

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS SISTEMAS FORMATIVOS POLICIALES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.

COMPETENCE MANAGEMENT ON THE LEARNING SYSTEM FOR CIVIC SECURITY AND THE QUALITY OF SERVICE

Autor: Dr. Carlos A. Bernaola Martínez¹

RESUMEN

El surgimiento del nuevo perfil empresarial mundial producto de la globalización y de nuevos enfoques de gestión empresarial, ponen de manifiesto la imperiosa necesidad de innovación en las empresas del sector privado, y en especial en las instituciones dependientes de la gestión pública nacional, a fin de adecuar el direccionamiento de las actividades a los nuevos requerimientos del entorno, a fin de lograr un mejoramiento sostenido de la calidad del servicio e imagen institucional que éstas transmiten.

Un aporte importante que precede a estos singulares cambios, es el modelo de gestión administrativa denominado “Gestión por Competencias” que se viene utilizando como uno de los más adecuados para lograr el fortalecimiento de las instituciones y que ha sido requerido con singular éxito en los países asiáticos al fomentar el desarrollo de los sistemas formativos educacionales, desde su etapa escolar y logrando obtener una base laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada.

El incremento delictivo es decir: el pandillaje, el narcotráfico, los robos a viviendas, los robos de vehículos, el sicariato, los secuestros al paso, entre otros delitos; dejan entrever la necesidad de adecuar el direccionamiento de las actividades formativas educacionales policiales hacia una **Gestión por Competencias**, que facilite una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño eficaz en una situación real de trabajo.

Palabras claves: Gestión por Competencias, Calidad de Servicio, Seguridad Ciudadana.

ABSTRACT

The appearance of the new profile managerial world product of the Globalization and of new focuses of managerial administration. They show the imperious innovation necessity in the companies of the private sector, and especially in the dependent institutions of the national

¹ Docente de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP - Lima

public administration, in order to adapt the direction from the activities to the new requirements of the environment in order to achieve a sustained improvement of the quality of the service and institutional image that these transmit.

An important contribution that precedes to these singular changes, is the denominated pattern of the "Competence Management" that one comes delineating like one of the most appropriate to achieve the invigoration of the institutions and that it has been used with singular success in the Asian countries when fomenting the development of the educational formative systems, from its stage, school, and achieved to obtain a well formed, educated, hard-working and politically orderly labor base.

Increasing of criminal attacks, gangsters, drug traffics, robberies and assaults to housings, the robberies of vehicles, kidnappings, among other crimes. It allows to see, the necessity to adapt the direction of the police educational formative activities made an Administration for Competence that it facilitates a social construction of significant and useful learning for the effective acting in a real situation of work.

Key words: Administration for Competence, Quality of Service, Civic Security.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el tema de la inseguridad ciudadana, es una situación que afecta a todos los países de Latinoamérica, pues, todas las instituciones policiales, que son parte del sistema de administración de justicia, carecen en nuestro país y en el resto de los países de la región de la legitimidad y credibilidad institucional; que son consideradas en mayor o menor medida como parte de este problema de inseguridad ciudadana.

En nuestro país, la Policía Nacional del Perú (PNP) es la institución tutelar del Estado que

tiene como misión garantizar la seguridad y tranquilidad pública, así como la paz social en todo el territorio peruano. Sin embargo, lo expresado encierra una enorme paradoja; no obstante, al tener una gran responsabilidad social, la institución tuvo que reducir personal desde mediados de la década de los años noventa por decisión del gobierno del Ing. Alberto Fujimori, al cerrar las escuelas de formación policial por más de tres años, el personal que pasó a la situación de retiro por límite de edad y de los que fueron expulsados por conducta funcional.

En el año 1989 había aproximadamente 120 mil policías en situación de actividad, pero en el año 2003 se redujo a 92,400 efectivos a nivel nacional. No obstante, en dicho periodo, la población del país pasó de 21 millones a 27 millones de habitantes aproximadamente², y hoy en día se estima en 30 millones de habitantes.

En el presente gobierno se ha incrementando la cantidad de efectivos policiales para enfrentar el fenómeno de la inseguridad ciudadana, y de acuerdo al mensaje presidencial del 28 de julio de 2014 del Sr. Presidente de la República Ollanta Humala Tasso, se proyecta el incremento de 30 mil policías en las calles para fines de este año. Pero, ello no es la solución al problema de la inseguridad ciudadana, pues no sólo se trata de incrementar efectivos policiales, ni de sucesivos cambios de Ministros en el sector interior, lo que hace falta es el establecimiento de políticas y estrategias en materia de seguridad ciudadana.

El incremento delictivo, el pandillaje, el narcotráfico, los robos y asaltos a viviendas, la ola de crímenes, raptos y secuestros, ponen de manifiesto, la necesidad de adecuar el direccionamiento de las actividades PNP., en especial en los Centros

² Diario El Comercio, extracto de la edición impresa el 31 de agosto del 2004

de Formación Policial hacía una **Gestión por Competencias**, que facilite una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño eficaz y/o eficiente.

La aplicación de una Gestión por Competencias en los Sistemas Formativos Policiales mediante la reestructuración del currículo de estudios en los Centros de Formación PNP., deben contener tópicos relacionados a nuestra realidad social y criminológica, a la inseguridad ciudadana, la lucha contra la corrupción, las ineficientes relaciones humanas y de acercamiento hacia la comunidad; y en especial en la ciencia del derecho.

Según Ley N° 27238, la Policía Nacional del Perú es una institución del Estado creada para garantizar el orden interno, el respeto a los derechos fundamentales de las personas y el normal desarrollo de las actividades ciudadanas de una sociedad jerarquizada. Sus integrantes representan la ley, el orden y la seguridad en toda la República y tiene facultad para intervenir en todos los asuntos que se relacionan con el cumplimiento de su finalidad.³

Por lo expresado, en la normatividad legal existente, podemos manifestar que la Policía

³ Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú, promulgada el 21 de Diciembre de 1999.

Nacional del Perú es una institución constitucional desde su creación, mediante la Ley N° 24949 promulgada el 6 de diciembre de 1988, ratificada en la Constitución Política de 1993 y en su Ley Orgánica N° 27238 del 21 de diciembre de 1999, con lo cual se refuerza su visión, misión, objetivos, metas y políticas institucionales.

De acuerdo a la **Misión Institucional**: la Policía Nacional del Perú es una institución única, disciplinada, dependiente del Poder Ejecutivo, que tiene por misión garantizar la seguridad y tranquilidad pública en todo el territorio peruano, a través de la prestación eficiente y eficaz de los servicios policiales, permitiendo a las personas alcanzar su pleno desarrollo. No obstante, a la fecha lo expresado en su misión es solamente literal y asimétrico.

Con respecto a la **Visión Institucional**: La Policía Nacional del Perú tiene como visión ser reconocida como una institución moderna, disciplinada y eficiente al servicio de la sociedad, con prestigio nacional e internacional.

La presente investigación permite acumular mayor evidencia empírica sobre la realidad social y formativa de la institución policial y pretende dar respuesta a la importancia que

debe otorgarse a la aplicación de un modelo de Gestión por Competencias en los Sistemas Formativos Policiales, ello nos permitirá conocer su implicancia directa o indirecta en el desarrollo profesional y la optimización de los servicios que otorga a la ciudadanía, siendo lo expresado el objetivo del presente estudio.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida la aplicación de una Gestión por Competencias en los Sistemas Formativos Policiales en los Centros de Instrucción Policial de Lima pueden influir en la calidad del servicio?

HIPOTESIS:

¿La aplicación de una Gestión por Competencias en los Sistemas Formativos Policiales en los Centros de Instrucción Policial de Lima puede influir en la formación profesional de los efectivos PNP y redundaría en la calidad del servicio que éstos otorgan?

MATERIAL Y MÉTODO

Diseño: el diseño aplicado es el no experimental, descriptivo y correlacional – causal.

Métodos: el método utilizado es inductivo y analítico. Es inductivo porque el proceso de conocimiento de la investigación se inicia con la observación de fenómenos

particulares que son de conocimiento público y permiten llegar a conclusiones de premisas de carácter general.

Es analítico porque su desarrollo no facilita la identificación de cada una de las partes que caracteriza una realidad existente en el país.

Técnicas:

Guía de observación

Conocimiento a priori de la problemática de estudio de manera individual y percepción social.

Análisis documental

Del Informe de la Comisión Especial de Reestructuración Policial designada mediante RS. N° 0965-2001-IN del 04 de Octubre del 2001 para realizar un Diagnóstico Situacional, y del Proceso de Reforma y Modernización Policial aprobada por el Supremo Gobierno, del proceso de admisión a las escuelas formativas PNP, de las estructuras curriculares, y el análisis de las encuestas y sondeos de opinión realizadas por instituciones civiles sobre la problemática de estudio de los años 2011 a la fecha.

RESULTADOS

Los gobiernos constitucionales y democráticos requieren de una policía respetuosa de los derechos humanos y de la

ley, que su accionar demuestre formación humanista y multidisciplinaria para ofrecer un servicio eficiente en materia de seguridad pública. Esto comprende la prevención y protección, así como el debido restablecimiento del orden social frente a hechos de violencia e investigación para descubrir los móviles y a los autores de delitos.

Al parecer, desde esa perspectiva y dentro del esquema de reorganización del Estado para modernizarlo, el Ex - Presidente de la República Dr. Alejandro Toledo Manrique, dispuso la reestructuración de la Policía Nacional del Perú mediante la Resolución Suprema N° 0965-2001-IN. de fecha 04 de octubre de 2001, la misma que constituye la denominada Comisión Especial encargada de llevar a cabo el diagnóstico institucional. Esta comisión de reestructuración policial, en su etapa inicial estuvo integrada por:

- Ministro del Interior :
Lic. Fernando Rospigliosi Capurro.
- Viceministro del Interior :
Dr. Gino Costa Santolalla.
- Director General de la PNP :
General PNP. José Tizoc Lindley.
- Susana Villarán de la Puente y

otras personalidades.⁴

Dentro de los principales problemas detectados en la PNP la Comisión del Proceso de Reestructuración Policial, durante la etapa del Diagnóstico Integral (Octubre 2001-Febrero 2002), considera los siguientes:

- 1) Militarización y alejamiento de la comunidad.
- 2) Politización y subordinación a un proyecto autoritario.
- 3) Deficientes condiciones de vida y trabajo del personal policial.
- 4) Inadecuado manejo de los escasos recursos.
- 5) Altos niveles de corrupción
- 6) Falta de apertura a la comunidad y malas relaciones con gobiernos locales.
- 7) Desconfianza de la ciudadanía en la PNP.

A efectos de realizar un mejor análisis de la problemática de estudio se ha tomado como referencia documentaria el trabajo “Seguridad Ciudadana y Actuación del Estado. Análisis de Tendencias de Opinión Pública” realizado por el Instituto de Defensa Legal (IDL) por tener un

⁴ Revisión de acervo documentario sobre la problemática de la PNP.

seguimiento especializado de algunos tópicos vinculados a la Seguridad Ciudadana. Cabe mencionar, que la documentación obtenida guarda relación con el proyecto “Seguridad Ciudadana y Reforma Policial” que apoya la OPEN SOCIETY INSTITUTE en el Instituto de Defensa Legal y consiste en la aplicación de encuestas en Lima Metropolitana y distritos sobre percepciones de inseguridad, evaluación de instituciones.

En los Sistemas Formativos Policiales los educandos perciben ciertas mejoras que son producto del proceso de Reforma Estructural y Modernización Policial, pero la no continuidad de este proceso, el régimen de internado, las deficientes condiciones de vida y trabajo del personal policial, la carencia de un sistema de salud adecuado, así como la deficiente plantilla de instructores, catedráticos y profesores; constituyen características negativas en este proceso de cambio.⁵

No emprender una reforma estructural en los Sistemas Formativos Policiales considerando que actualmente, éstos son conducentes a la obtención del grado académico de Bachiller en Administración y

⁵ Extracto de la Tesis Doctoral Gestión por Competencias en los Sistemas Formativos Policiales y su influencia en el Desarrollo Profesional y Ámbito Social del año 2007 de la EUPG - UNFV, cuya realidad es existente a la fecha.

Ciencias Policiales, al culminar los cinco años de instrucción en la Escuela de Oficiales; y de Técnico en Ciencias Administrativas y Policiales, al egresar de la Escuela Técnico Superior de la PNP, limitarán el acceso a la etapa de la modernización policial que nuestro país requiere con suma urgencia.

En el Gobierno del Ex Presidente de la República, Alejandro Toledo Manrique, a fin de lograr la modernización policial y el mejoramiento del proceso de selección del personal PNP, tanto para la Escuela de Oficiales y Suboficiales, siendo Ministro del Interior Fernando Rospigliosi Capurro en el año 2004, se tercerizó los servicios de impresión y evaluación en los exámenes psicotécnicos y conocimientos a través convenios con la Pontificia Universidad Católica del Perú, para los postulantes a la Escuela de Oficiales y la Universidad Ricardo Palma para las Escuelas de Sub-Oficiales.

A efectos de lograr la modernización y profesionalización policial, en el año 2004 se convoca a concurso de admisión a la Escuela de Oficiales bajo dos modalidades: (1) Admisión Regular; (2) Egresados Profesionales de Universidades. En esta última modalidad, los bachilleres de todas

las disciplinas profesionales al obtener una vacante en el Cuadro de Méritos, sólo necesitaban de dos años de instrucción para salir con el Despacho de Alférez PNP. Lamentablemente con los cambios de gobierno de turno, solo ha quedado signada como meras intenciones para lograr el mejoramiento de la imagen institucional y la calidad de servicio.

El actual gobierno de turno se ha propuesto incrementar de manera significativa, el número de efectivos policiales para contrarrestar la percepción de la sociedad ante el problema de inseguridad, que impera en el País. Sin embargo, no se trata de incrementar en cantidad la presencia policial, ya que ésta tiene que llevar inmersa una estrategia para combatirla, por lo que se requiere mejorar el Sistema Formativo Policial a través de una gestión por competencias, lo que redundaría en el mejoramiento de la calidad del servicio y de la imagen institucional.

Desde el punto de vista aplicativo, la investigación nos permite conocer la importancia del rol de la PNP para lograr el orden público, combatir los delitos y faltas, y facilitar la pacificación del país. Pero lo expresado, dista mucho de lo que actualmente percibe la sociedad en nuestro

país, si bien es cierto, ésta problemática data de las décadas pasadas, solamente los gobiernos de turno han hecho algunos intentos para mejorar la labor que realiza y por ello incrementó a cinco (05) años de estudios formativos para los oficiales y a tres (03) para los subalternos, pero no ha sido la solución integral para la optimización de la labor que realiza y de la percepción ciudadana.

Con respecto al valor social, la aplicación de una Gestión por Competencias en los Sistemas Formativos Policiales, permitirá en un mediano plazo: la afirmación del profesionalismo del policía, dignificar la función policial, luchar frontalmente contra la corrupción, acrecentar los niveles de seguridad ciudadana, la generación de valores y el fortalecimiento paulatino de la imagen institucional.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La eficacia y eficiencia administrativa y operacional de las organizaciones depende en gran medida del potencial humano que las integra y en especial de quienes la conducen. Al respecto Stoner y otros; sostienen que, “el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales depende de los gerentes, y al realizar debidamente su

trabajo es probable que la organización alcance sus metas” (Stoner, 1999:9) ⁶. Así, como de la cantidad de presupuesto asignado y bien utilizado.

La manera de cómo los Sistemas Formativos Educativos están abordando la competencia laboral difiere entre países y esto depende, en buena medida de la evolución que ha tenido el Sector Educativo Nacional, en cuanto a incorporar aspectos relacionados a una formación basada en competencias: la alternancia entre la teoría y la práctica; la evaluación de criterios de desempeño, en vez de conocimientos solamente. Ello, no es ajeno a la realidad educativa existente en el país.

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores, habilidades, etc.) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”⁷ Por lo tanto, no basta con saber o saber hacer, es necesario utilizar el saber y el saber hacer y evidenciarlos en el desempeño de la actividad laboral, lo que

⁶ Stoner, J., Freeman..., y Gilbert, D.(2002) *Administración*. Sexta edición, México: editorial Prentice Hall.

⁷ Gonzi, A., Athanasou, J. (2004) , *Instrumentación de la educación basada en competencias*. Australia: Editorial Limusa-

permitiría un mejor logro personal e institucional. ¿Por qué no aplicarlos en los centros de instrucción de la PNP?

Resulta necesario adecuar el direccionamiento de las actividades formativas en los Centros de Instrucción Policial hacia una Gestión por Competencias, que facilite una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño eficaz en una situación real de trabajo, y esto se obtiene a través de la orientación del aprendizaje de manera adecuada, porque el concepto de competencia engloba no sólo capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino un conjunto de comportamientos sociales y morales.

Del análisis de la problemática de estudio y la hipótesis que la sustenta, se puede expresar que de no tomar en cuenta lo expresado, se proseguirá con el inadecuado manejo de: los escasos recursos asignados, la excesiva burocratización en trámites, la no reducción de efectivos destinados a tareas administrativas, altos niveles de corrupción, falta de apertura a la comunidad, deficientes relaciones con los gobiernos locales, el incremento de la desconfianza de la ciudadanía en la PNP y la no afirmación del profesionalismo y mejora de la calidad del

servicio que se otorga.

CONCLUSIONES

La aplicación de una Gestión por Competencias constituye una alternativa para lograr el mejoramiento de la alicaída imagen institucional y calidad del servicio que transmite. Pero, no alcanza a ser la panacea integral a la solución de todos los problemas que adolece; no obstante, lo expresado nos permite acumular mayor evidencia empírica sobre la realidad social y formativa de la institución policial; así, cómo discernir de manera adecuada sobre las causas de la problemática social existente en nuestro país.

La falta de capacidad política y profesional, las ausencias de reales sistemas de medición del desempeño y compensación, la no ubicación de la institución en un contexto moderno y cambiante, la manera diferente de enfocar el concepto de personal; son aspectos que han influido negativamente en la planificación del cambio y afirmación del profesionalismo PNP que se requiere con suma urgencia, aunado en ocasiones a la designación política de los elementos dirigentes carentes de perfil profesional para el desempeño de ciertas actividades.

El Programa de Reforma Educativa Policial y el desarrollo de una línea en Seguridad

Ciudadana constituyeron a partir del Informe de la Comisión Especial de Reestructuración los objetivos primordiales de la Dirección de Educación y Doctrina Policial, cuya reforma aplicada en el año 2004 se orientó a replantear la gestión educativa en los Centros de Formación PNP, la evaluación del Sistema de Admisión y Selección, hasta la fecha no se ha logrado los resultados esperados, debido a los constantes cambios en la Dirección General PNP y de Ministros del Interior.

La situación encontrada por la Comisión Especial de Reestructuración Especial en el Sistema Educativo Policial referente a la débil plantilla de instructores y docentes, la falta de transparencia y equidad en los procesos de selección, influyeron en el establecimiento de algunos correctivos en los Sistemas Formativos. Considerando, que la administración existe para favorecer los resultados y logros de los objetivos de las organizaciones, se podría manifestar que los logros que se han venido obteniendo en la labor policial son mínimos, debido al crecimiento de la inseguridad ciudadana.

Es necesario que los elementos dirigentes de las actividades formativas policiales, de la Dirección General PNP, y del Sector Interior despierten de la inacción administrativa y gerencial y visualicen nuevos enfoques de

Gestión Educativa y Formación Profesional, en busca de la eficiencia esperada del personal policial en el cumplimiento del rol social que le compete. Lo que incidirá favorablemente, en el fortalecimiento de la alicaída imagen institucional que transmite, a través de una mejor calidad del servicio, en concordancia con la misión y visión institucional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Basombrio, C. (2003a). *Seguridad Ciudadana y Actuación del Estado – Análisis de Tendencias de Opinión Pública*. Perú: Instituto de Defensa Legal – IDL.
2. Basombrio, C. (2003b). *Perú 2003 Inseguridad Ciudadana y Delito Común, Percepciones y Realidades*. Perú: Instituto de Defensa Legal – IDL.
3. Dammert, L. y Malone, M. (2002). *Inseguridad y Temor en Argentina: El Impacto de la Confianza en la Policía y la Corrupción sobre la Percepción Ciudadana del Crimen*. Argentina: Editorial Desarrollo Económico.
4. Fruhling, H. (2002). *Policía Comunitaria y Reforma Policial en América Latina ¿Cuál es el Impacto?*. Chile: Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC).

5. Bernaola, C. (2007). *Gestión por Competencias en los Sistemas Formativos Policiales y su Influencia en el Desarrollo Profesional y Ámbito Social*. Tesis Doctoral de la Biblioteca de la EUPG- UNFV- Perú.