



“Evaluación anual de la PNC 2010”
Un estudio cualitativo sobre formación y competencias profesionales de miembros del Nivel Básico, de la PNC

Presentada por:

Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP)
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

a

Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP)

Antiguo Cuscatlán, Diciembre 2011

Índice

Introducción.....	4
1. Metodología.....	6
2. Análisis del proceso de formación Nivel Básico.....	9
2.1 Descripción de los procesos de convocatoria y selección de la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP).....	9
2.1.1 Proceso de convocatoria	9
2.1.1.1 Técnicas de convocatoria empleadas.....	9
2.1.1.2 Etapas de la selección y convocatoria.....	10
2.1.1.3 Sugerencias de mejora.....	11
2.1.2 Proceso de selección: cómo se desarrolla y elementos de mejora.....	13
2.1.2.1 Desarrollo del proceso de selección y sus criterios de aceptación o rechazo	14
2.1.2.2 Sugerencias de mejora.....	15
2.2 Perfiles de competencias de los policías del nivel básico.....	18
2.2.1 Consideraciones teóricas sobre los perfiles de competencias.....	18
2.2.1.1 Las competencias que interesan en este estudio.....	18
2.2.2 Perfil de competencias de agentes.....	19
2.2.3 Perfil de competencias de cabos y sargentos.....	27
2.3 Descripción de plan de estudios nivel básico.....	31
2.3.1 Plan de estudios.....	31
2.3.1.1 Descripción del plan actual.....	31
2.3.1.2 Contenidos y estrategias para prevención de mala conducta y actos de corrupción.....	34
2.3.2 Sugerencias de mejora al plan de estudio.....	35
2.3.2.1 Sugerencias generales.....	35
2.3.2.2 Práctica policial.....	38
2.3.2.3 Necesidades de especialización.....	39
2.3.3 Estrategias metodológicas.....	41
Descripción actual.....	42
2.3.2.4 Estrategias metodológicas para la formación en áreas específicas (DDHH, Género, Cultura de paz, Policía Comunitaria, etc.).....	42
2.4 Condiciones Institucionales y Funcionamiento operativo policial del nivel básico....	46
2.4.1 Condiciones Institucionales.....	46

2.4.1.1 Condiciones laborales que ofrece PNC.....	46
2.4.1.2 Sugerencias de mejora de las condiciones institucionales de la PNC.....	49
2.4.1.3 Factores institucionales internos y externos a la PNC, que limitan la eficaz aplicación de lo aprendido en la ANSP	55
2.4.2 Funcionamiento Operativo.....	57
2.4.2.1 Evaluación del desempeño.....	57
2.4.2.2 Dificultades.....	57
2.4.2.3 Asignación a roles y servicios policiales.....	58
3. Consideraciones generales.....	59
4. Recomendaciones.....	60
5. Referencias bibliográficas.....	64
Anexos.....	66

Introducción

La Academia Nacional de Seguridad Pública –ANSP- y la Policía Nacional Civil –PNC son dos instituciones surgidas de los Acuerdos de Paz¹ suscritos entre el Gobierno de El Salvador, GOES y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, FMLN, en enero de 1992. El Acuerdo de México de abril de 1991 que dio paso a las reformas constitucionales más importantes en materia de seguridad y Derechos Humanos redujo la labor de la Fuerza Armada a la defensa de la soberanía y la integridad del territorio, definiendo a la Policía Nacional Civil como la única institución responsable de salvaguardar la Seguridad Pública en el país (Costa, 1999). El diseño institucional resultante de los Acuerdos de Paz, delegó en la Academia Nacional de Seguridad Pública, el mandato de formar a los miembros del nuevo cuerpo policial conforme a una nueva doctrina policial, basada en principios democráticos como el respeto a los derechos humanos, la subordinación a las autoridades constitucionales y el servicio a la ciudadanía.

Desde la creación de la Academia Nacional de Seguridad Pública, el plan de estudios ha variado en contenido y duración, sin embargo su currícula se ha mantenido dividida básicamente en tres áreas: Formación de tipo Jurídica, Formación en Derechos Humanos y entrenamiento práctico en intervención policial. Su labor se ha enfatizado en la formación inicial, formación continua, cursos de especialidades y cursos de ascensos, los cuales son impartidos en diferentes períodos a través del plan de la Carrera Policial. Empero a raíz de la necesidad de cubrir los planes de Seguridad Pública, la Academia ha priorizado la formación inicial, la cual comprende las tres categorías del Nivel Básico, Agentes, Cabos y Sargentos, establecida por la Ley de la Carrera Policial.

El artículo 43 de la Ley de la Carrera Policial, establece que es obligación de la Dirección General de la PNC y de los mandos de la misma, “mantener permanentemente adiestrado y capacitado al personal policial”, siendo labor tanto de la PNC como de la Academia la planificación y organización de dichos curso o actividades que tengan como objetivo la actualización del personal policial. Finalmente, esta misma normativa establece que la Academia tendrá la obligación de evaluar anualmente al personal destacado en la Policía, en todas sus labores profesionales. Dicha evaluación tendrá como fin rediseñar en conjunto a funcionarios de la PNC los programas y cursos de especialización referentes al siguiente año.

Como parte de estos compromisos la ANSP solicitó al Instituto Universitario de Opinión Pública, de la Universidad Centroamericana José Siméon Cañas, un estudio de carácter cualitativo que permita generar insumos para mejorar el diseño y la planificación de las acciones formativas tanto teóricas como prácticas que desarrolla la Academia Nacional de Seguridad Pública. El estudio es una aproximación a las opiniones y valoraciones de un grupo de referentes del ámbito gubernamental y no gubernamental, seleccionados en conjunto con la ANSP, sobre las necesidades de formación y especialización, competencias profesionales, actitudes y capacidades que deben considerarse en los perfiles del Nivel Básico (Agentes, Cabos y Sargentos).

El informe que se presenta a continuación está estructurado en cuatro capítulos, un primer apartado contiene una breve descripción del marco metodológico que ha estructurado el estudio; el diseño de la investigación, instrumentos, participantes, variables operativas y el plan de análisis de la información. El apartado principal se denomina *Análisis del proceso de formación nivel básico*, ya que si bien se profundiza en diferentes temáticas, cada una de ellas se encuentra relacionada e influenciada por el proceso de formación; este capítulo constituye una presentación y análisis de los resultados principales, subdivididos en cuatro grandes temas: *reclutamiento y selección policial*, que aborda los procesos actuales de ambos procesos y recomendaciones para mejorar el mismo; *formación policial*, que constituye un bosquejo del plan de estudios

¹ Naciones Unidas, 1991, *Acuerdos de El Salvador: en el camino de la Paz*. Los acuerdos de paz establecidos fueron siete en total, el primero se suscribió el 15 de septiembre de 1989 y el último el 16 de enero de 1992, cada uno de ellos adoptó el nombre del país o ciudad en el que fueron suscritos. El acuerdo de México firmado el 27 de abril de 1991 es el relativo a las reformas constitucionales necesarias para impulsar el proceso de desmilitarización y democratización del país.

de formación inicial y continua actual, contenidos, estrategias y propuestas de mejora; *El perfil de competencias de policía Nivel Básico*, presenta consideraciones sobre los perfiles de competencias y reseña el perfil por competencias del personal de Nivel Básico de acuerdo a lo recabado en las entrevistas y en la bibliografía consultada. Finalmente, el subpartado de *Condiciones institucionales y funcionamiento operativo policial de Nivel Básico*, pretende dar cuenta de las condiciones institucionales que ofrece la PNC y consideraciones sobre el funcionamiento operativo de la institución en procesos como la evaluación de desempeño, dificultades de los agentes recién graduados y el procedimiento para asignación de roles y servicios policiales. El informe concluye con conclusiones sobre los hallazgos y recomendaciones de acuerdo a la información recabada.

Se pretende que *este insumo sea una herramienta práctica que abone a la construcción de mejores procesos y procedimientos al interior de la ANSP y la PNC*, con lineamientos operativos sobre formas de reestructuración de perfiles y planes de formación para el personal del Nivel Básico. La conjunción de los aportes desde distintos sectores de la población como especialistas de Derechos Humanos, en Seguridad Pública y miembros de la ANSP y PNC; pueden convertirse en contribuciones valiosas para realizar mejoras en la formación, perfiles y condiciones institucionales; así como también y reafirmar los logros que se han obtenido en estos temas.

1. Metodología

La investigación sobre formación y competencias profesionales de los miembros del nivel básico de la PNC, estuvo basada en entrevistas semi – estructuradas dirigidas a profundizar sobre la situación actual de los procesos de formación, especialización y actualización de los miembros del nivel básico, de la PNC. Las entrevistas fueron realizadas con jefaturas policiales y de la ANSP, académicos, especialistas en derechos humanos y operadores del sector justicia.

En tal sentido, se trata de un diseño de investigación cualitativa, basado en el modelo de análisis de contenido, para procesar la información y generar conocimiento a partir de la misma. Este tipo de estudio tiene como propósito la profundización y enriquecimiento de la información, por lo que el énfasis no está en la realización de un número elevado de entrevistas, sino en recolectar información que permita una mayor comprensión y profundización de estos temas, así como poder obtener insumos para tener una visión más amplia y novedosa sobre las competencias y perfiles profesionales de los miembros de la corporación, desde las distintas perspectivas.

El análisis de los resultados está basado en el procesamiento intencionado, sistemático y objetivo de la información cualitativa (contenido en texto o discurso), que es descompuesta en ejes temáticos o unidades de análisis, las cuales son de-construidas a su vez en categorías y subcategorías de análisis definidas previamente por la o el investigador en función de los objetivos y las variables del estudio. De esta manera, se facilita la identificación de relaciones, tendencias, comparaciones y contrastes entre esos elementos y la producción de nuevo conocimiento, traducido en los hallazgos y conclusiones principales del estudio. (Fernández, 2002; Zetino, 2009).

La metodología de la investigación incluyó el uso de dos técnicas: una revisión documental tanto de bibliografía proporcionada por la ANSP y PNC (Manual de formación de Policía Comunitaria, Plan Estratégico Institucional), como de otros documentos académicos sobre policía en sociedades democráticas, Descriptores de Programa de Módulo y submódulos, Política Institucional de Equidad de Género de la PNC 2011-2021, entre otros.

Una segunda técnica fue la entrevista estructurada con 25 referentes claves y especialistas en el área de seguridad pública y currícula policial. El objetivo de la entrevista fue profundizar en las percepciones y valoraciones de referentes claves, procedentes de diferentes sectores, a fin de tener una mejor comprensión de las necesidades de formación y las competencias requeridas por los miembros de la PNC, del nivel básico, para desarrollar con eficiencia y efectividad su labor. Para ello, en conjunto con el equipo de enlace de la ANSP, se seleccionó a un grupo de funcionarios policiales y de la ANSP, especialistas en derechos humanos y operadores del sector justicia. Los criterios de selección de cada uno de estos grupos se describen en la tabla siguiente.

Tabla 1. Criterios de selección de participantes

Entrevistados/as	Criterios	Cantidad
Miembros de la ANSP	Jefaturas y miembros del Consejo Académico que intervienen en el proceso de formación inicial y continua.	6
Funcionarios PNC	Jefaturas y miembros del Consejo Técnico de la institución que están relacionadas con la formación del personal.	6
Especialistas en Derechos Humanos	Profesionales de trayectoria, con conocimientos en Derechos Humanos y	8

	conocedores del trabajo de la ANSP y la PNC.	
Operadores del sector justicia	Académicos de trayectoria con experticia en Seguridad Pública, reforma policial y policía comunitaria.	5
Total de entrevistas		25

1.1 El Instrumento

El instrumento de recolección de la información utilizado fue una guía de entrevista semi-estructurada diseñada para recopilar información de diferentes perspectivas, sobre el proceso de formación profesional de los Agentes, Cabos y Sargentos de la PNC. La guía de entrevista fue dividida en temas pertinentes para profundizar en los procesos formación y competencias profesionales de policías del nivel básico. El instrumento diseñado fue organizado en cuatro grandes ejes temáticos cuyas preguntas variaban de acuerdo al entrevistado: el proceso de reclutamiento y selección de aspirantes, la formación policial, el perfil del policía del Nivel Básico y condiciones institucionales y aspectos relativos al funcionamiento operativo policial del Nivel Básico (ver anexo 1).

Cada uno de los ejes incluyó diversas preguntas, para procurar obtener la información necesaria para profundizar en los temas de interés. En el apartado de *reclutamiento y selección de aspirantes*, se les pidió que expresaran sus percepciones y valoraciones acerca del proceso actual y sugerencias de cómo éste podría mejorarse de acuerdo a su experiencia; el eje de *Formación policial* abordó la descripción del proceso actual de formación inicial y continua, contenidos y estrategias para la prevención de mala conducta y corrupción policial y sugerencias al plan de estudios (práctica policial y especialización); el bloque de *Perfil del policía del Nivel Básico*, pretendía obtener información sobre el perfil del policía del Nivel Básico, además de conocer las valoraciones acerca del perfil ideal que deberían tener Agentes, Cabos y Sargentos. Finalmente, el apartado *Condiciones institucionales y funcionamiento operativo policial del Nivel Básico*, explora las condiciones institucionales que brinda en la actualidad la PNC a su personal, las condiciones que debería ofrecer para facilitar la labor policial, posibles factores internos (ANSP y PNC) y externos que podrían limitar la aplicación eficaz de lo aprendido en la Academia; las evaluaciones de desempeño, las dificultades más frecuentes a las que se enfrenta el policía recién graduado y el proceso de asignación de roles y servicios.

Las principales categorías analíticas consideradas en este estudio fueron definidas operacionalmente de la siguiente manera:

Formación policial profesional del nivel básico

Se refiere al enfoque metodológico utilizado para la formación de personal policial del nivel básico, al plan de estudios y a las necesidades de especialización que son promovidas actualmente en la ANSP y la PNC, tanto en el proceso de formación inicial, como en la formación continua y cursos de ascensos. Además, implica las sugerencias de mejora de dichos elementos, en función de que la formación policial sea profesional y de calidad. En esta categoría también se incorpora lo relativo a los planes de estudios y sus contenidos, sobre las necesidades de especialización y respecto a los contenidos y estrategias metodológicas para la prevención de mala conducta y corrupción.

Competencias profesionales del nivel básico

Consiste en la propuesta de competencias profesionales a ser tomadas en cuenta en el diseño de perfiles policiales del nivel básico, vista desde un enfoque amplio e integral, contemplando diversas facetas de la persona: nivel educativo, conocimientos requeridos, aptitudes y habilidades técnicas, habilidades operativas policiales, actitudes hacia situaciones específicas propias de la naturaleza del trabajo policial, que incluyen involucrarse ante una diversidad de personalidades en contextos muchas veces adversos, así como

las habilidades sociales y cualidades personales requeridas por los policías del nivel básico. En esta categoría se incluye el planteamiento de consideraciones útiles a contemplar en el proceso de construcción de perfiles policiales.

Procesos de convocatoria y selección del nivel básico

Implica la descripción, análisis y propuestas de mejora en torno a los actuales procesos de convocatoria y selección dentro de la ANSP, que involucra, las técnicas de convocatoria y selección empleadas, los responsables del proceso, las etapas de que consta, los criterios de aceptación y rechazo; así como consideraciones y sugerencias de mejora del proceso.

Condiciones institucionales

Involucra consideraciones sobre las condiciones institucionales que ofrece la PNC para el desempeño de la labor policial, análisis, reflexiones, comentarios críticos y recomendaciones de mejora en torno a las condiciones laborales de la PNC, y los factores del diseño institucional de la PNC, funcionamiento interno o elementos externos del contexto de la institucionalidad pública del país, que podrían limitar o dificultar la eficaz aplicación de la formación, en la práctica.

Funcionamiento operativo policial del nivel básico

Comprende la descripción, análisis crítico y alternativas de mejora en torno al funcionamiento y operatividad policial. Esta categoría incorpora el desempeño cotidiano de las funciones policiales, las principales dificultades que agentes, cabos y sargentos enfrentan en su actuación policial, las estrategias de evaluación de dicho funcionamiento y si ésta es vinculante a los procesos de promoción, a los sistema de incentivos y/o a sanciones disciplinarias establecidas por la PNC.

1.2 Procesamiento y análisis de la información

La organización, la sistematización y el procesamiento de la información procedente de las entrevistas, se llevo a cabo en dos pasos, con la finalidad de estructurar los contenidos de acuerdo a los objetivos de la investigación. En primer lugar, partiendo de la *metodología del modelo de análisis de contenido*, se elaboró una matriz, a fin de descomponer la información en categorías y subcategorías operativas (especificando las preguntas correspondientes a cada una), que respondían a las unidades de análisis o ejes temáticos del estudio previamente definidos (*ver anexo 2*). En un segundo momento, las respuestas de los entrevistados fueron aglutinadas, conforme a las categorías previamente definidas. Ambos procesos permitieron la precisión y rigurosidad de la información, ya que la edición e inclusión de las respuestas de los entrevistados respondían a las unidades de análisis elaboradas. Así, la producción de contenido nuevo, reflejado en las tendencias de las respuestas, se condensó en el capítulo del *proceso de formación nivel básico*, que sintetiza los resultados de la revisión bibliográfica y las entrevistas.

2. Análisis del proceso de formación Nivel Básico

2.1 Descripción de los procesos de convocatoria y selección de la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP)

Este apartado aborda aspectos referidos a los procesos de convocatoria y selección de aspirantes que realiza la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP). Se retoman elementos relativos al diseño y funcionamiento actual de los procesos de convocatoria, basados en documentos proporcionados por la ANSP, además, de los insumos proveídos por los y las entrevistadas en torno a ambos elementos.

Mucha de la información provista por los referentes hace alusión a lo que ya está normado y en ocasiones aporta sugerencias de mejora de los procesos en mención. El conocimiento de cómo se están desarrollando estos procesos es fundamental para el éxito de los procesos de formación policial sucesivos, tanto iniciales como continuos. Por esta razón, es importante identificar las fortalezas y debilidades identificadas en el desarrollo de estas etapas, además de explorar propuestas de mejora; todo en función de seleccionar a las y los aspirantes idóneos para el quehacer policial.

2.1.1 Proceso de convocatoria

2.1.1.1 Técnicas de convocatoria empleadas

Para el ingreso a la formación inicial, se utiliza una *convocatoria externa*, que se dirige a las y los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, es decir, fuera de la organización (Chiavenato, 2002). Esto es así debido a que se está hablando de un proceso que captará aspirantes que iniciarán un proceso y se incorporarán por vez primera a la corporación policial. Pero, además, la ANSP también realiza un procedimiento de *convocatoria interna*, que aplica a los y las candidatas que trabajan en la organización para promoverlas o transferirlas a actividades diferentes dentro de la institución (Chiavenato, 2002). La corporación policial realiza este tipo de convocatoria para promover a personal a categorías que impliquen mayor responsabilidad, especialización o un ejercicio de mayor autoridad, tales son los casos de los ascensos de las categorías del nivel básico al nivel de Subinspector.

[...] Son dos tipos de convocatoria, una para Nivel Básico y otra para el Nivel de Subinspector. Para el nivel básico se hace una convocatoria a través de los medios de comunicación escritos y se establecen ahí los criterios. Una vez hecha la convocatoria los aspirantes tienen que llenar una solicitud [...] (Funcionario ANSP 1).

Los artículos 19, 20 y 22 de la Ley de la Carrera Policial son los que regulan el ingreso a la Policía Nacional Civil (ANSP), junto a un Instructivo que desarrolla los procesos de convocatoria y selección que debe realizar la ANSP. La unidad encargada de dirigir y controlar este proceso es el Departamento de Convocatoria y Selección de la ANSP, que planifica, organiza y supervisa las convocatorias, utilizando diversos medios y formas para motivar a las y los jóvenes a participar en el proceso de selección. (ANSP, 2010). Además, en ambos procesos, de convocatoria y selección, son involucradas otras instancias de la ANSP y otras instituciones del Estado.

Se cuenta con un departamento de convocatoria y selección, hay un perfil predefinido y en base a ese perfil se hace el requerimiento a la sociedad en general para que puedan aplicar [...] esas solicitudes se distribuyen en las diferentes alcaldías municipales del país y en unidades especiales, para que la población tenga acceso inmediato para recoger una solicitud y aplicar a la Academia. (Funcionario ANSP 4).

2.1.1.2 Etapas de la selección y convocatoria

Según el Instructivo que regula los procesos de convocatoria y selección para el nivel de agentes, (ANSP, 2010), en un primer momento, la ANSP gira invitación al público interesado a través de medios diversos e idóneos (radio, prensa, televisión y otros medios). Posteriormente, se transmite información importante para los aspirantes respecto a los lugares, fechas, documentación y procesos que deberán seguir en la etapa de selección y formación inicial dentro de la ANSP.

Existe un Comité de Publicidad que se encarga de revisar las campañas motivacionales diseñadas, las cuales serán aprobadas por distintas instancias vinculadas con el tema de comunicaciones y formación. De forma simultánea, se distribuyen los formularios de solicitudes de admisión a nivel nacional y los aspirantes se disponen a llenar dicha solicitud y a someterse al proceso. Luego de recibidas estas solicitudes, se selecciona una lista de candidatos que serán sometidos a la fase de pruebas en el proceso de selección.

En el marco de referencia institucional está la programación de las diferentes actividades que como Academia realizamos, de acuerdo al peso presupuestario, cuántos aspirantes vamos a incorporar al proceso formativo. Luego de eso se comienza a trabajar en las diferentes delegaciones de la PNC, las diferentes unidades policiales e instituciones de gobierno para proceder a las convocatorias y motivar a los jóvenes a que se incorporen a esta profesión, se reparten las solicitudes. [...] (Funcionario de ANSP 3).

Aunque las convocatorias para aspirantes a la PNC están reguladas en la Ley de la Carrera Policial, la frecuencia con que se realizan los procesos de convocatoria y selección no dependen exclusivamente de la ANSP, pues están sujetas a demandas institucionales de la PNC y a decisiones políticas del gobierno de turno. Las demandas para aumentar la cantidad de agentes graduados, depende las exigencias de la realidad misma. Así, dependiendo de la frecuencia de las convocatorias, ingresan a cada una de ellas, un promedio de 300 a 400 aspirantes, quienes tradicionalmente han sido hombres que provienen generalmente de zonas rurales. Históricamente, la proporción de mujeres que ingresaban a las diferentes convocatorias, no sobrepasaba el 7 por ciento. Esta situación, junto a la discriminación que experimentan las mujeres desde su ingreso a la policía, ha llevado a las autoridades de la PNC y de la ANSP a promover una mayor participación de las mujeres en los procesos de convocatoria y selección para el nivel básico.

La frecuencia de convocaría depende de la demanda de la PNC, de los planes de la Academia [...] En promedio ingresan 300-400 aspirantes. Vienen de todas las zonas del país, es población sociodemográfica del área rural y generalmente son más hombres, sin embargo tuvimos una promoción en la Academia con mayor cantidad de mujeres, ya que en la nueva gestión se ha trabajado en una política de género, le da mayor promoción a que entren mujeres, pero anda en promedio de 70% de hombres y 30% de mujeres. [...] (Funcionario ANSP 5).

De hecho, como aspecto positivo o de mejora en los procesos de selección, se señala el esfuerzo de la actual gestión de la ANSP por incrementar en términos porcentuales la participación de mujeres en el proceso de formación inicial policial, que incluye la adopción de medidas desde la convocatoria, a fin de distribuir con paridad las solicitudes de ingreso a la ANSP.

[...] En el 2010 hicimos un ajuste a la convocatoria para incorporar más mujeres. Se trabajó para solicitarles a organizaciones que trabajan con mujeres y con jóvenes que se les invitaba a las jóvenes a participar de ese proceso. Se les dieron a ellas solicitudes [...] fueron distribuidas 50 y 50 [por ciento]. [...] (Funcionaria ANSP 2).

Esta decisión deriva de un posicionamiento político e institucional que se traduce en una Política Institucional de Género de la ANSP, que busca, por un lado, cambiar las cifras dispares en que hombres y

mujeres participan en la corporación policial, pues culturalmente predomina un estereotipo masculino del trabajo policial; pero, también, busca transversalizar la perspectiva de género a nivel curricular y operativo en la Academia y en la corporación policial. Los datos de porcentajes de mujeres y hombres que han participado en convocatorias anteriores reflejan la situación evidente de disparidad, pues para el 2008, las convocatorias al Nivel Básico en la categoría de Agente recibieron 82.0 por ciento de solicitudes de hombres y 18.0 por ciento de mujeres; así, en total, para el 2010, la ANSP había graduado 29, 644 hombres y a 2, 273 mujeres (ANSP, 2011). De acuerdo a los y las funcionarias de la ANSP entrevistadas, esta realidad va cambiando gradualmente, logrando un incremento porcentual de ingreso de mujeres al proceso de selección.

[...] Con la novedad de que a partir de la promoción 105 ya hubo reservas especiales por la cantidad de solicitudes que iban a ser destinadas para mujeres, porque debido a la condición sexista histórica de exclusión, específicamente en estas áreas policiales-militares que ha sido reservada históricamente para hombres [...] Estamos implementando una política de género, tratando de equilibrar las desigualdades que históricamente se han dado. [...] (Funcionario de ANSP 3).

Otro de los aspectos positivos señalados se refiere a que uno de los requisitos ya normados para ingresar al proceso de selección es poseer un nivel educativo de bachillerato y esto es un aspecto positivo que se debe mantener, para garantizar una mejor base formativa. Sin embargo, un tema que es señalado desde la experiencia de quienes conocen a los y las aspirantes que ingresan a la selección en la ANSP es que no basta que sean bachilleres. El tipo de bachillerato concluido y los problemas de la calidad educativa inciden en que los y las aspirantes ingresen a la Academia con deficiencias que es preciso solventar en el camino.

[...] Que tengamos como requisito, por ejemplo, que los muchachos tengan que ser bachilleres para poder ingresar al nivel básico, a la categoría de agentes, a mí me parece muy importante y es algo que hay que conservar y eso está, de hecho, por encima de algunas policías de la región [...] (Especialista en seguridad pública 4).

[...] Vienen del bachillerato general y a distancia; quisiéramos un bachillerato más técnico, por ejemplo o un bachillerato general regular y no a distancia. [...] (Funcionaria ANSP 2).

2.1.1.3 Sugerencias de mejora

Las y los entrevistados brindaron importantes sugerencias en torno a mejorar el proceso de convocatoria, tanto en aspectos meramente operativos, como en cuanto a elementos del diseño de la convocatoria. Así, el énfasis de las sugerencias de mejora del proceso se posiciona en tres aspectos, los cuales fueron los más señalados por los y las participantes.

Considerar perspectiva de género en reclutamiento

Esta propuesta mostró diversos matices, desde la importancia de incorporar la perspectiva de género en el hecho de incrementar la participación femenina en paridad con la participación masculina en los procesos de convocatoria y selección, hasta los que consideran que la aplicabilidad del enfoque de género debe trascender el incremento de la cifra de mujeres y que se dé paso a transversalizar el enfoque de género en lo operativo y en el diseño de los procesos y del quehacer formativo y policial. Así, también sugirieron se atiendan aspectos más profundos y complejos, como la erradicación del acoso sexual en la academia y la corporación policial.

[...] pero hay lugares como el Grupo de Reacción Policial (GRP) que no entran mujeres, les da miedo entrar y si entran las hostigan, le ponen ejercicio de los hombres, etc. [...] Así mismo tenemos el tema del acoso, tenemos dos enjuiciados, uno era administrativo y el otro profesor, antes era una costumbre que algunas mujeres tenían que obedecer a favores sexuales para entrar a la Academia. Yo he visto 10

solicitudes de reingreso de personas que se fueron, dicen, por acoso sexual. [...] (Funcionario ANSP 6).

Además, se hace un comentario crítico a la aplicación del enfoque de género, pues consideran que la solución no es pasar a la discriminación positiva, en la que en principal indicador sean el aumento de las cifras de mujeres, sino que se dé paso a la igualdad de oportunidades y que las diferencias no sean pasadas por alto ni sean motivo de discriminación. Así, sugieren que tanto hombres como mujeres deberían de ser seleccionados por sus capacidades y no por su género; siendo sus competencias el criterio de selección principal.

[...] Yo digo que habría que verlo por capacidades; pero no voy a decir que porque aquí hay 50 policías hombres, van haber 50 policías mujeres. No. Pueden incluso haber más mujeres y eso lo puede arrojar la evaluación por capacidades. [...] (Especialista en Derechos Humanos 1).

Me parece que el aspecto de enfoque de género se debería de mejorar [...] en el sentido de considerar las diferencias para llegar a la igualdad. Lo que pasa es que a veces “igualdad” le llaman a ponerle los mismos requisitos a todos, pero hay diferencia y hay que tomarlas en cuenta para que haya igualdad de oportunidades. (Funcionario ANSP 1).

Mejorar técnicas de comunicación del proceso

Una segunda idea hizo referencia a la necesidad de especificar más criterios en la comunicación de requisitos que los y las aspirantes deben tomar en cuenta en el momento de la convocatoria, con vistas a la selección. En ese sentido, se propone que el proceso de convocatoria se descentralice territorialmente garantizando que llegue a las diversas zonas del país, incluso a los lugares del interior; y se hace la recomendación de hacer una mejor difusión de los requisitos de ingreso, haciendo énfasis no sólo en los aspectos más formales, sino además haciendo un llamado a los aspirantes a valorar sinceramente sus motivaciones para el ingreso. Sugieren que se enfatice en las convocatorias la vocación policial y las competencias idóneas para las funciones que desempeñarán.

La Academia debería modificar su actual proceso para reclutar aspirantes de áreas del país que son de interés, principalmente de la zona Oriental del país. El proceso está muy centralizado; la gente que viene de la zona rural o municipios lejanos y que cuenta con los requisitos, les es bastante difícil enterarse y participar en el proceso. (Funcionario PNC 1).

Pienso yo que la Policía debe de especificar un poquito más cuáles son las características del policía que necesita para este momento. [...] Ese debería de ser un aspecto que en la convocatoria se debería de trabajar. (Funcionario ANSP 1).

Idealmente, [la decisión de inscribirse en la policía] como cualquier carrera y profesión, más que un elemento económico de la necesidad de buscar un trabajo, debería de ser un trabajo de vocación [...] (Especialista en Derechos Humanos 2).

En ese orden, los diferentes sectores entrevistados han enriquecido el análisis tanto en referencia al desarrollo del proceso, como en cuanto a las sugerencias de mejora. Los *especialistas en seguridad pública* han señalado factores cualitativos de mejora al proceso, como la mejora de la aplicabilidad del enfoque de género y también han comentado sobre procesos institucionales que deben de revisarse para mejorarlo, tal es el caso de, por ejemplo, algunas decisiones políticas en cuanto a medidas de seguridad que implican la realización frecuente de convocatorias, lo que pudiera comprometer la calidad formativa inicial en función de la cantidad de aspirantes incorporados. Por su parte, los *especialistas en derechos humanos* han enriquecido el debate haciendo énfasis en la importancia de comunicar claramente los requisitos imprescindibles que se esperan del aspirante que se acerque al proceso de selección; y visualizan, principalmente, la importancia de

comunicar lo importante que es que los aspirantes se cuestionen a sí mismos (as) respecto a que su ingreso se deba a verdadera vocación policial y a deseos de crecer profesionalmente. Luego, los *funcionarios de la ANSP*, han brindado sugerencias operativas para mejorar el proceso de convocatoria. Y, finalmente, los *funcionarios de la PNC* han señalado recomendaciones operativas que responden a su conocimiento de lo que ocurre en el terreno del desempeño policial.

2.1.2 Proceso de selección: cómo se desarrolla y elementos de mejora

El proceso de selección está regulado por un Instructivo, que establece requisitos estandarizados, los procedimientos y etapas del mismo y los criterios de ingreso o rechazo. Por su parte, los participantes han aportado información coincidente con lo establecido en el instructivo en mención y sugieren alternativas de mejora al proceso. La *Tabla 2* expone una síntesis de los elementos característicos del proceso en su conjunto, y estos se desarrollan con más detalle también a continuación.

Tabla 2

Características del proceso de selección externa empleado por la ANSP y elementos a mejorar

Requisitos de ingreso	Etapas del proceso y responsables	Pruebas de selección	Criterios de aceptación o rechazo	Elementos a mejorar
<ul style="list-style-type: none"> • Salvadoreños (as) por nacimiento y poseer entre 18 y 28 años de edad. • Título de bachiller • Carecer de antecedentes penales y presentar solvencia de la policía. • Gozar de los derechos ciudadanos. • No poseer destituciones de ninguna institución por motivos de conducta. • Superar pruebas de selección. • Estatura mínima: hombres 1.60 mts.; mujeres, 1.50 mts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las pruebas son aplicadas a los aspirantes preseleccionados, por calificadoros especialistas, supervisados por el Departamento de Convocatoria y Selección. • Simultáneamente, la Unidad de Verificación de Antecedentes (UVEA) comprobará los antecedentes penales y personales del aspirante. • Según los resultados de las pruebas, se elabora un listado de los aspirantes que obtuvieron los mejores resultados. • Los resultados se publican en las instalaciones de la ANSP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de estatura y prueba médica. • Prueba cultural o académica. • Prueba psicotécnica. • Prueba física. • Entrevista psicológica. • Cada prueba es excluyente con relación a las demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con todos los requisitos establecidos en el instructivo y haber obtenido los mayores puntajes en las pruebas. • Acreditación de carecer de antecedentes penales y policiales. • Quienes presenten las mejores características psicológicas. • Condiciones no superables: la estatura, la edad, no apto por segunda vez en prueba psicológica e incompatibilidades médicas con función policial; además, vínculo comprobado con actividades delincuenciales y mostrar rasgos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar identificación de antecedentes penales, familiares y comunitarios de los aspirantes. • Revisar y mejorar los perfiles de entrada y policiales en conjunto ANSP-PNC. • Identificación de saberes específicos, competencias, necesidades de formación adicionales. • Identificación de características psicológicas, actitudes, perfil ético y vocación de servicio.

			personalidad violenta.	
--	--	--	------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con base en el Instructivo que regula los procesos de convocatoria y selección de la ANSP (2010) y las respuestas de las y los participantes del presente estudio

2.1.2.1 Desarrollo del proceso de selección y sus criterios de aceptación o rechazo

Luego del proceso de convocatoria, se genera un listado de aspirantes seleccionados que dependen de la cantidad de plazas requeridas por la PNC y de los recursos financieros de la ANSP. Los aspirantes que hayan aprobado las pruebas en un proceso determinado, pero que no puedan ingresar inmediatamente a la ANSP, son incorporados en el ingreso subsiguiente; siempre y cuando no hayan transcurrido nueve meses después de la última aplicación de las pruebas (ANSP, 2010). Sobre este proceso, también los funcionarios de la ANSP expusieron ejemplos de cómo se desarrolla en la práctica, comentando sobre el importante papel que juega la Unidad de Verificación y Antecedentes (UVEA) en la investigación psicosocial, del entorno familiar y de los antecedentes penales de los y las aspirantes. De acuerdo a estos funcionarios, el orden de aplicación de las pruebas, está diseñado para seleccionar gradualmente y por etapas a los candidatos idóneos.

[...] una vez llenada la solicitud comienza todo el proceso de prueba, primero las médicas, las académicas, las de carácter de salud mental y se hace una prueba física. Eso lo hace la Unidad de Convocatoria y Selección, pero también hay otra unidad que es la UVEA (Unidad de Verificación y Antecedentes), su trabajo es explorar cuál es su entorno familiar y comunitario; también se encarga de verificar que no tengan antecedentes de haber cometido un delito [...] (Funcionario ANSP 1).

[...] hemos regulado las pruebas, cuál va primero y cuál va después [...] Pero nosotros las hemos combinado [...] lo que hemos concluido es que no tiene caso que aprueben la prueba de conocimientos o se le hagan las demás, si cuando llegan a las medidas no les da la estatura. (Funcionaria ANSP 2).

Los y las participantes, se refieren positivamente al desarrollo del proceso de selección, pues manifiestan, por un lado, que es uno de los procedimientos mejor realizados por la experiencia que posee la ANSP. Por otro lado, se reconoce el esfuerzo importante que se ha impulsado por incorporar la perspectiva de género, no sólo en los criterios de selección que privilegian el ingreso de mujeres, sino también transversalizando el enfoque de género a nivel curricular en las áreas de formación humanística, judicial y policial:

[...] para mí es quizá de los procesos que mejor está llevado; bastante organizado y hay mucha experiencia por parte de la Academia. (Funcionaria ANSP 2).

Hemos trabajado con la ANSP para el período de 2005-2006 [...] con la transversalización de la perspectiva de género en el diseño curricular para el nivel básico, categoría de Agentes, entonces hicimos todo un trabajo de análisis, no solamente de las asignaturas del área humanística, sino además en las del área jurídica y de intervención policial. [...] (Especialista en Derechos Humanos 3).

No obstante, es importante revisar la ponderación que en el proceso de selección se le da a algunos atributos tales como la complejión física o el peso, respecto al grado educativo o perfil psicológico. Tal y como señala Wilson (1997), el servicio de policía pierde a muchos hombres capaces, debido a que sus solicitudes son rechazadas conforme a las normas establecidas relativas a peso y estatura. Parece injustificable cerrarles la puerta a hombres que no pueden satisfacer el requisito de altura, pero que satisfacen todos los demás.

Vinculado a lo anterior, los participantes también expusieron ejemplos sobre los atributos de los aspirantes que se constituirían en criterios de aceptación o rechazo. Los principales criterios de aceptación son la obtención de buenos resultados en pruebas de selección aplicadas y el cumplimiento de los

requisitos formalmente establecidos (Ver *Tabla 2*); además, se exige que reúnan cierto perfil psicológico, que, como señalan las y los entrevistados, evidencie rasgos de estabilidad emocional y adecuadas relaciones con el entorno, que les ayude en la práctica a mantenerse tolerantes ante las situaciones de estrés. Otro de los criterios de aceptación es que, no posean antecedentes penales y policiales, además de tener un adecuado desenvolvimiento en la comunidad, información que recaban con ayuda de la inteligencia policial.

Luego se selecciona a la gente que ha salido mejor en sus evaluaciones [...] La investigación que se realiza al personal, es un elemento que es determinante. Se realiza esta investigación previa al ingreso del aspirante e incluso durante la formación de ellos. [...] tenemos el apoyo de la PNC del sector donde habita el aspirante y también del área de la PNC orientada a la investigación e inteligencia. (Funcionario ANSP 4).

[...] Lo mismo sucede con las pruebas psicotécnicas que exigen rangos de calificación y de no llegar a ese rango, se queda afuera. [...] se busca que la persona sea bastante estable en la entrevista y también en su forma de dirigirse a los demás. [...] (Funcionaria ANSP 2).

[...] deben poseer equilibrios emocionales-afectivos, tener un requisito de carácter psicológico [...] (Especialista en Derechos Humanos 4).

Por otro lado, los criterios de rechazo que tienen más peso se clasifican en dos aspectos que se consideran relevantes. Uno es la comprobación por parte de la UVEA de que los aspirantes posean vínculos con estructuras delincuenciales, ya sea con pandillas u otros grupos delincuenciales; además, se niega el ingreso a aquellos aspirantes en quienes se identifiquen rasgos de personalidad violenta. El otro es la verificación de que existen condiciones físicas o de salud que son incompatibles con el desempeño de la función policial. Estas limitaciones están descritas y establecidas con claridad en el Instructivo que regula los procesos de convocatoria y selección de la ANSP. Acá, a su vez, se muestran algunos ejemplos expuestos por las y los participantes del estudio.

Hacemos una investigación por medio de otras fuentes de información del aspirante, porque si tiene relación con pandillas o ha estado involucrado en hechos delictivos son elementos que lo descalifican. (Funcionario ANSP 4).

En la prueba psicológica lo que se busca son aspectos conductuales, la inteligencia y aspectos de la personalidad. Por las funciones que tiene un policía, no tiene que ser una persona muy violenta, sino una persona con características de tolerancia. (Funcionario ANSP 1).

La prueba médica tiene los criterios de exclusión. Tiene que ver con la apariencia física de los aspirantes [...] que puedan utilizar sus manos bien, que tengan los dedos completos para que puedan utilizar armas de fuego; que no tengan ningún tipo de inmovilidad, tienen que estar físicamente saludables. [...] (Funcionaria ANSP 2).

2.1.2.2 Sugerencias de mejora

En tanto que el proceso de selección está estrechamente con la calidad de elementos policiales que se formarán, es importante evidenciar algunos aspectos de mejora, con el fin de escoger a las y los mejores candidatos. Una de las recomendaciones se refiere, a la **necesidad de mejorar los procesos de identificación de antecedentes de los aspirantes**, para prevenir infiltraciones delincuenciales, pues dada la ola de inseguridad, las instituciones son un terreno susceptible de penetración de redes delincuenciales.

[...] Antecedentes personales, penales, desempeño estudiantil. [...] dada la realidad de criminalidad organizada y expansión de pandillas creo que debe haber un proceso de filtros técnicos que puedan implicar una capacidad de investigación de los antecedentes y el perfil del alumno porque hay sectores de

poder informal interesados en poder infiltrar estas instituciones. [...] (Especialista en Derechos Humanos 6).

Sin embargo, algunas participantes señalan la necesidad de definir clara y operacionalmente este criterio de rechazo. Sugieren que para evitar exclusiones injustas y arbitrariedades, este debería ser un elemento que se encuentre formalmente normado y que la verificación del mismo se vea acompañada de procesos de investigación sólidos y profesionales, de manera que el criterio no se vuelva excluyente ni estigmatizador.

[...] no sé si ya lo hicieron criterio, de verificar los antecedentes de pandillas, [...] yo sé que ellos lo utilizan [...] tendría mi duda de si ya es un criterio que se ha formalizado en la academia [ANSP]. ¿Hasta dónde llega el alcance de ese criterio? [...] En derecho, las autoridades están limitados a lo que la ley les permite y si una ley no prohíbe de alguna manera esa vinculación, se podría llegar a estar haciendo un uso arbitrario de la misma; sería bueno consultar cómo opera ese criterio [...] habría que definir hasta dónde es uso de la discrecionalidad y hasta dónde podrían estar yendo más allá de las facultades que legalmente tienen. [...] (Especialista en seguridad pública 1).

Por otro lado los participantes sugieren que la verificación de los antecedentes, debería de realizarse con una visión que exceda los aspectos puramente penales y debería de enfocarse también en seleccionar a los que muestren mayor compromiso de servicio y vocación policial. En este sentido, es importante indagar los antecedentes familiares, su vínculo comunitario y su trasfondo psicosocial. Esto permitiría, por un lado, identificar rasgos de comportamiento violento y delincencial; o, por otro, tolerante, pasivo, participativo, autoritario o de liderazgo comunitario, etc.

[...] Otra cosa importante es evaluar si tiene antecedentes de violencia intrafamiliar [...] Porque más allá del tema académico es importante la parte actitudinal [...] (Especialista en Derechos Humanos 3).

[...] resulta que no necesariamente el requisito de la solvencia de policías o de antecedentes penales garantiza que la persona que va a la Academia e ingresa a la policía sea la persona idónea [...] lo importante es tener una idea de la opinión de la gente en el lugar donde vive [...] (Funcionario PNC 6).

[...]El vínculo comunitario del policía, contexto familiar en el que vive, su procedencia; son elementos que indican si el policía tiene una historia de compromiso. Eso facilitaría mucho el apego del policía a la comunidad [...] (Especialista en seguridad pública 3).

Una sugerencia de mejora muy crítica a resaltar es la **importancia de revisar y rediseñar los perfiles de entrada entre ANSP-PNC**, para que estos criterios se definan tanto desde el punto de vista académico-formativo y desde las necesidades operativas y del modelo policial. Al respecto, es importante no sólo enfatizar en los perfiles policiales de salida que se pretende obtener de cada aspirante convertido en Agente, sino, es preciso invertir tiempo y recursos en el diseño de perfiles de entrada a la ANSP que eleven los niveles cualitativos de los seleccionados.

[...] Las dos instituciones [PNC y ANSP] deben trabajar en ir mejorando los perfiles de entrada. Ver los perfiles tanto académicos y actitudinales, porque la parte técnica aquí se forma, pero se sabe que debe venir gente con algún nivel de conocimiento. (Funcionario ANSP 1).

[...] que la policía defina cuál es el perfil del policía que necesita en estos momentos. [...] En primer lugar el perfil del policía debe agruparse al modelo de policía que se quiere. Por otra parte para trabajar el perfil del policía debe considerarse la realidad actual [...] (Funcionaria PNC 2).

Vinculado a lo anterior, un aspecto de los perfiles que es relevante identificar para los entrevistados se refiere a la base de competencias que posee el candidato, traducidas en los conocimientos y destrezas que exhibe, sobre todo de aquellos contenidos y habilidades que les serán útiles para el desarrollo de otras competencias y para el adecuado desempeño policial. Además, en este punto, también se señaló la

importancia de que este perfil de entrada se utilice como herramienta para saber tomar decisiones de admisión respecto a un/a aspirante que manifieste necesidades de formación adicionales o deficiencias de formación, dado que, en algunos casos, proceden de un sistema educativo formal que ha dejado pasar dichas debilidades. Debido a ello, algunos entrevistados sugieren, además, incorporar en la etapa previa a la formación inicial, un curso de inducción o preparatorio que permita identificar y solventar deficiencias educativas, en el caso de que se admitan candidatos que hayan mostrado las deficiencias mencionadas, y que el buen desempeño en el mismo y la exhibición de las mejores competencias sean también criterios de selección a ser tomados en cuenta, además de los elementos más formales. Así, esto supondría extender el período de selección.

Esa condición de ser policía debe tener un perfil de competencias más alto, basado en competencias y actitudes de la gente y no solamente en la necesidad de empleo. [...] (Especialista en Derechos Humanos 5).

[...] las deficiencias que podemos encontrar en el proceso educativo formal, que no obstante ser bachilleres, encontramos gente, sin verlo de forma peyorativa, que le cuesta escribir; cuestiones de ortografía, redacción, muy mal la base educativa que tenemos [...] (Funcionario ANSP 3).

Creo que es importante, en términos técnicos, establecer un curso propedéutico, un curso preparatorio; antes de que ingresen a la ANSP, porque de esa manera puede haber más definición de quiénes pueden integrarse a la ANSP. [...] (Especialista en seguridad pública 2).

Otro de los elementos importantes al que debe ponerse énfasis en el perfil de ingreso de los aspirantes a agentes es el de las características psicológicas idóneas para el cargo, las actitudes, el perfil ético de los y las candidatas y su vocación de servicio. Aunque algunos de estos aspectos son considerados en las evaluaciones de los aspirante, algunos de los participantes sugieren revisar y reforzar el equipo de aplicadores de pruebas psicológicas, de manera que la evaluación psicotécnica ofrezca elementos que ayuden a predecir el desempeño futuro de los aspirantes.

[...] sería importante mejorar los sistemas de filtros de carácter psicológico [...] quizá lo importante de los procesos de análisis psicológicos es su continuidad [...] (Especialista en seguridad pública 5).

[...] debería de buscarse algún mecanismo para dar prioridad en la escogitación de personas que tengan la vocación de servir [...] El tema de la moral de un policía, del compromiso con su servicio específico [...] (Especialista en Derechos Humanos 2).

Esto es particularmente importante debido al rol de autoridad que ejercen. Tal y como señala Wilson (1997), ya que en el trabajo de policía se presentan grandes tendencias y oportunidades de abusos, así como la exposición a personas y situaciones altamente estresantes, es imprescindible que se haga lo posible por detectar y eliminar a los aspirantes inadecuados o vulnerables.

Como puede verse, los participantes han ofrecido aportes que podrían redundar en mejoras de los procesos de selección. Así, los *especialistas en seguridad pública*, enfatizan su preocupación por elementos que no se contemplan a simple vista: factores institucionales, énfasis humanístico, interés por las cualidades personales del aspirante, sugerencias para el proceso educativo; una postura crítica ante los procedimientos actuales. Además, tienen una visión amplia sobre los antecedentes que se deben indagar: vínculo con la comunidad, factores psicológicos y esto se evidencia en la importante crítica realizada sobre la forma operativa en que se define cuándo un aspirante tiene vínculos con grupos delincuenciales. En el mismo orden, los *especialistas en derechos humanos*, insisten en poner énfasis en las cualidades personales de los aspirantes, en sus conocimientos y en sus actitudes hacia derechos humanos. Exhiben también una visión más amplia de los aspectos que deberían ser revisados en la verificación de antecedentes de los aspirantes: trasfondo familiar y vínculo con la comunidad, que no sólo se reduzca al vínculo con pandillas.

Por su cuenta, los *funcionarios de la ANSP* manifiestan una preocupación por prevenir las infiltraciones de estructuras delincuenciales dentro de la ANSP e identifican la necesidad de mejorar los perfiles policiales

con el fin de optimizar los procesos formativos; haciendo énfasis en que se tienen que rediseñar no sólo los perfiles policiales de salida de la formación inicial, sino, sobre todo, también los perfiles de entrada de los aspirantes. Asimismo, han identificado la importancia de los factores psicológicos de los aspirantes y de desarrollar las mejores técnicas para identificarlos. Finalmente, los *funcionarios de la PNC* resaltaron la relevancia de la investigación de los antecedentes del aspirante, especialmente el vínculo con estructuras delincuenciales. Desde su experiencia operativa, sugieren realizar la verificación de estos antecedentes con técnicas de la inteligencia policial y proponen revisar los perfiles desde las necesidades operativas del quehacer policial. Al respecto, sugieren que el proceso de selección contemple la identificación previa de deficiencias para que esto no represente una carga cuando los aspirantes inician su proceso de formación y se convierten en agentes.

Tal como se ha explicado en el apartado anterior, el diseño de perfil de competencias de entrada a la ANSP como de salida es fundamental para el funcionamiento óptimo de la corporación policial, razón por la cual, en el siguiente apartado ahondaremos en las características y competencias detectadas por las y los expertos consultados, con el fin de contribuir al diseño final de dichos perfiles.

2.2 Perfiles de competencias de los policías del Nivel Básico

2.2.1 Consideraciones teóricas sobre los perfiles de competencias

Para Morales (2007) una competencia laboral se define como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño operativo óptimo de un puesto de trabajo determinado. Atendiendo ese concepto, los perfiles de competencias vendrían a ser, de acuerdo a Valle (2005), a Morales (2007) y a Alles (s/f) una herramienta que sintetiza de manera estructurada y detallada las competencias definidas como deseables en un candidato o candidata por las organizaciones para sus puestos o cargos. Se traducen esencialmente en características de cada persona, como nivel educativo, experiencia, conocimientos, características psicológicas, cualidades personales, habilidades sociales, aptitudes o habilidades técnicas u operativas, actitudes, entre otras. Estas competencias requeridas por el cargo estarán en íntima relación con los requisitos del puesto y las responsabilidades a contraer por el ocupante. Una de las características de los perfiles de competencias es que son dinámicos y se van modificando de acuerdo a las exigencias de la realidad y de las instituciones, que poseen la responsabilidad de facilitar espacios de capacitación y desarrollo de nuevas competencias que garanticen que la organización sea competente, competitiva y actualizada. Para incentivar a los miembros de las instituciones a interesarse de manera autónoma por el fortalecimiento de sus habilidades, es preciso que se asocie un valor de remuneración a dichas cualidades, lo cual supone remunerar más al personal más "competente" e incentivar a mejorar, capacitarse y desarrollarse a quienes tienen un rendimiento promedio y bajo (Valle, 2005; Morales, 2007 y Alles, s/f).

Así, el modelo de competencias posee una serie de ventajas. Valle (2005) sugiere que los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo, que comprenden funciones descritas en un plano estrictamente cognitivo, y contemplan el tema de las competencias de una manera más amplia, dando importancia a otros elementos personales, necesarios para los puestos. Por su parte, Morales (2007) señala que el modelo permite construir un mapa de los conocimientos habilidades y capacidades de la organización en su conjunto, de su capital humano e intelectual; y al conocer el estado actual de esas capacidades, se puede desarrollar un plan de desarrollo integral que sea congruente con las estrategia, objetivos y cultura de la organización.

2.2.1.1 Las competencias que interesan en este estudio

Para efectos de este estudio, interesa presentar aportes para la elaboración de perfiles de competencias policiales del nivel básico, pues el contenido de dichos perfiles es un aspecto esencial para la definición de planes de estudio y estrategias de formación, tanto en términos iniciales como en cuanto a la formación

continua. Dichos perfiles deberán estar en consonancia con la misión, doctrina y valores institucionales de corporación policial. En el caso de la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP), es importante mencionar que es una de las instituciones que tiene su origen en las negociaciones para los Acuerdos de Paz en 1992, con la misión de “*Formar integralmente y con excelencia académica policías capaces de garantizar la seguridad de la población con respeto a los derechos humanos*” (ANSP, 2010). Es decir, que la formación en la ANSP tiene como uno de sus intereses primordiales dotar a los aspirantes de las competencias para desempeñar eficaz y eficientemente su labor como servidores públicos, con estricto apego al respeto a los derechos humanos. Las competencias son entendidas desde la institución como “*el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para resolver problemas del contexto policial*”; las cuales pretenden desarrollarse a través de cada uno de los módulos, teniendo en cuenta contenidos y actitudes y metodologías participativas. (ANSP, 2008).

Por otra parte, desde la Policía Nacional Civil (PNC), se cuenta con perfiles del personal policial y del personal administrativo, que se dividen en cualidades socio-afectivas, cualidades cognoscitivas y cualidades psicomotrices; con un eje transversal de la filosofía de la policía comunitaria. Este enfoque policial con orientación comunitaria debe ser un aspecto que se traduzca de forma clara y extendida en los planes de formación inicial y continua que desarrolla la ANSP. Al respecto, el “*Manual de formación de Policía Comunitaria de El Salvador*” (PNC, 2011), aporta una serie de características a tener en cuenta en los perfiles, como la solidaridad, el espíritu de servicio, el apego a la justicia, la tolerancia, la madurez profesional, el respeto a los derechos humanos, la integridad, la disciplina y la responsabilidad.

Así, atendiendo las visiones y valores de ambas instituciones, el perfil de competencias debe ser concebido y formulado desde una visión más holística e integral, de manera que se precisen cualidades y habilidades no sólo cognitivas y operativas, sino características psicosociales importantes que contribuirán a un mejor desempeño policial en el nivel básico.

De esta forma, la propuesta de competencias a tener en cuenta por ambas instituciones incluyen el nivel educativo, o grado académico mínimo que deben tener los aspirantes; los conocimientos requeridos, que es la información teórica específica que deben saber y manejar para desempeñar bien un puesto. Las aptitudes o habilidades técnicas y operativas policiales, que son aquellas capacidades o habilidades cognitivas y operativas ya desarrolladas de los policías y que son necesarias para el desempeño operativo satisfactorio de sus cargos. Además, también se da importancia a competencias de tipo más personal, vinculadas con la caracterización psicosocial de la persona y los vínculos que establece con su entorno (las personas con las que interactúa y las situaciones a las que se enfrenta). Una de estas competencias son las actitudes, que para el caso serán entendidas en su manifestación positiva como la predisposición favorable de las ideas, comportamientos y sentimientos o motivaciones de los policías dirigidos hacia las personas, situaciones, enfoques, prácticas, grupos humanos, etc. Finalmente, se sugiere incluir en el perfil de competencias las habilidades sociales y cualidades personales que serán requeridas para las categorías del nivel básico, es decir, ese conjunto de habilidades interpersonales que ayuda a sostener relaciones interpersonales sanas, democráticas, justas y beneficiosas, como el liderazgo, la empatía, asertividad, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, entre otras.

2.2.2 Perfil de competencias de agentes

A continuación se presentarán las propuestas que los y las entrevistadas realizaron en torno a cada una de ellas, primero para la categoría de agentes, y luego para cabos y sargentos, a fin de que estos aportes sean un insumo importante para la construcción de perfiles de competencias integrales y para orientar la formación hacia el desarrollo y/o fortalecimiento de dichas habilidades.

-Nivel educativo

Tal como está normado, el nivel educativo esperado es el bachillerato y este es un requisito indispensable. No obstante, se hicieron acotaciones en cuanto a la modalidad de bachillerato que debe ser tomada en cuenta para seleccionar a los candidatos. Así, es deseable que el bachillerato obtenido sea de la educación regular y de preferencia, de tipo técnico y de alta calidad académica, de manera de que se

garantice que las y los agentes contarán con los saberes y competencias básicas para continuar su formación dentro de la corporación policial. Advierten problemas cuando los aspirantes se han graduado bajo una modalidad de Educación a distancia u otras como planes abreviados o bachillerato nocturno. En estos casos, las deficiencias son percibidas desde el inicio en la formación y la ANSP y la PNC se ven en la necesidad de generar espacios de capacitación para solventar esas debilidades. En este sentido, también es importante ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la misma carrera policial.

No hay problema con el bachillerato, pero quizás que tuvieran alguna especialidad no ese bachillerato de dos años porque la gente no llega con la madurez necesaria para enfrentarse a problemas serios. Un bachillerato técnico sería muy importante. (Funcionaria PNC 4).

[...] lo que debiera saber cualquier bachiller del país: una cultura general, una capacidad de entender cosas, un razonamiento abstracto [...] (Especialista en Seguridad Pública 4).

[...] El asunto sería que tenga oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la misma carrera policial [...] debe implicar esas posibilidades. (Especialista en Derechos Humanos 7).

-Conocimientos

Con relación a los conocimientos requeridos para el buen desempeño policial, los participantes señalaron diversos saberes desde una visión amplia. Así, propusieron conocimientos básicos que faciliten el desempeño de labores cotidianas, como también la importancia de contar con conocimientos más específicos en materia gerencial y de recursos humanos. Asimismo, se propusieron conocimientos humanísticos variados, que faciliten la identificación del agente con un enfoque democrático y de derechos humanos. Además, se aludió a conocimientos policiales que garantizarían el desempeño óptimo en el terreno operativo como las estrategias de intervención policial profesionales y diversificadas en materia preventiva y combate social y profesional del delito. También, se señala la necesidad de contar con conocimientos sobre vulnerabilidad ambiental, género y protección civil. Finalmente, también fueron propuestos conocimientos de índole jurídica, enfatizando la necesidad de que el agente policial conozca legislación básica y específica como el Código Penal, que le sea útil en su desempeño cotidiano.

También, algunos señalan la importancia de tener conocimientos para el manejo profesional de grupos vulnerables, excluidos o estigmatizados.

[...] un conocimiento sobre gestión y administración pública, [...] recursos humanos, cómo trabajar con un presupuesto [...] (Especialista en Seguridad Pública 5).

[...] concepción de los problemas sociales [...] no tiene un enfoque sociológico / antropológico de los problemas del país. (Funcionario ANSP 1).

Saber de género [...] Conocer de seguridad pública [...] vulnerabilidad ambiental y social [...] formación en la prevención social y comunitaria del delito [...] (Especialista en Derechos Humanos 7).

[...] de patrullaje [...] Debe conocer de la realidad del país y de diferentes tipos de población con las cuales pueda interactuar [...] debe saber mucho de pandillas, causas, características. [...] de personas con preferencia sexual diferente, sus derechos. (Funcionario PNC 1).

Un conocimiento mínimo de la aplicación de las leyes [...] qué artículos pueden aplicar a cada caso, ciertos delitos, para los más comunes [...] (Funcionaria ANSP 2).

-Aptitudes o habilidades técnicas

En lo relativo a las destrezas, se mencionaron tanto aquellas asociadas a la operatividad policial como el adecuado manejo de armas de fuego, hasta la manifestación de otras habilidades más diferenciadas, como las aptitudes organizativas y habilidades gerenciales. Una adecuada condición física así como habilidades

básicas que permiten el desarrollo de otras destrezas, tal es el caso de las habilidades verbales, el razonamiento abstracto y algunas competencias tecnológicas básicas, son mencionadas como importantes.

El manejo de armas es fundamental. [...] la práctica de un deporte; [...] También, condiciones como el poder manejar vehículos [...] (Especialista en Derechos Humanos 1).

[...] Que sepan usar computadora, es básico. (Funcionaria PNC 2).

[...] Tener pensamiento abstracto, ellos suelen ser muy concretos, usted les dice algo y tiene que ser muy clara, deben tener capacidad de análisis [...] (Funcionaria PNC 4).

[...] la eficacia y las pericias en el combate del crimen y la contundencia. [...] Usar más técnicas científicas [...] más capacidad tecnológica en las comunicaciones. Pero también esta parte no criminal de desastres requiere pericias: nado, carrera [...] (Especialista en Seguridad Pública 3).

[...] sobre la orientación de pequeñas unidades de trabajo operativas y algo muy claro es que esos policías aprendan a manejar recursos humanos [...] (Especialista en Seguridad Pública 5).

-Actitudes

En el tema de las actitudes, los entrevistados plantearon diversas predisposiciones favorables de los aspirantes hacia determinadas personas, situaciones, enfoques, etc. Las ideas señaladas giran en torno a las actitudes principales de respeto y tolerancia, así como la manifestación de una actitud positiva hacia las personas, tanto víctimas como victimarios. Se señaló además la importancia de que los y las agentes exhiban una actitud negociadora, de servicio, y una actitud ética, apegada a valores y principios. También, se resaltó que es importante que muestren una actitud crítica frente a la realidad y frente a la autoridad, actuando con criterio propio y con apego a la ley; por otra parte, también se manifestó que es deseable el desarrollo de una actitud positiva hacia la comunidad. El Código de Conducta para funcionarios encargados de cumplir la ley, de Naciones Unidas, debe ser un documento rector de la actuación policial.

[...] Los policías tienen que tener claro qué tipo de actitud debe tener en cada momento [...] que se apropien más del código de conducta, por el tema de corrupción y por el tema de abuso policial. [...] mayor apego a la ley [...] (Especialista en Derechos Humanos 2).

Algunas consideraciones importantes aportadas por algunos entrevistados respecto a la formación de las actitudes coinciden en señalar que las metodologías tradicionales de formación no son útiles para modificar actitudes, por lo que es difícil “enseñarlas” de manera directa. Sugieren que la formación se debe enfocar en enseñar habilidades y hábitos, a partir de los cuales se puedan modificar gradualmente las actitudes de manera indirecta. En este sentido, se proponen estrategias metodológicas que podrían contribuir de manera gradual e indirecta a la consolidación de las actitudes favorables que interesa que muestre un policía; y esto podría lograrse, por ejemplo, a través de la sensibilización del policía respecto al impacto de sus actitudes frente a la ciudadanía.

[...] yo creo que el tema de las actitudes está mal planteado [...] Lo que vos tenés que cambiar es lo que vos tenés posibilidades de modificar y de enseñar y no son actitudes. [...] Es decir, las actitudes se terminan formando como efecto secundario o derivado de otras cosas. ¿Qué es lo que sí puede ayudar? Los hábitos y las habilidades. [...] Los problemas más fáciles de resolver son los problemas de conocimiento y de habilidad; pero la actitud es complicada. Para mí, la actitud nunca debería de ser planteada como una unidad de trabajo, por lo menos no en un sentido directo, sino en sentido indirecto. Es decir, la actitud se cambia como un efecto derivado de la formación. Vos tenés que cambiar habilidades. [...] (Especialista en Seguridad Pública 4).

[...] en educación se suele decir que no es la educación lo que puede primar a la hora de hacer cambiar a la gente o de transformar su actitud [...] Yo creo que sí se puede utilizar la formación para ello, pero no los procesos de formación formal con las currículas académicas. Son otras las metodologías más orientadas a la sensibilización de la gente [...] Una forma, si tiene clientes, que en el ámbito policial es

la otra persona que está frente al escritorio, que le cuentan [...] “usted fue la décima persona a la que yo le estaba compartiendo mi vejación sexual, yo ya estaba harta”. [...] entonces, el otro dice: “Sí, yo la atendí y por lo que veo la atendí mal”. (Especialista en Seguridad Pública 5).

-Habilidades sociales y cualidades personales

Las habilidades sociales, las cualidades personales y las relaciones del agente con su entorno fueron competencias a la que por unanimidad se le dio una importancia significativa. Se mencionaron además como pertinentes destrezas en las relaciones interpersonales, proactividad, habilidades para el liderazgo democrático, personal y comunitario; así como habilidades para la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo. Asimismo, es importante que muestren habilidades para la resolución de conflictos y la mediación.

Asertividad, resolución de conflictos. [...] transformación de conflictos. [...] Trabajo en equipo con visión de conjunto. [...] (Especialista en Derechos Humanos 3).

Tener buenas relaciones humanas [...] humanizar las relaciones con sus subalternos. [...] (Especialista en Derechos Humanos 6).

[...] capacidades de interrelación, facilidad de diálogo, facilidad de comunicación con otros actores [...] aquí es importante cómo maneja [el policía] sus relaciones con su familia y ver si son de respeto. [...] el manejo de la frustración. (Especialista en Seguridad Pública 1).

[...] Sólo tres habilidades: Saber presentarse, saber escuchar y saber iniciar y cerrar una conversación. [...] (Especialista en Seguridad Pública 4).

[...] necesitamos gente muy proactiva, gente con mucha capacidad de liderazgo [...] (Funcionario ANSP 4).

Por otra parte, en cuanto a las cualidades personales de un agente, resaltaron mucho la importancia de identificar una orientación positiva y abierta hacia el entorno y las personas, poseer verdadera vocación policial y de servicio, mostrar un adecuado manejo de situaciones de crisis; la vivencia de valores éticos y la manifestación de un alto compromiso social. Es fundamental además que goce de un adecuado equilibrio psicológico, de habilidades para el autocontrol y el manejo de la frustración.

[...] deben poseer equilibrios emocionales-afectivos [...] (Especialista en Derechos Humanos 4).

[...] ser persona que tenga la posibilidad de no usar la violencia, responsable, tolerante, respetuoso. [...] (Especialista en Derechos Humanos 6).

[...] Acá entra el tema del autocontrol, porque un policía no se puede desesperar en el momento de la intervención y dar un golpe mal dado. [...] (Funcionaria ANSP 2).

[...] Que venga porque tiene vocación y expectativas profesiones y familiares, pero ante todo es una carrera de servicio. (Funcionario PNC 1).

Un aspecto positivo mencionado y que se vincula con las cualidades anteriores, es que la imagen autoritaria de la policía en la percepción ciudadana ha venido cambiando, y esto está vinculado con estas cualidades personales más humanas, cercanas y comunitarias que exhiben gradualmente los agentes policiales.

[...] la imagen del policía como autoridad dura es una imagen que creo que sí ha ido cambiando más la percepción ciudadana. [...] parece que la gente confía más y creo que tiene que haber algo constante de este trato al público y me parece que la policía ha hecho un buen esfuerzo en este tema y que debe hacerse mucho más [...] (Especialista en Seguridad Pública 5).

La *Tabla 2* presenta con mucho más detalle y de manera estructurada la diversidad de habilidades mencionadas por las y los participantes en cuanto a nivel educativo, conocimientos requeridos, habilidades técnicas, actitudes, habilidades sociales y cualidades personales. Posteriormente, se presenta, bajo la misma lógica, los aportes de los y las participantes en cuanto al perfil de competencias de cabos y sargentos.

Tabla 2.

Competencias a tomar en cuenta en la elaboración del perfil policial de la categoría de agentes

NIVEL EDUCATIVO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES OPERATIVAS POLICIALES	ACTITUDES	HABILIDADES SOCIALES	CUALIDADES PERSONALES
<p><u>Bachillerato es indispensable:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe ser bachillerato. Es un criterio importante, establecido por la ley. <p><u>Un bachillerato de calidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato que garanticen que tienen las habilidades básicas para seguirse formando: ortografía, redacción, sentido común. Cultura general y capacidades de razonamiento abstracto. • Importa la institución de donde obtuvieron el bachillerato. <p><u>Un bachillerato</u></p>	<p><u>Conocimientos básicos y gerenciales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computación, lectura comprensiva, buena redacción. Cultura general. • Lógica de procesos. Gestión y administración pública. • Manejo de personal. Recursos humanos. <p><u>Conocimientos humanísticos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Derechos Humanos (relevante) • Conocimiento sociológico y antropológico de los problemas sociales y de la realidad nacional. • Valores cívicos, sobre el Estado y la democracia. 	<p><u>Destrezas operativas policiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas en manejo de armas. • Eficacia y pericia en el combate del crimen con contundencia. • Utilización de técnicas científicas y tecnológicas y de comunicación. Gestión de la información. • Técnicas de investigación. Saber interrogar. • Adecuado patrullaje. Manejo de vehículo, habilidades espaciales. • Procedimientos y límites en requisas a centros de detención. <p><u>Habilidades organizativas y gerenciales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de diagnósticos, 	<p><u>Respeto y tolerancia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar bajo dinámicas de respeto. Tolerancia y respeto a la diversidad. No discriminación. • Que no haya actitudes sexistas. • Identificación con la cultura de paz. <p><u>Actitud positiva hacia las personas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cortesía, comprensión, solidaridad. Actitud empática. • Buen trato a personas detenidas y a sus familiares. Actitud de calidez frente a las víctimas. <p><u>Actitud negociadora:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de negociación. Actitud de apertura y 	<p><u>Habilidades para el liderazgo democrático, personal y comunitario:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo personal y comunitario. Interrelación líderes comunales. • Capacidad para hacer inmersión comunitaria. Cercanía a la comunidad. • Empatía con la comunidad. • Administración y manejo de grupos. Habilidad gerencial. <p><u>Habilidades para la comunicación interpersonal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de diálogo. • Capacidad de hacerse comprender por la gente. Saber presentarse, saber escuchar y saber iniciar y terminar una 	<p><u>Aspectos psicológicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la frustración. Persona no violenta. • Estabilidad emocional. Madurez e inteligencia emocional. Autocontrol. • Inclinación al crecimiento humano y personal. Persona muy humana. <p><u>Orientación positiva y abierta hacia el entorno:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona comprensiva y abierta. Persona tolerante, responsable, respetuosa. • Respeto a la ciudadanía. <p><u>Vocación policial y de servicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad y

<p><u>más prolongado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficiaría que fuese un bachillerato técnico que contribuya a que los y las aspirantes ingresen a la ANSP con más madurez y más educación. • Necesidad de formación permanente. Si es posible, 2 años de estudios técnicos o universitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Género, discriminación y acoso sexual. Diversidad sexual y sus derechos <p><u>Conocimientos policiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Criminalística y medicina forense. Investigación científica. Patrullaje. • Seguridad pública. Prevención social y comunitaria del delito. Pandillas: características, causas. • Deontología policial. Régimen disciplinario policial. • Policía comunitaria. Buenas relaciones con la gente. • Técnicas de intervención policial. Intervención con jóvenes. • Medio ambiente. Protección civil. Vulnerabilidad ambiental y social. <p><u>Conocimientos</u></p>	<p>activación y gestión de procesos. Diseño de estrategias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a procesos de prevención social de la violencia. • Recursos humanos, orientación de unidades de trabajo; financiación. <p><u>Condición física:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender la condición física. Práctica de un deporte, resistencia física. Conocimiento básico de artes marciales, defensa personal. <p><u>Habilidades verbales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión del lenguaje. Habilidades verbales y de comunicación. Saber redactar documentos. <p><u>Razonamiento abstracto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento lógico, observación analítica, elaboración estratégica, razonamiento abstracto • Manejar crisis. 	<p>flexibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura para adaptarse a diferentes contextos y personas. Actitud profesional. Escuchar críticas. <p><u>Actitud de servicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio. Respuesta pronta. Vocación de servicio <p><u>Actitud ética:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia. Respeto a la ley. Sentido de justicia, apego a la ley. • Apropiarse del código de conducta. Integridad. • Desempeño con apego a los valores y a la ética. <p><u>Actitud crítica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud crítica frente a la autoridad y las órdenes, si están apegadas a la democracia, a la ley y a los derechos humanos. <p><u>Actitud positiva hacia la comunidad:</u></p>	<p>conversación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asertividad. <p><u>Trabajo en equipo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, de manera sistémica. <p><u>Adecuadas relaciones interpersonales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para las relaciones interpersonales. Adecuado manejo de relaciones familiares. • Saber escuchar activamente y comprender. • Humanizar relaciones con subalternos. Empatía. <p><u>Resolución de conflictos, mediación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución y manejo de conflictos; transformación de los mismos. Mediación. • Mediador en medio de problemas. Resolución de conflictos. 	<p>colaboración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vocación policial. • Que posea expectativas profesionales. • Disponibilidad y servicio. <p><u>Adecuado manejo de situaciones de crisis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad e ingenio en situaciones límites. Mente fría ante crisis. • Saber tomar decisiones. Autocontrol. Poseer visión a corto, mediano y largo plazo. <p><u>Valores éticos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad. Vivencia de principios y valores. <p><u>Compromiso social:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad social y sensibilidad humana. Formación social. • Orientación hacia la comunidad.
--	---	--	---	--	--

	<p><u>jurídicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislación primaria. • Derecho penal y procesal penal (básico). • Derecho penal juvenil. Justicia restaurativa (básica). • La aplicación de la ley, fundamentos legales de actuación. Legislación sobre delitos más comunes. • Ley de Género. 	<p>Resolución de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y valoración de factores de riesgo comunitario y social. <p><u>Competencias tecnológicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber utilizar la computadora. Conocimientos de informática y paquetes computacionales básicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de compromiso e identificación social. Compromiso con la comunidad. 	<p>Persuasión hacia la negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación, tanto para decir, como para escuchar. Verbal y no verbal. 	
--	---	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los y las participantes del estudio.

2.2.3 Perfil de competencias de cabos y sargentos

Las competencias que se presentan en este caso son aquellas que fueron enfatizadas para ser potenciadas en el caso de cabos y sargentos. Los entrevistados señalaron que cabos y sargentos debían exhibir las mismas competencias señaladas para los agentes, pero de manera más sólida y consolidada.

Para Cabos y Sargentos deben sobrepasar las habilidades de los Agentes. (Especialista en Derechos Humanos 6).

-Nivel educativo

Así, en cuanto al nivel formativo, también se sugiere exigir un nivel de bachillerato que también sea de calidad, pero, con más énfasis, se hizo hincapié en la necesidad de que para cabos se exija una formación de nivel técnico y para sargento, de nivel de licenciatura

Nivel educativo es el mismo, bachiller. [...] yo creería que el agente debería de ser como un técnico; el cabo, un tecnólogo; y un sargento, a nivel de licenciatura. (Funcionaria ANSP 2).

Puede ser bachillerato, pero yo soy de la opinión de que al policía bachiller hay que incentivarlo a estudiar y ya un sargento puede llevar dos años de educación universitaria iniciada o técnico. Porque la universidad es más amplio el pensamiento, la universidad tiende a abrir y no a cerrar pensamientos. (Funcionario ANSP 6).

-Conocimientos

En cuanto a los conocimientos requeridos para las categorías de cabos y sargentos, los y las participantes resaltaron la importancia de que estos policías posean conocimientos más especializados sobre conocimientos gerenciales, dado que en las funciones habituales que les asignan ejercen autoridad, mando y liderazgo. Se destaca que los cabos y sargentos deben contar con conocimientos más amplios y especializados en materias policiales y jurídicas. Así, se sugiere que haya un mayor dominio de conocimientos en cuanto a la investigación del delito.

Bueno, los cabos ya intervienen en investigación del delito, en información y captura y necesitan los conocimientos básicos. [...] metodologías y herramientas para investigar hechos delictivos [...] (Especialista en Seguridad Pública 1).

[...] deben de incrementarse los niveles de conocimientos en legislación [...] el cabo debe orientar al agente y el sargento debe orientar al cabo [...] (Funcionaria ANSP 2).

Básico que conozcan de seguridad, los enfoques de seguridad, deben saber sobre derechos humanos, sobre políticas públicas, conocimientos mínimos de administración de recursos humanos. (Funcionaria PNC 2).

-Aptitudes o habilidades técnicas

Las habilidades técnicas requeridas para estas categorías implican un dominio mayor de destrezas organizativas y gerenciales, la disciplina de mantener una condición física adecuada, el manejo de diversas competencias tecnológicas; y en general, que las aptitudes manifestadas estén más desarrolladas que cuando los policías se desempeñaban como agentes, que se note un fortalecimiento de dichas habilidades en el tiempo.

[...] [Se requiere] la capacidad de planificar [...] de rendir cuentas; [...] habilidades comunicacionales, de realizar reportes (Especialista en Seguridad Pública 1).

Una habilidad que deberían de manejar muy bien son las herramientas de la informática y el manejo de vehículo. [...] Manejos defensivos. (Funcionaria ANSP 2).

Manejar toda la reglamentación interna de la administración pública, [...] uso de los recursos, de personal, finanzas. (Funcionario PNC 1).

-Actitudes

Las y los entrevistados señalan la importancia de que en las categorías de cabos y sargentos se posea una actitud positiva y una mayor disposición a la formación continua, a fin de avanzar en un proceso de profesionalización dentro de la corporación policial. Asimismo, se sugiere que cabos y sargentos exhiban un pensamiento más crítico y mayor capacidad de análisis, tolerante y progresista ante su entorno y las personas.

Espíritu de servicio y personas libres de prejuicios sociales [...] (Funcionaria PNC 2).

[...] unas actitudes de interesarse por adquirir más conocimiento, de formarse. De conocer más de todo, pero orientarse a conocer la verdad [...] indagar las realidades [...] [Que desarrollen] un pensamiento más crítico y más analítico. Una actitud [positiva] hacia esa búsqueda. (Funcionaria ANSP 2).

-Habilidades sociales y cualidades personales

Respecto a las habilidades sociales que las y los entrevistados proponen desarrollar, se destacan un desarrollo mayor del liderazgo, la necesidad de mostrar cualidades para la resolución de conflictos, exhibir adecuadas relaciones interpersonales y habilidades de comunicación. Por otra parte, se hizo referencia a una trayectoria intachable, a un perfil ético. Debe dar un adecuado trato a las personas, tanto dentro como fuera de la institución, ser un buen relacionista público, proactividad y la vocación de servicio.

[...] debe de ser líder, el oficial, el cabo; es decir, no debe de ser el mando, sino que debe de ser el líder de su grupo y eso es lo que va a garantizar que su grupo lo siga [...] la resolución de los conflictos [...] En cuanto al manejo del personal [deben tener el] desarrollo y conocimiento de estrategias preventivas y coercitivas, participativas. [...] (Especialista en Seguridad Pública 2).

Relaciones sociales, comunicación, [...] Gente abierta al diálogo [...] (Funcionaria PNC 2).

[...] una trayectoria intachable [...] Que no tenga faltas disciplinarias graves [...] el respeto a los derechos humanos, el espíritu de servicio. (Funcionario PNC 1).

[...] tolerancia, madurez emocional; intervención en crisis [...] cultura de paz [...] (Funcionaria PNC 2).

Las anteriores fueron las competencias principales señaladas en las entrevistas para ser tomadas en cuenta en el perfil policial de cabos y sargentos. La *Tabla 3* expone con más detalle y en síntesis todas las competencias señaladas en torno al nivel educativo, los conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades sociales y cualidades personales de cabos y sargentos.

Finalmente, luego de la exposición de los insumos sobre las competencias a tomar en cuenta para la generación de los perfiles policiales del nivel básico, algunos subrayaron que el perfil policial de competencias de los policías del nivel básico debe ir acorde al espíritu de los Acuerdos de Paz, cuya apuesta fue formar una policía democrática.

[...] El objetivo de los acuerdos de paz era cambiar el tipo de policía, el carácter de la policía define el carácter del Estado, porque es el instrumento de fuerza. [...] (Funcionario ANSP 6).

Tabla 3
Competencias a tomar en cuenta en la elaboración del perfil policial de las categorías de cabos y sargentos

NIVEL EDUCATIVO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES OPERATIVAS POLICIALES	ACTITUDES	HABILIDADES SOCIALES	CUALIDADES PERSONALES
<p><u>Un bachillerato de alta calidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación básica de bachillerato, que garanticen que sepan bien leer, escribir, sumar, restar e interpretar un texto. <p><u>Bachillerato es indispensable, un técnico es deseable y realización de carrera policial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Que la formación que posean equivalga a un nivel técnico • Deberían de poseer un nivel de técnico, para cabo; licenciatura para el sargento. • Experiencia de estudios universitarios. Carrera policial. 	<p><u>Conocimientos gerenciales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos humanos. • Gerencia. Evaluación interinstitucional. Leyes laborales. <p><u>Conocimientos humanísticos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realidad nacional. Derechos humanos. • Políticas públicas. Participación ciudadana. • Elaboración de diagnósticos y consultas sectoriales. <p><u>Conocimientos policiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de hechos delictivos. • Policía comunitaria. • Programas de prevención y seguridad ciudadana a 	<p><u>Habilidades organizativas y gerenciales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica, rendición de cuentas y realización de reportes. • Reglamentación de la administración pública. • Recursos humanos. Cómo utilizar los recursos financieros. <p><u>Condición física:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejos defensivos. Habilidades físicas. Medidas de seguridad. <p><u>Competencias tecnológicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computación. Manejo de herramientas informáticas. <p><u>Habilidades más</u></p>	<p><u>Actitud favorable hacia formación continua</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva hacia la búsqueda de información y de formación con actitud crítica y analítica. <p><u>Actitud crítica, tolerante y progresista:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud crítica ante órdenes. Criterio propio. Actitud analítica ante problemas, tener actitud crítica ante la vida. • Actitud positiva hacia la equidad de género. • Actitud tolerante ante situaciones de presión. 	<p><u>Liderazgo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, habilidades de mando y de motivación del personal. Saber organizar equipos, manejo del personal. <p><u>Resolución de conflictos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas, manejo de conflictos. Apertura hacia el diálogo. <p><u>Adecuadas relaciones interpersonales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones sociales adecuadas. • Manejo de estrategias de todo tipo para tratar con los demás: preventivas, participativas. <p><u>Habilidades de</u></p>	<p><u>Perfil ético:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria intachable, no tener registro de faltas disciplinarias. • Honestidad e imparcialidad. <p><u>Adecuado trato a las personas y control ante presión:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto a los derechos humanos. Respeto a las personas, tacto humano, saber tratar a la gente. • Trabajar bajo presión. Saber decidir. <p><u>Proactividad y vocación de servicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor. Iniciativa y creatividad. Vocación de

	<p>nivel local y participativo.</p> <p><u>Conocimientos jurídicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Normativa jurídica general. 	<p><u>desarrolladas que los agentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Más avanzados en las habilidades que se les exigen a los agentes a nivel físico y académico. 		<p><u>comunicación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de comunicación. • Sociabilidad comunitaria. Buen promotor social 	servicio.
--	---	--	--	--	-----------

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los y las participantes del estudio.

Algunos entrevistados sugieren que previo a la construcción de perfiles policiales, es preciso contar con un diagnóstico sobre las competencias existentes entre el personal del nivel básico, sus potencialidades y debilidades, para poder definir de forma real, los alcances y límites del proceso de formación de competencias de los y las aspirantes y agentes y consecuentemente perfiles de entrada acordes a la realidad que se tiene.

Una cosa es la idea del perfil ideal, hacia dónde queremos llegar; frente al perfil real, que es lo que tenemos. Usted puede levantar toda una información respecto hacia dónde quiere llegar, pero si usted no está muy claro de lo que tiene realmente, entonces, ese puente sobre la identificación concreta de las competencias necesarias es difícil de construir. [...] usted necesita una línea de base [...] si usted no tiene bien definido esto [línea de base] la construcción de una formación por competencias va a ser bien difícil [...] lo que genera esto son procesos de formación muy ambiciosos que no han logrado los resultados deseados porque las líneas de bases iniciales no eran acordes a lo que se prestaba esa meta u objetivos trazado [...] (Especialista en Seguridad Pública 5).

Finalmente, una última consideración se refiere al manejo que se haga del concepto de competencias, porque si este no se precisa ni se aborda desde una visión amplia e integral, entonces podría tornarse excluyente e incompleto.

[...] ¿Qué es ser competente? ¿Es ser capaz, es ser inteligente? ¿Qué pasa con las personas que no logran cierto nivel de competencia? [...] Entonces, ¿y aquellos que no logren establecerse en esas competencias? Entonces, yo creo que habría que quedarse en el tema de las habilidades y capacidades [...] yo creo que el proceso debe ser el de formación integral de la policía [...] porque me parece que [el enfoque limitado de competencias] es casi peyorativo y discriminativo hasta cierto punto. [...] (Especialista en Seguridad Pública 2).

Así, se tiene que el diseño de estrategias integrales de formación policial para los policías del nivel básico pasa por la construcción de perfiles policiales detallados, integrales y estructurados, que vayan en concordancia con los valores de la corporación policial, fiel al espíritu de los Acuerdos de Paz, que la definió como apuesta una policía democrática, profesional y respetuosa de los derechos humanos.

2.3 Descripción de plan de estudios nivel básico

En este apartado se abordará el estado actual de la formación del nivel básico, incluyendo formación inicial, cursos de ascensos y cursos de especialización, así como sugerencias otorgadas por los especialistas entrevistados para la realización de este estudio para su mejora.

2.3.1 Plan de estudios

La Academia Nacional de Seguridad Pública, en apego al cumplimiento del mandato jurídico que le concede la formación y profesionalización del personal de la carrera policial tiene a su cargo el curso básico de Agentes de Seguridad Pública, el cual pretende formar profesionales competentes para realizar actividades administrativas de la unidad policial donde sea asignado, investigar delitos de acuerdo a su categoría, prevenir delitos, servir y proteger a la ciudadanía en diferentes contextos y realizar actividades básicas de tránsito (ANSP, 2010).

2.3.1.1 Descripción del plan actual

El plan de estudios de la ANSP ha sido modificado en varias oportunidades a lo largo de su historia. Actualmente el plan de estudios se encuentra dividido en tres áreas: la Formación Técnico Policial, el área Jurídica y área Humanística. Según los *funcionarios de la ANSP*, el curso para aspirantes a nivel básico tiene

una duración de 8 meses teóricos-prácticos, tiempo durante el cual hacen una fusión entre clases teóricas y prácticas integradas, previas a las prácticas en el terreno, cuya duración es de 3 meses. En total, el proceso formativo actual del nivel básico tiene una duración de 11 meses.

Según refiere una funcionara de la Academia, en el área de Formación Técnico Policial, se imparten materias estrictamente del quehacer policial, relacionadas con el patrullaje, la utilización de armas, técnicas de tiro, criminalística, etc. En el área Jurídica, se desarrollan asignaturas relacionadas con la aplicación de la ley de los principios constitucionales, el Código Penal y Procesal penal. Finalmente en el área Humanística se pretende dotar al policía de habilidades sociales para relacionarse con la población. Es importante resaltar que, según expresaron, en esta área la currícula se desarrolla teniendo como ejes transversales el enfoque de Género y la Policía Comunitaria.

Al revisar los documentos oficiales de la Academia, que abordan los contenidos a desarrollar en la formación inicial constatamos que el plan de formación se divide en 5 módulos y 31 elementos de competencia que deberán ser plasmados en el perfil policial. Según remiten dichos documentos, los elementos han sido seleccionados por cada uno de los docentes en cada disciplina, asignatura o sub módulo. Sin embargo sobre la base de los documentos oficiales² no logramos constatar la categorización que vinculara los módulos con las áreas, que según los funcionarios y funcionarias, comprende la currícula de la formación inicial.

Es prioritario destacar que *los y las funcionarias de la ANSP* expresaron encontrarse al momento del estudio, desarrollando en conjunto con la PNC una serie de manuales de procedimiento para formar a los policías en cada área del desarrollo policial. Este insumo permitirá obtener una descripción clasificada de las características necesarias a fortalecer en las y los policías, a fin de cumplir los requerimientos que conlleva el procedimiento de cada manual.

Las tres grandes áreas: la Formación Técnico Policial, el área Jurídica y la Humanística. [...] Con una duración de 8 meses y 3 meses de práctica (Funcionario ANSP 1)

En el área jurídica, se pretende que solamente se les dé aquellas partes de las asignaturas que tienen que ver con la aplicación de la ley. Los principios constitucionales [...] los temas del Código Penal, lo mínimo. [...] Lo humanístico, de dotarle las habilidades y los conocimientos para tratar con las personas. [...] técnico policial, son materias meramente policiales que tienen que ver con el patrullaje, con armas, con tiro, con criminalística; ya son materias muy técnicas (Funcionaria ANSP 2)

En cuanto a los *cursos de Ascenso de Agente a Cabo y de Cabo a Sargento*, los representantes de la Academia reportan que la formación se realiza sobre la base de tres áreas: Jurídica, Policial y Humanística, otorgando mayor énfasis al desarrollo de ésta última, con el fin de estimular el liderazgo requerido para las necesidades de organización y administración que demandan, ambos roles policiales. Para el caso de la práctica, en los Cabos y Sargentos, se espera que tenga una práctica policial vinculada al área en la cual se han desempeñado, ya que esto enriquecería el aprendizaje y el mejor desempeño de su rol dentro de la corporación policial.

Contenidos Desarrollados

El desarrollo de dichos contenidos ha sido vinculado a los Planes Estratégicos de la PNC, según expresan los *funcionarios de la Academia*, bajo la lógica de adaptar los planes de estudio a los objetivos y necesidades planteados por la Policía. Dichos funcionarios manifiestan haber diseñado los contenidos relativos a los Derechos Humanos con la participación de la Comisión Interamericana de los Derechos

² Descriptores de Módulos y Submódulos, Nivel Básico de la ANSP

Humanos, empero esta información no pudo ser constatada en los Programas Oficiales de Cursos de Ascenso de la Academia (2010).

[...] Siempre son las mismas áreas, área jurídica, área policial y el área humanística. (Funcionario ANSP 1).

Se priorizan los tipos de contenidos de corte humanista, derechos humanos, vinculados a su práctica, se desarrollan contenidos de orden administrativo, vinculados a su práctica [...]. (Funcionario ANSP 5)

El contenido sobre administración de personal fue desarrollado por la PNC, todo vinculado a los planes estratégicos institucionales. Los contenidos sobre Derechos Humanos, desarrollado por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, los contenidos relacionados con Policía Comunitaria, la unidad encargada de policía comunitaria desarrolla el curso. (Funcionario ANSP 5)

El organismo responsable de seleccionar a los y las aspirantes para realizar los cursos de Ascenso es el Tribunal de Ingresos y Ascensos de la PNC, el cual ha establecido que el proceso de ascenso consta de tres fases: Concurso, Exámenes teórico-prácticos y Aprobación del Curso de Ascenso de la ANSP. Las dos primeras fases son administradas por dicho Tribunal y la última por la Academia (SEPI, 2011). Entre los requisitos exigidos por la Policía sobresalen el tiempo de servicio en la corporación y el historial disciplinario.

Con relación a los cursos de Ascenso, los *representantes de la Academia* manifiestan de forma enfática y en tono de queja, que dichos cursos son aprobados por decretos y son desarrollados en período de tres meses, tiempo que es insuficiente para desarrollar plenamente los objetivos y los contenidos establecidos como indispensables para el desempeño exigido por la categoría a ascender.

Para cursos de ascensos para convertirse en Cabo o en Sargento hay que cumplir ciertos requisitos y pasar un proceso. Uno de ellos es el tiempo de servicio, otro el historial disciplinario que son como más importante. (Funcionario PNC 5)

Tenemos un problema con cursos de ascensos, son cursos por decretos [...] Los cursos que se han dado son de 3 meses, la desventaja es que en ese tiempo es difícil desarrollar competencias en alguien, sin embargo se procura hacer lo humanamente posible por fortalecer las habilidad que traen. (Funcionario ANSP 4)

Los funcionarios de la Academia y la PNC, señalan deficiencias en los cursos de ascenso, vinculadas a la relación entre el tipo de contenido impartido y el trabajo a desempeñar por los policías, ya que consideran que la estructura y el desarrollo de los contenidos en dichos cursos es similar al impartido en la formación inicial. Este repercute en vacíos en la formación de Cabos y Sargentos, lo que a su vez incide en el desempeño de los roles que asumen en la corporación policial.

En donde se falla es en los contenidos, porque los mismos contenidos se dan a todos, como si el mismo puesto de trabajo fuera y no es así. (Funcionario ANSP 1)

Esos que son cursos de ascensos tienen mucho contenido de la parte de formación inicial, que es necesario pero a los mandos sería deseable contar con el refuerzo en sus habilidades gerenciales y de mando. (Funcionario PNC 1)

Un tema persistente en el discurso de los *funcionarios de la Academia y de la PNC* es la necesidad de unificar criterios para el diseño del perfil de competencias de Cabos y Sargentos requerido dentro de la Institución policial. Esto contribuiría al diseño de los planes de estudio de los cursos de ascenso en ambas categorías, con base a dichas competencias. Al respecto, tanto las autoridades tanto de la PNC como de la ANSP reflejan la apertura a realizar dicho consenso.

Las competencias si no se logran definir con la PNC vamos a estar con planes de estudio sin desarrollar competencias. (Funcionario ANSP 5)

Se imparten cursos genéricos, pero usted no puede estar capacitando a un cabo que viene de investigación igual, ahí viene el tema de las competencias. (Funcionario ANSP 1)

En resumen, el plan estudios utilizado en la actualidad por la ANSP goza de aceptación en opinión de las y los entrevistados; sin embargo coinciden en la importancia de que las autoridades de la Academia y de la Policía unifiquen criterios que permitan diseñar el perfil idóneo del policía del Nivel Básico, conforme a las necesidades establecidas en el Plan Estratégico de la PNC.

2.3.1.2 Contenidos y estrategias para prevención de mala conducta y actos de corrupción.

La Policía como institución de servicio público, encargada del monopolio del uso de la fuerza debe ser merecedora de confianza pública, debe dar testimonio de su profesionalismo e integridad, demostrando su adhesión a los códigos de conducta previamente establecidos, y facilitando los procesos de control externo e interno.

En este apartado se desarrollan contenidos y estrategias metodológicas que en opinión de los entrevistados, podrían contribuir a prevenir los abusos y la mala conducta entre los miembros del policial y los aspirantes del nivel básico.

A partir de la modificación de la Ley Orgánica de la PNC en el año 2001 la Inspectoría General se incorpora a la estructura de la corporación policial como el organismo responsable de la fiscalización de control interno policial. Sin embargo, no es hasta finales del año 2002 que entra en vigencia el Reglamento de la Ley que coloca bajo la Inspectoría general, cuatro unidades: Investigación Disciplinaria, Unidad de Control, Asuntos Internos y Derechos Humanos que permite dar seguimiento al desempeño laboral y a la conducta del personal policial (Inspectoría General de la República, 2009).

Existe plena convergencia entre los entrevistados sobre el papel trascendental de fiscalizar el desempeño de la función policial. Consideran que es necesario elevar la capacidad de fiscalización que le permita actuar y prevenir con eficiencia las faltas disciplinarias, las irregularidades o actos de corrupción. Para fortalecer los controles internos, es fundamental aunar esfuerzos por parte de la ANSP, PNC e Inspectoría General de la República. A su vez, es fundamental que los mecanismos de control externo del quehacer policial, como la Procuraduría de los Derechos Humanos y la Fiscalía General de la República funcionen de forma efectiva para fiscalizar la labor policial. Y finalmente como complemento a la existencia de mecanismos internos y externos de control policial, señalan la importancia de fomentar la auditoría y veeduría ciudadana en torno a los servicios y el desempeño policial.

La apuesta no debe de ser a introducir contenidos, sino a elevar la capacidad de fiscalización de la policía (Especialista en Seguridad Pública 2)

[...] con tres tipos de controles: con controles internos, los que la misma policía tiene que tener sobre sí misma; con controles externos, es decir, lo que las otras instituciones fuera de la policía pueden fiscalizar; y con la auditoria social, es decir, lo que la gente pueda decir sobre la policía [...] (Especialista en Seguridad Pública 4)

Con relación al uso de la fuerza la Academia y la Policía, deberán de prestarse atención, ya que a pesar de estar estipulado a través del Código de Conducta pueden existir reglas alternas de uso de fuerza ante situaciones específicas, si ello resulta más útil o aceptable para la Policía o goza de la aceptación de la población, así tenemos casos en los cuales es la ciudadanía la que exige a la Policía castigos físicos mas

fuertes a quienes son acusados de haber delinquido. Y se puede suponer que en la medida en que una manera de emplear la fuerza se repita y llegue a ser aceptada, hay una normalización a dicha fuerza. (Gabaldón, 2003).

Debido el enorme interés que este tema despertó entre los y las entrevistadas, especialmente de la Policía y de la Academia, se recabó una diversidad de propuestas orientadas a prevenir la mala conducta policial. Al respecto, consideran pertinente incorporar en la formación, temáticas relacionadas a la deontología policial. Dado que la deontología está íntimamente relacionada con la ética es conveniente el abordaje de la misma sobre la base del Código de Conducta de la Ley Orgánica de la PNC³, el cual subraya los límites del quehacer policial, así como las consecuencias a las faltas de dicho código, las cuales conllevan una implicación del tipo penal. Aunque este es un tema que ya es abordado en las currículas de formación, resulta imperativo reforzarlo tanto en los planes de formación inicial como en los procesos de formación continua. Asimismo es imprescindible el seguimiento dentro de ambas Instituciones, del cumplimiento del código de conducta como método de control interno.

Un punto de constante coincidencia encontrado en todos los discursos de los funcionarios es la importancia de formar al personal policial en valores, pero visto no de forma teórica, sino desarrollando el sentido de pertenencia a la corporación policial que conlleve al respeto de la labor policial, y que redunde en una mejora de la auto-imagen del policía.

Para prevenir que incurra en actos de corrupción tienen que formar en deontología policial (Funcionaria de la PNC 2)

La parte de ética general, se puede desarrollar una ética policial, saber que hay unos requerimientos y normas establecidas (Especialista Seguridad Pública 8)

En cuanto a los mecanismos a implementar dentro de la Academia, los especialistas sugieren que los mecanismos de control interno por parte de la ANSP deberán de impedir la graduación del personal con faltas de conducta grave o acumulativa, por medio de unidades valorativas que afecten a la calificación global del aspirante, todo ello con el fin de prevenir que incurrir en mala conducta o actos de corrupción una vez forme parte de la corporación policial.

Tenemos que ver cómo se va ligando cada asignatura al tema de la conducta [...] la conducta, de la única manera que se evalúa, es a través de la disciplina y tiene un expediente, por falta grave o muy grave; faltas leves, solamente es una amonestación por escrito y ni siquiera se les baja puntos. Yo eso lo discutí con el Consejo Académico y le dije “es que hay que bajarles puntos” [...] (Funcionaria de la ANSP 2).

2.3.2 Sugerencias de mejora al plan de estudio

2.3.2.1 Sugerencias generales

Por la naturaleza del trabajo policial, que involucra la constante exposición del personal policial, en especial del nivel básico, a escenas de violencia, es indispensable el fortalecimiento de técnicas de índole psicológica, lo que conlleva en promover mayor participación de la Unidad de Apoyo Psicológico tanto de la ANSP como de la PNC, la cual tendrá la ardua tarea de dar seguimiento necesario al personal policial, el cual deberá ser más cercano en cuanto menos tiempo de engrosar las filas de la Policía tenga la persona. Es fundamental que dicha Unidad se involucre desde el primer momento en que las y los aspirantes a Agentes entran a su período de formación, de manera que permita monitorear desde el inicio la estabilidad psicoemocional hasta favorecer el desarrollo de fortalezas emocionales en dicho personal. Es asimismo recomendable ofrecer atención psicoterapéutica, al personal que lo requiera, con el objetivo de fortalecer la

³ Capítulo IV de la Ley Orgánica de la Policía Nacional Civil.

autoestima, capacidades y valores morales, que se reflejan día a día en su actividad laboral y personal, dando así, un mejor servicio a la ciudadanía.

Los funcionarios y funcionarias de la PNC argumentan que al recibir los policías recién graduados de la ANSP perciben vacíos en su formación, lo cual podría deberse a la falta de actualización por parte de la Academia del Plan Estratégico. Dichos funcionarios sugieren incorporar de forma rotativa como instructores a personal policial con experiencia operativa, en los diversos cursos de formación, de manera que se realice una constante actualización del personal, que les dote de herramientas útiles para responder a las demandas de la realidad. Dicho personal, deberá ser cuidadosamente seleccionado por autoridades de las ambas Instituciones, bajo un perfil previamente establecido que favorezca la formación del personal policial requerido por la Policía.

Se señala además que la ANSP y la PNC deben fortalecer los lazos de comunicación bilateral, ya que tiene objetivos en común, al ser los principales organismos responsables de la Seguridad Pública a nivel nacional. Es prioritario fortalecer el trabajo de las unidades de enlace entre ambas Instituciones, con el fin de favorecer la creación de planes estratégicos en conjunto con relación a las áreas de formación para la Carrera Policial.

[...] es bien importante, hacer intercambio, que el personal que ya tiene más experiencia en calle pudiera pasar a la Academia y los mandos que ellos tienen allá, venir acá para actualizarse. (Funcionario PNC 1)

Esa relación debe fortalecer los canales de comunicación e intercambio de opinión deben mejorarse y fomentarse la formación continuada, no concebir que se termina la formación con la Academia sino seguir cuando la persona se ha graduado. (Funcionario de la PNC 2)

Las reflexiones propuestas por los y las *funcionarias de la PNC* con respecto a la formación del Nivel Básico reflejan una clara conciencia de que el contenido teórico judicial, humanista y policial impartido en la Academia es abundante en teoría, sin embargo señalan observaciones a la hora de llevar ese aprendizaje a la práctica policial, ya que han detectado vacíos en cuanto a la actualización de dichos contenidos al contexto presente. Sugieren fortalecer los contenidos relativos a la realidad nacional, de manera que permita que el o la policía desarrolle pensamiento crítico. En esta misma línea, los *especialistas en Derechos Humanos*, ven prioritario el involucramiento del personal policial en el estudio continuo de la realidad, que les permita tener criterios para cuestionar algunas ideas preconcebidas sobre la realidad en general y delincencial en particular como el papel de las pandillas y maras en la delincuencia nivel nacional. Este último punto resulta indispensable de abordar sobre todo en el personal en formación inicial para la categoría de Agentes, ya que al ser nuevos dentro de la corporación resulta idóneo desmontar prejuicios preestablecidos e implantar las causas sociales a fenómenos como los antes mencionados.

Por otro lado, los entrevistados señalan la importancia del involucramiento de la corporación policial en la dinámica comunitaria, pues ello les dota de una perspectiva global del tejido social que aunado al conocimiento de las Políticas de Seguridad Pública, facilitaría el diseño de estrategias efectivas de intervención social. Asimismo el conocimiento de los miembros de la comunidad permite al policía fortalecer alianzas que resulten efectivas para combatir y prevenir la delincuencia.

[...] creo que sí tienen suficientes contenidos del área jurídica, humanística, técnica, doctrinaria; pero se limitan al campo cognoscitivo, teórico aparte de algunas destrezas que les enseñan cómo disparar, pero principalmente son las teóricas.[Se necesitan]Contenidos que les permitan analizar la realidad de tu entorno[...]algo que les ayude estudiar la realidad, establecer relaciones entre los hechos que suceden, entre las personas de manera que puedan identificar factores sobre los cuales poner más atención o énfasis en su trabajo. (Funcionario PNC5)

Hay ciertos temas de actualidad, [...] temas de trata, tráfico de personas y otro tipo de problemáticas sociales que habría que ver si corresponden con los procesos de formación (Especialista en Seguridad Pública 2)

Otra cosa importante es privar patrones, por ejemplo que la única fuente que origina violencia es la mara, porque son preconcepciones (Especialista en Derechos Humanos 4).

La actualización permanente por parte del personal de la corporación policial en las modificaciones realizadas a la ley, fue otro de los temas abordado por los especialistas consultados. La constante adopción de leyes o reformas a las mismas, particularmente las relativas al proceso penal demanda, que los policías están actualizándose permanentemente en esta materia, ya que son el órgano auxiliar de la Fiscalía General de la República en la persecución del delito.

Enriquecer mucho la parte del dominio legal; sobre todo en este país donde las leyes cambian tanto y hay muchas leyes; [...] que un policía siendo de mando medio no conozca las leyes que están en circulación es una gran debilidad (Especialista en Seguridad Pública 4)

Contenidos Sugeridos:

Dentro de la gama de *contenidos sugeridos* para el plan de estudio del Nivel Básico por la plantilla de funcionarios y expertos consultados se destaca nuevamente, la *Deontología Policial*, con el objetivo de desarrollar la identidad y disciplina policial, que favorezca al desempeño pleno de las labores establecidas para su rol. Asimismo para el caso de Cabos y Sargentos se recomienda reforzar técnicas sobre *administración de personal*, que favorezca el desarrollo profesional y personal de subalternos que estén bajo su responsabilidad.

Por otro lado, debido a que parte de las tareas cotidianas que desempeñan los policías en las diferentes categorías incluye la elaboración de informes, es recomendable el fortalecimiento del uso de *técnicas de redacción*; ya que según reportan algunos de los especialistas entrevistados se han detectado algunas deficiencias que dificultan los procesos judiciales de casos reportados inicialmente por personal policial, ya que son estos los que generalmente llegan primero a las escenas del delito.

Otro punto de constante coincidencia en el discurso de las y los expertos consultados, es la importancia en fortalecer el papel del policía del nivel básico como un líder en la comunidad, por medio del desarrollo de técnicas de persuasión y habilidades para la negociación y resolución de conflictos. Por otro lado, resulta imperativo que el personal policial sea formado en la ejecución de la doctrina de protección integral de derechos, ya que persisten fallas en las técnicas de detención de sospechosos, particularmente cuando se trata de menores de edad. Al respecto, el informe Anual de Labores de la PDDHH(2011)⁴ arroja que del total de denuncias recibidas de violaciones a los Derechos Humanos por Instituciones Estatales el 81.45% corresponde a la PNC, por malos procedimientos policiales.

[...] tiene una debilidad en la parte de técnica policial, “Deontología policial” que es sumamente importante, disciplina policial e identidad policial (Funcionario PNC 2)

Tiene que haber una parte administrativa gerencial, tomando en cuenta que deben organizar grupos, asignación de tareas, la parte de formación estratégica y operativa debe estar más profundizada, además el manejo de la voz de mando debe de verse en un sentido más práctico. (Especialista en Derechos Humanos 3)

[...] esta procuraduría recibe entre el 45-47% de todas las denuncias de malos procedimientos policiales (Especialista en Derechos Humanos 3)

⁴ Del período comprendido del 1° de junio de 2010 al 31 de mayo de 2011.

La última acotación de sugerencia de contenidos está relacionada con el estudio en profundidad de la *Inteligencia Policial*, conocimientos considerados básicos para un policía a cualquier nivel. Sin embargo para los policías en roles de Sargentos resulta fundamental el manejo de este tipo de técnicas, debido a su responsabilidad en el combate del crimen y la investigación del delito, particularmente cuando se trata de crimen organizado.

[...] la policía tiene que ver con inteligencia policial. A lo que me refiero por inteligencia es [...] saber recopilar, procesar y utilizar la información [...] la formación en inteligencia es un tema; sobre todo para sargentos, porque los sargentos son los que terminan siendo los jefes de puestos policiales [...] (Especialista en Seguridad Pública 3)

Finalmente, a pesar de no ser estrictamente una sugerencia de contenido, algunos entrevistados señalaron la importancia del considerar el auto-cuido, el equilibrio psicológico y la seguridad del personal del cual son responsables tanto la PNC como la Academia. Esto cobra particular pertinencia dado el complejo contexto con el que tienen que lidiar, en el que el policía que se encuentra constantemente ante situaciones límites de estrés, fatiga y peligro. Al hablar de auto-cuido policial se involucra tanto al policía, quien deberá ser dotado de técnicas de auto protección tanto física como psicológica, como los mandos superiores, quienes son responsables de velar por el bienestar de su personal.

Es importante trabajar el proceso de auto-cuido, para manejar el síndrome del “burn out”, especialmente en una profesión tan expuesta a un nivel de estrés. Pareciera que no es responsabilidad de la ANSP o de la PNC, pero sí, tienen la responsabilidad de cuidar a su recurso humano y a la familia de éste. (Especialista en Derechos Humanos 3)

Tal como se ha descrito, el plan de estudios utilizado actualmente por la ANSP a la vista de las y los expertos entrevistados es resaltado en la cantidad de contenidos de corte teóricos. Sin embargo, sugieren actualizar el abordaje de temáticas como la *Deontología Policial, la administración de personal, Inteligencia Policial y técnicas de redacción.*

2.3.2.2 Práctica policial.

Parte fundamental de la formación del nivel básico, es práctica policial que realizan los aspirantes a Agentes, concebido como el espacio idóneo donde el policía aún en formación, podrá afinar destrezas y habilidades, inherentes a su labor policial. Es fundamental poner atención a esta etapa de formación, ya que es un período donde se pone a prueba el nivel de aprendizaje e interiorización de los contenidos recibidos por el aspirante durante su proceso de formación inicial.

Los funcionarios de la Academia reportan que la formación práctica, consta de ocho meses teóricos-prácticos, con prácticas integradas realizadas al interior de la Academia, período en el cual realizan simulaciones de situaciones bajo la supervisión de policías docentes; y 3 meses de prácticas en compañía de Tutores Policiales quienes deberán cumplir y evaluar un programa de formación práctica sistematizado por la Academia. La ponderación de dicha evaluación representa el 40% de la nota global del curso del nivel básico, quedando el 60% destinado a la evaluación teórica- práctica.

Este sistema, a la vista de las y los funcionarios consultados requiere ciertas mejoras con relación a la calidad del monitoreo realizado por el Tutor Policial. Sugieren que la Academia retome la formación y supervisión sistemática de dichos tutores con el objetivo de garantizar que el aprendizaje teórico tenga el impacto requerido en la práctica. Asimismo reflexionan sobre el proceso de selección del Tutor Policial, el cual, si bien es cierto es realizado en forma conjunta entre la Academia y la Unidad de Formación Profesional de la PNC, deberán de por énfasis en examinar el perfil del policía idóneo para fungir como Tutor Policial de aspirantes a Agentes del Nivel Básico.

Algunos *funcionarios de la PNC*, reconocer fallas en el sistema de inserción de los aspirantes a policía al período de práctica en la PNC. Manifiestan estar conscientes de que en ocasiones este tipo de personal es destacado a realizar labores de refuerzo, lo cual impide el cumplimiento del programa de evaluación establecido por la Academia.

Finalmente, a lo largo de las entrevistas realizadas se observó un punto de constante coincidencia, en sugerir intercalar el período de práctica entre la formación teórica y la práctica final. De manera que permita observar ciertas habilidades o deficiencias del aspirante, dando paso a la posibilidad de realizar retroalimentación en el aula o incluso considerar la probabilidad de continuar o no en el proceso formativo.

[...] Prácticas integradas, hay casos simulados en una ciudadela que tenemos aquí. [...] prácticas en la Policía 3 meses, van con su equipo policial, van siendo evaluados y coordinados por la Policía, ya tienen un rol de servicio. Esto representa el 40% de la evaluación de aptitud para ser incorporados a la Policía, nosotros como Academia evaluamos el 60%. (Funcionario ANSP 3).

A mí me parece que la práctica debería de dividirse, cuando tienen 5 meses de estar aquí deberían de ir un mes a una primera práctica, para que vayan a conocer y eso le sirva de mas elementos para venir con inquietudes propias del rol policial. Y al final ir solo dos meses, el problema es que al final esos dos meses ya no hay posibilidades de retroalimentar, van tres meses, pero el día que vienen ese día se gradúa. (Funcionario ANSP 1)

2.3.2.3 Necesidades de especialización

Los cursos de Especialidades según el artículo 49 de la Ley de la Carrera Policial tendrán como objetivo la “*capacitación de expertos en áreas y funciones policiales concretas y la profundización en determinadas materias. Los que asistan a dichos cursos serán seleccionados por el Director General de la PNC, con base a sus aptitudes y a las necesidades del servicio. Preferentemente serán designados para ocupar cargos que requieran tal especialización*”.

De acuerdo a los documentos de la ANSP (SEPI, 2011) los cursos de especialización responden a la demandas de la PNC, que son identificadas en un “*Diagnostico de necesidades*”, que realizan conjuntamente la ANSP-PNC.

Visto desde diferentes perspectivas, es indudable la necesidad de sistematizar la formación continua y los cursos de especialización, lo cual hasta ahora es un reto, según remiten los funcionarios de la Academia. Los cursos de especialización orientados bajo el enfoque de competencias son fundamentales para promover la formación continua en todos los niveles dentro de la corporación policial. Los especialistas consultados consideran que al concebir la Carrera Policial como un sistema de desarrollo integral dentro de la corporación policial, que contempla formación inicial, ascensos, especialidades y formación continua, debería promoverse que la especialización policial sea acreditada o equivalente a un grado de educación superior, ya sea técnico o licenciatura, lo que daría paso a que la ANSP evolucione hasta convertirse en una institución de educación superior.

Para mí una de las apuestas de la Academia debe de ser la formación continua no solo de nivel básico, sino de jefes y oficiales, porque ellos deben de estar constantemente enseñando en el terreno, la educación no termina en la Academia. (Funcionario ANSP 4)

Como parte del proceso de formación se debe considerar la formación continua, es decir, una vez que se recibe el curso, cuál es la continuidad. Eso no está sistematizado de manera que no hay una claridad de cuáles son las capacitaciones que durante la carrera policial deben recibir. (Funcionario ANSP 1)

Un punto de convergencia entre las y los funcionarios es la importancia en respetar el objetivo de la formación continua que busca responder a las necesidades del servicio, para lo cual tanto la Policía como la Academia deberán diseñar un sistema que permita que el personal especializado sea incorporado de forma

planificada a labores que respondan a dicha especialización. Esto debido a que, según manifestaron, existen casos en los cuales el personal especializado es destacado en un área diferente a la cual ha sido preparado.

[...] *Se dan algunas irregularidades, la gente repite los cursos o vienen a un curso y no los colocan en puestos para lo que fueron preparados.* (Funcionario ANSP 1)

Dado que la razón fundamental de las Especialidades es dar herramientas a las y los policías pertenecientes a áreas específicas, para mejorar su desempeño laboral, el plan de estudio para cada curso de especialización deberán ser diferenciados en su contenido y coherentes con el objetivo perseguido. Los funcionarios de la Academia reportan estar actualmente trabajando en el diseño de estos planes de estudio. No obstante, señalan que es fundamental incorporar a la PNC y la Academia, e inclusive al Ministerio de Justicia y Seguridad Pública en el diseño de estos planes, de manera que la formación continua responda tanto a las diversas necesidades que va planteando la dinámica social y las mutaciones de los delitos, como al plan Estratégico Institucional de la PNC. Tal como se plasmó en el apartado anterior con relación a los contenidos de formación inicial y cursos de ascensos, es imperativo que los contenidos en el área de especialización respondan a la realidad nacional.

Asimismo las y los expertos sugirieron la pertinencia de promover la actualización y formación permanente de los docentes encargados de impartir dichos cursos de especialización, debido a que según reportan las autoridades de la Academia y de la Policía, históricamente no se le ha dado seguimiento adecuado a la formación interna de las y los docentes encargados de la formación policial en todos sus niveles. Además resulta pertinente la evaluación sistematizada de dichos docentes, con el fin de supervisar que las estrategias metodológicas y contenidos impartidos estén acordes los objetivos perseguidos por el plan de formación.

Mejorar el desarrollo del diagnóstico de las necesidades educativas, se hacen diagnósticos dispersos, debería hacerse en conjunto Academia y Policía, para identificar lo que se requiere en la policía y aspirantes a Policías, desde ahí empieza. (Funcionario PNC 5)

Estamos trabajando en el diseño curricular de programas con contenidos específicos, con niveles, con los tiempos de formación de cada uno, con categorías para la policía. (Funcionario ANSP 4)

Contenidos sugeridos:

Los entrevistados sugieren incorporar una amplia gama de temáticas, entre las cuales destacan: cursos de *inteligencia y contrainteligencia policial*; de *victimología* desde un enfoque de víctimas, que permita al policía una vez destacado dentro de una comunidad, el estudio de causas que determinan que ciertas personas sean más o menos vulnerables a ser víctimas de un delito; de *levantamiento de estadísticas* que contribuya a evaluar los esfuerzos que como corporación policial se hacen dentro de una zona específica; de *investigación científica* que contribuya a fortalecer las estrategias que conlleven al esclarecimiento de delitos.

Del mismo modo, dado que El Salvador es un país de tránsito de drogas debe existir formación permanente sobre *narcotráfico* en sus distintos niveles y modalidades, que contribuyan a fortalecer las estrategias de inteligencia policial encargadas de combatir y prevenir la criminalista organizada. De la misma manera, es importante desarrollar los cursos de actualización para entender las dinámicas y operatividad del *crimen organizado*, que incluyan nuevas estructuras, zonas de actuación, grupos vulnerables a ser reclutados, etc.

Las y los consultados recomiendan retomar el tema de género, vinculándolo no solo al lenguaje inclusivo y aumento en el número de mujeres dentro de la plantilla policial, sino a través de procesos que vayan orientados a desmontar prejuicios de género, a impulsar políticas internas que promuevan la equidad e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Lo anterior supone transversalizar dicho tema a la mística policial. Para lo cual la Academia posee una Política Institucional de Equidad de Género [PIEG] que contempla una serie de procedimientos que pretenden fomentar equidad entre el personal femenino y

masculino dentro de la Institución, así como monitorear y sancionar casos de acoso sexual entre el personal y alumnado, fomenta nuevas relaciones basadas en la solidaridad y respeto entre mujeres y hombres, promover la participación equitativa de ambos sexos dentro de las actividades laborales y formativas, la utilización de lenguaje inclusivo, ofrecer condiciones apropiadas que satisfagan las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres que laboran y estudian en la ANSP, etc. (ANSP, 2011). Con el fin de verificar el desarrollo de dicha Política, se incorporarán, según relatan los documentos proveídos por la Academia (ANSP, 2011) indicadores sensibles a género dentro de la planificación por resultados que esté implementando la ANSP. Dicha política es aún novedosa [mayo 2011], será necesario dar seguimiento a transversalizarla dentro de la planificación anual que realice la Academia.

Deben tener una mínima de capacidad investigativa, alto nivel de inteligencia policial, análisis y recolección de información, de inteligencia, de contrainteligencia. (Especialista en Derechos Humanos 5)

[...] el tema de victimología, trabajar más con un enfoque de víctimas. El tema de prevención de la violencia, de policía comunitaria que en suma es cómo mejorar la relación de la policía con la comunidad. (Especialista en Derechos Humanos 2)

Por otro lado, se sugiere hacer énfasis en el conocimiento de *normas del derecho internacional*, en particular las Convenciones de Derechos Humanos de Naciones Unidas y del Sistema Interamericano de Derechos Humanos, relacionadas con la función policial. Al respecto, refieren la particular importancia que reviste para los elementos policiales el manejo de las normas para el uso proporcional de la fuerza, las convenciones relacionadas con la tortura y el manejo de los principios fundamentales de justicia para el tratamiento de las víctimas de delitos, entre otros. En opinión de los expertos consultados, dado que se trata de herramientas básicas de trabajo, estos temas deben incorporarse en la formación continua, no solo a nivel de especialización, sino como procesos formativos permanentes en la corporación policial. La apropiación de estos conocimientos, contribuirán a desprejuiciar el tema de los Derechos Humanos entre los miembros de la policía.

Creo que es importante que conozcan normas del Derecho Internacional, relacionadas con el quehacer policial [...] los juicios básicos para el uso de la fuerza y armas, las convenciones relacionadas con la tortura. (Especialista en Derechos Humanos 4)

Al policía lo que le falta es saber tratar a las personas. Hay que empoderar a la gente, darles autonomía de acción [...] Desarrollar la inteligencia emocional (Funcionario ANSP 4)

En cuanto a los cursos de especialización para *Auxiliares de Investigación*, se sugieren cursos concretos en *Investigación Científica* que incluya el levantamiento de evidencia, manejo de la escena del delito, la cadena de custodia y el registro adecuado de la información sobre el crimen. Asimismo recomiendan que al realizar cambios en los equipos de investigadores, se realice el traspaso de informes a los nuevos elementos, de manera que permita realizar el seguimiento del caso.

Deben manejar el procesamiento de la escena y lo que implica la cadena de custodia, esto es un manejo básico de las diligencias penales de instrucción [...] (Especialista en Derechos Humanos 7)

Conocer de criminalística, que es la parte que le permite a las personas desarrollar conocimiento que le abona a su trabajo investigativo (Especialista en Derechos Humanos 8)

2.3.3 Estrategias metodológicas

Las estrategias metodológicas son aquellos enfoques pedagógicos bajo los cuales la ANSP y la PNC desarrollan los contenidos tanto teóricos como prácticos para los diferentes cursos de formación y ascenso. En este apartado se abordarán el enfoque actual, visto desde diferentes perspectivas, observaciones y

valoraciones de expertos en el tema, así como sugerencias de estrategias idóneas de abordar temáticas específicas.

Descripción actual

De acuerdo a algunos funcionarios entrevistados, el enfoque metodológico utilizado en la práctica por la ANSP ha sido tradicional, enfocado en el desarrollo de las asignaturas de forma teórica, usualmente discursiva, centrado en el maestro, sin participación activa del alumnado por tanto sin detectar y desarrollar sus habilidades personales. Sin embargo al examinar el programa del nivel básico proveído por la Academia, se logró constatar que en los documentos oficiales expresan utilizar metodológica enfocada por competencias, aunque no se desarrolla en los mismo el diseño de dicho programa de formación. No obstante, los funcionarios de la ANSP entrevistados aseguran encontrarse trazando una nueva estrategia metodológica, tomando de base el enfoque por competencias, para el cual deberán vincular los conocimientos, las habilidades, actitudes y valores del estudiante, con la finalidad de dar una formación integral. Para la implementación de este enfoque es fundamental involucrar a todas las unidades de la ANSP y de la PNC, que forman parte del tejido formativo, tanto para nivel básico como para formación continua y ascensos. Esto permitirá que dicha metodología sea diseñada y adoptada institucionalmente en todos los procesos de formación policial, conforme a las políticas y enfoques adoptados estratégicamente por la corporación policial.

[...]En la práctica es tradicional y no por competencias. Tiene que haber mayor evaluación de los procesos formativos, [...] tener un enfoque coherente y mecanismos de evaluación y corrección, buscando siempre la calidad formativa. [...] (Funcionario ANSP 1).

El modelo que ha predominado en la Academia es el tradicional, en este momento tenemos una comisión que trabajamos el modelo de formación por el que se va a regir la Academia en los próximos años, por competencias. (Funcionario ANSP 4)

2.3.3.1 Estrategias metodológicas para la formación en áreas específicas (DDHH, Género, Cultura de paz, Policía Comunitaria, etc.)

A lo largo del presente informe, algunos temas y conocimientos han sido señalados como prioritarios para la formación policial, por la relevancia que cobra para el desempeño policial profesional. Este apartado abordará a continuación algunas propuestas sobre contenidos y estrategias metodológicas que pueden utilizadas para su desarrollo en los planes de estudio de la Academia, en todos sus niveles de formación.

Derechos Humanos

Históricamente desde la creación de la Academia se ha dado vital importancia a la temática de Derechos Humanos, vista como eje transversal dentro de la formación policial, asimismo ha sido considerado un enfoque directriz del accionar policial, sin embargo ante esta visión muy pocos avances se observa, tal como se relató anteriormente, sigue siendo la PNC la principal institución estatal violatoria de derechos humanos. Las aportaciones de los y las especialistas en seguridad pública y en derechos humanos subrayan la importancia de la formación en Derechos Humanos, por las consecuencias que sus violaciones han tenido para la historia de conflictividad social y política del país. En opinión de los entrevistados, es primordial que la Academia y la PNC tengan presente en su formación y en la práctica que esa historia de abusos y violaciones a los derechos humanos en la que cayeron los antiguos cuerpos de seguridad, contribuyeron a proyectar mala imagen, y a su posterior desarticulación luego del fin del conflicto. Y fue justamente en contraposición a la historia de militarización y abusos por parte de los ex antiguos cuerpos de seguridad que se creó la Policía Nacional Civil, con una mística y doctrina policial civil, profesional y respetuosa de los derechos humanos.

Existe una cantidad importante de documentación que propone estrategias metodológicas para el abordaje de los Derechos Humanos en el cuerpo policial, destacando la coordinación permanente entre la comunidad y la Policía, además de un diagnóstico de inseguridad local, que permita obtener insumos de las necesidades específicas de cada comunidad (Aguilar, Amaya y Martínez, 2001), esta dinámica deberá estar a cargo de cada delegación o subdelegación destacada en las diferentes zonas del país, permitiendo el desarrollo de actividades que favorezcan la prevención del delito acordes a dicho diagnóstico, en este punto es importante reflexionar sobre la visión estereotipada que vinculan la categoría de una persona joven con la de un delincuente, en potencia o de hecho, esta visión ha posicionado a la PNC como el segundo agresor de los jóvenes, según la Encuesta Nacional de Juventud realizada por el Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP, 2009) otorgando el 7.2% de las agresiones divididas entre “maltrato físico” y “extorción policial”, antecedida solo por la victimización por la delincuencia a través del robo a mano armada. Este dato revela la importancia de vincular el trabajo de la Policía a la prevención de delincuencia mediante la compenetración de la misma a la dinámica comunitaria que le permita interactuar y familiarizarse con la población, bajo el enfoque del respeto a los Derechos Humanos, inherentes al ser humano aún cuando éste haya delinquido.

En cuanto a las estrategias sugeridas, los especialistas consideran que la exposición de casos prácticos en la formación es una metodología que puede favorecer a la sensibilización del tema. Por otro lado indican que el papel del Tutor policial resulta imperativo en esta área, ya que le permite guiar, modelar y supervisar la relación del estudiante con la población.

[...] Es importante que la gente tenga presente la implicaciones que han tenido los derechos humanos en el devenir de la sociedad salvadoreña.[...] se sensibilice y conozca que las violaciones a los derechos humanos contribuyeron a desprestigiar a los cuerpos de seguridad antiguo, siendo algo que no debe suceder con la PNC. (Especialista en Derechos Humanos 5)

Género

Tal y como se señaló en los apartados anteriores, el tema de género debe ser transversalizado en la formación a todos los niveles de la carrera policial, Tanto la Academia como la Policía han formulado Políticas Institucionales de Género (ANSP, 2011) que, al menos de manera oficial, buscan fomentan cambios dentro de sus quehaceres institucionales, a fin de disminuir la brecha entre hombres y mujeres policías. Sin embargo, es necesario destacar que la formulación de las políticas de género es un primer e importante paso. Su implementación efectiva requiere definir mecanismos institucionales permanentes que viabilicen en todas las áreas de desempeño policial su incorporación en la práctica y la cultura policial. Al respecto, es importante señalar que la sola definición de cuotas de mujeres en los procesos de selección policial, sin que esto se acompañe de otras reformas institucionales, que favorezca su efectiva incorporación y profesionalización, podría ser incluso contraproducente para la imagen de las mismas. La incorporación de mujeres por decreto, al igual que la de grupos minoritarios, puede incluso deslegitimar su imagen ante el resto de los miembros de la corporación, en tanto no entran en igualdad de condiciones respecto a los hombres.

Una de las estrategias planteadas por los expertos entrevistados fue la de promover pactos colectivos dentro de la corporación policial que permitan la auto-observación y supervisión de las y los policías y aspirantes a policías, que den paso a la retroalimentación y corrección entre los pares, en la búsqueda de establecer condiciones de igualdad de género.

[...] por medio de pactos colectivos de supervisar entre las y los estudiantes el cuidado del lenguaje y comportamiento no sexista, durante el tiempo libre. (Especialista en Derechos Humanos 3)

Finalmente es preciso que tanto la ANSP como la PNC retomen las directrices estipuladas en sus políticas de género⁵ de manera que logren transversalizar el enfoque de género por medio de las líneas estratégicas cuidadosamente detalladas en ambos documentos. Para ello se necesario dar seguimiento a la dinámica de funcionamiento interno de ambas instituciones, ya que es ahí donde, según relatan ambas Políticas Institucionales han detectado desigualdades entre hombres y mujeres, es debido trabajar sobre esta discrepancia para, sobre la marcha, desarticular dinámicas que favorezcan el trato discriminatorio y excluyente principalmente hacia las mujeres. En este punto ambas observen de cerca su personal y detecten posibles modalidades de violencia de género, sancionando legalmente a quienes lo infrinjan.

Cultura de Paz

El rol que podría jugar la Policía, vista en su totalidad, bajo el enfoque de justicia restaurativa, resulta de vital importancia, en donde se atiende a las causas y efectos del fenómeno del delito, tanto a la víctima como al culpable, en el contexto de una solución comunitaria basada en la asunción de responsabilidades personales (Vásquez, 2006). Es por eso que desarrollar Cultura de Paz en un país como El Salvador es sumamente importante, pero a la vez complejo, dada la extendida Cultura de la Violencia que se expresa en los diferentes ámbitos de la vida nacional. Debido a ello, las y los especialistas entrevistados coinciden en visualizar el tema desde los valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia, en todas sus modalidades, bajo la perspectiva de trabajar en las causas de los conflictos. Aunque esto podría parecer contradictorio, dado que por mandato la policía en cualquier país del mundo ostenta el monopolio legítimo del uso de la fuerza, es fundamental que los policías conozcan herramientas de transformación de conflictos, como la mediación dado que buena parte de las situaciones a las que se enfrentan en el servicio son justamente problemas de convivencia ciudadana o de violencia social, que no llegan a configurarse como delitos. Esto es particularmente relevante cuando un cuerpo policial tiene un enfoque con orientación comunitaria. Al respecto, sugieren también indagar en la plantilla policial posibles prejuicios sobre poblaciones o grupos específicos, ya que contribuyen a menoscabar la relación de la policía con la comunidad.

Para abordar dicha temática, los y las especialistas sugieren la utilización de metodología que favorezca la discusión entre el alumnado mediante estrategias fuera del aula, como cine forum sobre temáticas específicas que promuevan la Cultura de Paz.

Creo que acá el mayor reto está en formar a los agentes en no tratar a ciertas poblaciones con prejuicios[...]son ejercicios de gestión de conflictos; ponerles casos prácticos de cómo resolver un pleito de gallinas, un pleito de tránsito, un caso entre un hombre y una mujer, etc.[...] (Especialista en Derechos Humanos 2)

A veces hay una actitud bastante reactiva de la policía, en el sentido que sólo interviene en hechos delictivos [...] la policía no va a poder sola promover cultura de paz, pero puede hacerlo en asocio a comités de prevención de violencia u otras estructuras que puedan existir a nivel local y ahí es necesario dotarles de herramientas para trabajar en el nivel local. (Especialista en Seguridad Pública 2)

Asimismo es importante reflexionar sobre el papel que actualmente juegan algunos grupos policiales dentro de determinadas comunidades, ya que al no estar involucrados en el desarrollo y planificación de programas que fomenten la prevención de actos delictivos o incluso la reinserción de jóvenes ex pandilleros a la sociedad, fácilmente puede llegar a desarticular los esfuerzos de organismo locales que gestionan formas alternas de resolución de conflictos o trabajo preventivo. En la práctica, como hemos visto, el accionar de la Policía ha sido represivo, es por eso que resulta primordial involucrar a la dinámica

⁵ ANSP: Política Institucional de Equidad de Género. PNC: Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género de la Policía Nacional Civil 2011-2021.

comunitaria policial el enfoque de cultura de paz, promoviendo un nuevo enfoque de trabajo que contribuya al rol policial como mediador de conflictos.

Policía Comunitaria

A lo largo del presente informe se ha abordado desde diferentes perspectivas la necesidad de desarrollar como eje transversal el enfoque de la Policía Comunitaria. En 2010 se desarrolló en conjunto a organismos de cooperación internacional el *Manual de Formación de la Policía Comunitaria de El Salvador*⁶, el cual pretende desarrollar por medio de capacitación continua con metodología teórico-práctica, conceptos y herramientas que deberán comprender y utilizar las y los policías sobre la filosofía de la policía comunitaria.

Este enfoque es visto por los y las expertas consultadas como algo positivo, que favorecerá al enriquecimiento formativo del personal policial, no obstante señalaron algunas estrategias a implementar, como la formación tutorada que debería estar a cargo de los policías capacitados bajo el enfoque de Policía Comunitaria, a quienes se debe asignar el rol de multiplicadores. Según funcionarios de la PNC hasta el mes de agosto de 2011, se habían capacitado 5, 688 policías bajo dicho enfoque.

Por otra parte, sugieren evaluar los tiempos de rotación del personal destacado en una comunidad, ya que períodos más largos podrían favorecer la empatía, relaciones permanentes y duraderas con la ciudadanía, derivando en elevar la experiencia al cumplimiento de las funciones propias de ese puesto.

Permitir que el agente desarrolle relaciones duraderas con la comunidad, vivir en comunidades, de manera que se desarrolle la empatía (Especialista en Derechos Humanos 3)

Al policía comunitario hay que llevarlo a la calle y el que ya es policía comunitario, él lo hace primero y el otro sólo mira cómo habla con la gente, cómo interactúa, qué información obtiene, cómo la utiliza después, qué decisiones toma de todo esto; todo el proceso que está planteado en el manual (Especialista en Seguridad Pública 3)

Inteligencia policial

Finalmente como ya ha sido señalado en el presente informe, el tema de inteligencia Policial ha resultado de gran importancia para las y los expertos entrevistados, quienes ven prioritario que sea desarrollado de forma teórica y práctica en los procesos de formación inicial, continua y de especialización del personal policial. Especialmente para estos últimos deberá ser curso obligatorio específicamente para el personal policial destacado en áreas vinculadas a la investigación ya sea criminalística o crimen organizado, que favorezca el desarrollo de estrategias que contribuyan al conocimiento de amenazas internas a la corporación policial, y de esta manera contribuir a la planificación de estrategias de investigación.

Contrainteligencia [...] de cara a la corporación, qué hace la corporación para poder ejecutar sus planes de manera efectiva, para contrarrestar lo que se está planteando contra de ellos. (Especialista en Derechos Humanos 5)

Como ya se ha visualizado, el trabajo de formación policial es muy amplio y complejo pero su aplicación efectiva no será posible si durante el trabajo operativo no existen las condiciones institucionales tanto de seguimiento y permanente actualización al interior de la PNC, como de desarrollo y profesionalización del personal policial, Algunos de estos aspectos serán abordados en el siguiente apartado.

⁶ Con el apoyo de USAID, Programa de USAID para el fortalecimiento de la Democracia “Mejorando el Sistema de Justicia en El Salvador” y JICA, *Japan International Cooperation Agency*.

2.4 Condiciones Institucionales y Funcionamiento operativo policial del nivel básico

El clima organizacional es un elemento determinante en la vida de cualquier institución, en el que inciden aspectos como el estilo del liderazgo, el tamaño de la organización, los mecanismos de comunicación formal e informal, las condiciones para realizar el trabajo, el trabajo de equipo, entre otras. El desempeño del personal policial no depende únicamente de sus miembros. La policía como institución y sus autoridades están obligadas a dotarlos de las condiciones necesarias tanto materiales, técnicas como psicosociales, que faciliten su desempeño, tomando en consideración, las particulares condiciones de riesgo y peligro en que desarrollan su trabajo. Bajo estas premisas es necesario analizar y reflexionar sobre las condiciones institucionales que ofrece en la actualidad la PNC, a fin de generar sugerencias de mejora, que favorezca la profesionalización de la carrera policial.

Es importante tener en cuenta que satisfacción laboral influye directamente en el desempeño de sus labores, un empleado motivado y satisfecho será menos corruptible y un agente de cambio social para la corporación policial.

2.4.1 Condiciones Institucionales

2.4.1.1 Condiciones laborales que ofrece PNC.

Salud integral: física y mental

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional PEI 2009-2014 de la PNC, se establecieron líneas de acción para darle cumplimiento al mismo, entre las que destaca el *Bienestar policial*:

“Constituye uno de los ejes principales alrededor del cual se basará el logro de uno de los grandes objetivos institucionales: la motivación para el cambio actitudinal del personal. Incluye acciones orientadas al logro de incentivos para todo el personal y su núcleo familiar, al mejoramiento de las condiciones del trabajo, de la atención médica, sicológica, legal y la seguridad social, así como al respeto y trato con dignidad”⁷

Según lo expresado por las y los entrevistados de la institución policial, estos componentes están siendo implementados, de forma paulatina. En el caso de la atención médica, se cuenta con clínicas empresariales, servicio que aún se encuentra centralizado, no todos los puestos cuentan con él. Para que estos beneficios sean sostenibles, debe contarse con asignaciones presupuestarias anuales pues la salud personal y familiar tiene implicaciones serias en el desempeño y rendimiento de los empleados.

Se cuenta con un sistema de salud aparte del régimen del seguro social, tanto para la salud mental como física, son clínicas empresariales donde se le proporciona asistencia médica al personal y su familia pero esto está muy centralizado todavía [...] ciertas unidades tienen sus clínicas, pero hace falta descentralizarla más (Funcionario PNC 1)

[...] se ha mejorado en el tema de la atención médica, se ha hecho mucha inversión en el área de la salud, nuestra clínica que atiende a parientes (Funcionario PNC 6)

En cuanto a las garantías en salud mental, los entrevistados hicieron referencia a la importancia de contar con un servicio de atención psicológica para los empleados, debido a las situaciones de riesgo a las que se enfrentan regularmente:

En salud mental andamos mal y nos preocupa porque quizás nosotros somos de las instituciones que más genera desequilibrio emocional. Hay un abandono en la atención a la salud psicológica desde el seguro social (Funcionario PNC 3)

⁷ Policía Nacional Civil (2010). *Plan Estratégico Institucional 2009-2014*. Pp31

A pesar de que se cuenta con una unidad de *Bienestar Policial*, la atención psicológica parece ser, de acuerdo a lo expresado, insuficiente para las necesidades que se presentan, en las que poco se pueden trabajar los efectos de las actividades que demanda el trabajo que realizan:

[...] hay una cantidad grande de personas con problemas de salud mental por la exposición y el tipo de trabajo que realizan. Esta área es pequeña en comparación de la necesidad, hay gente que ya está en fase psiquiátrica y que la policía y bueno este país no tienen las condiciones (Funcionaria PNC 2)

En ambos aspectos, físico y mental, existen esfuerzos y avances, muchos de los cuales son producto de la actual administración de la PNC para lograr mejoras sobre las condiciones en las que se encuentra el personal policial; el tener psicólogos, seguro de vida y clínicas empresariales brinda beneficios importantes, no obstante, éstos deben extenderse a los policías de todo el país, con atención al empleado y a su familia.

Condiciones Salariales e incentivos monetarios

Adicional a su salario mensual –diferenciado de acuerdo a su cargo- los empleados de la PNC que se encuentran adscritos al Régimen de Disponibilidad, cuentan con una bonificación para alimentación y un estipendio mensual. De acuerdo a lo expresado por los funcionarios de la PNC entrevistados, aproximadamente el 90 por ciento formaría parte de este sistema al que se han sometido de forma voluntaria.

El escalafón policial permite que, de acuerdo a cada categoría haya incrementos porcentuales cada cuatro años de servicio. El régimen tal como lo ha autorizado el gobierno, le garantiza al personal un ingreso de \$100 al mes para su alimentación por el hecho de encontrarse bajo el régimen de disponibilidad. En el caso de los investigadores es un poquito más \$120 y \$140 los que son de áreas especializadas (Funcionario PNC 1).

Se reconocen las mejoras y los incentivos en el tema económico, también se valoran los esfuerzos de la actual administración por mejorar la situación salarial y el sistema de incentivos hacia los miembros de la corporación, particularmente los del nivel básico, aspectos que fueron abandonados durante las anteriores administraciones y que tuvieron un serio impacto en la efectividad policial. Un ejemplo los buenos esfuerzos, ha sido la mejora del salario base para el agente, que actualmente es de \$429.00 mensuales, más un estipendio de \$60.00 para alimentación y \$40.00 adicionales si se encuentran adscritos al régimen de disponibilidad⁸.

El gobierno cuando se trata de la policía ha ido cediendo y estimulando económicamente cada vez más (Funcionario PNC 6).

Si bien ésta disposición implica un beneficio económico simbólico, también tiene otras consecuencias perjudiciales para la vida del agente policial, pues la adopción del régimen trae serias consecuencias en el tema familiar y arraigo comunitario. Un policía desvinculado-ausente de su familia y de su comunidad de residencia, a razón de permanecer en su trabajo, erosiona el tejido social en esos ámbitos. A lo anterior

⁸ De acuerdo a la modificación realizada al artículo 16 de la Ley Orgánica de la Policía Nacional Civil de El Salvador realizada en el año 2009, “Los miembros de la Policía Nacional Civil cuando la situación así lo amerite, podrán ser concentrados bajo un régimen de disponibilidad de conformidad al reglamento de funcionamiento que desarrolle esta Ley. (3) Para efectos de esta ley se entenderá por régimen de disponibilidad, la permanencia de los miembros de la Policía Nacional Civil en el lugar, tiempo, funciones y forma en que la Dirección General lo establezca. (3)”. Tomado de: <http://www.csj.gov.sv/leyes.nsf/ed400a03431a688906256a84005aec75/1875111d639e8c7206256b4b0070b4de?OpenDocument>

debe sumársele que no existen las condiciones físicas para albergarlos mientras estén en disponibilidad, se necesita un equipo de apoyo para que colabore en tareas operativas como lavado de ropa, alimentación, aseo de las áreas de descanso y espacios que reúnan las condiciones tanto para hombres como para mujeres.

Al carecer de las condiciones necesarias, someterlos a un régimen de disponibilidad sería colocarlos en situaciones de precariedad que no les permitiría desempeñar bien su trabajo, sin contar que la Filosofía Comunitaria, contempla un policía cercano y vinculado a su comunidad, que sea reconocido y participe en ella y estando destacado en zonas retiradas de su lugar de residencia (como suele suceder) este punto medular de su implementación sería inaplicable. La realidad nacional que demanda la adopción de esta medida debe ser revisada continuamente, para evitar que se convierta en una constante del quehacer policial y solo sea utilizada en condiciones extraordinarias.

Las condiciones salariales continúan siendo parte de las demandas e incentivos monetarios que tienen los miembros de la PNC, esto aparejado al riesgo que corren en el ejercicio de sus funciones. Como se mostrará más adelante las demandas en sentido existen, no obstante, no son tan fuertes como en el caso de la salud integral.

Condiciones de equipamiento e infraestructura

Uno de los temas en que se han identificado progresos, ha sido en la dotación de equipamiento necesario para el desempeño de las diferentes áreas. A nivel personal y para el caso de las tareas en materia de seguridad pública, entre sus elementos de equipo básico se encuentra el arma de fuego y esposas. Aunque sería lo ideal contar con chalecos antibalas, de acuerdo a algunos entrevistados, para todas y todos los agentes, esto aún no ha podido llevarse a cabo, no obstante, hay mejoras:

En los últimos días ha habido dotaciones de recursos de equipamiento, de armas, combustible; eso que sale en los medios de comunicación de que no hay, eso es mentira. La policía ahora no tiene problemas ni de vehículos, o de gasolina; pero si todavía hace falta más porque ha habido incremento de número de policías quizás haga falta compra de más armamento pero no es de que los policías anden sin arma y no andan sin municiones pero en este país es poco lo que se dispara, uno no ve que hayan enfrentamiento entre delinquentes y policías (Funcionaria PNC 2).

El equipamiento implica que en las delegaciones, subdelegaciones y puestos se tengan los elementos necesarios para el buen desempeño, desde lo básico, es decir, escritorios, sillas; hasta elementos que son necesarios para cumplir eficientemente su labores como computadoras, vehículos y radio transmisores.

La totalidad de los entrevistados coincide en que la infraestructura es uno de los talones de Aquiles más grandes que tiene su institución, ya que desde los inicios se cuenta con pocas instalaciones propias y muchas veces estas no son las adecuadas para el trabajo que desempeñan.

En infraestructura no hay condiciones, estamos mal; hay edificios que se hicieron específicamente para la policía, pero que ya ha estas alturas se han quedado cortos. Las condiciones son pésimas, las áreas no reúnen los requisitos para darles una buena atención y servicio a la población; porque el policía anda armado, llega uno con detenidos y los tienen en el mismo lugar donde hay personas queriendo poner una denuncia, no hay condiciones. Hemos tenido fugas de bartolinas por eso mismo, porque no hay condiciones (Funcionaria PNC 4).

El trabajo de la PNC demanda que la infraestructura cuente con ciertas acomodaciones especiales como un área para la atención a la ciudadanía, espacios adecuados para las personas detenidas, área de aseo del personal, de descanso y recreación. En buena parte como lo han expresado algunos entrevistados, los puestos policiales han sido casas de habitación regulares que han venido acondicionándose de acuerdo a las necesidades, sin que lleguen a cumplir con las condiciones óptimas.

Con infraestructura hay un problema, hay muchos edificios que no son propios y difícilmente se puede adecuar, como no son propios no se puede. Se han girado políticas para que se consideren casos importantes, para que se puedan hacer modificaciones o para facilitar por ejemplo, el acceso de las personas con discapacidad. Hay deficiencias que por limitantes presupuestarias no se han podido atender (Funcionario PNC 5).

Ha sido famoso eso de que los dormitorios de los policías son iguales a las bartolinas en condiciones inhumanas. Ese tipo de condiciones ha ido mejorando pero se necesita más (Especialista en Derechos Humanos 8).

En general, aunque se advierten importantes avances en cuanto a las condiciones laborales que ofrece la PNC, mejoras en los salarios, estipendio por régimen de disponibilidad, clínicas empresariales, psicólogos y equipamiento, aun existen amplias necesidades internas que atender. Las exigencias de la labor policial, el grado de riesgo al que se enfrentan sus empleados constantemente y aguda realidad delincriminal que enfrenta el país, demandan que al policía se le dote de mejores condiciones y beneficios.

2.4.1.2 Sugerencias de mejora de las condiciones institucionales de la PNC.

En condiciones ideales, existen una serie de medidas que podrían adoptarse para contribuir a un mejor desempeño del cuerpo policial, lo que pasa necesariamente, por lograr que éstos se desplieguen contando con garantías no mínimas, sino máximas para procurar el cuidado tanto a nivel físico como mental; un salario de acuerdo a sus funciones y óptimo para cubrir sus necesidades; incentivos de diversa índole para motivar al personal y, infraestructura y equipamiento adecuados.

Salud integral: física y mental

Entre las reflexiones que giran alrededor de la salud física se encuentran recomendaciones acerca de la creación de un sistema de salud especializado y exclusivo para empleados de la PNC y sus familias; ya que debido a la cantidad de tiempo que pasan fuera de sus hogares, la preocupación del empleado policial no es únicamente por él, sino también por una seguridad médica para su grupo familiar. Este sistema debería operar descentralizadamente y a nivel nacional, de manera que pueda ofrecer cobertura en el interior de país, que es de donde proviene la mayoría de elementos policiales.

En garantías físicas es mínimo, porque en todas las delegaciones se tienen una clínica pero que no da abasto y la clínica solo es para que pase consulta porque la medicina hay que ir a pedir al seguro (Funcionaria PNC 4).

Otra de las recomendaciones, ha sido la necesidad de contar con espacios para que el personal pueda ejercitarse físicamente en las sedes policiales, pues mantener una adecuada condición física es fundamental tanto por las exigencias de su trabajo, como por razones de autocuidado y salud mental. La falta de una adecuada condición física en el personal policial se vuelve un inconveniente sensible puesto que su trabajo demanda exposiciones a situaciones como persecuciones a pie, caminatas, atención a personas en zonas de difícil acceso, entre otras; las que requieren indudablemente de buenas condiciones fisiológicas.

Actualmente el director ha girado una orden de que se haga un plan de acondicionamiento físico porque tenemos mucha obesidad en la policía. Tenemos un problema que la policía le trabajo diario es complicado y las sedes policiales no tienen espacio, no tienen canchas, cosas necesaria; no hacen ejercicio diario desde que salen de la academia a no ser de que estén en las unidades especializadas. Ahora ya se está trabajando en un plan de acondicionamiento físico. Yo ya le mande una recomendación que es preocupante la situación de los policías, el director ha girado una orden que dentro de las horas del régimen de disponibilidad haya una hora para hacer ejercicio. Esta parte está muy débil (Funcionaria PNC 2).

Alrededor del tema siempre de bienestar policial y dadas las condiciones de riesgo de la vida en que se desarrolla el trabajo, se deben adoptar medidas adicionales, una de ellas ha sido el seguro de vida para todos/todas los empleados y desde el ingreso a la ANSP, lo que debe graduarse de acuerdo a la condición de riesgo en que se desenvuelven.

Era terrible ver que viene un muchacho [de la Academia] y se muere y no tiene seguro de vida. Eso ya lo superó la Academia (Funcionario PNC 3).

[...] por el nivel de riesgo que tienen las actividades policiales, deberían de existir mecanismos que permitan niveles que garanticen algún tipo de plus en materia de seguridad policial. Me refiero a seguros por las labores. Habría una escalada: si el nivel de riesgo en la función policial es mayor, la corporación policial también debería de pensar y mayor debe de ser la cobertura de un seguro especializado de los riesgos que pueda padecer un policía que pueda peligrar hasta su vida, evidentemente. [...] (Especialista en Seguridad Pública 5).

Las medidas de resguardo y protección de la vida siempre serán insuficientes por el trabajo que desempeñan y el incremento de la inseguridad y violencia en los últimos años, no obstante, pueden establecerse mecanismos que aseguren la vida de los policías y su grupo familiar, al que en ocasiones se extiende el riesgo.

En cuanto al tema de la salud mental, *La Organización Mundial de la Salud* define la salud mental como un estado de bienestar por medio del cual los individuos reconocen sus habilidades, son capaces de hacer frente al estrés normal de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera, y contribuir a sus comunidades⁹. Dicha organización relaciona las nociones de salud y salud mental, con estados de bienestar y no solamente con la ausencia de afecciones o enfermedades. Es así, que una buena salud mental, deriva en resultados positivos no solo para el individuo, sino en todas las esferas en donde se desenvuelven las personas.

Es importante señalar que en el caso de los agentes policiales, que son sometidos a cambios en sus condiciones de vida cotidianas, como el ser destacados lejos de su zona de residencia, podría ejemplificar un hecho concreto que tendría efecto en su salud mental. El involucramiento en nuevas rutinas de trabajo, la permanencia intermitente en sus hogares, el alejamiento de los familiares, la falta de redes sociales, así como el sometimiento a condiciones de estrés, riesgo y exigencia constante, podrían constituirse en perturbadores de la salud mental, por lo que es trascendental abonar recomendaciones para mejorar las condiciones en las que los policías desarrollan su labor.

Este componente ha sido uno de los elementos al que mayor atención y énfasis han hecho los y las entrevistadas, por lo que se han derivado una serie de recomendaciones que pertinentes que la PNC debería tomar en cuenta. Las sugerencias de mejoras se desarrollan a continuación.

- *Contar con un profesional en salud mental especializado en el trabajo con el cuerpo policial en cada una de las regiones para atender exclusivamente a su personal*

Si bien, la PNC cuenta con un equipo de psicólogos de planta para atender a su personal, éste se vuelve insuficiente frente a las demandas del trabajo. Es labor de estos profesionales también visibilizar la importancia de la atención en salud mental, por medio de capacitaciones que sensibilicen a la misma policía, ya que en ocasiones se desvirtúa la relevancia de no solo contar con atención personalizada, sino acudir a ella, buscarla; lo que solo puede hacerse cuando se tiene plena conciencia de las implicaciones de una salud mental negativa y su influencia en la vida de las personas.

⁹ Tomado de: <http://whqlibdoc.who.int/publications/2004/9243562576.pdf>

[...] Incluso, yo me atrevería a pensar que en los puestos policiales deberían de haber personas especialistas en tratar al agente; porque ahora el agente necesita un tratamiento psicológico [...] debe de haber una unidad que esté constantemente tratando al agente policial. Puede ser por problemas que tenga con su familia [...] debe de haber una persona encargada de estarlos atendiendo de forma psicológica [...] (Especialista en Derechos Humanos 1)

Hay programas de salud mental y física pero con menos recursos, hace falta asignar más personal, psicólogos, trabajadores sociales (Funcionario PNC 1).

Como es conocido, buena parte del personal policial, particularmente las áreas de seguridad pública y las unidades especializadas se encuentran sometidos a una condición de estrés constante, que deben manejar apropiadamente para que no afecte su desempeño diario; esto puede lograrse con el apoyo de un profesional en salud mental que brinde seguimiento a los casos que lo requieran.

- *Programas de control de la ira, tolerancia y manejo de la frustración: dotar de conocimientos básicos a los empleados de qué hacer en momentos de crisis y estrategias prácticas para la intervención psicológica en esos momentos, así como la atención luego de enfrentarse a situaciones extremas como persecuciones, intercambios de disparos, homicidios, secuestros, entre otras.*

Además de contar con atención psicológica es necesario priorizar temáticas a las que puedan enfrentarse con regularidad para que estas puedan ser abordadas con profundidad. Si bien es cierto que el componente de la salud mental de los futuros agentes es evaluado al ingresar a la ANSP, también la PNC deben realizarse evaluaciones permanentes de su personal, a fin de prevenir el desarrollo de trastornos que afecten al empleado y por ende a la institución.

[...] el manejo de la ira: cómo ellos, y aquí es un elemento clave, cómo la Academia [ANSP] les enseña a sobrellevar sus propias dificultades y toda esa carga de energía negativa; que [acumulan], ahí, trabajando en la calle y capturando y llevando gente y procesando (Especialista en Seguridad Pública 1).

La ira, tolerancia y manejo a la frustración son temáticas importantes en su quehacer y emociones con las que tienen que lidiar habitualmente como producto de una serie de encuentros cargados de tensión y donde la constante es el riesgo y el peligro, para ellos y la ciudadanía. Un policía que no sabe cómo, cuándo, dónde sacar un arma puede convertirse en una amenaza para la población. Esta capacidad de discernimiento va más allá de entrenamientos y técnicas, pasa por la toma de conciencia de que con sus acciones puede salvar y perder vidas, es una responsabilidad, para la que tienen que ser continuamente preparados.

Por lo antes expuesto, es fundamental crear conciencia en la ANSP y en todos los niveles de la corporación sobre la importancia de la salud mental del personal policial. Se enfrentan a crisis previsible desde su labor, por lo que pueden ser capacitados para sobrellevarlas, lo que implica una actuación especial de la Unidad de Formación Policial y la ANSP, apoyados por profesionales, estrategias para manejar adecuadamente el estrés.

Hay policías que su reacción a la víctima o a cualquiera es siempre ser pesado, majadero, prepotente, porque está con esa paranoia o estresado; porque son muchos puntos, muchas denuncias que atender. Entonces, tienen que ayudarlos a descargar emocionalmente (Especialista en Derechos Humanos 1).

Uno de los aspectos ampliamente señalados tanto por funcionarios de la PNC como por los especialistas en Derechos Humanos y Seguridad Pública, ha sido la necesidad de brindar espacios

profesionales de catarsis y desahogo, de verbalización luego de experiencias extremas, estrategias para sobrellevar mejor el impacto que tienen en sus vidas.

Creo que debería existir más atención de salud tanto física como mental más permanente y con mayor cobertura territorial. Una exploración de cómo se siente la personal a nivel psicológico después de haber lesionado a alguien o después de haber matado a alguien no hay y es necesario (Funcionario PNC 5).

[...] Ante una profesión de riesgo, con alto nivel de estrés necesita mucho el autocuidado. Sino qué espacios tienen para sentirse parte de una corporación, sentirse escuchado/escuchada, donde hay condiciones básicas para el cuidado y desempeño, cuantas horas de sueño efectivo pueden tener, si es un descanso efectivo (Especialista en Derechos Humanos 3).

Es importante que este proceso sea una política institucional, es decir, que desde los más altos mandos se tome la importancia de cuidar a ese policía que acaba de asesinar a un asaltante, de ese agente que estuvo en intercambio de disparos o que resultó herido. Los eventos traumáticos pueden desencadenar desequilibrios mayores, si no son atendidos oportunamente. Un policía deprimido, que no sabe lidiar con la culpa y posiblemente con el temor de volver a estar en una circunstancia similar.

- *Política de comunicación institucional que dignifique la labor policial y al policía a nivel nacional*

Especialistas en Derechos Humanos y Salud Pública hicieron un énfasis especial en la importancia de dignificar la profesión del policía, esto no solo como política institucional sino como política de Estado. El Estado debe reconocer la labor que realiza la PNC, que sea desde las instancias más altas que se legitime y valore el trabajo. Para diseminar los aciertos de la policía, también es necesaria una política de comunicación eficaz, que transmita a la población de forma clara el quehacer de la institución.

Algo importante es cómo dignificar, como hacer que el policía se sienta digno de trabajar donde trabaja y hacer lo que hace. Que también los ciudadanos aprendamos a respetar al policía a no descalificarlos como hay tanto prejuicio realmente eso no permite y le subestimamos y no permite que ellos tengan el lugar que realmente les corresponde. También hay que trabajar a la ciudadanía en el tema. Aquí hemos llegado a tal grado de que no sabemos a quién tener más miedo si a un pandillero o a un policía (Especialista en Derechos Humanos 6)

La autoestima del empleado policial, es un aspecto que no debe descuidarse. Esto también está vinculado a la generación de una identidad institucional, en el que los miembros de la policía se identifiquen con su visión, misión y, valores, lo cual determinante para mejorar la efectividad. Un policía que no se siente identificado puede ser alguien que lejos de beneficiar, desprestige la imagen institucional.

Salariales e incentivos monetarios

En el año 2002, la empresa consultora ARAGORN realizó un audit organizacional en la PNC; el cual estaba dividido en distintos instrumentos que buscaban diagnosticar los puntos sensibles de la organización en sus mandos altos. Una de las conclusiones a las que se llegaba en *Recursos humanos*, era que se percibía descontento generalizado en cuanto a la poca satisfacción que la PNC daba en términos económicos a su personal, así como puntualizaciones que éstos no eran acordes al esfuerzo, nivel profesional, ni disponibilidad (ARAGORN, 2002:35). A casi una década de estos resultados, algunos de los señalamientos continúan vigentes, en lo que sigue se detallan las sugerencias de mejoras a nivel salarial y de incentivos monetarios producto de las entrevistas realizadas.

Todas y todos los entrevistados hicieron referencia a la necesidad de mejorar los sueldos de la policía y del personal que realiza sus actividades mayoritariamente en las calles. Sugieren que se revise las escalas salariales, no solo de acuerdo a los niveles, sino a los servicios que se les asignan, algunos de los cuales

supone una alta exposición a situaciones de riesgo; además de hacer una diferencia entre la labor que realizar ésta institución y otras de carácter público.

Lo ideal sería tener un incentivo aparte, por el nivel de riesgo y la cantidad de horas que uno trabaja, debe ser diferente al de otros empleados públicos. El policía no trabaja ocho horas como otra gente del gobierno. Lo ideal catorce salarios al año. Hacer sentir al policía distinto a los otros empleados públicos (Funcionaria PNC 4).

Otra medida en incentivos monetarios que se encuentra en revisión es la actualización del escalafón que ya ha sido enviada y debe ser aprobado por el gobierno. La presentación de la propuesta es un avance, empero, éste debe acompañarse de otras revisiones a salarios, estipendios, un sistema de bonificaciones por desempeño, entre otros; los que deben contemplarse en el mediano plazo. Una de las principales —aunque no la única— motivaciones de cualquier trabajador, es su salario y las posibilidades de superarse en su trabajo y esa superación lleva consigo una mejora monetaria. Es fundamental que en el escalafón, la antigüedad sea un criterio que se traduzca en una posición salarial distinta. Es insostenible que policías con dieciocho años de antigüedad, estén devengando el mismo salario que alguien que lleva dos años en la institución. Esto es contrario a cualquier proceso de profesionalización, e indiscutiblemente desmotiva al empleado que lleva más tiempo en la policía.

[...] Hay un tema de salarios muy importante, que hay que revisar. Yo pienso que hay que elevarle los salarios a los niveles más bajos de la policía. Pienso que los niveles salariales que actualmente se tienen son una de las cuestiones que los hace proclives a ceder a penetraciones de las estructuras criminales de algunos lugares. [...] (Especialista en Seguridad Pública 3).

Incentivos adicionales

Existe una serie de acciones que podrían implementarse para motivar al personal, las que no siempre tienen que ver con lo monetario, sino con otro tipo de bienes tangibles e intangibles de gran valoración para los empleados:

Yo no estoy de acuerdo en que es el dinero el problema, sino en darles facilidades de obtener cosas a más largo plazo. Darles la oportunidad de adquirir una vivienda, tranquilidad para él y su familia (Funcionaria PNC 4).

Debido a las condiciones del país no me parecen muy factibles, se pueden buscar otras opciones para incentivar como el tiempo libre, diplomas, oportunidades de capacitarse, gestión de becas (Funcionario PNC 5)

De acuerdo a lo expresado por los funcionarios de la PNC entrevistados, se reconoce el valor e importancia que tiene el tiempo libre, luego de haber atendido una emergencia nacional, por ejemplo, o la posibilidad de solicitar y gestionar becas de estudio; espacios para recreación familiar regular y las facilidades para adquirir bienes como casas. Estos podrían ser sin lugar a dudas incentivos importantes para los empleados. No obstante hay un tema sensible que fue abordado en las entrevistas y hacer referencia al sistema de ascensos:

[...] Hay gente frustrada después de tener ocho o diez años está en el mismo rango policial. [...] Abí se han dado ascensos de rango a rango, pero no se han dado ascensos de categoría a categoría; vaya, esto es frustrante para muchos de ellos. Los únicos ascensos que han sucedido de categoría a categoría han sido como resultado de un ardid administrativo que habilita la policía (Especialista en Seguridad Pública 3).

Algunos de los entrevistados manifestaron la falta de procesos que existen al momento de realizar ascensos en la policía, el que hayan sido pocos los que se realizan por legislación, que más obedece a temas

de pertinencia política que a procesos de desarrollo estandarizados; esto debe regularse, velar porque se cumpla la ley que les dio razón de ser.

Condiciones de equipamiento e infraestructura

El estudio realizado por ARAGORN, también aporta reflexiones en este tema, ya que entre los resultados se destacaba que las y los encuestados consideraban que no se tenían condiciones física aceptables para que el personal realizara su trabajo y que no se contaba con servicios sanitarios adecuados (ARAGORN, 2002:19). Se hacía hincapié, además, en lo importante que era mejorar en términos de higiene, ventilación y limpieza. A continuación se presentan las sugerencias de mejora en términos de equipamiento e infraestructura.

Equipamiento

Sería deseable darles más equipo de protección a todos, chalecos casi no hay, eso es importante que sea parte del equipo básico (Funcionario PNC 1).

Como ya ha sido señalado antes, para cumplir eficientemente con su trabajo, son necesarias condiciones tanto físicas como materiales. En el caso de las materiales además del arma de fuego y sus municiones que se convierten en la herramienta infaltable, se requieren también otros elementos de protección y comunicación, lo que pasa también por una mayor asignación presupuestaria para ello, como es el caso de los chalecos antibalas, radiotransmisores, computadoras portátiles para verificar registros de vehículos y antecedentes de sospechosos, insumos que contribuirían a la eficacia del trabajo.

Por ejemplo los carros patrullas podrían contar con una laptop donde haya una base de datos para poder consultar cuando se ve un vehículo o persona sospechosa por ejemplo. Hay otros países donde a cada patrulla le dan un BlackBerry para que pueda hacer esas consultas por internet (Funcionario PNC 5).

Otros elementos que se vuelven parte del equipo necesario y, dadas las condiciones del régimen de disponibilidad son las áreas de descanso adecuadas, servicios sanitarios de acuerdo a la cantidad de empleados en cada puesto, agua potable, cocina o espacio para preparar sus alimentos; ya que se está haciendo referencia a empleados que viven parte de la semana en su puesto de trabajo. Se deben crear no condiciones mínimas para operar, sino satisfactorias. Un policía que no ha dormido bien, que no descansa bien probablemente al día siguiente no será igual de productivo que uno que sí logro hacerlo.

[...] Los catres en los que están, no todos tienen colchones, los espacios en los que están a veces son inhumanos; no necesariamente tienen servicios básicos. Nosotros hemos ido a bartolinas donde pasan toda la semana sin agua, en condiciones de hacinamiento, sin colchones, con el puro catre nada más [...] [Deben mejorar] los medios de transporte, pues a veces no tienen ni patrullas, ni bicicletas. Si hay una emergencia, no tienen con qué acudir [...] (Especialista en Seguridad Pública 2).

[...] La policía nuestra no estará en la generalidad en un estado de indigencia, pero en muchos lugares, casi, casi es así. [...] En muchos casos, la policía tiene que contar con recursos de fuera de la institución; el alcalde compra llantas para las patrullas, de pronto; las comunidades hacen esfuerzos por comprar alimentos de pronto, les regalan cosas a la policía, como colchonetas. La policía en muchos lugares tiene que llegar a pedir de instituciones externas, acceder a recursos que no son de la corporación policial. [...] (Especialista en Seguridad Pública 3).

En general puede decirse que en condiciones de equipamiento para los puestos de trabajo y hacer de la estadía más satisfactoria pocos de los funcionarios de la PNC entrevistados manifestaron mejoras, lo que parece indicar que continua como deuda pendiente y que a pesar que se está invirtiendo en el equipo básico de trabajo y se tiene la conciencia de la precariedad de los espacios en que los policías hacen su labor, escasas han sido los avances en el tema.

Infraestructura

La totalidad de los entrevistados reflexionó sobre la urgencia de adecuar y modernizar las instalaciones de acuerdo a las necesidades, para mayor seguridad, comodidad y hasta protección de las víctimas que llegan a realizar denuncias. La policía desde su creación ha contado con pocos espacios propios y que reúnan las condiciones indispensables.

Bueno, abí falta bastante, conocemos la historia de la Policía, en ocasiones no tienen posibilidades de pagar los lugares que tienen arrendados, los cuales a veces los tienen sin las condiciones básicas para poder albergar gente. El policía es un agente de servicio al país, al Estado, a la sociedad y debe tener las condiciones elementales garantizadas para poder hacer su trabajo (Especialista en Derechos Humanos 5).

[...] Tenés gente que estando en una subdelegación policial está esposada a un árbol; porque está llena la bartolina, porque no hay donde tenerlo; quizá de indigencia es demasiado decir [las condiciones de la policía]; pero sí se ve un estado de pauperización muy importante. [...] (Especialista en Seguridad Pública 4).

En términos de equipamiento e infraestructura, la Política de Género de la PNC contempla en sus líneas estratégicas “*garantizar que la infraestructura, mobiliario y equipo policial ofrezca condiciones apropiadas a las necesidades, características y medidas antropométricas diferenciadas de hombres y mujeres que laboran en la institución, incluidas aquellas situaciones particulares como la discapacidad y el embarazo*”¹⁰, lo que contribuiría a acondicionar las áreas, los equipos, uniformes de acuerdo a las diferencias entre hombres y mujeres. Esto de implementarse tendrá efectos positivos en cuanto al clima laboral y al bienestar de las mujeres policías.

Si bien se ha tratado de retratar las condiciones laborales que la PNC ofrece y/o debería ofrecer a sus empleados para que éstos lleven a cabo de forma óptima su trabajo, hay que resaltar que hay una corresponsabilidad del empleado también por cuidar el equipo, por demandar esas condiciones que se vuelven derechos dado por la labor que realizan y que deben ser los primeros en tener un rol activo en la mejora de sus condiciones. Es imperante empoderar a cada uno de los miembros de la institución policial para que sean ellos los que también exijan mejoras y sepan aprovechar los recursos con que cuentan.

2.4.1.3 Factores institucionales internos y externos a la PNC, que limitan la eficaz aplicación de lo aprendido en la ANSP

Factores internos

Falta de coherencia entre perfiles entre ANSP y PNC: necesidad de docentes, prácticas y formación más articulada.

Desde distintos sectores entrevistados, se expresó la disparidad entre el perfil del agente egresado de la ANSP y el perfil del agente que necesita la PNC, si bien se camina hacia un proceso de unificación de criterios, es importante que en este proceso se contemplen algunas cosas fundamentales para solventar la dificultad de, por un lado, no estar dotando de los recursos humanos necesarios a la PNC —es desde la ANSP— y por el otro que no haya continuidad en el proceso de formación una vez se ingresa a la policía, ya que el agente recién graduado necesita de monitoreo, supervisión y evaluación constante.

Creo que sí, porque los mecanismos de conexión entre la Academia y la Policía no son suficientemente fuertes, no hay un mecanismo de verificación de cómo se está aplicando el conocimiento adquirido en el aula, no hay un seguimiento. La Policía tiene mucho de laboratorio, la Academia se puede nutrir de

¹⁰ Línea estratégica 9 de la Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género de la Policía Nacional Civil 2011-2021.

ellos para el estudio de casos y procedimientos policiales, de esta manera sirve de guía para el proceso formativo policial (Especialista en Derechos Humanos 4).

Entre lo que debe considerarse de manera fundamental es reestructurar los Descriptores de Programas de módulos y submódulos de la ANSP, para colocar los énfasis donde debe ser –más atención a las habilidades sociales, competencias más claras y holísticas y menos operativo/técnicas, por ejemplo-, los contenidos importantes están presentes, no obstante, los énfasis parecen no estar claramente demarcados y sobre todo la filosofía de policía comunitaria aún no es un eje transversal –lo que sí ya está siendo para la PNC-. Aunado a esto, deben renovarse docentes en práctica policial, que sean miembros de la PNC actualizados y formados para enseñar a jóvenes y por supuesto con un currículo intachable, con la filosofía de policía comunitaria introyectada; una práctica lo más cercana a la realidad que van a encontrarse los agentes una vez graduados y que ésta no se lleve a cabo al final del proceso sino de manera intermitente para que sea capaz de visibilizar las habilidades del aspirante para desenvolverse en campo y si éste es apto o no para la policía.

Falta de liderazgo positivo y trabajo en equipo

Existe un proceso incorporación paulatina de los recién ingresados a la policía, que es sobrellevado por el personal con mayor experiencia en el área a que sean enviados, sin embargo, en ocasiones estos instructores y/o acompañantes en proceso no están familiarizados con el proceso de formación en la Academia o no lo comparten y tienden a obstruir el trabajo, más que a mejorarlo. Es importante que quienes sean considerados como instructores sean líderes y de forma positiva vayan integrando al agente, no con sesgos o con frustraciones personales, sino que sea llevado por personal con vocación de servicio y comprometido con el quehacer de la PNC.

He escuchado con mucha insistencia expresiones de que al tener el período (de práctica) los supervisores de la PNC dicen a los alumnos “olvídate de lo aprendido en la Academia, que aquí la calle es otra cosa” (Especialista en Derechos Humanos 3).

Siempre con el personal de nuevo ingreso y del nivel básico, el trabajo en equipo, de coordinación y ejecución puede verse mermado si se coloca al frente personal que no ha sido capacitado para eso, que no posee cualidades de líder, que no sabe planificar, organizar, delegar. Éste puede ser uno de los mayores obstáculos, que en ocasiones, puede traerse desde la Academia, ya que si bien es cierto es muy poco probable que un agente se convierta en jefe de una delegación, el agente se convierte en un tomador de decisiones desde que ingresa a la PNC y para esto, tienen que dotarlo de herramientas básicas sobre cómo actuar y operar en ciertas circunstancias de emergencia, donde debe asumir liderazgos muchas veces impuestos por la misma situación imprevista.

Factores externos

Imagen desfavorable de la PNC frente a la ciudadanía

Ante la ciudadanía la PNC no goza de la mejor reputación e imagen pública, en esto mucho tiene que ver la cobertura que los medios de comunicación le dan al tema, en donde suelen ser resalta más los aciertos que los errores de la policía. La población en general no tiene una plena confianza en la PNC, por ejemplo, en la Encuesta de Evaluación de año 2010, realizada por el Instituto de opinión Pública IUDOP, solo el 21.3 por ciento tenía mucha confianza en la institución, un porcentaje bastante bajo que no debe descuidarse.

La imagen también debe promoverse desde el interior de la policía y desde la búsqueda de un acercamiento real a la comunidad, ya no la imagen del policía represivo, reactor, sino del servidor público que también hace trabajos de prevención y que puede relacionarse de forma armónica con la población.

2.4.2 Funcionamiento Operativo

2.4.2.1 Evaluación del desempeño

Desde los funcionarios de la PNC que fueron entrevistados se concluyó de forma unánime que la evaluación de desempeño es únicamente un requisito que debe cumplirse, pero que no tiene mayores implicaciones en el puesto de trabajo, para el policía bien o mal evaluado.

El proceso consiste en un cuestionario que el jefe inmediato debe llenar por cada subalterno sobre el desempeño de ese año en sus labores y luego ser discutido con el evaluado.

Esta herramienta podría tener mayores beneficios para tanto para jefes como para subalternos, si se convirtiera en un proceso con implicaciones para el personal, un sistema de incentivos para los que obtuvieran excelentes resultados y sanciones disciplinarias para aquellos que no lo tuvieron. En la actualidad el policía puede ser mal evaluado y sabe que eso no va a repercutir en su empleo o en un ascenso porque los ascensos se realizan por Ley.

No es vinculante a nada. No tiene mayor efecto, es una formalidad. Hasta ahora esa herramienta no ha servido para tomar decisiones con alguna persona en específico que haya sido mal evaluada por ejemplo. En el plan estratégico está planteado un nuevo sistema de evaluación del desempeño pero todavía no ha comenzado a implementarse (Funcionario PNC 1).

Si bien se encuentra el proceso de implementación de un nuevo sistema de evaluación, más eficiente, es determinante que sea vinculante, que les permita tomar decisiones y sanciones y que sea un instrumento de coacción para que el empleado también se preocupe por mejorar su rendimiento y tenga la certeza que su rendimiento va a tener algún tipo de retribución.

2.4.2.2 Dificultades

Una de las dificultades más señaladas por los funcionarios de la PNC entrevistados, es que una vez que el personal ha ingresado a la policía, las condiciones cambian en comparación con la forma de vivir y desarrollarse en la ANSP, este contraste de realidad puede influir en que lo aprendido en su proceso de formación no pueda ser aplicado en condiciones normales; lo que debe solventarse intentando lograr una coherencia entre las condiciones de la ANSP y de la PNC.

Las dificultades más frecuentes son de adaptación, lo que es lógico porque es una nueva realidad y muy diferente a la que tienen en la academia, aunque hayan tenido periodo de práctica no es lo mismo (Funcionario PNC 1).

La dificultad en esto es que la teoría no pega con la práctica. En teoría algunos recursos creen que pueden llegar a tenerlos, por ejemplo se les da computación y ellos creen que cuando salgan van a tener su computadora y eso no es siempre así, si tienen suerte van a tener una, sino una máquina de escribir y hay en muchos puestos que se hace todo a mano, son realidad que tienen que comenzar a conocer porque les afecta cuando ven que no son las cosas como ellos piensan (Funcionaria PNC 4).

Otra de las dificultades ya se ha mencionado antes, es que no haya un personal que acompañe de forma sistemática el ingreso a la PNC y a los puestos de trabajo. El recién graduado necesita un tiempo de adaptación al nuevo estilo de vida que le impone ser un agente policial y esto conlleva, en ocasiones trasladarse a prestar un servicio lejos de su zona de residencia, este desarraigo puede tener inconvenientes en el proceso de adaptación, dado que no solo deben lidiar con las responsabilidades del trabajo, sino con la ausencia de su familiar y amigos.

2.4.2.3 Asignación de roles y servicios policiales.

En cuanto a la forma en que son asignados los nuevos agentes policiales se tiene que ésta responde a tres criterios concretos que se establecen en orden de prioridades; el primero es la necesidad, a dónde se necesitan más policías, en qué puestos tienen deficiencias para poder incluir a los recién graduados, esto independientemente de la zona donde residan; el segundo criterio es la experiencia del agente, qué experiencia básica y adicional tiene y se hace estudiando el expediente que proporciona la ANSP de cada uno y desde esa pauta sí se toma en cuenta el lugar de residencia de la persona y; finalmente, se consideran solicitudes de diversa índole, como solicitudes de personal antiguo de cambio de zona, de áreas especializadas que prefieren personal recién graduado para formar.

Nosotros distribuimos a los agentes más en base a las necesidades. En algunos casos nos sirven los agentes que vienen de la Academia como una manera de cambio. Donde hay necesidad pero no puedo mandar policías nuevos porque no tiene la experiencia y habilidades que requieren esos cargos, lo que hago es que saco a los policías viejos con experiencia para esas áreas de especialidad y lleno con policías nuevos las de seguridad pública (Funcionario PNC 6).

Dadas las condiciones y decisiones políticas por las que atraviesa el país, las situaciones de inseguridad y violencia, no puede ser una constante que se asignen de acuerdo a los lugares de residencia o al buen estudiante a un área de especialización, porque la necesidad prima ante la experiencia y arraigos familiares, no obstante, debe contemplarse un proceso mediador entre la necesidad, la experiencia y el arraigo pues cuando se impone una sobre la otra las consecuencias pueden ser un policía sin motivación y totalmente desvinculado de su círculo familiar lo que en el corto plazo se vuelve una preocupación más e incide negativamente en su desempeño.

Otro punto importante que destacar en cuanto a la asignación de roles y servicios al que no se hizo referencia es el de la equidad de género y que actualmente se encuentra contemplado en la “Política institucional de equidad e igualdad de Género de la Policía Nacional Civil 2011-2021”, ya que en dicho instrumento se señala con línea estratégica incorporar la equidad de género en las políticas y prácticas de administración y gestión integral de recursos humanos como la asignación de cargos y rotación de personal. Es así que también debe tomarse como compromiso la equidad en cada uno de los puestos y que sean cada vez más consideradas en puestos de toma de decisiones y menos a tareas administrativas.

3. Consideraciones generales

Los procesos de convocatoria y selección no constituyen procesos aislados, son vinculantes e influyen en efectividad del proceso de formación inicial. Del buen diseño e implementación de ellos depende la selección de los mejores aspirantes para formar parte de la PNC; esto tiene dos bondades importantes, por un lado permite identificar potencialidades y vacíos de los aspirantes que deben ser retomados por la Academia y por el otro, prescindir de aquellos que no cumplen con los requisitos a nivel físico y mental.

- Los procesos de convocatoria y selección actual, cuentan con fortalezas y debilidades. Como aspectos positivos se señala la apuesta por la incorporación institucional de perspectiva de género en los procesos y el compromiso constante de la selección de los y las mejores aspirantes. No obstante, entre las debilidades se identifican la necesidad de precisar y definir de forma más operativamente ciertas condiciones de ingreso o exclusión, y afinar los mecanismos de control en cuanto a ello, como es el caso del vínculo con estructuras delincuenciales y las competencias idóneas del participante.
- Se percibe una creciente toma de conciencia sobre la importancia de criterios de selección vinculados a las cualidades personales y psicológicas de las y los aspirantes y el interés por abordar con mayor profundidad requisitos de ingreso, sobre todo en lo que respecta a los antecedentes de los aspirantes; de manera que se obtenga una noción más completa e integral del trasfondo familiar y psicosocial de las y los jóvenes; lo que es y debe ser aplicable a todo empleado de la institución policial y la ANSP.
- La falta coherencia entre el perfil del egresado de la ANSP y del policía recién graduado que la PNC necesita, está mermando la eficacia y efectividad, la eficacia del trabajo de la ANSP en cuanto a que no cumple su función de dotar al mejor personal de acuerdo a los estándares de la PNC y la efectividad desde la óptica que la PNC no puede cumplir los requerimientos que le demanda la ciudadanía por contar con el personal formado para eso. Es necesario un diálogo y articulación constante para mejorar procesos y procedimientos.
- La transversalización de la Filosofía de Policía Comunitaria, no es ajena a la actual administración de las dos carteras del Estado encargadas del quehacer policial, tanto así que para el 2010 se desarrolló en conjunto a organismos de cooperación internacional el Manual de Formación de la Policía Comunitaria de El Salvador, el cual pretende desarrollar por medio de capacitación continua con metodología teórico-práctica, conceptos y herramientas que deberán comprender y utilizar las y los policías sobre la filosofía de la policía comunitaria. La PNC pareciera tener mayor claridad y líneas de acción para la implementación, desde la ANSP ese proceso parece más difuso.
- Se evidencia un énfasis en fortalecer y desarrollar el tema de las habilidades sociales en los policías del nivel básico, así como la formación y desarrollo de habilidades gerenciales y organizativas; siendo la sugerencia del desarrollo de ambas competencias reflejo de la necesidad de que la policía evolucione a una proyección y práctica de un modelo más profesional, humanizado, democrático y cercano a la ciudadanía.
- De acuerdo a la información recaba en las entrevistas las y los especialistas en seguridad pública y en derechos humanos son más exigentes en cuanto al requerimiento de un nivel educativo de calidad y más elevado, dependiendo de la categoría policial. Esto podría reflejar una crítica importante y un llamado de atención para los funcionarios de la ANSP y PNC vinculados a los procesos de selección y formación policial, para revisar los mecanismos a través de los cuales avalan el ingreso de aquellos aspirantes que no poseen las competencias más idóneas. Ante la situación de contar con una demanda de ingreso de un público con esas características, pueda que se opte por disminuir la exigencia en los criterios, estableciendo unos requisitos básicos y mínimos. Así, se evidencia en las respuestas una mención reiterada en que se identifique de manera precisa las competencias y motivaciones reales de

los y las candidatas para que sean seleccionados aquellos que posean verdadera vocación policial y expectativas de formación profesional dentro de la carrera policial.

- Los y las funcionarias de la ANSP y de la PNC evidencian, desde su conocimiento de las necesidades de las y los policías del nivel básico en su desempeño del día a día, la importancia de desarrollar competencias gerenciales, vinculadas con el manejo de técnicas propias de recursos humanos que son aplicados en el quehacer policial; particularmente cuando se trata de cabos y sargentos.
- Existen avances importantes en materia de procurar mejores servicios de atención en salud física para el personal, sin embargo, éste ha primado sobre la salud mental, dedicándole a ésta última, escaso presupuesto y atención. El estado mental del policía es trascendental para su desempeño por lo que debe buscarse mejoras en este ámbito, capacitándolos en temas específicos y monitoreando su salud luego de exposiciones a situaciones extremas de riesgo.
- Las condiciones de equipamiento básico para trabajar se tienen, empero, las de infraestructura siguen siendo una deuda pendiente no solo de la PNC, sino del Estado salvadoreño, para poder brindar un mejor servicio a la ciudadanía y para que el agente policial tenga un entorno satisfactorio para desarrollarse.
- El proceso de asignación de roles y puestos ha estado influenciado más por la necesidad y la realidad nacional de inseguridad y violencia que de las aspiraciones y expectativas del recién graduado. La ANSP podría entregar a la PNC una lista de opciones vocacionales donde se resalte las potencialidades e intereses del agente, de forma tal que se tome en cuenta en el proceso su opinión.

4. Recomendaciones

- Se evidencia la importancia de revisar los procesos de convocatoria y selección desde una perspectiva interdisciplinaria e intersectorial. Los matices y diversidad de enfoques expuestos por distintos actores reflejan una rica gama de sugerencias que contribuyen a la generación de ideas de mejora de los procesos en cuestión, con el fin de aportar estrategias creativas para atraer y seleccionar a las y los candidatos más idóneos e integrales que asumirán la tarea de la seguridad pública del país.
- Es importante mejorar la aplicabilidad de la perspectiva de género en el desarrollo de los procesos de convocatoria y selección, de manera que los indicadores de equidad de género trasciendan al incremento porcentual de la participación femenina en dichos procesos y que se garanticen condiciones institucionales de equidad y la transversalización en términos curriculares y en el ámbito de las relaciones personales y profesionales al interior de la ANSP y la PNC.
- Sería beneficioso invertir tiempo y recursos en la revisión, creación y/o rediseño de los perfiles de competencias de los policías del nivel básico, tanto de ingreso, como de salida; haciendo un importante esfuerzo en precisar mejor las competencias que se esperan por parte de estos. Es decir, es prioritario generar un perfil de entrada de los aspirantes a la labor policial, y es importante que en la elaboración de dicho perfil se contemplen competencias derivadas de una visión integral de la vida de la persona, de forma que en los procesos de selección se eleve la calidad de los aspirantes escogidos a través de la profundización e identificación más precisa de competencias y habilidades diversas, como son académicas, técnicas, sociales y actitudinales. De igual forma, sería beneficioso que el mismo enfoque se emplee para la realización de los perfiles policiales del nivel básico.
- La ANSP deberá vincular los módulos de formación con las áreas (Técnico Policial, Jurídica y Humanista) que comprende la currícula de formación inicial del Nivel Básico. Así mismo es fundamental que ésta clasificación responda a los perfiles institucionales que se esperan de Agentes,

Cabos y Sargentos. Con el fin de favorecer el cumplimiento de los planes estratégicos de la PNC, nuevamente esto está fuertemente mediado por el diálogo entre ambas instituciones.

- Resulta fundamental el diseño de manuales de procedimiento, los cuales deberán ser impartidos de forma sistemática a los policías del nivel básico, según sea su rango, de manera que les permita fortalecer su desempeño ante situaciones a las que usualmente se enfrentan. Es importante esclarecer que este proceder deberá ser difundido a través de todos los niveles formativos que tanto la PNC como la ANSP tengan, es decir que podrán ser impartidos tanto en cursos de ascenso como de especialidades, según sea el área de desempeño del policía. Es recomendable que a fin de unificar criterios dichos manuales sean diseñados en conjunto entre la PNC y la ANSP.
- La ANSP deberá establecer controles de fiscalización internos que permita sancionar a los aspirantes a policía, por falta disciplinarias graves o acumulativas, con el objetivo de depurar al personal que una vez entrando a la corporación policial pueda ser más vulnerable de involucrarse en actos delictivos.
- Las reflexiones propuestas por los y las funcionarias de la PNC con respecto a la formación del Nivel Básico reflejan estar conscientes del contenido teórico judicial, humanista y policial impartido en la Academia, empero existen observaciones al momento de llevar ese aprendizaje a la práctica policial, que sugieren actualizar los contenidos relativos a la realidad nacional, de manera que permita que el o la policía desarrolle pensamiento crítico y analítico.
- Se deberá dar mayor importancia a la formación de formadores, que respondan a los criterios de formación que, como Academia se quiere implementar, los cuales van desde la formación bajo el enfoque de competencias, así como cursos de actualización del proceder policial. Para lo cual se recomienda crear vínculos de comunicación entre la Unidad de Formación de la PNC y los docentes de la Academia, con el objetivo de unificar criterios de enseñanza con relación a los contenidos de los cursos a impartir.
- Es urgente empoderar y fortalecer la Unidad de Formación Profesional de la PNC, ya que ellos son en conjunto con la ANSP, los que preparan y forman al cuerpo policial. Tener mayor poder decisión y voto en los cursos a implementarse, establecer mecanismos menos burocráticos para aprobación de capacitaciones y diplomados.
- Con relación a la práctica policial, es recomendable intercalar el período de práctica entre la formación teórica y la práctica final. Con el objetivo de permitir observar ciertas habilidades o deficiencias del aspirante, dando paso a la posibilidad de realizar retroalimentación en el aula o incluso considerar la probabilidad de continuar o no en el proceso formativo.
- Es recomendable actualizar a los Instructores Policiales, los cuales al tener una tarea tan fundamental como ser guías y evaluadores de los aspirantes, deberán ser periódicamente formados bajo los criterios requeridos por ambas Instituciones, asimismo es primordial la supervisión de estos, la Academia deberá dar seguimiento al desarrollo del programa de formación práctica que imparte dicho instructor, de manera de garantizar la calidad de la misma.
- Los cursos de especialización deben de ser coherentes al área de experiencia de la que proviene el policía, con el objetivo de garantizar que dicho curso contribuirá al desempeño policial que ya ejecuta. Asimismo, los policías que finalicen los cursos deberán ser incorporados a las áreas que respondan a dicha preparación, de forma que le permita desarrollar el aprendizaje adquirido en el campo de trabajo.
- Los contenidos sugeridos a ser incorporados en el plan de estudios del Nivel Básico son: la Deontología Policial, con el objetivo de desarrollar la identidad y disciplina policial. Contenidos de Realidad Nacional, desmitificando aspectos relacionados a las fuentes y protagonistas de actos delictivos, el papel de las maras y pandillas que han estado históricamente relacionados como

responsables mayoritarios de los actos delictivos a nivel nacional; dejando fuera a estructuras de crimen organizado, narcotráfico, entre otros. Es por eso recomendable impartir contenidos concernientes al proceder del narcotráfico en sus distintos niveles y modalidades.

- En cuanto a la formación en Especialización se recomiendan cursos de inteligencia y contrainteligencia policial; de victimología desde un enfoque de víctimas, que permita al policía, una vez destacado dentro de una comunidad, el estudio de causas que determinan que ciertas personas sean más o menos vulnerables a ser víctimas de un delito; de levantamiento de estadísticas que contribuya a evaluar los esfuerzos que como corporación policial se hacen dentro de una zona específica; de investigación científica que contribuya al fortalecimiento del esclarecimiento de delitos. Además cursos de actualización del proceder del crimen organizado, que incluyan nuevas estructuras, zonas de actuación, grupos vulnerables a ser reclutados, etc.
- Asimismo para el caso de Cabos y Sargentos se recomienda reforzar técnicas sobre administración de personal, el manejo de equipos de trabajo, de manera que permita el desarrollo profesional y personal de subalternos que estén bajo su responsabilidad.
- La transversalización del Enfoque de Género resulta fundamental, dando prioridad a la utilización de estrategias y no tanto a desarrollar contenidos. Una de las estrategias planteadas es promover pactos colectivos dentro de la corporación policial que permitan la auto-observación y supervisión de las y los policías y aspirantes a policías, que permita la retroalimentación y corrección entre los pares, en la búsqueda de establecer condiciones de igualdad de género. Es así recomendable que tanto la ANSP como la PNC observen de cerca su personal y detecten posibles modalidades de violencia de género, sancionando legalmente a quienes lo infrinjan.
- En cuanto a la transversalización de la Policía Comunitaria, se sugieren evaluar los tiempos de rotación del personal destacado dentro de una comunidad, ya que períodos más largos podrían favorecer la empatía, relaciones permanentes y duraderas con la ciudadanía, derivando en elevar la experiencia al cumplimiento de las funciones propias de ese puesto. Asimismo se recomienda la formación tutoriada por parte de los policías ya formados bajo el enfoque de Policía Comunitaria a quienes aún no han sido capacitados.
- Desarrollar la Cultura de Paz en un país como El Salvador es sumamente importante, es imperativo abordar el tema desde los valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia, en todas sus modalidades, bajo las perspectiva de trabajar en las causas de los conflictos, evitando el accionar punitivo de reacción, al cual, por la dinámica de la delincuencia la policía se ha acostumbrado. Se sugiere indagar en la planilla policial posibles prejuicios sobre poblaciones o grupos específicos, ya que esto contribuyen a menoscabar la relación de la corporación policial con la comunidad.
- Dado el contexto de demanda de una mayor cantidad de agentes formados y el contexto de pobreza de los aspirantes que más se acercan a la ANSP, sería recomendable que los mismos funcionarios policiales y formativos impulsen un proceso de motivación en que “promuevan” la profesión policial como una carrera profesional y de alta exigencia en muchos sentidos, haciendo énfasis en que la opción debe ser tomada por verdadera vocación y por poseer las competencias idóneas, y no únicamente como un medio para obtener un empleo en el mediano plazo.
- Se precisa de la elaboración de línea de base que identifique las habilidades ya cimentadas, así como las competencias que hace falta desarrollar. Es un diagnóstico para reconocer con qué fortalezas se cuenta para potenciarlas más y con cuáles debilidades se está lidiando para diseñar un perfil de competencias que vaya en congruencia con el desarrollo de esas aptitudes deficitarias señaladas en la línea de base. Los cuadros síntesis presentados en el apartado de perfiles policiales del nivel básico podrían ser un insumo inicial cuya información pueda incluirse en la línea de base, pero sería beneficioso realizar una

consulta con la participación de todos los involucrados en la formación policial inicial y continua de los policías del nivel básico, incluidos los mismos agentes, cabos y sargentos.

- Sería oportuna la construcción de perfiles de entrada que contemplen las competencias básicas y necesarias para que se pueda potenciar en las y los aspirantes el desarrollo y/o fortalecimiento de las competencias que se contemplan en el perfil policial de agentes, cabos y sargentos. Es decir, un perfil de entrada debería de detallar de manera más precisa y estructurada cuáles son las cualidades y habilidades básicas del aspirante para su ingreso, asegurando que sea un perfil inclusivo, realista pero con exigencia de calidad.
- Si bien los salarios no son los más estimulantes al interior de la corporación policial, han mejorado con el paso de los años y se cuenta con estipendios adicionales para estimular el servicio; no obstante, existe un sistema de incentivos alternativo que no se ha impulsado lo suficiente como lo son las becas de formación, sistemas de tiempo libre, recreación familiar, actividades alternativas que fortalezcan el trabajo en equipo, entre otras. Estas podrían ser valoradas e impulsadas desde la lógica del bienestar policial.
- Sería importante la creación de una unidad de atención en salud mental al policía, donde se creen programas para procurar el cuidado y auto-cuidado de la salud; con monitoreos permanentes y atención especializada cuando sea necesaria y que tenga presencia en cada delegación.
- Es necesario un mecanismo más eficiente de evaluación de desempeño que sea implementado, desde el área de recursos humanos y hacer una labor de sensibilización hacia el personal de los beneficios de una evaluación realizada satisfactoriamente y que puede usarse para mejorar el rendimiento de toda la policía; para esto debe ser vinculante ya sea a incentivos o a sanciones. Si bien el PEI 2009-2014 lo contempla, aún no hay avances tangibles en el tema.
- La creación de un plan estructurado y normado sobre la introducción del agente recién graduado contribuiría no solo a que éste se siente apoyado y acompañado en los primeros años de su práctica real de trabajo, sino también para que la policía garantice que esta persona realmente se está desempeñando bien y de acuerdo a los valores de la institución.
- El Estado debe asumir un rol de dignificador de la profesión policial, con campañas de sensibilización, se necesitan políticas de Estado que reconozca la labor de la policía como agente que previene y combate el delito; visualizar y diseminar los logros, los aciertos para que la población esté enterada del trabajo que realizan y la confianza hacia ellos mejore. Hay que apostarle a mejorar la imagen lo que necesariamente debe pasar por una estrategia de comunicación y de medios; debe hacerse e invertirse en ello.

5. Referencias bibliográficas

- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP] (2008). *Descriptorios de programas, módulos y submódulos*. [Documento interno]. El Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP] (2010). *Misión, visión y valores*. El Salvador. Disponible en http://www.ansp.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=85
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011). *El Sistema Educativo Policial Integral, Proyecto Educativo de la Academia Nacional de Seguridad Pública*. El Salvador: ANSP
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2008). *Descriptorios de Módulos y Submódulos del Nivel Básico de la ANSP*. El Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2010). *Instructivo que regula los procesos de convocatoria y selección*. El Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011). *Política Institucional de Equidad de Género. (Primera versión)*. San Salvador: ANSP.
- Aguilar, D y Hernández, E. (2007). *Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Instituto Nacional de Electrificación-INDE- y sus Empresas*” Tesis para aplicar al grado de Licenciatura en Psicología, Universidad de “San Carlos” de Guatemala; Escuela de Ciencias Psicológicas. Guatemala de la Asunción.
- Aguilar, J. Amaya, E. y Martínez, J. (2001) *Información y gestión policial en El Salvador*. San Salvador, El Salvador. FESPAD: Talleres de Imprenta Criterio.
- Alles, M. (s/f). *Perfil del puesto por competencias*. The Bottom Line. The Center for Business Excellence. Disponible en http://datospymes.com.ar/archivo/modules/mydownloads/cache/files/selecci_n_por_competencias.pdf
- ARAGORN Consultores (2002). Puntos sensibles de la Policía Nacional Civil y actitud del mando al respeto. Manuscrito no publicado.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Corte Suprema de Justicia [CSJ]. (2001). *Ley Orgánica de la Policía Nacional Civil*. San Salvador, El Salvador. Disponible en: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ed400a03431a688906256a84005aec75/1875111d639e8c7206256b4b0070b4de?OpenDocument>
- Costa, G (1999). *La Policía Nacional Civil de El Salvador (1990-1997) (1ª ed.)*. San Salvador, El Salvador: UCA Editores.
- Departamento de Salud Mental y Abuso de Sustancias de la Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2004). *Invertir en Salud Mental*. Ginebra, Suiza. Disponible en: <http://whqlibdoc.who.int/publications/2004/9243562576.pdf>
- Fernández, F. (2002, Junio). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica, Vol. 2, N° 96; pp. 35-54*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Gabaldón, L. (2003). *Policía y Fuerza Física. (1º ed.)* Caracas, Venezuela: Editorial Nueva Sociedad.

- Inspectoría General de la República (2009). *Historia de la Inspectoría General de la República*. El Salvador. Disponible en: <http://www.inspectoriapnc.gob.sv/antecedentes.php>
- Instituto Universitario de Opinión Pública [IUDOP] de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” [UCA], (2009). *Encuesta Nacional de Juventud, Análisis de Resultados (1ª Ed.)* San Salvador, El Salvador: Talleres Gráficos UCA.
- Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP) de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA), (2010). *Los salvadoreños y salvadoreñas evalúan la situación del país en el 2010*. Boletín de prensa; Año XXV, No. 2. San Salvador: IUDOP.
- Instituto Universitario de Opinión Pública [IUDOP]. (2010). *Encuesta de evaluación de año 2010*. Disponible en <http://www.uca.edu.sv/publica/iudop/principal.htm>
- Misión de Observadores de las Naciones Unidas en EL Salvador [ONUSAL] (2003). *Operaciones de paz finalizadas. Acuerdos de El Salvador: en el camino de la Paz*. Disponible en http://www.un.org/spanish/Depts/dpko/dpko/co_mission/onusal.htm
- Morales, C. (2007). *Modelo de competencias laborales*. Disponible en http://www.areas.com/psicologia/modelo_competencia.htm
- Organización Mundial de la Salud (2004). *Invertir en Salud Mental*. Disponible en: <http://whqlibdoc.who.int/publications/2004/9243562576.pdf>
- Policía Nacional Civil [PNC] (2011). *Manual de Formación de Policía Comunitaria de El Salvador. (2ª Ed.)* El Salvador: PNC.
- Policía Nacional Civil [PNC] (2011). *Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género de la Policía Nacional Civil 2011-2021*. El Salvador: PNC
- Procuraduría de los Derechos Humanos (2011). *Informe Anual de Labores 2010 – 2011*. Disponible en: <http://www.pddh.gob.sv/menudocs/menuinformes>
- Sistema de Educación Policial Integral, [SEPI] de la Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011). *Proyecto Educativo de la Academia Nacional de Seguridad Pública*. El Salvador: ANSP.
- Unidad de Ascensos de la Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2010). *Programa para desarrollar el curso de Ascenso de la Categoría Agente a Cabo del Nivel Básico de la Policía Nacional Civil*. El Salvador: ANSP.
- Valle, I. (2005). *Competencias laborales: una alternativa de desarrollo organizacional*. Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/perfiles-competencias-algunas-consideraciones-generales>
- Vásquez, O. (2005 diciembre-2006 febrero) ¿Qué es la justicia juvenil restaurativa? *Revista Especializada en Justicia Juvenil Restaurativa. Justicia para Crecer. N° 1; pp16*. Lima, Perú. Disponible en: http://www.justiciaparacrecer.org/justicia_para_creecer_1.pdf
- Zetino, M. (2009). *Producción de conocimiento a partir del análisis de contenido de un texto cualitativo*. El Salvador: Material didáctico del autor.

ANEXOS

Anexo 1
Guía de entrevista a Funcionarios de ANSP

1. Podría explicarme brevemente el proceso de convocatoria y selección para aspirantes a policía de la ANSP
2. En su opinión, ¿qué aspectos del actual proceso de convocatoria y selección deberían modificarse para mejorar el perfil de aspirantes que ingresa a la ANSP?
3. ¿Cuáles son los criterios de aceptación o rechazo de los aspirantes a la ANSP?
4. Ahora, abordaremos el tema de la Formación Policial. ¿Podría describirme el plan de estudios que se utiliza actualmente para la formación de personal de Nivel Básico, en la categoría de Agentes?, ¿Cuáles son los contenidos que incluyen los planes de formación?; ¿Cuál es el enfoque metodológico del plan de estudios de los aspirantes al nivel básico?
5. Con el fin de generar las competencias que requiere un policía del Nivel Básico en la actualidad, ¿qué contenidos y necesidades de especialización y formación tienen el personal del Nivel Básico, categoría Agentes, que no están cubiertas por el plan actual?
6. ¿Podría comentarme en qué consiste el periodo de práctica policial que realiza el aspirante a policial del Nivel Básico?; En su opinión, ¿qué cambios deberían introducirse en el proceso de práctica policial para que esta contribuya al desempeño adecuado del agente?
7. Luego de haberse graduado de la Academia, ¿a qué puestos son asignados regularmente los Agentes dentro de la PNC?
8. ¿Hay algún proceso de monitoreo o evaluación del desempeño inicial y de los Agentes recién egresados, y si lo hubiera, qué han encontrado al respecto?, ¿Conocen cuales son las dificultades mas frecuentes a las que estos se enfrentan inicialmente al desempeñar su rol?
9. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo del Policía del Nivel Básico, en la categoría de Agentes? (Se irá explorando cada una de las áreas)

Competencias	Agente
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos	
Aptitudes o Habilidades técnicas	
Actitudes	
Habilidades sociales y cualidades personales	

10. Atendiendo las decisiones políticas en términos de seguridad que han implicado un mayor despliegue policial, ¿De qué manera esto a ha afectado las metas de cualificación del personal del Nivel Básico?

11. Ahora, respecto al proceso de formación que siguen Cabos y Sargentos, ¿podría describirme el plan de estudios que se utiliza actualmente para la formación de estos? ¿Cuáles son los contenidos que incluyen los planes de formación?; ¿Cuál es el enfoque metodológico del plan de estudios?
12. Con el fin de generar las competencias que requieren los Cabos y Sargentos en la actualidad, ¿qué cambios deberían introducirse en el plan de estudios para solventar las necesidades de formación que estos presentan?
13. Luego de haberse graduado de cabos y sargentos, ¿a qué puestos son asignados estos regularmente dentro de la PNC?
14. ¿Conocen cuales son las dificultades más frecuentes a las que se enfrentan inicialmente los cabos y sargentos para desempeñar las tareas que les asignan? ¿Qué necesidades adicionales de especialización considera usted que tiene el personal del Nivel Básico, en la categoría de Cabos y Sargentos que no cubre el plan actual?
15. En su opinión, y sobre la base de esas competencias requeridas, ¿cuáles serían los elementos idóneos que deben estar presentes en los Cabos y Sargentos?

Competencias	Cabos	Sargentos
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos		
Aptitudes o Habilidades técnicas		
Actitudes		
Habilidades sociales y cualidades personales		

16. ¿Qué contenidos o estrategias deberían incorporarse en los procesos de formación, para reducir la posibilidad de que un policía incurra en mala conducta o en hechos de corrupción?

Guía de entrevista a Funcionarios de la PNC

1. En su opinión, ¿qué aspectos del actual proceso de convocatoria y selección deberían modificarse para mejorar el perfil de aspirantes que ingresa a la ANSP?
2. Ahora, abordaremos el tema de la Formación Policial. ¿Qué opina sobre el plan de estudios que se utiliza actualmente para la formación del personal de Nivel Básico, en la categoría de Agentes?, ¿Considera que los contenidos de los planes de formación responden a las necesidades de formación de los policías?, ¿Qué otros contenidos deberían introducirse en el plan de estudios del Nivel Básico?
3. En su opinión, ¿qué cambios deberían introducirse en el proceso de formación y en el plan de estudios actual para solventar las necesidades de especialización que requiere el personal del Nivel Básico que se está formando?
4. En su opinión, ¿el proceso de practica policial actual de los aspirantes a Agentes es efectivo para dotar a los policías de los conocimientos prácticos necesarios?, ¿qué cambios deberían introducirse en el proceso de práctica policial?
5. Una vez graduados, ¿cuáles son las dificultades más frecuentes a las que se enfrentan inicialmente los policías del Nivel Básico para desempeñar efectivamente su rol?
6. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo del Policía del Nivel Básico, en la categoría de Agentes? (Se irá explorando cada una de las áreas).

Competencias	Agente
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos	
Aptitudes o Habilidades técnicas	
Actitudes	
Habilidades sociales y cualidades personales	

7. Ahora, respecto a los Cabos y Sargentos, ¿Qué opina sobre el plan de estudios que se utiliza actualmente para su formación? ¿Considera que los contenidos de los planes de estudio responden a las necesidades de formación de los Cabos y Sargentos?, ¿Qué otros contenidos deberían introducirse en el plan de estudios de los cursos de formación de Cabos y Sargentos?
8. En su opinión, ¿qué cambios deberían introducirse en el proceso de formación y en el plan de estudios actual para solventar las necesidades de especialización que requieren los Cabos y Sargentos?
9. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo de los Cabos y Sargentos? (Se irá explorando cada una de las áreas).

Competencias	Cabos	Sargentos
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos		
Aptitudes o Habilidades técnicas		
Actitudes		
Habilidades sociales y cualidades personales		

10. ¿Qué contenidos o estrategias deberían incorporarse en los procesos de formación, para reducir la posibilidad de que un policía incurra en mala conducta o en hechos de corrupción?
11. Podría describir, por favor, el proceso de evaluación de desempeño del personal policial del Nivel Básico, en sus tres categorías; ¿qué decisiones se toman a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño?

	Agente	Cabo	Sargento
Etapas y Responsable			
Técnicas utilizadas			

12. ¿Cuáles son las condiciones laborales e institucionales que ofrece la PNC a los policías destacados en los puestos del Nivel Básico para el desempeño de sus funciones?

	Garantías en salud mental y física	Condiciones Salariales o incentivos monetarios	Condiciones de equipamiento e infraestructura	Otros Aspectos
Existen en la actualidad				
Deberían de implementarse				

13. ¿Qué condiciones debería cambiar la policía para facilitar un mejor desempeño del personal policial del Nivel Básico? ¿Cuáles son los factores institucionales que limitan o impiden que la formación adquirida en la ANSP sea aplicada efectivamente por el personal policial del Nivel Básico en el desempeño de su labor?

Guía de entrevista a Especialistas en Seguridad Pública y Derechos Humanos

A) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POLICIAL

1. En su opinión, ¿qué aspectos deberían tomarse en cuenta en el proceso de convocatoria y selección de aspirantes que ingresan a la ANSP?

B) FORMACIÓN POLICIAL Y PERFILES DEL PERSONAL DE NIVEL BÁSICO

2. Ahora, abordaremos el tema de la Formación Policial. En su opinión, ¿qué contenidos debería contemplar el plan de estudios para la formación de agentes, cabos y sargentos?
3. En su opinión, ¿qué cambios deberían introducirse en el proceso de formación para solventar las necesidades de especialización que requiere el personal del nivel básico que se está formando?
4. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo del Policía del Nivel Básico, en la categoría de agentes? (Se irá explorando cada una de las áreas).

Competencias	Agente
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos	
Aptitudes o Habilidades técnicas	
Actitudes	
Habilidades sociales y cualidades personales	

5. Ahora, respecto a los cabos y sargentos, ¿Qué elementos deben estar incluidos en el proceso de formación teórica y práctica de estos, tomando en cuenta que son quienes generalmente coordinan trabajo operativo y territorial en la PNC?
6. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo de los cabos y sargentos? (Se irá explorando cada una de las áreas).

Perfil

7. ¿Qué contenidos o estrategias deberían incorporarse en los procesos de formación, para reducir la posibilidad de que un policía incurra en mala conducta o en hechos de corrupción?

8. ¿Qué estrategias metodológicas, tanto teóricas como prácticas, sugeriría implementar para formar a los policías del nivel básico en las siguientes áreas?

Derechos Humanos	Género	Cultura de Paz	Policía comunitaria	Otra (s) área (s)

C. CONDICIONES LABORALES/ INSTITUCIONALES

9. ¿Cuáles deberían de ser las condiciones laborales e institucionales que ofrece la PNC a los policías destacados en los puestos del nivel básico para el desempeño de sus funciones?

Garantías en salud mental y física	Condiciones Salariales o incentivos monetarios	Condiciones de equipamiento e infraestructura	Otros Aspectos

10. ¿Qué condiciones debería cambiar la policía para facilitar un mejor desempeño del personal policial del nivel básico? De lo que usted conoce, ¿considera que existen factores institucionales que limitan o impiden que la formación adquirida en la ANSP sea aplicada efectivamente por el personal policial del nivel básico en el desempeño de su labor? ¿Cuáles?

Anexo 2

EJES/CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS EMPLEADAS PARA EL ANÁLISIS

Eje/ categoría	Subcategorías	Preguntas
<p>1. Descripción de proceso de reclutamiento y selección de la ANSP</p>	<p>1.1 Reclutamiento a) En qué consiste</p> <p>b) Elementos a mejorar.</p> <p>1.2 Selección a) En qué consiste y Criterios de aceptación o rechazo.</p> <p>b) Elementos a mejorar</p>	<p>En su opinión, ¿qué aspectos deberían tomarse en cuenta en el proceso de convocatoria y selección de aspirantes que ingresan a la ANSP? (<i>Académicos, ONG, OJ</i>).</p> <p>En su opinión, ¿qué aspectos del actual proceso de convocatoria y selección deberían modificarse para mejorar el perfil de aspirantes que ingresa a la ANSP? (<i>ANSP y PNC</i>)</p> <p>Podría explicarme brevemente el proceso de convocatoria y selección para aspirantes a policía de la ANSP (<i>ANSP</i>)</p> <p>¿Cuáles son los criterios de aceptación o rechazo de los aspirantes a la ANSP? (<i>ANSP</i>)</p>
<p>2. Formación Policial</p>	<p>2.1 Plan de estudios: a) Descripción del plan actual</p> <p>2.2 Sugerencias de plan de estudio. a) Sugerencias generales</p>	<p>¿Podría describirme el plan de estudios que se utiliza actualmente para la formación de personal de Nivel Básico, en la categoría de Agentes?, (<i>ANSP</i>)</p> <p>¿Cuáles son los contenidos que incluyen los planes de formación? (<i>ANSP</i>)</p> <p>Ahora, respecto al proceso de formación que siguen Cabos y Sargentos, ¿podría describirme el plan de estudios que se utiliza actualmente para la formación de estos?</p> <p>Ahora, respecto al proceso de formación que siguen Cabos y Sargentos, ¿podría describirme el plan de estudios que se utiliza actualmente para la formación de estos?</p> <p>¿Cuáles son los contenidos que incluyen los planes de formación?; ¿Cuál es el enfoque metodológico del plan de estudios? (<i>ANSP</i>)</p> <p>¿Qué opina sobre el plan de estudios que se utiliza actualmente para la formación del personal de Nivel Básico, en la categoría de Agentes? (<i>PNC</i>)</p> <p>¿Considera que los contenidos de los planes de formación responden a las necesidades de formación de los policías? (<i>PNC</i>)</p>

	<p>b) Necesidades de especialización</p>	<p>Ahora, respecto a los Cabos y Sargentos, ¿Qué opina sobre el plan de estudios que se utiliza actualmente para su formación? (PNC)</p> <p>¿Considera que los planes de estudio responden a las necesidades de formación de Cabos y Sargentos?(PNC)</p> <p>¿Qué otros contenidos deberían introducirse en el plan de estudios del Nivel Básico? (PNC)</p> <p>¿Qué otros contenidos deberían introducirse en el plan de estudios de los cursos de formación de Cabos y Sargentos? (PNC)</p> <p>Ahora, abordaremos el tema de la Formación Policial. En su opinión, ¿qué contenidos debería contemplar el plan de estudios para la formación de agentes, cabos y sargentos? (ONG-Académicos y OJ).</p> <p>Ahora, respecto a los cabos y sargentos, ¿Qué elementos deben estar incluidos en el proceso de formación teórica y práctica de estos, tomando en cuenta que son quienes generalmente coordinan trabajo operativo y territorial en la PNC? (ONG-Académicos).</p> <p>Con el fin de generar las competencias que requieren los Cabos y Sargentos en la actualidad, ¿qué cambios deberían introducirse en el plan de estudios para solventar las necesidades de formación que estos presentan? (ANSP)</p> <p>En su opinión, ¿qué cambios deberían introducirse en el proceso de formación para solventar las necesidades de especialización que requiere el personal del nivel básico que se está formando? (Todos los participantes).</p> <p>¿Qué necesidades adicionales de especialización considera usted que tiene el personal del Nivel Básico, en la categoría de Cabos y Sargentos que no cubre el plan actual? (PNC y ANSP)</p> <p>Con el fin de generar las competencias que requieren los Cabos y Sargentos en la actualidad, ¿qué cambios deberían introducirse en el plan de estudios para solventar las necesidades de formación que estos presentan? (ANSP)</p>
--	---	---

	<p>c) Contenidos para prevención de mala conducta y corrupción.</p> <p>c) Práctica policial</p> <p>2.3Estrategias metodológicas en áreas específicas.</p> <p>a) Descripción actual</p>	<p>¿Qué contenidos deberían incorporarse en los procesos de formación, para reducir la posibilidad de que un policía incurra en mala conducta o en hechos de corrupción? <i>(Todos los participantes)</i>.</p> <p>¿El proceso de práctica policial actual de los aspirantes a Agentes es efectivo para dotar a los policías de los conocimientos prácticos necesarios? <i>(PNC)</i></p> <p>¿qué cambios deberían introducirse en el proceso de práctica policial? <i>(PNC)</i></p> <p>¿Podría comentarme en qué consiste el periodo de práctica policial que realiza el aspirante a policial del Nivel Básico? <i>(ANSP)</i></p> <p>En su opinión, ¿qué cambios deberían introducirse en el proceso de práctica policial para que esta contribuya al desempeño adecuado del agente? <i>(ANSP)</i></p> <p>¿Cuál es el enfoque metodológico del plan de estudios de los aspirantes al nivel básico? <i>(ANSP)</i></p> <p>¿Qué estrategias metodológicas, tanto teóricas como practicas, sugeriría implementar para formar a los policías del nivel básico en las siguientes áreas? (Derechos Humanos, Género, Cultura de Paz, Policía Comunitaria, otras). <i>(ONG-Académicos)</i>.</p> <p>En su opinión, ¿qué contenidos teóricos y prácticos deben incorporar los planes de formación, para que los policías del nivel básico desempeñen más eficientemente su labor como auxiliares de investigación? <i>(OJ)</i></p>
<p>3. Perfiles de policía del nivel básico</p>	<p>3.1 Perfiles de agentes</p> <p>3.2 Perfiles de cabos y</p>	<p>En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo del Policía del Nivel Básico, en la categoría de agentes? (Se irá explorando cada una de las áreas: nivel educativo y conocimientos requeridos, aptitudes o habilidades técnicas, actitudes, habilidades sociales y cualidades personales). <i>(Todos los participantes)</i>.</p> <p>En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo de los cabos y sargentos? (Se irá explorando cada una de las áreas señaladas en pregunta</p>

	<p>sargentos</p>	<p>anterior). <i>(Todos los participantes)</i>.</p>
<p>4. Condiciones Institucionales y Funcionamiento operativo policial del nivel básico</p>	<p>4.1 Condiciones Institucionales a) Condiciones laborales que debería ofrecer PNC.</p> <p>b) Factores institucionales internos y externos a la PNC, que limitan la eficaz aplicación de lo aprendido en la ANSP <i>(Decisiones políticas)</i></p> <p>4.2 Funcionamiento Operativo a) Evaluación -Evaluación del desempeño inicial. - Descripción: etapas y técnicas dentro de PNC -Decisiones sobre resultados.</p> <p>b) Dificultades</p>	<p>¿Cuáles son las condiciones laborales e institucionales que ofrece la PNC a los policías destacados en los puestos del nivel básico para el desempeño de sus funciones? (garantías de salud mental y física, condiciones salariales o incentivos monetarios, equipamiento e infraestructura, otros). <i>(PNC)</i>.</p> <p>¿Cuáles deberían de ser las condiciones laborales e institucionales que ofrece la PNC a los policías destacados en los puestos del nivel básico para el desempeño de sus funciones? (garantías de salud mental y física, condiciones salariales o incentivos monetarios, equipamiento e infraestructura, otros). <i>(ONG-Académicos y PNC)</i>.</p> <p>¿Qué condiciones debería cambiar la policía para facilitar un mejor desempeño del personal policial del nivel básico? De lo que usted conoce, ¿considera que existen factores instituciones que limitan o impiden que la formación adquirida en la ANSP sea aplicada efectivamente por el personal policial del nivel básico en el desempeño de su labor? ¿Cuáles? <i>(ONG-Académicos, PNC y OJ)</i>.</p> <p>Atendiendo las decisiones políticas en términos de seguridad que han implicado un mayor despliegue policial, ¿De qué manera esto a ha afectado las metas de cualificación del personal del Nivel Básico? <i>(ANSP)</i></p> <p>¿Hay algún proceso de monitoreo o evaluación del desempeño inicial y de los Agentes recién egresados, y si lo hubiera, qué han encontrado al respecto? <i>(ANSP)</i></p> <p>Podría describir, por favor, el proceso de evaluación de desempeño del personal policial del Nivel Básico, en sus tres categorías <i>(PNC)</i></p> <p>¿Qué decisiones se toman a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño?</p>

