



**“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
EN LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA POLICÍA
NACIONAL DEL PERÚ”**

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

Presentado por

Sr. Oscar Manuel Arriola Delgado

Sr. Ciro Bocanegra Loayza

Sr. Colin Macleod Sim Galván

Asesor: Profesor José Díaz Ismodes

2017

A nuestras familias, por su apoyo incondicional y gran secreto para hacer mejor las cosas.

Agradecemos a Dios, que ha hecho posible el encuentro con nuestras familias y un mejor lugar para trabajar sirviendo al Perú.

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo de investigación, se lleva a cabo un análisis de las condiciones de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú. En esa línea, se pretenden proponer planteamientos y políticas para que se implemente un mejor proceso de selección y reclutamiento para la mencionada Escuela. Se ha detectado, al respecto, que actualmente no se cuenta con un perfil del policía. En general, mediante nuestro trabajo, se ha notado la ausencia de un perfil de ingreso y de un perfil de competencias en la institución policial. Con la ausencia de perfil de ingreso, se está haciendo referencia a que no existe actualmente una adecuada estructuración del sistema de ingreso a la PNP que se haya basado en las aptitudes que se consideran necesarias para que un candidato sea considerado idóneo para formar parte de la institución (específicamente, ingresar a la Escuela de Oficiales). Con ausencia de perfil de competencias, se está haciendo referencia a que actualmente no se dispone de un modelo o paradigma de policía que incluya todas aquellas competencias que se entienden necesarias y exigibles para que se cuente con un policía eficiente y capaz de servir de manera adecuada a las necesidades de la población.

Tomando en cuenta los dos mencionados aspectos, el perfil de ingreso y el perfil de competencias, se plantea que se debe reformular la selección y reclutamiento en la Escuela de Oficiales de la PNP. En ese sentido, es evidente que primero se debe configurar tanto los perfiles de ingreso como los perfiles de competencias de la PNP. El perfil de ingreso ha de servir como guía para implementar un adecuado proceso de reclutamiento. Este debe consistir en la evaluación de diversos aspectos, que no deben limitarse a los conocimientos, aptitud académica o a la capacidad física, aspectos que resultarán necesarios pero no suficientes, sino que debe incluir la evaluación de la idoneidad ética y moral de los participantes, la idoneidad psicológica, la idoneidad psicotécnica, etc. Por otro lado, de la investigación, se concluye que el perfil de competencias debe guiar la selección de los futuros miembros. Estas competencias implican considerar una serie de aspectos. La suma de estos aspectos constituiría el perfil de competencias del policía, en otras palabras, el policía que queremos y necesitamos tener. Este perfil ha de incluir tanto los aspectos físicos como la exigencia de una serie de conocimientos en diversas áreas (derecho, historia, psicología, ciencias, etc.), además de otras competencias como compromiso con la democracia y los derechos humanos, sólida formación ética y moral, capacidades y aptitudes sociales, capacidad para el trabajo en grupo, capacidad analítica, etc. Así, el trabajo concluye proponiendo la implementación de los procesos de reclutamiento y selección para la Escuela de Oficiales de la PNP sobre la base de los aspectos mencionados, lo que repercutirá en una mejora integral de la institución.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Introducción	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	2
1. Antecedentes.....	2
2. Planteamiento del problema.....	4
3. Preguntas de investigación.....	5
3.1 Pregunta principal	5
3.2 Preguntas secundarias	5
4. Objetivos	5
4.1 Objetivo general.....	5
4.2 Objetivos específicos	5
5. Formulación de hipótesis	6
5.1 Hipótesis general.....	6
5.2 Hipótesis específicas.....	6
6. Justificación	6
7. Viabilidad.....	7
Capítulo II. Marco teórico.....	8
1. Reclutamiento y selección de personal	9
1.1 Procesos de reclutamiento y selección de personal - Aspectos básicos, comunes y generales.....	9
1.2 Reclutamiento de personal.....	10
1.3 Investigación externa del mercado.....	11
1.4 Reclutamiento interno y externo	12
1.4.1 Reclutamiento.....	12
1.4.2 Reclutamiento externo.....	12
2. Selección de personal.....	12
3. Perfil por competencias.....	13
4. Descripción de la Escuela de Oficiales de la PNP	14

4.1 Funciones de la Escuela de Oficiales de la PNP	15
4.2 Organización de la Escuela de Oficiales de la PNP	15
5. El perfil profesional de la PNP	17
Capítulo III. Diseño metodológico	20
1. Tipo y diseño de investigación	20
2. Conveniencia del diseño	20
3. Definición del alcance de la investigación.....	20
4. Recolección de datos.....	20
Capítulo IV. Análisis y evaluación del proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú	22
1. Del régimen educativo de la PNP y la carrera policial	22
2. Postulación y admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP	22
3. Fuentes para el análisis y datos acerca de los procesos de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP	24
4. Requisitos previos para el reclutamiento y selección para la Escuela de Oficiales de la PNP	26
5. Aspectos relativos al reclutamiento de más peruanos a la Escuela de Oficiales de la PNP...27	
5.1 Aplicación de las técnicas de reclutamiento de personal al reclutamiento para la Escuela de Oficiales de la PNP.....	27
5.2 Limitaciones al reclutamiento de más peruanos a la Escuela de Oficiales de la PNP	30
6. Aspectos relativos a la selección de mejores peruanos para la Escuela de Oficiales de la PNP	35
6.1 Aplicación de las técnicas de selección de personal a la selección para la Escuela de Oficiales de la PNP	35
6.2 Limitaciones a la selección de mejores peruanos a la EO de la PNP	36
7. Experiencia internacional comparada acerca del ingreso a la Policía.....	37
8. Evidencias de la inexistencia de un perfil general de competencias.....	40
8.1 Evidencia estadística.....	41
9. Propuesta para la selección de ciudadanos para la Escuela de Oficiales de la PNP	44
Conclusiones y recomendaciones	47
1. Conclusiones.....	47
2. Recomendaciones.....	48

Bibliografía	51
Anexos	55
Nota biográfica	71

Índice de tablas

Tabla 1.	Competencias y subcompetencias evaluadas por ESAN.....	42
----------	--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Pasos de los procesos de reclutamiento y selección	10
Gráfico 2.	Ejemplo de segmentación de mercado	11
Gráfico 3.	Organización de la Escuela de Oficiales de la PNP	16

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de consistencia	56
Anexo 2.	Proyecto de resolución ministerial	57
Anexo 3.	Entrevistas de validación	60

Introducción

Tras dos décadas de violencia generada por la subversión terrorista que buscaba desestructurar el Estado e imponer un nuevo modelo sobre la base de una radical ideología marxista, finalmente las fuerzas del orden lograron contener y derrotar la sedición, y vencer en la guerra declarada por ella. Hoy, sin embargo, una nueva fuente de violencia extrema se ha asentado en nuestra sociedad, esta vez proveniente de la delincuencia común. Esta situación ha llegado a tal punto que la delincuencia se ha convertido en el primer problema del país, y aquel que genera más preocupación entre la población, muy por encima de la corrupción, la situación económica o el desempleo¹.

Ante este nuevo y preocupante panorama, se impone la necesidad de contar con una Policía eficiente e idónea. Ahora bien, que ello se logre dependerá de que las personas que ingresen a la institución sean las mejores posibles; además, es necesario que sean las suficientes como para poder disponer de un cuerpo policial que esté presente en todo el territorio, en todos los ámbitos, bajo cualquier circunstancia y en todo momento. En otras palabras, se requieren suficientes policías para satisfacer las necesidades de protección y ayuda a la ciudadanía.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar los factores que limitan el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (PNP). En una primera parte, se plantea el problema, el cual es justamente que el reclutamiento es demasiado inferior al que se debería, mientras que la selección no parece seguir criterios objetivos idóneos que garanticen que mejores postulantes sean admitidos a la Escuela de Oficiales de la PNP. Posteriormente, se desarrolla el marco teórico, que contiene la definición de los conceptos principales que se utilizaron en el trabajo. A continuación, se describe como marco general la institución policial, y, dentro de esta, de manera detallada la Escuela de Oficiales de la PNP. En el último capítulo, se analiza y evalúa el proceso de reclutamiento y selección de la Escuela de Oficiales de la PNP. En esta parte, se expone que el déficit en el reclutamiento se puede superar con la formulación de un adecuado perfil de competencias, mientras que una idónea selección será producto de un adecuado perfil de ingreso. El trabajo concluye con la exposición de las conclusiones y algunas recomendaciones.

¹ Así, por ejemplo, una reciente encuesta de la empresa CPI reveló que el 51,3% de la población, es decir, más de la mitad, considera que la delincuencia es el principal problema del país. Este porcentaje está muy por encima del que es considerado el segundo problema del país para la ciudadanía: la corrupción. Esta solo alcanza un porcentaje de 12,3%, es decir, 39% menos que la delincuencia (Radio Programas del Perú [RPP] 2017).

Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

Todas las organizaciones, indistintamente de su estructura, tamaño y finalidad, atraviesan la difícil tarea de obtener la mejor utilización de los recursos de que disponen, entre los cuales los más relevantes son los financieros, tecnológicos, materiales y humanos. Los recursos humanos tendrían la responsabilidad de administrar los otros recursos disponibles para poder alcanzar los objetivos preestablecidos.

El funcionamiento máximo de las organizaciones dependerá de que cada cargo o posición existente dentro de ellas esté ocupado por la persona mejor calificada para desempeñarlo; pero esta óptima situación será difícil de lograrse si no se parte, en primer lugar, con un proceso de reclutamiento y selección de personal que logre al mayor número de personas a fin de ser sometidas a la prueba de selección establecida, con el objetivo de encontrar la más adecuada según los requisitos del puesto de trabajo.

Es evidente que el proceso de reclutamiento y selección de personal es la primera fase que se realiza para solicitar nuevo personal para la organización con la finalidad de revisar los requisitos exigidos por el cargo para ocupar una vacante. Este proceso permite ubicar al trabajador en el desempeño de su puesto, además de desarrollar habilidades, a fin de volverlo más cómodo a sí mismo y a la comunidad en que se desempeña para contribuir con los propósitos de la organización.

La Policía Nacional del Perú, institución tutelar del Estado, cuya finalidad fundamental está expresada en el Art. 166° de la Constitución Política, forma cuadros de oficiales y suboficiales, impartiendo educación de nivel superior de carácter universitario y técnico en las áreas del conocimiento científico, humanístico, tecnológico y policial. La Dirección de Educación y Doctrina (DireduD-PNP) es el órgano responsable de planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el sistema de educación policial en todos sus niveles, a través de las Escuelas de Formación, Capacitación, Especialización y Perfeccionamiento.

La Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (EO-PNP) es el órgano encargado de la selección y formación integral de los futuros oficiales PNP, cuyo ingreso se realiza por concurso público de méritos a través de un proceso de admisión. El proceso de admisión tiene como una

de sus primeras acciones la promoción y difusión de proceso de admisión con el fin de motivar a los jóvenes a presentarse como postulantes; sin embargo, se viene constatando que la cantidad de postulantes es bastante reducida, lo que impide que se efectúe una buena selección, y obliga a que la institución sea tolerante y condescendiente para disminuir las exigencias y conformarse con aceptar a los mejores postulantes del poco número de ellos que quedan en la fase final del proceso.

Las actividades de promoción y difusión, así como las de inscripción y calificación de documentos, se inician en fechas con inconveniente retraso, lo que origina que muchos buenos y potenciales postulantes ya se hayan comprometido con su postulación a otras escuelas, universidades e institutos superiores.

No se aprecian acciones decididas de promoción y difusión a través de los medios de comunicación social, ni de charlas o conferencias orientadoras y motivadoras para transmitir a la colectividad la imagen-objetivo de la EO-PNP; tampoco se planifican y ejecutan campañas publicitarias para el reclutamiento o captación de postulantes. Asimismo, el proceso de promoción y difusión se realiza sin ninguna planeación adecuada en términos de qué postulantes-candidatos se desea atraer, lo cual implica realizar una investigación interna de necesidades de recursos humanos, así como una investigación externa del mercado que permita identificar los segmentos de recursos humanos en los cuales se encuentran los candidatos reales o potenciales hacia los cuales se debe llegar a través de ciertas técnicas de reclutamiento que señala la doctrina de la administración de recursos humanos.

Los oficiales PNP responsables de la organización y ejecución del proceso de admisión no son debidamente seleccionados, entrenados y capacitados; por el contrario, son designados improvisadamente, y muchos de ellos son cambiados al inicio o durante el proceso, en razón de que, entre los meses de enero y abril, se ejecutan los cambios de colocación de los oficiales PNP, lo origina una distorsión durante el proceso de admisión.

Entre los años 2002 y 2007, el proceso de admisión a la EO-PNP se desarrolló de manera descentralizada en las sedes de las Escuelas Técnico Superiores de Suboficiales PNP de Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Huancayo e Iquitos, lugares donde los postulantes se inscribían y rendían los exámenes médico y físico para que luego quienes se encontraban aptos se trasladaran a la ciudad de Lima a fin de continuar con los demás exámenes, situación que tampoco influyó en la obtención de una mayor cantidad de postulantes, con excepción de los años 2005 y 2006, en

que se observó un incremento significativo; sin embargo el proceso de selección de los postulantes realizado en dichas escuelas no fue el más adecuado.

En el examen médico del proceso de admisión del 2009 y 2010, fueron eliminados varios suboficiales y alumnos procedentes de diferentes Unidades PNP y Escuelas de Formación en los exámenes psicoevaluativo, psiquiátrico y oftalmológico. Ello significa que el examen médico realizado en las Escuelas Técnico Superiores de Suboficiales PNP no es el más adecuado, si se considera que un gran porcentaje de postulantes seleccionados para ser admitidos a la EO-PNP, por ser suboficiales PNP y cadetes de las Escuelas Técnico Superiores, cuentan con un beneficio especial de otorgamiento de puntaje equivalente a dos puntos sobre veinte de nota máxima en la calificación del promedio final para el cuadro de mérito. Durante el proceso de selección se producen interferencias y distorsiones que, de manera sutil, afectan injustamente en unos casos a postulantes que cumplían los requisitos y tenían los méritos suficientes, y, en otros casos, favorecen a quienes no ostentan los mejores merecimientos, actitud que es provocada por intereses particulares que afectan la corrección del proceso.

Las diferentes etapas y/o exámenes del proceso de admisión (inscripción, y exámenes médico, de aptitud física, de entrevista personal, psicométrico y de conocimiento) carecen de un soporte tecnológico de computadoras con programas que permitan que el proceso de selección y evaluación tenga el más alto nivel de calidad, que proporcione la mayor agilidad, precisión y confiabilidad al proceso. Por otro lado, para el proceso de admisión se presupuesta una cantidad de dinero que no satisface las necesidades, lo que constituye una limitación económica que no permite cumplir adecuadamente con sus propósitos; este presupuesto debe incrementarse, puesto que constituye una justificada inversión de la institución.

2. Planteamiento del problema

En atención a la situación descrita, se observa que el proceso de reclutamiento, que comprende la promoción y difusión del proceso de admisión, que se realiza en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional no convoca la cantidad necesaria de postulantes, lo que imposibilita realizar un adecuado proceso de selección; por ello, es necesario determinar cuáles son los factores que limitan el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional, a fin de que se pueda corregir y lograr la convocatoria de postulantes en cantidad suficiente para realizar un óptimo proceso de selección de los futuros oficiales de la Policía Nacional, lo que derivará en la mejora de la calidad de los recursos humanos de la institución policial.

3. Preguntas de investigación

3.1 Pregunta principal

¿Cuáles son los factores que limitan el reclutamiento de más peruanos así como la selección de mejores postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú?

3.2 Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son los factores que limitan el reclutamiento de más peruanos en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú?
- ¿Cuáles son los factores que limitan la selección de mejores postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Identificar los factores que limitan el reclutamiento de más peruanos así como la selección de mejores postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, con la finalidad de proponer criterios de reclutamiento para incrementar el número de postulantes y redefinir parámetros de selección para incorporar a los mejores elementos.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores que limitan el reclutamiento de más peruanos en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.
- Identificar los factores que limitan la selección de mejores postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.
- Proponer criterios de reclutamiento para incrementar el número de postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.
- Redefinir parámetros de selección de postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú para incorporar a los mejores elementos.

5. Formulación de hipótesis

5.1 Hipótesis general

El factor principal que limita el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, tiene que ver con la falta de un perfil de competencias coherente y completo.

5.2 Hipótesis específicas

- El establecimiento de un perfil de competencia adecuado y completo optimizará el proceso de reclutamiento de postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.
- El establecimiento de un perfil de competencia adecuado y completo optimizará el proceso de selección de postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

6. Justificación

Sabiendo que la administración moderna reconoce que los recursos humanos son vitales para el desarrollo de toda organización, y que su manejo debe ser efectuado siguiendo los lineamientos teóricos y técnicos vigentes, especialmente en cuanto al reclutamiento y selección de personal, la presente investigación se justifica porque permite determinar los factores que limitan el proceso de reclutamiento y selección de postulantes en la Escuela de Oficiales de Policía Nacional del Perú, y conocer si se emplean las técnicas y procedimientos más adecuados que permitan atraer un contingente suficiente de candidatos de los cuales se pueda elegir o seleccionar a los más idóneos; así, se constituye en una investigación novedosa y original. Asimismo, permite identificar las deficiencias, interferencias o distorsiones que ocurren durante el proceso de admisión a la Escuela de Oficiales, de tal manera que se puedan establecer medidas correctivas necesarias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de los futuros oficiales de la Policía Nacional del Perú. Finalmente, el presente trabajo de investigación adquiere mayor importancia, pues al finalizar servirá como base o punto de partida para realizar otros trabajos de investigación, así como fuente de consulta para trabajos similares, toda vez que la información sobre el tema es casi inexistente.

7. Viabilidad

La presente investigación es viable, pues se dispone con los recursos necesarios para llevarla a cabo. Mediante las coordinaciones pertinentes, se buscará la autorización de la Dirección de Educación y Doctrina de la Policía Nacional (Direpu-PNP) para ejecutar las diversas actividades y recolección de datos en la Escuela de Oficiales, talos como los de los oficiales y cadetes que participaron en los procesos de admisión de años anteriores.

Capítulo II. Marco teórico

En este capítulo se hará un repaso teórico de las nociones de reclutamiento y selección de personal, las cuales serán posteriormente aplicadas al caso concreto de la selección y reclutamiento personas para la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

Hay que hacer una precisión. Los conceptos de reclutamiento y selección de personal provienen, se han desarrollado teóricamente y se aplican, básicamente en el área de la administración de empresas. Por lo tanto, usarlos para el caso de los procesos a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional, implica una necesaria adaptación, de manera que no todos los planteamiento y propuestas válidos y que se usan en la administración de empresas o gerencia, podrán ser usados y aplicados directamente en el caso de la Escuela de Oficiales PNP.

Una razón central para esta diferencia está en que, mientras la administración de empresas se dedica principalmente al ámbito de las empresas privadas, la Escuela de Oficiales es una entidad pública, del Estado. Además, la Escuela de Oficiales PNP tiene una serie de características que la diferencian de una empresa privada común: está inserta en una estructura mayor; es una institución altamente jerarquizada, las órdenes al interior de la Institución Policial tienen una carga de obligatoriedad y fuerza mucho mayor y más formalmente respaldada que las que se puedan dar en cualquier empresa (por poner un ejemplo, no acatar una orden de un superior en la Policía es un ilícito, reconocido por el sistema jurídico peruano; cosa que no ocurre en el caso de una empresa común). Por estas mismas diferencias, algunas propuestas, válidas para las empresas comunes, no pueden ser consideradas para ser aplicadas en la Escuela de Oficiales PNP. Para poner un ejemplo simple: el reclutamiento en la puerta de la Institución, no parece que merezca ser considerado para el caso de la Escuela de Oficiales PNP; aunque pueda ser un mecanismo válido para el caso de empresas en general.

No obstante, lo antes dicho, no hay que pensar que la teoría del reclutamiento y la selección de personal de la administración deban ser descartadas para nuestro caso. Solo se trata de estar consciente de la existencia de diferencias considerables. Pero, muchos (si no la gran parte) de las propuestas y las teorías acerca de la selección y reclutamiento, consideramos, son pertinentes para ser aplicados a nuestro caso, es decir, al proceso de admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP. Por ejemplo, las pautas generales que llevan a estructurar el proceso de reclutamiento y posterior selección de personal son útiles. Además lo son los criterios que, de manera general, se plantean para que el “empleador” (o en nuestro caso, la Escuela) concrete una idea de lo que quiere como su personal ideal, y que luego le será de utilidad para llevar a cabo la selección.

1. Reclutamiento y selección de personal

La finalidad de este trabajo de investigación es analizar los actuales procesos de reclutamiento y selección de postulantes a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú para así reconocer las limitaciones, los defectos o los aciertos de estos procesos. Sobre la base de ello, se planteará un perfil de competencias del postulante a la Escuela de Oficiales que sirva como guía para diseñar y desarrollar los futuros procesos de reclutamiento y selección de esta institución.

En esta medida, como primer paso, se deben examinar los conceptos de reclutamiento y selección para aplicarlos a la labor de la Escuela de Oficiales de la PNP; de otro lado, se busca adoptar, adaptar y aplicar las consideraciones y los criterios que configuran un reclutamiento y una selección de personal adecuados a los procesos de reclutamiento y selección de postulantes de la Escuela de Oficiales de la PNP.

Sin embargo, se debe señalar que los temas de reclutamiento y selección han sido poco tratados en relación con las instituciones armadas, sean policiales o militares. En cambio, la selección y reclutamiento han sido bastante desarrollados y examinados en el campo de la administración de empresas y de recursos humanos. En estas áreas, se han tratado estos temas como reclutamiento y selección de personal.

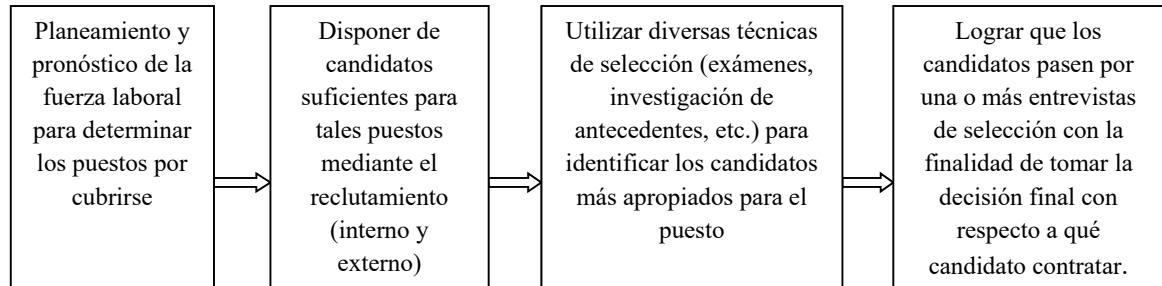
En esta sección, se presentarán los diferentes aspectos del reclutamiento y selección de personal en el ámbito empresarial y de recursos humanos para aplicar esos criterios, en la medida de lo posible, al ámbito de la institución policial, específicamente al reclutamiento y selección de postulantes a la Escuela de Oficiales de la PNP.

1.1 Procesos de reclutamiento y selección de personal — Aspectos básicos, comunes y generales

El proceso de reclutamiento y selección es una serie de pasos que comprende (i) el planeamiento y pronóstico de la fuerza laboral para determinar los puestos por cubrirse; (ii) la disposición de candidatos suficientes para tales puestos mediante el reclutamiento interno y externo; (iii) el empleo de diversas técnicas de selección, como exámenes o investigación de antecedentes, para identificar los candidatos más apropiados para el puesto; y (iv) el logro de que los candidatos pasen por una o más entrevistas de selección con la finalidad de tomar la decisión final con

respecto a qué candidato contratar (Dessler y Varela 2004: 40). A continuación, en el Gráfico 1, se pueden observar tales pasos.

Gráfico 1. Pasos de los procesos de reclutamiento y selección



Fuente: Dessler y Varela, 2004.
Elaboración: Propia.

1.2 Reclutamiento de personal

El objetivo de este apartado es analizar el concepto y las características del reclutamiento de personal, así como las condiciones que supone un adecuado reclutamiento de personal, para luego aplicar o adaptar estos conocimientos al reclutamiento en el ámbito policial, específicamente al reclutamiento de postulantes a la Escuela de Oficiales de la PNP. El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través de este proceso, se trata no solo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que han sido contratados (Dolan *et al.* 2007: 109). De acuerdo con Dolan *et al.* (2007: 109), «el propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en

- determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.

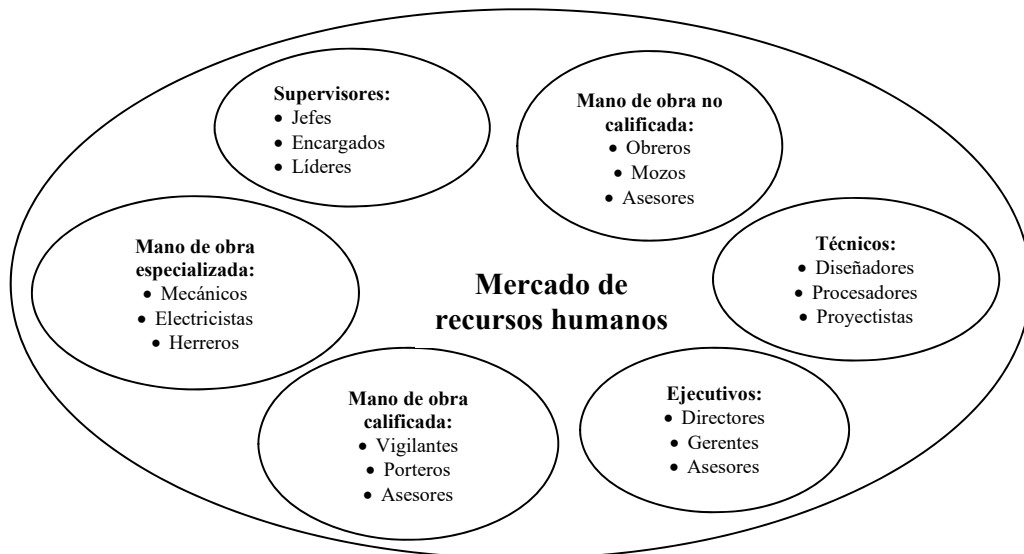
- reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- cumplir la normativa jurídica existente.
- aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.»

Según Chiavenato (2011), para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que provea de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

1.3 Investigación externa del mercado

La investigación externa del mercado es una investigación del mercado de recursos humanos con el fin de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su posterior resolución. En la investigación externa, resaltan dos aspectos importantes: la segmentación de mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento. En el Gráfico 2, se puede observar un ejemplo de segmentación de mercado.

Gráfico 2. Ejemplo de segmentación de mercado



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se entiende por segmentación de mercado, a la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica (Chiavenato 2007). La segmentación corresponde a los intereses particulares de la organización (ver Gráfico 2).

Cada segmento de mercado presenta características propias, atiende a diferentes demandas, expectativas y aspiraciones, y emplea determinados medios de comunicación, por lo tanto, se aborda de manera diferente. Por ejemplo, si la técnica de reclutamiento consiste en efectuar anuncios en los periódicos, sin duda que el periódico o diario a elegir para reclutar ejecutivos será diferente al elegido para reclutar obreros.

1.4 Reclutamiento interno y externo

1.4.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo; para ello, la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente (Chiavenato 2007). Así, el reclutamiento interno implica transferencia, ascenso, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal.

1.4.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando surge una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales y potenciales, disponibles o empleados, en otras organizaciones (Chiavenato 2007).

2. Selección de personal

Este apartado tiene como objetivo analizar el concepto y las características de la selección de personal, así como las condiciones que supone una buena selección de personal, para luego aplicar o adaptar estos conocimientos a la selección en el ámbito policial, específicamente a la selección de elementos para la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

Se precisa que este proceso de selección solo puede ser llevado a cabo luego del reclutamiento respectivo.

La selección significa separar o escoger un determinado ítem como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que para poder escoger ese ítem es necesario disponer de la oportunidad de compararlo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre el que interesa (Sánchez 2004).

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, la selección es una actividad de elección en la cual se escoge entre los candidatos reclutados a aquellos que cuenten con más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado (Chiavenato 2007). En efecto, según Chiavenato (2011), la selección de recursos humanos consiste en elegir al hombre adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los puestos disponibles en la empresa con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, así como la eficacia de la organización.

Por lo tanto, el objetivo específico del reclutamiento de personal es suministrar materia prima para la selección: los candidatos; en cambio, el objetivo específico de la selección de personal es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de la organización.

3. Perfil por competencias

El concepto de competencias surge ante la necesidad de las organizaciones de preguntarse ¿qué características debería tener el personal para asegurar su éxito?. Levy-Leboyer (1997) define competencia como: “Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”. Mientras que para David McClelland (1999), competencia son los rasgos, auto conceptos, actitudes o valores, contenido de conocimiento o habilidades cognitivas o conductuales, que pueden ser medida o codificada, de tal manera que permita diferenciar significativamente el desempeño efectivo o inefectivo.

Para que cualquier persona muestre los comportamientos que componen las competencias que tienen, las cuales están comprendidas en el perfil de exigencias requeridas para el puesto de trabajo, es necesario la presencia de los siguientes componentes (Pereda y Berrocal 2001):

- **Saber**: Conjunto de conocimientos (aspectos técnicos y específicos del cargo) que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.

- **Saber hacer**: Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le exige su cargo. Se refiere a habilidades y destrezas para aplicar los conocimientos.

- **Saber estar**: No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas en el puesto de trabajo es preciso también que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización en general y de su grupo de trabajo. Es decir, se habla de actitudes e intereses en un contexto específico como lo sería una organización.

- **Querer hacer**: La persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia; es decir, los aspectos motivacionales

- **Poder hacer**: Se refiere a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos partes de la competencia.

4. Descripción de la Escuela de Oficiales de la PNP

La misión de la Escuela de Oficiales de la PNP es formar cuadros de oficiales de policía con el nivel de educación superior universitaria, reconocida por Ley. Esta institución planifica, organiza, dirige, coordina, ejecuta y evalúa permanentemente las actividades educativas orientadas a impartir saberes humanísticos y de ciencia policial, y a desarrollar destrezas, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño eficiente de la función policial dentro del marco legal, disciplinario, ético y de los valores institucionales (Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú [EOPNP] 2017c).

La visión de la Escuela de Oficiales de la PNP es ser una institución reconocida nacional e internacionalmente por ser eficiente, eficaz y responsable, mediante la profesionalización de sus elementos como líderes en protección y seguridad mediante una labor profesional, competente, confiable, transparente y efectiva, sustentada en el apoyo y la colaboración de la sociedad; además, está comprometida a recuperar la confianza de la ciudadanía, garantizando la paz y la convivencia en el marco irrestricto del respeto de los Derechos Humanos (EOPNP 2017d).

4.1 Funciones de la Escuela de Oficiales de la PNP

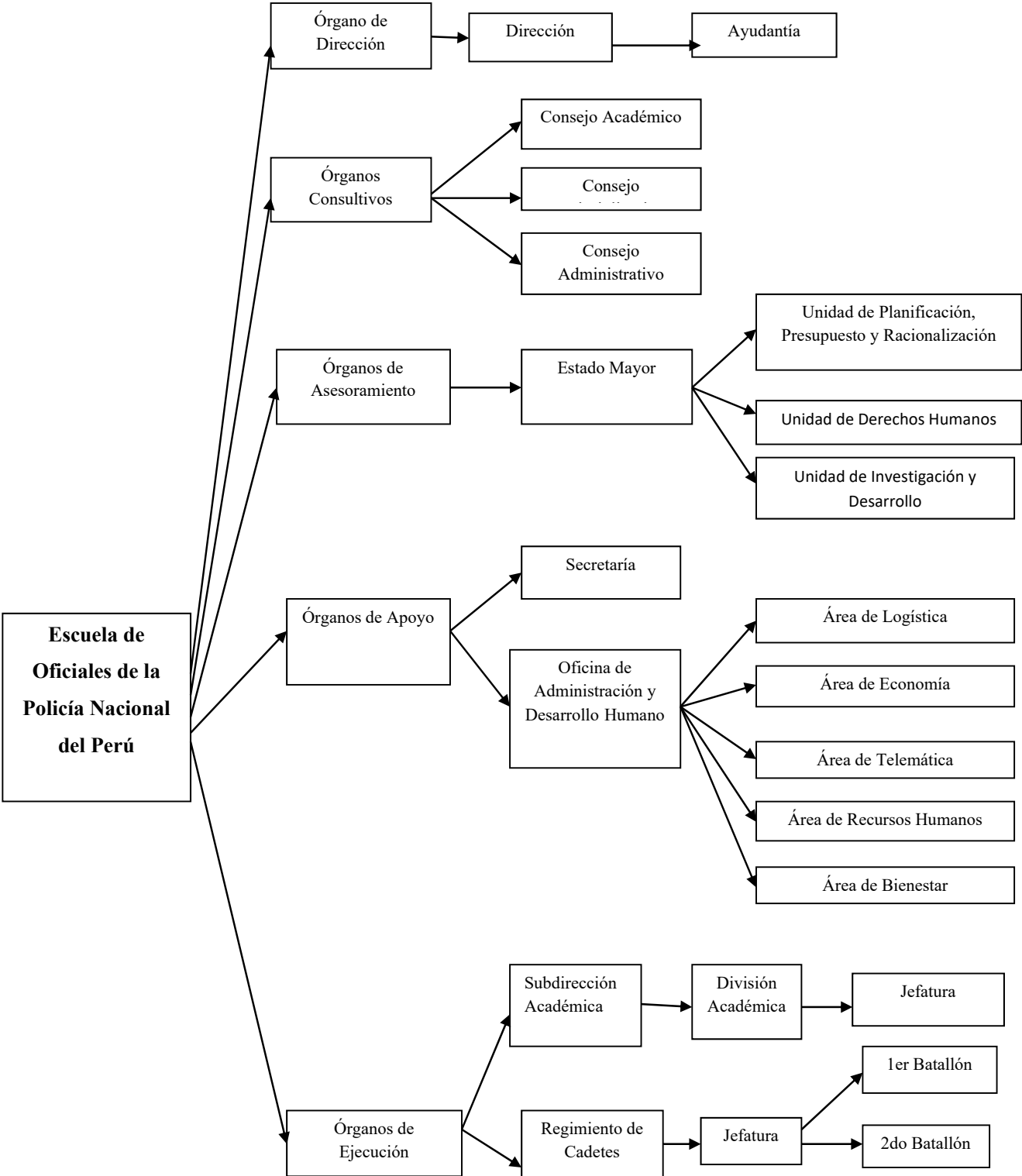
Según la Escuela de Oficiales de la PNP (2017b), sus funciones son las siguientes:

- Establecer los objetivos educativos
- Formular políticas y estrategias de educación, y pautas de conducción administrativa
- Planear, organizar y guiar el proceso de admisión a la Escuela de Oficiales-PNP
- Planear, organizar, guiar, ejecutar y evaluar las actividades del régimen educativo de formación de oficiales policías
- Impartir instrucción dirigida a la formación de oficiales PNP
- Organizar y guiar el proceso de evaluación de cadetes en la formación de oficiales policías
- Proponer el nombramiento de la plana de docentes e instructores de la Escuela de Oficiales-PNP, y del personal de la planta orgánica
- Administrar los recursos asignados a la Escuela de Oficiales-PNP
- Organizar y guiar el proceso de graduación profesional de los oficiales de la Policía Nacional

4.2 Organización de la Escuela de Oficiales de la PNP

A continuación, en el Gráfico 3, se observa un organigrama con la organización de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

Gráfico 3. Organización de la Escuela de Oficiales de la PNP



Fuente: Escuela de Oficiales de la PNP, 2017f.
Elaboración: Propia.

5. El perfil profesional de la PNP

La finalidad de este trabajo de investigación es proponer parámetros para lograr que más y mejores peruanos postulen y accedan a la Escuela de Oficiales de la PNP. Para lograr este objetivo, se ha visto como absolutamente necesario que se diseñe un perfil de competencias de los ingresantes a la Escuela. Este perfil ha de servir como guía para que se logre este objetivo de reclutar y seleccionar a los mejores candidatos postulantes a la Escuela de Oficiales de la PNP.

Ahora, si bien el perfil de competencias debe seguirse como la guía o ideal por cumplir de lo que debe ser un ingresante a la Escuela de Oficiales de la PNP, los procedimientos y técnicas de reclutamiento y selección de personal servirán, adaptados al contexto de la institución policial, como medios o herramientas para precisamente reclutar y seleccionar a esos mejores aspirantes y que cumplan con el perfil de competencias; esto ha sido el punto central de los apartados anteriores. Entonces, se puede afirmar que se cuenta con las herramientas suministradas por la teoría de la administración y gestión de recursos humanos, para, con las adaptaciones pertinentes, desarrollar un proceso de reclutamiento y de selección de aspirantes a la Escuela de Oficiales de la PNP.

Sin embargo, el problema más grande que se enfrenta es que, a pesar de que se pueden conocer las técnicas o herramientas para reclutar y seleccionar, se carece del perfil de competencias del ingresante a la Escuela. En pocas palabras, se conoce qué se debe hacer (se conocen los medios, las herramientas o los procesos) para lograr lo que se quiere (establecer el perfil); pero no se conoce qué es lo que se quiere (no se conoce cómo debe ser el perfil).

Pese a que no se cuenta con un perfil de competencias de ingresantes a la Escuela de Oficiales de la PNP, sí se ha propuesto un perfil profesional de la PNP (Universidad del Pacífico 2005). No obstante, se debe recalcar que el análisis y el diseño de un perfil profesional general y universal aplicable a toda la PNP es realmente complejo, ya que la institución policial no constituye una unidad en cuanto a su cultura organizativa; es decir, aunque es una institución formalmente integrada, esta integración no es plenamente real. Esto se debe a que en el interior de la PNP subsisten hasta cinco subculturas; en efecto, según Jiménez (2007), «(...) la inacabada integración policial (...) se traduce en que existen varias subculturas organizacionales que traban una verdadera integración, la presencia de cinco códigos, cada uno con sus perfiles y cultura organizacionales diferentes: Código 1 (ex Guardia Civil), Código 2 (ex Policía de Investigaciones), Código 3 (ex Guardia Republicana), Código 4 (Sanidad) y Código 5 (Policías

Nacionales- a partir de 1990)». Debido a la existencia de varias subculturas en el interior de la PNP, con una consecuente integración deficiente como cuerpo, es difícil plantear un perfil de competencias único y universal aplicable a todos los miembros de la PNP. Además, es un obstáculo, porque, en la medida que existen tantas subculturas, algunas provenientes de diferentes especialidades, es difícil establecer un perfil único profesional, justamente por la variedad de especializaciones existentes al interior de la misma institución policial.

No obstante, como se ha indicado, se dispone de una propuesta de la Universidad del Pacífico (2005) de perfil de competencias profesionales de la PNP. Este perfil indica qué es o qué se espera que sea un PNP. De manera resumida, la Universidad del Pacífico (2005) estableció que las competencias básicas profesionales de un PNP son las siguientes:

- **Resolutivas**
 - Resolución de conflictos
 - Fortalecimiento de la seguridad ciudadana
- **Ejecutivas**
 - Liderazgo sobre individuos y grupos
 - Interacción efectiva
 - Administración de recursos
- **Críticas**
 - Manejo de situaciones críticas
 - Constatación objetiva de hechos y recolección de pruebas
- **Críticas e Imaginativas**
 - Uso del potencial generador de nuevas respuesta
 - Adaptabilidad

En el mismo documento, se señaló que, en la medida que se trata de un perfil único, aplicable por tanto, a todo el personal de la PNP, la distinción entre suboficiales y oficiales estaría «en el mayor desarrollo de las competencias 3 y 5 para el caso de los oficiales» (Universidad del Pacífico 2005: 22). Ello no quiere decir que en el perfil del suboficial no se incluyan las competencias 3 y 5, o sea, que un suboficial no deba contar con las competencias 3 y 5. Más bien, quiere indicar que, aunque las competencias 3 y 5 son requisitos tanto en suboficiales como en oficiales, en estos últimos deberán estar más marcadas o mostrar un mayor desarrollo de lo que se exige a los suboficiales, más allá de que estos siempre deberán poseerlas.

Asimismo, la propuesta de perfil profesional del PNP de la Universidad del Pacífico incluye el señalamiento de determinados componentes, que se deben adquirir durante los estudios respectivos, que hagan viable la adquisición de las competencias laborales y profesionales mencionadas. Estos aspectos requeridos se articulan en tres ejes (Universidad del Pacífico 2005: 68):

- **Conocimientos**

- ¿Qué debería saber? Saber qué - saber cómo - saber por qué y para qué
- Para saber actuar con profesionalidad como policía

- **Capacidades**

- ¿Cómo debería hacerlo? Saber hacer – poder hacer en términos de lograr mejor desempeño laboral como PNP

- **Actitudes – valores**

- ¿Cómo debería comportarse al hacerlo? Saber ser – saber estar – querer ser y estar
- Es decir, vocación para ser policía

Ahora bien, cabe precisar que lo expuesto es un perfil profesional que puede ser útil como modelo para establecer el perfil de competencias del ingresante. Sin embargo, como perfil profesional, es posterior a un perfil de ingreso, el cual debe ser previo y más básico que el perfil profesional de la PNP, pero que debe proyectarse con miras a que establezca las bases para que en el futuro el aspirante o postulante pueda cumplir con este último perfil. El perfil de competencias de ingresantes es aquello de lo cual se carece y que, a través de este trabajo de investigación, se busca diseñar.

Capítulo III. Diseño metodológico

1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo básica y explicativa, porque nos permitirá conocer y precisar los factores que limitan el proceso de reclutamiento y selección de postulantes en la Escuela de Oficiales de la PNP; pero no solo de manera descriptiva, sino que se buscará explicar las causas que originan y mantienen la realidad investigada (en nuestro caso, la situación deficiente del proceso de reclutamiento y selección de personas para la Escuela de Oficiales de la PNP) para posteriormente cambiarla (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). Asimismo, corresponde a las investigaciones llamadas no experimentales, porque sus variables se estudiarán sin ser manipuladas (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

2. Conveniencia del diseño

El diseño seleccionó dos técnicas de recolección de datos, las entrevistas y el análisis de contenido, que nos permitan identificar los argumentos para lograr la propuesta de la investigación.

3. Definición del alcance de la investigación

El alcance a nivel *espacial* de la presente investigación es *nacional*, puesto que se aplica a todos los postulantes a la Escuela de Oficiales de la PNP a nivel nacional.

El alcance a nivel *temporal* de la presente investigación es de dos años, puesto que se analizan los dos últimos procesos de selección e ingreso a la Escuela de Oficiales de la PNP.

Finalmente, el alcance a nivel *social* de la presente investigación está determinado por la población de postulante a la Escuela de Oficiales a la PNP (jóvenes entre 17 y 23 años de edad cumplidos al 31 de diciembre del año en que se postula; hasta los 24 años si son alumnos PNP procedentes de las EESTP-PNP; y hasta 25 años si son Suboficiales PNP y equivalentes de las Fuerzas Armadas del Perú).

4. Recolección de datos

Se realizarán entrevistas a los oficiales PNP que han participado en los procesos de admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP en años anteriores y a expertos, tales como ex ministros del

Interior, ex directores de la PNP, y directores y ex directores de la Escuela de Oficiales de la PNP. La técnica del análisis de contenido o registral se utilizará para examinar con objetividad la información de valor registrada en la Oficina Central de Admisión de la Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina, tales como informes anuales de admisión de la Escuela de Oficiales de la PNP, hojas de recomendación, manuales de organización y funciones, cuadros estadísticos de postulantes, entre otros relacionados al proceso de admisión de la institución.

En total se llevaron a cabo 10 entrevistas (ver Anexos). El número de entrevistas consideramos que es suficiente para sustentar nuestra propuesta principalmente por la calidad de los entrevistados, ya que no solo se trata de conocedores del tema y expertos; sino que, además, han participado, y hasta en algunos casos participan, del proceso de reclutamiento y selección a la Escuela de Oficiales de la PNP.

Capítulo IV. Análisis y evaluación del proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú

1. El régimen educativo de la PNP y la carrera policial

La carrera policial permite al personal de la PNP acceder de manera sucesiva a los diversos grados, ocupar cargos, y obtener grados académicos, títulos y reconocimientos. Ahora bien, paralelamente a la carrera policial, los miembros de la PNP pueden desarrollar su formación académica. Esta se puede desarrollar tanto en el interior de la institución policial como en centros externos. El régimen de la PNP se ubica en el nivel de educación superior; por lo tanto, es equivalente a la enseñanza universitaria y técnica. El Decreto Ley N° 1267 — Ley de la Policía Nacional del Perú—, a través del artículo 32, Formación Profesional Policial, del Capítulo IV, Formación Profesional Policial, establece lo siguiente: «La Formación Profesional Policial, como parte de la etapa de educación superior del sistema educativo, es el proceso que tiene como finalidad la preparación, actualización, especialización y perfeccionamiento del Cuerpo Policial. La Formación Profesional Policial se ofrece a través de las Escuelas de la Policía Nacional del Perú. Mediante normatividad específica se define la organización y estructura de la Formación Profesional Policial, con sujeción a la legislación vigente en la materia, en lo que le resulte aplicable». La normativa específica a la cual se refiere el artículo citado es la siguiente:

- El Decreto Ley N° 1318, que regula la formación profesional de la Policía Nacional del Perú, con el cual se deroga el Decreto Ley N° 1151, Ley de Régimen Educativo de la PNP
- El Decreto Supremo N° 022-2017-IN, que aprueba el Reglamento del Decreto Ley 1318, publicada el 4 de julio de 2017, a partir del cual entraron ambos en vigencia

2. Postulación y admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP

A la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional pueden postular todos los peruanos que cumplan con los requisitos exigidos en el presente prospecto, sin distinción de origen, raza, sexo, idioma, religión, condición económica o cualquier otra índole. Para postular se deben cumplir una serie de requisitos, que pueden ser generales o específicos (EOPNP 2017a):

- Requisitos generales
 - Solicitud de inscripción
 - Identificación con DNI (mayores de edad) y toma de huella dactilar por sistema biométrico
 - Declaración jurada simple, en la cual se declara conocer y cumplir con los requisitos establecidos para el proceso de admisión 2017 – EO PNP publicados en el prospecto de admisión
 - Declaración jurada en caso de que el postulante sea menor de edad suscrito notarialmente por el padre o apoderado autorizando la postulación del menor y garantizando lo consignado en las declaraciones juradas especificadas en la carpeta del postulante
 - Declaración jurada simple de domicilio
 - Declaración Jurada Simple del año y lugar de nacimiento, que indique la institución educativa en la cual se estudió, y aprobó la educación secundaria o educación básica alternativa

- Requisitos específicos
 - Ser soltero, sin hijos y sin dependientes directos
 - Ser peruano de nacimiento
 - No registrar antecedentes policiales, ni penales, ni judiciales
 - Estar física y psicológicamente apto para el servicio policial, según evaluación médica a cargo de la Dirección Ejecutiva de Sanidad de la Policía Nacional del Perú
 - Acreditar haber concluido satisfactoriamente los estudios de educación secundaria
 - Cumplir con la talla mínima: varones 1,70 metros; damas: 1,63 metros; y peso de acuerdo a la estatura.
 - Tener entre 17 y 23 años de edad, computados al 31 de diciembre de 2016, entendiéndose hasta esta fecha como periodo del proceso. Sin embargo, los cadetes procedentes de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional PNP podrán postular hasta los 24 años de edad, computados al 31 de diciembre de 2016. Por su parte, los suboficiales de la Policía Nacional del Perú y equivalentes de las Fuerzas Armadas podrán postular hasta los 25 años de edad, computados al 31 de diciembre de 2016.
 - No haber sido separado ni expulsado de ningún centro de educación secundaria, centro de educación superior, o dado de baja por medida disciplinaria o deficiencia psicofísica de alguna de las Escuelas de Formación de las Fuerzas Armadas o Policía Nacional del Perú (declaración jurada simple). En concordancia con esto, los suboficiales de la Policía Nacional del Perú y los miembros de las Fuerzas Armadas que postulen a la Escuela de

Oficiales de la PNP deben presentar una declaración jurada simple de encontrarse inmersos en procesos de investigación disciplinaria.

La Escuela de Oficiales de la PNP cuenta con cinco especialidades funcionales: (i) orden y seguridad, (ii) investigación criminal, (iii) inteligencia, (iv) control administrativo disciplinario y (v) criminalística. En la institución, los estudios duran cinco años: los dos primeros son de estudios generales y los tres restantes son de la especialidad, la cual es escogida por el cadete. Al concluir los estudios, se egresa con el grado de alférez.

3. Fuentes para el análisis y datos acerca de los procesos de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP

Son escasos los estudios serios, amplios y sistemáticos que se hayan realizado que sirvan de punto de partida y base para un análisis que lleve a formular una propuesta óptima para la formulación de un óptimo proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP. En el caso del presente trabajo de investigación, tomaremos como fuente central el estudio *Diseño del sistema de admisión y formación de la Policía Nacional del Perú*, llevado a cabo entre el 18 de noviembre y 14 de diciembre de 2005 por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo en la Universidad del Pacífico para el Ministerio del Interior. El documento fue específicamente elaborado por el Servicio de Consultoría para el Diseño del Sistema de Admisión y Formación Policial de la Universidad del Pacífico y se trata del tercer informe desarrollado para el Ministerio del Interior (Universidad del Pacífico 2005).

Este documento base constituye un estudio completo, profundo y de diferentes aspectos relacionados con el tema de la admisión y formación policial. En su primera sección, se valida el perfil de competencias exigido para los miembros de la PNP. Previamente, se expone el modelo de competencias, y se somete a evaluación y análisis mediante la discusión a través de talleres en los cuales han participado expertos y personal de alto rango de la PNP. El resultado es la formulación de un perfil profesional (perfil de competencias) del miembro de la PNP (validado). Esta primera sección fija la pauta para establecer los criterios de selección de miembros de la PNP, pues nos lleva a conocer qué tipo de profesional policial es el que queremos y con el cual debemos contar.

En una segunda sección, se plantea un *benchmarking* de la PNP con otras instituciones policiales, específicamente con la Policía de España, de Colombia y de Chile. Como se sabe, el

benchmarking es un término procedente de la economía y de las ciencias empresariales que se refiere a un proceso por el cual se recopila información acerca de otras marcas y/o empresas, generalmente las mejores del mercado, empresas o marcas líderes, o al menos aquellas que han logrado algún grado importante de éxito y calidad en sus productos con el fin de analizar en qué se basa ese éxito y cómo se ha obtenido su nivel de competitividad y calidad. En última instancia, a partir de esos datos obtenidos, se busca reproducir la experiencia para la propia marca o empresa, es decir, utilizar esos datos como guía para que la propia marca o empresa también logre aquellos niveles de competitividad, calidad y excelencia (Maram 2013). Según David T. Kearns, director general de Xerox Corporation, el *benchmarking* es un proceso continuo y sistemático cuyo fin es la evaluación de los productos, los servicios y los procesos de trabajo de las organizaciones consideradas las mejores prácticas, los competidores más duros (Sánchez Portilla 2013).

Este concepto, primariamente empresarial, puede ser trasladado válidamente para el análisis de instituciones y otras entidades cuya naturaleza no es empresarial, pero que necesitan mejorar, ya sea en los servicios que ofrecen o en los productos que elaboran. Así, es correcto llevar a cabo un proceso de *benchmarking* en la PNP.

En la segunda sección del documento base, con la finalidad de mejorar la organización, la estructura, la identidad institucional y la calidad del reclutamiento en la PNP, se establece una comparación con otras Policías destacadas en el ámbito hispanoamericano. Para llevar a cabo este *benchmarking*, se establece una serie de seis criterios de comparación: (i) misión/función, (ii) prioridades estratégicas, (iii) especialidades policiales, (iv) niveles jerárquicos, (v) ingreso a la institución, y (vi) formación y ascensos (Universidad del Pacífico 2005). Para los fines de nuestro trabajo de investigación, nos interesa el quinto criterio: el ingreso a la institución, Así, si la primera sección del documento proporcionó la pauta para establecer los criterios de selección de miembros de la PNP, esta segunda sección nos orientará en la implementación de una mejor forma de reclutamiento en la PNP a través de un mejor proceso de ingreso, o, si se quiere, con mejores y más completos criterios de ingreso.

Un último aspecto por precisar es que, pese a que el documento base puede ser muy completo, es del 2005. Así pues, se puede hacer la objeción de que los resultados obtenidos en ese documento eran válidos para ese momento, pero que actualmente ya no lo son, se encuentran desactualizados, o resultan hoy imprecisos o incompletos. Considerando esta objeción, para la elaboración del presente trabajo, hemos llevado a cabo un proceso de validación de los datos, recomendaciones y conclusiones a través de entrevistas a participantes en el estudio. El resultado de las entrevistas

arroja que los datos, conclusiones y recomendaciones del informe están aún vigentes y son válidos, a pesar del tiempo transcurrido, más de once años, desde 2005; esto se debe a que a la fecha no se han considerado los alcances del documento. De igual forma, aún se mantienen en la PNP los problemas y limitaciones señalados en el citado documento (ver Anexo 3).

4. Requisitos previos para el reclutamiento y selección para la Escuela de Oficiales de la PNP

En el área de recursos humanos, se plantean algunos requisitos para el reclutamiento y selección de personal. Estos requisitos son los siguientes:

- Descripción del puesto: La descripción del puesto consiste en enunciar las tareas o responsabilidades, y describir detalladamente las tareas que implica el puesto y los objetivos del mismo. Es una enumeración de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.
- Análisis del puesto: El análisis del puesto es el proceso mediante el cual se estudia y determinan todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Este análisis genera información acerca de los requerimientos de cada puesto, la cual se utiliza para desarrollar la descripción del puesto, y las especificaciones o el perfil del puesto.
- Planeación de recursos humanos: La planeación de recursos humanos incluye la recepción y el análisis de datos que posibilite fijar previsiones acerca de la oferta y demanda de los recursos humanos, así como establecer las políticas y objetivos de la administración de recursos humanos.

Estos requisitos se pueden adaptar al proceso de reclutamiento y selección de postulantes para la Escuela de Oficiales de la PNP. De esta manera, se propone que, en relación con el reclutamiento y selección a la escuela, se cumplan estos requisitos.

Evidentemente, se debe llevar a cabo una adaptación, ya que los requisitos mencionados están dirigidos a puestos de trabajo y, en este caso, se trata de un puesto de estudio. Los requisitos adaptados son los siguientes:

- Descripción del puesto: Previamente al inicio de los procesos de reclutamiento y selección, se deben describir las tareas y responsabilidades propias del estudiante de la Escuela de Oficiales de la PNP. Se debe proporcionar una descripción detallada de las tareas que implica pertenecer a la Escuela y de los objetivos que se pretende que deben cumplir los cadetes. La descripción del puesto es una enumeración de los principales aspectos significativos, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas desde el momento de ingresar a la escuela.
- Análisis del puesto: Se deben estudiar y determinar previamente al proceso de reclutamiento todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que se exigen para el adecuado desempeño como cadete de la Escuela de Oficiales de la PNP.
- Planeación de recursos humanos: Se deben recabar y analizar datos que permitan establecer previsiones sobre la oferta y demanda de postulantes a la Escuela, así como determinar políticas y objetivos referentes al proceso de admisión a la Escuela.

5. Aspectos relativos al reclutamiento de más peruanos a la Escuela de Oficiales de la PNP

5.1 Aplicación de las técnicas de reclutamiento de personal al reclutamiento para la Escuela de Oficiales de la PNP

Como se expuso en el marco teórico, el reclutamiento de personal no solamente consiste en atraer personas hacia la organización, sino también en incrementar la posibilidad de ellas permanezcan una vez contratadas (Dolan *et al.* 2007). Si se traslada esta idea al campo del reclutamiento de la Escuela de Oficiales de la PNP, se observará que la finalidad del reclutamiento no solo será propiciar que más peruanos postulen a la escuela, sino que se aumente la posibilidad de que estos permanezcan en ella y en la institución policial. Según De la Fuente *et al.* (2006), el objetivo del reclutamiento es conseguir una cantidad suficiente de candidatos potencialmente cualificados, idea que también se aplica al proceso de reclutamiento en la Escuela de Oficiales de la PNP. Obviamente, no se busca trabajadores, sino aspirantes a cadetes, pero la lógica es similar.

De los fines del reclutamiento de personal, los que son similares o se buscan cumplir de igual forma en el reclutamiento para la institución policial son los siguientes: (i) suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir con el mínimo coste para la organización; (ii) aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación; (iii) disminuir las probabilidades de que los

candidatos a los puestos de trabajo, cuando ya estén reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de haber sido admitidos; y (iv) aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo (Chiavenato 2007).

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos; es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la “materia prima” (candidatos) para el funcionamiento de la organización. Tal idea, obtenida de la gerencia de recursos humanos empresarial, puede aplicarse de manera completa al proceso de reclutamiento en la Escuela de Oficiales de la PNP.

Ahora bien, la pregunta es la siguiente: ¿cómo se logra que el reclutamiento provea de esta “materia prima”, que, en el caso de las empresas y organizaciones, son los candidatos y, en el caso de la escuela, serán los postulantes? La respuesta la brinda también la administración empresarial y la gestión de recursos humanos. En efecto, se debe recurrir tanto a la investigación externa de mercado como a las fuentes o medios de reclutamiento.

En cuanto a la investigación externa de mercado, se debe recurrir a la segmentación de mercado. Aplicando este concepto al reclutamiento para la Escuela de Oficiales de la PNP, es necesario establecer segmentos o clases de postulantes a la Escuela con características definidas para luego abordarlos de manera específica. De esta forma, si se reconocen diversos tipos de postulantes, se pueden realizar campañas para atraer a estos diferentes candidatos apelando a sus características específicas. Por ejemplo, algunos candidatos estarán más interesados por su vocación de servicio; otros, en cambio, por la estabilidad que ofrece la carrera policial. Dependiendo de estos diversos intereses, se pueden diseñar estrategias para atraer postulantes enfatizando, para cada caso, cada una de estas diversas motivaciones.

En cuanto a las fuentes o medios de reclutamiento, la teoría de la administración de recursos humanos señalaba dos fuentes principales: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo. El reclutamiento interno se realiza cuando «surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, y, para ello, la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales, respectivamente» (Chiavenato 2007: 158). Como se observa, es claro que en el caso del reclutamiento para la Escuela de Oficiales de la PNP, no ocurre propiamente un reclutamiento interno, porque se trata de un proceso de admisión, y no uno en el cual se reacomode a personas por medio de promociones, transferencias y traspasos con promoción. En todo caso, sí se acepta que postulen

miembros de la Escuela de Suboficiales; es decir, se permite que postulen miembros de la institución policial a los cuales se les otorga una bonificación en puntaje; sin embargo, ellos deben rendir las pruebas y exámenes del proceso de ingreso, y no simplemente se los reubica o se les facilita un ingreso directo.

En conclusión, la técnica del reclutamiento interno de la administración de recursos humanos no se aplica ni se puede trasladar al reclutamiento para la Escuela de Oficiales de la PNP. Esta sería una importante diferencia entre reclutamiento para empresas y organizaciones, y el reclutamiento para el caso de la institución policial.

En cambio, el reclutamiento externo sí se puede aplicar para convocar postulantes a la Escuela de Oficiales de la PNP. Como se señaló, en el reclutamiento externo la organización trata de cubrir las plazas vacantes «con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento» (Martínez 2016). Al aplicar estos conceptos de la gestión de recursos humanos empresarial en el ámbito de la institución policial, se podrá observar que este procedimiento es plenamente válido y utilizable; en efecto, se emplea en los procesos de admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP, puesto que, efectivamente, las plazas de postulantes a cadetes de la Escuela están abiertas para ser cubiertas por personas que no pertenecen al cuerpo policial, aunque sus miembros también pueden postular.

Ahora bien, según Chiavenato (2007), entre las técnicas de reclutamiento externo, se encuentran las siguientes: (i) los archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en reclutamientos anteriores; (ii) la recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa; (iii) los carteles o anuncios en la puerta de la empresa; (iv) las conferencias y charlas en universidades y colegios; (v) los viajes para reclutamiento en otras ciudades; (vi) los anuncios en televisión, radio, periódicos y revistas; (vii) las agencias de colocación de empleos; y (viii) el reclutamiento por Internet.

No todas estas técnicas de reclutamiento, que pueden ser empleadas por las empresas, pueden utilizarse en la Escuela de Oficiales de la PNP. Por su misma naturaleza, las técnicas que puede emplear la Escuela son conferencias y charlas en universidades y colegios; viajes para reclutamiento en otras ciudades; anuncios en televisión, radio, periódicos y revistas; y, reclutamiento por Internet. Consideramos que la Escuela de Oficiales de la PNP debería enfatizar estas técnicas de reclutamiento aplicables a la institución, ya que de esa forma puede llegar a más personas y lograr que una mayor cantidad de peruanos postule.

5.2 Limitaciones al reclutamiento de más peruanos a la Escuela de Oficiales de la PNP

Un primer problema que afecta negativamente a la incorporación de más y mejores elementos a la PNP es el hecho de que, lamentablemente, la institución policial actualmente no tiene buen prestigio, además de que enfrenta algunos problemas estructurales y de organización. Como es evidente, una institución que no goza de un excelente prestigio no genera el atractivo o incentivo para que se incorporen a ella los mejores cuadros.

Asimismo, la institución no está bien organizada o no tiene una estructura adecuada, por lo cual no puede llevar a cabo un proceso idóneo que le permita seleccionar a los mejores candidatos para incorporarlos. La deficiente organización impide que se puedan reconocer de manera adecuada las necesidades de la institución, las cuales deben ser solucionadas por los nuevos integrantes. Sin embargo, si estas necesidades no se reconocen, a causa de la deficiencia organizacional de la institución, la selección de personal no corresponderá con lo que requiere aquella; en otras palabras, la selección de los nuevos integrantes del cuerpo no se adecuará a la realidad de lo que necesita la institución. Entre los problemas que enfrenta la Policía, se han identificado los siguientes (Universidad del Pacífico 2005):

- La Policía carece de una visión común.
- No existe continuidad de mandos.
- La forma de la Policía es ineficiente.
- Es necesaria una reestructuración de toda la institución policial; además, de ninguna manera, se debe orientar esta reestructuración a una naturaleza civil.
- Se permite que el policía tenga otro trabajo en sus días de franco como respuesta al problema salarial.
- En la Policía no se cuenta con tropa.
- El número de los postulantes a las instituciones militares y policiales descendió fuertemente como efecto del terrorismo.
- Existe un grave problema de falta de vocación.
- Existe una dispersión de las funciones elementales y de la misión de la Policía, que es exclusivamente cautelar y defender la seguridad, las libertades y los derechos de la ciudadanía.

El aspecto pensionario también es un obstáculo para el reclutamiento de un mayor número de postulantes para ser seleccionados. Si la institución no ofrece un futuro pensionario atractivo para

sus miembros, es lógico que pocos serán quienes se animen a responder a las convocatorias de la PNP y, de manera específica, de la Escuela de Oficiales. En efecto, el nuevo sistema pensionario que ofrece la PNP presenta menos ventajas que el anterior. Una de las desventajas con respecto al anterior sistema pensionario es la eliminación de la cédula viva, existente en el régimen del Decreto Ley 19846; el Decreto Legislativo 1133, en cambio, establece una pensión no renovable, que no se homologa con la remuneración que percibe el personal en situación de actividad: es una pensión que equivale al 55% de la remuneración y que no puede exceder la dos unidades impositivas tributarias (UIT) vigentes (Dirección de Pensiones PNP 2013). Por otro lado, en cuanto a la pensión de sobrevivientes, en el régimen del Decreto Ley 19846, se ofrecía un beneficio del 100% para la viuda sobreviviente, en tanto que, en caso de concurrencia, se otorgaba el 50% de la pensión a la viuda, mientras que el otro 50% pasaba a los hijos sobrevivientes, a quienes les correspondía ese monto en partes iguales. En cambio, en el actual régimen del Decreto Legislativo 1133, se observa una considerable disminución de los montos, porque a la viuda solo se le reconoce derecho al 50% de la pensión, mientras que los hijos y ascendientes sobrevivientes solo tienen derecho al 20% de la pensión para que sea repartida entre ellos (Dirección de Pensiones PNP 2013). En cuanto al aporte que se debe hacer al fondo, también se realizó un cambio importante, ya que en el anterior régimen, el aporte total era del 12% (6% de cuota miembro y 6% de cuota Estado), mientras que en el actual régimen, aplicable desde el 1 de enero de 2018, el total del aporte al Fondo asciende a 19%: 13% de cuota miembro y 6% de cuota Estado (Dirección de Pensiones PNP 2013). Estos casos de disminución de beneficios pensionarios pueden ser factores de desmotivación para formar parte de la institución, con lo cual se dificulta llegar a un reclutamiento más amplio.

La necesidad de otorgar beneficios y ventajas para atraer a más peruanos a la PNP es imperativo. En ese sentido, para que más y mejores personas postulen a la Escuela de Oficiales de la PNP, es necesario que la misma institución policial ofrezca una serie de ventajas laborales que vuelvan atractiva para el postulante la incorporación a la institución. Por ejemplo, la Policía Nacional de Chile, los carabineros de Chile, ofrecen expresamente una serie de ventajas laborales para aquellos que se incorporan a su institución. Entre estas ventajas laborales, figuran las siguientes (Universidad del Pacífico 2005):

- Estabilidad laboral: La duración de la carrera funcionaria es de treinta años.
- El funcionario que se acoge a retiro a partir de los veinte años de carrera profesional accede a una pensión vitalicia y sigue con el derecho a que él y su familia se atiendan en el sistema de salud institucional.

- El sistema de remuneraciones es acorde con la antigüedad y especialización del funcionario.
- Se ofrece atención de salud para el funcionario y su familia.
- Se ofrecen planes de vivienda.
- Se dispone de lugares de recreación y veraneo.
- Se ofrecen programas de perfeccionamiento profesional, nivelación de enseñanza media, convenios con Universidades para los funcionarios y sus hijos, cursos, seminarios y otras instancias de desarrollo.

Es posible establecer una analogía entre el ingreso a la carrera policial y el ingreso a la carrera docente pública en nuestro país. Un aspecto importante es que ambos están marcados por una elección basada en la vocación. Además, los estímulos en los dos casos son similares. En la carrera docente pública, un factor que propicia que se presenten candidatos —fase de reclutamiento— es la estabilidad que esta carrera ofrece a pesar de que los ingresos no son muy altos; es más, pueden considerarse bajos en promedio frente a otras profesiones. Sin embargo, la carrera docente pública sí ofrece estabilidad de ingresos y de empleo, es decir, una carrera propiamente dicha. En ese sentido, es una elección que otorga mucho más seguridad, aunque no remunere de manera óptima. Además, otorga estabilidad laboral en un medio extremadamente flexibilizado en lo laboral (Navarro 2002). Aproximadamente de la misma manera, pueden predicarse estos factores con respecto a la carrera policial. La principal diferencia, no obstante, es que la policía brinda una posibilidad de ascenso, con el consecuente incremento de los ingresos y beneficios, que la carrera docente casi no ofrece.

Ahora bien, en cuanto a la analogía entre carrera docente pública y carrera policial, es importante conocer cuáles estímulos que llevan a las personas a escoger la carrera docente. Según Navarro (2002), las personas que ingresan a la carrera pública docente lo hacen por vocación; sin embargo, otras priorizan el factor de los ingresos, no en el sentido de que sean altos, sino seguros, o se interesan en la docencia pública porque son menos proclives a innovar, y menos dispuestas a trabajar en empleos en los que los ingresos y permanencia dependen del desempeño y su compromiso con el trabajo. Si existe una analogía entre carrera pública docente y carrera policial a este nivel, es decir, si las razones por las cuales se responde al reclutamiento de la PNP son similares a aquellas por las cuales se sigue la carrera docente pública, entonces se debe evaluar qué tan positivas son estas razones y si resultan adecuadas para los fines que debe alcanzar la Policía. En nuestra opinión, las razones expuestas no son totalmente positivas y no deberían ser las que motiven a los ciudadanos a responder a los llamados de reclutamiento de la institución

policial, razón por la cual deberían promoverse otro tipo de estímulos para incrementar el reclutamiento en la Policía.

Otro factor importante para incrementar el reclutamiento se encuentra en la necesidad de establecer un adecuado perfil de competencias policiales, porque existen problemas en la formación de quienes se capacitan. Entre estos problemas, figuran la excesiva teoría y la deficiencia de un enfoque práctico, razón por la cual se ha sugerido una mayor presencia de la práctica en los estudios generales y de especialidad, como forma de aprender o desarrollar las competencias (Universidad del Pacífico 2005). También se requiere una mayor presencia de la moral y no solo de la ética, debido a que, por su mismo trabajo, un policía está en contacto y cercanía con los elementos más bajos de la sociedad, los delincuentes; por ello, es necesario que el policía cuente con una formada y fuerte moral para no verse afectado, o corrompido, en el peor de los casos por su trato con los delincuentes (Universidad del Pacífico 2005).

Otras competencias necesarias se relacionan con el aspecto psicológico de los postulantes: competencias cognitivas, competencias sociales, competencias relacionadas con la aserción personal, competencias comunicativas, competencias relacionadas con el trabajo en grupo, competencias de personalidad, competencias relacionadas con la motivación, entre otras (Tapia 2004). Conocer estas competencias es muy relevante para seleccionar mejores ingresantes a la Escuela de Oficiales. Por ejemplo, es vital conocer que el candidato cuenta con una alta competencia para trabajar en grupo, puesto que el trabajo policial es bastante colaborativo y grupal.

Por otro lado, para implementar el reclutamiento, este debe ejecutarse en función de un modelo o ideal que se quiere alcanzar; en otras palabras, el reclutamiento debe estar dirigido a convocar a aquellos candidatos que cuenten con las mejores cualidades y aptitudes para, en el futuro, cumplir con el modelo de policía que se necesita. Sin embargo, para encaminar el reclutamiento hacia este objetivo, primero, se debe saber cuál es el modelo que se quiere alcanzar, cuál es el perfil policial idóneo, porque no se puede iniciar su búsqueda si no se sabe qué se está buscando.

Se ha considerado que otro aspecto importante que incide en el reclutamiento es la necesidad de contar con «un perfil de carácter universal que tenga la figura de un “tronco básico” de formación» (Universidad del Pacífico 2005: 11). En ese sentido, «la propuesta de la consultoría sobre selección de postulantes debe buscar un mecanismo masivo que evalúe conocimientos básicos y permita dejar de lado aquellos egresados con poco potencial para ser policía; [también debe incluir

la posterior aplicación de] un examen que evalúe aspectos antropométrico y de salud física para que el filtro final pueda ser más preciso y evalúe las características psicológicas que permitan contar con cadetes a quienes se pueda formar tomando como base el perfil deseado» (Universidad del Pacífico 2005: 13)

Ahora bien, por todo lo expuesto, se desprende la pregunta de cómo debe ser el perfil básico universal del policía. La finalidad de este perfil básico es «constituir una línea formativa integral como apuesta de formación del futuro policía del Perú» (Universidad del Pacífico 2005: 21) y, a la vez, como se señaló, debe servir como una guía para la elaboración de las convocatorias para la Escuela de Oficiales de la PNP. En otras palabras, a partir de este perfil policial se han de señalar los aspectos esenciales que se buscan alcanzar en un miembro de la PNP; por lo tanto, el reclutamiento, pero también la selección, se encaminarán o estarán guiados: su objetivo será seleccionar personas que potencialmente puedan lograr con cumplir ese perfil.

La Universidad del Pacífico (2005) reconoció una serie de competencias, las cuales se agruparon en cuatro ejes: (i) competencias ejecutivas, (ii) competencias resolutivas, (iii) competencias críticas, y (iv) competencias críticas e imaginativas. Se entiende que los miembros óptimos de la PNP deben cumplir con todas estas competencias:

- **Competencias ejecutivas**

- Administración de recursos: Gestión efectiva de los recursos asignados, cumplimiento de las funciones por desempeñar, que implican el manejo de recursos humanos, físicos, financieros (rendir cuentas) y de información.
- Interacción efectiva: Capacidad de manejarse, interrelacionarse e interactuar en diferentes tipos de escenarios y con diferente público por tratar. Debe también connotar una función instructora y formadora con el personal a su cargo.
- Liderazgo sobre individuos y grupos. Ejercicio efectivo y natural de la autoridad conferida por la ley, y desarrollo de liderazgo para hacerse respetar y conseguir cooperación. Implica el ejercicio de una obediencia crítica y el respeto a los derechos humanos.

- **Competencias resolutivas**

- Resolución de conflictos: Gestión efectiva de los conflictos de acuerdo al derecho y dentro del marco de la ley y normatividad vigente. Implica actuar como conciliador cuando sea requerido y necesario.

- Fortalecimiento de la seguridad ciudadana: Preservación, mantenimiento y restablecimiento del orden a través de los medios disponibles de acuerdo a la ley, lo que implica el desarrollo de las acciones de planificación, prevención e investigación necesarias conducentes al mejoramiento de la seguridad ciudadana.
- **Competencias críticas**
 - Manejo de situaciones críticas. Capacidad de enjuiciar objetivamente y de acuerdo a una racionalidad teleológica situaciones de conflicto de razones y opciones valorativas
 - Constatación objetiva de hechos y recolección de pruebas: Capacidad para discriminar la pertinencia y significación de la información sobre hechos que permitan una actuación sistemática para entender y explicar situaciones
- **Competencias críticas e imaginativas**
 - Uso del potencial generador de nuevas respuestas: Empleo de la experiencia y de la intuición para transformar conocimientos, y resolver situaciones inéditas y originales que requieren imaginación.
 - Adaptabilidad: Capacidad para contextualizar e integrarse progresivamente a las demandas o características de un escenario. Implica un proceso de aculturación crítica.

6. Aspectos relativos a la selección de mejores peruanos para la Escuela de Oficiales de la PNP

6.1 Aplicación de las técnicas de selección de personal a la selección para la Escuela de Oficiales de la PNP

Como se señaló, con respecto a la selección de personal en el ámbito empresarial y organizativo, luego del reclutamiento sigue la selección de personal. El reclutamiento busca la divulgación y atraer selectivamente mediante diversas técnicas; en cambio, la selección consiste en elegir entre los candidatos reclutados a aquellos que sean más adecuados al puesto y puedan desempeñarlo mejor. Así, el reclutamiento suministra la materia prima para la selección, es decir, los candidatos, mientras que la selección escoge y califica los candidatos más adecuados según las necesidades de la organización.

Pues bien, cabe mencionar que la selección de personal incluye una serie de técnicas que se aplican para elegir a los mejores candidatos. Estas técnicas son (i) el formulario de solicitud y

verificación de referencias, para registrar información biográfica y de estudios; (ii) la entrevista de selección; (iii) las pruebas o los exámenes de conocimientos y habilidades; (iv) los exámenes psicométricos o test psicológicos, a través de los cuales se valoran el desarrollo mental, las aptitudes, las habilidades y los conocimientos); (v) los exámenes de personalidad, para analizar el carácter y el temperamento; y (vi) las técnicas de simulación.

La Escuela de Oficiales de la PNP utiliza en sus procesos de admisión varias de estas técnicas: se pide al postulante que llene una ficha o formulario para conocer sus datos personales y académicos; se aplica una entrevista personal a los postulantes; estos rinden un examen de aptitud académica y un examen de conocimientos; y deben someterse a un examen psicométrico. Además, los aspirantes a la escuela deben pasar por un examen médico y uno de aptitud física (Escuela de Oficiales de la PNP 2017e).

Con todo, sería recomendable que la Escuela también realice exámenes de personalidad a sus postulantes, de manera separada y adicional al examen psicométrico. La finalidad es que se conozcan de manera más precisa aspectos específicos de la personalidad de los aspirantes. En cuanto a la técnica de simulación, consideramos que esta no es necesaria ni pertinente en el contexto del proceso de admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP.

Finalmente, la idea principal es que en el proceso de admisión a la Escuela todas estas técnicas se afinen lo más posible con el objetivo de que se puedan reconocer y evaluar las competencias requeridas para ser un miembro de la Escuela de Oficiales de la PNP; tales competencias serán detalladas más adelante en la presente investigación.

6.2 Limitaciones a la selección de mejores peruanos a la Escuela de Oficiales de la PNP

Una de las ideas fundamentales que se postulará es que la incorporación de mejores ciudadanos a la PNP está en directa relación con el proceso de selección/ingreso llevado a cabo por la Institución. Por lo tanto, es necesario enfocar este proceso. Si a la PNP ingresan elementos que no son los óptimos, entonces será muy difícil mejorarlos en el camino de la formación. De otro lado, esta última posibilidad implica un gasto de esfuerzo, tiempo e incluso dinero, necesarios para nivelar a aquellos que fueron aceptados sin tener todas las calificaciones, que repercute en la eficiencia de la institución. El problema sería aún mayor si estos elementos no idóneos llegan a incorporarse, finalmente, a la PNP. Por ello, el proceso de selección de postulantes a la Escuela de Oficiales de la PNP debe incorporar una serie de etapas en las cuales se evalúen la mayor

cantidad de aspectos de los postulantes, de modo que no solo se queden en aspectos de conocimiento o aptitud física. Así, se recomienda que, en el proceso de selección, también se incluyan entrevistas y evaluaciones psicológicas: «En los procesos de selección de postulantes a las escuelas, las entrevistas y evaluaciones psicológicas son fundamentales y determinantes para una adecuada selección; se deben considerar los factores del entorno en este proceso» (Universidad del Pacífico 2005: 9). La importancia de la evaluación psicológica en la selección de personal ha sido repetidamente comprobada; esta da cuenta de una serie de dimensiones de la personalidad y aptitudes de los candidatos.

7. Experiencia internacional comparada acerca del ingreso a la Policía

Del análisis comparado de las distintas formas de ingreso a la institución policial en otros países, es posible proponer algunos parámetros para la evaluación de ingreso a la Escuela de Oficiales de la PNP, así como aprender o advertir los límites y deficiencias que ocurren en nuestro país.

- **España**

En España, se puede ingresar al Cuerpo Policial mediante dos canales que corresponden a dos jerarquías: policía o inspector. Para ingresar, se exigen requisitos comunes o generales, tanto para los que aspiran a la jerarquía de policía como a la de inspector, y requisitos específicos de acuerdo a cada categoría.

Los requisitos generales, es decir, los que se exigen tanto si se va a la jerarquía de policía como a la de inspector, son los siguientes:

- Ser español
- Tener 18 años de edad y no haber cumplido los 30
- Medir una estatura mínima de 1.70 m (varones) y 1.65 (mujeres)
- Tener compromiso de portar armas y llegar a utilizarlas
- No haber sido condenado por delito doloso ni separado del Servicio de Estado, ni de la administración autonómica, local o institucional, ni hallarse inhabilitado para el ejercicio de funciones públicas
- Contar con permiso de conducir de la clase que determine en la respectiva convocatoria

Además, para postular a la jerarquía de policía, se exige como requisito obtener el título de graduado en secundaria, o un título equivalente o superior. Por otra parte, para postular a la jerarquía de inspector, se exige contar con título de ingeniero técnico, arquitecto técnico, diplomado universitario, o un título equivalente o superior a los mencionados. Quienes cumplan estos requisitos podrán participar en el proceso de selección, conocido como fase de oposición, el cual consta de las siguientes pruebas: prueba de conocimientos, prueba de aptitud física, prueba psicotécnica y reconocimiento médico. Cada una de estas pruebas es de carácter eliminatorio; es decir, quienes no aprueban o resultan no aptos en una de estas pruebas no pueden pasar a la siguiente.

- **Chile**

En Chile, la institución policial es denominada Carabineros de Chile. En este país, se ingresa a los Carabineros como suboficiales o como oficiales. Considerando que el presente trabajo de investigación se centra en los oficiales, se mencionarán los requisitos exigidos para ingresar a la institución policial en el nivel de oficiales (Universidad del Pacífico 2005):

- Ser chileno(a)
- Ser soltero(a) y sin hijos, y mantenerse en esta condición mientras permanezca como alumno en la Escuela de Carabineros
- Medir como mínimo 1.70 m (varones) y 1.60 m (mujeres)
- Tener entre 17 a 23 años; la edad máxima es 23 años al 1 de febrero del año de ingreso.
- Tener situación militar al día
- Contar con licencia de enseñanza media, o estar cursando el 4º año medio y acreditar su aprobación al momento de terminarlo
- Gozar de salud y estado físico compatibles con la actividad
- Tener antecedentes personales y familiares intachables

Cuando el postulante tiene un título profesional, los requisitos son los siguientes:

- Ser chileno(a)
- Ser soltero(a) y sin hijos, y mantenerse en esta condición mientras permanezca como alumno en la Escuela de Carabineros
- Medir como mínimo 1.70 (varones) y 1.60 (mujeres)
- Tener como edad máxima 28 años al 1 de febrero del año de ingreso
- Tener situación militar al día

- o Contar con licencia de enseñanza media
- o Contar con título profesional en las áreas de Humanidades, Ciencias Sociales, Educación, Derecho, Administración y Comercio, Salud, y Tecnología
- o Gozar de salud y estado físico compatibles con la actividad
- o Tener antecedentes personales y familiares intachables

Como se observa, la diferencia entre una y otra situación se presenta en dos situaciones. En primer lugar, a los postulantes con título profesional les permiten postular hasta los 28 años; aquellos que no lo tienen solo pueden postular hasta los 23 años. En segundo lugar, el postulante con título profesional debe acreditar que cuenta con él en cualquiera de las áreas señaladas, es decir, prácticamente en cualquier área de la formación superior.

Un aspecto destacable es que, entre los requisitos que se exigen para postular a carabinero, figura poseer antecedentes personales y familiares intachables. Este requisito parece bastante interesante, porque introduce como aspecto por tomar en cuenta para seleccionar a los futuros miembros de la policía a personas cuyos antecedentes personales familiares sean intachables. A los postulantes de oficiales que cumplen con los requisitos antes mencionados se los somete a una serie de exámenes médicos y pruebas físicas: test de Cooper, velocidad, resistencia, abdominales y flexiones de brazos.

- **Colombia**

Una característica de la institución policial colombiana es que existen varios centros de formación para los miembros de la Policía. Cada uno de estos centros se especializa en una especialidad de formación policial distinta. Entre estos centros, se encuentran la Escuela de Carabineros, la Escuela de Cadetes de la Policía “General Santander”, la Escuela de Policía Provincia de Sumapaz, la Escuela de Telemática y Electrónica, y el Centro de Estudios Superiores de Policía. Los diferentes centros de formación tienen requisitos específicos para ingresar a la Policía. Se puede postular a tres jerarquías: oficiales, nivel ejecutivo y suboficiales. Por lo demás, existen requisitos generales por nivel que se pueden encontrar en el sistema colombiano para ingresar a la Policía. En el caso de oficiales, se establece que pueden postular bachilleres o jóvenes con título técnico o tecnológico; estudios universitarios hasta dos años, para quienes en tres años lograrán el grado de subteniente; o profesional de instituto universitario o con un mínimo de cinco años universitarios, para quienes en un año logran el grado de subteniente). En el caso del nivel ejecutivo, se requieren bachilleres o

jóvenes con título técnico o tecnológico, o con estudios superiores, quienes en un año pasan a ser “patrulleros”.

Las pruebas generales incluyen examen médico-odontológico, pruebas de aptitud físico-atlética, prueba psicológica, examen psicotécnico, examen de valoración sociofamiliar y estudios de seguridad. Nuevamente, de manera análoga al caso chileno, nos parece adecuado que se incluya entre las pruebas o evaluaciones por tomarse para ingresar al servicio un examen de valoración sociofamiliar para garantizar, en la medida de lo posible, que quienes ingresen a la institución posean una sólida formación en valores, ética y moral.

8. Evidencias de la inexistencia de un perfil general de competencias

De las entrevistas llevadas a cabo a expertos se evidencia que no existe un perfil general de competencias (ver Anexo 3). De hecho, al consultar a los expertos, se advirtió que algunos consideraban que sí existía un perfil de competencias, pero, al ser preguntados por los elementos que conformarían este, se mencionaron competencias muy básicas o requisitos demasiado generales. En cualquier caso, el supuesto perfil era muy escueto; es decir, estaba constituido por muy pocos elementos. Por tanto, consideramos que en realidad no existe propiamente un perfil de competencias estructurado, sino simplemente algunas líneas generales o requisitos que se exigen a los ingresantes a la escuela. Otros expertos, son más drásticos y niegan la existencia de tal perfil. En conclusión, no se dispone de un perfil de competencias aplicable a los ingresantes. Para ello, nos basamos en la opinión de los expertos, unos que coinciden en afirmar que no existe dicho perfil, mientras que los que aseguran o dejan entrever que sí existe, en realidad no hablan de perfil, sino de un pequeño grupo de dos o tres competencias no estructuradas.

La opinión de los expertos sobre la inexistencia de un perfil general de competencias que permita realizar un mejor proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional son las siguientes:

En primer lugar, la coronel PNP Dorila Irene Villanueva Machuca, doctora en Psicología y actual jefa del Departamento Psicopedagógico de la Escuela de Oficiales de la PNP opinó que el proceso de reclutamiento y selección en esta institución no es adecuado, porque presenta una serie de limitaciones, entre las cuales se encuentra la falta de lineamientos, y de perfiles adecuados y formalmente establecidos.

En cambio, el coronel PNP José Tulio Alva Grimaldi, jefe de la Oficina de Admisión de la Dirección de Educación y Doctrina de la PNP, afirmó que el proceso de reclutamiento y selección sí es el adecuado, y mencionó una serie de aspectos que estructurados pueden conformar un adecuado perfil, aunque no completo: examen médico, examen de esfuerzo físico, entrevista personal, examen psicométrico, y examen de aptitud académica y de conocimientos; visita domiciliaria para conocer el medio familiar del postulante; evaluación psicopatológica; evaluación de la ética, honradez, honestidad, vocación de servicio, adaptabilidad, responsabilidad, autocontrol y razonamiento lógico.

El coronel PNP Pablo Enrique Laos Castro, actual director de la Escuela de Oficiales de la PNP, mencionó solo unas pocas competencias, que no logran constituir un perfil completo: ser apto en talla y peso, ser apto en la prueba médica, contar con cualidades personales que se manifiestan en la entrevista personal, y tener conocimientos académicos.

El Teniente General PNP ® Felix Murazzo Carrillo, Ex Director de la Policía Nacional del Perú y Ex Ministro del Interior, señaló que en el Proceso de Admisión en la Escuela de Oficiales de la PNP está totalmente ausente el proceso de reclutamiento, que es la acción que permite ubicar en el escenario social, de acuerdo a perfiles pre establecidos, al potencial humano que se necesita para el ejercicio eficaz y eficiente de la función policial, toda vez que no se cuenta con un perfil de competencias del futuro Oficial y Suboficial de la Policía Nacional.

8.1 Evidencia estadística

Puesto que no existe un perfil de competencias elaborado previamente, no se encontró evidencia estadística referente a dicho perfil de manera estructurada. No obstante, se pueden mencionar estadísticas relacionadas con competencias específicas que deberán ser parte de este perfil. A partir de un examen psicométrico aplicado a los postulantes a la Escuela de Oficiales de la PNP en 2013 (ESAN 2013), se pudo establecer un perfil de los ingresantes. El examen evaluó las siguientes competencias y subcompetencias:

Tabla 1. Competencias y subcompetencias evaluadas por ESAN

COMPETENCIAS	SUBCOMPETENCIAS
Cognoscitiva	Razonamiento abstracto Pensamiento analógico
Eficacia personal	Autocontrol
Ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal
Ajuste	Adaptabilidad
Valorativa	Comportamiento ético

Fuente: ESAN, 2013.
Elaboración: Propia.

Dentro del marco de la población estudiada, se encontraron como aptos 1.399 evaluados, lo que equivale al 63,32%. Los evaluados inaptos fueron 798, lo que equivale al 36,12%.

Posteriormente, en 2015, se llevó a cabo una evaluación psicológica a postulantes ingresantes (Departamento Psicopedagógico EOPNP 2015). La evaluación fue aplicada a 183 cadetes. Se priorizaron seis aspectos relevantes: (i) aptitud intelectual, (ii) control emocional, (iii) responsabilidad, (iv) adaptación, (v) relaciones interpersonales y (vi) liderazgo. Se categorizaron a los cadetes en tres niveles: (i) Nivel A, aquellos con resultados óptimos, por encima del promedio; (ii) Nivel B, aquellos con resultados adecuados, dentro del promedio; y (iii) Nivel C, aquellos con niveles disminuidos, por debajo del promedio.

Los resultados mostraron que, de los 183 cadetes, 38 se ubicaron en el Nivel A, lo que equivale al 21%. En el Nivel B, se ubicaron 98 cadetes, lo que equivale al 54% de la población analizada. Finalmente, en el Nivel C, se ubicaron 47, lo que equivale al 26% (Departamento Psicopedagógico EOPNP 2015). De estos resultados, llama la atención el relativo alto porcentaje de ingresantes que no lograron obtener resultados adecuados. En efecto, en la evaluación de 2013, el 36,12% fue calificado como inapto. Posteriormente, en la evaluación de 2015, el 26% fue ubicado en el Nivel C; es decir, obtuvieron resultados disminuidos o por debajo del promedio.

En 2015, según el cuadro de méritos de postulantes de admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP, en la categoría damas, postularon 116 candidatas. Todas aprobaron el examen físico y la entrevista. Solo tres postulantes fueron declaradas no aptas en el examen psicométrico. En

cambio, la eliminación fue más numerosa cuando se pasó a las siguientes etapas: 50 aprobaron el examen de aptitud, mientras que 26 obtuvieron nota aprobatoria en el examen de conocimientos.

En relación con el cuadro de méritos de postulantes de admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP, en la categoría varones, en el mismo año, postularon 876 candidatos. Todos lograron nota aprobatoria en el examen físico. Igualmente, todos aprobaron la entrevista personal. En cuanto al examen psicométrico, 873 candidatos fueron declarados aptos (8 fueron eliminados y 5 no se presentaron).

Para el proceso de admisión de 2016, se inscribió un total de 2.089 postulantes: 1.802 varones y 287 damas. Para el proceso de admisión de 2017, en cambio, la cifra de postulantes aumentó considerablemente: 4.027 varones y 856 damas. De este grupo, 1.010 varones no cumplieron con los requisitos de talla y peso, y fueron eliminados, mientras que 398 damas tampoco cumplieron con estos requisitos. En el siguiente estadio del proceso, que fue el examen médico, se presentaron 3.342 postulantes en total, 109 no se presentaron. Finalmente, fueron declarados aptos 2352, mientras fueron declarados inaptos 881. Del grupo de los aptos, 2.014 eran varones, mientras 338 eran damas.

En el siguiente estadio del proceso, se aplicó el examen de esfuerzo físico. En total llegaron 2.352 postulantes, 2.014 varones y 338 damas. De ellos, fueron declarados aptos 1.716 varones y 217 damas. Fueron declarados inaptos 298 varones y 121 damas. La siguiente parte del proceso de admisión incluyó el examen de entrevista personal. Llegaron hasta esta etapa 1.933 postulantes, de los cuales 1.716 eran varones y 217 mujeres. Fueron declarados aptos 1.693, de los cuales 1.488 eran varones y 205 damas, mientras que fueron declarados inaptos 240 postulantes: los varones sumaban 228 y las mujeres, 12.

Al examen psicométrico llegaron 1693 postulantes, de los cuales 1.488 eran varones y 205 damas. Fueron declarados aptos 1.289 varones y 179 damas, es decir, 1.468 postulantes; en cambio, fueron declarados inaptos 225 postulantes, de los cuales 199 eran varones y 26 damas. En la siguiente parte del proceso de admisión, se aplicó el examen de aptitud académica. De los 1468 postulantes que llegaron a esta instancia, fueron declarados aptos 609: 538 varones y 71 damas. Por otro lado, fueron declarados inaptos 859 postulantes: 751 varones y 108 damas. Finalmente, en la última etapa, se aplicó el examen de conocimientos a los 609 postulantes. Fueron declarados aptos 297, 257 varones y 40 damas, mientras que 312 postulantes fueron declarados inaptos, 281 varones y 31 damas.

9. Propuesta para la selección de ciudadanos para la Escuela de Oficiales de la PNP

Tomando en cuenta los criterios que se aplican en las distintas experiencias comparadas expuestas (España, Colombia y Chile), es posible proponer algunas pautas o criterios generales que se pueden aplicar a la PNP para sus procesos de selección. Se seguirán criterios comunes como el de nacionalidad; la edad, que puede variar, pero no creemos que sea conveniente que sea menor de diecisiete años ni mayor de veinticinco años; y características físicas. En relación con este último criterio, se menciona unánimemente la estatura. Esta debe tener en cuenta el promedio de altura de la población. Sin embargo, la exigencia de 1.70 m para los varones y de 1.60 m para las mujeres nos parece la adecuada. Un aspecto, no obstante, que adicionalmente se debería exigir, y que no es mencionado, es el de peso, el cual debe ser adecuado y estar conforme al índice de masa corporal normal correspondiente a la estatura. Esta última exigencia no es caprichosa. Últimamente, se han publicado informes que denuncian el sobrepeso en los miembros de la institución policial (El Comercio 2017). El sobrepeso, aparte de ser un aspecto que objetivamente daña la salud de la persona, puede llegar a ser un limitante en su desarrollo profesional como policía y no trasmite una imagen adecuada para el ciudadano común —considérese que el policía debe aspirar a ser un modelo para la sociedad—². En buena cuenta, lo expuesto corresponde con el requisito presente en la policía chilena, que consiste en tener salud y estado físico compatibles con la actividad policial.

Además de estos criterios, uno que debe incorporarse es el compromiso de portar armas y, en su caso, llegar a utilizarlas, lo cual impone un deber expreso de actuar con el uso de la fuerza cuando sea necesario. Exigir esta obligación no es de menor importancia, ya que obliga al postulante a expresar el nivel de compromiso con su trabajo. Otro criterio importante sería el examen de valoración sociofamiliar (Colombia), y acreditar antecedentes personales y familiares intachables. Como se señaló, estos criterios valorarían la existencia de una idoneidad ética y moral en el postulante, necesaria para contar con adecuados miembros en la Policía. No obstante, somos conscientes de que se podría criticar que, pese a que es razonable que se exija a un postulante a la Policía poseer antecedentes personales intachables, puesto que es sensato que se pida que un futuro policía, es decir, un futuro representante y guardián de la ley y el orden público, tenga unos antecedentes personales impecables, no es tan adecuado ampliar esta exigencia a sus antecedentes

² En Inglaterra, se planteó que los policías con sobrepeso se vean recortados en su salario. Esto muestra que este tema no es superficial a la hora de establecer el perfil adecuado de un policía; en caso contrario, no se propondrían medidas como la señalada (Web Policial 2012).

familiares. Se podría alegar que cualquier aspecto relacionado con su familia no afecta la calidad del postulante; en otras palabras, este no es lo mismo que aquella. Por lo tanto, los antecedentes familiares no deberían ser mayormente considerados. Sin embargo, consideramos que tal exigencia sí es pertinente por dos razones. En primer lugar, es un hecho que el contexto familiar influye en los valores y la educación de las personas; por lo tanto, sería un error no tomar en cuenta este factor en la evaluación. En segundo lugar, aun en el caso de que el aspirante a policía no coincida con su familia en el plano moral, es muy posible que poseer una familia con antecedentes cuestionables termine siendo un lastre para el desempeño futuro del postulante. Por tales razones, nos parece adecuado incluir este factor en la evaluación de los postulantes a policías. Ahora bien, es sí recomendable que se precisen los factores o criterios para evaluar esa valoración sociofamiliar, o lo que se entiende por antecedentes personales y familiares intachables.

Finalmente, se debe someter al candidato a pruebas y exámenes médicos y psicológicos que determinen su idoneidad para la labor policial: prueba de aptitud física, prueba psicotécnica y reconocimiento médico. Estas pruebas pueden incluir, entre otras, el test de Cooper, velocidad, resistencia, abdominales, pruebas de aptitud físico-atlética y flexiones de brazos; algunas de estas pruebas ya se incluyen en el examen de ingreso a la Escuela de Oficiales de la PNP; además, se puede tomar un examen médico-odontológico, una prueba psicológica y un examen psicotécnico.

Además, se deben continuar con las pruebas de conocimientos, las cuales deben incluir ítems como conocimientos elementales sobre estudios de seguridad, siguiendo la experiencia colombiana, y la evaluación de conocimientos básicos de historia del Perú, sobre todo contemporánea y con énfasis en la historia desde la década de 1980, etapa en la que se inició el fenómeno terrorista, hasta la actualidad; historia universal contemporánea; actualidad internacional; geografía; y matemática, física, química y biología básicas. Finalmente, también se debe evaluar la capacidad analítica mediante pruebas de razonamiento verbal, razonamiento matemático y razonamiento analítico.

Ahora bien, se podría cuestionar que la cantidad de requisitos establecidos aquí es demasiado grande, más aun si se desea que haya mayor número de postulantes a la Escuela de Oficiales de la PNP. Sin embargo, consideramos que esto es relativo, y, en contexto, no se trata de una lista exagerada. Esto porque muchos de los requisitos son mínimos y pueden ser cumplidos por una buena cantidad de personas que podrían, así, ser postulantes potenciales (por ejemplo, los requisitos de peso o talla; por otro lado, las exigencias del examen de conocimientos no sería

mayor que la exigida por cualquier institución de enseñanza superior –ya sea instituto o universidad- en sus exámenes de ingreso).

Por lo demás, el aspecto de la captación de postulantes es un tema del reclutamiento. En ese sentido, consideramos que las pautas y procedimientos expuestos en el presente trabajo de investigación para el reclutamiento son suficientes para incrementar el número de postulantes, más allá de los requisitos que aquí se han establecido.

Perfil por competencias del PNP (propuesta)

De lo expuesto se puede proponer el siguiente cuadro con las competencias específicas de un PNP (no se consideran aquellos requisitos que no son competencias –v.g., talla, peso, etc.-).

COMPETENCIAS	SUBCOMPETENCIAS
Cognoscitiva	Capacidad analítica: razonamiento verbal, razonamiento matemático y razonamiento analítico
De eficacia personal	Responsabilidad, autocontrol
De ayuda y servicio	Habilidades interpersonales, compromiso.
De ajuste	Adaptabilidad
Valorativa	Ética, moral, valores.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

En la presente investigación se han encontrado una serie de factores que limitan los procesos de reclutamiento y de selección de postulantes a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

- **Falta de un perfil general de competencias**

No existe actualmente un perfil de competencias completo relativo a los postulantes y estudiantes de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú. En otras palabras, institucionalmente no se ha elaborado, de manera formal, un perfil que establezca qué se quiere que cumplan los postulantes a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú en cuanto a sus aptitudes, habilidades, y su aspecto valorativo relacionado a su desarrollo personal y de su entorno, así como ético, moral e intelectual.

- **Limitaciones al reclutamiento**

Se han reconocido los siguientes factores que limitan un mayor reclutamiento a la Escuela de Oficiales de la PNP:

- Poco prestigio de la institución policial: La institución policial adolece de poco prestigio a nivel social. Eso desanima a los posibles aspirantes.
- Deficiencias estructurales y organizativas en la PNP: La PNP muestra deficiencias en su estructura institucional y en su organización. Esto dificulta que se pueda llevar a cabo un proceso idóneo que le permita seleccionar a los mejores cuadros para incorporarlos.
- Problemas institucionales en la PNP: La PNP tiene una serie de problemas institucionales, entre los cuales se pueden mencionar la falta de una visión común, la falta de continuidad de mandos, la forma ineficiente, problemas salariales, la falta de tropa, la falta de vocación en algunos de sus miembros, estar aún afectada por el fenómeno del terrorismo, etc. La imagen de la PNP como una institución afectada por una serie de problemas desalienta a que más peruanos se incorporen a ella.
- Aspecto pensionario: Si la institución no ofrece un futuro pensionario atractivo para sus miembros, es lógico que pocos serán quienes se animen a responder a las convocatorias

de la PNP. El nuevo sistema pensionario que ofrece la PNP tiene menos ventajas que el anterior; por ejemplo, se ha eliminado la cédula viva. La desmejora del aspecto pensionario es un fuerte factor de desmotivación para formar parte de la institución, con lo cual se dificulta llegar a un reclutamiento más amplio.

- **Limitaciones a la selección**

En este trabajo, se ha reconocido que el factor central que limita una mejor selección de postulantes a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional es la falta de un perfil general de competencias que sirva de guía para establecer qué tipo de personas se desea que ingresen a la Escuela. La falta de este perfil general guía propicia que las evaluaciones no sean sistemáticas, y que la selección no logre necesariamente aprobar a los mejores postulantes o, en todo caso, a los más idóneos para la función policial.

Una muestra de esta deficiencia es que, en los procesos de selección, no se logran identificar plenamente las motivaciones o razones que llevan a que se postule a la escuela. Pese a que es cierto que muchos lo hacen por vocación, en esta investigación se ha encontrado que también se postula en función de razones económicas, porque la carrera policial ofrece un ingreso, que, aun cuando no necesariamente es alto, sí es seguro. Ahora bien, ciertamente es necesario que toda institución ofrezca beneficios a sus miembros; sin embargo, estos no deben ser la única o la principal razón para postular, menos aún en una institución como la Policía, cuyo nivel de compromiso es mayor, además de estar marcada por un espíritu de servicio. Por ello, siempre la vocación debería ser la motivación principal del aspirante a la Escuela. Sin embargo, estas motivaciones no pueden ser reconocidas al momento de la selección por las limitaciones de esta.

2. Recomendaciones

Se propone diseñar un perfil de competencias general de los postulantes a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, contenida en un Proyecto de Resolución Ministerial, documento que podrá observarse en el Anexo 2. Los aspectos que este perfil debe considerar son los siguientes:

- **En cuanto al postulante:**

El postulante debe ser de nacionalidad peruana, y tener una edad entre diecisiete y veinticinco años. Debe cumplir con determinados requisitos físicos: altura mínima de 1,70 m para los varones y 1,60 para las damas. Debe tener un peso adecuado según su talla, de acuerdo a los estándares aceptados de correlación peso-talla para hombres y mujeres. No debe aceptarse postulantes con sobrepeso ni con peso por debajo del mínimo.

Por otro lado, el postulante debe cumplir con gozar de un buen estado físico, si es posible, por encima del promedio, y estar completamente saludable. Además, debe tener una buena salud mental. Además, debe poseer habilidades analíticas y una capacidad adecuada de razonamiento complejo y abstracto. Todos estos aspectos deben ser evaluados mediante pruebas específicas: pruebas físicas, exámenes médicos, exámenes psicológicos y exámenes psicotécnicos.

El aspirante debe suscribir un compromiso formal y personal de portar armas y de usarlas en caso de ser necesario, que quede registrado en un documento con su firma. Además, se precisará de una evaluación psicológica que determine que el aspirante efectivamente cuenta con las aptitudes psicológicas y la personalidad para poder portar armas y poder usarlas. Por lo tanto, una de las características del perfil del aspirante será mostrar las condiciones psicológicas y personales necesarias para portar y usar armas de fuego.

El perfil del postulante también deberá considerar que se trata de una persona con antecedentes intachables tanto a nivel personal como familiar, con lo cual se valora la existencia de una idoneidad ética y moral en él, necesaria para formar adecuados miembros en la Policía.

- **Aspectos adicionales proyectando como futuro cadete**

Además de poseer todas las condiciones detalladas anteriormente, el perfil debe completarse a partir de lo que se espera que sea un cadete de la Escuela de Oficiales de la PNP. En ese sentido, en el aspecto académico se debe considerar que el postulante debe tener algunos conocimientos básicos que le sirvan de base para llevar a cabo sus estudios de manera satisfactoria. Así, debería contar con conocimientos esenciales de estudios de historia del

Perú, sobre todo contemporánea; historia universal contemporánea; actualidad internacional; geografía; y ciencias, matemática, física, química y biología básicas.

Por último, se espera que el postulante sea una persona que no solo cumpla con el aspecto ético, sino que, sobre todo, tenga una sólida moral. Estos aspectos se pueden evaluar mediante entrevistas que revelen la personalidad y los valores de los aspirantes.

Bibliografía

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos humanos*. 8ª edición. Ciudad de México: McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos*. 5ª edición. Ciudad de México: McGraw Hill.

De la Fuente, David, Fernández, Isabel, y García, Nazario (2006). *Administración de empresas en ingeniería*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Departamento Psicopedagógico EO-PNP (2015). *Informe Psicológico Grupal. Evaluación de entrada Cadetes 1^{er} Año EO-PNP “Visionarios”*. Lima: Departamento Psicopedagógico EO-PNP.

Dessler, Gary, y Varela, Ricardo (2004). *Administración de recursos humanos*. 2ª Edición. Ciudad de México: Pearson Educación.

Dirección de Pensiones de la Policía Nacional del Perú [PNP] (2013). *Vigencia del Decreto Ley N° 19846 – Ley de Pensiones Militar Policial y Decreto Legislativo N° 1133 – Nuevo Régimen de Pensiones Militar Policial* [diapositivas]. Lima: Policía Nacional del Perú.

Dolan, Simon, Valle Cabrera, Ramón, Jackson, Susan, y Schuler, Randall (2007). *La Gestión de los recursos humanos*. 3ª Edición. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.

El Comercio (2017). “Al menos 18.600 policías sufren de sobrepeso”. En *El Comercio*. 9 de marzo. Fecha de consulta: 10 de marzo de 2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/sociedad/lima/al-menos-18600-policias-sufren-sobrepeso-noticia-1974630>>

ESAN (2013). *Informe Examen Psicométrico*. Lima: Servicio de Apoyo Técnico Examen de Admisión a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (2017a). *Requisitos para postular a la Escuela*. Fecha de consulta: 2 de marzo de 2017. Disponible en: <<http://www.escueladeoficialespnp.org/admision.html>>

Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (2017b). *Funciones*. Fecha de consulta: 2 de marzo de 2017. Disponible en: <<http://www.escueladeoficialespnp.org/informacion/funciones.html>>

Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (2017c). *Misión*. Fecha de consulta: 2 de marzo de 2017. Disponible en: <<http://www.escueladeoficialespnp.org/informacion/mision.html>>

Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (2017d). *Visión*. Fecha de consulta: 2 de marzo de 2017. Disponible en: <<http://www.escueladeoficialespnp.org/informacion/vision.html>>

Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (2017e). *Prospecto de Admisión*. Lima: Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina.

Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (2017f). *Áreas*. Lima: Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Jiménez, Benedicto (2007). "Creación PNP (1988) hasta fines Década 90". En: *Análisis Estratégico sobre Terrorismo, Narcotráfico, Crimen Organizado, Corrupción, Ciencia y Doctrina Policial*. 14 de diciembre de 2007. Consulta: 10 de marzo de 2017. Disponible en: <<http://acero1313.blogspot.pe/2007/12/creacion-pnp1988-hasta-fines-decada-90.html>>

Levy-Leboyer, Claude (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

Maram, Luis. (2013). “Qué es y cómo hacer *benchmarking*: cinco ejemplos de sustentabilidad”. Consulta: 3 de marzo de 2017. Disponible en: <<http://www.luismaram.com/2013/08/28/como-hacer-benchmarking-en-sustentabilidad/>>

Martínez, Elena (2016). “Reclutar y seleccionar personal: crea el mejor equipo de trabajo”. En: *Blog Gestión por Elena Martínez*. Consulta: 3 de marzo de 2017. Disponible en: <<http://gestionutil.blogspot.pe/2016/05/reclutar-y-seleccionar-personal-crea-el.html>>

McClelland, David (1999). *Nuevo ataque contra la igualdad de oportunidades: cociente intelectual y estratificación social*. Morata, España.

Navarro, Juan Carlos (2002). *¿Quiénes son los maestros?: carreras e incentivos docentes en América Latina*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Pereda, S y Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. España. Ediciones Centro de Estudios Ramón Areces.

Radio Programas del Perú [RPP] (2017). “CPI: Delincuencia y corrupción son los principales problemas del país”. En *RPP*. 30 de enero de 2017. Consulta: 8 de marzo de 2017. Disponible en: <<http://rpp.pe/peru/actualidad/cpi-delincuencia-y-corrupcion-son-los-principales-problemas-del-pais-noticia-1027209>>

Sánchez, Francisco (2004). *Técnicas de administración de recursos humanos*. 3ª edición. Ciudad de México: Limusa.

Sánchez Portilla, José Luis (2013). *Benchmarking (1)*. Consulta: 4 de marzo de 2017. Disponible en: <<https://joselspovi.wordpress.com/2013/11/11/benchmarking1/>>

Tapia, Jesús Alonso (2004). *El proceso de evaluación psicológica en el marco de la selección de personal: una aproximación práctica*. Consulta: 3 de marzo de 2017. Disponible en: <http://sohs.pbs.uam.es/webjesus/eval_psicologica/eval%20seleccion%20personal.pdf>

Universidad del Pacífico (2005). *Diseño del sistema de admisión y formación policial*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Consultorías en Gestión Empresarial.

Web Policial (2012). “Los policías ingleses con sobrepeso podrían perder parte de su salario”. En *Web Policial*. 18 de marzo de 2012. Consulta: 10 de marzo de 2017. Disponible en: <http://webpolicia.info/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=1638&Itemid=2>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	POBLACIÓN Y MUESTRA	BASES TEÓRICAS
<p>General: ¿Cuáles son los factores que limitan el reclutamiento de más peruanos así como la selección de mejores postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú?</p> <p>Secundarios: 1. ¿Cuáles son los factores que limitan el reclutamiento de más peruanos en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú? 2. ¿Cuáles son los factores que limitan la selección de mejores postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú?</p>	<p>General: Identificar los factores que limitan el reclutamiento de más peruanos así como la selección de mejores postulantes en la Escuela de Oficiales de la PNP, con la finalidad de proponer criterios de reclutamiento para incrementar el número de postulantes y redefinir parámetros de selección para incorporar a los mejores elementos.</p> <p>Específicos: 1. Identificar los factores que limitan el reclutamiento de más peruanos en la EO-PNP. 2. Identificar los factores que limitan la selección de mejores postulantes en la EO-PNP. 3. Proponer criterios de reclutamiento para incrementar el número de postulantes en la EO-PNP. 4. Redefinir parámetros de selección de postulantes en la EO-PNP para incorporar a los mejores elementos.</p>	<p>General: El factor principal que limita el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, tiene que ver con la falta de un perfil de competencias coherente y completo.</p> <p>Específicos: 1. El establecimiento de un perfil de competencia adecuado y completo optimizará el proceso de reclutamiento de postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú. 2. El establecimiento de un perfil de competencia adecuado y completo optimizará el proceso de selección de postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.</p>	<p>a. Variables 1 reclutamiento y selección</p> <p>b. Variable 2 Proceso de admisión</p>	<p>Requisitos para el reclutamiento y selección</p> <p>Reclutamiento interno</p> <p>Reclutamiento externo</p> <p>Técnicas de selección</p>	<p>1. Oficiales PNP encargados de los órganos del proceso de admisión de la Escuela de Oficiales de la PNP.</p> <p>2. Expertos</p>	<p>1. Teoría sobre proceso de reclutamiento y selección de personal.</p> <p>2. Reglamento del proceso de admisión a las escuelas de formación.</p> <p>3. Directiva del proceso de admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP.</p>

Anexo 2. Proyecto de resolución ministerial

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° xxxx -2017-MININTER

Lima, 13 de julio de 2017

CONSIDERANDO:

Que el artículo 166° de la Constitución Política del Perú establece que “La Policía Nacional tiene por finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras”.

Que la Ley de la Policía Nacional del Perú - Decreto Legislativo N° 1267 en su artículo 32, dentro del Capítulo IV, Formación Profesional del Policía, señala lo siguiente: “La Formación Profesional Policial, como parte de la etapa de educación superior del sistema educativo, es el proceso que tiene como finalidad la preparación, actualización, especialización y perfeccionamiento del Cuerpo Policial. La Formación Profesional Policial se ofrece a través de las Escuelas de la Policía Nacional del Perú. Mediante normatividad específica se define la organización y estructura de la Formación Profesional Policial, con sujeción a la legislación vigente en la materia, en lo que le resulte aplicable”.

Que la Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú - Decreto Legislativo N° 1151, en su artículo 6 establece que las escuelas de formación son los órganos de ejecución y gestión académica encargados de planear, dirigir, organizar, coordinar, controlar, evaluar y conducir la etapa de formación de los cadetes y alumnos. Está conformada por la Escuela de Oficiales, que tiene nivel universitario, y las Escuelas Técnico Superiores, que tienen nivel técnico profesional. Así mismo, establece en su artículo 7: “El ingreso a las Escuelas de Formación se realiza por concurso público de méritos, a través de un proceso de admisión”.

Que el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1151 - Ley del Régimen Educativo de la Policía Nacional del Perú, en su artículo 36.2 numeral “a”, señala que la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú tiene a su cargo la formación profesional de los futuros oficiales de la institución policial con nivel universitario, mientras que en su artículo 37 establece que el ingreso a las escuelas de formación se realiza a través de un proceso de admisión por orden de mérito a cargo de la Oficina Central de Admisión y Comisiones ad hoc, de acuerdo a las vacantes establecidas por Resolución Directoral del Director General de la Policía Nacional del Perú, a propuesta de la Dirección Ejecutiva de Personal, en coordinación con la Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina.

Que el Reglamento del Proceso de Admisión de las Escuelas de Formación de la PNP en su artículo 2° señala “El presente reglamento tiene por finalidad: a. Establecer los perfiles requeridos por las EE. FF. -PNP. b. Establecer los requisitos que se aplicarán durante el Proceso de Admisión a las EE. FF. -PNP para una mejor selección y evaluación de los postulantes. c. Determinar las reglas que observará el personal PNP y los postulantes durante el Proceso de Admisión a las EE. FF.-PNP. d. Establecer las modalidades de admisión y los estándares básicos para la selección en las EE. FF.-PNP”.

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el “Perfil de Competencias de los Ingresantes a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú”, el mismo que como anexo forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2.- Disponer que la Dirección Académica de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú incluya el presente Perfil de Competencias de los Ingresantes a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú como criterio para el diseño del próximo proceso de admisión a dicha institución.

Artículo 3.- Disponer que el presente Perfil de Competencias de los Ingresantes a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú sea utilizado como guía para el diseño de las pruebas y exámenes del próximo proceso de admisión a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, de manera que todas las pruebas y exámenes estén encaminados a la evaluación y cumplimiento de las diversas competencias señaladas en el mencionado perfil. Las pruebas y exámenes del proceso de admisión deberán, de esta forma, evaluar que los aspirantes posean y cumplan con las competencias mencionadas en el perfil adjunto como Anexo.

Artículo 4.- Disponer que la Oficina de Apoyo a la Administración publique la presente Resolución Ministerial y su Anexo en el Portal de Dispositivos Legales ubicado en el Portal Institucional del Ministerio de Educación (<https://www.mininter.gob.pe/>).

Regístrese, comuníquese y publíquese.

Perfil de competencias de los ingresantes a la Escuela de Oficiales de la PNP

Competencias identificadas

Se plantea un perfil básico de carácter universal, aplicable a todos los ingresantes a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, independientemente de su proveniencia (externos al cuerpo policial o suboficiales de la Policía), con la finalidad de constituir una línea formativa integral. Las competencias identificadas son las siguientes:

Competencias éticas y morales

Desarrollo personal y de su entorno: Antecedentes personales y familiares intachables. Se debe probar que el candidato no posea antecedentes penales, judiciales ni policiales. También es necesario que se revise la hoja de vida del candidato para ver su comportamiento en su vida laboral, académica, etc., para asegurarse de que no ha cometido faltas de conducta, éticas; no ha recibido amonestaciones; ni ha cometido faltas administrativas. Basta que los antecedentes familiares se circunscriban a la familia inmediata (padres y hermanos). Debe ser tomada, sobre todo, como referencia para conocer el entorno en el cual se ha educado e interactuado el candidato y futuro ingresante.

Competencias éticas: Sentido del deber, capacidad para asumir compromisos y cumplirlos, respeto a la autoridad. Estas competencias deben ser evaluadas mediante entrevistas personales y pruebas en las cuales se planteen situaciones problemáticas, dilemas, etc., que muestren que, efectivamente, el postulante posee las características mencionadas. Una vez dentro de la Escuela, es necesario que las competencias éticas se vean reforzadas mediante cursos, talleres y asesoría psicológica.

Competencias morales: Solvencia moral: honestidad, sentido de la justicia, solidaridad, capacidad para enjuiciar lo bueno o correcto, de lo malo o equivocado. Al igual que en el ítem anterior, se deben evaluar estas competencias mediante entrevistas personales y test. Igualmente, una vez dentro de la Escuela es necesario que las competencias morales se vean reforzadas mediante cursos, talleres y asesoría psicológica.

Competencias académicas y de conocimientos

Conocimientos de histórico-sociales: Historia del Perú, sobre todo contemporánea; historia universal contemporánea; actualidad internacional, geografía. La posesión de estos conocimientos se debe evaluar en el examen de ingreso a la Escuela. Una vez dentro de la Escuela, se deben llevar a cabo cursos que tengan nivel universitario.

Conocimientos científicos: Matemática básica, física, química y biología básicas. La posesión de estos conocimientos se debe evaluar en el examen de ingreso a la Escuela. Una vez dentro de la Escuela, se deben llevar a cabo cursos que tengan nivel universitario.

COMPETENCIAS	SUBCOMPETENCIAS
Cognoscitiva	Capacidad analítica: razonamiento verbal, razonamiento matemático y razonamiento analítico
De eficacia personal	Responsabilidad, autocontrol
De ayuda y servicio	Habilidades interpersonales, compromiso.
De ajuste	Adaptabilidad
Valorativa	Ética, moral, valores.

Anexo 3. Entrevistas de validación

A continuación se presenta un grupo de entrevistas de validación llevadas a cabo a expertos y conocedores de la materia. En total se llevaron a cabo 10 entrevistas (ver Anexos). El número de entrevistas consideramos que es suficiente para sustentar nuestra propuesta principalmente por la calidad de los entrevistados, ya que no solo se trata de conocedores del tema y expertos; sino que, además, han participado, y hasta en algunos

Preguntas para la entrevista de los participantes del “Diseño del sistema de admisión y formación de la Policía Nacional del Perú”, llevado a cabo entre el 18 de noviembre y 14 de diciembre de 2005, por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo [BID] en la Universidad del Pacífico para el Ministerio del Interior

Entrevista 1: José Hernán Cantelli Díaz - Participante del Tercer Taller de Validación realizado el 1 de diciembre de 2005

1. ¿Participó usted en el “Diseño del Sistema de Admisión y Formación de la Policía Nacional del Perú”, llevado a cabo entre el 18 de noviembre y 14 de diciembre de 2005, por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo en la Universidad del Pacífico para el Ministerio del Interior?

---Sí participé.

2. ¿Cree usted que la problemática esbozada en el estudio encargado por el BID sobre “Diseño del Sistema de Admisión y Formación de la Policía Nacional del Perú” es la misma en la actualidad?

---Creo que la problemática esbozada fundamentalmente es la misma; diría que se ha agudizado, pero en esencia es la misma.

3. ¿Convalida usted el estudio efectuado en noviembre y diciembre de 2005 con la realidad?

---Al ser los mismos problemas y al no haberse planteado como una alternativa de solución el perfil de competencias, el trabajo está vigente y, por ende, convalidado con la realidad.

4. ¿Tiene usted algo más que agregar a la presente entrevista?

---No.

Entrevista 2: Félix Alberto Tamara Rojas - Participante del Tercer Taller de Validación realizado el 1 de diciembre de 2005

1. ¿Participó usted en el “Diseño del Sistema de Admisión y Formación de la Policía Nacional del Perú”, llevado a cabo entre el 18 de noviembre y 14 de diciembre de 2005, por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo en la Universidad del Pacífico para el Ministerio del Interior?

---Sí he participado en dicho diseño para la admisión y formación de la Policía Nacional del Perú.

2. ¿Cree usted que la problemática esbozada en el estudio encargado por el BID sobre “Diseño del Sistema de Admisión y Formación de la Policía Nacional del Perú” es la misma en la actualidad?

---Los problemas de la Policía Nacional se mantienen en la misma dimensión y quizás hayan empeorado, en razón del incremento de la criminalidad organizada y la delincuencia común, mejor dicho, por la realidad.

3. ¿Convalida usted el estudio efectuado en noviembre y diciembre de 2005 con la realidad?

---Claro que convalido el trabajo efectuado por la Universidad del Pacífico, pero deseo acotar que, en estos momentos, me encuentro laborando en el Área de la Administración y se vienen buscando soluciones, como modernizar la PNP y buscar el perfil por competencia como el arribado en el estudio.

4. ¿Tiene usted algo más que agregar a la presente entrevista?

---Deseo agregar, que en la actualidad se deben hacer cambios sustantivos en la Policía Nacional del Perú.

Entrevista 3: Segundo Gavidia Tarrillo - Oficial Asesor del COAS DIRGEN y participante del Tercer Taller de Validación realizado el 1 de diciembre de 2005

1. ¿Participó usted en el “Diseño del Sistema de Admisión y Formación de la Policía Nacional del Perú”, llevado a cabo entre el 18 de noviembre y 14 de diciembre de 2005, por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo en la Universidad del Pacífico para el Ministerio del Interior?

---Sí

2. ¿Cree usted que la problemática esbozada en el estudio encargado por el BID sobre “Diseño del Sistema de Admisión y Formación de la Policía Nacional del Perú” es la misma en la actualidad?

---Sí, continúa la misma problemática.

3. ¿Convalida usted el estudio efectuado en noviembre y diciembre de 2005 con la realidad?

---Sí, desde esa fecha también se vienen haciendo algunos cambios o procesos importantes para mejorar el servicio policial, como perfeccionar los perfiles existentes, personal para soporte de administración, planes de trabajo con políticas y estrategias sobre todo para el corto y mediano plazo, simplificación administrativa, entre otros.

4. ¿Tiene usted algo más que agregar a la presente entrevista?

---Que se viene avanzando en cuanto a repotenciar la labor policial de prevención y orden público; sin embargo, ello tendría que ir a la par con la investigación criminal, situación que permitiría a la PNP luchar frontalmente contra la delincuencia común y organizada que tanto daño viene ocasionando hoy al país.

Entrevista 4: Coronel PNP Pablo Enrique Laos Castro - Director de la EO-PNP y participante del Tercer Taller de Validación realizado el 01DIC2005

1. ¿Participó usted en el “Diseño del Sistema de Admisión y Formación de la Policía Nacional del Perú”, llevado a cabo entre el 18 de noviembre y 14 de diciembre de 2005, por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo en la Universidad del Pacífico para el Ministerio del Interior?

---Sí participé en dicho seminario – taller realizado en la Universidad del Pacífico.

2. ¿Cree usted que la problemática esbozada en el estudio encargado por el BID sobre “Diseño del Sistema de Admisión y Formación de la Policía Nacional del Perú” es la misma en la actualidad?

---Sí, actualmente se presenta la misma problemática en el sistema de admisión (reclutamiento y selección) del personal en la EOPNP y las Escuelas de Suboficiales.

3. ¿Convalida usted el estudio efectuado en noviembre y diciembre de 2005 con la realidad?

---Sí la convalido.

4. ¿Tiene usted algo más que agregar a la presente entrevista?

---Es necesario articular en las diversas áreas de la PNP los mecanismos para la implementación del “Sistema de Admisión y Formación de la PNP”, considerando la selección del personal para la PNP con las competencias profesionales señaladas en dicho estudio.

Entrevista a expertos y/o encargados del proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP

Entrevista 5: Coronel PNP Pablo Enrique Laos Castro - Director de la EO-PNP

1. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP es el adecuado?

---Actualmente, se han mejorado los procedimientos para la selección para la selección en la EOPNP. En el año 2017, se ha mejorado.

2. ¿Encuentra usted alguna diferencia en el modo de reclutar y seleccionar en la actualidad en comparación con procesos anteriores?

---En el 2017, solo se han inscrito al proceso de selección aquellos postulantes que cumplieron los dos requisitos solicitados: apto en talla y peso, así como apto en ficha médica. Anteriormente, se inscribían sin estos requisitos.

3. ¿Qué aspectos positivos o negativos resaltaría de la comparación de los procesos anteriores con el actual?

---Uno de los aspectos positivos del proceso actual es que solo participan del proceso de admisión los que cumplan con los requisitos de: apto en talla y peso, así como apto en ficha médica, y se evita de esta manera el tráfico de influencias.

4. ¿Desde su punto de vista, cuál cree que sería la mejor forma de reclutar y seleccionar en la Escuela de Oficiales de la PNP?
- El examen físico debe estar a cargo de los profesores de educación física con la supervisión de la Comisión de Admisión.
 - El examen de entrevista debe estar a cargo del Comité de Admisión.
 - El examen de conocimientos lo debe tomar la EOPNP.
5. ¿Cuáles considera usted que deben ser las características más importantes, las competencias centrales, las que deben distinguir a los policías de otros profesionales, las que deben sostener un perfil del policía, a diferencia de otras profesiones?

---Se debe incidir en las competencias actitudinales como valores; responsabilidad; comportamiento ético, cortés y amable; capacidad de conciliación, responsabilidad, disciplina, capacidad de resolver conflictos, inteligencia emocional, criterio y tino.

Entrevista 6: Coronel PNP José Tulio Alva Grimaldi - Jefe de la Oficina de Control de Admisión de la Dirección de Educación y Doctrina de la PNP

1. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP es la adecuada?

---Sí, considero que el proceso de reclutamiento y selección es el adecuado, significando que la Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina de la PNP lo denomina “Proceso de Admisión”, que viene a ser un concurso público de méritos y se ejecuta respetando el ordenamiento legal que rige los procesos (Decreto Legislativo N° 1151 y su reglamento), en el cual se establecen los requisitos. Asimismo, en el Reglamento del Proceso de Admisión a las Escuelas de Formación de la PNP aprobado mediante Resolución Ministerial 067-2011-IN/PNP del 18ENE2011, se especifican los detalles que comprende el proceso (exámenes que deben rendir los postulantes), como el examen médico, el examen de esfuerzo físico, la entrevista personal, el examen psicométrico, el examen de aptitud académica y de conocimientos. La evaluación en estos exámenes permite realizar una buena selección de ingresantes como cadetes de la EOPNP.

Aparte de los exámenes, también se ejecuta una visita domiciliaria de los postulantes, que nos permite conocer el medio familiar donde se desarrolla el postulante, referencia que es tomada en consideración por la junta encargada del examen de entrevista personal, ya que se cuenta con la opinión referencial del oficial visitador.

2. ¿Si encuentra alguna diferencia en el modo de reclutar y seleccionar en la actualidad en comparación con procesos anteriores?

---A diferencia de otros procesos, se ha incrementado en el examen psicométrico un área de evaluación de psicopatología, que nos permite identificar qué postulantes pueden padecer de cualquier tipo de trastornos, significándose, además, que son evaluados en las áreas de ética, honradez, honestidad, vocación de servicio, adaptabilidad, responsabilidad, autocontrol, y razonamiento lógico. Todas estas áreas de auscultación son parte del perfil del postulante a la EOPNP y es elaborado por un grupo de psicólogos de la EOPNP, que, luego, al tercerizarse este examen, es entregado a la universidad que haya ganado la buena pro; para la toma de este examen y sobre la base de este perfil, se formula el cuestionario

de preguntas del examen psicométrico. A diferencia de otros procesos, esto se ha ido mejorando con la experiencia ganada de los procesos de admisión anteriores y experiencia de los profesionales psicólogos que prestan servicios en la EOPNP y son ellos que ven las conductas que presentan los cadetes.

3. ¿Qué aspectos positivos o negativos resaltaría de la comparación de los procesos anteriores con el actual?

---Un aspecto muy positivo es que ahora se viene trabajando con el perfil del postulante a la EOPNP que presentan los oficiales de servicios psicológicos que prestan servicios en la EOPNP y el examen psicométrico es más riguroso. Este examen permite medir las habilidades y rasgos básicos de personalidad de los postulantes acordes con el perfil requerido por la EOPNP.

4. ¿Desde su punto de vista, cuál cree que sería la mejor forma de reclutar y seleccionar en la Escuela de Oficiales de la PNP?

---Tener un mayor número de postulantes permite realizar un mejor proceso, porque a los exámenes podríamos ponerle un mayor grado de dificultad e ingresarían los que mejor preparados se encuentren. Para ello, es muy importante realizar una campaña de promoción y difusión del proceso.

5. ¿Cuáles considera que deben ser las características más importantes, las competencias centrales, las que deben distinguir a los policías de otros profesionales, las que deben sostener un perfil de policía, a diferencia de otras profesiones?

---Considero que la vocación de servicio, la ética, la honradez, la honestidad son las características principales que debe tener todo policía, dado que la razón principal del policía es la atención de los ciudadanos, y necesitamos de policías que se identifiquen plenamente con la institución; eso no se podría lograr si las personas que ingresan no tienen vocación de servicio, así como no son honestos consigo mismas y con nuestros conciudadanos.

Entrevista 7: Dra. Dorila Villanueva Machuca - Jefa del Departamento Psicopedagógica de la EO-PNP

1. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP es la adecuada?

---No, por motivos organizacionales, educativos y empresariales.

Organizacionales: La PNP es una institución tutelar del Estado con funciones normadas en la Constitución; por lo tanto, la selección de sus recursos humanos deberían estar marcados por la excelencia elevada calidad del proceso e inmediatez, así como por las técnicas pedagógicas acordes a la función que desempeñarán los RR. HH. seleccionados. Es más, considerando la revolución informática, ya no es necesaria la formación acuartelada de sus RR. HH., pues lo que se llama movimientos de campo, marchas, etc., y la disciplina se pueden consolidar cumpliendo a cabalidad las normas y reglamentos.

Educativos: Estar acorde con las exigencias del proceso mismo para empezar la acreditación de la EO-PNP, es decir, docentes verdaderamente seleccionados y que cumplan con las exigencias del SINEACE; capacitación constante de los mismos; procesos

acordes al nivel; y calificaciones estándares de resultados inmediatos vía sistema informático como las mejores universidades del país. No hay razón de seguir con procesos anacrónicos si tenemos una Dirección de Informática que puede programar todo el proceso de principio a fin, es decir, el ingreso hasta cuadro de mérito de egreso.

Empresariales: Con criterios netamente objetivos, midiendo productividad, respetando las normas técnicas de la pedagogía, estaríamos contribuyendo no solo a elevar el nivel, sino a prevenir los círculos familiares que en la operatividad se convierten en células de ganancia secundaria. Me refiero a los contratos civiles o matrimonios porque a la institución no le suma sino le resta, es decir, los problemas de células familiares que conformen avanzan copan puestos y otro tipo de ganancias secundarias, viajes, becas, comisiones, felicitaciones, etc. Los resultados deben ser inmediatos; con la informática no hay necesidad de esperar a datos de provincia, sino inmediatamente ante el órgano de control nacional para así elevar la transparencia del proceso.

2. ¿Encuentra usted alguna diferencia en el modo de reclutar y seleccionar en la actualidad en comparación a procesos anteriores?

El mecanismo, con la diferencia de tercerización de algunos exámenes, es casi el mismo. La diferencia es en cuanto al grupo de postulantes a nivel social y cultural; ahora no se llega a la clase media, se llega a provincia, distritos, caseríos o anexos, y ya no a capitales de departamento. Se debe replantear la metodología, aún hay conductas no pedagógicas y situaciones poco formativas.

Con veintiún años de trabajo profesional en la EO-PNP, no hubo oportunidad de replantear un trabajo multidisciplinario; toda la sociedad nos critica porque ve el trabajo ineficaz y a veces delictivo, pero ningún grupo profesional ha planteado alternativas de solución o de mejoramiento del proceso de formación. Me refiero a los colegios profesionales y universidades del país. Tenemos una dirección de imagen, y es allí donde debe nacer y realizarse un trabajo permanente de sensibilización a nivel nacional para reclutar personal, pero no existe.

3. ¿Qué aspectos positivos o negativos resaltaría de la comparación de los procesos anteriores con el actual?

Positivos, que los antiguos jefes traían buenos postulantes en talla presencia y locuacidad, educación, modales, tal vez porque había mística de las tres ex institucionales que hoy no hay. Esto se refleja en las conversaciones, actitudes, decisiones que los diferentes estamentos organizacionales asumen.

Negativos, se están formando RR. HH. con los mismos criterios de la década de 1960, olvidándose que es otra generación y otra sociedad, y que venimos de una guerra interna de veinte años de lucha que aún no ha desaparecido.

Insisto: la formación no debe ser acuartelada, tal vez el primer año, porque solo así podrían lograr ser autodisciplinados, y cumplir tanto la organización como el cadete, alumno o instruido los reglamentos. El que no cumple se va. No lo que se ve hoy; todo es abogado. Se reenganchan en promociones, egresan los que no deben y, por sus contactos, salen becados al extranjero.

4. ¿Desde su punto de vista, cuál cree que sería la mejor forma de reclutar y seleccionar en la Escuela de Oficiales de la PNP?

---La Dirección de Imagen Institucional debe cumplir su función con un plan de trabajo intenso y a nivel nacional para reclutar. Se debe seleccionar en forma tercerizada todo el proceso, con presencia de fiscalía o colegio de notarios, y con lectores ópticos en cada sede, la PNP es una institución tutelar de la nación; por lo tanto, tiene poder de convocatoria y fuerzas amigas que pueden ayudar a realizar un proceso transparente con presencia de los medios de comunicación. Se romperían esquemas e ingresarían los mejores RR. HH.

5. ¿Cuáles considera que deben ser las características más importantes, las competencias centrales, las que deben distinguir a los policías de otros profesionales, las que deben sostener un perfil del policía, a diferencia de otras profesiones?

Para hablar de perfil, debemos pedir información a la División de Desarrollo del potencial humano que con más de diez años de creación ya deben tener competencias generales y normas de evaluación de estas competencias, así como rubricas y productos.

Dotar al equipo multidisciplinario de primer nivel contratado exclusivamente y perteneciente a las mejores universidades de presupuesto a fin de realizar una investigación de nivel para determinar la relación competencia y productividad del efectivo.

En estos últimos años, se ha trabajado con rasgos de personalidad, que, mediante investigaciones piloto, se realizaba en las década de 1980 y 1990 en el área de Psicología de la EO-PNP. Pero nunca hubo presupuesto exclusivo, se redujo el personal y la población de cadetes aumentó y el área de investigación está inactiva.

Que las diversas direcciones especializadas nutran y cumplan con investigación de inteligencia básica de los postulantes, y no cuando sean ya cadetes. También se debe optimizar el proceso de selección con respecto a salud mental; esto amerita un espacio más amplio, ya que no hay suficientes psiquiatras y, cuando se inicia el proceso, no hay tiempo para convocar a los especialistas mediante el colegio médico.

Debo hacer constar que desde 1994 el equipo de psicólogos de la EO-PNP no participa en el proceso de selección; solo cumplimos con dar a conocer las características psicológicas que debe tener el ingresante a la EO-PNP a fin de que la institución que gana la buena pro las tenga en cuenta.

Este año por primera vez se recibió un informe porcentual del rendimiento de las pruebas psicológicas, sin mención de las variables medidas de parte de la Universidad Simón Bolívar, quien obtuvo la buena pro.

Estos puntos de vista expresados libremente son avalados por veintiún años de trabajo profesional en la EO-PNP (1982, 1983, 1987 a 2005 y 2010 a la fecha).

Entrevista 8: Octavio Edilberto Salazar Miranda - Congresista de la República - Ex Ministro del Interior y Ex Director General de la Policía Nacional del Perú

1. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP, es la adecuada?

Para el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP, se debe tener en cuenta un conjunto de técnicas con las que en la actualidad cuentan todas las organizaciones que se dedican a esta actividad, las que realizan esfuerzos denodados para que esta clasificación sea la mas óptima: hoy en día, se utiliza tecnología de última

generación como el sistema FAC (facial Action Condition), mediante el cual se formula una serie de preguntas al postulante y las respuestas son graficadas en una línea base, relacionada a sus reacciones fisiológicas, y capacidad neuromotora relativa a los impulsos nerviosos transmitidos a los músculos faciales. Cabe mencionar que este sistema es mucho más exacto y preciso que el polígrafo que se utiliza hoy en el Perú y que a la fecha es eludible.

Asimismo, se debe retornar a los que anteriormente se realizaba las visitas a la vivienda de los postulantes para conocer INSITU a su familia de donde se desprenderán aspectos importantes de su vida y entorno familiar. En tal contexto, el proceso de reclutamiento y selección de los postulantes a la escuela de oficiales en la actualidad no es el adecuado.

2. ¿Si encuentra alguna diferencia en el modo de reclutar y seleccionar en la actualidad en comparación a procesos anteriores?

Me remito la respuesta anterior

3. ¿Qué aspectos positivos o negativos resaltaría de la comparación de los procesos anteriores con el actual?

Como vuelvo a indicar en la actualidad el proceso de selección y reclutamiento para el ingreso a la escuela de oficiales de la policía nacional del Perú, resulta desfasado ante el desarrollo de las tecnologías en el rubro

4. ¿Desde su punto de vista, cuál cree que sería la mejor forma de reclutar y seleccionar en la Escuela de Oficiales de la PNP?

Ahora con la nueva tecnología se va a poder determinar si el postulante ha cometido durante su vida un hecho criminal, y también podremos determinar cuál es el estado de salud mental entre otros. En la actualidad la captación y selección de postulantes es pésimo, se debe tercerizar el proceso a empresas de prestigio que en la actualidad se dedican a la elección de personal en la actividad privada. Con esta tercerización se exigirá a la empresa una excelente selección de personal.

5. ¿Cuáles considera que deben ser las características más importantes, las competencias centrales, las que deben distinguir a los Policías de otros profesionales, las que deben sostener un perfil del Policía, a diferencia de otras profesiones?

Obviamente que la Policía constitucionalmente esta investida de autoridad, es una autoridad, su formación propende a la conservación orden interno, al cumpliendo de las leyes, para coadyuvar el bienestar general.

Por tanto esta autoridad lo hace una profesión diferente a otras profesiones y de ahí radica la importancia de una buena selección y reclutamiento de jóvenes, cuyos valores serán congegados en su formación profesional policial.

Entrevista 9: Tnte. Gral. Félix M. Murazzo Carrillo - Ex Ministro del Interior - Ex Director General de la Policía Nacional del Perú - Licenciado en Administración y Ciencias Policiales, Magister con mención en Derecho Penal y Doctorado con mención en Derecho

1. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP es la adecuada?

La pregunta resulta interesante, porque permite deslindar que el proceso de admisión, no se inicia con la selección; que es lo que siempre ha venido sucediendo. Es decir, se incorpora a un grupo de personas que unilateralmente decidieron postular y tocaron la puerta de la institución para hacerlo, de tal forma que la captación de personal se ciñe a “seleccionar” de éstos; pero quién puede asegurar que los que tocaron la puerta institucional por decisión propia, es lo que requiere la institución y el país. A lo que recuerdo, nunca se consideró la importancia de este paso previo a la selección que se denomina “Reclutamiento” y aunque suena un poco castrense, debemos entender que es la acción que permitirá ubicar el escenario social donde de acuerdo a perfiles pre establecidos se encontrará al potencial humano que se necesita para el ejercicio eficaz y eficiente de la función policial. Por lo tanto, la respuesta a la pregunta es que no considero adecuado dichos procesos en la Escuela de Oficiales PNP ni en otro nivel institucional como la de Sub Oficiales PNP entre otros.

2. ¿Encuentra usted alguna diferencia en el modo de reclutar y seleccionar en la actualidad en comparación a procesos anteriores?

Ya lo dije anteriormente, cómo encontrar diferencias, si el proceso denominado reclutamiento está ausente.

3. ¿Qué aspectos positivos o negativos resaltaría de la comparación de los procesos anteriores con el actual?

Entiendo, que hay esfuerzos para mejorar; pero los observo sin claros objetivos, sin convicción para vencer las grandes dificultades creadas desde el propio Estado, sin compromisos permanentes que hace que las acciones se conviertan en superficiales y un trabajo a medias que se convierten en acciones mediáticas que no contribuyen a resolver el problema.

4. ¿Desde su punto de vista, cuál cree que sería la mejor forma de reclutar y seleccionar en la Escuela de Oficiales de la PNP?

Este es un tema que debe partir de la reflexión de reconocer que la función policial como profesión, ha venido por decisiones gubernamentales continuas, sin sustento técnico profesional y con exclusivos propósitos políticos partidarios, decayendo y depreciándose ante la comunidad e incluso al interior de la institución afectando su dignidad, moral y disciplina y por ende afectando la institucionalidad en la PNP

Para que se pueda entender mejor lo dicho, alguien puede creer que una actividad como la policial ahora, que demanda grandes riesgos para la vida, salud e integridad de las personas permanentemente, con remuneraciones incompatibles con los riesgos, circunstancias laborales y que incluso se perderán al pasar al retiro los efectivos policiales en la fecha en actividad; la compleja naturaleza de la función que es incomprensible y hasta rechazada socialmente; con una clamorosa e inestabilidad laboral; irreversibles costos sociales negativos por ausentismo familiar por parte de los progenitores; burocráticos problemas administrativos y judiciales a los que se exponen los efectivos PNP por el simple hecho de

cumplir con la función policial y frente a los cuáles hay desamparo legal y social por parte del Estado; un sistema laboral leonino con graves desajustes administrativos que convierten el justo ascenso, promoción y otros incentivos en una quimera; percibos económicos injusta e inconstitucionalmente reducidos para los pensionistas no obstante el sacrificado rol demostrado en la pacificación nacional y en otros hechos de impacto social ingratamente ignorados por el Estado; la denominada exclusividad del servicio, que frente a irregulares procesos de reorganización dejan en el desamparo social a competentes miembros policiales sujetos a estas insustentables e inconstitucionales medidas gubernamentales, efectivos que al pretender ingresar con grandes desventajas a la masa laboral, dado su avanzada edad y naturaleza de la preparación tienen grandes dificultades para incorporarse al mercado laboral; por todo lo antes dicho y otros; se puede pensar que un joven potencial y positivamente formado en el hogar estable y en centros educativos de nivel, tenga como opción siquiera postular a la PNP donde su estabilidad personal, familiar y por ende emocional, está cercenando su desarrollo y condenando su futuro; la respuesta es no; en la medida en que se mantengan las circunstancias descritas.

Por lo tanto, en la medida en que no se confronte esta realidad, en la medida en que no haya conciencia gubernamental, que atender las necesidades institucionales de toda índole para lograr la ansiada seguridad no es un gasto, sino una inversión para lograr el desarrollo; se podría plantear cambiando ese lóbrego escenario descrito, hacer que se convierta en algo interesante para la juventud el incorporarse a esta sacrificada función policial; en tal sentido, superando lo dicho y haciendo atractiva esta opción, se podría en base a perfiles pre establecidos que obviamente son diferenciados en razón a la especialidad funcional (Labor uniformada y de civil), mediante acertadas campañas de difusión hacia núcleos sociales donde encontraremos las potencialidades humanas requeridas, con mecanismos de comprobación de idoneidades personales y familiares; no producto de una visita intermitente, sino como consecuencia del auscultamiento permanente del medio social donde vive o frecuenta el candidato, donde la información de las redes sociales es atingente y podría coadyuvar a la certificación del ejercicio de valores, sobre todo, de la honestidad, dignidad, ética, moral, sensibilidad social, etc. pero no con instrumentos obsoletos, sino con lo que la modernidad ofrece para esta comprobación.

El periodo académico, debe hacer en función a perfiles técnicos profesionales, con un seguimiento individualizado, donde se privilegie la praxis y la contundencia de los resultados en función a la productividad; no todos los que ingresan a un periodo de formación, capacitación o perfeccionamiento deben necesariamente egresar; sino que la exigencia debe ser rigurosa, para que el participante sea consciente de comprometer su esfuerzo; claro está, que también el plantel de catedráticos, deben ser seriamente evaluados y certificados, donde no prevalezca el interés por ser catedrático dado los puntajes que significan para el ascenso; ni tampoco por el dinero a recibir; por supuesto que el pago a los catedráticos debe ser adecuado y suficiente; y es más a tiempo para que no se reconozca sus servicios académicos después de varios periodos

Entrevista 10: Tnte. Gral. Mauro Walter Remicio Maguño - Ex Director General de la PNP

1. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la PNP es la adecuada?

Considero que se debe mejorar, antes existían tres institutos y había una gran cantidad de postulantes, pero se difundía y se promocionaba en cada colegio secundario a nivel nacional, los tres institutos competían, pero a raíz de la unificación, ello quedó de lado, en

consecuencia, no es adecuado el reclutamiento y la selección, ya que ésta última depende mucho de la amplitud del reclutamiento.

2. ¿Encuentra usted alguna diferencia en el modo de reclutar y seleccionar en la actualidad en comparación a procesos anteriores?

En la respuesta anterior se encuentra la gran diferencia, hoy en día también la imagen de la PNP está muy venida a menos y por ende la profesión resulta siendo menos atractiva, pero sigue siendo una actividad en la cual, luego de la formación en la Escuela de Oficiales de la PNP, el Oficial tiene un trabajo seguro y un bienestar asegurado, pero debemos apuntar a que identificar la vocación.

3. ¿Qué aspectos positivos o negativos resaltaría de la comparación de los procesos anteriores con el actual?

Hoy existen las subculturas organizaciones en la Policía Nacional del Perú, lo que hace que no se pueda construir una cultura organizacional que responda a los mismos ideales, creencias y que evidencie la identificación con el instituto.

4. ¿Desde su punto de vista, cuál cree que sería la mejor forma de reclutar y seleccionar en la Escuela de Oficiales de la PNP?

Determinantemente una mayor difusión de lo que implica ser un Oficial de la PNP, que viene a ser un buen espacio para poder servir y generar un valor público, más aún, cuando el principal problema del país, resulta siendo la inseguridad ciudadana, se debe ir a los colegios a nivel nacional, se debe difundir que la PNP respeta los derechos humanos en todos sus actos y que hace cumplir la ley, con este irrestricto respeto se logró la captura del cabecilla terrorista Abimael Guzmán Reinoso.

5. ¿Cuáles considera que deben ser las características más importantes, las competencias centrales, las que deben distinguir a los policías de otros profesionales, las que deben sostener un perfil del policía, a diferencia de otras profesiones?

Definitivamente las competencias éticas y morales son las que diferencian o deben diferenciar al Policía o mejor dicho deben ser fundamentales en el perfil, ya que el día a día es el combate contra la delincuencia y ese es un punto álgido, entonces se necesita un Policía con solvencia moral y ética, y también conocimientos de la ley, del respeto a los derechos humanos, y respeto por la persona humana como fin supremo de la sociedad y del Estado.

Nota biográfica

Oscar Manuel Arriola Delgado

Nació el 10 de agosto de 1966. Abogado, es magíster en Administración en Ciencias Policiales por la Escuela de Postgrado de la Policía Nacional del Perú, magíster en Derecho Penal por la Universidad Nacional Federico Villareal, y doctor en Derecho por la misma universidad. Ostenta el grado de coronel de la Policía Nacional del Perú, con 29 años de servicios. Actualmente, labora como jefe de la División de Investigación de Terrorismo en la Dirección contra el Terrorismo (Dircote).

Ciro Bocanegra Loayza

Nació el 31 de julio de 1971. Es magíster en Administración de Empresas por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Ostenta el grado de coronel del Ejército del Perú, con 24 años de servicios, del Arma de Caballería. Actualmente, labora en la Dirección de Inteligencia del Ejército del Perú (DIE).

Colin Macleod Sim Galván

Nació el 2 de setiembre de 1965. Es magíster en Administración en Ciencias Policiales por la Escuela de Postgrado de la Policía Nacional del Perú. Ostenta el grado de coronel de la Policía Nacional del Perú, con 27 años de servicios. Actualmente, labora en el Comité de Asesoramiento Inmediato de la Dirección General de la Policía Nacional del Perú.