.

Presidencia de la República. (2003). “Ley N°27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana”. En: *pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2019. Disponible en: <[http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/wp-content/uploads/2015/02/18\\_normativa.pdf](http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/wp-content/uploads/2015/02/18_normativa.pdf)>.

Presidencia de la República. (2012). “Decreto Legislativo N°1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP”. En: *peru.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2019. Disponible en: <[https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13185/PLAN\\_13185\\_2016\\_DL.1149-LEY\\_SITUAC\\_PERSON\\_PNP.PDF](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13185/PLAN_13185_2016_DL.1149-LEY_SITUAC_PERSON_PNP.PDF)>.

Presidencia de la República. (2017). “Decreto Supremo N°026-2017-IN, Reglamento del Decreto Legislativo N°1267, Ley de la Policía Nacional del Perú”. En: *elperuano.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 12/02/2019. Disponible en: <<https://elperuano.pe/normaselperuano/2017/10/15/1576324-1/1576324-1.htm>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013a). “Decreto Supremo N°004-2013-PCM,

Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Disponible en:

<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>

Matabanchoy-Tulcán SM, Álvarez-Pabón KM, Riobamba-Jiménez OD. *Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008 – 2018*. Univ. Salud. 2019;21(2):176-187. DOI:

<http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>

Nieto Rojas, J., Nieto Aldana, J. y Moreno, J. (2018). *Modelo Holístico de Liderazgo Policial*. Revista Logos, Ciencia & Tecnología, vol. 10, num. 2, pp. 90-110. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5177/517758004014/html/>.

Núñez, D. (2015). *Talento humano en la Policía Nacional; estrategia para impulsar la meritocracia*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13456>.

Oliveri, K. (2015). *Las Políticas de Seguridad Ciudadana y la Distribución del Personal Policial bajo el modelo de Policía Comunitaria en Chile y Ecuador*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Chile.

Oviedo, E. (2007). *Modernización policial: el caso de Carabineros de Chile*. URVIO, Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad, (2), 71-84. [Fecha de Consulta 18 de Octubre de 2021]. ISSN: 1390-3691. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552656564004>

Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (Quinta Edición).

Sarria, C. (2002). *Profesionalización de la función pública en Colombia*. En: Instituto Nacional de Administración Pública. (2002). *La Profesionalización de la Función Pública en Iberoamérica*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Tello, M. (2019). *Rediseño del sistema de evaluación del desempeño policial, efectuado a los Oficiales de Armas de la Policía Nacional del Perú*. [Tesis para optar el grado de Magister]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

---

Tribunal Constitucional. (2004). “STS 0090-2004-AA/TC”. En: *tc.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/02/2019. Disponible en <<https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2004/00090-2004-AA.html>>.

Triginé, J. y Gan, F. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/mh/titulos/62712>

# ANEXOS

## 1. Hoja actual anual de Apreciación y Calificación del Oficial PNP

### PREGUNTA 1

### ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS

HAAC Nº: 329

**POLICIA NACIONAL DEL PERU**

AÑO: 2018 DIR/REG.: REG. POL. - LIMA / DIVPOL. CENTRO 1  
UNIDAD: COM. COPIASAMUNAS

**HOJA ANUAL DE APECIACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL OFICIAL PNP**

**INFORMACIÓN GENERAL**

1 Apellidos y Nombres: FLORES RUIZ, COMESIO, ROSEMERY  
Grado: TENIENTE Fecha de último Asenso: 2013  
Apreciado desde el 11.DIC.: 2017 Hasta el 10.DIC.: 2018

**INFORMACIÓN ESPECIAL**

2 Actos o Hechos importantes apreciados durante el periodo.  
Participo en los servicios de seguridad por ser legionario del área de seguridad.  
Participo en los servicios profesionales y administrativos del distrito de Copasamunas.  
Participo en el proceso de reentrenamiento de los oficiales de la VIII Comandancia de las Américas del 09 al 14 de Abril 2018.

3 Comisiones o trabajos especiales que ha realizado durante el periodo, así como los estudios que no sean a tiempo completo, tanto institucionales como extrainstitucionales.  
Participo en la zona para mejorar los horarios de fiestas religiosas sobre todo en las festividades religiosas y mantener el ordenamiento de las actividades de los servicios de seguridad de la zona.

4 Cargos desempeñados en la Dependencia, Unidad o Centro, durante el periodo de calificación con indicación de tiempo en meses, en orden cronológico.  
JEFE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD MARZO - JUNIO 2018  
JEFE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD JULIO - DICIEMBRE 2018

5 Días de inasistencia durante el periodo:  
Motivos Permisos: 30 Vacaciones: 30 Enfermedad: 0  
Licencia: 0 Tránsito: 0 Faltos: 0

Otros (Especificar): 0

**Observaciones:**  
a. Solo tendrán valor los originales de la presente Hoja e Imprimidas.  
b. En la apreciación no constituye mérito las sanciones; la Calidad Personal y/o Profesional negativa, significa merma de dicho puntaje.

INFORME DE LA CALIFICACION		
FACTOR CUALIDADES PERSONALES	1ra. Calif.	2da. Calif.
COMPRESION	2.00	3.00
CULTURA GENERAL	3.00	3.00
INICIATIVA E INGENIO	2.00	3.00
EXPRESSION	3.00	3.00
ESPIRITU DE SUPERACION	3.00	3.00
PARA TODOS LOS OFICIALES DE GRUPO A ALFILERES	3.00	3.00
CARACTER	3.00	3.00
MORALIDAD Y HONRADEZ	3.00	3.00
ENTEREZA	3.00	3.00
SOCIALIDAD	3.00	3.00
PRESENCIA	3.00	3.00
CAPACIDAD FISICA	3.00	3.00
<b>SUB - TOTAL I</b>	<b>33.00</b>	<b>30.00</b>
FACTOR CUALIDADES PROFESIONALES	1ra. Calif.	2da. Calif.
APTITUD PARA EL MANDO	2.00	3.00
ADMINISTRACION	3.00	3.00
ASESORAMIENTO	0.00	0.00
CONTROL Y SUPERVISION	2.00	3.00
EXCEPTO LOS QUE ESTUDIAN A TIEMPO COMPLETO	3.00	3.00
ESELECCION Y/O CUMPLIMIENTO DE TAREAS	3.00	3.00
PERSEVERANCIA	3.00	3.00
RESPONSABILIDAD	3.00	3.00
COOPERACION	3.00	3.00
ASISTENCIA	3.00	3.00
PUNTUALIDAD	3.00	3.00
DISCIPLINA	3.00	3.00
<b>A. SOLO PARA OFICIALES QUE DESEMPEÑAN CARGOS OPERATIVOS</b>	<b>3.00</b>	<b>3.00</b>
CAPACIDAD POLICIAL PROFESIONAL, TINO Y FACTO EN SUS INTERVENCIONES	3.00	3.00
SOLIDAD Y JUSTICIA	3.00	3.00
<b>B. SOLO PARA LOS QUE DESEMPEÑAN CARGOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>3.00</b>	<b>3.00</b>
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA		
DELEGACION DE FUNCIONES		
CALIDAD DE TRABAJO		
<b>C. SOLO PARA OFICIALES QUE SE DESEMPEÑAN COMO INSTRUCTORES</b>	<b>3.00</b>	<b>3.00</b>
CAPACIDAD EDUCATIVA		
COMUNICACION		
ACTITUD CON LOS ALUMNOS		
<b>D. SOLO PARA LOS DE SERVIDOR (Albog., Sanid., otros) y STATUS DE OF. (Prof. de EF y EG)</b>	<b>3.00</b>	<b>3.00</b>
CAPACIDAD EN LA ESPECIALIDAD		
CONOCIMIENTOS POLICIALES		
<b>E. SOLO PARA OFICIALES QUE ESTUDIAN A TIEMPO COMPLETO</b>	<b>3.00</b>	<b>3.00</b>
APRENDIZAJE		
RENDIMIENTO ACADÉMICO		
ENTUSIASMO		
COOPERACION		
COMPORTAMIENTO		
RESPONSABILIDAD		
ASISTENCIA		
PUNTUALIDAD		
DISCIPLINA		
<b>SUB - TOTAL II</b>	<b>37.00</b>	<b>39.00</b>

III. FACTOR INHERENTES AL CARGO	1ra. Calif.	2da. Calif.
AMBIENTE Y/O CONDICION DE TRABAJO	2.00	2.00
RIESGOS	2.00	2.00
SACRIFICIO	2.00	2.00
<b>SUB - TOTAL : III</b>	<b>6.00</b>	<b>6.00</b>
IV. DEMERITOS	1ra. Calif.	2da. Calif.
SANCCIONES JUDICIALES		
PARCIALIDAD COMO CALIFICADOR		
ACTITUD CONTRA LA UNIFICACION POLICIAL		
<b>SUB - TOTAL : IV</b>		
RESUMEN DE CALIFICACION		
I. FACTOR CUALIDADES PERSONALES	30.00	30.00
II. FACTOR CUALIDADES PROFESIONALES	39.00	39.00
III. FACTOR INHERENTE AL CARGO	6.00	6.00
<b>TOTAL</b>	<b>75.00</b>	<b>75.00</b>
IV. DEMERITOS		
<b>1er. CALIFICADOR</b>	<b>FECHA</b>	<b>2do. CALIFICADOR</b>
<u>CARLOS A. ADRIAN DIAZ</u>	<u>14 DIC 18</u>	<u>ROSEMERY TENIENTE</u>
<u>COMISARIO</u>		<u>JEFE DIVPOL. CENTRO 1</u>
<b>NOTA PROMEDIO</b>	<b>DESETENTA Y CINCO</b>	<b>75.00</b>
	( EN LETRAS )	( EN CIFRAS )
<b>OBSERVACIONES</b>		
<b>OFICIAL CALIFICADO</b>		
FIRMO EL ENTERADO DE NOTA EN LA FECHA SIGUIENTE:		
CONFORME	NO CONFORME	
(FIRMA POST-FIRMA)	(FIRMA ROSEMERY TENIENTE PNP)	

## 2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A OFICIALES Y SUBOFICIALES

**Instrumento:** Entrevista semiestructurada de 7 preguntas

**Elaboración:** Propia

**Objetivo:** Recoger las percepciones, opiniones e interpretaciones que tienen oficiales y suboficiales de la PNP sobre el proceso de evaluación de desempeño y ascensos en la institución

**Entrevistados:** 5 oficiales y 10 suboficiales en actividad de la PNP

**Lugar de las entrevistas:** Cuartel Los Cibeles, distrito del Rímac, Lima

**Período de entrevistas:** Mayo, 2019

### PREGUNTA 1

1. ¿Está Ud. de acuerdo con los factores de evaluación que se han considerado en el actual sistema de evaluación de ascensos del personal de la PNP? ¿Cubren todos los aspectos que caracterizan el trabajo del personal policial? ¿O faltan considerar otros factores?

### ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS

Los entrevistados señalan que el actual sistema de ascenso de efectivos policiales no refleja el verdadero desempeño del efectivo policial, ya que, al formarse una comisión de evaluadores, mayormente oficiales, ellos tienen la facultad de cambiar las reglas del juego, según les parezca. Incluso, llegan a poner más puntaje a ciertos criterios. La comisión de evaluación debe ser objetiva y considerar los criterios que han sido establecidos.

### PREGUNTA 2

2. ¿Está Ud. de acuerdo con los actuales coeficientes de calificación que se le han asignado a cada uno de los factores de evaluación?

### ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS

Los factores de evaluación para oficiales y suboficiales están supeditados al coeficiente del tiempo. Para ascender, imponen de un grado a otro una cantidad de años. Por ejemplo, para que un comandante ascienda a coronel debe tener, por lo menos, cuatro años de antigüedad y de un mayor a comandante debe tener cinco años de antigüedad. Eso no debe ser, agregan. Lo que debe valorarse es la capacidad profesional. No es posible que haya que esperar años para ascender, cuando hay aptitudes y actitudes idóneas.

### PREGUNTA 3

3. ¿Considera que la evaluación de desempeño se realiza de forma objetiva o subjetiva? ¿Considera que la evaluación de la formación académica se realiza actualmente de forma objetiva o subjetiva? ¿Hay algún criterio o considera que el examen de conocimientos es necesario como parte de la evaluación del personal? ¿Está de acuerdo con el peso que se le asigna al examen??

### ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS

Actualmente, los entrevistados enfatizaron que la calificación es subjetiva. No se mide realmente el desempeño; lo hacen al tanteo. Se debería hacer una valoración de su trabajo del día a día. En cuanto a la evaluación académica, el personal policial, cuando estudia una profesión universitaria o técnica, envía su certificado a la Dirección de Recursos Humanos de la PNP para ser elevada al sistema; sin embargo, las juntas de ascensos no lo valoran con un puntaje justo. Ellos toman lo mismo la carrera en un instituto que en una universidad. Asimismo, el examen de conocimientos no debería tener tanto peso. Los efectivos aprenden de memoria las preguntas. Debería valorarse más el desempeño.

#### **PREGUNTA 4**

4. ¿Durante el tiempo de su carrera en la PNP, cuantos cambios en el sistema de evaluación de ascensos recuerda Ud. haber presenciado? ¿Con cuáles de estos cambios estuvo más en desacuerdo o tuvo más observaciones? ¿Por qué motivo(s) estuvo en desacuerdo/tuvo observaciones?

#### **ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS**

Los entrevistados señalan que hay varios cambios en el sistema de evaluación de ascensos que han presenciado y, sobre todo, de diferente forma, pues la ley se ha modificado en varias ocasiones. En relación a la evaluación académica, le dan mayor peso a una maestría institucional que una particular. La mayoría señala que debe tener más puntaje una maestría en una universidad, ya sea en Economía, Derecho, pues esa formación se puede aportar a la institución.

#### **PREGUNTA 5**

5. ¿Considera que el actual sistema de evaluación de desempeño, tal como está planteado, se basa únicamente en la meritocracia para determinar el ascenso/progreso de los oficiales y suboficiales en la línea de carrera dentro de la PNP? ¿Considera Ud. que el actual sistema de evaluación favorece más a cierto perfil de oficiales/suboficiales en desmedro de otros?

#### **ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS**

No hay meritocracia; lo que hay son reglas cambiantes que son usadas por cierto grupo de poder que hacen que su entorno más cercano ascienda. Hay efectivos policiales profesionales, ya sea abogados, contadores, que igual salen a sus patrullajes en las comisarías, porque son suboficiales de armas. Se debería rescatar a esos efectivos para que contribuyan con sus habilidades a la institución. El que puede tener mejor rendimiento o acciones meritorias es considerado con el mismo puntaje, tanto en oficiales como en suboficiales. Los entrevistados señalan que esto no es justo. El actual efectivo debe seguir sus cursos y no se tiene en cuenta ello, pues lo cambian de departamento: desde estar en una comisaría y que lo cambien a una zona de emergencia. No puede estudiar de manera regular por ello.

#### **PREGUNTA 6**

6. ¿El actual sistema de evaluación de ascensos del personal de la PNP le permite a Ud. establecer sus objetivos personales profesionales dentro de la institución con suficiente claridad, anticipación y previsibilidad?

#### **ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS**

Existe inseguridad, pes se conoce la fecha de ingreso a la PNP pero no cuando pueden se cesados. No hay previsibilidad y los méritos no siempre son reconocidos.

#### **PREGUNTA 7**

7. En su opinión ¿la evaluación del personal de la PNP debe seguir siendo una atribución exclusiva de la institución?

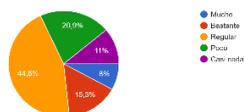
#### **ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS**

Se debería nombrar una sola comisión para evaluar todos los factores. La evaluación debe ser durante todo el año para poder tener certeza de cómo ha cumplido con los criterios. No debe evaluarse al ojo.

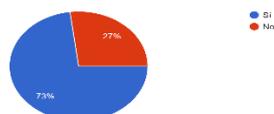
### 3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DE SUBOFICIALES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ASCENSO

Por favor, responda con sinceridad las 14 preguntas que hemos elaborado para saber su opinión sobre la evaluación del desempeño para el ascenso. Sus respuestas contribuirán a la investigación científica. Su identidad queda en el anonimato, pues no se requiere información personal.

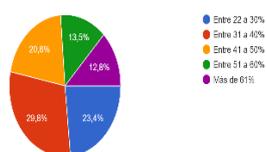
1. ¿Conoce usted en qué consiste el actual sistema de evaluación del desempeño de suboficiales?  
163 respuestas



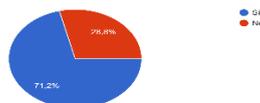
2. ¿Está de acuerdo en que el desempeño (21%) debería tener más valor que los otros factores: moral y disciplina (21%), experiencia para el serv... y prueba de conocimiento (30%) para el ascenso?  
163 respuestas



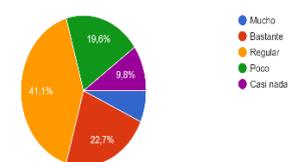
3. Si su respuesta es afirmativa, ¿qué porcentaje debería tener?  
141 respuestas



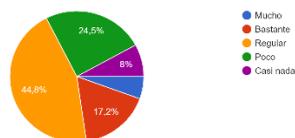
4. ¿Cree que Ud. que el sistema de evaluación por desempeño debe realizarse a través de medios informáticos como softwares o aplicaciones para medir el desempeño del personal?  
163 respuestas



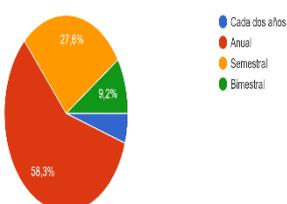
5. ¿La actual forma de evaluar el desempeño es objetiva?  
163 respuestas



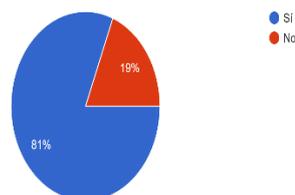
6. ¿La actual forma de evaluar el desempeño es precisa (se especifican los criterios exactos)?  
163 respuestas



7. ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia de evaluación?  
163 respuestas

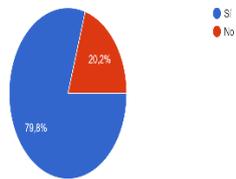


8. ¿Considera que la evaluación debe ser la misma para oficiales y suboficiales?  
163 respuestas



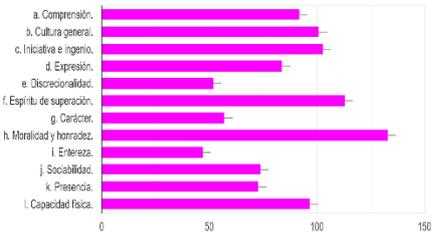
9. ¿La evaluación por desempeño debe ser 360° (es cuando evalúan varias personas: el superior inmediato, un compañero y un subalterno)?

163 respuestas



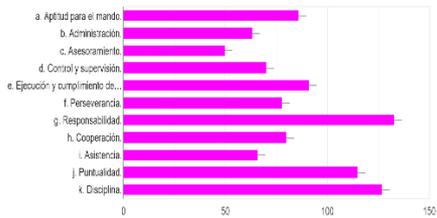
10. ¿Qué criterios sí deberían quedar en la evaluación personal? No deberían omitirse. Puede marcar más de una opción:

163 respuestas



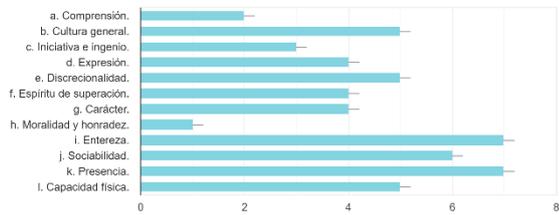
11. ¿Qué criterios sí deberían quedar en la evaluación profesional? No deberían omitirse. Puede marcar más de una opción:

163 respuestas



12. ¿Qué criterios no deberían quedar en la evaluación personal? Deberían omitirse. Puede marcar más de una opción:

17 respuestas

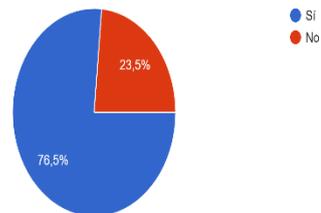
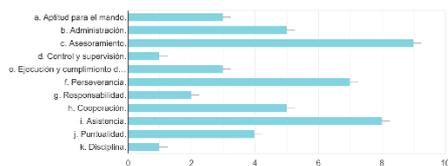


14. ¿Cree que hace falta incluir indicadores (detalles específicos que evidencien el logro del criterio) para que los evaluadores sean más objetivos y precisos al momento de evaluar?

17 respuestas

13. ¿Qué criterios no deberían quedar en la evaluación profesional? Deberían omitirse. Puede marcar más de una opción:

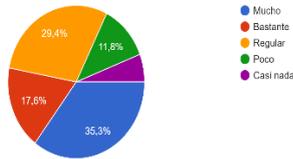
17 respuestas



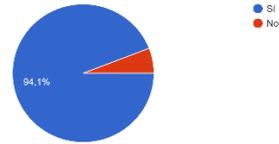
## RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DE OFICIALES SOBRE

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ASCENSO

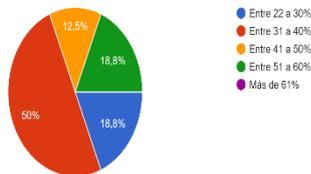
1. ¿Conoce usted en qué consiste el actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales?  
17 respuestas



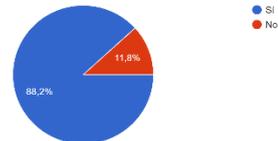
2. ¿Está de acuerdo en que el desempeño (21%) debería tener más valor que los otros factores: moral y disciplina (21%), experiencia para el ser... y prueba de conocimiento (30%) para el ascenso?  
17 respuestas



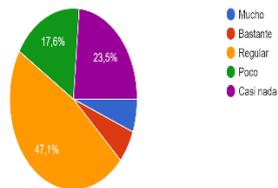
3. Si su respuesta es afirmativa, qué porcentaje debería tener?  
16 respuestas



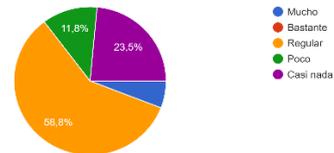
4. ¿Cree que Ud. que el sistema de evaluación por desempeño debe realizarse a través de medios informáticos como softwares o aplicaciones para medir el desempeño del personal?  
17 respuestas



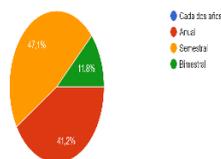
5. ¿La actual forma de evaluar el desempeño es objetiva?  
17 respuestas



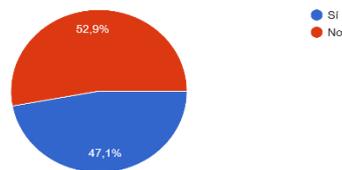
6. ¿La actual forma de evaluar el desempeño es precisa (se especifican los criterios exactos)?  
17 respuestas



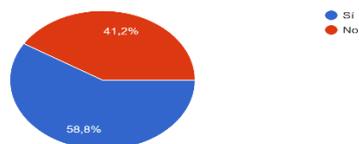
7. ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia de evaluación?  
17 respuestas



8. ¿Considera que la evaluación debe ser la misma para oficiales y suboficiales?  
17 respuestas

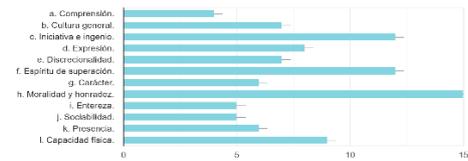


9. ¿La evaluación por desempeño debe ser 360° (es cuando evalúan varias personas: el superior inmediato, un compañero y un subalterno)?  
17 respuestas



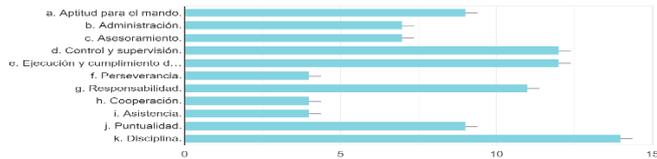
10. ¿Qué criterios sí deberían quedar en la evaluación personal? No deberían omitirse. Puede marcar más de una opción:

17 respuestas



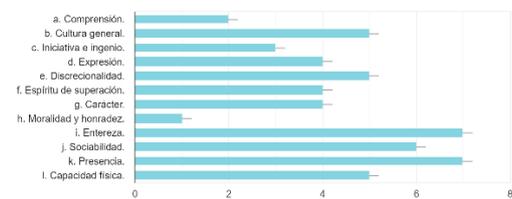
11. ¿Qué criterios sí deberían quedar en la evaluación profesional? No deberían omitirse. Puede marcar más de una opción:

17 respuestas



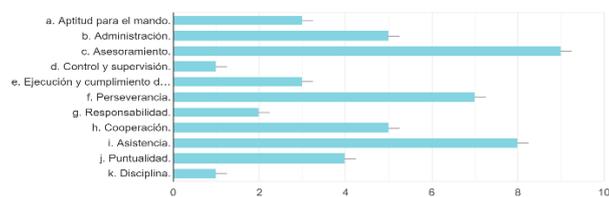
12. ¿Qué criterios no deberían quedar en la evaluación personal? Deberían omitirse. Puede marcar más de una opción:

17 respuestas



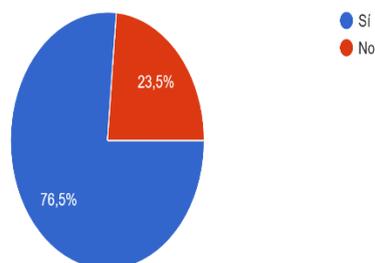
13. ¿Qué criterios no deberían quedar en la evaluación profesional? Deberían omitirse. Puede marcar más de una opción:

17 respuestas



14. ¿Cree que hace falta incluir indicadores (detalles específicos que evidencien el logro del criterio) para que los evaluadores sean más objetivos y precisos al momento de evaluar?

17 respuestas



## **NOTAS BIOGRÁFICAS**

Renán Franklin Galindo Peralta

Nació en Cajamarca. Es Licenciado en Derecho, con estudios en Gestión Pública, y también es Bachiller en Comunicación Social. Actualmente se desempeña como Juez en lo Laboral.

Luis Armando Pajuelo Flores

Nació en Lima, Licenciado en Administración de Empresas, con estudios en Gestión Pública y Especialización y Diplomado en Contrataciones Públicas. Cuenta con más de 34 años de experiencia laborando en la Policía Nacional del Perú. Actualmente se desempeña en el ámbito privado, asesorando y participando en procesos de selección Públicos de entidades del Estado.