



Símbolo Permanente de Paz



Evaluación Anual de la PNC, 2011
Un estudio sobre la situación institucional, la formación y competencias profesionales de los miembros de los niveles ejecutivo y superior de la PNC

Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP)
Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP)
Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”

Jeannette Aguilar
Rina Montti
Iris Tejada
Ingrid Portal

Noviembre de 2012

La PNC es resultado de la negación de prácticas y métodos autoritarios, represivos y distantes de la comunidad, por tanto es su responsabilidad garantizar la preservación del Modelo de Seguridad Democrática, los principios contenidos en los Acuerdos de Paz y apartarse de reproducir cualquier característica de ese modelo ya superado.
(Plan Estratégico Institucional 2009-2014)

En cuanto a la política de género, es lo mismo. Las personas no tienen las condiciones para que se cumpla, aunque se ha tenido beneficios, tenemos menos denuncias de acoso sexual, pero se siguen dando otras cosas, como que las mandan a lavar los inodoros, a servir comida en la fiesta navideña y son cosas que no se las mandan a hacer a todos, sino a las mujeres. Las mandan a lugares donde no tienen dónde bañarse bien, no tienen cortinas para bañarse tranquilamente. La policía tiene discursivo en el tema de género pero no alcanza a llegar hasta abajo [...] No se tiene una unidad donde se denuncien estos maltratos [...] (Funcionario ANSP 1)

[...] mi apreciación es que hay que saber administrar la política porque tampoco se puede ir a los extremos [...] las mujeres, en general, trabajar aquí lo tienen cuesta arriba, porque les tocaría dormir en un catre [...] usted quiere ver peleando a dos mujeres, póngales una cocina y una misma refrigeradora y ponga a sus dos familias a vivir en un mismo lugar [...] (Funcionario PNC 3)

Índice

Índice de tablas.....	v
Índice de gráficas.....	vii
Índice de cuadros.....	xi
Presentación.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Introducción.....	xvi
1. Aspectos Metodológicos.....	14
1.1. Las entrevistas.....	14
1.1.1. Las guías de entrevista.....	15
1.1.2. El procedimiento y análisis de las entrevistas.....	15
1.2. La encuesta Evaluación Anual de la PNC.....	16
1.2.1. Selección y diseño de muestra.....	16
1.2.2. El cuestionario.....	18
1.2.3. El procesamiento y análisis de los datos.....	19
1.3. Características generales de la muestra.....	19
2. Sobre las funciones asignadas a las categorías del nivel ejecutivo y superior.....	24
2.1. Sobre las funciones de las categorías del nivel ejecutivo.....	24
2.2. Sobre las funciones de las categorías del nivel superior.....	25
3. Sobre las condiciones laborales e institucionales.....	27
3.1. Condiciones laborales.....	27
3.2. La motivación de los mandos y la percepción de la motivación en el personal policial.....	35
4. La profesionalización policial.....	37
4.1. Los cursos de ascenso.....	37
4.1.1. Cursos para el nivel ejecutivo.....	38
4.1.2. Cursos para el nivel superior.....	41
4.1.3. Opiniones sobre los cursos de ascensos de ambos niveles.....	42
4.1.4. Sugerencia de mejoras para los cursos de ascenso.....	50
4.1.5. Personal policial que no ha realizado cursos de ascenso.....	55
4.2. La formación continua para los niveles ejecutivo y superior.....	58
4.2.1. Participación en cursos de formación continua.....	58
4.2.2. Valoraciones acerca de la formación continua.....	64
4.3. Enfoque metodológico actual y sugerencias de mejora.....	72
4.4. Competencias profesionales y habilidades policiales.....	74
4.5. Percepciones sobre la profesionalización.....	78
4.5.1. Sobre la valoración de las evaluaciones de desempeño del personal.....	80
4.5.2. Sobre los criterios que se consideran en el nombramiento de los puestos.....	81
4.5.3. Opiniones sobre las alternativas del retiro del personal policial.....	86

5. La política de género.....	88
5.1. Conocimiento e implementación de la política.....	88
5.2. Opinión sobre la política de género y actitudes hacia el rol de las mujeres policías.....	92
6. Opiniones sobre la policía comunitaria y el modelo de policía.....	96
6.1. Conocimiento e implementación de la política de policía comunitaria.....	96
6.2. Actitudes hacia el modelo policial.....	102
6.3. Valoraciones sobre la policía comunitaria, de acuerdo a referentes entrevistados.....	105
6.4. Opiniones sobre la situación delincencial.....	107
7. Conducta policial y mecanismos de supervisión.....	113
7.1. Conducta policial.....	113
7.2. Opiniones sobre la tortura.....	117
7.3. Estrategias de formación para reducir mala conducta y evitar hechos de corrupción.....	119
8. Consideraciones finales.....	120
Referencias Bibliográficas.....	127
Anexos.....	x

Índice de tablas

Tabla 1.1. Distribución de los referentes entrevistados, según área.....	14
Tabla 1.2. Distribución de elementos del nivel ejecutivo y superior según género (según plantilla policial).....	17
Tabla 1.3. Distribución de elementos del nivel ejecutivo, según género.....	17
Tabla 1.4. Muestra según sexo y nivel jerárquico.....	20
Tabla 1.5. Edad promedio por categorías y niveles jerárquicos.....	22
Tabla 3.1. Jornada laboral según variables.....	28
Tabla 3.2. Tiempo transcurrido para el último aumento salarial según tiempo de servicio.....	30
Tabla 3.3. Valoración de condiciones laborales.....	32
Tabla 3.4. Aspectos externos que afectan el trabajo policial.....	33
Tabla 4.1. Oficiales que han participado en al menos un curso de ascenso y desempeñan cargos de jefatura, según nivel.....	43
Tabla 4.2. Promoción de ascenso por nivel jerárquico.....	43
Tabla 4.3. Duración del último curso de ascenso por nivel jerárquico.....	44
Tabla 4.4. Opinión sobre el último curso de ascenso realizado en porcentajes.....	45
Tabla 4.5. Contenidos a que debe dárseles más énfasis, según género.....	53
Tabla 4.6. Oficiales que no han realizado curso de ascenso por categoría.....	56
Tabla 4.7. Contraste de categoría y tiempo efectivo laborando.....	57
Tabla 4.8. Características de oficiales que han participado en cursos de formación continua en los últimos dos años.....	59
Tabla 4.9. Participación en cursos impartidos por entidades internacionales al interior del país, por variables.....	62
Tabla 4.10. Participación en cursos de formación continua en el extranjero, por variables.....	64

Tabla 4.11. Principal debilidad de los cursos de formación continua, por nivel jerárquico.....	69
Tabla 4.12. Conocimientos importantes en la formación de oficiales.....	75
Tabla 4.13. Características, habilidades y destrezas requeridas en los niveles ejecutivo y superior.....	77
Tabla 4.14. Opiniones sobre formas de retiro del personal policial.....	87
Tabla 5.1. Conocimiento sobre la aprobación de la política institucional de género, por variables.....	89
Tabla 5.2. Principal cambio impulsado para la aplicación de la Política de Género, por género.....	91
Tabla 5.3. Opinión sobre el rol de las mujeres dentro de la corporación policial.....	93
Tabla 6.1. Figura que supervisa la implementación de la Política de policía comunitaria, por nivel jerárquico.....	101
Tabla 7.1. Conductas observadas en los últimos doce meses al interior de la Policía.....	113

Índice de gráficas

Gráfica 1. 1. Nivel jerárquico del entrevistado.....	20
Gráfica 1. 2. Rangos de edad de la muestra.....	21
Gráfica 1.3. Grupos de edad según nivel jerárquico.....	21
Gráfica 1.4. Nivel educativo según nivel jerárquico.....	22
Gráfica 1.5. Procedencia de la muestra según región.....	23
Gráfica 1.6. Tiempo de servicio en la PNC.....	23
Gráfica 1.7. Rol de jefatura y no jefatura según nivel jerárquico.....	24
Gráfica 3.1. Jornada laboral en el último año.....	27
Gráfica 3.2. Rotación de área o unidad en los últimos dos años.....	28
Gráfica 3.3. Rotación laboral según nivel jerárquico en los últimos dos años.....	29
Gráfica 3.4. Tiempo transcurrido desde su último aumento salarial.....	30
Gráfica 3.5. Principales dificultades que afectan el trabajo de dirección.....	31
Gráfica 3.6. Calificación de algunas condiciones laborales de la PNC.....	33
Gráfica 3.7. Factores que afectan el trabajo policial.....	34
Gráfica 3.8. Nivel de influencia del “estilo de mando autoritario” en el desempeño policial.....	38
Gráfica 3.9. Nivel de motivación personal y del personal policial.....	36
Gráfica 3.10. Nivel de motivación personal según oportunidad de ascenso.....	36
Gráfica 4.1. Promoción de ascenso a la que pertenecen los encuestados.....	43
Gráfica 4.2. Tiempo de curso de ascenso.....	44
Gráfica 4.3. Valoración del curso de ascenso.....	45
Gráfica 4.4. Opiniones sobre los aspectos que más se buscan fortalecer con los contenidos impartidos en los cursos de ascenso.....	46

Gráfica 4.5. Utilidad de los contenidos del último curso de ascenso.....	47
Gráfica 4.6. Prácticas policiales durante el último curso de ascenso.....	48
Gráfica 4.7. Opinión sobre prácticas policiales.....	49
Gráfica 4.8. Aspectos que deben mejorarse en los próximos cursos de ascenso.....	51
Gráfica 4.9. Contenidos a los que debe dárseles más énfasis en la formación.....	52
Gráfica 4.10. Contenidos a los que debería dársele mayor importancia para el nivel ejecutivo.....	53
Gráfica 4.11. Contenidos a que debería dársele mayor importancia para el nivel superior.....	54
Gráfica 4.12. Grupos de edad de oficiales que no han participado en los cursos de ascenso.....	56
Gráfica 4.13. Participación en diversos cursos de formación continua.....	60
Gráfica 4.14. Participación en cursos de formación continua impartidos por la ANSP y región geográfica de destacamento policial.....	61
Gráfica 4.15. Utilidad de los cursos recibidos según nivel jerárquico.....	63
Gráfica 4.16. Oficiales que han participado en cursos en la ANSP y el extranjero, según nivel jerárquico.....	63
Gráfica 4.17. Énfasis de los contenidos de los cursos de formación continua, en promedios (n de participantes diferente en cada contenido).....	66
Gráfica 4.18. Promedios del énfasis dado a los temas de investigación criminal e inteligencia policial, según el género.....	67
Gráfica 4.19. Énfasis dados a algunos contenidos según el nivel jerárquico.....	68
Gráfica 4.20. Principal debilidad de los cursos de formación continua.....	69
Gráfica 4.21. Tiempo transcurrido desde su última práctica policial en los cursos de formación continua.....	70
Gráfica 4.22. Tiempo transcurrido desde su última práctica de campo según el nivel jerárquico.....	71
Gráfica 4.23. Nivel de acuerdo con la afirmación: “Las carreras de corte humanista son más adecuadas para los policías del nivel ejecutivo y superior”.....	74
Gráfica 4.24. Nivel de importancia de los conocimientos para el nivel superior.....	76

Gráfica 4.25. Nivel de importancia de los conocimientos para el nivel ejecutivo..... 77

Gráfica 4.26. Aspectos que debe puntuar más en el baremo de méritos..... 79

Gráfica 4.27. Aspecto que debe puntuar más en el baremo según años de servicio..... 79

Gráfica 4.28. Valoración de la formación académica y los cursos recibidos en el baremo de méritos 80

Gráfica 4.29. Valoración de las evaluaciones internas en la promoción y asignación de nuevos puestos..... 81

Gráfica 4.30. ¿Qué tanto los nombramientos de un nuevo puesto se hacen por concurso y oposición de los candidatos?..... 83

Gráfica 4.31. Criterios que inciden en la asignación de puestos de jefatura..... 84

Gráfica 4.32. Criterios que inciden en la asignación de puestos de jefatura según Categoría..... 85

Gráfica 4.33. Criterios de discapacidad y de género en la asignación de los puestos..... 85

Gráfica 4.34. ¿Qué tanto son tomadas en cuenta las mujeres en puestos de jefaturas?..... 86

Gráfica 4.35. Opiniones sobre alternativas de retiro del personal policial..... 87

Gráfica 5.1. Conocimiento de la aprobación de la Política de Equidad e Igualdad de género..... 88

Gráfica 5.2. Existencia en su unidad de protocolos de actuación para aplicar la política de género..... 90

Gráfica 5.3. Valoración de las condiciones laborales de las mujeres policías durante el embarazo..... 92

Gráfica 5.4. Opinión sobre el rol de las mujeres dentro de la corporación policial..... 94

Gráfica 5.5. Nivel de acuerdo con la afirmación “Las mujeres deberían ocupar principalmente cargos administrativos”..... 95

Gráfica 6.1. Conocimiento de la Política de policía comunitaria..... 97

Gráfica 6.2. Conocimiento de la Política de policía comunitaria según región..... 97

Gráfica 6.3. Participación en cursos sobre la Política de Policía Comunitaria..... 98

Gráfica 6.4. Participación directa en talleres de policía comunitaria según el género..... 99

Gráfica 6.5. Participación directa en talleres de policía comunitaria según región.....	99
Gráfica 6.6. Nivel de implementación de política de policía comunitaria.....	100
Gráfica 6.7. Figura que supervisa la implementación de la Política de policía comunitaria.....	101
Gráfica 6.8. Actitudes hacia el modelo policial.....	102
Gráfica 6.9. Actitudes hacia en el enfoque de orientación comunitaria.....	103
Gráfica 6.10. Acuerdo ante la afirmación: “La orientación comunitaria de la policía es un enfoque que se aplica principalmente a los que trabajan en las áreas de prevención”.....	104
Gráfica 6.11. Opiniones sobre la situación delincencial.....	107
Gráfica 6.12. “Debería permitirse que la policía detenga a cualquier persona en vías de investigación, por considerarlos un sospechoso”, según categoría.....	108
Gráfica 6.13. Actitudes hacia el marco de actuación policial.....	109
Gráfica 6.14. Nivel de acuerdo a la afirmación “En algunas ocasiones, un policía puede violar su código de conducta”.....	110
Gráfica 6.15. Nivel de acuerdo con la afirmación: “La exigencia de que la policía debe ser respetuosa de los derechos humanos limita la efectividad policial”, según niveles.....	111
Gráfica 6.16. Nivel de acuerdo ante la afirmación: “La PNC está perdiendo protagonismo debido a la participación de las fuerzas armadas en la seguridad”.....	112
Gráfica 7.1. Recurrencia de hechos de mala conducta policial.....	114
Gráfica 7.2. Recurrencia de hechos de mala conducta policial, según género.....	115
Gráfica 7.3. Recurrencia de hechos de mala conducta policial, según nivel jerárquico.....	116
Gráfica 7.4. Condiciones en las que se justificaría la tortura.....	118

Índice de cuadros

Cuadro 4.1. Ítems sobre sugerencias para los cursos de ascenso.....	51
Cuadro 4.2. Ítems sobre contenidos a que debe dárseles mayor importancia en la formación.....	53
Cuadro 4.3. Ítems sobre participación en cursos de formación continua.....	58
Cuadro 4.4. Características de policías que participaron en cursos de formación continua de la ANSP y de los que no participaron.....	61
Cuadro 4.5. Cuadro de ítems que conforman la batería de énfasis en los contenidos.....	65
Cuadro 4.6. Ítems sobre profesionalización de los elementos de la PNC.....	78
Cuadro 4.7. Ítems sobre la influencia de criterios que prevalecen en la asignación de puestos.....	82
Cuadro 6.1. Ítems sobre la participación del personal en talleres de formación en Policía Comunitaria.....	98
Cuadro 6.2. Ítems sobre la actitud hacia el modelo policial.....	102
Cuadro 6.3. Ítems que exploran las actitudes hacia el enfoque de orientación comunitaria.....	103
Cuadro 6.4. Ítems que miden las opiniones sobre la situación delincuencia.....	107
Cuadro 6.5. Ítems que miden actitudes hacia el marco de actuación policial.....	109
Cuadro 7.1. Ítems sobre actitudes hacia la tortura.....	117

Presentación

La Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP), presenta la investigación “Un estudio sobre la situación institucional, la formación y competencias profesionales de los miembros de los niveles Ejecutivo y Superior de la PNC”, ejecutada por el Instituto Universitario de Opinión Pública -IUDOP-, de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas -UCA- en el marco del desarrollo de la Evaluación anual de la PNC para el año 2011.

En el presente informe, se analizan las funciones asignadas a las categorías del nivel ejecutivo (subinspector, inspector, inspector jefe) y superior (subcomisionado y comisionado), sección que se nutre básicamente de las entrevistas en profundidad. Asimismo, se realizó una encuesta en la cual se abordaron temas importantes como el de condiciones laborales e institucionales, que da cuenta de diferentes aspectos referidos al trabajo policial y las condiciones en que se realiza. Además se incluyen tópicos como la jornada laboral, el nivel de rotación en el puesto, incentivos salariales, motivación laboral y el grado de satisfacción en su desempeño.

Es así, que la relevancia de la publicación, está dada por el apartado de la profesionalización policial, el cual aborda todas las temáticas vinculadas a la formación de cursos de ascenso y formación continua de los niveles ejecutivo y superior.

A su vez, se abordan las opiniones sobre factores internos y externos que podrían estar incidiendo en el trabajo y desempeño policial. En cuanto a la política de género, se consulta sobre los conocimientos que los oficiales encuestados tienen de la política, así como su percepción del proceso de implementación; al igual que las actitudes hacia el rol de las mujeres policías. En lo referente a la política de policía comunitaria y el modelo policial, se indaga sobre sus valoraciones del estado actual de implementación de la política, así como las actitudes hacia dicho modelo. El informe concluye reflexiones, opiniones y valoraciones de los oficiales acerca de la conducta policial, actitudes hacia la tortura, estrategias para reducir la mala conducta y hechos de corrupción.

Los resultados presentados, constituyen importantes insumos que contribuirán al fortalecimiento y modernización del proceso de profesionalización policial de los oficiales de la corporación, como valor agregado al trabajo policial, y en beneficio de la sociedad.

Academia Nacional de Seguridad Pública

Diciembre, 2012

Evaluación anual de la PNC 2011

Resumen ejecutivo

El presente documento es el resultado de una investigación realizada en el marco de la Evaluación anual de la PNC 2011, solicitada al Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP), por la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP). A diferencia de años anteriores, la evaluación de este año, estuvo destinada a conocer las necesidades de formación para los cursos de ascenso y formación continua de los niveles ejecutivo y superior de la PNC, a fin de mejorar la propuesta formativa que ofrece la ANSP para estos niveles. El estudio fue realizado entre los meses de mayo y octubre del 2012 con base a una encuesta de opinión cursada a una muestra representativa del personal del nivel ejecutivo y a casi la totalidad de los miembros del nivel superior de la PNC, así como entrevistas a especialistas en seguridad pública.

La encuesta fue realizada a 197 miembros del nivel ejecutivo, de los cuales 153 (77.7 por ciento) pertenecen al nivel ejecutivo y 44 (22.3 por ciento) al nivel superior. El margen de error para la muestra del nivel ejecutivo es de más o menos 1.1 por ciento, por lo cual es representativa de este nivel jerárquico, así como del nivel superior dado que en este último caso se entrevistó a casi la totalidad de los miembros activos de esta categoría.

La investigación ha sido estructurada en ocho apartados: descripción de los aspectos metodológicos; funciones asignadas a las categorías del nivel ejecutivo y superior; condiciones laborales e institucionales; profesionalización policial; política de género; opiniones sobre la policía comunitaria y el modelo policial; conducta policial y mecanismos de supervisión; y consideraciones finales.

Los temas consultados en la encuesta fueron: datos generales, cursos de ascenso, actualización y especialización, profesionalización, perfiles y competencias profesionales, políticas institucionales, opiniones acerca de la situación delincinencial y conducta policial y mecanismos de supervisión.

El segundo apartado referido a las funciones de las categorías del nivel superior y ejecutivo, muestra que en la práctica persiste dificultad para definir claramente el perfil de los puestos en cada categoría, ya que los alcances y límites de las funciones asignadas a cada una no están lo suficientemente definidos. Adicional a esto, durante las entrevistas se hizo énfasis que algunos miembros del nivel superior no se desempeñan en los cargos de acuerdo a lo que la ley establece, pues dichas posiciones han estado históricamente adjudicadas por libre designación, lo que favorece a que el director general de turno elija libremente al personal que le acompañe sin que estos necesariamente posean experiencia profesional o categoría jerárquica que les faculte.

El tercer capítulo, condiciones laborales e institucionales, incluyó temas sobre la jornada laboral, el nivel de rotación en el puesto, los incrementos salariales, la motivación laboral y el grado de satisfacción con su desempeño. A su vez, se abordan las opiniones sobre los aspectos internos y externos que están incidiendo en el trabajo y desempeño policial. En cuanto a la jornada laboral, los datos indican que casi la mitad de los encuestados (49.7 por ciento) trabaja entre 13 y 18 horas diarias, el 44.7 por ciento entre 8 y 12 horas, el 5.1 por ciento más de 18 horas y el 0.5 por ciento dijo trabajar menos de 8 horas diarias. En cuanto a la situación salarial, la encuesta revela que el 37.8 por ciento de los oficiales recibió su último incremento hace 4 años (tal como lo establece la Ley de la Carrera Policial, LCP), el 22.4 por ciento tuvo que esperar entre 5 a 8 años para recibirlo, un 23.5 expresó que han transcurrido 9 años o más desde su último aumento de salario, mientras que el 16.3 por ciento declaró no haber recibido nunca un aumento salarial. Otro tema explorado fueron los obstáculos y dificultades que enfrentan los oficiales para realizar su trabajo. Al respecto, los datos muestran que la falta de recursos y equipos apropiados (31.0 por ciento), la falta de incentivos salariales (28.4 por ciento) y la desmotivación del personal básico (26.4

por ciento) constituyen las principales dificultades que, en opinión de los oficiales, afectan el trabajo de las jefaturas.

En lo referente a las condiciones laborales que ofrece la PNC, la única que obtiene un poco más de la mitad de opiniones favorables es la atención médica (51.3 por ciento dijo que era buena o muy buena), mientras que las condiciones laborales que obtuvieron las puntuaciones más desfavorables fueron la infraestructura, los incentivos salariales y la asistencia en salud mental. Finalmente, al consultar sobre los niveles de motivación, esta se exploró tanto a nivel personal como en torno al personal policial; cuando se trata de la motivación de los oficiales entrevistados, se obtuvieron puntuaciones medias-altas (promedios de 68.9 en una escala de 0 a 100), mientras que cuando esta se refiere al resto del personal policial los promedios de motivación en una escala de 0 a 100 se reducen a 45.1.

El apartado cuarto sobre profesionalización policial, que reúne información referente a la formación de cursos de ascenso, formación continua, competencias profesionales y percepción sobre la profesionalización ofreció información relevante sobre estos procesos; la encuesta revela que el 82.2 por ciento ha realizado al menos un curso de ascenso en su carrera policial, en contraste con el 17.8 por ciento que no ha hecho ninguno. En lo referente a las valoraciones sobre los cursos de ascenso, más de la mitad de los encuestados (67.9 por ciento), los califica como buenos o muy buenos. Los miembros del nivel ejecutivo son quienes valoran más positivamente dichos cursos y la utilidad de los mismos, en contraposición al nivel superior. Entre los principales aspectos a mejorar sobre los cursos de ascenso se menciona el programa de estudios (51.3 por ciento), seguido del trabajo del personal docente (15.0 por ciento) y los criterios de evaluación y aprobación del curso, entre otras. Los oficiales también aportaron opiniones sobre los contenidos a los que debe dárseles más importancia en los cursos de ascenso. Para el nivel ejecutivo, tres de los contenidos más relevantes deben ser la planeación estratégica (25.0 por ciento), las técnicas de liderazgo (23.0 por ciento) y la supervisión y administración de personal (20.4 por ciento). Por su parte, el nivel superior coincidió en que debe dársele énfasis a la formación en planeación estratégica (44.2 por ciento), a la administración policial (25.6 por ciento) y a la ética y deontología policial (9.3 por ciento), entre las área más importantes.

En lo referente a la formación continua, el 73.5 por ciento ha participado en algún curso en los últimos dos años. Una proporción importante lo ha hecho en los cursos que imparte la ANSP (31.0 por ciento), no obstante ha sido mayor el porcentaje de oficiales que han realizado su formación continua en otras instituciones, ya sea en universidades u otras entidades nacionales (46.7 por ciento). El 43.1 por ciento lo ha hecho en el exterior y el 35.0 por ciento ha recibido un curso impartido por instancias internacionales. Las principales debilidades señaladas en la formación continua están referidas a que los cursos de especialización no responden a las necesidades de formación de las distintas categorías (34.5 por ciento), la periodicidad con que estos se llevan a cabo, pues se realizan muy pocos en el año (31.0) y en tercer lugar, que los contenidos son demasiado teóricos (11.2 por ciento). Las dos debilidades principales, identificadas por ambos niveles (con distinta ponderación) remiten a la necesidad de un trabajo en conjunto entre ANSP y PNC para reestructurar los cursos de especialización y actualización que se imparten.

Respecto al nivel de importancia que deben tener los contenidos en la formación del personal del nivel ejecutivo y superior, los entrevistados de ambos niveles coincidieron en priorizar las técnicas de oralidad, la equidad de género y conocimientos en criminalística y dominio de al menos dos idiomas, entre los más importantes. En cuanto a las habilidades, características y destrezas que deben tener los oficiales de ambos niveles, la ética, la actitud de servicio, el liderazgo, el respeto a los miembros de la corporación y la discreción, fueron las características que obtuvieron las puntuaciones más altas.

En cuanto a las percepciones acerca de la profesionalización, se les consultó a los oficiales acerca de aspectos que deberían tener mayor puntuación en el baremo policial. Los entrevistados señalaron que debe dársele mayor calificación a los méritos profesionales (57.4 por ciento), seguido de la antigüedad (40.1 por ciento) y en tercer lugar a los méritos culturales, según el 2.5 por ciento.

Por otro lado, al consultar sobre los criterios que prevalecen en la asignación de los puestos, sobre todo los de mayor responsabilidad, los datos revelan que los compadrazgos, la procedencia ideológica y la categoría jerárquica obtienen los mayores puntajes, mientras que aspectos como la experiencia laboral, la especialización, las capacitaciones y la formación académica son señalados como los criterios que tienen menor peso a la hora de asignar al personal a un cargo de mayor importancia.

Otro tema sobre el que se consultó, fue lo referente a las alternativas de retiro para el personal policial que esté cerca de cumplir el tiempo de servicio; los resultados muestran que la modalidad de régimen de disponibilidad, en el que puedan seguir apoyando en misiones diplomáticas y asesorías, fue señalada por el 45.7 por ciento de los oficiales, seguido de la reserva policial con un 40.1 por ciento y el retiro voluntario (12.2 por ciento).

El capítulo quinto, retoma temáticas relacionadas con la política de género, aprobada para el período 2011-2021. Al preguntarles si conocían de la aprobación de la política el 86.3 por ciento respondió afirmativamente, en contraste con el 13.7 por ciento que dijo desconocer sobre dicha política. No obstante, el amplio conocimiento sobre la existencia de la política de género, un alto porcentaje de los encuestados (64.5 por ciento), manifiesta que en su unidad no existen protocolos de actuación para aplicar la política, frente al 29.4 por ciento que asegura que existen tales herramientas en su área o división de trabajo. Siempre en el mismo tema, al consultar sobre los principales cambios atribuidos a la aplicación de la política, los entrevistados señalaron un trato menos discriminatorio para las mujeres (37.1 por ciento); mejora en las condiciones de trabajo de las mujeres (34.0); la readecuación de la infraestructura a las necesidades de las mujeres (7.1 por ciento) entre los más importantes. El 11.2 por ciento de los encuestados aseguró no haber observado ningún cambio en su sede policial para facilitar la aplicación de la política de género.

Las opiniones sobre policía comunitaria y el modelo policial fueron abordadas en el sexto capítulo del informe. En este punto se sondeó acerca del nivel de conocimiento sobre los lineamientos de la política, frente a lo cual el 91.4 por ciento sostuvo que conoce algo o mucho sobre la política, en contraposición a un 8.6 que dijo conocer poco o nada. Asimismo, el 71.4 por ciento admitió haber participado en algún curso de policía comunitaria. En cuanto a la implementación de la política, el 82.7 por ciento opina que se está aplicando algo o mucho, frente al 17.3 por ciento que cree que se está implementando en poco o nada.

Finalmente, el capítulo séptimo reúne información sobre la conducta policial y los mecanismos de supervisión de la actuación policial. En cuanto a la primera, se preguntó sobre la ocurrencia de ciertas conductas entre el personal policial en los últimos doce meses, las cuales constituyen faltas o incluso delitos, los entrevistados señalaron que las conductas con mayor ocurrencia observadas o escuchadas son las faltas de respeto hacia compañeros o subalternos, la discriminación en función del género, credo u orientación sexual, hechos de corrupción, acoso sexual, alcoholismo y abusos de autoridad, entre otros. Finalmente, en este apartado, se indagó las actitudes hacia el uso de la tortura bajo ciertas condiciones; los resultados muestran, casi de forma unánime, que los encuestados no justificarían bajo ninguna circunstancia el uso de la tortura hacia diferentes tipos de sospechosos de haber cometido delitos.

Introducción

El Capítulo 2 del Acuerdo de Chapultepec, estableció la creación de la Policía Nacional Civil (PNC) como “un cuerpo nuevo, con nueva organización, nuevos cuadros, nuevos mecanismos de formación, adiestramiento y doctrina”; y dio origen al surgimiento de la Academia Nacional de Seguridad Pública, como la entidad responsable de formar con un enfoque civil y democrático a los miembros de la corporación. Estos acuerdos dieron paso a la adopción de reformas constitucionales que definieron a la PNC como la única institución responsable de salvaguardar la seguridad pública del país. Sin embargo, la Policía Nacional Civil considerada una de las instituciones más importantes para la vida democrática del país enfrenta, a dos décadas de su existencia, una encrucijada: seguir desarrollando esfuerzos para profesionalizar la labor policial conforme a los principios democráticos que establece su marco doctrinario o, consolidarse como un cuerpo policial represivo y autoritario alejado del espíritu de las reformas que dieron origen a su creación. En esta disyuntiva, cobra especial relevancia los enfoques y procesos de formación, adiestramiento y profesionalización policial que se impulsen.

Como parte de las iniciativas de mejoramiento continuo de la currícula de los procesos formativos, la Academia Nacional de Seguridad Pública le solicitó al Instituto Universitario de Opinión Pública - IUDOP-, de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” -UCA-, la realización de un estudio con el objetivo de generar insumos que permitan mejorar el diseño y la planificación de las acciones formativas, tanto de los cursos de ascenso como de la formación continua que desarrolla la ANSP para los miembros de los niveles Ejecutivo y Superior de la PNC. El estudio se enmarca en la tradicional “Evaluación Anual de la PNC” y estuvo basado en la realización de una encuesta a miembros del nivel ejecutivo y superior de la policía y en entrevistas a referentes y especialistas en el tema de seguridad pública. Así, este informe busca aportar insumos para el fortalecimiento del proceso de profesionalización policial entre los oficiales de la corporación y contribuir a que la labor policial, tanto operativa como gerencial que realizan, sea desarrollada cada vez de forma más eficiente, efectiva y respetuosa de los derechos y libertades de las personas.

El presente informe está estructurado en siete capítulos. Un primer apartado contiene una breve descripción de los aspectos metodológicos y de las características generales de la muestra encuestada. El segundo capítulo, aborda las funciones asignadas a las categorías del nivel ejecutivo y superior, el cual se nutre básicamente de las entrevistas en profundidad. La tercera parte del estudio está referido a las condiciones laborales e institucionales bajo las cuales se realiza el trabajo policial. Este acápite incluye temas como la jornada laboral, el nivel de rotación en el puesto, incentivos salariales, motivación laboral y el grado de satisfacción en su desempeño. A su vez, se abordan las opiniones sobre los aspectos internos y externos que están incidiendo en el trabajo y desempeño policial. El cuarto apartado reúne los hallazgos relativos a los aspectos de profesionalización policial y se subdivide en cuatro grandes secciones: cursos de ascenso, formación continua, competencias y habilidades profesionales y percepciones sobre la profesionalización.

El capítulo cinco, presenta información sobre la Política de Género y su proceso de implementación la interior de la PNC; así como en torno a las actitudes hacia el rol de las mujeres en la corporación policial. El capítulo seis reúne información sobre la implementación de la política de policía comunitaria, las actitudes hacia los modelos policiales y opiniones sobre la situación delincencial. Finalmente, el capítulo siete presenta las opiniones en torno a la conducta policial y valoraciones sobre las estrategias para reducir la mala conducta y hechos de corrupción. El informe concluye con un apartado de consideraciones generales, que incluye reflexiones sobre los capítulos antes expuestos y algunas sugerencias de mejora.

Este estudio ha supuesto el apoyo de diversas de personas, sin quienes no hubiese sido posible su realización. En la ANSP, fue fundamental el respaldo de la Licda. Luisa Arévalo, el Lic. Francisco Varela y el Inspector Jefe Saúl Najarro. En la PNC, fue clave la colaboración del Comisionado Mauricio Ramírez Landaverde y la Inspectora Blanca Celia Henríquez para garantizar la convocatoria de los oficiales que participaron en el estudio. Nuestros agradecimientos también a Ada Zarceño y a Mauricio Trejo, del Departamento de educación de la UCA, quienes nos asesoraron en el diseño de la propuesta formativa para los cursos de ascenso, así como a otros especialistas en seguridad pública, que contribuyeron a validar el contenido del cuestionario. También queremos agradecer al personal del IUDOP, que nos apoyó en las diferentes etapas del procesamiento.

1. Aspectos metodológicos

El estudio sobre formación y competencias profesionales de los miembros del nivel ejecutivo y superior de la PNC, realizado en el marco de la Evaluación Anual de la PNC, 2011, se basó en la realización de entrevistas y la aplicación de una encuesta, así como en la revisión documental y bibliográfica de documentos oficiales de la ANSP y PNC, tanto de políticas institucionales como de formación policial (Manual de formación de Policía Comunitaria, Manuales de formación y programas e Instructivos de Cursos de Ascensos, etc.), entre otros. En tal sentido, la investigación tiene un diseño mixto, y fue desarrollada en un proceso de etapas por derivación, en el que primero se aplicaron las técnicas cualitativas y luego las cuantitativas (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006).

El trabajo de campo estuvo a cargo del Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP) y fue realizado entre los meses de junio y agosto de 2012, con el propósito de identificar los perfiles y las competencias profesionales de los niveles ejecutivo y superior de la PNC, a fin de formular una propuesta formativa aplicable a las necesidades del personal policial de estos niveles.

Este apartado reúne la información relativa a la metodología que guió el estudio, en el que se detallan pormenores de la etapa de investigación cualitativa y de la encuesta aplicada a casi la totalidad del personal activo del nivel superior y a una muestra representativa de elementos policiales del nivel ejecutivo.

1.1 Las entrevistas

Se realizaron 15 entrevistas semi-estructuradas a jefaturas policiales y de la ANSP, académicos y operadores del sector justicia. La nómina de los entrevistados, así como el contenido de las entrevistas, se definió en conjunto con el equipo de enlace de la ANSP, a fin de poder recoger información pertinente para los objetivos del estudio. Uno de los principales objetivos de esta etapa de investigación fue recabar insumos para definir los temas que serían abordados en la encuesta con miembros del nivel ejecutivo y superior de la PNC. La distribución de los referentes entrevistados, según área de experticia se describe en la tabla 1.1.

Tabla 1.1
Distribución de los referentes entrevistados, según área

Entrevistados/as	Área	Cantidad
Miembros de la ANSP	Jefaturas y miembros del Consejo Académico que intervienen en el proceso de formación inicial y continua.	3
Funcionarios PNC	Jefaturas y miembros del Consejo Técnico de la institución que están relacionadas con la formación del personal.	7
Académicos	Académicos de trayectoria, con experiencia en Seguridad Pública, reforma policial, policía comunitaria y diseño curricular	3
Operadores del sector justicia	Profesionales de trayectoria, con conocimientos en Derechos Humanos y conocedores del trabajo de la ANSP y la PNC.	2
Total de entrevistas		15

1.1.1 Las guías de entrevista

El instrumento de recolección de la información utilizado fue una guía de entrevista semi-estructurada, diseñada con dos finalidades. Por un lado, la de recopilar información de diferentes perspectivas sobre el proceso de formación continua y los cursos de ascenso de los oficiales del nivel ejecutivo y superior; y, por el otro, como insumo para la construcción de áreas de investigación y preguntas para la encuesta. Las guías de entrevista fueron diseñadas y organizadas en tres grandes ejes temáticos, cuyas preguntas variaban de acuerdo al entrevistado: formación policial (continua y cursos de ascenso), el perfil del policía de los Niveles Ejecutivo y Superior y condiciones institucionales y aspectos relativos al funcionamiento operativo policial (ver *anexo 2*).

En el apartado de *Formación policial* se consultó sobre el proceso de formación de los cursos de ascenso y de la formación continua, así como sugerencias para los planes de estudios. También se indagó sobre los contenidos y estrategias para la prevención de la mala conducta y corrupción policial. Un segundo bloque de preguntas estuvo dirigido a obtener información sobre los perfiles deseables de las categorías del Nivel Ejecutivo y Superior, mientras que en el apartado *Condiciones institucionales y funcionamiento operativo policial de los Niveles Ejecutivo y Superior*, se indagó sobre las condiciones institucionales bajo las cuales trabaja el personal policial, así como los factores internos (ANSP y PNC) y externos que podrían estar afectando la eficacia de la labor policial y las dificultades en cuanto a la ejecución de estrategias de intervención policial.

1.1.2 El procesamiento y análisis de las entrevistas

La organización y el procesamiento de la información obtenida de las entrevistas, fue realizada en dos etapas. En la primera, teniendo como base para la organización el modelo de análisis de contenido, se elaboró una matriz, con la finalidad 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. En una segunda etapa, las respuestas de las y los entrevistados fueron condensadas de acuerdo a las categorías. Ambas fases permitieron lograr precisión y rigurosidad, ya que la información seleccionada respondía a las categorías de análisis y estas a los objetivos del estudio. Luego, estas categorías se integrarían con otras abordadas en la encuesta que se realizó.

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

Formación policial: cursos de ascenso y formación continua

Se refiere al enfoque metodológico utilizado para la formación de personal policial de los niveles Ejecutivo y Superior; al plan de estudios para los cursos de ascenso de las distintas categorías de estos niveles y a la formación continua, que incluye tanto cursos de actualización como especialización que son impartidos por la ANSP y la PNC. En esta categoría se recogen sugerencias de mejora de dichos elementos, en función de que la formación policial sea profesional y de calidad.

Competencias profesionales

Está referida a la propuesta de competencias profesionales a ser tomadas en cuenta para el diseño de los perfiles policiales de los niveles Ejecutivo y Superior, concebida desde un enfoque integral, en el que se contemplan facetas que incluye el nivel educativo, los conocimientos requeridos, las aptitudes y habilidades técnicas, las habilidades operativas policiales, las actitudes hacia situaciones específicas propias de la naturaleza del trabajo policial; así como las habilidades sociales y cualidades personales requeridas para ambos niveles.

Condiciones institucionales

Involucra consideraciones sobre las condiciones institucionales que ofrece la PNC para el desempeño de la labor policial, análisis y recomendaciones de mejora en torno a la situación laboral de los miembros de la PNC, y sobre los factores del diseño institucional de la PNC, funcionamiento interno y externo del contexto de la institucionalidad pública del país, que podrían limitar la eficaz aplicación de las herramientas ofrecidas en los procesos de formación impartidos por la ANSP.

Profesionalización policial

Está referido al proceso de desarrollo profesional establecido en las normativas institucionales, e incluye el enfoque y valoración de los cursos de ascenso y de la formación continua, los criterios de asignación de puestos y la valoración que se le otorga a herramientas como el baremo de méritos y las evaluaciones de desempeño del personal policial, en los procesos de promoción y asignación de roles de mayor responsabilidad.

Funcionamiento operativo policial

Comprende el análisis de la situación operativa interna, así como propuestas de mejora al funcionamiento y operatividad policial. Se incluyen las valoraciones acerca de la conducta policial y mecanismos de supervisión; además de opiniones sobre el modelo policial y la situación delincriminal del país.

1.2 La Encuesta Evaluación Anual de la PNC

La encuesta *Evaluación anual de la PNC 2011*, fue aplicada los días 13, 14, 15 y 28 de agosto de 2012 y realizada con el propósito de conocer las percepciones y valoraciones de los miembros del nivel ejecutivo y superior acerca de la formación policial, la profesionalización y las políticas institucionales, a fin de recoger insumos para mejorar la propuesta de cursos de ascenso y formación continua del personal policial en estos niveles.

1.2.1 Selección y diseño de la muestra

El procedimiento de muestreo se diseñó de forma tal que la muestra resultante reflejase lo más fielmente posible la totalidad de miembros activos del nivel ejecutivo y superior de la Policía Nacional Civil (PNC), tomando como base los datos de la plantilla policial.

Para definir la muestra a entrevistar fue necesario realizar una depuración de la nómina del personal que se encontraba activo al momento del trabajo de campo, para lo cual se procedió con la ayuda del equipo de enlace PNC-ANSP a identificar a aquellos miembros que se encontraban inactivos (en vacaciones, incapacitados, suspendidos, etc.) o en comisiones de servicio. Luego de la actualización de la plantilla policial en estos niveles, se definió que el total de miembros activos en la corporación era de 528 oficiales, de los cuales 471 son hombres y 57 son mujeres; y 475 pertenecen al nivel ejecutivo y 53 al nivel superior, como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 1.2
Distribución de elementos del nivel ejecutivo y superior según género
(Según plantilla policial)

Categoría	Plantilla policial	Hombres	Mujeres
Comisionado	49	42	7
Subcomisionado	4	3	1
Subtotal superior	53	45	8
Inspector Jefe	77	68	9
Inspector	222	201	21
Subinspector	176	157	19
Subtotal ejecutivo	475	426	49
Total	528	471	57

Una vez establecido este número, se procedió a diseñar la muestra definitiva, tomando como base el criterio previamente establecido por la ANSP de cubrir la totalidad de los miembros del nivel superior y el 25 por ciento del nivel ejecutivo. Para efectos de contar con un margen adicional de encuestas, se definió en el diseño de la muestra que sería cubierto el 30 por ciento de los miembros activos del nivel ejecutivo a la fecha de la realización del estudio. La selección de los oficiales en el caso del nivel ejecutivo fue totalmente aleatoria, mientras que en el nivel superior fue tomada en cuenta la totalidad de la plantilla.

Para obtener la muestra en las categorías de Inspector Jefe, Inspector y Subinspector fue necesario conocer cuánta población había en cada una de ellas y su distribución por género, a fin de obtener la cantidad de entrevistas a aplicar. De esta forma, el 10.3 por ciento de encuestas deberían ir dirigidas al sexo femenino y el 89.7 por ciento, al sexo masculino. La muestra obtenida según estos porcentajes se presenta a continuación.

Tabla 1.3
Distribución de elementos del nivel ejecutivo, según género

Categoría	Hombres		Mujeres		Total	
	%	Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestados
Inspector Jefe	88.3	21	11.7	2	100.0	23
Inspector	90.5	60	9.5	7	100.0	67
Subinspector	89.2	48	10.8	5	100.0	53
Total		129		14		143

Posteriormente, se procedió a seleccionar al personal a encuestar en el nivel ejecutivo, para lo cual se usó el método aleatorio simple, en el que se enlistó y asignó un número a todos los oficiales en cada una de las categorías según género. Luego se definió un intervalo, el cual es el resultado de dividir la población total de hombres y mujeres entre la cantidad de entrevistas a realizar en cada categoría. Después, se procedió a obtener un número aleatorio comprendido entre 1 y el número del intervalo previamente definido; esto con el fin de obtener el primer número de la muestra en cada categoría. Para obtener los restantes números de la muestra a seleccionar, se sumó el intervalo al primer número aleatorio obtenido y así, sucesivamente, hasta obtener la muestra completa para cada categoría.

Para el caso, en la categoría de Inspector Jefe, se contó con un total de 68 personas del sexo masculino; para efectos de la muestra sólo se necesitaba seleccionar a 21 de ellos, por lo que se procedió a dividir 68 (total de Inspectores Jefes) entre 21 (número de entrevistas a realizar); esto dio un intervalo de 3. Para seleccionar a la primera persona seleccionada en esa categoría, se obtuvo un número aleatorio entre 1 y 3, el cual fue el número 2. Esto significó que la primera persona seleccionada en esta categoría fue la número dos de la lista, luego se sumó el intervalo definido (3) al número aleatorio obtenido (2) para saber cuál sería la siguiente persona seleccionada, esto dio como resultado que la persona número 5 en la lista fuera seleccionada para participar. Este procedimiento se repitió cuantas veces fue necesario para elegir a las 21 personas en la categoría de inspector Jefe.

Con ello se garantizó la aleatoriedad y la dispersión en la elección de la muestra, lo que a su vez aseguró la representatividad poblacional del estudio, evitando todo sesgo de seleccionar bajo criterios personales a los oficiales que responderían la encuesta.

La convocatoria para las jornadas de aplicación de la encuesta fue realizada por las autoridades de la PNC y en la planificación logística se contó con el apoyo de miembros de la PNC y de la ANSP. Para facilitar la asistencia de los oficiales seleccionados, se organizaron diversos grupos según regiones. Debido a que en las jornadas planificadas del 13 al 15 de agosto se registró la inasistencia de 54 elementos contemplados en la muestra, se reprogramó una nueva fecha de aplicación el 28 de agosto. El espaciamiento entre las fechas de aplicación del cuestionario se debió a que un grupo de 10 oficiales se encontrarían de regreso en el país hasta esa fecha. La aplicación del total de cuestionarios se desarrolló en nueve jornadas de trabajo.

El instrumento se diseñó con un formato que permitiera facilitar su auto aplicación, garantizar el anonimato de los participantes y la posterior lectura óptica de los resultados. Esto permitió, además, garantizar una mayor libertad de los entrevistados para expresar sus opiniones.

1.2.2 El cuestionario

La estructura de la encuesta comprende nueve grandes apartados. El primer bloque es el de *datos generales*, en el que se recopiló información como el sexo, la edad, el nivel académico, la categoría a la que pertenecen, su tiempo de servicio en la corporación policial, traslados de área, división o delegación en los últimos dos años y promedio de horas trabajadas en el último año. El segundo bloque abordó temáticas relativas a los *cursos de ascenso*, como la duración del último curso, los contenidos desarrollados y las prácticas policiales; también se exploró valoraciones generales acerca de la utilidad de los mismos y sugerencias de mejora.

El tercer apartado denominado *actualización y especialización* estuvo dedicado a explorar aspectos de los procesos de formación continua impartidos por la ANSP (actualización y especialización), para lo cual se indagaron opiniones sobre los contenidos y énfasis temáticos que han tenido los cursos de especialización y actualización. Se exploró además en torno a la participación en otros cursos en el país y a nivel internacional. El cuarto segmento, estuvo dirigido a recabar información sobre los procesos de *profesionalización*, en el que se consultó sobre los factores a los que se le otorga mayor peso en el baremo de meritos profesionales y sobre la evaluación de desempeño de superiores y del departamento de recursos humanos. Así mismo, se incluyó una escala para medir la influencia de diferentes aspectos en la asignación de puestos (jefaturas, mayor o menor responsabilidad), así como preguntas dirigidas a conocer los niveles de motivación y satisfacción laboral de los encuestados.

En una quinta sección se consultó sobre *perfiles y competencias profesionales* deseables entre los oficiales del nivel ejecutivo y superior. Se incorporó además una batería de preguntas orientadas a conocer el

nivel de importancia que le dan a ciertos conocimientos en la formación continua de sus respectivos niveles, como la administración y gestión de recursos, el dominio de idiomas, el uso de las tecnologías de información y comunicación y los conocimientos sobre protocolos diplomáticos, entre otros. En último lugar, se les presentó una serie de características y atributos, ante las cuales deberían elegir aquellas que se consideran imprescindibles para cada nivel.

El sexto apartado abordó el tema de *políticas institucionales* y estuvo orientado a conocer la implementación del Plan Estratégico Institucional, la Política de Policía Comunitaria y la Política de Género. Asimismo, fue incorporada una batería de preguntas sobre el modelo policial y la disciplina. El séptimo bloque incluyó aspectos sobre las condiciones institucionales de la corporación policial como la atención en salud, salarios, incentivos e infraestructura, entre otros. Además, se preguntó sobre los factores que podrían afectar el desempeño policial como la falta de recursos, estilo de mando y decisiones políticas coyunturales, entre otras. En la octava sección, se retomaron *opiniones acerca de la situación delincinencial* en el país y la actuación policial ante la misma.

Finalmente en el noveno bloque, *conducta policial y mecanismos de supervisión* se consultó sobre la frecuencia con que habían observado ciertas conductas en el personal policial, que constituyen faltas según la normativa disciplinaria. En el anexo 3 se encuentra una muestra del cuestionario utilizado.

1.2.3 El procesamiento y análisis de los datos

El procesamiento inicial se realizó a través de un lector óptico, que permitió reducir los tiempos de procesamiento; posteriormente esta información fue convertida a una base del Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés). El análisis posterior de la información cuantitativa se realizó bajo este paquete, e incluyó el uso de pruebas estadísticas bivariadas, que permitieran establecer relaciones o diferencias significativas entre las variables, cuando los ejes analíticos lo requerían. Las consultas con el SPSS se realizaron de acuerdo a los ejes temáticos de la investigación. Dado que el cuestionario no contiene ningún código de identificación de los participantes, la base de datos y toda la información generada, garantizó el absoluto anonimato de los entrevistados.

Toda la información recopilada a través de las entrevistas y la encuesta permitieron generar una propuesta de elementos curriculares para los cursos de ascenso y la formación continua de los niveles ejecutivo y superior. Durante la elaboración de este insumo, se contó con la asesoría de dos pedagogos con experiencia en diseño curricular.

1.3 Características generales de la muestra

La muestra de encuestas válidas fue de 197 elementos. El margen de error estimado para la muestra del nivel ejecutivo es de más o menos 1.1 por ciento. La distribución final de la muestra, según el nivel jerárquico y género puede observarse en la siguiente tabla. El 11.7 por ciento de la muestra son mujeres y el restante 88.3 por ciento hombres. En cuanto al nivel jerárquico, el 77.7 por ciento correspondió a personal del nivel ejecutivo y el restante 22.3 por ciento a miembros del nivel superior.

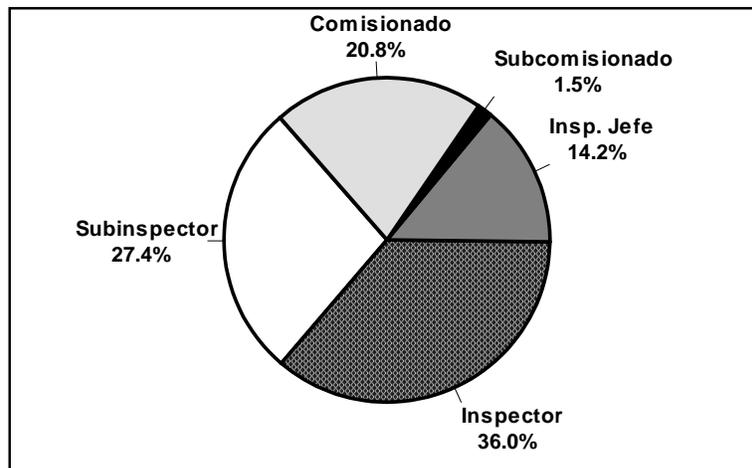
Tabla 1.4
Muestra según sexo y nivel jerárquico

Categoría	Masculino		Femenino		Total	
Superior	37		7		44	22.3%
Ejecutivo	137		16		153	77.7%
Total	174	88.3%	23	11.7%	197	100.0

La predominancia masculina es notoria en ambos niveles, aunque sigue siendo mayor en el caso del nivel ejecutivo. El 89.5 por ciento de la muestra entrevistada de este nivel fueron hombres, frente a sólo un 10.5 por ciento mujeres. Esta distribución es un reflejo cercano de la histórica configuración de género al interior de la PNC, en este y otros niveles jerárquicos, en la que han dominado fundamentalmente los hombres.

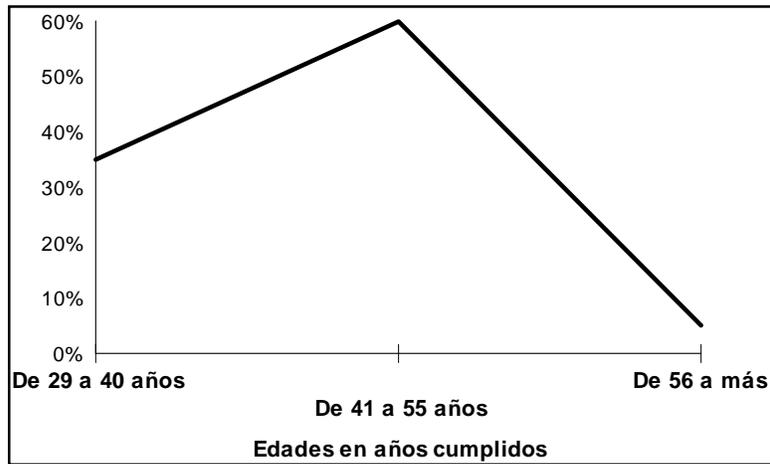
La siguiente gráfica ilustra la distribución final de la muestra, según la categoría jerárquica del entrevistado y entrevistada. Del total de personal policial encuestado, el 36.0 por ciento es inspector, el 27.4 por ciento tiene el rango de subinspector; le sigue el 20.8 por ciento de comisionados; el 14.2 por ciento son inspectores en jefes, mientras que el 1.5 por ciento tiene la categoría de subcomisionado o subcomisionada.

Gráfica 1.1
Nivel jerárquico del entrevistado
(En porcentajes)



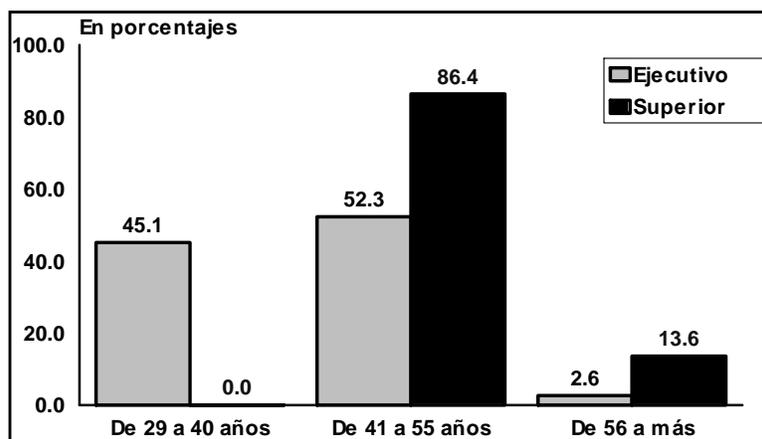
En cuanto a la edad en general, el 35 por ciento de los entrevistados tiene entre 29 y 40 años, el 59.9 por ciento se ubica en el rango de los 41 a 55 años y el restante 5.1 por ciento tiene 56 años a más.

Gráfica 1.2
Rangos de edad de la muestra
(En porcentajes)



Al hacer una distribución de los grupos de edad, se registran importantes diferencias entre los niveles jerárquicos. Entre la muestra del nivel ejecutivo, el 41.5 por ciento del nivel ejecutivo se ubica en el rango de los 29 a 40 años, el 52.3 por ciento corresponde a personas entre los 41 a 55 años, mientras sólo el 2.6 de esta categoría tiene más de 56 años. Entre el grupo del nivel superior, el 86.4 por ciento pertenece a personas entre los 41 a 55 años, mientras que el restante 13.6 por ciento tiene una edad de 56 años ó más.

Gráfica 1.3
Grupos de edad según nivel jerárquico
(En porcentajes)



La disparidad entre los grupos de edad entre ambos niveles es clara. La edad promedio entre el nivel superior es de 49.5 años, mientras que en el caso de la muestra del nivel ejecutivo es de 41.3 años,

inferencias que tienen peso estadístico. Una desagregación de las edades promedio entre las distintas categorías policiales indica que en el nivel ejecutivo, la edad promedio entre el grupo de subinspectores entrevistados es de 35.7 años, el promedio de edad para el grupo de inspectores de 43.7 años y para el de inspectores jefes es de 46 años. Entre el nivel superior, para la categoría de subcomisionado la edad promedio fue de 52.7 años y para la muestra de comisionados de 49.3 años.

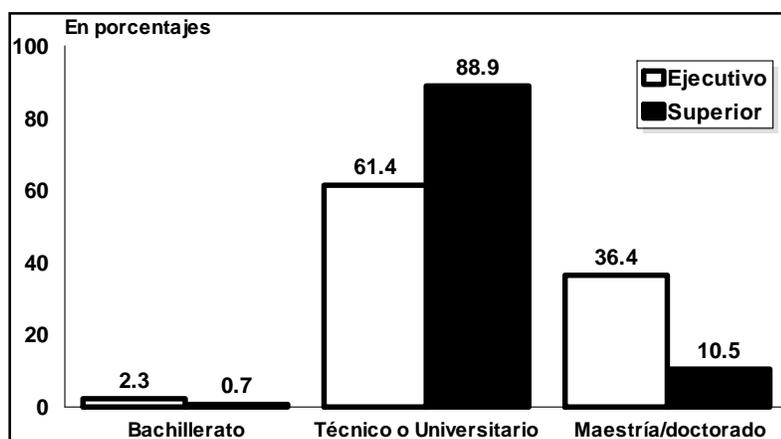
Tabla 1.5
Edad promedio por categorías y niveles jerárquicos

Categoría	Promedio edad	NIVEL	Promedio edad
Subinspector	35.7	Ejecutivo	41.3
Inspector	43.7		
Inspector Jefe	46.0		
Subcomisionado	52.7	Superior	49.5
Comisionado	49.3		

En cuanto al nivel educativo, el 1.0 por ciento de la muestra ha realizado estudios de bachillerato; el 82.7 por ciento cuenta con estudios universitarios finalizados o incompletos y el 16.2 por ciento ha realizado estudios de maestría o doctorado.

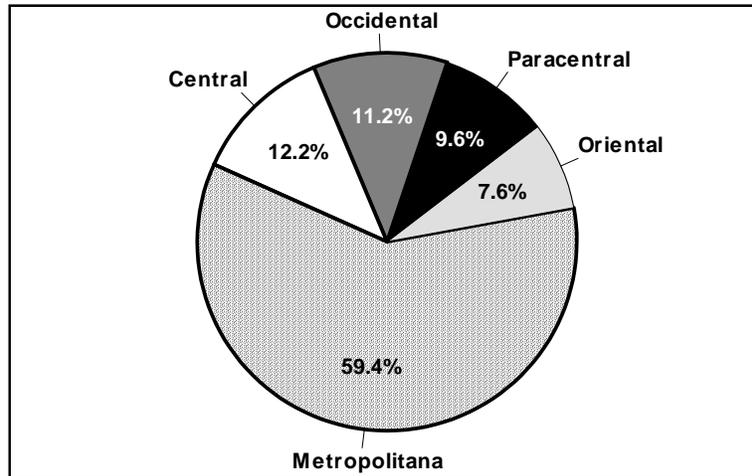
Al analizar el nivel educativo, según nivel jerárquico, el 2.3 por ciento del nivel ejecutivo tiene estudios de bachillerato, el 61.4 por ciento ha realizado algún estudio técnico o grado universitario, en tanto el 36.4 por ciento de este grupo cuenta con estudios de postgrado. En el nivel superior, el 0.7 por ciento con estudios de bachillerato, el 88.9 por ciento tiene algún grado técnico o universitario, mientras que el 10.5 por ciento ha realizado estudios de maestría o doctorado.

Gráfica 1.4
Nivel educativo según nivel jerárquico
(En porcentajes)



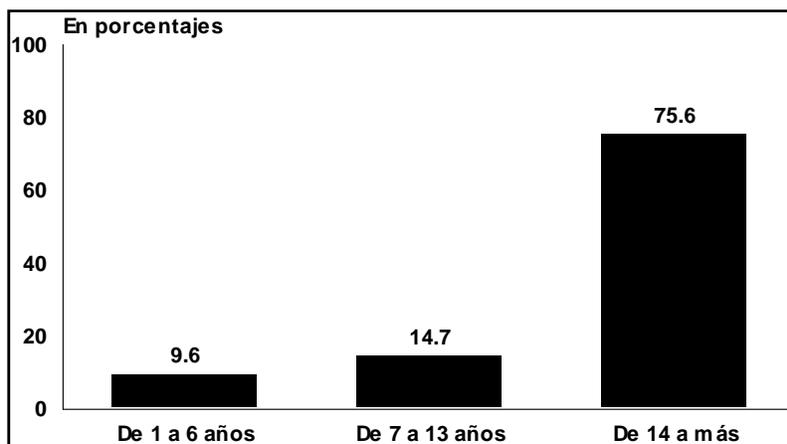
Por otro lado, el 59.4 por ciento de los entrevistados y entrevistadas proviene de la región Metropolitana, le sigue el 12.2 por ciento que está asignado a la región central y el 11.2 por ciento que pertenece a la región occidental. El 9.6 por ciento procede de la región paracentral y el 7.6 por ciento de la región oriental del país.

Gráfica 1.5
Procedencia de la muestra según región
(En porcentajes)



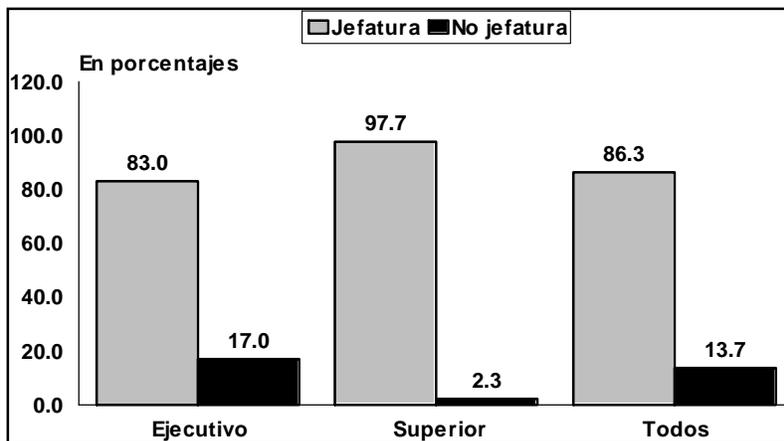
En lo que respecta a la antigüedad, el promedio de años de servicio de la muestra es de 15 años, en la que el miembro de mayor antigüedad tiene 20 años de servicio y el de más reciente ingreso tiene dos años. El grupo con mayor nivel de antigüedad es el del nivel superior que tiene en promedio 18 años y 2 meses de pertenecer a la PNC, mientras que entre el grupo del nivel ejecutivo, el tiempo promedio de servicio es de 14 años y 2 meses. La gráfica siguiente ilustra la distribución de la muestra por porcentajes, según rangos de tiempo de servicio.

Gráfica 1.6
Tiempo de servicio en la PNC
(En porcentajes)



Por otra parte, el 86.3 por ciento de las y las oficiales consultados expresó tener un cargo de jefatura, en contraposición al 13.7 por ciento que dijo no tener ningún puesto de responsabilidad. En cuanto a esto, los datos revelan diferencias según el nivel jerárquico. El grupo del nivel superior reúne una mayor proporción de jefaturas respecto al nivel ejecutivo. Esto es razonable, dado que son los oficiales del nivel superior los que tienen la mayor jerarquía dentro de la corporación policial.

Gráfica 1.7
Rol de jefatura y no jefatura según nivel jerárquico
(En porcentajes)



Este breve esbozo permite caracterizar quiénes fueron los profesionales entrevistados en la fase cualitativa y quiénes son los y las oficiales que han formado parte de la muestra de la encuesta realizada.

2. Sobre las funciones asignadas a las categorías del nivel ejecutivo y superior

El Capítulo II de los Acuerdos de Paz estableció “la PNC se organizará de acuerdo a un escalafón jerarquizado, que contará con tres niveles: básico, ejecutivo y superior. El perfil del personal y su régimen general, se adecuarán a los términos del presente Acuerdo” (Naciones Unidas, Acuerdos de Paz, 1992). A continuación, se presenta lo recabado por medio de las entrevistas y la revisión documental en cuanto a las funciones por niveles.

2.1 Sobre las funciones de las categorías del nivel ejecutivo

El nivel Ejecutivo, según la Ley de la Carrera Policial, está compuesto por tres categorías: Subinspector, inspector e inspector jefe. Para efectos del presente estudio se indagó sobre las funciones del puesto operativo, de quienes conforman la plantilla policial en este nivel. Algunos de los referentes consultados vertieron una serie de opiniones en torno a los roles que en la práctica se les asigna al nivel ejecutivo:

[...] la ley de la carrera policial dice claramente que el nivel básico va a operativizar todo el servicio policial, el nivel ejecutivo los va a supervisar, el nivel superior administrar y supervisar (Funcionario PNC 3).

[...] en ningún momento en nuestros años de existencia se ha logrado diferenciar con exactitud lo que cada quien tiene que hacer y muchas veces queda a voluntad de los jefes la asignación de las misiones (Funcionario PNC 4).

Tal como se encuentra establecido en la Ley de la Carrera Policial (1996), el nivel ejecutivo tiene la “la supervisión directa e inmediata en la ejecución de los servicios y las funciones de dirección que se le encomienden”¹. Bajo este marco, los puestos de categorías que conforman el nivel ejecutivo en la PNC, tienen como rol central la supervisión del personal del nivel básico, además de servir de enlace con el nivel superior. Con este concepto coinciden la mayoría de funcionarios entrevistados, sin embargo, advierten que a pesar de estar establecidas sus funciones en la Ley, al momento de ejecutar las responsabilidades de cada nivel, hay confusión y procesos desorganizados. Esto ha tenido que ver con la falta de planificación estratégica respecto al proceso mismo de profesionalización que debía desarrollar la PNC desde su surgimiento, que suponía delimitar claramente las funciones y los procesos de asignación de roles y servicios; a lo que se le suma el crecimiento cuantitativo de los elementos policiales.

Debido a que durante sus primeros años la policía funcionó en estos niveles únicamente con las categorías de subinspector y subcomisionado, a quienes no se promovió de acuerdo a los tiempos que establecía la Ley, se generaron retrasos en las convocatorias para el resto de niveles establecidos. A su vez, las convocatorias que se realizaron para las nuevas categorías no estuvieron acompañadas de un proceso de definición de puestos y funciones, e incluso, en algunos casos, ni de un ajuste presupuestario que contemplara el pago de las nuevas plazas que se crearían para ubicar a los oficiales promovidos.

Este tipo de vacíos, según los funcionarios entrevistados, ha facilitado a lo largo de la existencia de la policía la implementación de prácticas desleales plegadas a la voluntad de las jefaturas o de la cúpula policial de turno, para favorecer el ascenso de oficiales, que no siempre han contado con los méritos contemplados en la Ley de la Carrera Policial (1996)². La ausencia de regulación del proceso de ascensos ha sido, a lo largo de la existencia de la PNC, un tema que ha generado recelos entre los grupos de las diversas promociones, inconformidad y desmotivación en todo el personal policial. Todo lo relativo al proceso de ascensos se desarrolla más ampliamente en el capítulo 4 de este estudio.

2.2 Sobre las funciones de las categorías del nivel superior

Conforme a la Ley de la Carrera Policial (1996)³, el objetivo de los puestos de las categorías del nivel superior, es “la dirección, planificación, coordinación y supervisión de las divisiones, unidades y servicios policiales”. Al respecto, los funcionarios entrevistados coinciden en gran medida con lo que establece la ley, a la vez de subrayar que parte de las obligaciones laborales de estos oficiales implica la planificación estratégica institucional, la que permitirá mejorar la supervisión y guía del personal del nivel ejecutivo y básico.

¹ Capítulo segundo, artículo 14, literal b.

² Capítulo primero, artículo 66, literal a, b y c.

³ Capítulo segundo, artículo 14, literal a.

[...] Administración y planificación estratégica, institucional; elaboración de proyectos institucionales.
(Funcionario ANSP 2).

Por otro lado, algunos de los entrevistados señalan que bajo el concepto de policía democrática, las relaciones entre el personal de los diferentes niveles debe ser horizontal; sin embargo, en la práctica dentro de la PNC ha imperado un esquema militar y de mandos jerárquicos, en el que se da una relación de jefe a subalterno, sin cuestionamientos. Al respecto, indican que dicho modelo debe ser sustituido por formas más horizontales de mando y liderazgo.

[...] una de las grandes dificultades es que nosotros, en las instituciones, estamos muy influenciados por los conceptos de la milicia; es decir, que aquí se hace lo que el jefe dice; cuando en los conceptos modernos hay formas horizontales que al final aquí tiene que ver el tema del mando y del liderazgo [...]
(Funcionario PNC 1).

Al consultar sobre las funciones de los comisionados, las y los entrevistados sugieren que en la actualidad deben ocupar cargos de director general y asistentes del mismo, jefaturas de áreas estratégicas, jefes regionales, jefes de subdirecciones, entre otros. No obstante, aseguran que este tipo de escenarios no son usuales dentro de la Policía, ya que dichas posiciones han estado históricamente adjudicadas por libre designación, lo que favorece a que el director general de turno elija libremente al personal que le acompañe, sin que estos necesariamente posean experiencia profesional o categoría jerárquica que les faculte. Los funcionarios entrevistados también reconocen la importancia del tiempo laboral efectivo dentro de la institución, es decir, la antigüedad de los efectivos policiales dentro de la PNC como criterio de selección, tanto para la promoción de ascensos como para la promoción de elementos policiales en puestos de jefaturas de áreas claves e incluso, de subdirecciones y dirección general.

Por otro lado, se indagó sobre la figura del Comisionado General, el cual, después de 20 años de fundación de la Policía Nacional Civil, es una categoría inexistente dentro de la estructura policial y aún en proceso de definición. Al respecto, los funcionarios entrevistados suministraron información valiosa. Una primera sugerencia es que la categoría de Comisionado General debe estar a cargo de la Dirección General de la Policía, jefaturas de subdirecciones y áreas estratégicas; así mismo recomiendan que dichos cargos sean ejercidos por no más de dos años, para luego optar por un proceso de retiro o jubilación, en el que puedan desempeñarse como docentes o asesores en materias de seguridad pública.

Finalmente, al consultar sobre las funciones asignadas al Comisionado General, los conocimientos requeridos y la formación que debería ofrecer el curso de ascenso para esta categoría, los funcionarios expresan desconocer los contenidos para un curso en esta categoría jerárquica, además de dudar sobre la utilidad la misma. Algunos entrevistados aseguran que algunos comisionados desempeñan en la actualidad labores que serían adjudicadas a comisionados generales, razón por la cual no ven necesidad de realizar curso de nivelación para el ascenso. Agregan que la decisión de colocar a alguien en la dirección máxima de la Policía responde a un decreto político, más que al perfil profesional y técnico que posea la persona nombrada.

[...] un ascenso en 20 años, es grave, no sé qué podría contener un curso para Comisionado General, porque cual sería la diferencia entre la función que hacemos y la de un Comisionado General [...] el aspecto formativo no me queda claro, no me cierro a que podamos aprender algo [...] la decisión de poner a alguien de director o subdirector es una decisión más política que técnica. [...] (Funcionario PNC 6).

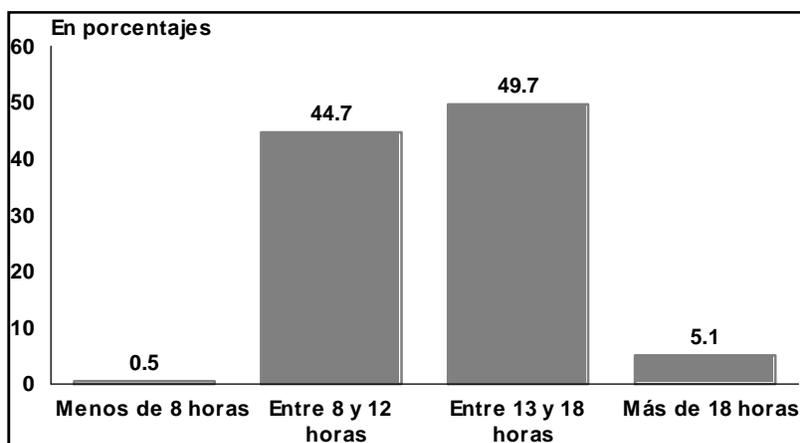
3. Sobre las condiciones laborales e institucionales

3.1 Condiciones laborales

Este apartado presenta los resultados de diversas preguntas incluidas en la encuesta que fue aplicada a la muestra de oficiales sobre la jornada laboral, el nivel de rotación en el puesto, los incrementos salariales, la motivación laboral y el grado de satisfacción en su desempeño. A su vez, se abordan las opiniones sobre los aspectos internos y externos que están incidiendo en el trabajo y desempeño policial.

Respecto a la jornada laboral, al consultar por las horas que ha trabajado regularmente durante el último año, el 49.7 por ciento indicó que labora entre 13 y 18 horas diarias, el 44.7 por ciento entre 8 y 12 horas, el 5.1 por ciento más de 18 horas y el 0.5 por ciento dijo trabajar menos de 8 horas diarias. Estos datos evidencian la sobrecarga laboral que tienen un amplio segmento de los y las oficiales entrevistadas.

Gráfica 3.1
Jornada laboral en el último año
(En porcentajes)



Para efectos de facilitar el análisis estadístico, se procedió a recodificar los rangos de la jornada laboral en dos grupos: los que trabajan entre 8 y 12 horas diarias y los que tienen una jornada mayor de 13 horas al día. Al respecto se encontraron variaciones importantes entre los géneros, la categoría jerárquica y a región donde se encuentra asignado. Los datos muestran que los hombres y los miembros del nivel ejecutivo suelen desarrollar jornadas laborales más largas de trabajo que sobrepasan las 12 horas diarias. En cuanto a la región geográfica, una mayor proporción de entrevistados asignados a la zona Paracentral y Occidental tiene jornadas laborales mayores a las 12 horas, respecto a los de otras regiones. Una variable que no parece marcar diferencia en cuanto al número de horas laborales realizadas diariamente es el tener un rol de jefatura bajo su responsabilidad.

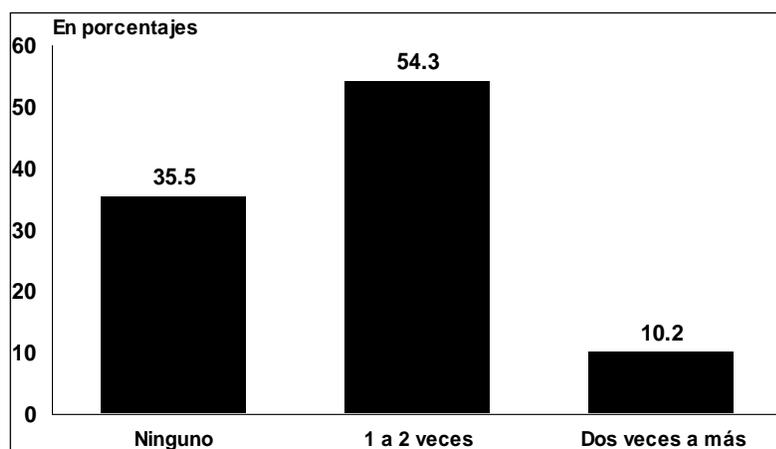
Tabla 3.1
Jornada laboral según variables
(En porcentajes)

Variables	Entre 8 y 12 horas	13 horas a más
TODOS	44.9%	55.1%
Hombres	42.2%	57.8%
Mujeres	65.2%	34.8%
Ejecutivo	40.1%	59.9%
Superior	61.4%	38.6%
Región Occidental	22.7%	77.3%
Región Central	43.5%	56.5%
Región Metropolitana	56.4%	43.6%
Región Paracentral	10.5%	89.5%
Región Oriental	33.3%	66.7%
Jefe	44.5%	55.6%
No jefe	48.1%	51.9%

Es importante señalar que las extenuantes jornadas a las que se ve sometido un importante segmento de oficiales, refleja un grave problema de planificación operativa y de administración del recurso humano que debería ser revisado. Esta sobrecarga laboral afecta los niveles de rendimiento y efectividad, la satisfacción laboral y erosiona paulatinamente la salud física y mental del personal policial.

Otro aspecto que se exploró fue el nivel de rotación de puestos. Para ello se preguntó el número de veces que había sido cambiado de área o unidad, en los últimos dos años. Dado que se ofreció opciones de respuesta que iban desde ninguna vez hasta más de 10 veces, para efectos del análisis se procedió a recodificarlas en rangos de 1 a dos veces y dos veces a más. La gráfica siguiente muestra los niveles de rotación laboral que han experimentado el grupo de oficiales entrevistados.

Gráfica 3.2
Rotación de área o unidad en los últimos dos años
(En porcentajes)

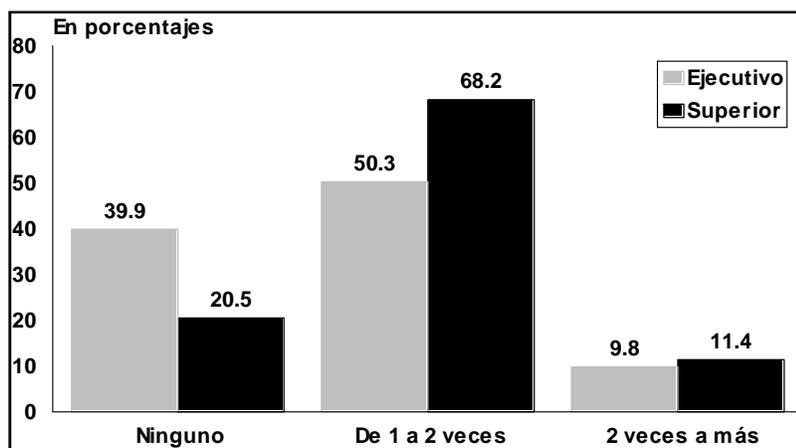


Como puede verse, una tercera parte de los encuestados expresó no haber sufrido ningún cambio de área o unidad; un poco más de la mitad (54.3 por ciento) dijo haber experimentado un cambio una o dos veces, mientras que el 10.2 por ciento asegura que ha sido rotado dos veces o más durante los

últimos dos años. Estos datos revelan que aunque la proporción mayoritaria de entrevistados no ha experimentado una constante rotación en sus puestos, hay una décima parte de los entrevistados que ha sido cambiado de su área de desempeño dos o más veces en los últimos dos años.

El grado de rotación laboral al que están sometidos los oficiales entrevistados no parece estar asociado al género ni a la región donde se encuentra destacado, aunque sí al nivel jerárquico y al desempeño o no de un rol de jefatura. Al comparar la incidencia de la rotación entre el nivel ejecutivo y superior, esta parece ser más frecuente entre los oficiales del nivel superior, tal y como se refleja en la siguiente gráfica.

Gráfica 3.3
Rotación laboral según nivel jerárquico en los últimos dos años
(En porcentajes)

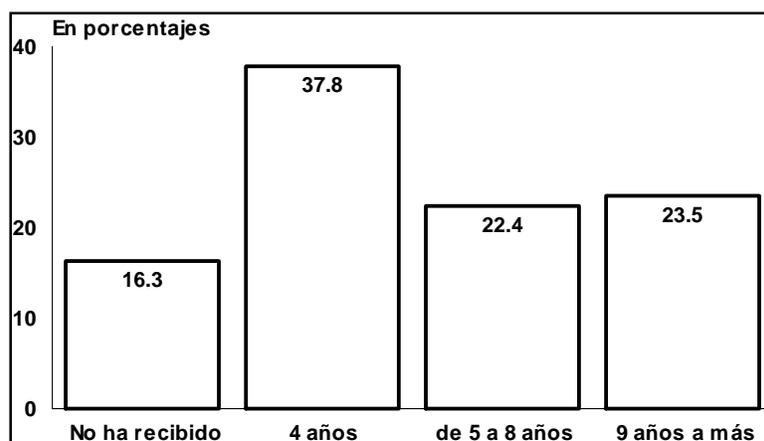


Estos datos parecieran contradictorios, dado que los oficiales de mayor rango suelen tener mayor permanencia en los puestos desempeñados, además de que la gran mayoría de ellos tiene roles de jefaturas. Sin embargo, esta situación podría obedecer al nombramiento de nuevas autoridades que se produjo hace menos de un año, que a su vez conllevó cambios en importantes jefaturas del nivel superior. El estudio también encontró que los que ocupan un puesto de jefatura han experimentado con mayor frecuencia cambio de área o unidad de trabajo en los últimos dos años, respecto a los que no desempeñan un rol de jefe.

En resumen, aunque no hay elevados niveles de rotación de personal entre un amplio segmento de los entrevistados, el enfoque profesional y de orientación comunitaria adoptado por la PNC debe asegurar que estos sean relativamente bajos, especialmente entre el personal de estos niveles. Esto permitirá una mayor apropiación de los roles, estabilidad laboral y continuidad en la implementación de los planes operativos y estratégicos.

Otro importante indicador de las condiciones laborales bajo las cuales está funcionando la PNC es lo relativo a la situación salarial, aspecto que debe estar acorde con los procesos de profesionalización del personal. La ley de la Carrera Policial establece que los aumentos del personal serán aplicados cada 4 años. Al respecto, y partiendo de la importancia de este tema en la motivación del personal, se preguntó a la muestra entrevistada cuántos años habían pasado antes de su último incremento salarial. La encuesta revela que el 37.8 por ciento recibió su último incremento hace 4 años, el 22.4 por ciento dijo que pasaron entre 5 a 8 años, un 23.5 expresó que han transcurrido 9 años o más y el 16.3 por ciento declaró no haber recibido aumento salarial nunca.

Gráfica 3.4
Tiempo transcurrido desde su último aumento salarial
(En porcentajes)



Lo primero que llama la atención es que cerca de la mitad de los entrevistados recibió su último aumento salarial hace cinco años o más, e incluso un grupo cercano al 20 por ciento nunca ha recibido incremento, situación que cobra mayor gravedad en el caso de oficiales de policía, dados los riesgos inherentes a su profesión y las responsabilidades que se les asignan.

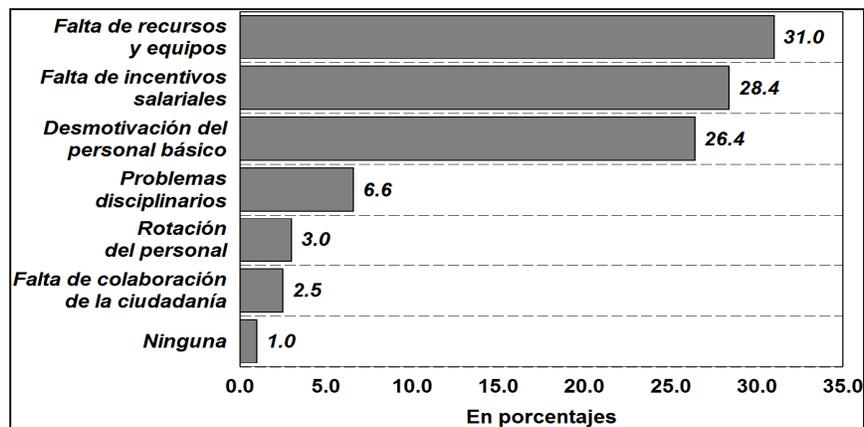
El tiempo transcurrido para recibir un aumento salarial no parece estar asociado a la categoría jerárquica, el género del entrevistado, su grado académico o el desempeño de un cargo de jefatura. Sin embargo, una variable que parece estar asociada es el tiempo de servicio. La tabla siguiente muestra que un poco más de la mitad de los oficiales que tiene entre 1 y 6 años de servicio no han recibido aumento salarial, lo que se justifica en cierta medida para el grupo con tiempo menor a los 4 años, no así para el resto. No obstante, paradójicamente también se encontró que el 54.3 por ciento de los oficiales con 14 años o más de servicio en la PNC recibió su último incremento salarial hace 5 años o más, situación que es contraproducente para la motivación del personal y contraria a la lógica de la carrera policial. En general, la tendencia dominante es que a medida aumentan los años de servicio, crece la proporción de los que recibieron su último aumento hace 5 años o más.

Tabla 3.2
Tiempo transcurrido para el último aumento salarial según tiempo de servicio

Años de servicio	No ha recibido	4 años	5 a más	Total
1-6 años	54.2%	29.2%	16.7%	100.0%
7-13 años	12.5%	56.3%	31.3%	100.0%
14 a más	10.7%	35.0%	54.3%	100.0%

Además de indagar sobre estas condiciones laborales, la encuesta buscó conocer los obstáculos y dificultades que enfrentan los oficiales en el desempeño de sus funciones de dirección. Al respecto, se le pidió a los entrevistados que identificaran, de una lista de aspectos, la principal dificultad que enfrentan. Los datos indican que la principal limitación es la falta de recursos y equipos apropiados, señalada por el 31 por ciento; le siguen la falta de incentivos salariales (28.4 por ciento) y la desmotivación del personal básico (26.4 por ciento). Otros aspectos señalados que afectan su trabajo de dirección son, en menor proporción, los problemas disciplinarios del personal policial, la rotación del personal y la falta de colaboración ciudadana con la policía.

Gráfica 3.5
Principales dificultades que afectan el trabajo de dirección
(En porcentajes)



Las dificultades señaladas con mayor énfasis no son situaciones nuevas, sino aspectos que han afectado la labor policial a lo largo del tiempo. La falta de recursos y equipos para operar como vehículos, equipo informático, radios de comunicación e infraestructura en malas condiciones han sido limitantes que han estado presentes a largo de la existencia de la policía, las cuales se han agravado con el crecimiento de la plantilla policial y la ausencia de una planeación estratégica del Estado que a lo largo de los años no previó las crecientes necesidades del cuerpo policial.

La falta de incentivos salariales, tal y como ha sido mencionado con anterioridad, ha sido un factor de desmotivación del trabajo policial, que en este caso no solo está referida a la ausencia de un escalafón salarial que remunere diferencialmente a los oficiales según el perfil, puesto y nivel de responsabilidad, sino a un problema estructural de la policía de bajas remuneraciones y arbitrariedades en la aplicación de aumentos a su salarios base. Las limitaciones de recursos materiales y financieros están asociadas a deficiencias en los procesos de planificación estratégica y operativa y a dificultades financieras. Aunado a ello, por lo general, la aprobación de las asignaciones y refuerzos presupuestarios han estado supeditados a las voluntades políticas de turno.

Al respecto y con el fin de conocer de manera más precisa algunas de las condiciones laborales bajo las cuales laboran en la PNC, se planteó una serie de ítems sobre aspectos como la atención médica, los incentivos salariales y la infraestructura, a los que el entrevistado o entrevistada debía darle una calificación en una escala que va de muy bueno hasta muy malo. El siguiente cuadro muestra las preguntas realizadas y los resultados obtenidos en cada una de ellas. Los aspectos evaluados se han ordenado, según la proporción más alta en la calificación de “Muy bueno”.

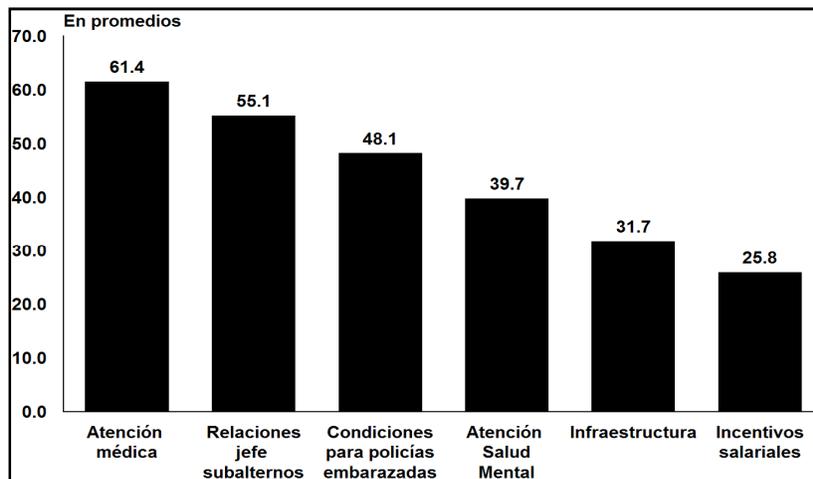
Tabla 3.3
Valoración de condiciones laborales

¿Cómo califica usted el estado de las siguientes condiciones que ofrece la PNC?	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
124. Atención médica	14.2%	37.1%	33.0%	11.7%	4.1%
126. Relaciones interpersonales jefe-subalternos	8.6%	32.0%	36.0%	17.8%	5.6%
129. Condiciones que faciliten el trabajo de las mujeres policías durante el embarazo	8.6%	26.4%	26.9%	24.9%	13.2%
125. Asistencia en salud mental	5.1%	14.7%	32.0%	30.5%	17.8%
128. Infraestructura policial para el adecuado desempeño de las funciones policiales	4.6%	11.7%	19.8%	34.0%	29.9%
127. Incentivos salariales	2.0%	9.1%	17.3%	33.0%	38.6%

Lo primero que puede apreciarse es que todos los aspectos por los que se consultó alcanzan bajas proporciones en la calificación máxima de Muy bueno. Al sumar las opciones bueno y muy bueno, el único aspecto que logra reunir alrededor de la mitad de las opiniones favorables es la atención médica. En una relativa buena valoración también se ubican las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos, señalada como buena o muy buena por el 40.6 por ciento de los consultados. Tomando en consideración que cerca del 80 por ciento de los consultados tienen una jefatura, este aspecto podría estarse sobre ponderando en relación a lo que sucede en la práctica, especialmente con el nivel básico. Aunque también cabe la posibilidad que entre los oficiales y sus jefaturas inmediatas superiores existan mejores relaciones interpersonales, que las que existen entre éstos y el nivel básico. Le siguen, las condiciones que ofrece la PNC para que las mujeres policías laboren durante sus embarazos, evaluada favorablemente solo por el 35 por ciento de la muestra. Este es uno de los aspectos que se está buscando mejorar con la política de género. Sin embargo, ofrecer mejores condiciones laborales a las mujeres policías durante su embarazo supone no solo adecuar ciertas condiciones físicas, sino desarrollar procesos de sensibilización orientados a cambiar las actitudes.

De todos los aspectos por los que se consultó, los que logran las puntuaciones más desfavorables son la asistencia a la salud mental, la infraestructura policial y los incentivos salariales. Este último, es calificado como malo y muy malo por 7 de cada 10 entrevistados. Estos resultados son consistentes con los principales obstáculos en el trabajo de dirección, señalados con anterioridad. Para facilitar el análisis de estos datos y su contraste estadístico, la batería de ítems se convirtió en una escala de 0 a 100, en el los puntajes cercanos a 100 representan la valoración más favorable y los cercanos a 0 los puntajes más desfavorables. La siguiente gráfica ilustra los promedios otorgados a cada aspecto.

Gráfica 3.6
Calificación de algunas condiciones laborales de la PNC
(Promedios en escala de 0 a 100)



El contraste entre las medias de cada aspecto evaluado según el género no muestra variaciones entre los grupos, a excepción de la asistencia en salud mental que es valorado más favorablemente por los hombres. La comparación de estos datos según las categorías jerárquicas tampoco evidencia diferencias estadísticas de peso, aunque el nivel superior valora más favorablemente las condiciones de infraestructura, la asistencia en salud mental y los salarios. Estos resultados ofrecen insumos para atender aquellas condiciones laborales que parecen estar afectando más el desempeño laboral y la motivación del personal policial.

El estudio también consultó sobre una serie de factores que podrían estar incidiendo negativamente en el trabajo policial, entre los que se incluyó algunos de orden externo. Para ello, nuevamente se construyó una batería de preguntas ante las cuales los entrevistados debían señalar qué tanto les afectaba cada uno de esos aspectos en su desempeño laboral. El siguiente cuadro presenta los resultados de esta serie de preguntas.

Tabla 3.4
Aspectos externos que afectan el trabajo policial
(En porcentajes)

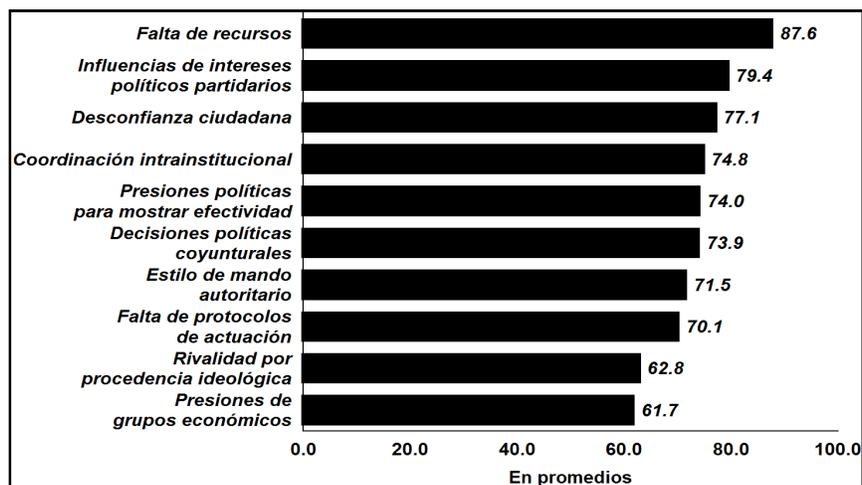
Para cada uno de los siguientes factores, marque si le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial.	Mucho	Algo	Poco	Nada
132. Desconfianza de la población hacia la policía	49.2	37.1	10.2	3.6
133. Falta de medios y recursos para el adecuado desempeño de las funciones policiales	67.5	28.9	3.0	0.5
134. El estilo de mando autoritario y poco democrático de las jefaturas	46.2	30.5	15.7	7.6
135. Influencia de intereses político-partidarios en la toma de decisiones	61.9	20.8	11.2	6.1
136. Rivalidad y competencia entre elementos provenientes de la guerrilla y de la Fuerza Armada	44.2	16.8	22.8	16.2

137. Decisiones políticas coyunturales del gobierno o del MJSP en materia de seguridad pública	48.2	32.0	13.7	6.1
138. Las presiones políticas para mostrar mayor efectividad	45.7	36.5	12.7	5.1
139. La ausencia de coordinación intrainstitucional	46.2	35.5	15.7	2.5
140. Las presiones de grupos de poder económico local en la toma de decisiones	37.1	24.9	24.9	13.2
141. Falta de definición de protocolos de actuación	43.7	31.5	17.3	7.6

Una mirada general a estos datos muestra que en opinión de los oficiales, las situaciones que están afectando más su trabajo son la falta de medios y recursos para el adecuado desempeño de sus funciones, la influencia de intereses político partidarios en la toma de decisiones dentro de la policía, la desconfianza ciudadana hacia el trabajo policial y las decisiones políticas coyunturales en materia de seguridad. Nuevamente, aunque no es sorprendente que algunos de estos factores sean señalados como los más importantes obstáculos que enfrenta la PNC, pues han estado afectando el desarrollo mismo de la policía desde su creación, es grave que a dos décadas de su existencia, persistan algunos de ellos como por ejemplo, que la PNC aún no esté exenta de la influencia de los sectores políticos de turno. El problema de los recursos aparece señalado de manera reiterada en diferentes apartados de la encuesta, dado el peso que tiene en todos los ámbitos de la labor policial.

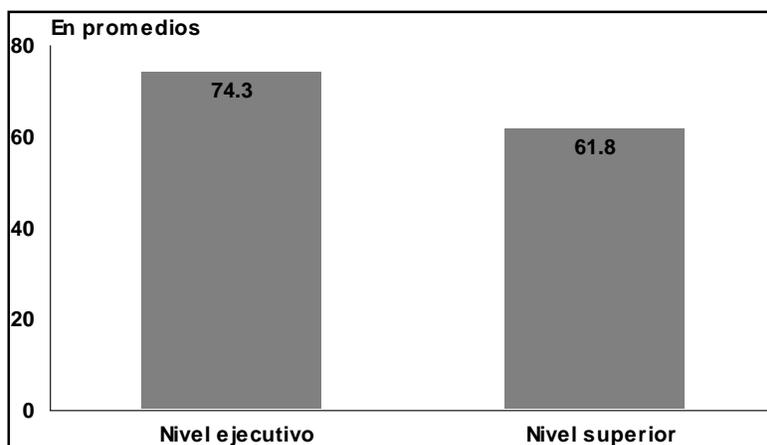
En cuanto a la desconfianza ciudadana, esta parece haber experimentado un decrecimiento progresivo en las últimas décadas (IUDOP, encuestas de diversos años), a medida la PNC se fue convirtiendo en un cuerpo policial autoritario y alejado de la comunidad. La recuperación de la confianza ciudadana solo será posible cuando la policía se posicione ante la población con una entidad más efectiva, transparente, respetuosa de los ciudadanos y cercana a la comunidad. La gráfica siguiente consolida las opiniones de este grupo de preguntas, convertidas a una escala de 0 a 100, de manera que los puntajes cercanos a 100 indican que este factor está afectando mucho su desempeño laboral, mientras que los puntajes cercanos al 0 estarían significando que este aspecto no afecta en nada el desempeño de los oficiales encuestados. Bajo esta lógica, se mantiene el orden de los primeros aspectos, aunque el peso de otros varía en el conjunto.

Gráfica 3.7
Factores que afectan el trabajo policial
(Promedios en escala de 0 a 100)



Al analizar estas opiniones según el género, la categoría jerárquica y la antigüedad del entrevistado, no se encuentran variaciones entre los grupos, excepto en lo que concierne al estilo de mando y a la falta de protocolos de actuación para ciertas situaciones. Al respecto, el grupo del nivel ejecutivo señala con mayor énfasis que el “estilo de mando autoritario y poco democrático” es un factor que afecta su desempeño policial, en comparación con el grupo del nivel superior.

Gráfica 3.8
Nivel de influencia del “estilo de mando autoritario” en el desempeño policial
(Promedios en escala de 0 a 100)

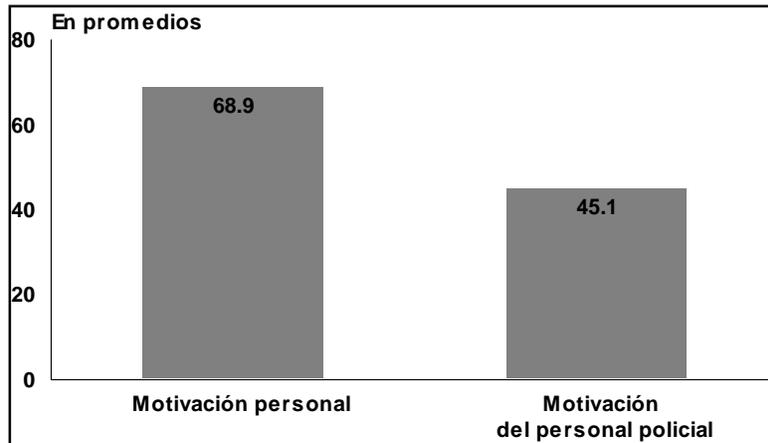


En cuanto a la falta de protocolos de actuación para ciertas circunstancias, son las mujeres quienes lo identifican en mayor medida que los hombres como un aspecto que incide en su trabajo. En todos los demás aspectos por los que se consultó, existe un importante consenso respecto al peso que le otorgan a los factores que están afectando el trabajo policial.

3.2 La motivación de los mandos y la percepción de la motivación en el personal policial

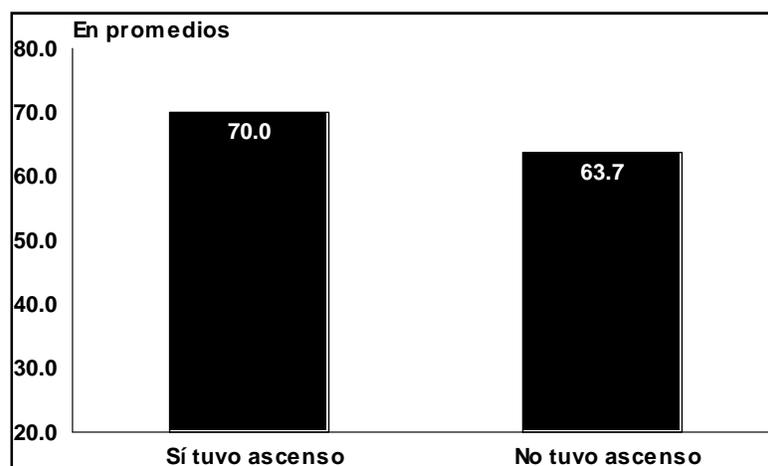
Una fuerza policial motivada es vital para asegurar la eficiencia de su trabajo. Para conocer los niveles de motivación del personal policial se utilizaron dos preguntas: una escala de 0 a 10 donde 0 representaba completamente desmotivado y 10 completamente motivado y en la que los oficiales consultados debían ubicarse a la luz de su situación actual y otra en la que indagaba su percepción sobre la motivación del personal policial en general. Para efectos de facilitar la comparación con los parámetros de medición utilizados en otras preguntas, la escala de motivación personal diseñada se convirtió a valores de 0 a 100. La gráfica siguiente ilustra los promedios de motivación personal, como el que le asignaron al personal policial en general.

Gráfica 3.9
Nivel de motivación personal y del personal policial
(Promedios en escala de 0 a 100)



Como puede verse, los oficiales encuestados registraron un promedio de 68.9 (en una escala de 0 a 100), lo cual representa niveles medio altos de motivación. Sin embargo, esta se reduce a un promedio de 45.1 cuando se consulta por el nivel de motivación de todo el personal policial. Para conocer las variables que podrían estar asociadas al grado de motivación de los oficiales, se contrastaron estos resultados según el género, el nivel jerárquico, la antigüedad en el servicio, el desempeño de una jefatura y la promoción por medio de un ascenso. Los resultados muestran que a excepción de la variable ascensos, el resto no parece estar asociado al grado de motivación del grupo entrevistados. Es interesante encontrar que en una escala de 0 a 100, los promedios de motivación registrados entre el grupo que ha realizado al menos un ascenso durante su carrera policial es mayor que entre el grupo que no ha optado a un ascenso.

Gráfica 3.10
Nivel de motivación personal según oportunidad de ascenso
(Promedios en escala de 0 a 100)



Esto confirma la relevancia que tienen los procesos de profesionalización y los mecanismos de promoción en la motivación del personal policial, sobre todo entre aquellos que desempeñan roles de liderazgos o supervisión, dado que estos son los que a su vez inciden en los niveles de motivación del

personal policial. Los resultados también proveen insumos en torno a las condiciones laborales que requieren mejorarse al interior de la PNC, así como sobre los obstáculos internos y externos que más están afectando el desempeño policial.

4. La profesionalización policial

En este capítulo se abordan las temáticas referidas a la profesionalización y formación policial; tanto lo que respecta a los cursos de ascenso, como a la formación continua del nivel ejecutivo y superior de la PNC. En una primera sección, se desarrolla información relativa a los programas de estudio de los cursos de ascenso derivada tanto de las entrevistas a referentes como de la revisión de documentos institucionales. Posteriormente, con base en la información de la encuesta aplicada a oficiales, se incluye una caracterización de los miembros que han participado en los cursos de ascenso, así como de aquellos que no han sido promovidos. Adicionalmente, se presentan opiniones sobre la formación continua y se exponen algunas consideraciones importantes respecto al enfoque metodológico utilizado en la formación de los niveles ejecutivo y superior de la policía, así como apreciaciones sobre las competencias y habilidades profesionales con las que deben contar los policías en estos niveles. Finalmente, se incluyen las valoraciones que el personal policial hace sobre los parámetros institucionales de méritos y evaluación y sobre los criterios que predominan en la asignación de puestos.

4.1 Los cursos de Ascenso

El proceso de ascensos no fue regulado en la PNC sino hasta finales de los noventa. El Reglamento de ascensos de la PNC fue aprobado en agosto de 1999, lo que impidió que las primeras promociones de oficiales fueran promovidas conforme al tiempo de servicio establecido por la Ley. La primera convocatoria para cursos de ascenso para los niveles ejecutivo y superior fue realizada a inicios del año 2000, de la cual se graduaron 18 comisionados y comisionadas y 26 inspectores e inspectoras (FESPAD, 2001). Desde el año 2000 hasta el 2011, la ANSP ha organizado once cursos de ascenso; ocho para las distintas categorías del nivel ejecutivo y tres para la categoría de comisionado, del nivel superior⁴.

La Ley de la Carrera Policial (LCP), establece que los miembros de la PNC que reúnan los requisitos establecidos, podrán ascender a la categoría inmediata superior a la que se encuentren, siguiendo el procedimiento que esta misma normativa establece. El capítulo segundo de esta ley hace referencia a los requisitos que deben cumplir quienes deseen optar a los cursos de ascenso, tiempo de servicio requerido, descripción general de proceso, aprobación y disposiciones especiales para la categoría de subinspector. El artículo 30 de dicha ley, establece que todo aquel o aquella que desee aspirar a cada categoría debe superar y aprobar tres etapas del proceso: concurso, exámenes teórico-práctico y el curso de ascenso.

De acuerdo a la LCP, para optar a un ascenso en los niveles ejecutivos y superior, un miembro de la PNC debe encontrarse en servicio activo; haber prestado un tiempo mínimo de servicio en la categoría inmediata inferior a la que aspira, reunir los requisitos académicos exigidos, carecer de anotación de sanción disciplinaria por falta grave o muy grave y alcanzar la puntuación necesaria en el baremo de méritos (Ley de la Carrera Policial, 1996). Los tiempos de servicio establecidos por la LCP para cada una de las categorías del nivel ejecutivo y superior son: subinspector, 4 años; Inspector Jefe, 4 años; Subcomisionado, 5 años, Comisionado, 5 años y Comisionado General, 3 años.

⁴ A la fecha no se ha realizado ningún curso de ascenso para la categoría de subcomisionado; sin embargo, ya fue aprobado por los decretos 560(2010) y 707(2011) y será impartido en los próximos meses.

Otros aspectos relativos a los procedimientos de convocatoria, los requisitos para optar a los cursos de ascenso, la evaluación y los deberes de los concursantes, están ampliamente desarrollados en el Reglamento de los Cursos de Ascensos para los miembros de la Policía Nacional Civil. El artículo 2 de este reglamento describe expresamente la finalidad de los cursos:

“La finalidad de los cursos de ascensos para los miembros de la PNC que reúnan los requisitos establecidos en la Ley, será la de proporcionarles los conocimientos científicos y técnico-operativos necesarios para el óptimo desempeño de las funciones que requiere la categoría inmediata superior a la cual aspiran ascender” (Reglamento de cursos de ascenso de la PNC, 2000).

No obstante, en lo relativo a los contenidos programáticos, metodología y al perfil de salida de los concursantes, la información existente en las normativas policiales es menos precisa y bastante general.

Los contenidos para los cursos de ascenso han sufrido modificaciones a lo largo del tiempo para lograr mejoras en cuanto a la formación que se les brinda a los oficiales, a fin de dotarlos de las herramientas necesarias para la labor policial. Desde 1992 hasta la fecha, los contenidos de los cursos de ascenso se organizan alrededor de tres grandes áreas: humanística, jurídica y técnico-policial (Ministerio de Justicia y Seguridad, et. al 2012). Estas son abordadas desde el nivel básico, con la intención de aumentar los conocimientos en las mismas a medida se pasa de una categoría a otra. Información recabada en las entrevistas en profundidad, hace referencia a que los contenidos de los cursos en la actualidad han tenido cambios en estructura con la finalidad de ampliar y profundizar los conocimientos en las áreas fundamentales. Los cambios incorporados responden a la estructuración de los ciclos educativos, inclusión de asignaturas y duración de las mismas.

Los cursos de ascenso lo que deberían hacer es habilitar a la persona que lo recibe para ese cargo que va a ejercer. Los criterios son que se trata de ampliar un poco más los conocimientos en las tres áreas: humanística, técnico policial y el área jurídica. Es el énfasis que se le pone (Funcionario ANSP 1).

En cuanto al período de duración de los cursos de ascenso, si bien el Reglamento de Ascensos de la PNC estipula que tendrá una duración mínima de cinco meses teóricos y dos de práctica, excepto en el caso de ascenso de sargento a subinspector, que tendrá una duración mínima de ocho meses de formación teórica y seis de práctica, los decretos legislativos mediante los cuales han autorizado los cursos de ascenso en esta categoría, han reducido el tiempo de duración a dos y tres meses.

Los cursos de ascenso normalmente tienen una duración de siete meses, son cinco meses teóricos y el resto de práctica. Los últimos cursos han sido de dos meses y no han tenido prácticas porque la Asamblea Legislativa así lo decretó (Funcionario ANSP 1).

Sin duda, la reducción de los tiempos ha tenido una influencia en el alcance de las temáticas a impartir, el nivel de profundización con que se desarrollan los contenidos e incluso en la reducción o eliminación del periodo de práctica policial.

4.1.1 Cursos para el nivel ejecutivo

A diferencia de lo que ha ocurrido con otras categorías de estos niveles, en el curso de ascenso a *subinspector*, han existido cuatro vías de acceso: Promoción interna, en el que se incluyen a los agentes y cabos con título universitario, sargentos sin título, por homologación (cursos realizados en el extranjero); y por ingreso externo, civiles con títulos universitario y sin carrera policial y sargentos con título. Lo anterior ha constituido un punto determinante en la selección de contenidos, ya que como se revisará más adelante, las temáticas se han ajustado según el caso.

Los cursos que vamos a impartir ahorita para Subinspector ya no son los cursos que nosotros tenemos, sino que se ha tenido que modificar porque a los Sargentos con título va a durar seis meses, a los Sargentos sin título va a durar un año y; los agentes y cabos con título universitario va a durar catorce meses. Son diseños diferentes (Funcionario ANSP 1).

Debido a los diversos perfiles de aspirantes, el curso para esta categoría, ha sido el que ha incorporado mayores reformas. Esto ha generado que se hayan diseñado planes de estudio que varían en cuanto a contenidos teóricos y prácticos y tiempo de duración. El plan de estudios actual, recoge una propuesta formativa diseñada por expertos españoles en 2008, el cual adopta un nuevo enfoque de competencias profesionales. Es un modelo amplio e integral, que contempla diversas facetas de la persona: el nivel educativo, los conocimientos requeridos, las aptitudes y habilidades técnicas, habilidades operativas policiales, actitudes hacia situaciones específicas propias de la naturaleza del trabajo policial; así como las habilidades sociales y cualidades personales requeridas por los oficiales del nivel ejecutivo y superior. En este nuevo plan, se mantienen las tres áreas fundamentales en las que deben ser formados los aspirantes a cualquier categoría del nivel ejecutivo: *jurídica, humanística y técnico-policial*.

a) Plan de estudios para el curso de ascenso a subinspector⁵

El plan de estudios para esta categoría actualmente cuenta con tres modalidades (ANSP, 2011a; 2011b). *Para Sargentos sin título*, lo cual ha facilitado la promoción a algunos miembros de la PNC que ingresaron a la corporación desde su fundación. Este plan de estudios incorpora una mayor cantidad de módulos y de tiempo de duración. El decreto legislativo 560 publicado en el diario oficial en diciembre de 2010, establecía que el personal policial del nivel básico, hasta la promoción 57, podría optar al curso de ascenso para la categoría de subinspector si cumplía con los requisitos establecidos en las reformas publicadas en mayo de 2011, en el diario oficial.

Este primer curso, que será impartido próximamente tendría una duración de nueve meses, y en el que se desarrollará cinco módulos: inducción, jurídico investigativo, liderazgo y administración policial, función policial y derechos humanos, policía comunitaria y actividades de desarrollo integral. Además se incluye un trabajo de investigación.

El segundo curso está dirigido a *agentes y cabos con título universitario*, el cual tendrá una duración de catorce meses, de acuerdo a lo establecido por los decretos legislativos 560 y 707. El tiempo de ejecución del mismo, es de catorce meses, distribuidos en los mismos módulos que para el curso de sargentos sin título, con la inclusión de prácticas en sus puestos de trabajo. La diferencia entre ambos programas de estudio es la extensión y profundidad que con se desarrollan cada uno de los temas.

Finalmente, la tercera modalidad dirigida a los *sargentos con título universitario*, tendrá una duración de seis meses, en el que se desarrollarán los mismos módulos y temáticas de los dos cursos antes descritos. Únicamente se excluye de este plan, el módulo de inducción.

Todos los módulos incorporan períodos de práctica que varían de acuerdo a las distintas modalidades. El principal requisito para la aprobación de los cursos es haber obtenido una nota igual o mayor que siete en cada uno de los módulos impartidos, teniendo la oportunidad de realizar (en caso de tener una nota menor a esa) únicamente un examen extraordinario.

⁵ La descripción de los planes de estudio actual, se basa en la información de los programas proporcionada por la ANSP.

b) El plan de estudios para el curso de ascenso a inspector

De acuerdo al decreto legislativo 5, publicando en el año 2009 en el diario oficial, la duración de los cursos no debe exceder los dos meses o tener más de cuarenta participantes. Los módulos formativos propuestos para ser desarrollados son tres: jurídico y derechos humanos, habilidades gerenciales, trabajo de investigación y actividades complementarias. Las actividades complementarias no son evaluadas, pero de asistencia obligatoria, y están orientadas mayoritariamente al desarrollo de prácticas, actividades físicas y otras enseñanzas como computación. Cada módulo se subdivide en diferentes temáticas, en consonancia con las tareas y responsabilidades que deberán asumir los futuros inspectores en sus puestos de trabajo. Asimismo, deben realizar un trabajo de investigación a lo largo de curso, sobre temas de interés para el trabajo policial. Entre los requisitos de aprobación, se contempla una calificación igual o mayor que siete en cada uno de los módulos (ANSP, 2011c).

c) El plan de estudios para el curso de ascenso a inspector jefe

El artículo 28 de la Ley de la Carrera Policial, estipula que los aspirantes a Inspector Jefe deben tener al menos diez años de servicio, encontrarse activos al momento de la convocatoria del curso, aprobar una prueba física acorde a su edad y carecer en su historial de servicio de sanción disciplinaria por falta grave o muy grave no cancelada, entre los requisitos más importantes. Desde el 2008 el programa de estudios contempla cuatro módulos: entorno social y criminalidad, deontología policial, ética y derechos humanos; habilidades de gestión y dirección e inteligencia policial. Los módulos planteados, seminarios y la investigación de campo se desarrollan en un total de 278 horas. Las temáticas a impartirse en los seminarios son: derecho internacional, tratados y convenios centroamericanos; protección civil; normas técnicas de control interno; terrorismo internacional; relación con medios de comunicaciones y, protocolo y etiqueta. El tiempo estimado para realizar el curso para inspector jefe no puede exceder los tres meses, conforme a lo establecido en el decreto legislativo 539 en el año 2008. (ANSP, 2011d).

El personal de la ANSP entrevistado expresó que se han realizado mejoras en los programas de estudio para generar diferencias entre cada categoría, por lo que en el curso de ascenso a inspector jefe se le ha dado mayor énfasis a la investigación policial, al manejo de personal y a temas gerenciales.

En los primeros cursos de ascenso la diferencia sí era poca, al grado que los policías se quejaban y que decía que era más de lo mismo; en los últimos cursos se ha hecho el esfuerzo de ver la gradualidad. En el caso de Inspector a Inspector Jefe se han incorporado temas sobre investigación, trabajo de investigación, se ha enfatizado en que conozca de la experiencia la policía comunitaria. En el caso Subinspector a Inspector siempre administración de personal, control interno; es más administrativo (Funcionario ANSP 2).

En cuanto a los ascensos, en la actualidad hay diferencias, tanto en intensidad, como en contenidos. No es muy significativa pero hay. En el nivel ejecutivo del mando de subinspector a Inspector, se enfatiza en la teoría del mando. Los españoles dejaron los contenidos para el curso de Comisionado a Comisionado General y de Subcomisionado a Comisionado, habría que ver las diferencias (Funcionario ANSP 2).

En general, puede apreciarse que los cambios entre los antiguos planes de estudios y los propuestos para ser implementados a partir de 2008, están relacionados con un mayor énfasis en temáticas consideradas pertinentes para esta categoría. Debido a ello, los planes de estudio para subinspector son considerablemente amplios, e incorporan una serie de contenidos que van desde la inducción hasta una fuerte carga de contenidos jurídicos. Por su parte, el curso de ascenso a inspector, tiene una

estructura más reducida, con una duración de 2 meses, en el que un módulo se dedica a las habilidades gerenciales. En cuanto al curso de inspector jefe, los énfasis se ponen en el manejo de personal, las habilidades gerenciales y la deontología e inteligencia policial, lo que obedece al tipo de puestos al que son designados luego de aprobar los cursos.

4.1.2 Cursos para el nivel superior

Al igual que para el nivel ejecutivo, la Ley de la Carrera Policial, estipula el proceso de convocatoria a los cursos para el nivel superior, su duración, etapas, los requisitos de ingreso y de aprobación. Con base a las responsabilidades y funciones establecidas en esta misma normativa para el nivel superior, las cuales están enfocadas fundamentalmente en “la dirección, planificación, coordinación y supervisión de las divisiones, unidades y servicios policiales” y a los roles de servicio asignados, que por lo general corresponden a jefaturas, subdirecciones y a la dirección general, los contenidos de los cursos se orientan prioritariamente a la gestión estratégica, el manejo del personal e inspección policial.

a) Plan de estudios para el curso de ascenso a subcomisionado

La propuesta con que se cuenta a la fecha, responde al enfoque por competencias profesionales diseñada en el 2008. Se trata de un curso de carácter presencial, con una duración de siete meses, cinco de los cuales serán teóricos y dos prácticos. Esta propuesta contempla un sistema de evaluación personalizada, considerando las diferencias en el ritmo de aprendizaje de los aspirantes, además de una evaluación colectiva. Las evaluaciones se ponderan en una escala de 0 a 10, en el que siete es la nota mínima para aprobar cada módulo.

En lo referente a la estructura del curso, se encuentra dividido en cinco áreas temáticas: gestión, seguridad ciudadana y policía comunitaria; disciplina y deontología policial; función, inspección policial y derechos humanos y, técnicas de investigación social. Asimismo, se incluye la realización de un trabajo de graduación, que se realizará simultáneamente a las clases teóricas (ANSP, 2011e).

b) Plan de estudios para el curso de ascenso a comisionado

El plan de estudios del curso de ascenso a comisionado al que se tuvo acceso data del año 2003 (ANSP, 2011f)⁶. De acuerdo a información provista por la ANSP, se han desarrollado tres cursos de ascenso para comisionado (2000; 2003 y 2009). En lo referente a la estructura, se encuentra dividido en nueve fases, siete teórico-prácticas y dos de prácticas policiales. El tiempo estimado para el desarrollo de cada fase es de un mes; el curso tiene una duración total de nueve meses. Cada fase incorpora temas referidos a las tres áreas de formación: jurídica, humanística y técnico policial, además de incluir temas de planeación estratégica, formulación de proyectos, teoría de mando, inteligencia policial y dirección efectiva. Las prácticas policiales son en educación física, defensa personal y deportes.

c) Plan de estudios para el curso de ascenso a comisionado general

En los veinte años de existencia de la PNC, no existe ningún miembro que tenga la categoría de Comisionado General como lo establece la Ley y el diseño institucional de los Acuerdos de Paz, debido a que hasta la fecha no ha existido ninguna convocatoria para el ascenso a esta categoría. La convocatoria a este curso estaría supeditada a un decreto que debe ser aprobado por la Asamblea Legislativa.

⁶ Información proporcionada por la ANSP.

La propuesta formativa existente para este curso de ascenso, diseñada también por especialistas españoles, establece el desarrollo de cinco módulos con una duración de cinco meses (un módulo por mes). Los contenidos propuestos son modernización y cambio en la gestión pública; planeación estratégico, marketing público y calidad en la PNC; habilidades directivas y gerenciales: la gestión de recursos y administración de personas en la PNC; entorno social y relaciones institucionales y, teoría y práctica para la gestión operativa en la PNC. Se ha considerado la posibilidad de un sexto módulo denominado "formación complementaria", en el cual se incluyan actividades no evaluadas como práctica de tiro y educación física (ANSP, 2011g).

Entre los requisitos de aprobación para este curso ascenso, el artículo 12 del reglamento de los cursos de ascenso establece: "para la categoría de Comisionado General se exigirá además la presentación, defensa y aprobación de una tesis magistral, inédita, en materia de seguridad pública, la cual se defenderá públicamente ante un Tribunal, que deberá estar integrado por el Ministro de Seguridad Pública y Justicia o su representante, el Director General de la PNC, el Director General de la ANSP, el Presidente de la Sala de lo Penal de la Corte Suprema de Justicia y el Fiscal General de la República" (Decreto legislativo N° 88).

Como puede verse, los contenidos señalados, son en algunos casos, propuestas de cursos que serán impartidos en las nuevas promociones de oficiales. Los planes formativos propuestos incorporan conocimientos en las tres áreas primordiales, además de profundizar en temas como la gestión administrativa, gerenciación y mando, contenidos a los que no se le había dado tanta relevancia en el pasado. Las percepciones y apreciaciones del personal policial y funcionarios de la ANSP sobre los cursos de ascenso del personal policial, se analizarán en el siguiente apartado.

4.1.3 Opiniones sobre los cursos de ascensos de ambos niveles

a) Los participantes de los cursos de ascenso.

Para efectos de analizar este tema, se examinaron las opiniones del 82.2 por ciento de los entrevistados y entrevistadas, que expresaron haber participado en al menos un curso de ascenso desde que ingresaron a la PNC, lo que corresponde a un número de 162 oficiales. Es importante aclarar que en este grupo se han incluido tanto aquellos que aprobaron los cursos como los que no lo hicieron, pero que por haber participado en alguno cuentan con elementos para opinar sobre los planes y programas de estudio. Sin embargo, este número a la largo de la encuesta, parece variar.

En lo referente a las características generales de este grupo, el 24.7⁷ por ciento pertenece al nivel superior y el 75.3 por ciento forma parte del nivel ejecutivo; el 9.3 por ciento lo constituyen mujeres, y el 90.7 por ciento, hombres. La tabla 4.1 muestra que, del total de oficiales (n=162) que ha participado en al menos un curso de ascenso a lo largo de su carrera policial, el 88.27 por ciento desempeña algún cargo de jefatura al momento de realizar la encuesta. Al distribuir los resultados por niveles, la totalidad del nivel superior tiene cargos de jefatura, mientras que en el nivel ejecutivo el 63.58 por ciento desempeña puestos de jefatura.

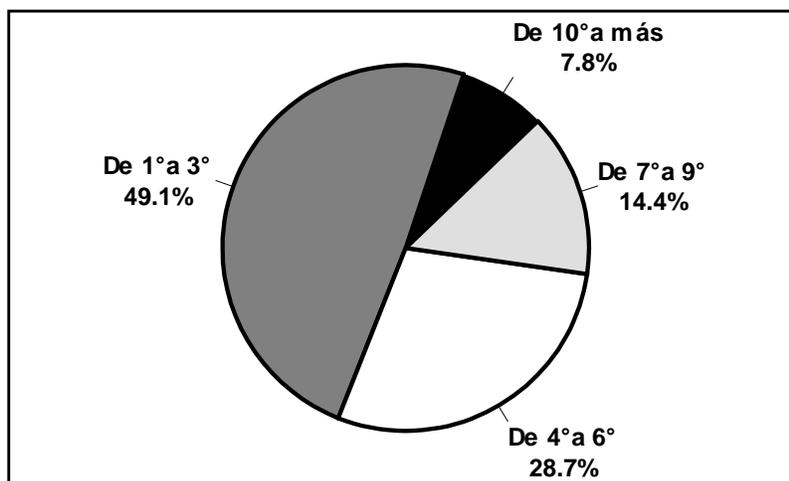
⁷ Este 24.7 por ciento corresponde a un n=41 de una muestra total de 44 que fueron encuestados del nivel superior.

Tabla 4.1
Oficiales que han participado en al menos un curso de ascenso y desempeñan
cargos de jefatura, según nivel
(En porcentajes, n=162)

Nivel	Desempeña algún cargo de jefatura		Total
	Sí	No	
Ejecutivo	88.2%	11.7%	100%
Superior	100.0%	----	100%

En cuanto a la promoción de ascensos de la ANSP a la que pertenece este grupo (ver gráfica 4.1), el 49.1 por ciento se graduó entre la primera y tercera promoción de ascenso, el 28.7 por ciento forma parte de la cuarta a sexta promoción, un 14.4 por ciento se encuentra entre la séptima a novena promoción de ascensos y el 7.8 por ciento que dijo pertenecer a la décima promoción en adelante.

Gráfica 4.1
Promoción de ascenso a la que pertenecen los encuestados
(En porcentajes, n=167)



Al analizar este dato según el nivel jerárquico no se encuentra variaciones estadísticas de peso entre los grupos. No obstante, para fines descriptivos se presenta a continuación una tabla que muestra la promoción de ascenso, según el nivel jerárquico.

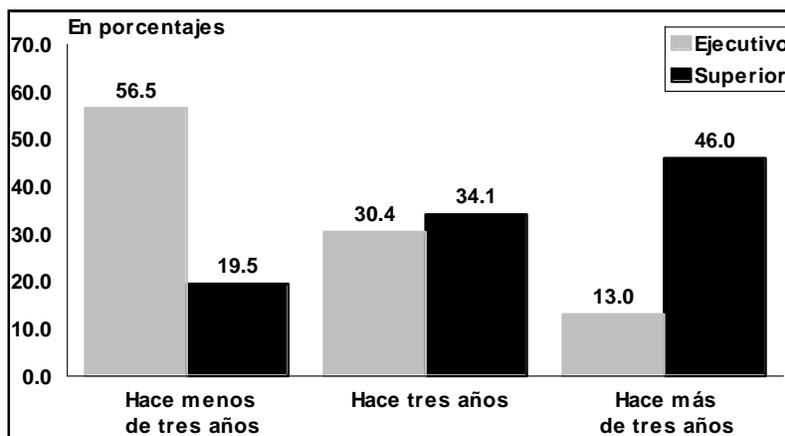
Tabla 4.2
Promoción de ascenso por nivel jerárquico
(n=167)

Nivel	De 1ª a 3ª	De 4ª a 6ª	De 7ª a 9ª	De 10ª a más
Ejecutivo	32.0%	38.4%	19.2%	10.4%
Superior	100%	0.0%	0.0%	0.0%

Se consultó además sobre el tiempo que había transcurrido desde la realización del último curso de ascenso y el período de duración de este curso. El 46.8 por ciento del total de oficiales sostuvo haber realizado su curso de ascenso hace menos de tres años, un 31.4 por ciento dijo que hace tres años y un 21.8 por ciento expresó que lo realizó hace más de tres años.

Al contrastar este dato según el nivel jerárquico no se encuentran variaciones estadísticas de peso entre los grupos, pero se advierten discrepancias interesantes (ver gráfica 4.2). Un alto porcentaje del nivel ejecutivo (56.5 por ciento) ha realizado su último curso de ascenso hace menos de tres años, el 30.4 por ciento lo hizo hace tres años, y el 13.0 por ciento hace más de tres años. En el caso del nivel superior, el 46.3 por ciento lo cursó hace más de tres años, seguido de un 34.1 que dijo haberlo realizado hace tres años, mientras que solo el 19.5 por ciento expresó que lo hizo hace menos de tres años. Estas tendencias obedecen al retraso con que se ha realizado la convocatoria para el curso a Comisionado General y a un nuevo curso de Comisionado.

Gráfica 4.2
Tiempo de curso de ascenso
(En porcentajes, n=156)



b) Valoraciones generales sobre los cursos de ascenso

En cuanto a la duración del último curso de ascensos en el que participó el grupo entrevistado (n=162), el tiempo promedio fue de 7 meses. Al organizar los resultados en rangos de meses, el 61.1 por ciento de los oficiales aseguró que el curso tuvo una duración entre 1 a 5 meses, el 19 por ciento dijo que entre 6 y 10 meses, mientras que el 17.3 por ciento sostuvo que su curso había durado 11 meses o más. El 2.5 por ciento no respondió. La tabla siguiente muestra la duración de los cursos según nivel jerárquico.

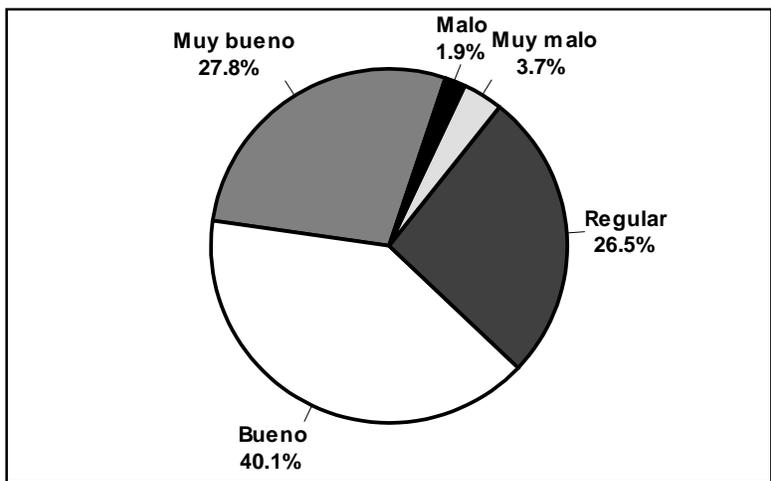
Tabla 4.3
Duración del último curso de ascenso por nivel jerárquico
(En porcentajes, n=162)

Nivel	1 a 5 meses	6 a 10 meses	11 meses o más
Ejecutivo	69.7%	12.3%	16.4%
Superior	35.0%	40.0%	20.0%

Estos resultados no parecen variar según el nivel jerárquico. Sin embargo, los datos revelan que en general, los cursos de ascenso en los que ha participado una importante mayoría de miembros del nivel ejecutivo han tenido una duración menor a los 6 meses, mientras que los que se han ofrecido al nivel superior han sido cursos de 6 meses o más. No puede dejar de señalarse que la variabilidad en la duración de los cursos de ascenso ha estado relacionada con los decretos legislativos que se han emitido para cada convocatoria. Los decretos de los últimos años han reducido de forma importante los tiempos de duración de los cursos, sobre todo los impartidos al nivel ejecutivo.

Asimismo, en la encuesta se les pidió a los oficiales que calificaran el último curso de ascenso que realizaron⁸ (n=162). Los datos revelan que el 27.8 por ciento lo considera muy bueno, el 40.1 por ciento lo calificó como bueno y el 26.5 por ciento como regular, mientras que el 1.9 por ciento como malo, y el 3.7 los valoró como muy malos. En términos generales, dos terceras partes de los que han realizado al menos un curso de ascenso durante su carrera policial, lo valora favorablemente.

Gráfica 4.3
Valoración del curso de ascenso
(En porcentajes, n=162)



Sin embargo, estas apreciaciones parecen variar según los niveles jerárquicos. Mientras que los miembros del nivel ejecutivo suelen valorar más positivamente el curso de ascenso, el grupo del nivel superior expresa apreciaciones más críticas, tal y como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 4.4
Opinión sobre el último curso de ascenso realizado en
porcentajes
(En porcentajes, n=162)

Nivel	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Total
Ejecutivo	4.1%	2.5%	14.9%	45.5%	33.1%	100.0%
Superior	2.4%	0.0%	61.0%	24.4%	12.2%	100.0%

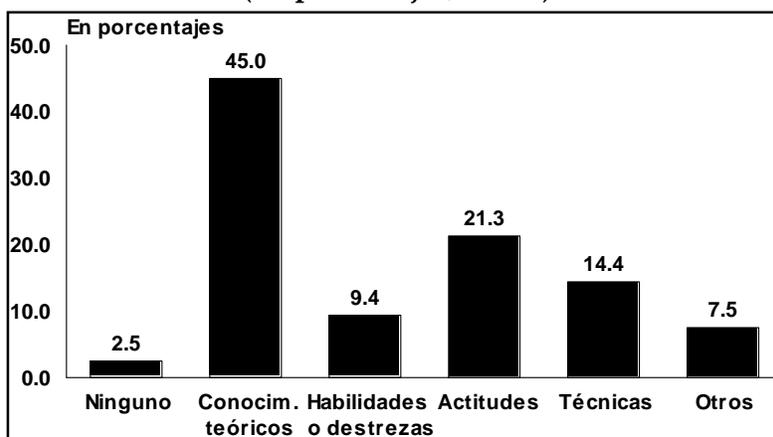
⁸ Las opciones de respuesta para esa pregunta fueron: muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo.

Estos resultados podrían obedecer a que los cursos se han realizado con mayor regularidad en el nivel ejecutivo, grupo que ha tenido mayores oportunidades de constatar las mejoras implementadas en los últimos años. De acuerdo al proyecto educativo de la ANSP, los cursos impartidos al nivel superior hasta 1995 fueron cursos de ingreso para dotar a la corporación de mandos. La improvisación y la premura del caso, sin duda tuvo influencia en la calidad y profundidad de los contenidos impartidos.

De igual manera estas tres promociones iniciales se dieron por disposición de Consejo Académico para cubrir la necesidad de mandos superiores en la plantilla policial (ANSP, 2012).

Siempre en el tema de la formación en los cursos de ascenso, la encuesta consultó acerca de los contenidos que más se ha buscado fortalecer en el desarrollo de los mismos. Para ello se formuló la pregunta: *Pensando en los contenidos del último curso de ascenso que realizó, ¿cuál de los siguientes aspectos considera usted que es el que más se busca fortalecer?* (ver gráfica 4.4). Los datos generales (n=160) muestran que el 45.0 por ciento considera que el énfasis ha estado en los contenidos teóricos, el 21.3 por ciento opina que se busca reforzar las actitudes; el 14.4 por ciento cree que el enfoque ha buscado fortalecer las técnicas, 9.4 por ciento piensa que las habilidades, mientras que el 6.3 por ciento aludió a otros aspectos.

Gráfica 4.4
Opiniones sobre los aspectos que más se buscan fortalecer con los contenidos impartidos en los cursos de ascenso
(En porcentajes, n=160)

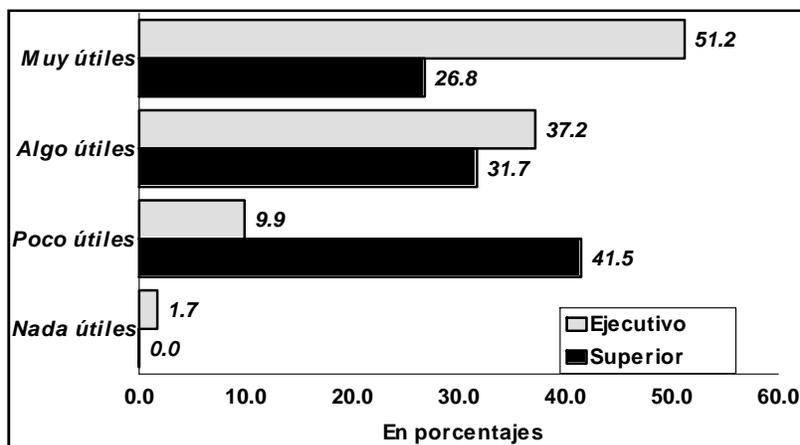


Estos datos muestran que el enfoque de los cursos ha estado dirigido fundamentalmente a fortalecer o dotar de conocimientos teóricos a los participantes, lo que debe conllevar a una redefinición de los contenidos, las estrategias metodológicas, las formas de evaluación y los enfoques de enseñanza. Si bien es importante que los oficiales de policía puedan contar con una base teórica sólida para desempeñar adecuadamente sus funciones; conocer leyes y procesos que les serán indispensables en su nueva categoría, la formación debe estar dirigida a fortalecer también el manejo de técnicas policiales, a dotar de habilidades y destrezas y a forjar las actitudes requeridas por un buen líder. El componente teórico no debe primar sobre los demás.

En torno a estas opiniones no se encontraron diferencias significativas entre los niveles jerárquicos. Tampoco se advierten diferencias según el género, la edad, la escolaridad ni en función de la variable antigüedad.

Siempre en el mismo tema, se les preguntó acerca de la utilidad del último curso de ascenso recibido⁹. Los datos generales muestran que el 45.1 por ciento valora como muy útiles los contenidos del curso que recibió, el 35.8 por ciento como algo útiles, el 19.7 por ciento como poco útiles y 1.2 por ciento piensa que fueron nada útiles. Las apreciaciones son en buena medida positivas, pues un poco más del 80 por ciento (80.9 por ciento) califica los contenidos como algo y muy útiles. La desagregación por niveles, también aporta diferencias interesantes entre los grupos.

Gráfica 4.5
Utilidad de los contenidos del último curso de ascenso
(En porcentajes=162)¹⁰



La valoración que hacen de la utilidad de los contenidos muestra variaciones estadísticas de peso según el nivel jerárquico. Es nuevamente el grupo del nivel ejecutivo quién suele considerar más útiles los contenidos que les fueron impartidos en su último curso de ascenso que los del nivel superior. Más del 88 por ciento del nivel ejecutivo considera de utilidad los temas desarrollados en estos cursos, apreciación que se reduce al 58.5 por ciento entre el nivel superior. Sin embargo, a diferencia del nivel ejecutivo, ningún oficial del nivel superior consideró que los cursos fueron “nada útiles”.

Estas valoraciones han estado asociadas a la ausencia de contenidos diferenciados entre los niveles, así como a la falta de definición de las competencias que se busca fortalecer entre los aspirantes a las diferentes categorías.

Yo no encuentro mucha diferencia entre los cursos y eso es lo que a mí me preocupa porque se pone lo mismo en cada área y eso debería ser parte de la formación continua, no del curso de ascenso y muy poco se les da el desarrollo gerencial administrativo; creo que ellos deberían manejar más ese aspecto gerencial y de alta gerencia (Funcionario ANSP1).

No obstante, la redefinición de contenidos, prácticas y énfasis, pasa necesariamente por un diálogo con la PNC, en donde dicha institución facilite descripciones de puestos que incluyan funciones, responsabilidades y actividades que realicen los oficiales de acuerdo a su categoría, así como el perfil de oficial que se demanda en cada una de las categorías.

⁹ Pregunta realizada: *¿Qué tan útiles fueron los contenidos del último curso de ascenso que usted realizó para mejorar su desempeño policial?*

¹⁰ El “n” total de esta pregunta lo constituyen sólo aquellos que refirieron haber realizado curso de ascenso.

No, no hay mucha, por el momento no. como que nadie sabe darle el énfasis, para qué son los cursos de ascenso, si son solo un requisito y como tampoco está definido. Otro problema es la falta de definición de la policía de qué espera de cada mando. Si la ley Orgánica establece lo que debe hacer cada categoría; pero realmente eso no es una definición de qué es lo que espero yo que haga cada uno de ellos. Una delegación puede estar en manos de un Subinspector, de un Subcomisionado o un Comisionado no tienen criterios (Funcionario ANSP 1).

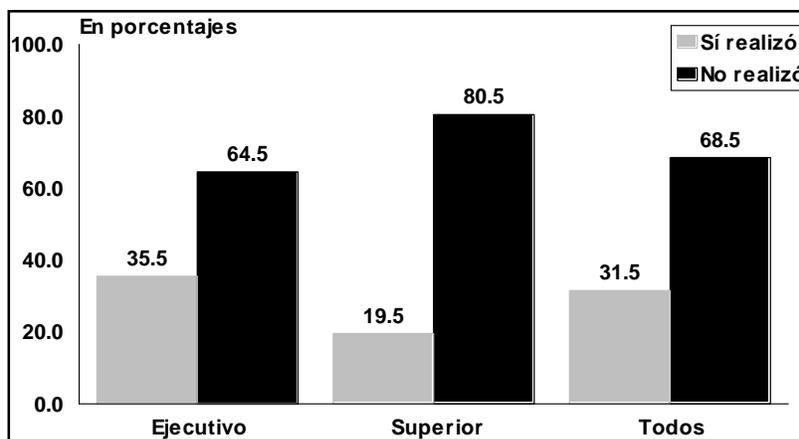
Todavía no sabemos quién hace qué en la policía y esa una de las debilidades para estructurar los planes (Funcionario ANSP 3).

En resumen, uno de los principales retos que tiene la PNC y la ANSP en lo relativo a los cursos de ascensos, es reestructurar los planes y programas de estudio de cada uno de los cursos, en función de los distintos roles y funciones que los oficiales de distintos niveles desempeñan en la práctica. Esto supone que los contenidos y enfoques metodológicos deben responder a las habilidades, conocimientos y actitudes que se busca fortalecer en cada nivel. A su vez, es fundamental mantener en todos los niveles, contenidos que han sido definidos como transversales en toda la formación policial tales como el enfoque de policía comunitaria, el género y los derechos humanos.

c) Las prácticas policiales

La encuesta permitió conocer la situación de las prácticas policiales (ver gráfica 4.6). Un primer dato relevante es que entre los 162 elementos de los niveles ejecutivo y policial que manifestaron haber recibido un curso de ascenso, solo el 31.5 por ciento aseguró haber realizado prácticas policiales en su último curso de ascenso, lo que corresponde a 51 oficiales, frente al 68.5 por ciento que expresó no haber tenido un período de prácticas policiales durante el curso¹¹.

Gráfica 4.6
Prácticas policiales durante el último curso de ascenso
(En porcentajes, n=162)



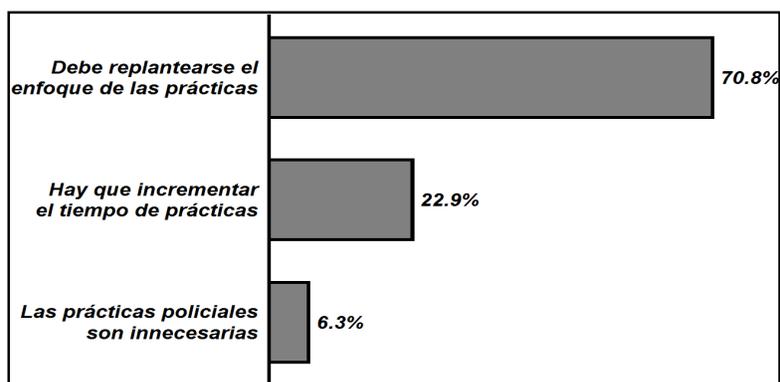
¹¹ Pregunta realizada: "Durante el último curso de ascenso, ¿realizó usted un período de prácticas policiales para desempeñarse en su nueva categoría?"

Al examinar el tema de las prácticas policiales en función de la categoría jerárquica, se advierte que los miembros del nivel superior son los que se han sometido con menor frecuencia a un proceso de práctica policial, en relación al grupo del nivel ejecutivo. Sin embargo, no es menos grave que dos terceras partes del nivel ejecutivo (64.5 por ciento) tampoco realizaron una práctica policial en su último curso de ascenso. Referente a la variable de sexo del encuestado, fueron las mujeres quienes en mayor medida no realizaron un período de práctica policial en el último curso de ascenso (87.5 por ciento), respecto al grupo de hombres (66.4 por ciento).

Estos datos evidencian que las prácticas policiales en los cursos de ascenso han sido escasas, lo cual ha obedecido a que varios de los decretos que han autorizado los cursos de ascenso han reducido su duración, con lo que se ha dado prioridad a los contenidos teóricos, en detrimento del aspecto práctico. Pero no solo se trata del poco desarrollo de los componentes prácticos en los programas de formación de los cursos de ascenso. En términos generales, predominan los juicios y valoraciones críticas respecto al enfoque con que se imparten tales prácticas.

Al grupo que aseguró haber realizado una práctica policial (96 elementos), se les pidió que se posicionaran frente a tres distintas afirmaciones, relacionadas con las prácticas policiales. Los resultados se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica 4.7
Opinión sobre prácticas policiales
(En porcentajes, n= 96)



Los datos muestran que el 70.8 por ciento de este grupo, opina que el enfoque de las prácticas policiales debe ser replanteado, el 22.9 por ciento considera que ha y que incrementar el tiempo asignado a las mismas, mientras que el 6.3 por ciento piensa que las prácticas no son necesarias.

Las entrevistas también ofrecieron información sobre algunas de las dificultades que se han tenido con las prácticas policiales¹²

[...] No existe para los cursos de formación continua una práctica de trabajo cuando se están desarrollando los cursos [...] Sí está en las planificaciones [...] pero no se ha dado en general por cuestiones presupuestarias, porque las prácticas implican un cierto uso de materiales [...] (Funcionario PNC 7).

[...] en esos cursos de prácticas que nos dan nos ponen a hacer cosas que no pues [...] nos regresan a hacer lo mismo que ya hacemos [...] quizás sería mejor incursionar en investigación. [...] (Funcionario PNC 2).

La evaluación que se hace a este personal (ejecutivo) cuando está en las prácticas es totalmente deficiente [...] en la misma policía no hay evaluadores de su mismo nivel o mayor, como lo establece la ley, que es quien tiene que evaluar a un determinado personal [...] Entonces tenemos la PNC y la Academia el reto de poner a gente que vaya a evaluarlos pero con un verdadero compromiso, un compromiso institucional, no por hacerle el favor al chero [amigo] [...] Para el nivel superior, en estos cursos rápidos no han hecho prácticas, no ha habido espacio para eso [...] Pero tenemos un problema que tenemos definido el perfil de evaluador pero deberíamos tener un perfil para la gente que va a aplicar a ese curso [...] hacer llegar a esos cursos a las personas que tengan la mejor preparación para eso, los que llenen mejor el perfil, algunos resultan excelentes evaluadores, pero otros no, nos echan a perder el proceso ya en el terreno [...] (Funcionario PNC 4).

En síntesis, las debilidades del proceso están relacionadas tanto con el poco tiempo asignado, la falta de una metodología motivadora que permita aprender elementos nuevos y útiles, hasta la inexistencia de un componente de práctica. Además, se señala como un obstáculo importante para que las prácticas sean un proceso efectivo, la insuficiencia de evaluadores capacitados para monitorear el proceso de práctica policial en los puestos de trabajos.

4.1.4 Sugerencia de mejoras para los cursos de ascenso

Este apartado ofrece insumos para mejorar la propuesta de contenidos de los cursos de ascenso para el personal de los niveles ejecutivo y superior. En primera instancia, se presentan algunas valoraciones hechas por los referentes entrevistados sobre el enfoque de los cursos y los contenidos, para luego exponer las sugerencias de mejora de los cursos en general, así como respecto a los contenidos deseables en la formación, recabados mediante la encuesta aplicada a oficiales de la PNC.

Uno de los factores que ha constituido una debilidad en los contenidos de los cursos para ambos niveles, y que fue señalado en las entrevistas en profundidad, es que si bien en los niveles básicos se imparten materias sobre redacción, expresión verbal y escrita, estos contenidos parecen no ser tan relevantes en los programas para el nivel ejecutivo y el superior. En la práctica entre los oficiales siguen persistiendo dificultades en la expresión oral, en organizar y estructurar reuniones de trabajo y en la redacción de informes, entre otras.

¹² Pregunta realizada: "En su opinión, ¿el proceso actual de práctica policial en los cursos de ascenso es efectivo para dotar a los policías de los conocimientos prácticos necesarios?; ¿qué cambios deberían introducirse en el proceso?"

Muchos de los mandos tienen esa dificultad que no saben cómo dirigir reuniones, no saben cómo aportar, como sintetizar, confunden lo que es importante con los adornos que pueda llevar una presentación. No tienen esa capacidad. No tienen capacidad de darle seguimiento a las cosas y creo que estas son habilidades que se van adquiriendo poco a poco. Los cursos de ascensos adolecen de eso. Otro elemento que tampoco se ha desarrollado mucho, es el tipo de relaciones interinstitucionales que debe tener un mando, poco se trabaja eso (Funcionario ANSP 1).

a) Las opiniones de los oficiales encuestados

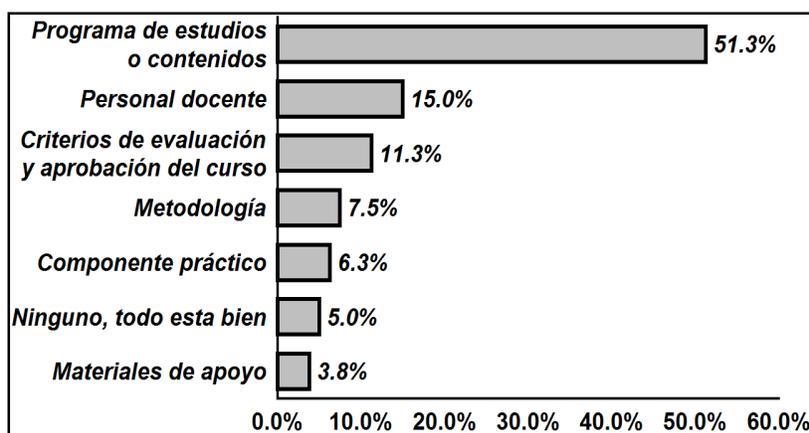
La encuesta incluyó una serie de preguntas orientadas a recabar sugerencias para mejorar el desarrollo de los cursos de ascenso en los niveles ejecutivo y superior, tanto a nivel general, como en lo que respecta a los contenidos programáticos. A continuación, se presentan los ítems utilizados para explorar este aspecto.

Cuadro 4.1
Ítems sobre sugerencias para los cursos de ascenso

Ítems
17. Pensando en el último curso de ascenso que realizó, ¿qué aspecto considera que debería mejorarse en los próximos cursos de ascenso para la categoría que ostenta en la actualidad?
19. En su opinión, ¿a qué contenidos debe dársele más énfasis en los cursos de ascenso?

Como puede verse, una pregunta estuvo dedicada a indagar sobre los aspectos que deberían mejorarse en los próximos cursos de ascenso, e incluyó una serie de opciones de respuesta, ante la cual debían elegir una opción. La pregunta estuvo dirigida únicamente a aquellos que hubiesen realizado al menos un curso de ascenso a lo largo de su carrera policial. Los resultados revelan que para más de la mitad (51.3 por ciento) lo que debe mejorarse es el programa de estudios o contenidos; un 15.0 por ciento señala al personal docente, seguido del 11.3 por ciento que refirió que deben mejorarse los criterios de evaluación utilizados; el 7.5 por ciento aludió a las estrategias metodológicas, el 6.3 por ciento al componente práctico, mientras que el 5.0 por ciento de los consultados expresó que no era necesario mejorar nada, y, finalmente, el 3.8 por ciento sugiere mejorar los materiales de apoyo.

Gráfica 4.8
Aspectos que deben mejorarse en los próximos cursos de ascenso
(En porcentajes, n=160)

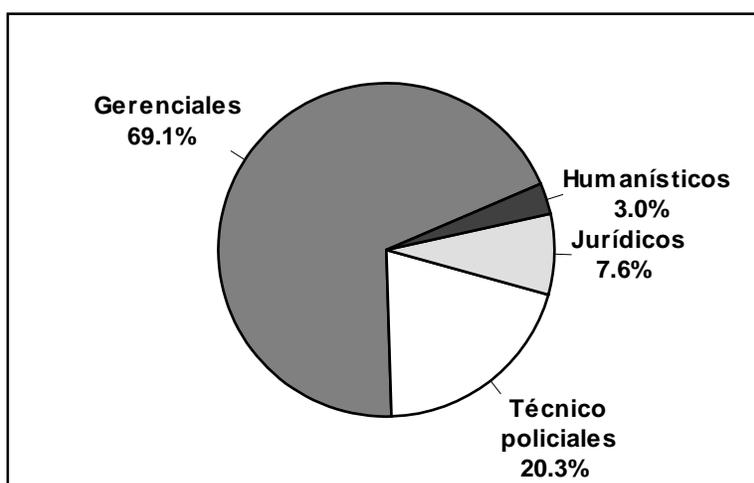


Al desagregar las respuestas por nivel jerárquico y género, no se encuentran variaciones estadísticas de peso entre los grupos, lo que confirma que en general existe consenso sobre la necesidad de mejorar el programa formativo o de contenidos que se desarrollan en los cursos.

Dada la vital importancia que el plan de estudios tiene en la formación del personal policial, es fundamental continuar desarrollando esfuerzos para mejorar la propuesta formativa, lo que lleva implícito una revisión de las estrategias metodológicas y de los recursos didácticos utilizados por los docentes para el desarrollo de los contenidos, así como de los criterios de evaluación.

Tal y como ha sido mencionado con anterioridad, los cursos de ascenso que se han desarrollado incluyen contenidos en tres áreas básicas: jurídica, humanista y técnico policial. Con el fin de recabar insumos sobre los énfasis que debe tener la propuesta formativa en estos niveles, la encuesta preguntó directamente a toda la muestra de oficiales (n=197) a qué contenidos debería dársele mayor importancia en los cursos de ascenso. El 69.1 por ciento opina que el énfasis debería estar en los contenidos referidos al área *gerencial administrativa*, seguido, por los contenidos técnico-policiales señalado por un 20.3 por ciento; el 7.6 por ciento expreso que debe ponerse más importancia a los contenidos jurídicos y el 3.0 por ciento aludió a los contenidos humanísticos. Estos datos confirman la importancia que las áreas gerenciales y de administración de recursos humanos tienen para los oficiales de policía.

Gráfica 4.9
Contenidos a los que debe dárseles más énfasis en la formación
(En porcentajes)



Al examinar estas opiniones según el nivel jerárquico no se encuentran diferencias entre los grupos. Sin embargo, las respuestas parecen variar cuando se analizan según el género (*ver tabla 4.5*). Aunque tanto hombres como mujeres se inclinan por una mayor preeminencia de los contenidos gerenciales, este tema es señalado en mayor proporción por los hombres. En cuanto a los contenidos jurídicos y humanísticos son las mujeres las que le otorgan más importancia respecto a los hombres, mientras que estos últimos suelen darle más importancia a los contenidos técnico-policiales.

Tabla 4.5
Contenidos a que debe dárseles más énfasis, según género
(En porcentajes)

Género	Gerencial Administrativo	Jurídicos	Técnico policial	Humanísticos	Total
Femenino	56.5%	21.7%	13.0%	8.7%	100.0%
Masculino	70.7%	5.7%	21.3%	2.3%	100.0%

Estos resultados se explican a la luz de las funciones y los roles de gerencia que desempeñan la mayoría de oficiales en sus puestos de trabajo, en el que los conocimientos sobre administración de recursos humanos y gerencia son fundamentales. Llama la atención que los contenidos humanísticos hayan sido señalados solo por un pequeño grupo de la muestra entrevistada.

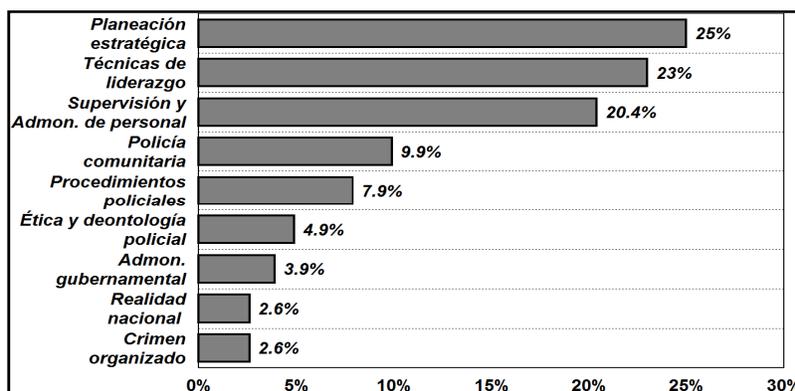
Para precisar en torno a las sugerencias de contenidos y temáticas que se deben priorizar en los cursos para cada nivel, se les presentó a los encuestados una lista de contenidos entre los que debían seleccionar al que deberían tener mayor importancia (*ver cuadro 4.2*).

Cuadro 4.2
Ítems sobre contenidos a que debe dárseles mayor importancia en la formación

Ítems
20. En cuanto a contenidos de los cursos de ascenso para el nivel ejecutivo, ¿a cuál debería otorgársele mayor importancia?
21. En cuanto a contenidos de los cursos de ascenso para el nivel superior, ¿a cuál debería otorgársele mayor importancia?

De los 152 oficiales del personal ejecutivo que respondieron la pregunta, el tema que obtuvo mayores porcentajes fue el de planeación estratégica (25.0 por ciento), seguido de las técnicas de liderazgo (23.0 por ciento) y la supervisión y administración de personal (20.4 por ciento). Un 9.9 por ciento de los casos se inclinó por el tema de policía comunitaria, el cual es uno de los ejes transversales definido por la ANSP y el 7.9 por ciento priorizó el tema de procedimientos policiales. Contenidos relacionados con la ética y la deontología policial, la administración gubernamental, la realidad nacional y el crimen organizado fueron señalados como importantes en menores proporciones.

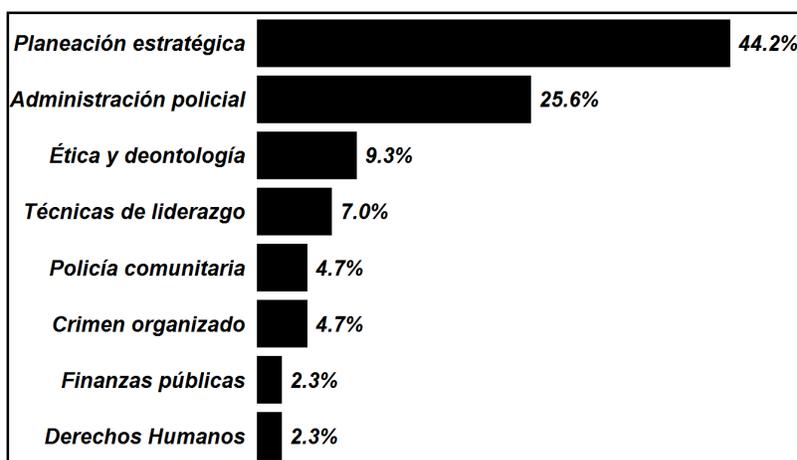
Grafica 4.10
Contenidos a los que debería dársele mayor importancia para el nivel ejecutivo
(En porcentajes, n=152)



La importancia otorgada a los contenidos propuestos, tiene consonancia con la relevancia que en otras preguntas de esta misma encuesta se le ha dado a los temas de gerencia y administración de recursos, lo que no es de extrañar, pues el 83.0 por ciento de este nivel reportó desempeñar cargos de jefatura. Si bien, los cursos de ascenso ya contemplan en su formación estos temas, al personal le sigue pareciendo insuficiente la importancia que le han dado a estas temáticas.

Al realizar esta misma pregunta, al grupo del nivel superior (n=43), el 44.2 por ciento de los encuestados expresan que debe dársele mayor importancia a la planeación estratégica, mientras que una cuarta parte se inclina por la administración policial (25.6 por ciento). A otros contenidos como la ética y deontología policial, las técnicas de liderazgo, policía comunitaria y crimen organizado, finanzas públicas y derechos humanos, le otorgan menor relevancia en los procesos de formación.

Gráfica 4.11
Contenidos a que debería dársele mayor importancia para el nivel superior
(En porcentajes, n=43)



Como puede advertirse, los temas de planeación estratégica y administración de personal son señalados como los contenidos que deben cobrar mayor énfasis en los cursos de ascenso. Y es que en la práctica, las principales responsabilidades asumidas por los oficiales del nivel superior son la dirección, la administración, el manejo de personal y la formulación de planes estratégicos y operativos para el personal. Al respecto, los temas asociados con la dirección-gerencia y administración, deberían convertirse en un nuevo eje transversal de los cursos de ascenso en ambos niveles.

A mí me pareció el curso de ascenso del 2009 a comisionado con un contenido general bastante amplio, bastante denso, con los mecanismos de evaluación y de perfiles para poder desarrollar el curso, pero le faltó [...] los contenidos que a mi criterio que el nivel ejecutivo y el nivel superior deben de abordar con principal énfasis en la Academia es el tema de la administración pública, la realidad nacional nos está demandando otros métodos, por ejemplo ya tenemos en funcionamiento y aplicación la ley de la información pública [...] por eso debe abordar todos los temarios de la administración pública, no solo de la utilización de los recursos tangibles sino que también de los intangibles [...](Funcionario PNC 3).

[...] a la gente hay que dotarla de herramientas para ir a resolver problemas en el área en que se está desempeñando [...](Funcionario PNC 1).

En resumen, tanto la información recabada mediante la encuesta como a través de las entrevistas señala la relevancia de que los procesos formativos en estos niveles, les doten de los conocimientos y habilidades que requieren para desarrollar eficazmente sus funciones, tanto en el ámbito interno-operativo como en lo referido a la relación con el público. En tal sentido, la formación deberá dotarles de una base importante de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el desempeño de sus roles de servicio, pero también de habilidades para establecer mejores relaciones con la comunidad y para formular propuestas encaminadas a fortalecer las tareas de seguridad pública en el país. Los resultados de la encuesta confirman la importancia que los conocimientos de orden gerencial-administrativo, deberían cobrar en los próximos cursos de ascenso que impartan para las categorías en estos niveles.

En cuanto a propuestas para mejorar la práctica policial, los referentes entrevistados sugieren que la metodología de los cursos incluya la realización de investigaciones y estudios antropológicos sobre temas criminológicos.

[...] Lo ideal sería hacer un trabajo de investigación dentro de la Policía [...] los estudios antropológicos de las causas de los delitos [...] que hicieran revisiones bibliográficas [...] trabajos de análisis o abordajes de problemas podrían ser una forma de evaluación de práctica a este nivel [...] (Funcionario PNC 5).

Señalan también que la mejor práctica es la que pueden realizar al interior de las unidades policiales, en los puestos de trabajo. Al respecto, se propone el diseño de un sistema de tutorías en las unidades policiales, orientada a resolver problemas en el terreno, de manera que la práctica se convierta en un proceso atractivo que contemple nuevas y creativas actividades, que refresquen y actualicen los procedimientos policiales.

[...] a las personas se les pudiera enviar a una delegación escuela o unidades policiales escuela donde todo el personal ahí estuviera habilitado para ejercer la tutoría [...] Necesitamos crear ese tipo de unidades de quienes van a ser tutores donde todos tengan las habilidades para eso. (Funcionario ANSP 1).

La práctica policial aunque se le exija que la vayan a hacer al puesto, es bien difícil porque todavía no tienen los cargos. [...] Sería positivo que ellos realmente ejercieran su nuevo puesto y que los jefes inmediatos vean en ellos un apoyo y hacerles inducción de cómo incorporar los elementos nuevos a ese desarrollo en el nuevo mando (Funcionario ANSP 2).

4.1.5 Personal policial que no ha realizado cursos de ascenso

Como se señaló con anterioridad, de un total de 197 oficiales encuestados, 162 (82.2 por ciento) han realizado cursos de ascenso, por lo que existe un grupo de 35, que corresponde al 17.8 por ciento de la muestra que no ha participado en ningún curso de ascenso a lo largo de su carrera policial. Este breve apartado está dedicado a caracterizar a este pequeño grupo, a fin de ofrecer insumos para la toma de decisiones en cuanto a la formación de este sector.

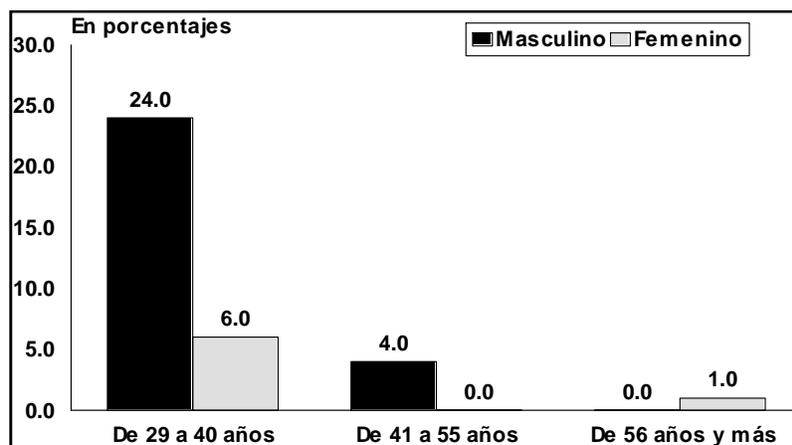
En lo referido al nivel, 32 oficiales (el 91.4 por ciento) pertenecen al nivel ejecutivo y 3 (8.6 por ciento) al nivel superior. La tabla siguiente muestra la distribución de este grupo según la categoría jerárquica.

Tabla 4.6
Oficiales que no han realizado curso de ascenso por categoría
(n=35)

Categoría	Oficiales que no han realizado curso de ascenso	
	Frecuencia	Porcentaje
Subinspector	31	88.6
Inspector	1	2.9
Subcomisionado	3	8.6
Total	35	100

En cuanto a características demográficas, 28 son del género masculino (80.0 por ciento), y 7 del género femenino (20.0 por ciento). Al contrastar la variable género con edad (*ver gráfica 4.12*), se observa que la población que no ha realizado cursos de ascenso es mayoritariamente joven. Para el caso de los hombres, 24 (85.7 por ciento) se encuentran en el rango de 29 a 40 años de edad; y 4 (14.3 por ciento) en el rango de 41 a 55 años. Las mujeres por su parte se concentran en el mismo rango de edad que los hombres, puesto que 6 (85.7 por ciento) tiene de 29 a 40 años y una se ubica en el último rango, de 56 años a más.

Gráfica 4.12
Grupos de edad de oficiales que no han participado en los cursos de ascenso
(En porcentajes, n=35)



En lo relativo al nivel educativo, la totalidad de los encuestados que no ha realizado ningún curso de ascenso cuenta con un título en técnico, licenciatura, ingeniería o arquitectura. Esto estaría indicando que profesionales universitarios aún no se han visto directamente beneficiados por cursos que les permitirían continuar su carrera policial.

En cuanto al tiempo de servicio, se agruparon en tres rangos de antigüedad. Del total de este grupo, 8 (22.9 por ciento) tiene de 1 a 4 años de tiempo efectivo; 13 (37.1 por ciento) cuenta de 5 a 13 años y 14 (40.0 por ciento) con 14 años o más de laborar para la corporación policial.

Los datos desagregados por niveles jerárquicos muestran que del grupo del nivel ejecutivo 8 (25.8 por ciento) tienen de 1 a 4 años de servicio, 13 oficiales (41.9 por ciento) tiene de 5 a 13 años de laborar en la PNC y 10 (32.3 por ciento) cuentan con 14 años o más de servicio policial. Del nivel superior, los tres subcomisionados que no han realizado curso de ascenso tienen 14 años o más en la institución.

Tabla 4.7
Contraste de categoría y tiempo efectivo laborando
(n=35)

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la PNC (tiempo efectivo)?						
Categoría	De 1 a 4 años		De 5 a 13 años		De 14 años a más	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sub inspector	8	25.8	13	41.9	10	32.3
Inspector	0	0.0	0	0.0	1	100.0
Subcomisionado	0	0.0	0	0.0	3	100.0

Otro elemento interesante a considerar -y relacionado con lo anterior-, es si estos oficiales desempeñaban cargos de jefatura al momento de realizar la encuesta. En este tema se encontró que de este grupo, el 74.3 por ciento desempeñan cargos de jefatura, mientras que el restante 25.7 por ciento no tiene esa posición.

Es importante hacer énfasis en lo contraproducente que puede ser que profesionales que cumplen los requisitos de tiempo de servicio, grado académico y que además tiene jefaturas bajo su responsabilidad, no hayan sido promovidos en la carrera policial. Es necesario destacar además que aunque la mayoría de este grupo, no han sido capacitados en aspectos relacionados con gerencia, administración y manejo de recursos humanos, están desempeñando en la práctica un rol de jefatura. El desempeño laboral puede verse afectado por un lado, por la motivación con que realizan su trabajo y por el otro, porque estos no cuentan con las herramientas necesarias para tener bajo su cargo, tareas de dirección, administración de recurso humano y planeación. Al respecto, es importante prever para este grupo espacios de formación alternativos que los mantengan actualizados en áreas primordiales de su trabajo.

En síntesis, los resultados muestran que el personal que ha realizado cursos de ascenso, coincide mayoritariamente en la necesidad de hacer una seria revisión de los programas de contenidos, redefinir y clarificar los énfasis y desarrollar una propuesta metodológica que ofrezca alternativas de evaluación que considere las diferencias en el aprendizaje de los aspirantes.

Siempre con respecto a las valoraciones de los encuestados, tanto el nivel ejecutivo como el superior, coinciden en que los temas a los que debe dárseles mayor énfasis y profundidad, se encuentran directamente relacionados con la planeación estratégica y liderazgo; así como el considerar la posibilidad de contar con un cuarto eje transversal de la formación el componente *gerencial administrativo*, ya que la totalidad de estos niveles no solo tiene personal bajo su cargo, sino que, ocupan puestos de jefaturas. Por supuesto que esto, debe ser dosificado en cantidad y profundidad de acuerdo a cada categoría.

Así también, de acuerdo a los resultados, puede inferirse que la práctica policial se ha visto seriamente afectada por los decretos legislativos emitidos, que obligan en la mayoría de las ocasiones a sacrificar este elemento de los cursos y primar la formación teórica. La práctica no puede, ni debe estar orientada únicamente a actividades de ejercicio físico o prácticas de tiro; las prácticas deben ser lo más cercana a las situaciones que se van a encontrar en sus puestos de trabajo.

Las recomendaciones y sugerencias en cuanto contenidos, prácticas, estrategias metodológicas y

evaluación de los cursos de ascenso, se encuentran plasmadas en la “Propuesta de lineamientos curriculares para los cursos de ascenso de los niveles ejecutivo y superior de la ANSP”, que se derivó de este estudio.

4.2 La formación continua para los niveles ejecutivo y superior

Otra de las modalidades educativas importantes de la corporación policial son los cursos de formación continua del personal de los niveles ejecutivo y superior de la PNC. Este sub apartado aborda lo referente al nivel de participación en los cursos de especialización y actualización impartidos por la ANSP, así como los cursos y programas de formación desarrollados por otras entidades. Además, se exponen las valoraciones que las y los participantes realizaron respecto a la utilidad de estos cursos.

4.2.1 Participación en cursos de formación continua

Para indagar sobre este tema, se incluyó una serie de ítems dirigidos a conocer el grado de participación del personal del nivel ejecutivo y superior en estos cursos, tanto dentro del país, como fuera de él, impartido por diversas entidades.

Cuadro 4.3
Ítems sobre participación en cursos de formación continua

Ítems
23. En el transcurso del último año, ¿ha participado en algún curso de actualización o programa de formación en la ANSP?
39. En los últimos dos años, ¿ha recibido en el país algún curso de formación en temas policiales impartido por otras entidades nacionales distintas a la ANSP?
40. En los últimos dos años, ¿ha recibido en el país algún curso de formación en temas policiales impartido por otras entidades internacionales (ILEA, Unión Europea, FBI, etc.)?
42. ¿Ha recibido algún curso de formación policial en el exterior en alguna academia de policía, de seguridad o de aplicación de la ley?

Un primer dato a destacar derivado de la encuesta es que alrededor del 73.5 por ciento de los entrevistados de ambos niveles participaron en algún curso de formación continua en los últimos dos años, impartidos tanto por la ANSP, como por otras entidades formativas en el interior o en el exterior del país¹³.

¹³ Este dato fue obtenido del porcentaje promedio de encuestados que ponderaron el énfasis que diferentes contenidos habían recibido en cualquier curso o cursos de formación continua en que participaron en los últimos dos años (batería de preguntas 24-.37).

Se hizo el ejercicio de obtener un estimado de las características del personal policial que ha participado en estos cursos de formación continua. Así, en función de la variable de género, aproximadamente 7 de cada 10 hombres de ambos niveles participaron en estos cursos, en contraste con 6 de cada 10 mujeres. En cuanto al nivel jerárquico, 8 de cada 10 elementos del nivel ejecutivo habrían participado en cursos de formación continua, frente a únicamente 3 de cada 10 oficiales del nivel superior que participó en alguna capacitación.

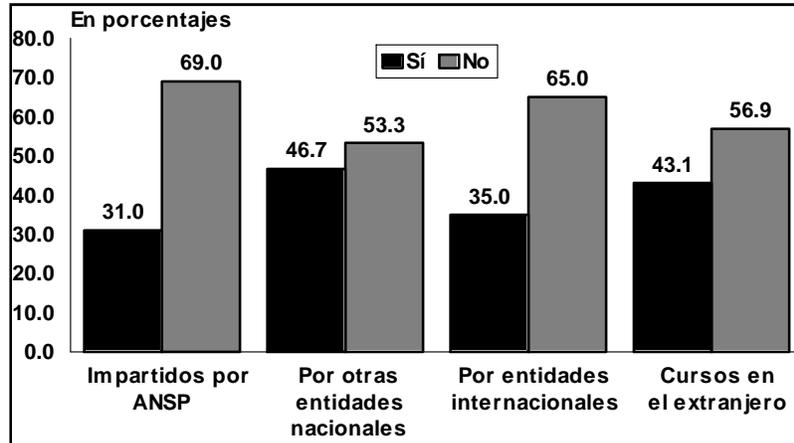
Tabla 4.8
Características de oficiales que han participado en cursos de formación continua
en los últimos dos años
(En porcentajes)

VARIABLES	Sí participó (%)
TODOS	73.5
Hombres	75.3
Mujeres	60.9
Ejecutivo	85.0
Superior	34.1

Por otro lado, la encuesta permitió conocer sobre los diferentes cursos de formación en los que han participado los oficiales consultados. Los datos indican que durante el último año, el 31.0 por ciento de la muestra ha participado en algún curso de actualización o programa de formación impartido por la ANSP; el 43.1 por ciento asegura haber realizado un curso en alguna academia de policía en el exterior. A su vez, en los últimos dos años, el 46.7 por ciento recibió algún curso de formación que impartió una universidad u otra entidad a nivel nacional y el 35.0 por ciento aseguró haber participado en un curso impartido en el país por entidades internacionales como el FBI y la ILEA, entre otros. Es de hacer notar que en ninguno de los casos, la participación supera a la mitad de los consultados.

Es importante precisar que los resultados de las cuatro preguntas que se abordan en esta sección no indican el nivel de participación global en todos los cursos de formación continua, sino cómo se distribuyen los policías en cada una de esas alternativas de formación continua en función de diversas variables de comparación. Además, se aclara que la temporalidad que se utilizó en cada una de las preguntas fue diferente en cada caso. En cuanto a los cursos impartidos por la ANSP, la temporalidad consultada fue de un año; para los cursos impartidos por otras entidades nacionales distintas a la ANSP y cursos impartidos en el país por entidades internacionales, la temporalidad consultada fue de dos años. Finalmente, para los cursos impartidos en el extranjero, la pregunta no incluyó una temporalidad definida.

Gráfica 4.13
Participación en diversos cursos de formación continua
(En porcentajes)

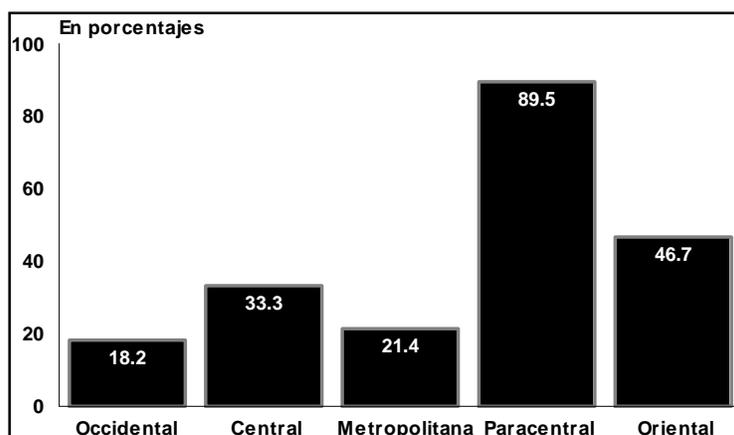


A continuación, se examina el perfil de los elementos policiales que han participado en los cursos de formación y de los que no lo han hecho.

a) Cursos de formación continua impartidos por la ANSP

Como ha sido mencionado con anterioridad, sólo 3 de cada 10 oficiales consultados participaron en un curso o programa de formación en la ANSP durante el último año, lo que corresponde a un número de 61 oficiales. Al comparar las proporciones de participación en los cursos ofrecidos por diversas entidades, resulta llamativo que la ANSP aglutine la menor cantidad de participantes respecto a las otras por las que consultó. Entre el grupo de participantes predominan los hombres y los miembros del nivel ejecutivo. En cuanto a la edad, suelen ser oficiales entre los 29 y 40 años, lo que indica que se trata de un grupo mayoritariamente joven. Por otra parte, son policías que proceden mayoritariamente de la región metropolitana y de la región paracentral (*ver gráfica 4.14*), y que tienen cargos de jefaturas quienes más han participado en estos cursos. Estos datos sugieren que podría estarse priorizando la participación de los mandos policiales en los cursos de formación continua impartidos por la ANSP. Las variaciones entre los grupos según el nivel jerárquico, la edad y la región de procedencia resultaron estadísticamente significativas, no así las relativas al género y a la condición de jefatura.

Gráfica 4.14
Participación en cursos de formación continua impartidos por la ANSP y región geográfica de destacamento policial
(En porcentajes)



Por otra parte, se encontró que el personal policial con menor antigüedad (de 1 a 6 años de servicio) es el que ha participado más en los cursos impartidos por la ANSP, respecto al resto. Los datos revelan que a medida aumentan los años de servicio, se reduce la participación en los cursos de actualización que ofrece la ANSP. Aunque la asociación entre la variable antigüedad y participación en cursos de la ANSP no haya resultado estadísticamente significativa, el comportamiento de este dato podría ser ilustrativo en términos de mostrar que el personal con menor nivel de antigüedad es el que más se ha sometido a procesos de actualización impartidos por la ANSP. Esto podría estar asociado a la mayor disponibilidad del personal más joven a participar en los cursos, pero también podría obedecer a que durante las administraciones más recientes de la policía y de la ANSP, se le dio un impulso mayor a la formación continua de las generaciones más jóvenes de la corporación policial. El cuadro 4.4 presenta algunas características de los elementos policiales que han participado en algún curso de formación continua durante el último año, impartido por la ANSP y de aquellos que no lo hicieron.

Cuadro 4.4
Características de policías que participaron en cursos de formación continua de la ANSP y de los que no participaron

Sí participaron	No participaron
Hombres	Mujeres
Miembros del nivel ejecutivo	Miembros del nivel superior
Policías destacados en la Región Paracentral	Policías destacados en la Región Occidental
Policías que desempeñan una jefatura	Policías que no desempeñan jefatura
Quienes poseen de 1 a 6 años de antigüedad en el servicio policial	Quienes poseen de 14 a más años de antigüedad en el servicio policial

b) Cursos de formación continua impartidos por otras entidades nacionales de formación

Como es conocido, a la largo de la historia de la PNC, diversas entidades nacionales como las universidades, fundaciones y ONG han contribuido con los procesos de formación y especialización de sus miembros. La encuesta revela que el 46.7 por ciento del total de miembros del nivel ejecutivo y superior consultados participaron en algún curso impartido por otra entidad nacional distinta a la ANSP en los últimos dos años, lo que corresponde a un total de 92 casos.

Un análisis de este grupo revela que el género, el nivel jerárquico, el tiempo de servicio, el nivel académico, el desempeño de un rol de jefatura y la región geográfica no parecen incidir en la posibilidad de haber participado en cursos impartidos por otras entidades. La única variable que parece estar asociada es la antigüedad: los que tienen entre 1 y 6 años de servicio han participado más frecuentemente en estos cursos externos de formación, respecto del resto.

c) Cursos de formación continua impartidos por entidades internacionales

Por otra parte, como ha sido señalado con anterioridad, el 35.0 por ciento de la muestra recibió algún curso impartido por entidades internacionales como la ILEA, la Unión Europea y el FBI, entre otros lo que corresponde a 69 casos.

La participación en este tipo de cursos no parece estar asociados al nivel jerárquico, al género, al nivel educativo, a la región de procedencia, a la condición de jefatura, ni a la antigüedad de los oficiales. Todo parece indicar que son oportunidades de formación en las que los diferentes miembros de la PNC pueden participar, sin distinción del género, rango o nivel de responsabilidad. La siguiente tabla presenta un perfil de los que participaron en estos cursos.

Tabla 4.9
Participación en cursos impartidos por entidades internacionales
al interior del país, por variables
(En porcentajes)

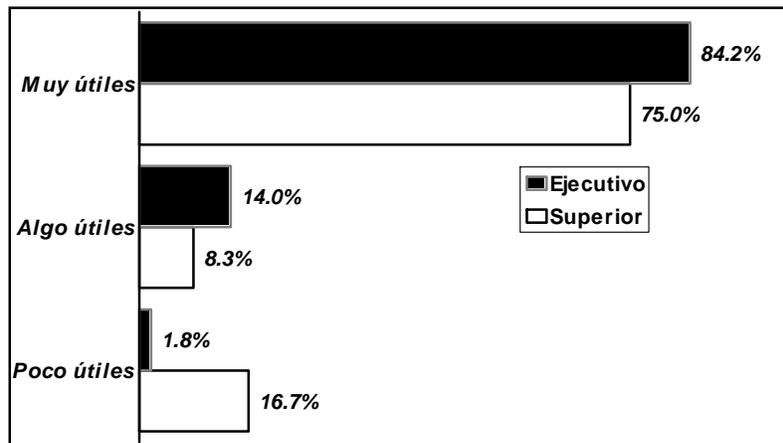
VARIABLES	Sí participó (%)
TODOS	35.0
Hombres	34.5
Mujeres	39.1
Ejecutivo	37.3
Superior	27.3
Región Occidental	31.8
Región Central	45.8
Región Metropolitana	35.9
Región Paracentral	26.3
Región Oriental	26.7
Jefatura	36.5
No jefatura	25.9
Antigüedad de 1 a 6 años	47.4
Antigüedad de 7 a 13 años	34.5
Antigüedad de 14 años y más	33.6

En adición a lo anterior, se preguntó además sobre la utilidad de los conocimientos adquiridos en dichos cursos para su desempeño policial¹⁴. Al respecto, el 95.6 por ciento los calificó como “muy útiles” o “algo útiles”, en contraste con el 4.3 por ciento que los consideró “poco útiles”. Estas valoraciones favorables sin duda están asociadas a los contenidos impartidos y a su aplicabilidad en las áreas de desempeño policial.

El nivel jerárquico al que pertenecen los participantes en estos cursos no parece incidir en las apreciaciones que se hacen sobre la utilidad de sus contenidos. No obstante, el nivel ejecutivo tiende a considerar, en mayor medida, que los cursos han sido de mayor utilidad.

¹⁴ Pregunta realizada: “¿Qué tan útiles han sido los conocimientos adquiridos en estos cursos en su desempeño policial?”.

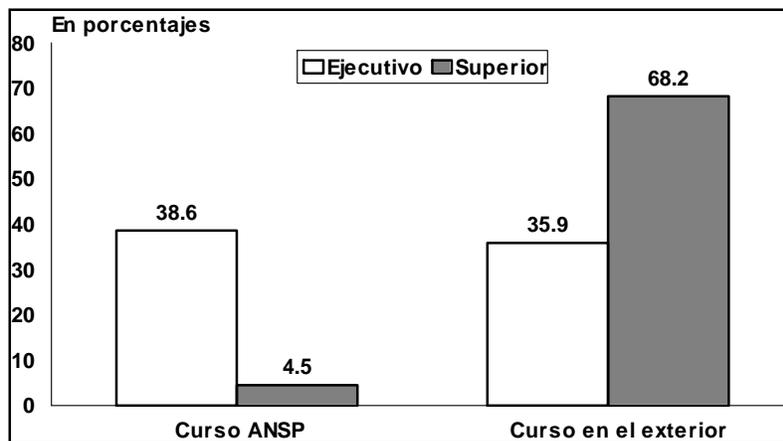
Gráfica 4.15
Utilidad de los cursos recibidos según nivel jerárquico
(En porcentajes, n=69)



d) Cursos de formación continua impartidos por entidades en el exterior del país

De la totalidad de la muestra consultada, el 43.1 por ciento aseguró haber participado en algún curso en el extranjero impartido por alguna academia de policía o de aplicación de la ley; proporción que corresponde a 85 casos. Este grupo está conformado mayoritariamente por miembros del nivel superior; suelen prevalecer elementos policiales mayores a los 41 años que pertenecen a las primeras promociones de ascenso de la ANSP y con mayor tiempo de servicio dentro de la policía. Así, a más años de servicio policial, se vincularía una mayor oportunidad de participar en cursos impartidos en el extranjero. La variable de género no parece marcar diferencia en estas oportunidades de formación.

Gráfica 4.16
Oficiales que han participado en cursos en la ANSP y el extranjero según nivel jerárquico
(En porcentajes)



Los datos anteriores muestran que los miembros del nivel superior son los mayormente beneficiados con oportunidades de formación en el extranjero; mientras que los miembros del nivel ejecutivo estarían acudiendo mayoritariamente a los cursos de formación continua impartidos principalmente por la ANSP. Lo anterior señala la marcada diferencia en el acceso a oportunidades de formación en el exterior que tienen los miembros del nivel superior en relación a los del nivel ejecutivo. La siguiente tabla presenta un perfil de los que participaron en estos cursos.

Tabla 4.10
Participación en cursos de formación continua en el extranjero,
según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	Sí participó (%)
TODOS	43.1
Hombre	43.1
Mujeres	43.5
Ejecutivo	35.9
Superior	68.2
Región Occidental	27.3
Región Central	33.3
Región Metropolitana	51.3
Región Paracentral	31.6
Región	33.3
Jefatura	44.7
No jefatura	33.3
Antigüedad de 1 a 6 años	5.3
Antigüedad de 7 a 13 años	41.4
Antigüedad de 14 años y más	48.3

Las variaciones evidenciadas en el acceso a oportunidades de formación continua debería ofrecer elementos para revisar los mecanismos de asignación a los distintos cursos, de forma que todas y todos tengan iguales posibilidades de acceder a las distintas alternativas de formación continua, a través de una oferta equitativa e inclusiva de cursos impartidos a nivel nacional y en el extranjero.

4.2.2 Valoraciones acerca de la formación continua

En esta sección se abordan algunos aspectos vinculados con las valoraciones de los encuestados acerca de los contenidos abordados en la formación continua, sobre las prácticas de campo en estos cursos y sobre la principal debilidad de los mismos.

a) Énfasis de los contenidos de los cursos de formación continua

Para conocer los temas a los que se les había dado relevancia en los cursos o programas de actualización o especialización impartidos por la ANSP en los últimos dos años, se diseñó una batería de preguntas con una lista de diferentes contenidos, frente a los que se pidió a los y las encuestadas que asignaran un valor entre 1 y 10, donde un puntaje de 1 representaba poco énfasis y 10 representaba mucho énfasis. Cualquier oficial que hubiese participado en al menos un curso o capacitación podría responder a la batería de preguntas; no obstante, también podrían abstenerse de opinar en caso de que desconocieran sobre el desarrollo de dicha temática. Debido a ello, el número de personas que respondió esta batería no es el mismo en todos los casos. Esta escala pretende pues, diferenciar justamente los énfasis que se le ha dado a las diversas temáticas en los diferentes cursos recibidos.

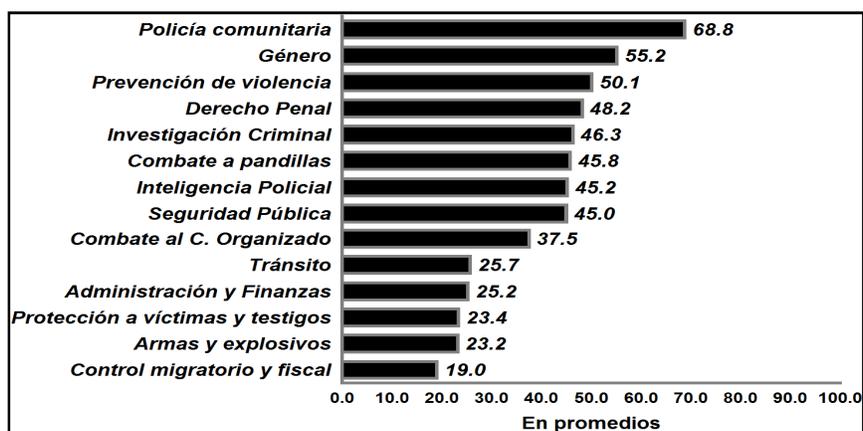
Cuadro 4.5
Cuadro de ítems que conforman la batería de énfasis en los contenidos

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se le ha dado a los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.
24. Seguridad Pública
25. Investigación criminal
26. Tránsito
27. Administración y finanzas
28. Combate a pandillas
29. Policía comunitaria
30. Prevención de violencia
31. Género
32. Armas y explosivos
33. Control migratorio y fiscal
34. Derecho Penal
35. Combate al crimen organizado
36. Protección a víctimas y testigos
37. Inteligencia policial

Para facilitar la interpretación de los resultados, la escala fue recodificada a valores que van de 0 a 100, donde los puntajes más cercanos a 0 significan que se le ha dado muy poco énfasis a cada contenido, y los puntajes cercanos a 100 indican mucho énfasis, según el caso.

La siguiente gráfica reúne los resultados de la batería en la que se reportan los promedios asignados a cada tema en orden descendente. Un primer dato que llama la atención es que ninguno de los contenidos obtiene los valores máximos en cuanto al énfasis. Sin embargo, los promedios más altos, es decir los contenidos a los se les ha otorgado mayor importancia son: policía comunitaria (68.8) género (55.2) y prevención de violencia (50.1). Luego, le siguen contenidos como derecho penal (48.2) investigación criminal (46.3), combate a pandillas (45.8), inteligencia policial (45.2), seguridad pública (45) y combate al crimen organizado (37.5). Finalmente, los temas que obtuvieron los promedios más bajos fueron tránsito (25.7), administración y finanzas (25.2), protección a víctimas y testigos (23.4), armas y explosivos (23.2) y control migratorio y fiscal (19).

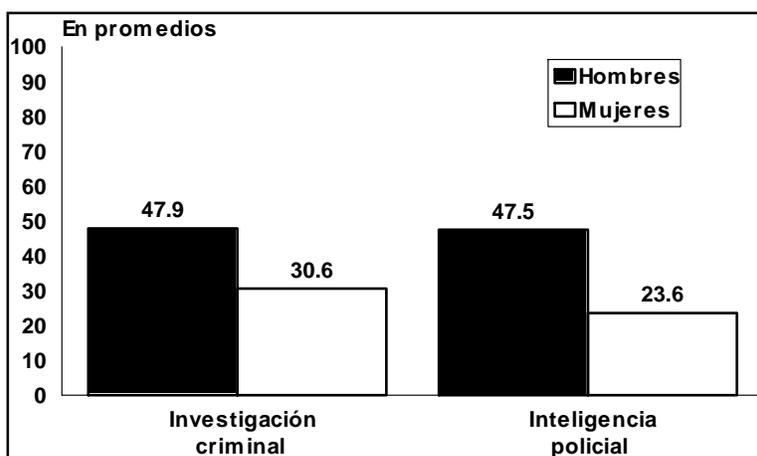
Gráfica 4.17
Énfasis de los contenidos de los cursos de formación continua, en promedios
(n de participantes diferente en cada contenido)
(Promedios en escala de 0 a 100)



Un aspecto positivo es que los contenidos a los que se les está dando más énfasis se vinculan con un modelo de policía apegado a un enfoque de seguridad democrática y cercana a la comunidad. Esto posiblemente tiene que ver con los esfuerzos realizados en los últimos años para que la PNC retome institucionalmente el enfoque de policía comunitaria, acorde al modelo de policial civil que define la Constitución. Estos datos también muestran que hay ciertas áreas de formación que tienen que ver con el trabajo de persecución a la criminalidad organizada y otras áreas operativas del trabajo policial, como tránsito o armas y explosivos que son importantes para la formación de un policía polivalente, que podrían estarse dejando de lado.

Por otro lado, se procedió a analizar el énfasis de los contenidos en función de variables como el género y el nivel jerárquico. Al examinar estos énfasis según el género, las variaciones de peso estadístico solo se reportaron en los contenidos de investigación criminal e inteligencia policial. La gráfica 4.18 muestra claramente que las mujeres que han participado en alguno de los cursos de formación continua reportan niveles más bajos de profundización en contenidos relacionados con investigación e inteligencia policial, respecto a los hombres. Estas variaciones entre los géneros también podrían ser un indicador de marginación de las mujeres para acceder a la especialización de ciertas áreas del desempeño policial profesional, que son consideradas exclusivas o más pertinentes para los hombres. Esto está asociado a una concepción sexista del trabajo policial, que es contradictorio con los procesos de inclusión que busca la política de género.

Gráfica 4.18
Promedios del énfasis dado a los temas de investigación criminal
e inteligencia policial, según el género
(Promedios en escala de 0 a 100)



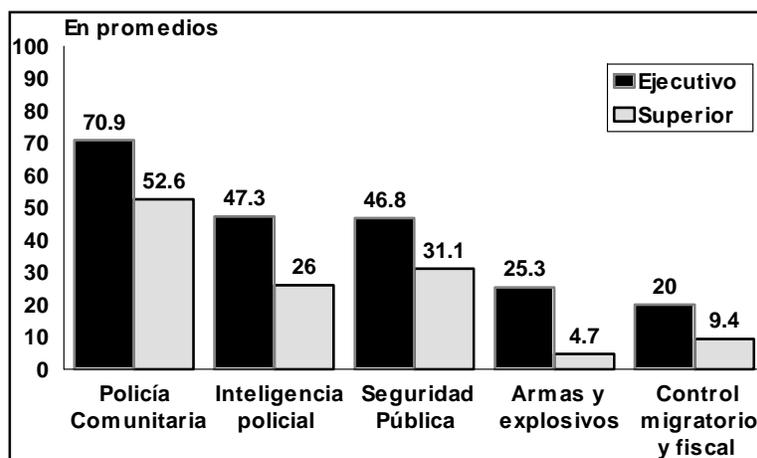
Por otra parte, al revisar los datos en función del nivel jerárquico policial, se pueden evidenciar diferencias interesantes respecto a los énfasis que uno u otro nivel otorgan a algunos contenidos específicos. La gráfica 4.19 muestra aquellos contenidos en los que se advierten énfasis diferenciales según el nivel jerárquico. Un primer dato a destacar es que el grupo del nivel ejecutivo reportó promedios más elevados de profundización en todos los contenidos, respecto a los del nivel superior. Esto también está asociado a una mayor participación de los oficiales del nivel ejecutivo en los programas de especialización y actualización que ofrece la ANSP.

En cuanto a los énfasis en la formación recibida, el nivel ejecutivo es el que parece haber estado más expuesto a la formación en temas de policía comunitaria respecto al grupo del nivel superior. Este es un hallazgo que viene a confirmar que la formación en estos temas ha estado dirigida especialmente a los oficiales del nivel ejecutivo, aún cuando este es un tema que se tiene que comenzar a reforzar en los más altos niveles de la jerarquía policial.

También resulta llamativo que los entrevistados del nivel superior hayan tenido una menor formación en temas de inteligencia y seguridad pública respecto al grupo del nivel ejecutivo, quienes en promedio superan por mucho al grupo de mayor jerarquía. Esto también podría estar asociado a que se ha priorizado desde la ANSP y la PNC, en los últimos dos años, la formación y especialización de los oficiales del nivel ejecutivo, dada la necesidad de fortalecer ciertas áreas del trabajo policial.

En resumen, es evidente que los policías que han estado menos expuestos a procesos de formación recientes sobre áreas fundamentales del trabajo policial, son los elementos del nivel superior. Al margen de los factores coyunturales asociados a esta situación, es fundamental que los mandos policiales estén actualizando permanentemente sus conocimientos, sobre todo en áreas claves del trabajo policial. A la vez, el mando del nivel superior desempeña un rol clave en proveer los apoyos políticos necesarios y generar las condiciones institucionales para facilitar la aplicación efectiva de la formación impartida.

Gráfica 4.19
Énfasis dados a algunos contenidos según el nivel jerárquico
(Promedios en escala de 0 a 100)



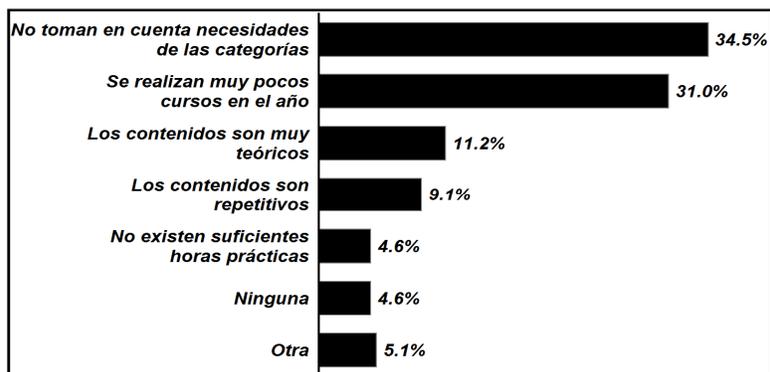
Con base en estos datos, se puede inferir tanto sobre los contenidos que necesitan una mayor profundización, como sobre los grupos que al interior de la PNC podrían estar relegados de la oferta formativa en ciertas áreas, como en el caso de las mujeres o de los miembros del nivel superior que han participado en menor medida de los procesos formativos. A la vez, existe un amplio consenso respecto a la necesidad de que los mayores esfuerzos de apropiación de la filosofía de policía comunitaria, se desarrollen justamente con los mandos que están conduciendo el trabajo policial, dado que son éstos los que en ocasiones obstaculizan la implementación de estas políticas.

b) Principales debilidades de los cursos de formación continua

Por otra parte, con el fin de proveer elementos para mejorar la propuesta de formación continua, se indagó sobre la principal debilidad que los oficiales identifican en los cursos de especialización o actualización impartidos por la ANSP¹⁵. Los datos revelan que para el 34.5 por ciento la principal debilidad es que los cursos que se imparten no responden a las necesidades de formación de las distintas categorías; el 31.0 por ciento señala la realización de muy pocos cursos en el año, lo que lleva a retardar el proceso de especialización. El 11.2 por ciento señaló como principal dificultad que los contenidos son demasiado teóricos, y un 9.1 por ciento que los contenidos son repetitivos. Finalmente, en proporciones menores, el 4.6 por ciento opinó que la principal dificultad es que no existen suficientes horas prácticas, otro 4.6 por ciento señaló que no encontraba ninguna dificultad y 5.1 por ciento señaló otras debilidades.

¹⁵ Pregunta realizada: "De los siguientes aspectos, ¿cuál es en su opinión la principal debilidad que tienen los cursos de especialización o actualización que se imparten para su respectiva categoría?".

Gráfica 4.20
Principal debilidad de los cursos de formación continua
(En porcentajes)



Las opiniones en este tema también muestran diferencias entre los niveles jerárquicos. Mientras que más de la tercera parte del nivel ejecutivo identifica como principal debilidad de los cursos la poca frecuencia con que se realizan, este aspecto es señalado sólo por el 15.9 por ciento del nivel superior. En el caso del nivel superior, más de la mitad de los consultados (54.5 por ciento) identifican como la mayor falencia de estos cursos que sus contenidos no responden a las necesidades de las distintas categorías. Este aspecto es señalado solo por el 28.8 por ciento del nivel ejecutivo. Otras debilidades como un excesivo énfasis teórico son señaladas en similares proporciones por ambos grupos.

Tabla 4.11
Principal debilidad de los cursos de formación continua, por nivel jerárquico
(En porcentajes)

Debilidades	Nivel	
	Ejecutivo	Superior
Los cursos no se realizan de acuerdo a las necesidades de las distintas categorías	28.8%	54.5%
Se realizan muy pocos cursos al año, lo cual retarda el proceso de profesionalización	35.3%	15.9%
Los contenidos son demasiado teóricos	10.5%	13.6%
Los contenidos son repetitivos	11.1%	2.3%
No existen suficientes horas prácticas	5.2%	2.3%
Ninguna	5.2%	2.3%
Otra	3.9%	9.1%

Las dos debilidades principales, identificadas por ambos niveles remiten a la necesidad de un trabajo en conjunto entre ANSP y PNC para reestructurar los cursos de especialización y actualización que se imparten. El diseño de tales programas de formación debe responder a la descripción de puestos de trabajo de acuerdo a categoría y especialidad, a fin de que sean mejor valorados por el personal policial.

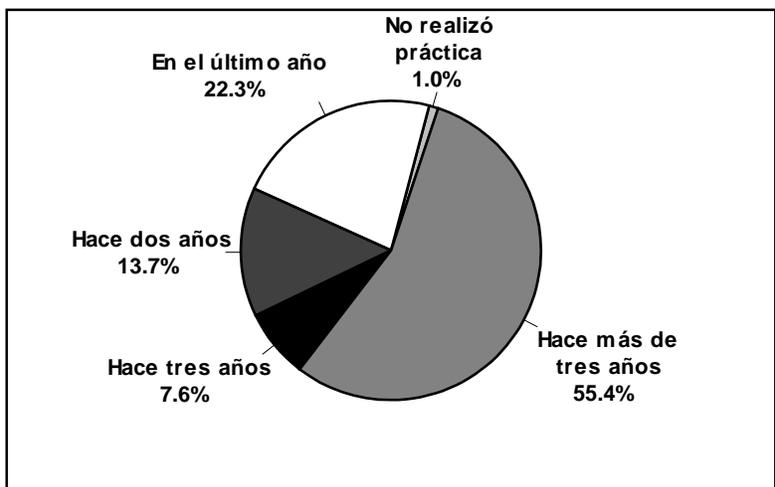
Al respecto, funcionarios de la ANSP coinciden con esta debilidad aún no superada en la institución. Se señala la dificultad que enfrentan de estructurar los cursos de especialización de acuerdo a categorías, pues tradicionalmente ha predominado una planificación general, a lo sumo por niveles: básico, intermedio, avanzado:

[Los cursos] No están diferenciados por categorías, son cursos generales. En el curso de mantenimiento del orden pueden venir desde inspector jefe hasta agentes y al final a todos le estamos enseñando lo mismo. En el curso de investigación también, si no lo han recibido vienen todos a él. En investigación tenemos un curso básico, un curso avanzado y hay como escalones en investigación pero no son establecidas por categorías. Hay un manual de los diferentes cursos que imparten en investigación pero de nuevo, no por categorías. El único requerimiento que hay en investigación es que no sea un policía recién graduado (Funcionario ANSP 1).

c) *Prácticas de campo en cursos de formación continua*

El apartado de formación continua también incorporó una pregunta encaminada a indagar el tiempo transcurrido desde que cada elemento policial realizó una práctica de campo en el contexto de un curso de especialización o de actualización. Los resultados, de forma general, sugieren que más de la mitad de los y las encuestados realizaron su última práctica hace más de tres años (55.4 por ciento), un 22.3 por ciento las ha hecho en el último año; seguido del 13.7 por ciento que lo hizo hace dos años. Un 7.6 por ciento asegura que su última práctica la realizó hace tres años y un 1.0 por ciento no realizó prácticas en sus cursos de formación (*ver gráfica 4.21*). Como puede observarse, la práctica de campo no ha sido una de las actividades prioritarias ni constantes en la formación policial continua.

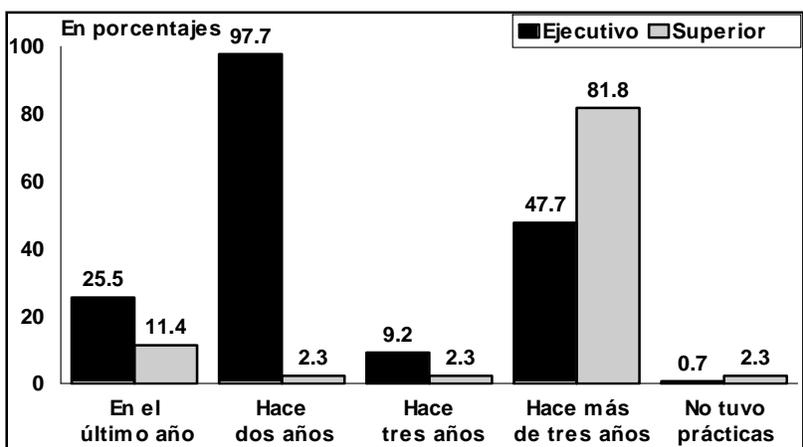
Gráfica 4.21
Tiempo transcurrido desde su última práctica policial en los cursos de formación continua¹⁶
(En porcentajes, n=197)



¹⁶ Pregunta realizada: “¿Cuándo fue la última vez que realizó una práctica de campo correspondiente a algún curso de especialización o actualización (no incluye cursos de ascenso)?”

Al analizar el tema de las prácticas policiales según el nivel jerárquico policial, se encontró que el tiempo transcurrido desde que realizó su última práctica policial, es mayor entre el nivel superior. En efecto, los datos revelan que el 81.8 por ciento de los oficiales de nivel superior hicieron sus prácticas hace más de tres años, proporción que se reduce al 47.7 por ciento en el grupo del nivel ejecutivo. Una cuarta parte del nivel ejecutivo realizó su última práctica hace un año, mientras que en el caso del nivel superior esta proporción corresponde solo al 11.4 por ciento. Estos datos son consistentes con la menor presencia de los oficiales del nivel superior en los cursos de formación impartidos en los últimos años por la ANSP. Al margen de los factores que están incidiendo en una menor participación del nivel superior en estos procesos de actualización, es una situación que debe revisarse, dadas las implicaciones que en términos tácticos y operativos tiene en el trabajo policial y en la seguridad de los ciudadanos.

Gráfica 4.22
Tiempo transcurrido desde su última práctica de campo
según el nivel jerárquico
(En porcentajes)



Los resultados apuntan a reflexionar sobre las implicaciones que para la seguridad pública del país tiene que la gran mayoría de mandos policiales haya pasado una cantidad importante de tiempo sin realizar una práctica de campo, que les permita reforzar ciertas habilidades y destrezas. Esto es especialmente grave en un entorno delincencial cada vez más complejo, que demanda de funcionarios policiales mejor preparados.

Los datos analizados indican que 7 de cada 10 elementos de los niveles ejecutivo y superior han recibido algún curso de formación continua en los últimos dos años, impartidos por entidades formadoras nacionales e internacionales. Aun cuando es un nivel amplio de participación, es necesario revisar los criterios utilizados para facilitar las oportunidades de formación continua a todo el personal policial. Es pertinente garantizar que se eliminen los privilegios y desigual acceso a todas las alternativas formativas posibles en función del género, el nivel jerárquico, la zona geográfica de servicio policial o la antigüedad, entre otros. Más bien, se insta a que ANSP y PNC trabajen de manera conjunta y diseñen un plan de formación continua que parta de un diagnóstico de necesidades de formación, especialización y actualización de cada categoría jerárquica. A este respecto, es importante identificar al personal policial que por diversas razones ha estado excluido de las oportunidades de desarrollo profesional a nivel interno y externo.

Por otra parte, aunque se reconoce que se está haciendo un importante esfuerzo formativo para facilitar la adopción del enfoque de policía democrática y profesional, los datos relativos al énfasis en los contenidos sugieren la necesidad de revisar las estrategias a través de las cuales se desarrollan los cursos, su temporalidad, los criterios para seleccionar las temáticas a impartir y sobre todo, el diseño y la planeación estratégica del plan de formación continua.

4.3 Enfoque metodológico actual y sugerencias de mejora

En esta sección, se plantea una síntesis de observaciones, valoraciones sobre las principales dificultades y algunas recomendaciones de mejora sobre la metodología utilizada en la formación de los niveles ejecutivo y superior de la PNC, tanto en los cursos de ascenso, como en los cursos de actualización y especialización de la formación continua. La información presentada en una primera sección deriva fundamentalmente de las entrevistas en profundidad que se realizaron con expertos en temas de seguridad. En un segundo sub apartado, se combina información de las entrevistas y la encuesta para aproximarse a los procesos de formación que se desarrollan en el área de policía comunitaria.

Al consultar a funcionarios de la ANSP y de la PNC sobre el desarrollo del plan de estudios actual para la formación continua de los niveles ejecutivo y superior de la policía¹⁷, existe coincidencia en señalar que hay un esfuerzo por incluir metodologías más participativas, tecnológicas y de amplio alcance para mejorar los cursos de formación continua y especialización impartidos a los niveles ejecutivo y superior de la policía; además de potenciar una formación orientada al desarrollo de competencias.

[...] incorporar la tecnología de la información a los procesos educativos sería una innovación. [...] tenemos un proyecto de crear aulas virtuales en la mayoría de delegaciones [...] tenemos que desarrollar las competencias en los estudiantes para que puedan usar la tecnología [...] estamos buscando trabajar por competencias [...] (Funcionario PNC 1).

La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para introducir la formación en línea como modalidad de aprendizaje, a fin de promover la educación a distancia, vendrían a descentralizar el desarrollo de cursos y permitiría formar a más personal policial sin las dificultades derivadas de los traslados hasta el lugar de formación y del cese de actividad policial mientras se está en la formación.

[...] primero hay que incorporar las Tecnologías de la Información (TIC) [...] proyectar la educación a distancia [...] (Funcionario PNC 1).

Esta propuesta se vincula a otras referidas a elevar la motivación para el aprendizaje por parte de los policías del nivel ejecutivo y superior a través de estrategias metodológicas propias de la educación andragógica (educación y aprendizaje de las personas adultas); es decir, formar a los y las policías a la luz de los procedimientos que vayan a servirles en el desempeño. El diseño y desarrollo de programas de formación menos teóricos y más prácticos, generará en el policía la convicción de que la formación recibida será realmente útil para su desempeño, con lo que incrementaría su motivación para involucrarse en los procesos formativos.

¹⁷ Pregunta realizada: “¿Podría describirme el plan de estudios, en sus contenidos y enfoque metodológico, que se utiliza actualmente para la formación de policías del Nivel Ejecutivo (subinspectores, inspectores e inspectores jefes) y los policías del Nivel Superior (Subcomisionados, Comisionados y Comisionado General)?”.

[...] yo creo que la educación andragógica exige un nivel de formación adaptado para el puesto de trabajo y el primer factor que debe tomarse en cuenta es el factor motivacional. En los adultos, si no hay motivación, no aprendemos. Si yo no siento que algo que voy a aprender me va servir para una actividad en concreta que yo desarrollo, no lo voy a aprender [...] (Funcionario PNC 6).

Otra de las sugerencias de mejora es la de desarrollar una educación por competencias específicas y diversas, desde un enfoque holístico de las mismas. Esto incluiría el fortalecimiento de habilidades y conocimientos que respondan a las necesidades de desempeño que tiene el personal del nivel ejecutivo y superior. Algunas de esas propuestas fueron, la de potenciar el uso de la investigación como una estrategia metodológica para aproximarse con mayor profundidad a los contenidos que se desea transmitir y fortalecer las habilidades para la metodología de la investigación científica y policial.

[...] la formación continua tiene que responder primero a necesidades de desempeño, tanto de los directivos como de los ejecutivos [...] trabajar educación por competencias [...] entendiendo las competencias como conocimientos, habilidades, destrezas y conductas que un policía debería de tener. [...] (Funcionario PNC 1).

[...] Los temas que deberían ser prioritarios en el nivel superior es que deben empezar a conocer metodología de la investigación científica, un manejo más científico de la situación; porque ellos son profesionales en el área de seguridad [...] (Funcionario ANSP 1).

Además, se señaló que la metodología debería contemplar el desarrollo de habilidades sociales importantes como el liderazgo, el don de mando y el desarrollo de la creatividad. Por otro lado, también debe contemplarse el diseño de una metodología que facilite la transversalización efectiva de ejes fundamentales como derechos humanos y género.

[...] pero considero que se debe ampliar el solo abordaje de esos temas (liderazgo, empoderamiento en nuevo cargo), pues solo se ha dado como un pincelazo, muy rápido. (Funcionario PNC 4).

[...] Hace falta reforzar la formación de los liderazgos, qué papel debe jugar un líder, el papel de conductor de personas, sino alguien que promueve valores y da el ejemplo [...] (Funcionario ANSP 3).

[...] hay que introducir en la formación los famosos ejes transversales, lo de género, derechos humanos [...] sólo se está poniendo como requisito formal [...] (Funcionario ANSP 3).

Adicionalmente, algunos de los y las participantes expresaron sugerencias en la formación continua que implican cambios estructurales en las condiciones institucionales de la PNC y la ANSP, cuya implementación están supeditados a la voluntad política de los tomadores de decisión. Entre las recomendaciones se destaca la pertinencia de que la ANSP se convierta en una institución de Educación Superior de seguridad pública; así como la necesidad de que la Unidad de Formación Policial, de la PNC adquiera mayor protagonismo no sólo como la responsable de la formación policial inicial, sino como la unidad encargada de las especializaciones dentro de la corporación policial.

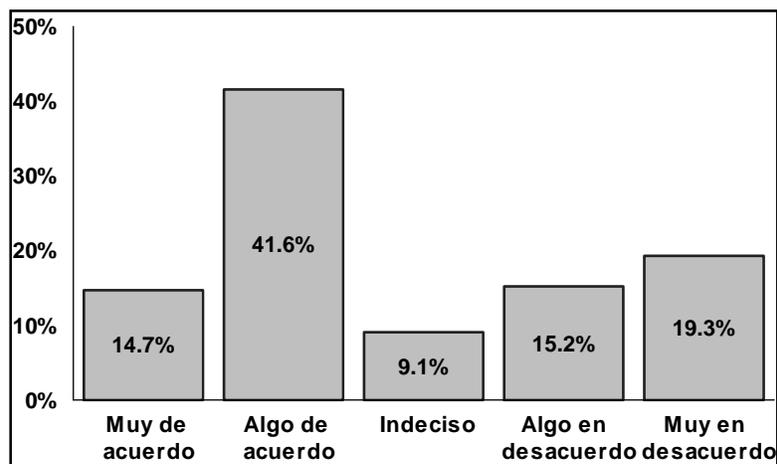
[...] la metodología debe de ser sistemática, es decir formación permanente, porque todo es cambiante y no solo enfocada al quehacer policial, hay otros temas como la creatividad por ejemplo, el desarrollo tecnológico [...] [La unidad de formación profesional] *[...] esta unidad de formación debería de ser el filtro para la Academia pero no solo en formación inicial, sino dentro de especialización [...]* la Academia se ha quedado con un edificio administrativo y una escuela de formación inicial, la de Comalapa, debería de tener una escuela de especialización. *[...]* (Funcionario PNC 3).

4.4 Competencias profesionales y habilidades policiales

Una de las áreas prioritarias en las que se enfocó el estudio fue precisamente la exploración de competencias y habilidades, a partir de las cuales se podría hacer una aproximación a los perfiles idóneos para cada nivel jerárquico y, consecuentemente una propuesta de contenidos para los cursos de ascenso. Este apartado reúne información provista por la encuesta aplicada a oficiales, relativa a las competencias profesionales requeridas para los miembros de los niveles ejecutivos y superior, tanto en lo referido a los conocimientos teóricos y prácticos como a nivel de actitudes y habilidades sociales.

La encuesta incluyó una batería de preguntas dirigidas a identificar conocimientos académicos y técnicos que los propios oficiales consideran fundamentales para su desempeño policial. Unos de los aspectos que se consultó fue lo relativo a la formación académica que deberían tener los oficiales de la PNC. Al respecto, se planteó la afirmación “Las carreras de corte humanista son más adecuadas para los policías del nivel ejecutivo y superior”, ante lo cual los entrevistados podrían responder sobre su grado de acuerdo. Los resultados muestran que el 56.3 por ciento se mostró algo o muy de acuerdo con esta aseveración, frente a un poco más de la tercera parte que dijo estar algo o muy en desacuerdo. Un 9.1 por ciento se mostró indeciso. Aún cuando un poco más de la mitad parece coincidir en que los profesionales de la seguridad pública deberían provenir de las áreas humanísticas, la muestra más bien parece dividirse.

Gráfica 4.23
Nivel de acuerdo con la afirmación:
“Las carreras de corte humanista son más adecuadas para los policías
del nivel ejecutivo y superior”
(En porcentajes)



La encuesta incluyó además una batería de preguntas en las que se les pidió a los entrevistados que otorgaran el grado de importancia que diferentes conocimientos tienen para su desempeño policial. Para ello, se formuló una escala, a partir de la cual los entrevistados otorgaron en cada ítem el nivel de importancia, que le asignaban a cada tema. Los resultados se presentan según el mayor nivel de importancia que obtuvo cada uno de los conocimientos.

Una primera mirada a los datos, revela que todos los conocimientos sobre los que se consultó parecen ser considerados muy importantes por la gran mayoría de los consultados. Tal como se observa en la tabla 4.13, en primer lugar aparece la formación en equidad de género señalado por el 83.2 por ciento de la muestra, como una necesidad para todo el personal policial. Es interesante encontrar que al menos a nivel de lo expresado, la necesidad de la formación en temas de género está cada vez más presente en la PNC. Esto podría atribuirse, a la existencia de una política que es de cumplimiento obligatorio para la corporación, pero también a una mayor conciencia de la necesidad de abordar un aspecto que no solo ha estado ausente de la corporación a lo largo de su devenir, sino que su implementación es una condición para democratizar las relaciones al interior de la policía.

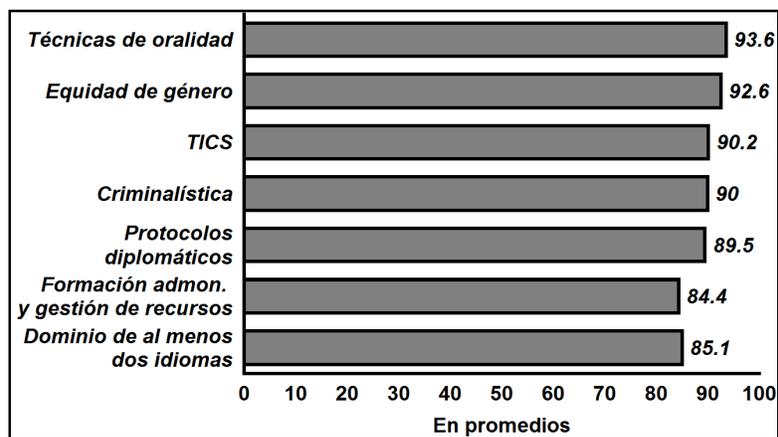
En segundo nivel de importancia aparecen las técnicas de oralidad, que ha sido señalado por 8 de cada diez entrevistados como relevante para los niveles ejecutivo y superior. Le sigue la formación en el manejo del delito para el nivel ejecutivo, que aglutina el 80.2 por ciento de las opiniones. De cerca, le sigue en orden de importancia, la formación en administración y gestión de recursos humanos para el nivel superior (78.7 por ciento) y la formación en TICS para este mismo nivel jerárquico (76.0 por ciento). Los conocimientos que son señalados con menor grado de importancia para el nivel ejecutivo y superior, aún cuando proporcionalmente reúnen un alto número de opiniones son la formación continua en criminalística, con el 74.1 por ciento, conocimientos sobre protocolo diplomático (72.1 por ciento) y el dominio de al menos dos idiomas (66.0%).

Tabla 4.12
Conocimientos importantes en la formación de oficiales
(En porcentajes)

Ahora encontrará una serie de preguntas sobre algunos conocimientos que considera importantes en la formación de los policías. Para cada una de ellas señale si a usted le parecen muy importantes, algo importantes, poco importantes o nada importantes.	Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante
72. ¿Qué tan importante es que todo el personal de la PNC reciba formación en equidad de género?	83.2%	11.7%	5.1%	—
73. ¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo y superior la formación en técnicas de oralidad?	82.7%	15.7%	1.5%	—
67. ¿Qué tan importante es que los miembros del nivel superior hayan cursado un diplomado o postgrado en administración y gestión de recursos?	78.7%	14.2%	4.1%	3.0%
71. ¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo la formación en el manejo de la escena del delito?	80.2%	17.8%	2.0%	—
69. ¿Qué tan importante es para el nivel superior contar con conocimientos en informática y Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS)?	76.6%	18.8%	3.6%	1.0%
70. ¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo y superior la formación continua en criminalística?	74.1%	22.3%	3.6%	—
74. ¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo y superior contar con conocimientos sobre protocolos diplomáticos?	72.1%	25.4%	2.0%	0.5%
68. ¿Qué tan importante es para el nivel superior y ejecutivo hablar al menos dos idiomas?	66.0%	25.9%	6.1%	2.0%

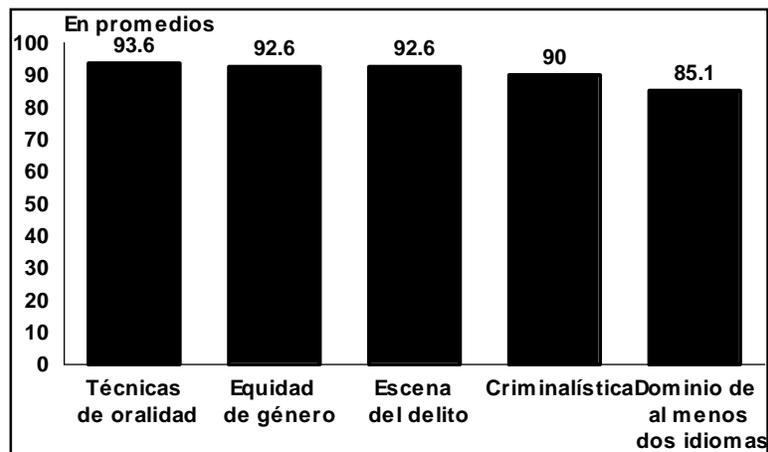
Para poder contrastar mejor el grado de importancia que los entrevistados le otorgan a cada uno de estos conocimientos, se procedió a convertir la escala de importancia en valores de 0 a 100, donde 0 significa los menores niveles de importancia y 100 el máximo grado de importancia que se le otorga a estos tópicos. En una escala de 0 a 100, los conocimientos que han obtenido los puntajes promedios que reflejan el mayor nivel de importancia para la formación general del nivel ejecutivo son las técnicas de oralidad (93.6), la teoría de género (92.6), las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS), con un promedio de 90.2 y los conocimientos de criminalística (90.0) En menor nivel de importancia se ubica el manejo de protocolo diplomático, la formación académica en administración y gestión de recursos y el dominio de al menos dos idiomas.

Gráfica 4.24
Nivel de importancia de los conocimientos para el nivel superior
(Promedios en escala de 0 a 100)



Resultados similares se encuentran en la priorización para la formación del personal del nivel ejecutivo: los conocimientos en oralidad y en equidad de género aparecen en el primer nivel de importancia con promedios de 93.6 y 92.6 respectivamente. Le siguen el manejo de la escena del delito (92.6), conocimientos en criminalística (90.0) y el dominio de al menos dos idiomas (85.1). Al contrastar las competencias académicas y técnicas priorizadas en ambos niveles, aparecen en común conocimientos que tienen que ver con mejorar el desempeño verbal, la equidad de género, la criminalística y dominio de al menos un idioma adicional. Sin embargo, la diferencia entre las necesidades de formación de ambos puestos tienen que ver con el énfasis en las herramientas de gestión y administración de recursos y TICS para el nivel superior y un mayor peso en la formación técnica en el manejo de la escena del delito, en el caso del nivel ejecutivo.

Gráfica 4.25
Nivel de importancia de los conocimientos para el nivel ejecutivo
(Promedios en escala de 0 a 100)



Asimismo, la encuesta indagó, por medio de una batería de preguntas, las características que deberían tener los policías del nivel ejecutivo y superior. Los oficiales encuestados debían señalar el nivel jerárquico en el que dichos atributos se consideran imprescindibles, aunque cabía la posibilidad de que fuera elegida la opción “ambos niveles (ejecutivo y superior)”. Dado que la mayoría se decantó por la opción “ambos niveles”, los resultados se presentan ordenados de forma descendente según el atributo que fue señalado en esta opción de respuesta.

Tabla 4.13
Características, habilidades y destrezas requeridas en los niveles ejecutivo y superior
(En porcentajes)

A continuación, encontrará una serie de características que deberían de tener los policías. Por favor, marque el nivel para el cual cada una de estas características deberían de ser imprescindibles.	Ambos niveles	Ejecutivo	Superior
85. Ética	97.0%	---	3.0%
93. Actitud de servicio	95.9%	3.0%	1.0%
79. Liderazgo	95.9%	1.0%	3.0%
86. Respeto a otros miembros de la corporación	95.4%	1.0%	3.6%
83. Discreción	95.4%	1.5%	3.0%
91. Don de mando	94.9%	3.0%	2.0%
90. Estabilidad emocional	94.9%	2.0%	3.0%
88. Empatía	94.4%	1.0%	4.6%
77. Proactividad	93.9%	2.5%	3.6%
81. Tolerancia	93.9%	1.5%	4.6%
82. Saber escuchar	92.9%	1.0%	6.1%
92. Actitud crítica	92.9%	3.6%	3.6%
87. Polivalencia	92.4%	5.6%	2.0%
84. Trabajo en equipo	91.4%	6.6%	2.0%
80. Eficacia en las decisiones	90.4%	2.0%	7.6%
94. Mediador	87.3%	9.1%	3.6%
78. Planificación	86.3%	5.6%	8.1%
89. Supervisión del cumplimiento de órdenes	80.2%	13.2%	6.6%

Tal como se observa en la Tabla 4.14, todos los atributos por los que se consultó son considerados imprescindibles en ambos niveles por más del 80.0 por ciento de los consultados. Sin embargo, la ética, la actitud de servicio, el liderazgo, el respeto a los miembros de la corporación y la discreción, son las características que obtienen las puntuaciones más altas. En cuanto a la ética y actitud de servicio y el liderazgo, son atributos fundamentales en cualquier funcionario responsable de hacer cumplir la ley en una sociedad donde impera el Estado de derecho. De cerca le siguen el don de mando, la estabilidad emocional, la empatía, la proactividad y la tolerancia como actitudes importantes para elementos de ambos niveles jerárquicos. Las características y habilidades que fueron señaladas en menor proporción son la cualidad de mediador, la habilidad para la planificación y la supervisión del cumplimiento de órdenes. Sin embargo, esta última habilidad se ubicó como el atributo que obtuvo la puntuación más alta para el nivel ejecutivo (13.2 por ciento), lo cual sin duda está asociada a los roles de supervisión que desempeñan.

La ponderación de los atributos requeridos para cada nivel muestra en general un importante consenso entre los oficiales consultados. No obstante el ejercicio no proveyó de insumos para precisar las habilidades, destrezas y características imprescindibles en cada uno de los niveles, dado que más del 80 por ciento de la muestra se inclinó por señalarlas prioritarias para ambos niveles. Sin embargo, es pertinente que la ANSP y la PNC precisen en el corto plazo los perfiles generales de cada categoría, a fin de armonizar los planes de estudio con las actitudes y habilidades que se desean forjar.

4.5 Percepciones sobre la profesionalización

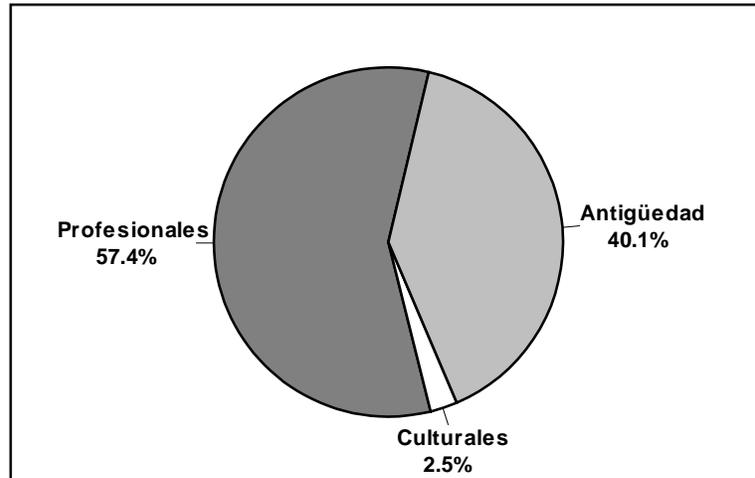
Este sub apartado presenta los hallazgos referentes a la valoración que en la carrera policial se hace de la formación y especialización, el uso de las evaluaciones en la promoción y asignación de puestos, así como la percepción de los aspectos que son tomados en cuenta en la asignación a un nuevo puesto. Finalmente, también se exponen las opiniones relativas a las alternativas de retiro que podrían tener los oficiales que están finalizando su carrera policial. El siguiente cuadro muestra los ítems que se realizaron relativos al baremo y a las evaluaciones del personal.

Cuadro 4.6
Ítems sobre profesionalización de los elementos de la PNC

Ítems
44. En su opinión, ¿a cuál de los siguientes méritos debe darse mayor puntuación en el baremo del personal del nivel ejecutivo y superior?
45. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la formación académica y los cursos recibidos en el baremo de méritos profesionales de cada miembro de la PNC?
46. En los últimos doce meses, ¿usted ha sido objeto de alguna evaluación de desempeño por parte de sus superiores?
47. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la evaluación que hace la Oficina de personal de la PNC otra entidad interna en los procesos de promoción y asignación de puestos del personal policial?

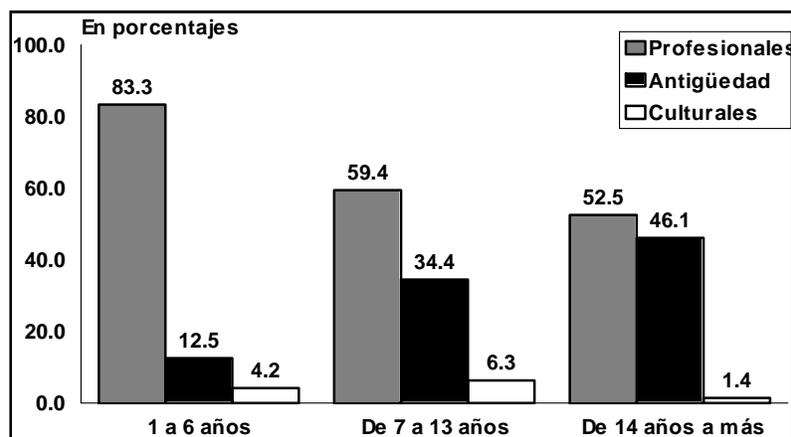
Una de las preguntas estuvo dirigida a conocer cuál aspecto de los que contempla el baremo del merito policial, debe dársele un mayor puntaje. Los resultados muestran que más de la mitad de los entrevistados se inclinan por darle mayor preeminencia a los méritos profesionales (57.4 por ciento); seguido del 40.1 por ciento que señala a la antigüedad como el mérito al que debe otorgársele mayor ponderación. Solo el 2.5 señaló los meritos culturales.

Gráfica 4.26
Aspectos que debe puntuar más en el baremo de méritos
(En porcentajes)



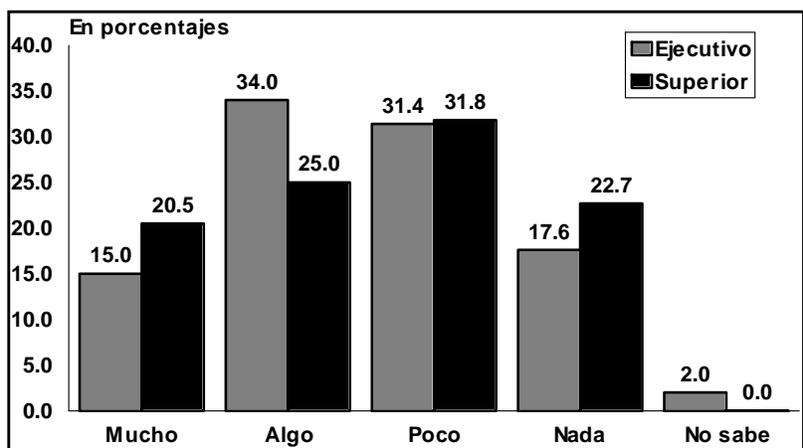
El énfasis que le dan a cada uno de estos aspectos parece variar en función de las edades de los entrevistados y el tiempo de servicio en la corporación. Los oficiales más jóvenes le dan más preponderancia a los méritos profesionales, importancia que se reduce entre el grupo de mayor edad. Caso contrario sucede con los méritos por antigüedad; a medida aumenta la edad de las personas, crece la importancia que le dan a este aspecto. Una situación similar se encuentra al examinar estas opiniones según los años de servicio, tal y como lo ilustra la siguiente gráfica. El grupo con menor tiempo de servicio (1 a 6 años), le da mayor relevancia a los méritos profesionales y menor énfasis a los méritos de antigüedad, mientras que a medida aumentan los años de servicio, aumenta la relevancia que le dan a la antigüedad en el baremo de méritos policiales.

Gráfica 4.27
Aspecto que debe puntuar más en el baremo según años de servicio
(En porcentajes)



Aún cuando la proporción más alta de entrevistados considera que los méritos profesionales son que deben tener mayor ponderación en el baremo del mérito policial, al consultar qué tanto es tomada en cuenta en esta escala la formación académica y los cursos de especialización y actualización recibidos, sólo el 16 por ciento señala que mucho; el 32 por ciento opina que algo, mientras que el 31.5 por ciento dijo que poco. El 18.8 por ciento considera que estos aspectos no son considerados nada y el 1.5 por ciento no respondió. En otras palabras, la mitad de los consultados opina que la formación académica y la formación continua son tomadas en cuenta poco o nada en el baremo de mérito policial. Estas opiniones son preocupantes, dada la importancia que estos aspectos deberían tener en la carrera y el escalafón policial. El baremo es de acuerdo a la LOPNC y a la Ley de la Carrera Policial un criterio fundamental para seleccionar a los aspirantes a los cursos de ascenso y la herramienta fundamental en la movilidad de la carrera policial.

Gráfica 4.28
Valoración de la formación académica y los cursos
recibidos en el baremo de méritos
(En porcentajes)

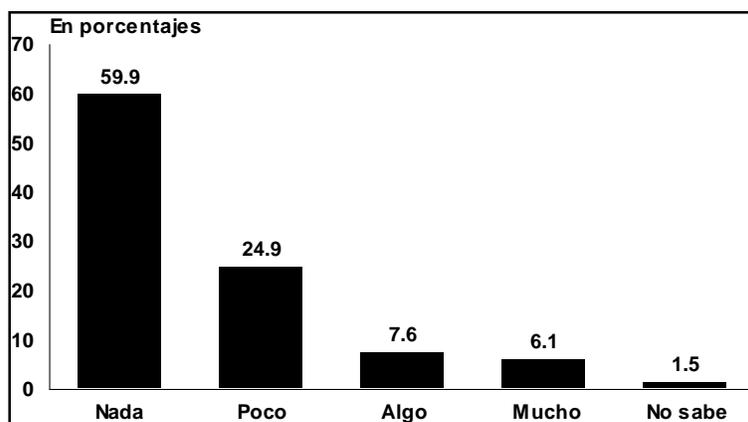


La infravaloración de la formación académica y de los cursos ascenso y de formación continua en el baremo de méritos es totalmente contraproducente al concepto de carrera policial y podría convertirse en un factor adverso al trabajo de formación que realiza la ANSP, a los esfuerzos por mejorar la oferta formativa, y en una fuente importante de desmotivación del personal policial.

4.5.1 Sobre la valoración de las evaluaciones de desempeño del personal

En estrecha relación con el aspecto anterior, se encuentra el uso institucional que le dan a las evaluaciones de desempeño del personal. Un 83.2 por ciento de los oficiales dijo haber sido objeto de alguna evaluación de su desempeño en el último año, mientras que un 16.8 por ciento no ha sido evaluado. Pese a que una importante mayoría de los oficiales ha sido evaluado internamente, el 84.8 por ciento piensa que los resultados de las evaluaciones de desempeño que hacen en la PNC son consideradas poco o nada en los procesos de promoción o a la hora de asignarles a un nuevo puesto. Sólo el 13.7 por ciento opina que estas evaluaciones son utilizadas para tomar decisiones en los procesos de promoción.

Gráfica 4.29
Valoración de las evaluaciones internas en la promoción
y asignación de nuevos puestos
(En porcentajes)



Al convertir estas respuestas en una escala de 0 a 100, en el que 0 indica que estas evaluaciones no son consideradas en nada en las promociones a nuevos puestos y los valores cercanos a 100 que son tomadas en cuenta en mucho, el promedio del grupo es 19.6. La percepción de que las evaluaciones de desempeño no son criterios de peso en los procesos de promoción y asignación de puestos es bastante unánime entre los géneros, la categoría jerárquica, los diferentes grupos según años de servicio, así como entre aquellos que han realizado un curso de ascenso como entre los que no han participado en estos cursos. De igual manera, estas opiniones son compartidas tanto entre quienes desempeñan un rol de jefatura como entre los que no lo ostentan.

Es claro que existe un importante consenso en considerar que las evaluaciones de desempeño son poco consideradas a la hora de promover al personal a nuevo puesto, aspecto que debería revisarse, a efectos de que estas evaluaciones tengan una utilidad concreta en las toma de decisiones del personal.

4.5.2 Sobre los criterios que se consideran en el nombramiento de los puestos

Para profundizar en los criterios que están prevaleciendo en la asignación de puestos, sobre todo en los de mayor responsabilidad, se aplicó una batería de preguntas en las que se indagó por el grado de influencia que tienen diferentes aspectos. Los entrevistados debían otorgar una puntuación entre 0 a 10, en donde los valores cercanos a 0 indican que estos criterios influyen en nada y los puntajes cercanos a 10 que estos aspectos están influyendo mucho en la asignación de los puestos. El siguiente cuadro contiene los ítems de la batería de preguntas, referida a los criterios que se están considerando en la asignación de un nuevo puesto o de un cargo de jefatura.

Cuadro 4.7

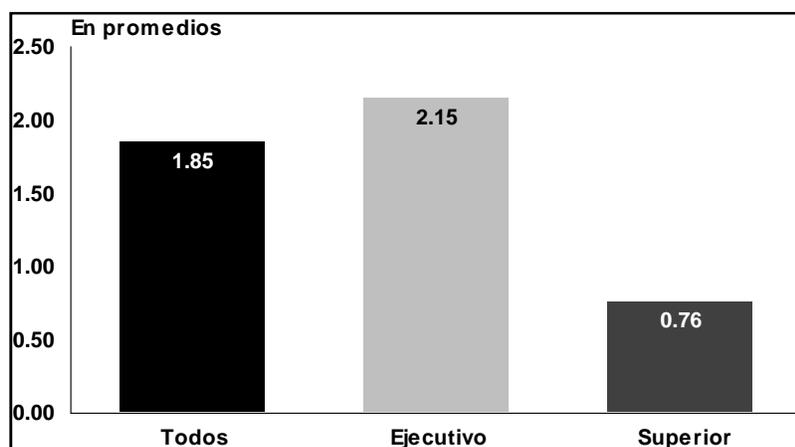
Ítems sobre la influencia de criterios que prevalecen en la asignación de puestos

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

48. ¿Qué tanto es tomado en cuenta el buen desempeño laboral en la asignación de un nuevo puesto?
49. ¿Qué tanto la discapacidad física influye en la asignación a un puesto de menor responsabilidad?
50. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la experiencia laboral en la asignación a un puesto de jefatura?
51. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la formación académica en la asignación a un puesto de jefatura?
52. ¿Qué tanto son tomadas en cuenta las mujeres en la asignación a puestos de jefaturas?
53. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la especialización en la asignación a un puesto de jefatura?
54. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la categoría jerárquica en la asignación a un puesto de jefatura?
55. ¿Qué tanto son tomadas en cuenta las capacitaciones recibidas en la asignación a un puesto de jefatura?
56. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la procedencia ideológica (ejército o guerrilla) en la asignación a un puesto de jefatura?
57. ¿Qué tanto los compadrazgos con las autoridades influyen en la asignación a un puesto de mayor responsabilidad?
58. ¿Qué tanto los nombramientos para un nuevo puesto se hacen por concurso y oposición de los candidatos?

Un primer aspecto a destacar son los resultados de la pregunta en la que se consultó de forma general qué tanto los nombramientos para una nueva plaza se hacen por concurso, tal y como lo establece la Ley. Los resultados encontrados muestran que en una escala de 0 a 10, el grupo entrevistado reportó un promedio de 1.85, lo que significa que el nombramiento de nuevos puestos, se hace “muy poco” por concurso y oposición. Estas opiniones muestran variaciones entre los oficiales del nivel ejecutivo y superior. El grupo del nivel superior le otorga una ponderación cercana a cero a los nombramientos por concurso (0.76), mientras que el nivel ejecutivo registra un promedio de 2.15, el cual sigue siendo en general bajo, pero superior a la media general.

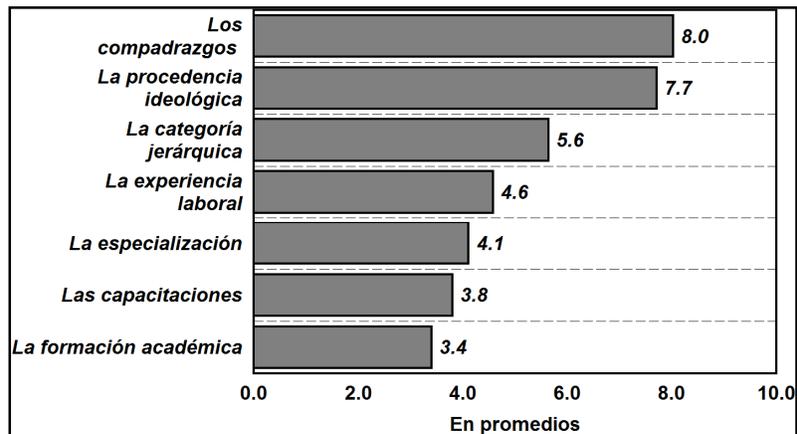
Gráfica 4.30
¿Qué tanto los nombramientos de un nuevo puesto se hacen
por concurso y oposición de los candidatos?
(Promedios en escala de 0 a 10)



Estos hallazgos revelan que el proceso de nombramientos para un nuevo puesto difiere sustancialmente de lo que establece la Ley y los reglamentos. Los méritos profesionales no parecen contar en todos los casos en los nombramientos a un nuevo puesto. En este mismo orden, se consultó qué tanto es considerado el buen desempeño en la asignación de un nuevo puesto. En una escala de 0 a 10, este aspecto registró un promedio de 4.26, lo que representa un valor intermedio. Estos resultados sugieren que el desempeño no es el criterio fundamental que se toma en cuenta en el nombramiento del personal a un nuevo puesto o rol de servicio. La ponderación que le otorgan a este aspecto, no muestra variaciones significativas entre el nivel jerárquico. Sin embargo, a juzgar por los promedios, para el nivel superior el buen desempeño es un aspecto que incide menos en la asignación de un nuevo puesto, respecto a lo que opina el nivel ejecutivo. Los resultados son de nueva cuenta, contrarios a los principios básicos de administración de recursos humanos, que se utilizan en los procesos de promociones, especialmente en una profesión en el que hay una fuerte demanda de eficacia y efectividad.

Para ahondar en los factores que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos de jefaturas, se incluyó una serie de ítems que exploran la influencia que tienen en la práctica algunos factores relacionados con los méritos profesionales y otros con criterios políticos. La gráfica siguiente consolida los promedios en cada uno de estos aspectos. Como puede verse, en una escala de 0 a 10, los únicos dos aspectos que en opinión de los oficiales parecen estar incidiendo “mucho” en la asignación de puestos de jefaturas son los compadrazgos con las autoridades (8.03) y la procedencia ideológica de los oficiales (cuota ex guerrilla y ejército), con una media de 7.71. La categoría jerárquica aglutina una media de 5.64. Sin embargo, el resto de aspectos considerados como la experiencia, la especialización, las capacitaciones recibidas y la formación académica reportan promedios entre 3.0 y 4.5, lo que significa que de acuerdo a los oficiales entrevistados, estos aspectos inciden muy poco en la asignación a un puesto de jefatura.

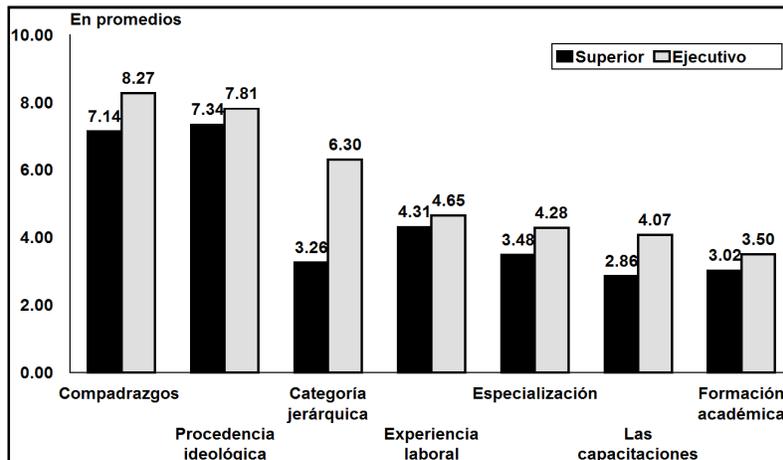
Gráfica 4.31
Criterios que inciden en la asignación de puestos de jefatura
(Promedios en escala de 0 a 10)



Es sumamente grave que en la percepción de los oficiales consultados predomine la idea de que los criterios que están directamente relacionados con los méritos y las competencias profesionales no sean los que tengan mayor peso a la hora de promover a alguien a un puesto de jefatura, sino más bien otros factores como la cercanía con las autoridades de turno o, incluso la procedencia ideológica de los oficiales. Estos últimos factores han sido una importante fuente de malestar al interior de la PNC, que a su vez ha afectado los esfuerzos de profesionalización que están haciendo algunas áreas de la policía y la ANSP. El predominio de factores no vinculados a la profesionalización, en la toma de decisiones relativas al nombramiento de las jefaturas contradice el enfoque de la carrera policial que se ha buscado instituir desde el surgimiento de la PNC.

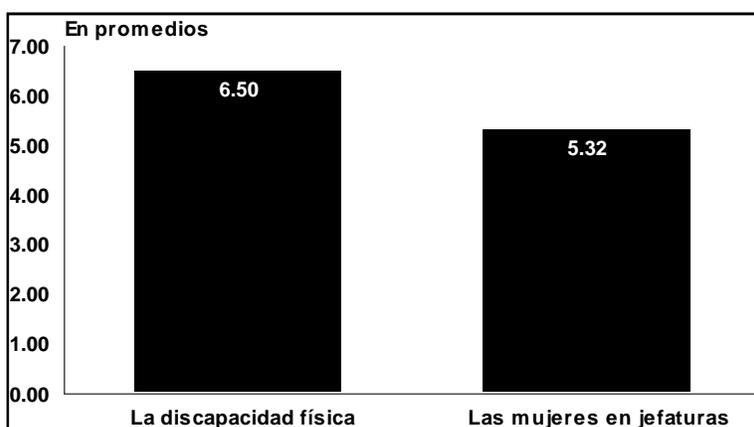
La siguiente gráfica muestra los promedios asignados a cada uno de estos aspectos según el nivel jerárquico. Una primera observación es el importante consenso que se registra entre el nivel ejecutivo y superior respecto a la importancia que se le otorga a estos criterios en la asignación de un puesto de jefatura. Sin embargo, los miembros del nivel ejecutivo le otorgan una importancia mayor a la influencia de los compadrazgos, la categoría jerárquica y las capacitaciones, que la que le asigna el grupo del nivel superior, diferencias que tienen peso estadístico.

Gráfica 4.32
Criterios que inciden en la asignación de puestos de jefatura según categoría
(Promedios en escala de 0 a 10)



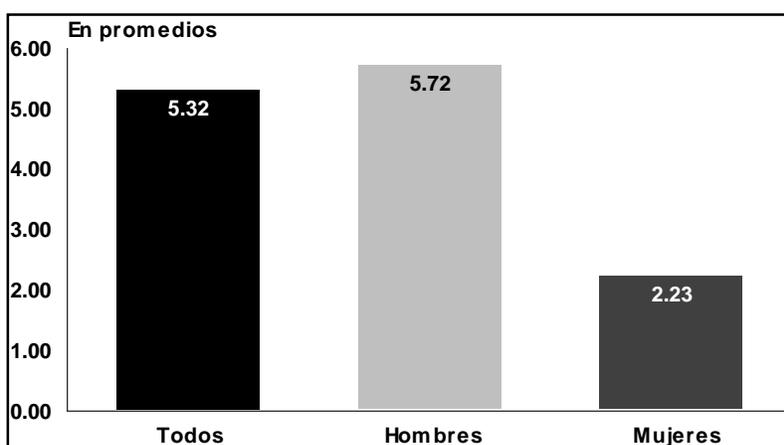
Para ahondar sobre otros factores que pueden estar marginando de los procesos de nombramientos de puestos a algunos miembros de la corporación, se incluyeron preguntas orientadas a conocer qué tanto son tomadas en cuenta las mujeres en la asignación de un puesto de jefatura, así como qué tanto la condición de discapacidad física influye en la degradación o asignación de un puesto de menor responsabilidad. Al respecto, el promedio que se le otorgó a la discapacidad física fue de 6.50, lo que significa que efectivamente es un criterio que se está considerando en la asignación de un rol de menor importancia. Este es un aspecto que también debería examinarse más a fondo, dado el riesgo que experimenta cualquier policía de sufrir de una discapacidad como consecuencia de un incidente ocurrido en el desempeño de sus funciones. Al respecto, cualquier corporación policial debe prever la incorporación laboral de aquellos miembros que han sufrido algún tipo de discapacidad física, de forma digna y bajo condiciones que le permitan seguir contribuyendo a la institución policial. Sobre el grado en que se están considerando a las mujeres para un rol de jefaturas, el promedio general fue de 5.32, lo que representa valores intermedios.

Gráfica 4.33
Criterios de discapacidad y de género en la asignación de los puestos
(Promedios en escala de 0 a 10)



Las opiniones relativas a la consideración de las mujeres para los puestos de jefaturas son abismalmente distintas entre hombres y mujeres. La siguiente gráfica muestran los promedios asignados a este aspecto, según el género. De acuerdo a los datos, los hombres consideran que la condición de género tiene una importancia intermedia en la asignación de un puesto de jefatura (5.72), mientras que entre las mujeres este promedio se reduce a 2.23, variaciones que tienen peso estadístico. Esto significa que las mujeres piensan que se les está tomando en cuenta muy poco en el nombramiento de puestos de jefaturas. Y es que efecto, aunque ha crecido la participación numérica de las mujeres en la plantilla policial, aun está lejos de que al interior de la corporación exista equidad de género en los diferentes ámbitos del desempeño policial.

Gráfica 4.34
¿Qué tanto son tomadas en cuenta las mujeres en puestos de jefaturas?
(Promedios en escala de 0 a 10)

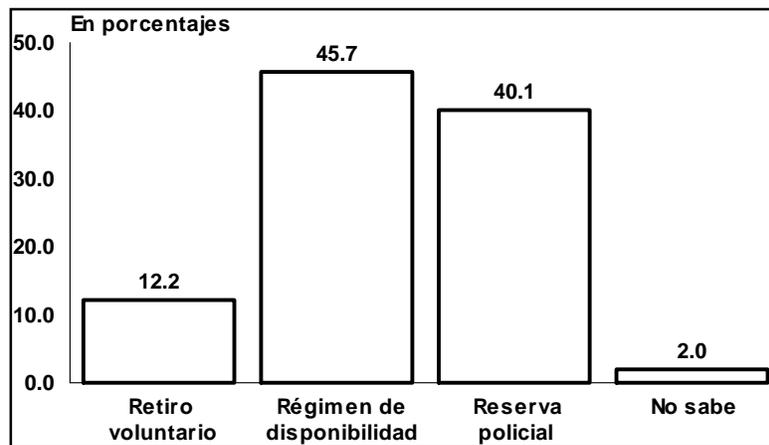


4.5.3 Opiniones sobre las alternativas del retiro del personal policial

La Ley de la Carrera Policial establece que la carrera policial terminará por muerte, jubilación, renuncia, incapacidad física o mental y destitución. Esta normativa establece algunos parámetros para el reingreso de aquellos que renunciaron, así como para las destituciones, pero no contempla alternativas para garantizar el retiro digno de los elementos que por diferentes circunstancias quieren salir del servicio policial. Al respecto, la encuesta exploró las opiniones en torno a las alternativas de retiro para los elementos policiales que estén por cumplir su tiempo de servicio en la corporación. Para ello, se les ofreció tres opciones de respuesta: retiro voluntario definitivo, régimen de disponibilidad para funciones diplomáticas, asesoría y misiones especiales y reserva policial. Esta última supone que puedan dejar el servicio activo, sin dejar de ser policía.

Al respecto, las opiniones se muestran divididas. El 45.7 por ciento se inclinó por el régimen de disponibilidad en el que puedan seguir apoyando en misiones diplomáticas y asesorías, mientras que el 40.1 por ciento señaló como la mejor alternativa la creación de un régimen de reserva policial, en el que salen del servicio activo, pero no dejan de ser parte de la corporación. El 12.2 por ciento prefirió el retiro voluntario definitivo, mientras que el 2.0 por ciento no respondió a la pregunta.

Gráfica 4.35
Opiniones sobre alternativas de retiro del personal policial
(En porcentajes)



El cuadro siguiente muestra que respecto a estas opciones de respuesta, existen algunas diferencias entre los grupos. Para el caso, el grupo del nivel superior se inclina en mayor medida por un régimen de disponibilidad para funciones diplomáticas y de asesoría, mientras que es mayor la proporción del nivel ejecutivo que opta por la reserva policial. Es interesante además encontrar variaciones entre los grupos en función de su edad y el tiempo de servicio.

Tabla 4.14
Opiniones sobre formas de retiro del personal policial
(En porcentajes)

Variables	Retiro voluntario	Régimen de disponibilidad	Reserva policial
TODOS	12.2%	45.7%	40.1
Superior	9.3	65.1	25.6
Ejecutivo	13.3	41.3	45.3
Edades			
De 29-40 años	17.6	32.4	50.0
De 41 a 55 años	9.6	52.2	38.3
De 56 a más	10.0	80.0	10.0
Tiempo de servicio			
De 1 a 6 años	29.2	29.2	41.7
De 7 a 13 años	3.3	43.3	53.3
De 14 a más	11.5	50.4	38.1

A medida aumenta la edad de los oficiales, crece la proporción de los que señalan el régimen de disponibilidad como la mejor opción de retiro, mientras que una alternativa de reserva policial suma mayores apoyos a medida se reduce la edad de los encuestados. Esto significa que entre los oficiales de mayor edad, hay más respaldo a un régimen de disponibilidad, mientras los más jóvenes se inclinan por la reserva policial. Similar comportamiento se encuentra cuando las opiniones se dividen según la antigüedad en el servicio policial. Las alternativas de reserva policial parecen gozar de

mayor apoyo entre los oficiales con tiempo de servicio de 1 a 6 años y entre el grupo de 7 a 13 años, mientras que el régimen de disponibilidad obtiene más respaldo entre el grupo de mayor antigüedad dentro de la PNC (14 años a más de servicio).

5. La política de género

Con el fin de fortalecer los valores democráticos con los que nació la PNC, se adoptó en 2011 una Política Institucional de Equidad e Igualdad de género de la Policía Nacional Civil, aprobada para el período 2011-2021 que busca institucionalizar el enfoque de equidad e igualdad de género en los servicios, actuaciones y procedimientos policiales y en la estructura, organización y funcionamiento interno, para contribuir de manera decisiva al logro de la equidad e igualdad y oportunidades entre los géneros (PNC, 2011a). Esta política consta de seis principios rectores: la igualdad de género, la equidad de género, la igualdad de oportunidades e igualdad de resultados, de no discriminación, de co-responsabilidad y de respeto y garantía de los derechos humanos. Estos principios deben ser operativizados mediante 12 líneas estratégicas contempladas en la política. (PNC, 2011a).

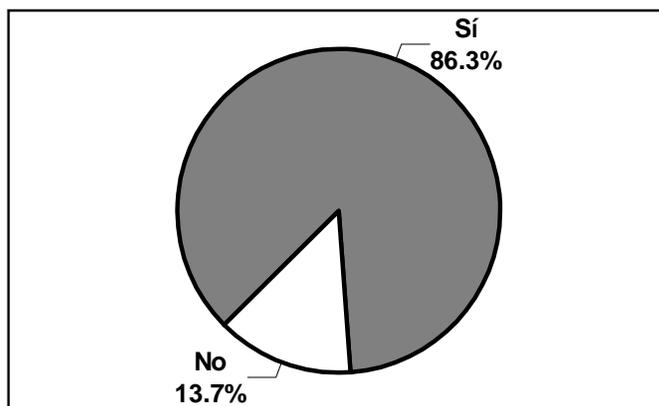
La Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género de la Policía Nacional Civil, se convirtió en una línea estratégica del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009-2014, con la finalidad de que el enfoque de equidad de género se institucionalice. A su vez, los conceptos, principios y valores que rigen esta política se han incorporado en los procesos de formación inicial, en los cursos de ascenso y de formación continua que desarrolla la ANSP, que también posee su propia política institucional de género (ANSP, 2011h).

Al respecto, este apartado presenta los resultados relativos al conocimiento e implementación de la política de género, información sobre los principales cambios advertidos al interior de la corporación luego de su adopción y sobre actitudes que prevalecen hacia el trabajo de las mujeres en la corporación. Se incluyen además información relativa a la formación en materia de género.

5.1 Conocimiento e implementación de la política

La Política Institucional de Género contempla entre sus estrategias metodológicas la capacitación y sensibilización sobre el enfoque de género y la divulgación para dar a conocer el contenido de la política. Al respecto, se preguntó a los encuestados su conocimiento sobre la adopción de esta política, frente a lo cual el 86.3 por ciento admitió conocerla, frente al 13.7 por ciento que reportó desconocerla.

Gráfica 5.1
Conocimiento de la aprobación de la Política
de Equidad e Igualdad de género
(En porcentajes)



La tabla 5.1 muestra los resultados desagregados por variables. Aunque estas opiniones no advierten relaciones estadísticamente significativas entre los géneros, el nivel jerárquico y las regiones de donde proceden los oficiales, es posible identificar matices en las distintas tendencias. Por ejemplo, en el caso de la variable de género, un mayor porcentaje de mujeres (91.3 por ciento) que de hombres (85.6 por ciento) conocen sobre la aprobación de dicha política. En cuanto al nivel jerárquico, existe una proporción mayor del nivel superior (93.2 por ciento) que conocen sobre la existencia de la política de género, respecto al grupo del nivel ejecutivo (84.3 por ciento), lo cual podría estar vinculado con que este tipo de decisiones políticas se discuten y difunden más entre los altos mandos de la policía.

Finalmente, al analizar las respuestas en función de la región geográfica donde se encuentran destacados, es la región oriental (93.3 por ciento) la zona donde más elementos policiales dijeron conocer la política de género, seguida de las regiones central (87.5 por ciento), metropolitana (87.2 por ciento) y occidental (81.8 por ciento). Los oficiales de la región paracentral son los que menos conocimiento tienen de la aprobación de la política (78.9 por ciento). Estos últimos resultados ayudan a identificar las áreas geográficas donde es necesario mejorar la estrategia de divulgación.

Tabla 5.1
Conocimiento sobre la política institucional
de género, según variables
(En porcentajes)

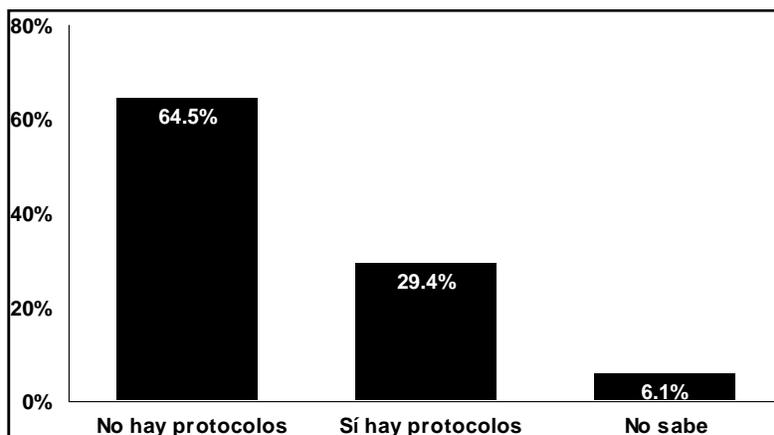
VARIABLES	¿Sabe usted que en la PNC fue aprobada una Política Institucional de Equidad de Género para el período 2011- Sí (%)
TODOS	86.3%
Hombres	85.6%
Mujeres	91.3%
Nivel superior	93.2%
Nivel ejecutivo	84.3%
Región Central	87.5%
Región Metropolitana	87.2%
Región Paracentral	78.9%
Región Oriental	93.3%

Los datos anteriores permiten sostener, que aunque en general hay un importante conocimiento de la política entre el grupo entrevistado, existe un poco más del 10.0 por ciento de oficiales, que en muchos casos desempeñan roles de jefaturas, que desconocen la adopción de la política de género. Es fundamental que los mandos policiales estén plenamente informados y sensibilizados en torno a la política de género, pues su rol de liderazgo es clave para motivar al resto del personal a apropiarse de la misma; además de que tienen bajo su responsabilidad la supervisión del cumplimiento de las políticas institucionales.

Además de la divulgación, la política de género incluye una estrategia metodológica y de evaluación, mediante la cual se le daría seguimiento a su implementación. Una de las líneas estratégicas que da cumplimiento a su implementación está referida a la revisión y elaboración de los protocolos de actuación que deben regular los servicios y procedimientos policiales (PNC, 2011a). Al respecto, se preguntó si en la unidad donde se encuentra asignado se habían elaborado protocolos de actuación para aplicar la política de género. El 64.5 por ciento del personal encuestado asegura que en su unidad

de trabajo no se han definido protocolos de actuación para la aplicación de la política de género, frente a un 29.4 por ciento que afirma que en su unidad existen tales protocolos. El 6.1 por ciento dijo desconocer sobre la existencia de dichos protocolos o no respondió.

Gráfica 5.2
Existencia en su unidad de protocolos de actuación para aplicar
la política de género
(En porcentajes)



Esto muestra que a pesar de que existe un amplio conocimiento de la política de género al interior de la corporación, no se ha avanzado en la adopción de estrategias de implementación en las sedes policiales. Por diversas razones, un importante número de los oficiales consultados asegura que no se han diseñado los protocolos de actuación para adaptar los servicios y procedimientos policiales a los lineamientos establecidos en la política de género.

Los datos relativos a este aspecto no reportan variaciones estadísticamente significativas entre los géneros, la categoría jerárquica, ni la región de procedencia de los oficiales. No obstante, los resultados anteriores indican que es necesario revisar el proceso de seguimiento y evaluación que se está desarrollando en torno a la implementación de la política de género, para constatar que en efecto a dos años de su adopción no se están utilizando los protocolos de actuación que establece la política.

Además de la elaboración de los protocolos de actuación, las líneas estratégicas señalan que deben introducirse cambios en la infraestructura, las condiciones laborales, los uniformes y las dinámicas de convivencia. Al respecto, la encuesta pidió a los encuestados que identifiquen el principal cambio impulsado en sus sedes para concretizar la aplicación de la política de género¹⁸. La tabla 5.2 muestra los resultados generales, así como las tendencias de opinión en función del género.

¹⁸ Pregunta realizada: "De lo que usted tiene conocimiento, podría decirme, ¿cuál ha sido el principal cambio que se ha impulsado en las sedes policiales para facilitar la aplicación de la Política de Género?"

Tabla 5.2
Principal cambio impulsado para la aplicación de la Política de Género, por género
(En porcentajes)

Cambio señalado	TODOS	Género	
		Hombres	Mujeres
Ninguno	11.2	8.6	30.4
Un trato menos discriminatorio para las mujeres	37.1	39.1	21.7
Mejora en las condiciones de trabajo de las mujeres	34.0	35.1	26.1
Readecuación de la infraestructura acorde a las necesidades de las mujeres	7.1	7.5	4.3
Adecuación de los protocolos de actuación a la Política de Género	5.1	4.0	13.0
Adecuación de los uniformes para las mujeres policías	2.5	2.3	4.3
Otros cambios	3.0	3.4	0.0

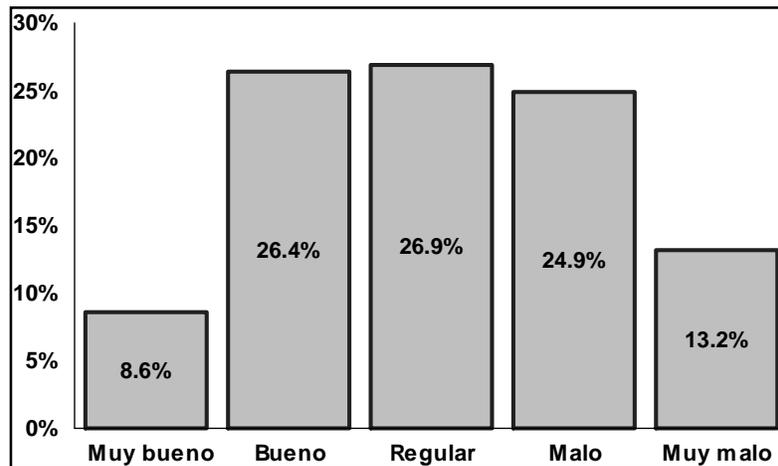
Los resultados muestran que el principal cambio advertido es un trato menos discriminatorio para las mujeres (37.1 por ciento); en segundo lugar, se hizo referencia a una mejora en las condiciones de trabajo de las mujeres (34.0); el 7.1 por ciento señaló la readecuación de la infraestructura a las necesidades de las mujeres, mientras que proporciones menores identifican como cambios la adecuación de los protocolos de actuación a la política de género (5.1 por ciento) y la adecuación de los uniformes para las mujeres policías (2.5 por ciento), entre otros. El 11.2 por ciento de los encuestados aseguró no haber observado ningún cambio en su sede policial para facilitar la aplicación de la política de género.

Al contrastar estos resultados según el género, se encontraron variaciones importantes entre los grupos. Mientras que los hombres advierten como principales cambios un trato menos discriminatorio y una mejora en las condiciones de trabajo de las mujeres, estos aspectos son señalados en menores proporciones por las propias mujeres. Una tercera parte de ellas no advierte cambio alguno en su situación, mientras que esto ocurre solo entre el 8.6 por ciento de los hombres. El que una tercera parte de las mujeres entrevistadas no reconozca ningún cambio con la adopción de la política de género, debe ser analizado con mucha atención, dado que son las principales destinatarias de la política.

Aunque se advierten avances en un trato menos discriminatorio y cierta mejora en las condiciones laborales para las mujeres, los aspectos referidos a las adecuaciones de los uniformes y de la infraestructura, así como la inexistencia de protocolos de actuación, parecen estar avanzando menos.

Para ahondar en algunos de estos aspectos, se le pidió a la muestra entrevistada que calificara las condiciones que facilitan el trabajo de las mujeres policías durante el embarazo. Los resultados muestran que el 38.1 por ciento califica como malas o muy malas las condiciones laborales de las mujeres policías embarazadas, un 35.0 por ciento como buenas o muy buenas, mientras que el 26.9 por ciento las valora como regular. En términos generales, dos terceras partes de los entrevistados valoran de forma crítica las condiciones bajo las cuales laboran las mujeres policías durante sus embarazos.

Gráfica 5.3
Valoración de las condiciones laborales de las mujeres policías
durante el embarazo
(En porcentajes)



Al convertir estos resultados a una escala de 0 a 100, en la que los puntajes cercanos a 0 representan la opción muy malas y los valores cercanos a 100 representan una valoración de muy buenas, el promedio de la muestra es de 48.1, lo que significa que las y los encuestados asignaron una valoración de *regular* al estado de las condiciones que facilitan el trabajo de las mujeres policías durante el embarazo. Esto confirma que el entorno bajo el cual siguen laborando las mujeres policías en el transcurso de su embarazo no ha mejorado sustancialmente, pese a la adopción de la política de equidad de género. Al contrastar estas opiniones en función de las variables género, categoría jerárquica y región geográfica, no se encuentran diferencias de peso entre los grupos.

5.2 Opinión sobre la Política de género y actitudes hacia el rol de las mujeres policías

Este pequeño bloque se dedica a exponer los resultados de las valoraciones de las y los encuestados en torno a aspectos que se vinculan con la política de género. Una de las preguntas realizadas estuvo dirigida a conocer qué tan necesaria se considera la implementación de la política de género en la PNC. Al respecto, el 80.2 por ciento expresó que es muy necesaria, el 12.7 por ciento señaló que la política es algo necesaria, un 4.6 por ciento manifestó que es poco necesaria y sólo un 2.5 por ciento piensa que la política de género es nada necesaria al interior de la corporación policial.

Al recodificar estas opciones de respuesta a una escala de valoración de 0 a 100, en el que los valores cercanos a cero indican que la política no es nada necesaria y los puntajes próximos a 100, se obtuvo un promedio de 90.1, lo que indica que la política es considerada muy necesaria por el grupo consultado. Estos resultados no parecen mostrar variaciones entre los géneros, ni entre las categorías jerárquicas, lo que sugiere que hay bastante unanimidad respecto a la pertinencia de la política y por tanto una disposición bastante favorable frente a la Política Institucional de Género.

La política de género también fue abordada en las entrevistas en profundidad, con el objeto de conocer su aplicación en los procesos formativos. Al respecto, uno de los más importantes cuestionamientos es que la política de género se ha limitado a lo formativo y que no ha permeado en la convivencia. Señalan que internamente no se han generado las condiciones institucionales para que problemas como la discriminación de género y el acoso sean prevenidos y sancionados. Al respecto, se cuestiona que el tema se esté abordado de manera muy formal y que aún se adolece de estrategias que promuevan cambios en la cultura institucional, las actitudes y en las relaciones interpersonales.

En cuanto a la política de género, es lo mismo. Las personas no tienen las condiciones para que se cumpla, aunque se ha tenido beneficios, tenemos menos denuncias de acoso sexual, pero se siguen dando otras cosas, como que las mandan a lavar los inodoros, a servir comida en la fiesta navideña y son cosas que no se las mandan a hacer a todos, sino a las mujeres. Las mandan a lugares donde no tienen dónde bañarse bien, no tienen cortinas para bañarse tranquilamente. La policía tiene discursivo en el tema de género pero no alcanza a llegar hasta abajo [...] No se tiene una unidad donde se denuncien estos maltratos [...] (Funcionario ANSP 1).

La política de género, es un trabajo más a largo plazo con mucho interés, con mucho curso y capacitación porque es un problema cultural bien arraigado. [...] Aquí en la Academia hacen muchos esfuerzos, los compañeros docentes desarrollan muchas actividades para tratar de sensibilizar sobre políticas de igualdad, pero hasta ahí, eso es solo formativo (Funcionario ANSP 2).

En cuanto al tema de género me parece que se está tocando de manera muy formal, no se está interiorizando (Funcionario ANSP 3).

Aún cuando existe un importante consenso respecto a la pertinencia de la aprobación de la política, es claro que la mera adopción de la misma no conlleva cambios automáticos en las actitudes y en la cultura institucional. La generación de cambios visibles en las relaciones cotidianas y en la vida institucional requiere de la adopción de medidas integrales por parte de todas y todos los miembros de la corporación, especialmente de las jefaturas, quienes son los responsables de permear las actitudes del resto del personal.

Para conocer el grado en que esta política está permeando las actitudes hacia las mujeres policías al interior de la corporación, la encuesta incluyó dos preguntas en forma de afirmaciones sobre los roles de las mujeres policías, frente a las cuales los entrevistados debían expresar su acuerdo o desacuerdo. La siguiente tabla muestra las preguntas realizadas y los resultados obtenidos.

Tabla 5.3
Opinión sobre el rol de las mujeres dentro de la corporación policial
(En porcentajes)

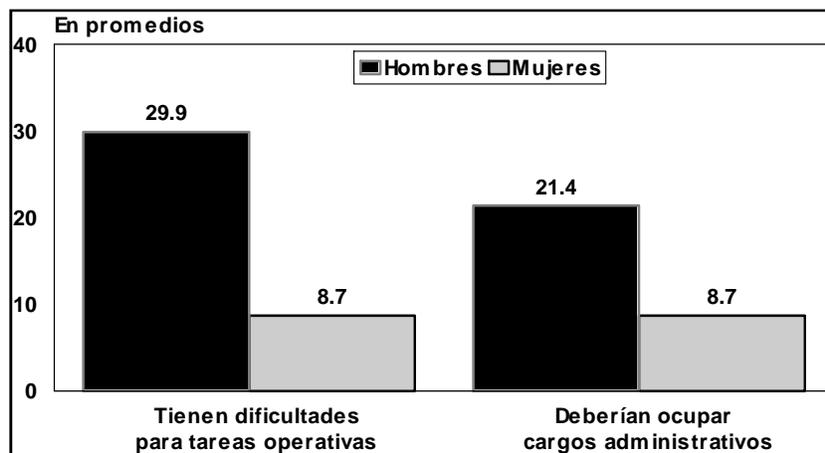
Afirmación	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Indeciso	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
61. Las mujeres policías deberían ocupar principalmente cargos administrativos dentro de la PNC.	5.1%	8.1%	5.1%	24.9%	56.9%
120. Por su condición de género, las mujeres tienen dificultades para desempeñar las tareas operativas en la policía.	8.1%	16.2%	4.1%	20.3%	51.3%

Los resultados muestran que en ambos casos, los entrevistados se inclinaron mayoritariamente en desacuerdo. Ocho de cada diez estuvo en desacuerdo con la afirmación “*las mujeres policías deberían ocupar principalmente cargos administrativos*” y 7 de cada 10 expresó su desacuerdo con la idea “*las mujeres tienen dificultades para desempeñar las tareas operativas en la policía*”. Aún cuando aparentemente una importante mayoría piensa que a las mujeres policías no se les debe discriminar por su condición de género de los roles operativos policiales, es importante destacar que una quinta y una tercera parte de los oficiales se muestra de acuerdo o indecisos.

Para facilitar el análisis, nuevamente se procedió a recodificar las opciones de respuesta a una escala de de 0 a 100, donde los puntajes más cercanos a 0 representan una valoración de muy en desacuerdo y los puntajes más cercanos a 100 significan una valoración de muy de acuerdo con las ideas propuestas. El promedio registrado en la afirmación “las mujeres policías deberían ocupar principalmente cargos administrativos” es de 19.9, mientras que la idea “las mujeres tienen dificultades para desempeñar las tareas operativas en la policía” obtuvo un promedio de 27.4. En ambos casos, los promedios indican importantes niveles de desacuerdos con estas ideas. Aunque no se puede dejar de señalar que estos resultados sugieren un importante avance en cuanto a la retórica sexista que ha predominado en la policía, habrá que ver en qué medida este discurso se traduce a una realidad de inclusión y equidad de género al interior de la PNC.

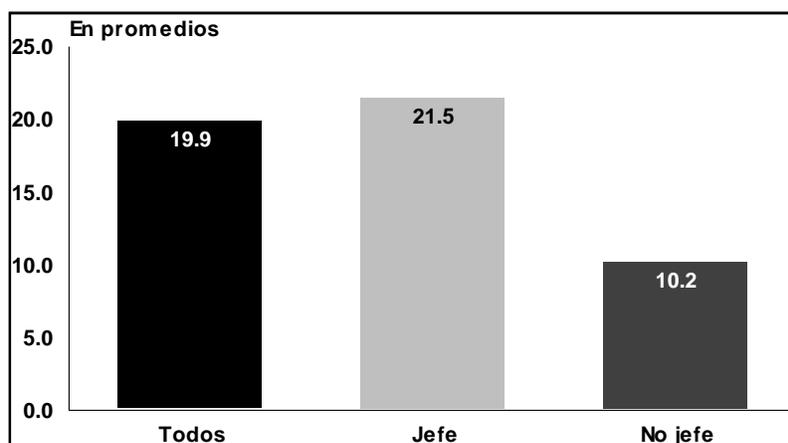
Al contrastar los promedios en estos dos ítems en función de la variable de género, se encuentran diferencias estadísticamente significativas. En ambos casos, frente a las dos ideas-*mujeres tienen dificultades para desempeñar tareas operativas* y *mujeres deberían de desempeñar sólo cargos administrativos*- la opinión de las mujeres se posicionan con mayor énfasis en valores cercanos a cero, lo que refleja su alto grado de desacuerdo con esos prejuicios, respecto a los promedios registrados por los hombres.

Gráfica 5.4
Opinión sobre el rol de las mujeres dentro de la corporación policial
(Promedios en escala de 0 a 100)



Al contrastar los promedios en función de nivel jerárquico policial no se advierten diferencias estadísticas. No obstante, una variable que sí parece marcar diferencias en las opiniones relativas a que las mujeres deben ocupar cargos administrativos en la policía, es la condición de jefatura. Los que no tienen cargos de jefatura están en mayor desacuerdo con este prejuicio que aquellos que al momento de la entrevista desempeñaban un cargo de jefe. La tabla siguiente muestra los promedios registrados según esta variable.

Gráfica 5.5
Nivel de acuerdo con la afirmación
“Las mujeres deberían ocupar principalmente cargos administrativos”
(Promedios en escala de 0 a 100)



Esto muestra que los que no tienen un cargo de jefatura son más sensibles y conscientes de la discriminación y sexismo que ese prejuicio lleva implícito, que los que ejercen un rol de jefatura. Esto apunta a la necesidad de trabajar fuertemente en procesos de sensibilización entre las jefaturas, que conlleven a cambios en las actitudes entre los que tienen posición de autoridad y por tanto, mayor posibilidad de impulsar las transformaciones internas.

Al consultar en las entrevistas sobre las dificultades de implementación de la política de género, se encontró opiniones que contrastan con los resultados anteriores. De hecho, en algunos casos, pudo advertirse en el discurso de algunos oficiales entrevistados actitudes discriminatorias y uso de un lenguaje sexista para referirse a la labor de las mujeres policías, lo que evidencia que la política no está permeando las actitudes de algunas jefaturas de la institución.

También estamos aplicando la política de género, vamos bien encaminados en eso, pero como que a las mujeres realmente no les interesan estos temas de seguridad, este tipo de trabajo no les gusta, a saber por qué [...] tenemos un mínimo de participación de mujeres, no sé por qué [...] (Funcionario PNC 2).

[...] mi apreciación es que hay que saber administrar la política porque tampoco se puede ir a los extremos [...] las mujeres, en general, trabajar aquí lo tienen cuesta arriba, porque les tocaría dormir en un catre [...] usted quiere ver peleando a dos mujeres, póngales una cocina y una misma refrigeradora y ponga a sus dos familias a vivir en un mismo lugar [...] (Funcionario PNC 3).

La Política Institucional de Género es una herramienta valiosa de democratización de las relaciones al interior de la corporación policial, pero también del modelo policial salvadoreño en general, que fortalece el enfoque de seguridad pública democrática y el modelo de policía civilista y democrático con que surge la PNC. Su aplicación efectiva mejorará el respeto a los derechos humanos y contribuirá a la generación de relaciones sociales basadas en relaciones más igualitarias e inclusivas.

La información derivada de este apartado, permite señalar que luego de la aprobación de la política, se han desarrollado importantes esfuerzos de divulgación sobre su contenido. Sin embargo, es necesario desarrollar procesos de capacitación y sensibilización más profundas y sistemáticas, a fin que los principios y valores de la política de género sean apropiados por todos los miembros de la corporación. Pese a los esfuerzos de formación, aún no se ha transcendido a la implementación de la política en los servicios, actuaciones y procedimientos policiales en todas las sedes policiales. Para esto es fundamental desarrollar esfuerzos educativos orientados a de-construir actitudes sexistas y discriminativas que predominan entre el personal policial. Solo mediante la promoción de cambios de actitudes y de valores, la política producirá resultados tangibles y sostenibles, que vayan más allá del discurso.

6. Opiniones sobre la policía comunitaria y el modelo de policía

El manual de policía comunitaria (PNC, 2011b) plantea una filosofía cuyo eje central se basa en lograr un acercamiento real y permanente de los elementos del cuerpo policial con las y los ciudadanos al interior de las comunidades, tomando un rol importante en lo relativo a la prevención de la violencia, la delincuencia y la seguridad ciudadana. El manual fue diseñado como un instrumento que ayuda a reorientar el quehacer policial, a fin de facilitar la adopción de este modelo de trabajo al interior de la Policía Nacional Civil. La institucionalización de esta doctrina se hace veinte años después del surgimiento de la PNC, con el fin de recuperar el enfoque de policía democrática y cercana a la comunidad con el que se diseñó.

El presente capítulo reúne información relativa al conocimiento e implementación de la Política de Orientación Comunitaria recabada durante la encuesta, además de presentar los resultados de una batería de preguntas en las que se indagó las actitudes de los oficiales hacia el modelo policial democrático y hacia el modelo policial autoritario y militarizado.

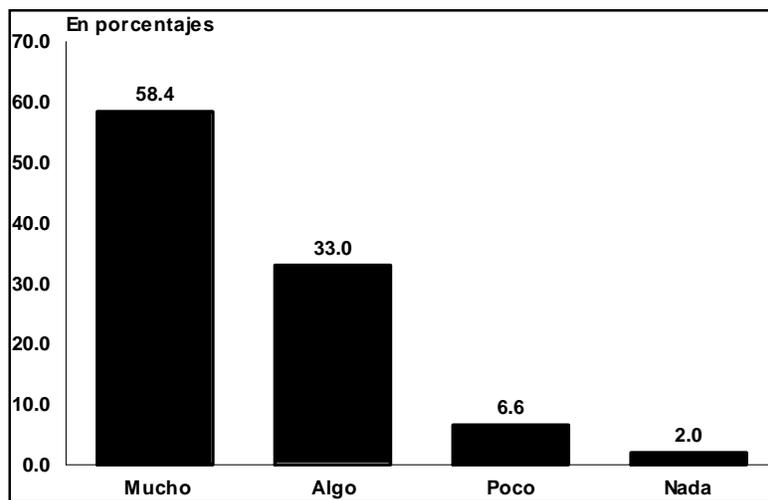
6.1 Conocimiento e implementación de la Política de Policía Comunitaria

El sondeo indagó sobre el nivel de conocimiento de los lineamientos planteados en la Política de Policía Comunitaria, adoptada por la PNC¹⁹. Al respecto, el 91.4 por ciento de la muestra manifestó que conoce mucho o algo sobre dichos lineamientos; mientras que el 8.6 por ciento dijo conocer poco o nada sobre las directrices de la Política Comunitaria. Al convertir esta escala en valores de 0 a 100, en el que los puntajes cercanos a 0 indican ningún conocimiento y los próximos a 100 indican mucho conocimiento sobre esta política, el promedio general de conocimiento del grupo es de 88.3.

Estos datos reflejan que ha habido un esfuerzo de divulgación de la Política de Policía Comunitaria entre los miembros de la corporación. Cabe señalar que estas opiniones no parecen variar entre hombres y de mujeres, ni entre los miembros del nivel ejecutivo y superior. Tampoco se encontraron diferencias en el conocimiento de la política entre los que tienen un cargo de jefe y aquellos que no tienen jefatura alguna, lo que indica que los lineamientos de la política son de amplio conocimiento en la estructura policial.

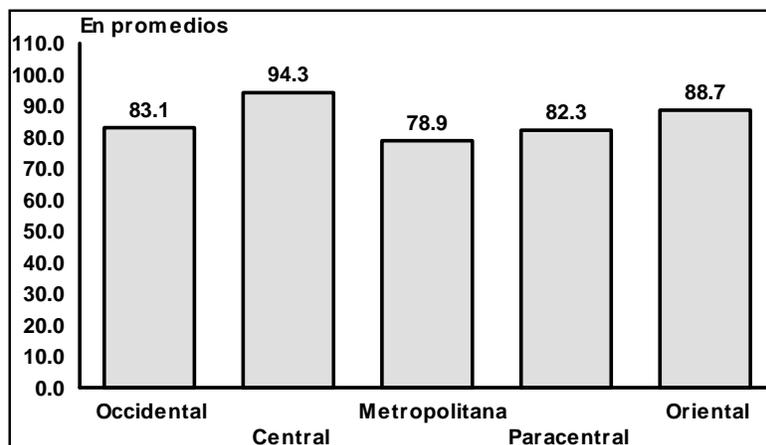
¹⁹ Pregunta realizada: “¿Cuanto conocimiento tiene usted de los lineamientos planteados en la Política de Policía Comunitaria adoptada por la PNC?”

Gráfica 6.1
Conocimiento de la Política de policía comunitaria
(En porcentajes)



Tomando como base la escala de 0 a 100, se realizó el ejercicio de contrastar el nivel de conocimiento según zona geográfica, lo que revela datos interesantes. A excepción de la región metropolitana, en el resto de zonas, los grupos registraron promedios superiores al 80. El grupo que expresa mayor conocimiento sobre el contenido de la Política de Policía Comunitaria son los oficiales de la zona central con un promedio de 94.3, mientras que el grupo con menor conocimiento de los contenidos de la política es el de la región Metropolitana con un promedio de 78.9.

Gráfica 6.2
Conocimiento de la Política de policía comunitaria según región
(Promedios en escala de 0 a 100)



Estos resultados son un tanto contradictorios, dado que por su cercanía territorial, los oficiales asignados a la región metropolitana deberían ser los que tengan mayor conocimiento y acceso a la información de las políticas institucionales. A su vez, varias delegaciones de la región metropolitana

han iniciado programas pilotos de policía comunitaria, esfuerzos que deberían paralelamente ir acompañados de procesos de divulgación y formación en los valores y principios contenidos en la política.

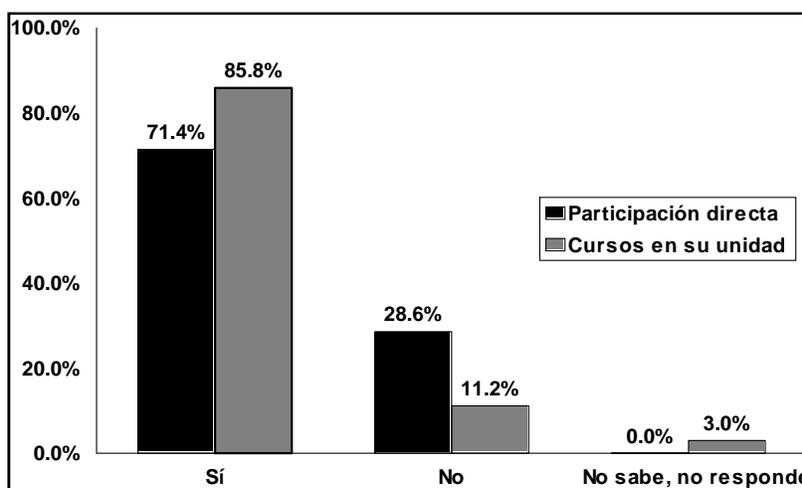
En relación a los procesos de formación en policía comunitaria, se consultado tanto si los entrevistados habían participado directamente en un curso de capacitación sobre el tema, como si en la unidad donde se encuentra asignado el personal policial había asistido a algún curso sobre esta materia.

Cuadro 6.1
Ítems sobre participación del personal en talleres de formación en Policía Comunitaria

Ítems
98. ¿Ha participado en algún taller de formación sobre la Política de Policía Comunitaria de la PNC?
99. En el área o unidad en la que se encuentra asignado, ¿el personal policial ha recibido algún curso sobre la Política de Policía Comunitaria?

En cuanto a la participación directa en talleres o cursos de Policía Comunitaria, el 71.4 por ciento refirió haber participado mientras que el 28.6 por ciento dijo que no lo ha hecho. Por su parte los que expresaron que en su unidad de trabajo existen personas que también han recibido los cursos, constituyen el 85.8 por ciento, en contraste con el 11.2 por ciento que dijo no haber participado. Un 3.0 por ciento respondió que no sabía. A su vez, el 85.8 por ciento aseguró tener conocimiento que el personal de su unidad ha recibido algún curso sobre este tema, en contraste con el 11.2 por ciento que expresó que en su unidad no han recibido formación en este tema. El 3.0 dijo desconocer si ha habido esfuerzos en esta dirección. De acuerdo a esta información, es mucho mayor la proporción de oficiales que declaran tener conocimiento sobre el desarrollo de cursos de formación en sus respectivas unidades, respecto a los que han participado de forma directa.

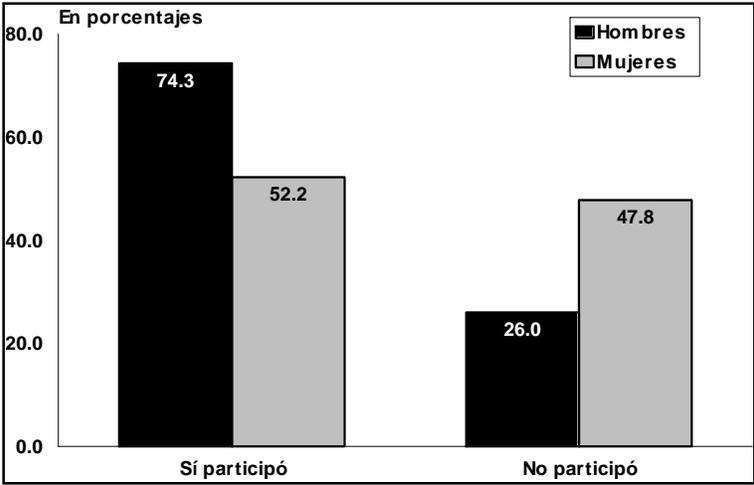
Gráfica 6.3
Participación en cursos sobre la Política de Policía Comunitaria²⁰
(En porcentajes)



²⁰ Preguntas realizadas: “¿Ha participado en algún taller de formación sobre la Política de Policía Comunitaria en la PNC?”; “En el área o unidad donde se encuentra asignado, ¿el personal policial ha recibido algún curso sobre la Política de Policía Comunitaria?”

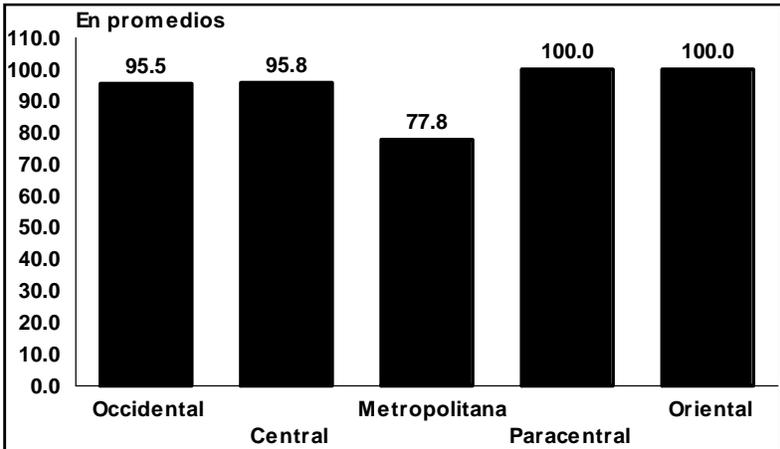
Los resultados también indican a la entre lo de jefatura y la región de procedencia. Sin embargo, los datos muestran variaciones en cuanto al género. Los hombres han participado más frecuentemente en estos cursos (74.3 por ciento), respecto a las mujeres (52.2 por ciento). Estas diferencias deberían ser analizadas, dado que la política de policía comunitaria debe permear por igual a todos los grupos dentro de la corporación.

Gráfica 6.4
Participación directa en talleres de policía comunitaria
según el género
(En porcentajes)



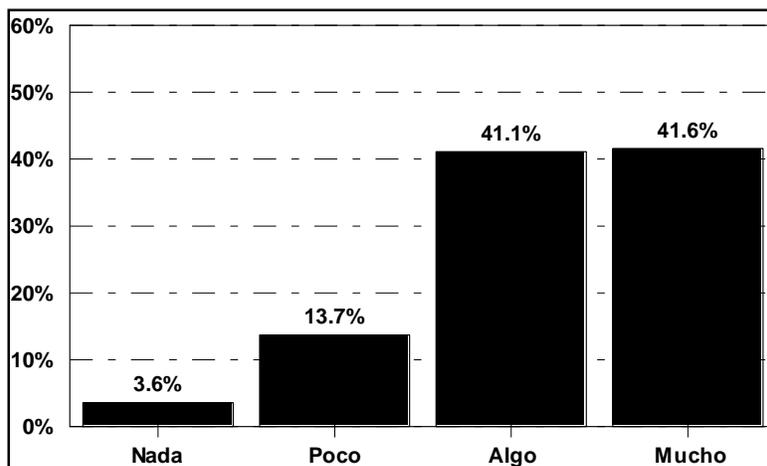
En lo que se refiere al desarrollo de talleres sobre policía comunitaria en las distintas unidades, se encuentran diferencias de peso según la región de procedencia de los oficiales. La siguiente gráfica muestra que la totalidad de oficiales consultados, los de las regiones paracentral y oriental asegura que el personal de sus unidades ha recibido formación en esta materia, mientras que el grupo de la región metropolitana es el que nuevamente registra la menor participación de sus unidades en estos cursos de formación.

Gráfica 6.5
Participación directa en talleres de policía comunitaria según región
(Promedios en escala de 0 a 100)



Además de consultar sobre la formación recibida, la encuesta indagó qué tanto se ha implementado la política de policía comunitaria en el quehacer de las áreas y unidades de trabajo²¹. Al respecto, el 82.8 por ciento dijo que se está aplicando algo o mucho, en contraste con el 17.3 por ciento que expresó que se ha implementado en poco o nada en su respectiva unidad.

Gráfica 6.6
Nivel de implementación de política de policía comunitaria
(En porcentajes)



Este último dato es importante ya que, a la luz de las opiniones de los oficiales, se está alcanzando un alto nivel de implementación de las directrices de policía comunitaria en distintas áreas o unidades de la Policía Nacional Civil. Cabe señalar que al contrastar estas opiniones entre hombres y mujeres, así como entre el nivel ejecutivo y superior, no se advierten variaciones de peso entre los grupos. Esto indica que existe un importante consenso en cuanto a la implementación de las pautas del manual de policía comunitaria.

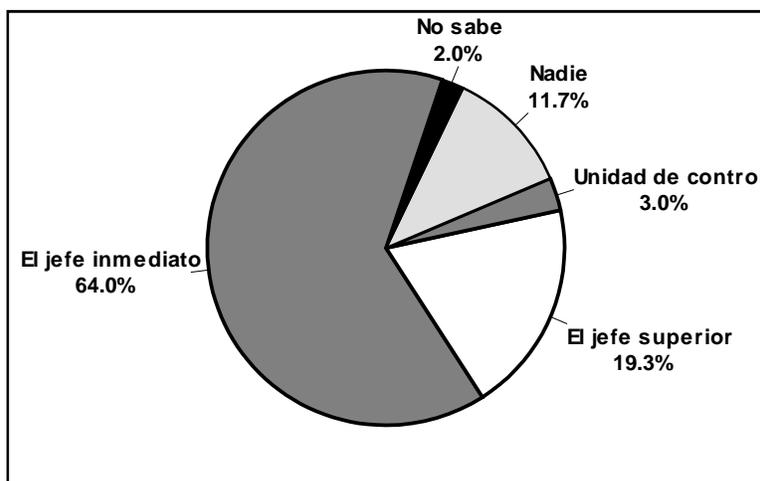
Desde la formulación del manual de formación de Policía Comunitaria (PNC, 2011b) se estipuló que durante su implementación existirían tres pautas de supervisión y evaluación institucional: el control interno, control externo y la rendición de cuentas, mediante los cuales se monitoreará y orientará el cumplimiento de las estrategias de la filosofía de policía comunitaria, en todo el quehacer institucional²².

Dada la importancia que reviste la supervisión del cumplimiento de las políticas, la encuesta preguntó directamente a los oficiales sobre el principal responsable de supervisar esta política en sus respectivas unidades de trabajo. Los resultados indican claramente que es el jefe inmediato el que asume directamente el monitoreo de su implementación (64.0 por ciento); seguido por el jefe superior (19.3 por ciento). A su vez, el 3.0 por ciento de policías identifica como el principal ente supervisor a la unidad de control, entidad que tiene a su cargo la supervisión del cumplimiento de las directrices emanadas de la dirección general, subdirección general y demás subdirecciones. El 11.7 por ciento de la muestra dijo que no hay nadie que supervise la política, mientras el 2.0 por ciento no opinó.

²¹ Pregunta realizada: "En el área o unidad en la que usted se desempeña actualmente, ¿qué tanto se está implementando la Política de Policía Comunitaria?"

²² Manual de Formación de Policía Comunitaria de El Salvador, Capítulo 11, pág. 191.

Gráfica 6.7
Figura que supervisa la implementación de la Política de policía comunitaria
(En porcentajes)



Estas opiniones fueron contrastadas según el género y nivel jerárquico, el rol de jefatura y la región geográfica. Las variaciones entre los grupos únicamente se advierten entre los niveles jerárquicos, tal y como lo muestra la tabla siguiente.

Tabla 6.1
Figura que supervisa la implementación de la Política de policía comunitaria,
según nivel jerárquico
(En porcentajes)

Nivel Jerárquico	El jefe Inmediato	El jefe Superior	Unidad de Control	Nadie	No sabe
Superior	43.2%	34.1%	0%	22.7%	0%
Ejecutivo	69.9%	15.0%	3.9%	8.5%	2.6%
Total	64.0%	19.3%	3.0%	11.7%	2.0%

El modelo de policía comunitaria destaca la importancia de involucrar a todo el personal de la corporación policial, pasando por los mandos, en el quehacer de los diferentes actores y grupos de la comunidad, de manera que les permita conocer a fondo la situación de los territorios. A nivel interno, el enfoque de orientación comunitaria busca crear una relación de horizontalidad, respeto, empatía y apertura entre los miembros de la corporación policial.

Los datos antes expuestos permiten afirmar que se ha avanzado de forma importante en la divulgación y formación del personal en las directrices del enfoque comunitario que debe prevalecer en la función policial; no obstante, este importante avance no se advierte de forma tan contundente en su implementación. Esto nos lleva nuevamente a señalar la importancia del seguimiento y monitoreo de las políticas que se adoptan, a fin de que se pueda transitar al plano de aplicación e implementación institucional.

6.2 Actitudes hacia el modelo policial

Con el propósito de conocer las opiniones de los oficiales sobre el modelo que debe predominar en la PNC, así como las actitudes que predominan hacia ciertos enfoques y principios del modelo de policía comunitaria, la encuesta incluyó una batería amplia de preguntas en las que se exploró estos aspectos. Al igual que en casos anteriores, se formularon una serie de afirmaciones ante las cuales los entrevistados debían expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala de 1 a 5.

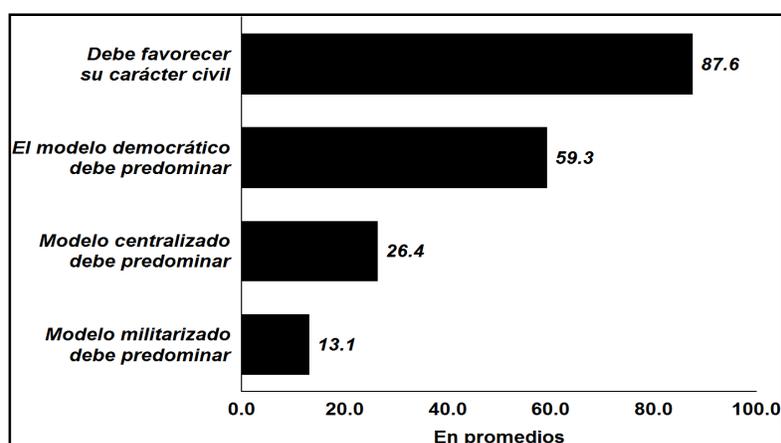
El cuadro siguiente muestra las preguntas que indagaran de forma directa las opiniones respecto al modelo policial.

Cuadro 6.2
Ítems sobre la actitud hacia el modelo policial

Ítems
106. El modelo de policía reactiva, centralizada y especializada es el que debe predominar en la PNC.
111. El modelo de policía democrática es el que debería de predominar en la PNC.
118. La PNC debe fortalecer su carácter de policía civil.
121. El modelo policial militarizado es el que debería predominar en la PNC.

Nuevamente, para efectos de facilitar el análisis de los resultados, esta escala se convirtió a valores de 0 a 100, donde 0 representa el máximo nivel de desacuerdo (Muy en desacuerdo) y 100 los mayores niveles de acuerdo (Muy de acuerdo). La gráfica siguiente muestra los promedios del nivel de acuerdo otorgados a cada afirmación.

Gráfica 6.8
Actitudes hacia el modelo policial
(Promedios en escala de 0 a 100)



Como puede verse, existe un amplio acuerdo en que la PNC debe fortalecer su carácter civilista, con promedios cercanos al 90. Esto es consistente con los altos niveles de desacuerdo con el predominio del modelo policial militarizado y con el enfoque de policía reactiva, centralizada y especializada. Estos datos sugieren que la gran mayoría de oficiales policiales están comprometidos con el enfoque democrático y profesional de la PNC. Sin embargo, se encuentra menor nivel de acuerdo en la

afirmación “El modelo democrático es el que debe predominar en la PNC”, con un promedio de 59.6, lo que significa que la muestra entrevistada se ubicó entre la opción *indeciso* y *algo de acuerdo*.

Las opiniones analizadas no marcan diferencias según el género, el nivel jerárquico, la condición de jefatura y la región geográfica de procedencia de los oficiales, lo que sugiere el importante consenso existente entre los consultados.

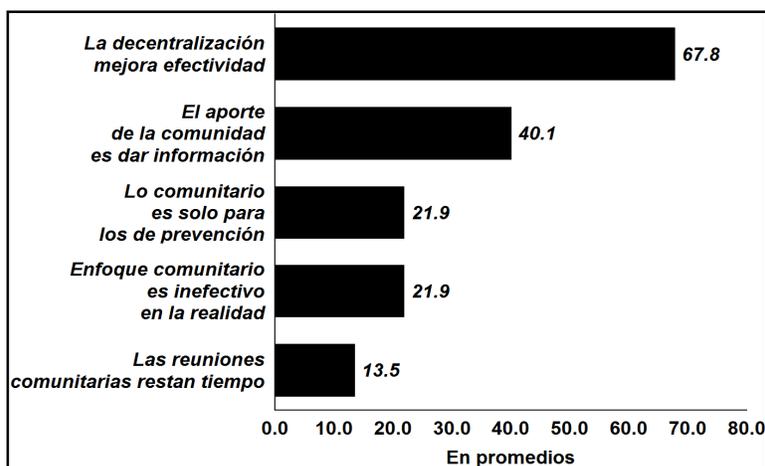
Para profundizar en tales posturas, se incluyó además en el mismo bloque, una serie de afirmaciones que tienen como propósito conocer las actitudes hacia valores y premisas fundamentales del modelo policial orientado a la comunidad, ante las cuales debían expresar su grado de acuerdo o desacuerdo. El cuadro siguiente muestra las preguntas formuladas.

Cuadro 6.3
Ítems que exploran las actitudes hacia el enfoque de orientación comunitaria

Ítems
107. La orientación comunitaria de la policía es un enfoque que se aplica principalmente a los que trabajan en las áreas de prevención de la PNC.
108. La mejor manera en que la comunidad colabora con la policía es ofreciendo información de los delincuentes.
109. Las reuniones periódicas de la policía con la comunidad restan tiempo para realizar otras funciones policiales.
110. El enfoque de policía comunitaria resulta inefectivo frente a la realidad delincriminal salvadoreña.
114. La descentralización de las decisiones en el personal operativo es fundamental para garantizar mayor efectividad.

Con el objetivo de poder contrastar mejor el grado de acuerdo frente al cual los encuestados se posicionaron de cara a las afirmaciones referentes al modelo de policía comunitaria, se procedió a convertir el nivel de acuerdo en valores de 0 a 100, donde 0 significa muy en desacuerdo y 100 muy de acuerdo. La siguiente gráfica reúne los resultados de estos ítems.

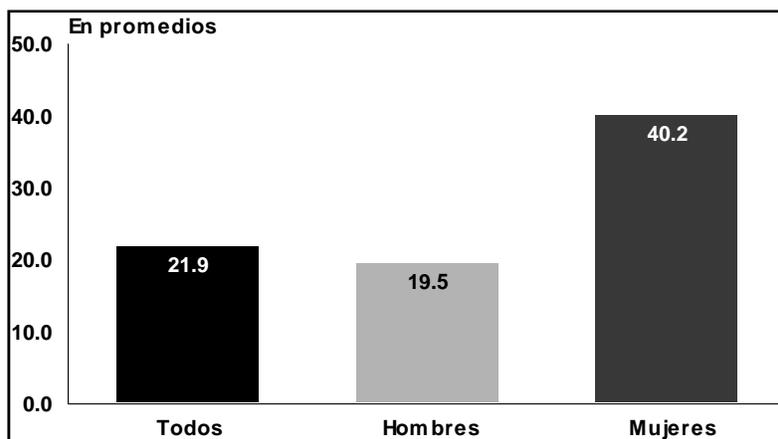
Gráfica 6.9
Actitudes hacia el enfoque de orientación comunitaria
(Promedios en escala de 0 a 100)



Como puede verse, tomando como base los promedios, existe un importante acuerdo respecto a la idea de “descentralizar las decisiones en el personal operativo mejora la efectividad”, la cual obtiene un promedio de 67.8. Estas opiniones son consistentes con un enfoque de filosofía comunitaria, que otorga mayor capacidad de decisión al personal policial. A su vez, se encontró poco apoyo a la idea de que “lo comunitario es un enfoque que solo se aplica a los que trabajan en las áreas de prevención” (21.9), “el enfoque comunitario es inefectivo o poco aplicable a la realidad salvadoreña” (21.9) y los menores niveles de acuerdo hacía la idea “las reuniones con la comunidad les restan tiempo para otras funciones policiales”, con una media de 13.5. Sin embargo, es interesante encontrar un apoyo intermedio (40.1) frente a la idea de que la mayor contribución que hacen los ciudadanos a la policía es ofrecer información sobre los delincuentes. Esta postura es contraria a los enfoques policiales preventivos y comunitarios, en los que los ciudadanos y la comunidad adoptan un rol activo en la planificación y supervisión de los servicios policiales. A la luz de los resultados, parece ser que la mayoría de oficiales tienen introyectadas nociones básicas del enfoque comunitario respecto al trabajo operativo policial, pero aún falta por asimilar mejor el rol que los ciudadanos juegan en la filosofía de orientación comunitaria.

Estas opiniones en general no parecen estar asociadas al género, ni al nivel jerárquico de los policías, salvo en el caso de la afirmación relativa a que la orientación comunitaria es un asunto que compete principalmente a las áreas de prevención, en la que hay mayor nivel de acuerdo entre las mujeres que entre los hombres, como se expresa en la siguiente gráfica.

Gráfica 6.10
Acuerdo ante la afirmación:
“La orientación comunitaria de la policía es un enfoque que se
aplica principalmente a los que trabajan en las áreas de prevención”
(Promedios en escala de 0 a 100)



Los datos muestran el promedio de acuerdo de las mujeres (40.2) con esta concepción duplica al expresado por los hombres (21.9), quienes se posicionan en desacuerdo con esta idea. Esta diferencia indicaría que los hombres conciben al modelo de policía comunitaria como más integral y cuyos campos de actuación van más allá de las áreas de prevención. A la vez, el mayor predominio de esta idea entre las mujeres, es un dato a ser considerado en la formación, con la finalidad de hacer énfasis en que el modelo de policía comunitaria en la PNC debe permear todas las unidades y áreas de trabajo de la institución policial.

Sin embargo, los resultados muestran que en términos generales, la mayoría de oficiales tienen actitudes favorables hacia el enfoque de trabajo comunitario, posturas que tienen que trasladarse a la realidad del trabajo policial para que se pueda trascender a una filosofía policial de orientación comunitaria.

6.3 Valoraciones sobre policía comunitaria, de acuerdo a referentes entrevistados

Durante las entrevistas en profundidad se abordó las dificultades de implementación de la política de orientación comunitaria. En cuanto a las principales debilidades, se señala de forma reiterativa “la resistencia de los mandos para apropiarse del modelo de policía comunitaria”. Esta actitud de resistencia de las jefaturas para asimilar los valores del enfoque comunitario está relacionado con la inclinación de algunos en favorecer un modelo de policial represivo y autoritario, contrario al que se estableció en el diseño original de la PNC y que recoge la Constitución de la República.

[...] tres años después, todavía hay resistencias porque se cree que el ser policía es el tipo que se pone en la esquina con una pistola y anteojos negros y con la cara de Robocop, alguien que no da confianza para que uno se le acerque y la policía debe ser servicio [...] (Funcionario ANSP 3).

[...] de nada nos va a servir que a finales del 2014 la policía haya sido casi en su totalidad capacitada en eso si no hay un acompañamiento de los jefes [...] Aquí hay mucha gente que su única idea para poder erradicar cualquier cosa es la represión [...] entonces ven estas cosas de menos, dicen que es perder el tiempo. [...] los primeros que tienen que estar convencidos son ellos, porque los que tienen la autoridad para arrastrar a los demás, convencerlos y llevarlos por la misma dirección. (Funcionario PNC 4).

Algunos de los funcionarios de la PNC y ANSP entrevistados manifiestan que ha habido un retraso en la implementación y concreción de la política comunitaria en las comunidades, debido al deseo de finalizar el proceso de capacitación total del personal policial. Esto conlleva a que se pierda la simultaneidad entre la formación teórica, la sensibilización y la ejecución práctica del modelo. Otro aspecto que ha incidido en la implementación efectiva de la política por parte de todo el personal policial, es que el proceso de formación se inició con el personal del nivel básico, dejando en segundo plano la formación de los mandos, a quienes era importante sensibilizar desde las primeras etapas. Estas discrepancias, revelan que aunque han existido procesos de formación sobre la filosofía comunitaria, esto aún no se ha traducido en planes concretos de acercamiento a la comunidad.

[...] un concepto que deben de tener incorporado, tanto los directivos como los ejecutivos, es el concepto comunitario de la policía [...] tenemos casi tres años de estar capacitando, pero todavía no estamos en el nivel de la aplicación, estamos en el nivel de sensibilización y de dotarles de herramientas; pero nos hace falta tener la habilidad (Funcionario PNC 1).

Además, se señala que de poco sirve tener documentos de políticas muy bien formulados que no se llevan a la práctica.

Como país quizás somos especialistas en hacer documentos maravillosos, pero a la hora de ejecutarlo no lo hacemos [...] (Funcionario ANSP 1).

Sugerencias para la apropiación de la política

Finalmente, en las entrevistas en profundidad, se abordó el tema de las estrategias para una mejor apropiación de la política de policía comunitaria por parte de los mandos. Las y los entrevistados aportaron sugerencias en torno a tres condiciones importantes para que el proceso de formación sobre policía comunitaria y su implementación sean procesos eficaces. Estas condiciones podrían ser consecutivas en un primer momento y conforme se vayan obteniendo resultados positivos, podrían desarrollarse de forma simultánea. La primera condición planteada por los entrevistados se refiere a la imprescindible transformación de actitudes que debe tener lugar durante el proceso de sensibilización sobre el modelo. Este cambio de actitud debe expresarse en las relaciones internas, con otras instituciones, en la vida personal y en el trato a la ciudadanía.

[...] Este enfoque de policía comunitaria implica una relación con los compañeros, con la comunidad, con otros miembros del Estado y debe asumirse en el rol de policía con principios, con valores y que eso lo debe reflejar tanto en su vida profesional, como en su vida privada [...] (Especialista en Seguridad Pública 1).

Al respecto, se sugiere que los cursos no se dirijan únicamente a la transmisión de conocimientos, sino al desarrollo de metodologías orientadas a la discusión sobre las propias visiones que se tienen sobre la policía. Es fundamental generar talleres de discusión para que los miembros de la corporación pongan en común sus propias valoraciones sobre el enfoque comunitario. Es importante subrayar que los entrevistados señalan que este cambio de actitud es más necesario en los oficiales del nivel superior, pues los elementos del nivel ejecutivo estarían más sensibilizados.

En el caso del nivel ejecutivo, se señala que necesitan más bien orientaciones prácticas sobre cómo aplicar con la ciudadanía los principios de la política, lo que daría paso precisamente a la aplicación efectiva del modelo.

En el nivel superior, yo creo que debería de existir un mayor nivel de análisis para lograr la comprensión de por qué esto es importante, de qué me sirve a mí, como jefe [...]; en el nivel ejecutivo yo siento que se trata más de entender, cómo aplico en el terreno esto [...] conocer cómo aplico en mi trabajo, en el día a día esto [...] (Funcionario PNC 6).

Sin embargo, su aplicación no será efectiva ni sostenible si no se toma en cuenta la participación de la ciudadanía. Bajo el modelo de policía comunitaria, los ciudadanos asumen un rol de contraloría social, monitoreo y exigencia de cuentas.

[...] La estrategia tiene que ser a cambiar actitudes y a sensibilizar, si no, estamos queriendo hacer cambios generales y a nivel concreto no lo estamos haciendo. [...] [Es necesario] saber qué es lo que los policías van a ir a hacer al terreno y que los policías estén bien apropiados de esto [...] incidir en que la población tenga conocimiento de esto. [...] porque si no es así, la sociedad va a seguir pensando que lo que necesita en las comunidades es presencia de policías y soldados y ese es el peor error histórico que la comunidad ha cometido [...] lo que está olvidando la comunidad es que lo que necesita para resolver sus problemas son elementos de la misma comunidad que le ayuden a resolver conflictos y no sólo tener cierta presencia [...] (Funcionario PNC 7).

6.4 Opiniones sobre la situación delincencial

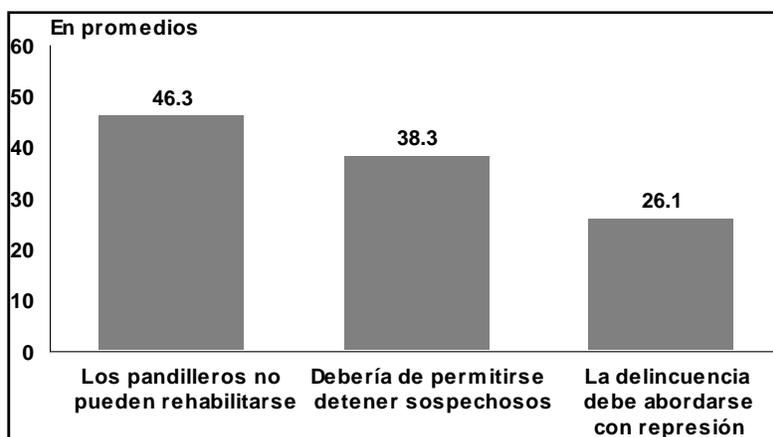
La encuesta también incluyó una batería de preguntas en las que se consultó las opiniones de los mandos sobre la situación delincencial en el país, así como en torno a las respuestas que desde la función policial debe dársele a dicha situación. Para indagar estos temas, en la misma lógica de las preguntas anteriores, se postularon afirmaciones dirigidas a conocer el nivel de acuerdo de la muestra entrevistada. El siguiente cuadro muestra las preguntas realizadas en la encuesta.

Cuadro 6.4
Ítems que miden las opiniones sobre la situación delincencial

Ítems
144. Debería permitirse que la policía detenga a cualquier persona en vías de investigación, por considerarse sospechosa.
145. La delincuencia debe abordarse principalmente con la represión.
148. Los pandilleros son delincuentes que no pueden rehabilitarse.

De nueva cuenta, se procedió a recodificar esta escala a valores de 0 a 100, en el que los puntajes cercanos a 0 indican los mayores niveles de desacuerdo y los próximos a 100 el máximo acuerdo con las afirmaciones propuestas. La gráfica siguiente muestra que de este grupo de ítems, la afirmación “los pandilleros son delincuentes que no pueden rehabilitarse”, fue la que obtuvo el mayor puntaje (46.3) entre la muestra de oficiales consultados. Este dato traducido a la escala, se coloca más bien en el rango de indecisión, es decir que no hay una postura de acuerdo, pero tampoco de desacuerdo. Estos datos resultan interesantes, sobre todo porque en los últimos años, las pandillas se han convertido en el grupo de mayor persecución policial y con el que tienen que lidiar cotidianamente en su labor represora.

Gráfica 6.11
Opiniones sobre la situación delincencial
(Promedios en escala de 0 a 100)



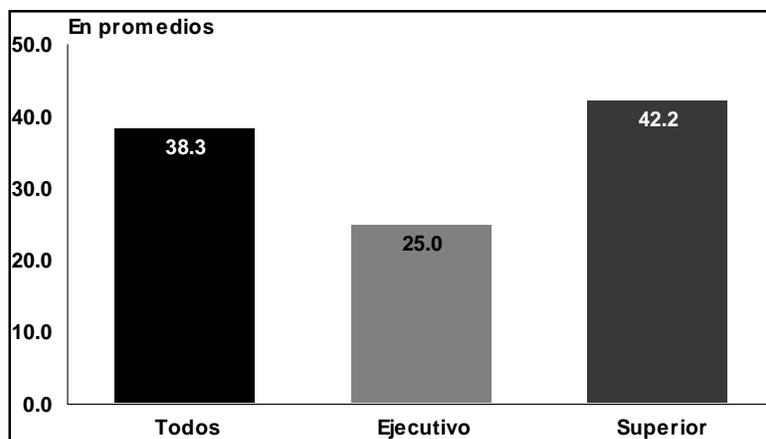
Por otra parte, ante la afirmación “debería permitirse que la policía detenga a cualquier sospechoso en vías de investigación”, se registra un promedio de 38.3, puntaje que nuevamente cae en la categoría de los indecisos. La falta de una postura definida frente a esta aseveración no deja de ser preocupante ya que la normativa penal salvadoreña establece que la PNC solo puede detener a una persona con una orden judicial o cuando se encuentra “in fraganti” (Constitución de la República de El

Salvador, 1983; Código Procesal Penal, 1996)²³. Finalmente, ante la expresión “la delincuencia debe abordarse fundamentalmente con la represión”, el grupo entrevistado alcanza un promedio de 26.1, lo que significa que están “algo en desacuerdo” con este presupuesto.

En términos generales, estos hallazgos sugieren que predomina entre la mayoría de los oficiales entrevistados una visión más integral de la delincuencia. Sin embargo, a la luz de lo que ha predominado en la práctica, esto podría obedecer a la necesidad de mostrar una imagen institucional más apegada al deseable modelo democrático policial. En relación a las opiniones sobre la rehabilitación de pandilleros, los resultados de indecisión muestran que la preeminencia de una serie de estereotipos alrededor de las pandillas, así como la aproximación cotidiana que tienen con estos grupos desde el ámbito de la represión, están impidiendo que haya una postura más clara a favor de la rehabilitación.

Un contraste de las opiniones vertidas en estas tres preguntas según variables de género, nivel jerárquico y rol de jefatura, muestra que salvo en la pregunta relacionada con la detención de sospechosos, en el resto de ítems no se advierten diferencias entre los grupos. La posición frente a la afirmación “debería permitirse que la policía detenga a cualquier persona en vías de investigación, por considerarlos un sospechoso”, muestra variaciones entre los niveles policiales. Paradójicamente son los oficiales del nivel superior quienes se muestran más a favor de la detención de personas que puedan parecer sospechosos, con un promedio de 42.2, respecto a los del nivel ejecutivo (25.0).

Gráfica 6.12
“Debería permitirse que la policía detenga a cualquier persona en vías de investigación, por considerarlos un sospechoso”, según nivel.
(Promedios en escala de 0 a 100)



²³ La mera sospecha y detención ejecutada en la práctica a “sospechosos” bajo un criterio arbitrario y discrecional de los agentes policiales sin la existencia del cometimiento de un delito, sin ser sorprendido en flagrancia, sin el inicio de una investigación criminal en contra de un imputado, sin tener orden previa de juez competente o ser ordenada sin conformidad a la ley, vulnera no solo el principio de legalidad por el que deben de regir su actuar, sino la esfera jurídica individual del detenido invisibilizando su presunción de inocencia, pese a que sociológicamente ésta acción sea tan cotidiana que sea aceptada y se pretenda que logre tener, en alguna medida, efectos disuasivos ante el cometimiento futuro de un delito o falta (Arts. 13 Cn., 275 CPrPn, 322 CPrPn).

Esta actitud de mayor respeto entre el personal ejecutivo a los límites legales del quehacer policial, debe verse como algo positivo, dado que es la generación de oficiales que asumirán las riendas de la PNC en los próximos años. Similares resultados se encuentran al comparar estas opiniones entre los que tienen una jefatura y los que no lo tienen. El promedio registrado por los jefes en esta afirmación es de 40.4, lo que expresa un mayor grado de acuerdo, mientras que el promedio de los que no son jefes es de 25.0. Nuevamente, este contraste refleja una situación preocupante, dado que los que tienen cargos de jefaturas, por su embestidura deberían tener más claro el marco legal de su actuación policial, para poder modelar y exigir a sus subalternos el respeto al debido proceso.

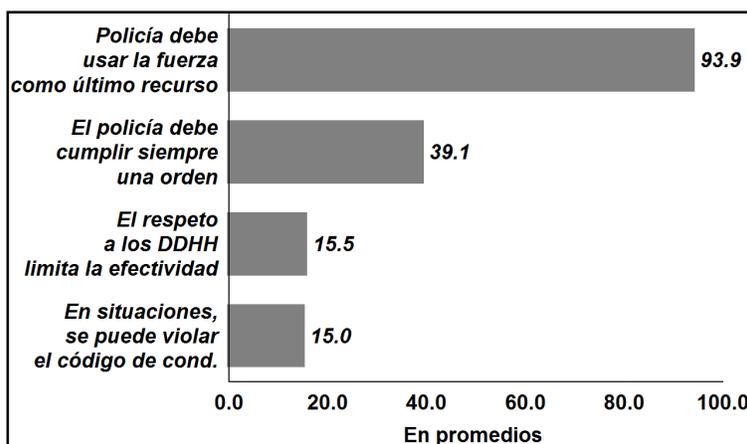
Siempre en relación con la función policial, se presenta a continuación los resultados de varios ítems contemplados en la encuesta, en las que mediante afirmaciones se buscó aproximarse a las actitudes del grupo de oficiales entrevistados hacia el marco de actuación policial.

Cuadro 6.5
Ítems que miden actitudes hacia el marco de actuación policial

Ítems
146. El policía debe usar la fuerza como último recurso, cuando se hayan agotado otros medios para mantener el orden
147. El policía debe cumplir siempre la orden de un superior
149. En algunas situaciones, un policía podría violar su código de conducta
112. La exigencia de que la policía debe ser respetuosa de los derechos humanos limita la efectividad policial

Para facilitar la interpretación de los resultados, la escala fue recodificada a valores de 0 a 100, donde 0 significa muy en desacuerdo y 100 muy de acuerdo. La gráfica siguiente ilustra los promedios registrados por la muestra en cada una de estas preguntas.

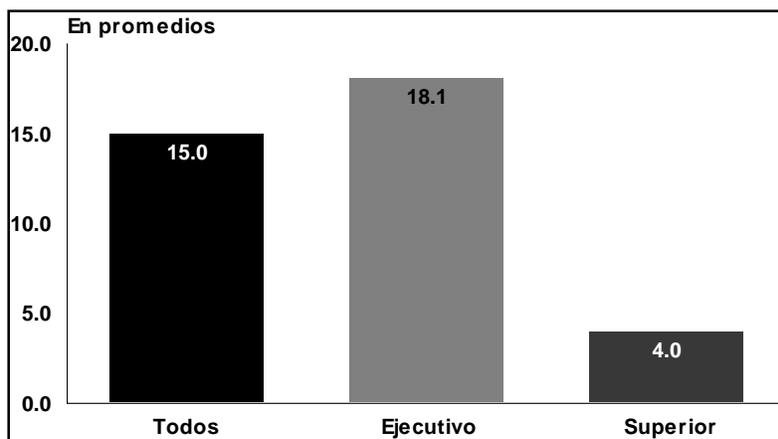
Gráfica 6.13
Actitudes hacia el marco de actuación policial
(Promedios en escala de 0 a 100)



Una primera observación a estos hallazgos es el elevado nivel de acuerdo registrado respecto al uso de la fuerza como el último recurso policial, entre la muestra entrevistada. Este aspecto se encuentra regulado en el Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1979)²⁴ y en el marco doctrinario institucional, en los cuales se prohíbe el uso excesivo de la fuerza, salvo cuando sea estrictamente necesario. En este orden, es consistente encontrar un bajo respaldo de todo el grupo de oficiales a la idea que los derechos humanos son una limitación a la efectividad policial, el cual obtuvo un promedio de 15.5, así como un bajo apoyo a la idea “en algunas ocasiones, un policía puede violar su código de conducta” (15), actitudes que son consecuentes con un modelo de policía profesional y respetuosa de los derechos humanos. Sin embargo, es preocupante encontrar un promedio de 39.1, lo que revela un moderado apoyo a la afirmación “el policía debe cumplir siempre la orden de un superior”, el cual más bien es un rasgo predominante en un cuerpo policial jerarquizado y autoritario.

Pero estas últimas opiniones parecen variar según el nivel jerárquico. La siguiente gráfica muestra que el promedio registrado por el nivel superior ante esta afirmación, es mucho menor (4.0) al que reporta el grupo del nivel ejecutivo (18.1), lo que significa que este último grupo es quien muestra mayor respaldo a la posibilidad de que bajo algunas circunstancias, un policía pueda quebrantar su código de conducta.

Gráfica 6.14
Nivel de acuerdo a la afirmación
“En algunas ocasiones, un policía puede violar su código de conducta”
(Promedios en escala de 0 a 100)

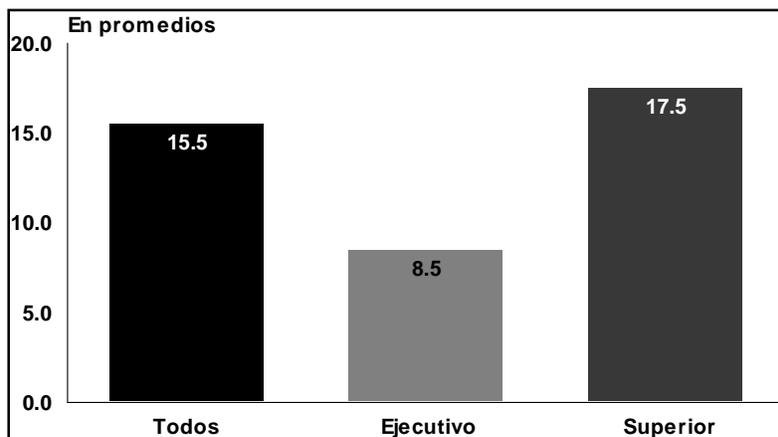


Estas actitudes entre los oficiales del nivel ejecutivo, pueden estar siendo alimentadas además por algunas directrices ambiguas planteadas en algunos documentos institucionales y por ciertos valores de la cultura policial que enfatizan la docilidad y la obediencia a los superiores. Esta situación genera el riesgo de que los policías puedan en algunos casos, cumplir órdenes ilegales que vayan en contra del respeto a los derechos y libertades de las personas. Por otro lado, la postura ante la aseveración “la exigencia de que la policía debe respetar los derechos humanos se convierte en una limitante de la efectividad”, parece dividir a los oficiales según el nivel jerárquico.

²⁴ Revisar el artículo 3, referido al uso de la fuerza por parte de los funcionarios en cuestión, únicamente cuando es estrictamente necesario, en el correcto desempeño de sus funciones.

Aunque tanto el nivel ejecutivo como el superior muestran altos niveles de desacuerdo con esta idea, este es mucho mayor entre el nivel superior (8.5), respecto al que registra el grupo del nivel ejecutivo (17.5).

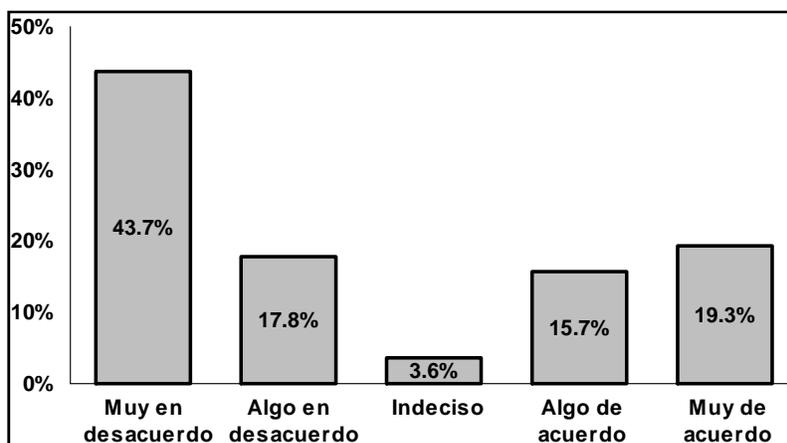
Gráfica 6.15
Nivel de acuerdo con la afirmación:
“La exigencia de que la policía debe ser respetuosa de los
derechos humanos limita la efectividad policial”, según niveles
(Promedios en escala de 0 a 100)



Se podría inferir que los elementos del nivel ejecutivo, al encontrarse más presionados por decisiones políticas, que buscan mostrar mayores niveles de efectividad, podrían estar relativizando ciertos principios y valores del marco de actuación policial, a fin de producir resultados inmediatos. Este es nuevamente un aspecto sobre el que se debería reflexionar, tomando en cuenta que con el relevo generacional, el grupo de oficiales del nivel ejecutivo estará en los próximos años a cargo de la conducción de la policía.

Finalmente, para indagar la actitud de los elementos policiales hacia la participación de las fuerzas armadas en tareas de seguridad, se planteó un ítem orientado a medir el sentimiento de pérdida de protagonismo generado por la mayor presencia de las milicias en el ámbito de la seguridad. Los datos muestran que más del 60 por ciento de los consultados se expresan en desacuerdo con la afirmación “La PNC está perdiendo protagonismo debido a la participación de las fuerzas armadas en la seguridad”, en contraste con el 35 por ciento que se mostró de acuerdo. El 3.6 por ciento se ubicó como indeciso ante esa aseveración.

Gráfica 6.16
Nivel de acuerdo ante la afirmación:
“La PNC está perdiendo protagonismo debido a la participación
de las fuerzas armadas en la seguridad”
(En porcentajes)



Al convertir esta escala a valores de 0 a 100, el promedio registrado por el grupo en este ítem es de 37.3. Tomando como base el promedio, estas opiniones no muestran variaciones entre los géneros, ni según el nivel jerárquico o el desempeño de una jefatura. Tampoco estas opiniones parecen estar asociadas a la edad del entrevistado o al tiempo de servicio, lo que significa que en general hay consenso respecto a la idea de que la PNC no está perdiendo protagonismo ante la mayor participación de las fuerzas armadas en la seguridad.

Las opiniones analizadas en este sub apartado indicarían que en la visión expuesta por los oficiales sobre su rol frente a la delincuencia, así como frente su marco de actuación, la gran mayoría trata de apegarse a los valores de un enfoque de seguridad democrática y a los principios de actuación de una policía profesional; sin embargo, quedaría por comprobar y precisar si estos posicionamientos solo son discursivos o si son las que en la práctica están orientando el trabajo de persecución del delito.

Es indiscutible que las opiniones, sesgos y prejuicios de los oficiales de la policía, influyen fuertemente la labor de los miembros del nivel básico, quienes están bajo la supervisión y conducción de estos mandos. Esta situación nos lleva nuevamente a señalar la necesidad de que la policía cuente con manuales y protocolos de actuación que regulen los diversos servicios e intervenciones realizadas por la policía, mismos que deben servir como herramientas formativas que debería ser retomadas en los cursos de actualización o formación continua. Es importante también a nivel de la formación de ascensos y formación continua no reducir el énfasis de los contenidos de deontología y respeto a los derechos humanos, así como sobre criminología y seguridad democrática, a fin de continuar forjando los valores que requiere la policía en una sociedad democrática.

7. Conducta policial y mecanismos de supervisión

El control de la actuación policial es un aspecto clave en el fortalecimiento de cualquier cuerpo policial moderno y democrático. El esquema policial planteado en los Acuerdos de Paz le dio énfasis a la existencia de estructuras internas de control, a fin de asegurar el esquema democrático de la nueva institución policial (Aguilar y Amaya, 1998). No obstante, los mecanismos de control interno han tropezado con diversas dificultades, lo que ha impedido que se consoliden como mecanismos de monitoreo y supervisión de la función policial. Esto explica los diversos problemas disciplinarios y de mala actuación policial que ha existido en la PNC.

Este capítulo reúne las respuestas de las y los oficiales en torno a dos baterías de preguntas incluidas en la encuesta. La primera, relacionada con la ocurrencia de algunas acciones tipificadas como faltas en la Ley Disciplinaria Policial, mientras que en la segunda se busca indagar actitudes frente a la tortura. En lo que sigue se presenta la información más relevante encontrada al analizar los datos.

7.1 Conducta policial

En este apartado se analiza una batería de preguntas contempladas en la encuesta, referidas a una serie de conductas o actuaciones policiales que se encuentra tipificadas como faltas (leves, graves y muy graves) en la Ley Disciplinaria Policial. Los entrevistados debían señalar la frecuencia con que esas conductas han sido observadas tanto entre el personal policial o con los jefes, en el transcurso del último año. Los resultados de esta batería de preguntas, expresada en porcentajes se exponen a continuación. Una primera consideración sobre estos datos, es que las faltas de respeto hacia los compañeros y subalternos, así como actitudes de discriminación en función del género, credo y orientación sexual, parecen ser los comportamientos observados con mayor recurrencia entre el personal policial. Caso contrario sucede con la militancia en partidos políticos y acciones de proselitismo, que son reportados como los comportamientos con menor frecuencia en la corporación policial.

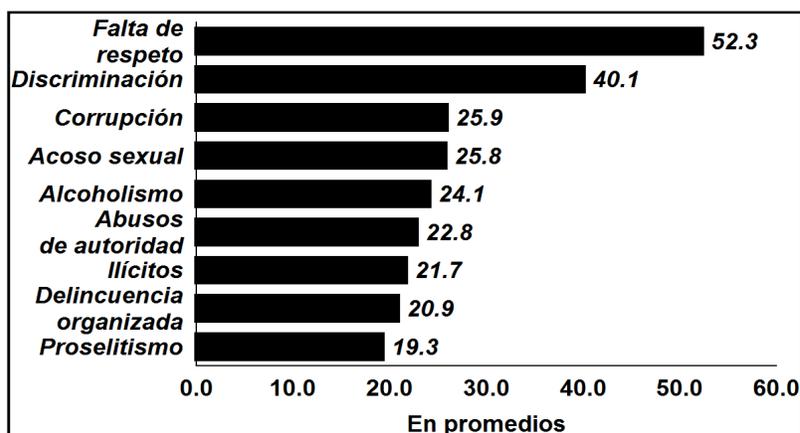
Tabla 7.1
Conductas observadas en los últimos doce meses al interior de la Policía

Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
	152. Faltas de respeto y descortesía hacia subalternos u otros compañeros.	6.1%	22.8%	49.7%	16.8%
153. Incurrir en acciones o actitudes de discriminación en función del género, credo, orientación sexual u otras cualidades de compañeros y/o de la ciudadanía.	2.0%	12.7%	40.6%	33.0%	11.7%
154. Realizar el servicio policial bajo los efectos de alcohol o drogas.	0.0%	1.0%	27.4%	38.6%	33.0%
155. Cometer abusos de autoridad, tratos crueles, inhumanos, degradantes de la dignidad e integridad de compañeros o cualquier otra persona bajo detención.	0.0%	1.5%	22.8%	41.1%	34.5%

156. Militar en partidos políticos o realizar propaganda partidaria dentro de la corporación policial	0.0%	1.0%	20.3%	33.5%	45.2%
157. Aprovecharse del cargo para imponer a subalternos trabajos ajenos a sus funciones o al servicio policial que le corresponde brindar	1.0%	5.6%	27.4%	27.9%	38.1%
158. Incurrir en acciones ilícitas, como corrupción, protección a grupos delincuenciales o cualquier otra conducta que se constituya en un delito dentro de las normas penales	0.5%	1.0%	24.5%	32.7%	41.3%
159. Cometer acoso u hostigamiento sexual hacia sus subalternos y/o compañeros y compañeras	0.0%	2.5%	32.5%	30.5%	34.5%
160. Participación en estructuras de delincuencia organizada	0.0%	1.0%	23.9%	33.0%	42.1%

Con el objetivo de contrastar mejor las opiniones del personal encuestado, se realizó una conversión de las opciones de respuesta, a una escala de 0 a 100, donde los promedios cercanos a 0 estarían indicando que no se ha observado nunca este comportamiento en el último año, mientras que los valores cercanos a 100, indicaría el máximo nivel de ocurrencia de la conducta (siempre). El siguiente gráfico muestra los promedios registrados por la muestra respecto a la ocurrencia de acciones consideradas como mala conducta policial e incluso, algunos hechos considerados ilícitos, entre el personal policial.

Gráfica 7.1
Recurrencia de hechos de mala conducta policial observados
(Promedios en escala de 0 a 100)

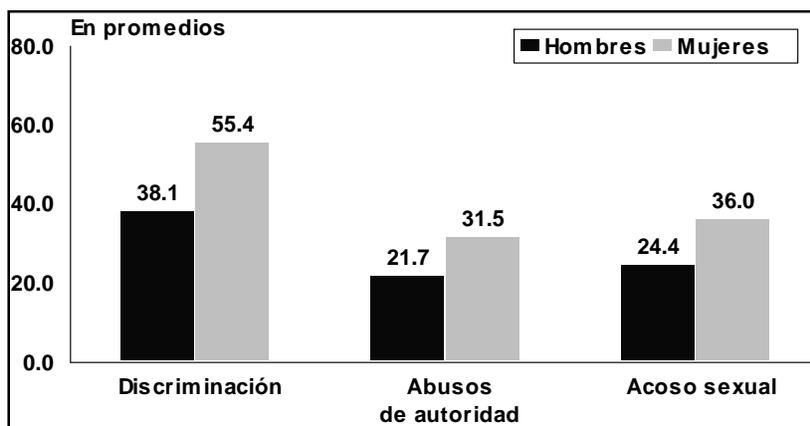


Una primera consideración sobre los datos, sugiere que en general solo las faltas de respeto y descortesía hacia compañeros y subalternos alcanzan promedios superior al 50, es decir se trata de una conducta que aparece señalada de forma importante por el grupo entrevistado. Le siguen en frecuencia, las acciones discriminativas hacia compañeros y compañeras y hacia la ciudadanía, en función del género, el credo o la orientación sexual, con un promedio de 40.1. En la siguiente posición se ubica el aprovechamiento de sus cargos para imponer a sus subalternos trabajos ajenos a sus funciones (25.9) y el acoso y hostigamiento sexual hacia otros miembros de la corporación (25.8). El resto de conductas por las que se consultó registran valores promedios inferiores a 25.0, lo que significa que se trata de

acciones que casi nunca se han observado o escuchado entre el personal policial, en el último año. Las conductas que han sido observadas y reportadas con menor frecuencia al interior de la PNC por el grupo entrevistado son acciones de proselitismo o militancia en partidos políticos y la participación en estructuras de delincuencia organizada.

Un análisis de estos resultados según el género da cuenta de diferencias entre los grupos. Un primer hallazgo es que de todas las conductas por las que se consultó, solamente en tres de ellas los resultados marcan diferencias entre hombres y mujeres. El gráfico siguiente muestra los ítems que en el contraste estadístico marcaron diferencias en las opiniones según el género.

Gráfica 7.2
Recurrencia de hechos de mala conducta policial, según género
(Promedios en escala de 0 a 100)



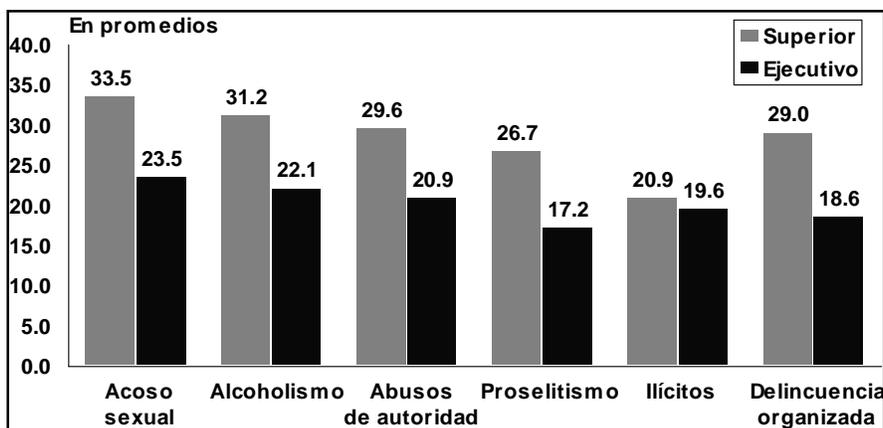
Como puede verse, las mujeres reportan con mayor frecuencia que los hombres haber observado actitudes de discriminación hacia compañeras, compañeros y ciudadanos, por parte de otros miembros de la corporación. Estas diferencias también podrían estar asociadas a su propia experiencia personal de haber sufrido discriminación en razón de su género. Esto encuentra soporte en lo expresado por varios de los entrevistados, quienes reconocen la existencia de casos de discriminación y diferencias en las condiciones de trabajo para hombres y mujeres. Es interesante encontrar además un resultado similar en lo que se refiere a conductas de acoso y hostigamiento sexual. Nuevamente, las mujeres reportan en mayor medida haber conocido de casos de acoso sexual al interior de la PNC, que los que reportan los hombres. El acoso sexual hacia las mujeres al interior de la corporación ha sido un problema que ha estado presente tiempo atrás, frente al cual no se han adoptado correctivos. La falta de medidas que prevengan y sancionen estos comportamientos, así como el incremento de mujeres en la plantilla policial, particularmente en el nivel básico, podría estar develando un problema institucional que se ha mantenido oculto, e incluso que en algunos casos ha sido encubierto por las propias autoridades.

Otra conducta que es advertida en mayor medida por las mujeres en contraste con los hombres son los abusos de autoridad y los tratos crueles inhumanos y degradantes tanto hacia otros compañeros y compañeras, como hacia los detenidos. Los promedios registrados por las mujeres advierten que se trata de una conducta observada “a veces”, mientras que entre los hombres, el promedio indica que es algo que sucede “casi nunca”.

Por otra parte, el contraste de medias revela que los miembros del nivel ejecutivo piensan diferente respecto al nivel superior en cuanto a la frecuencia con que ocurren algunas de las conductas evaluadas. El gráfico siguiente reúne las conductas que son reportadas diferencialmente por los niveles

jerárquicos, cuyas variaciones tienen peso estadístico. Una primera consideración es que en todas las conductas identificadas, los miembros del nivel superior puntúan más alto respecto a los del nivel ejecutivo, lo que sugiere que ellos han observado con mayor frecuencia estas actitudes y acciones entre el personal policial. Las diferencias significativas más grandes entre los dos niveles se registran en la frecuencia con que se reportan las conductas “cometer acoso u hostigamiento sexual hacia su subalternos y/o compañeros y compañeras”, “realizar el servicio policial bajo los efectos del alcohol o drogas”, “cometer abusos de autoridad, tratos crueles, inhumanos, degradantes de la dignidad e integridad de compañeros o cualquier otra persona bajo detención”, “militar en partidos políticos o realizar propaganda partidaria dentro de la corporación policial”, “incurrir en acciones ilícitas, como corrupción, protección a grupos delincuenciales o cualquier otra conducta que se constituya en un delito dentro de las normas penales”; y “la participación en estructuras de delincuencia organizada”. Estos resultados sin duda están asociados a que los miembros del nivel superior en su condición de jefes, deben prevenir y sancionar cualquier comportamiento que de acuerdo a la normativa interna, constituya una falta o un delito. Debido a ello, están más expuestos a conocer de aquellas acciones que violen el código de conducta policial.

Gráfica 7.3
Percepción sobre ocurrencia de hechos de mala conducta policial
según nivel jerárquico
(Promedios en escala de 0 a 100)



El análisis de estos datos da cuenta de que en general, el grupo encuestado reporta una imagen bastante positiva de la institución en la que *casi nunca* o *nunca* se observan conductas tipificadas como faltas en la Ley Disciplinaria, lo que podría deberse a la necesidad de salvaguardar la imagen pública de la policía, o al espíritu de cuerpo que aparece cuando un policía es interpelado. Sin embargo, en la práctica, la PNC ha experimentado serios problemas de mala conducta policial y abusos de poder. De hecho, desde su creación ha sido la institución estatal más denunciada por violaciones a los derechos humanos. En el 2001, la Procuraduría para la defensa de los Derechos Humanos reportaba la existencia de 1,142 denuncias contra miembros de la PNC por presuntas violaciones a los derechos humanos (FESPAD, 2001). Esta situación no ha variado en el tiempo. El informe de labores de la PDDH reporta que de mayo de 2010 a junio de 2011 la PNC es la institución pública más denunciada²⁵, con un

²⁵ En segundo lugar, se encuentran los gobiernos locales con 423 denuncias, un número muy por debajo de las de la PNC

total de 1,629. Un año más tarde, las denuncias reportadas a esta misma institución contra elementos de la policía han aumentado a 1,805 (PDDH, Informe de labores, Mayo 2011 a Junio 2012).

Esta situación demanda la existencia de un sistema de controles internos efectivos y transparentes. Lastimosamente, hasta hoy no ha existido la voluntad política para fortalecer el trabajo de las entidades de supervisión y control de la conducta policial como la Inspectoría General de la PNC. Contrario a lo esperado, persisten esfuerzos por debilitar el trabajo de estas unidades, con lo que se está allanando el camino para que la PNC se convierta en una institución cada vez más autoritaria.

7.2 Opiniones sobre la tortura

La tortura está sancionada en la legislación nacional dentro del Código Penal en el artículo 297; y se encuentra prohibida en el Código de Conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en la Ley Disciplinaria policial, en la Ley Orgánica de la PNC y en el marco doctrinario de actuación y servicio.

La Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes de las Naciones Unidas (1987), en su artículo 1, define la tortura como:

"cualquier acto por el cual se inflija intencionadamente un daño severo, tanto físico como mental sobre una persona, con el propósito de obtener de él/ella o de una tercera persona información o una confesión, castigarlo por un acto que él/ella o una tercera persona ha cometido o es sospechoso de haber cometido, o intimidar o coaccionar a esa persona o a una tercera persona, o por cualquier razón basado en discriminación de cualquier tipo, cuando dicho dolor o sufrimiento sea infligidos por un funcionario público u otra persona en el ejercicio de funciones públicas, a instigación suya o con su consentimiento o aquiescencia".

Aunque no se cuenta con información de hechos de tortura donde estén vinculados miembros de la PNC, de un total de 1,629 denuncias reportadas a la PDDH contra miembros de la PNC en el período Mayo 2010 a Junio 2011, 19 son presuntos actos de tortura contra ciudadanos. El informe de la PDDHH de mayo de 2011 a junio de 2012, consigna que de 1,805 denuncias contra miembros de la corporación, 14 corresponden a acusaciones por haber cometido presuntamente actos de tortura. Si bien la cantidad de posibles actos de tortura por los que se ha interpelado a la policía parecen ser pocos, este tipo de hechos no deben ocurrir en el marco de un Estado democrático de derecho.

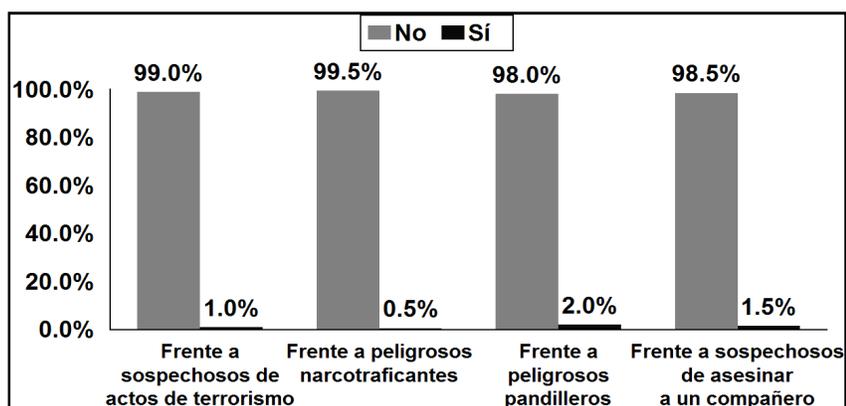
Para indagar las actitudes hacia la tortura, se construyó una batería conformada por cuatro preguntas, en las que se preguntaba si esta se justificaría ante la presencia de diferentes sospechosos y/o delincuentes. El siguiente cuadro muestra la manera en que este tema fue abordado.

Cuadro 7.1
Ítems sobre actitudes hacia la tortura

Ítems
161. Frente a peligrosos pandilleros.
162. Frente a sospechosos de actos de terrorismo que amenacen la seguridad del país.
163. Frente a sospechosos de haber asesinado a un compañero de trabajo.
164. Frente a peligrosos narcotraficantes.

Los resultados globales, muestran que más del 98.0 por ciento de los entrevistados no justificarían el uso de la tortura bajo ninguna de las circunstancias por las que se preguntó, en contraste con el 2.0 por ciento que piensa que frente a peligrosos pandilleros se puede hacer uso de la tortura; el 1.5 por ciento justifica su uso ante sospechosos de haber asesinado a un compañero de trabajo y el 1.0 por ciento opina que esta se justificaría frente a sospechosos de terrorismo. Es interesante encontrar que el 0.5 por ciento justificaría la tortura frente a narcotraficantes, porcentaje que representa la cuarta parte de los que la justificarían frente a pandilleros, aún cuando los primeros constituyen un grupo de mucha mayor peligrosidad.

Gráfica 7.4
Condiciones en las que se justificaría la tortura
(En porcentajes)



Dado el importante consenso existente en las opiniones relativas a la tortura, no se reportan diferencias de peso estadístico entre los distintos grupos. Sin embargo, un dato que resultó llamativo en el análisis del grupo que apoyaría la tortura, es la presencia de algunas jefaturas. Al respecto, es preocupante que oficiales que tienen personal bajo su cargo consideren que la violación a derechos humanos es negociable bajo ciertas circunstancias.

En resumen, si bien se registró un pequeño número de personal policial que justificaría el uso de la tortura frente a sospechosos o delincuentes de peligrosidad, es inevitable hacer notar que este tipo de acciones, graves y violatorias contra los derechos humanos, no debe justificarse bajo ningún contexto. Este tipo de hechos son aún menos justificables en la policía salvadoreña, que fue creada con un enfoque democrático, con la misión de servir y proteger a sus ciudadanos y ciudadanas, como antítesis de los antiguos cuerpos de seguridad.

“La PNC es el resultado de la negación de prácticas y métodos autoritarios, represivos y distantes de la comunidad, por tanto es su responsabilidad garantizar la preservación del Modelo de seguridad Democrática, los principios contenidos en los Acuerdos de Paz y apartarse de reproducir cualquier característica de un modelo ya superado” (Plan Estratégico Institucional, 2009-2014).

7.3 Estrategias de formación para reducir mala conducta y evitar hechos de corrupción

Durante las entrevistas en profundidad, se consultó sobre las estrategias formativas que podrían prevenir los casos de mala conducta y los hechos de corrupción²⁶. Los entrevistados ofrecieron diversas propuestas que incluyen el uso de metodologías de discusión de casos, la técnica del roll-playing y los cines fórums; asimismo se recomendó la utilización de literatura que ejemplifique la aplicación cotidiana de la ética pública y la deontología policial. El análisis de casos ofrece la posibilidad de estandarizar los procedimientos policiales, a fin de definir mejor los lineamientos que faciliten el control y el monitoreo de la conducta policial.

[...] cuando se hacen estrategias de monitoreo [...] se tiende a estandarizar o a establecer prototipos de atención a los casos [...] ¿Qué significa esto? Que si en la formación yo ocupo análisis de casos, es decir, cómo se resolvería una determinada situación equis; tiendo yo a ir generando una estandarización frente a estos casos [...] Entonces, todo lo que permita en el ámbito de formación general estandarización, como análisis de casos, pues desde ahí se van generando bases para lineamientos más concretos en el desarrollo operativo y ejercer control, de tal manera que en esa medida voy tomando decisiones más concretas [...] (Referente OJ 2).

[...] ayudaría mucho que se les formara en deontología de manera periódica y permanente [...] (Especialista en Seguridad Pública).

La posibilidad de que estas propuestas se concreticen, requiere de un mayor compromiso de los jefes para realizar una labor preventiva, responsabilizándose mucho más del acompañamiento a su personal y del monitoreo de sus acciones. Lo anterior redunda en la necesidad de que los jefes asuman un rol protagónico en la prevención, supervisión y sanción de la mala conducta policial.

Los controles; la Inspectoría, auditoría, en el sentido que pidan a los funcionarios que rindan declaraciones sobre su patrimonio. La ética pública tiene que ver con la formación en virtudes, puede hacerse como estrategia por medio de estudios [estrategias] de casos, biografías, cine-foro, obras de la literatura universal (Referente OJ 1).

[...] como jefes, deben procesar ellos mismos a quienes incurran en faltas disciplinarias [...] deben impulsar una gran labor preventiva [...] (Especialista en Seguridad Pública 1).

Es necesario, además, que estas recomendaciones sobre estrategias metodológicas sean consideradas para su implementación tanto en los cursos de ascenso, como de formación continua, para todas las categorías. Dado el enorme riesgo que hoy día existe de que grupos delincuenciales puedan permear la institución, es necesario que sus mandos sean reforzados periódicamente –cuando se tiene oportunidad de formación- para evitar que caigan en faltas disciplinarias y en hechos de corrupción.

En resumen, la prevención y la sanción de la mala conducta policial es una dimensión que debe trabajarse transversalmente desde todas las áreas de la función policial. Desde el ámbito formativo, la ANSP debe continuar mejorando la propuesta formativa para lograr un proceso de profesionalización de su personal, dándole un especial énfasis a los aspectos relacionados con la ética y la deontología

²⁶ Pregunta realizada: “¿Qué contenidos o estrategias deberían incorporarse en los procesos de formación, para reducir la posibilidad de que un policía del nivel ejecutivo y superior incurra en mala conducta o en hechos de corrupción?”

policial. La información provista por este apartado, confirma la necesidad de continuar fortaleciendo la educación integral en derechos humanos, tanto en la formación continua, como en los cursos de ascensos. Aunque los oficiales no la hayan evaluado como una de las áreas que debe tener mayor énfasis en los cursos, es uno de los pilares fundamentales de la organización policial en sociedades democráticas, por lo que debe continuar siendo una de las apuestas principales para formar e incidir a cada uno de sus miembros. Esta puede llevarse a cabo desde la formación, con estrategias metodológicas creativas y novedosas al momento de impartir temáticas relacionadas con la ética y deontología, de forma tal que los contenidos sean mejor asimilados por los oficiales.

A nivel interno, es fundamental potenciar el trabajo de la Inspectoría General y las unidades de control interno, a fin de evitar que la PNC se convierta en una institución similar a los antiguos cuerpos de seguridad. En este ámbito, es fundamental que las jefaturas asuman un rol de supervisión de la conducta policial, que pueda prevenir tempranamente hechos de mala conducta policial.

8. Consideraciones finales

Este último apartado presenta los hallazgos más relevantes encontrados en el estudio sobre los diferentes tópicos que se exploraron tanto en la encuesta aplicada a oficiales como en las entrevistas realizadas a expertos. La encuesta realizada a una muestra representativa de los oficiales del nivel ejecutivo y a casi la totalidad del personal del nivel superior constituye en términos formales uno de los estudios más amplios realizado con oficiales de la PNC, en el que se abordaron sus perspectivas sobre diferentes ámbitos del funcionamiento de la PNC y la ANSP así como sobre los procesos de profesionalización en los que han participado.

Dado el enfoque del estudio, se le otorga mayor énfasis a los temas relacionados con la formación continua y de ascensos, a la vez de exponer de forma breve algunas de las recomendaciones más relevantes que se derivan de la investigación. Sin embargo, este estudio ofrece elementos relacionados con las condiciones laborales, la motivación y el clima organizacional, así como información referente a la implementación de las políticas institucionales en los que debería seguirse profundizando.

A continuación se presentan las principales reflexiones sobre los diferentes tópicos abordados en el estudio.

Sobre las condiciones laborales

- En lo referido a las condiciones laborales, la encuesta confirma que un importante segmento de oficiales se ve sometido a extenuantes jornadas laborales que sobrepasan las 12 horas de trabajo. Desde la perspectiva de la administración de recursos, esta situación resulta contraproducente al rendimiento y efectividad policial y afecta progresivamente el entorno familiar y la salud física y mental del personal. A ello se suma que el trabajo policial se desarrolla con limitados recursos y medios materiales para operar y bajo precarias condiciones de infraestructura. Aunque los problemas de infraestructura, la falta de equipo y de otros medios materiales para operar han sido recurrentes en la policía, el incremento de la plantilla policial, la mayor cobertura territorial y la falta de renovación periódica de los equipos y medios materiales, lo han agravado con el paso del tiempo. Las actuales capacidades instaladas de la policía no corresponden con las crecientes demandas de seguridad de la población. Aunado a ello, otra de las dificultades señaladas recurrentemente como un obstáculo en el trabajo de dirección policial es la falta de incentivos salariales y de una apropiada política de remuneraciones que establezca diferencialmente rangos salariales según el perfil, puesto y nivel de responsabilidad de los elementos policiales. Entre el grupo de oficiales entrevistados, cerca de la mitad recibió su último aumento salarial hace cinco años o más, e incluso una quinta parte declaró no haber recibido un aumento salarial desde su ingreso a la PNC. Esto refleja un serio

problema de planificación presupuestaria y evidencia el poco reconocimiento político a la relevancia estratégica de contar con un cuerpo policial bien remunerado.

- La regulación de este aspecto conforme a criterios de profesionalización, junto a mejoras en la planificación y gestión presupuestaria del ramo de seguridad, permitiría mejorar el sistema de incentivos salariales, reducir las arbitrariedades en la asignación de aumentos al salario base y mejorar los niveles de motivación y satisfacción laboral. Todos estos aspectos internos junto a la injerencia de sectores político-partidarios en la toma de decisiones internas y en la conducción política de la policía, así como la falta de confianza de la población hacia el trabajo policial, constituyen según los oficiales entrevistados, los principales factores que están afectando el desempeño del trabajo policial y la motivación de los mandos. Lastimosamente, muchos de estos problemas han persistido a lo largo del tiempo.
- En lo referido a la injerencia de sectores políticos, desde su creación, la policía no ha estado exenta de la instrumentalización política partidaria de los poderes políticos de turno. De hecho, este ha sido probablemente uno de los principales factores que ha impedido que la PNC se consolidara como un cuerpo policial profesional, democrático y al servicio de la comunidad, tal como fue concebida en su diseño original.

Sobre la regulación de los cursos de ascenso

- Una primera consideración que debe señalarse es que los vacíos legales, la falta de regulación, la inobservancia de los procedimientos y períodos para realizar los ascensos, así como la utilización de estos procesos con fines de control político de la corporación, a la largo de la historia de la PNC, no han permitido que los ascensos se consoliden en auténticos vehículos de profesionalización de la carrera policial. Contrario a lo esperado, las falencias asociadas al manejo de los procedimientos de los cursos de ascenso se han convertido en una importante fuente de malestar y desmotivación entre el personal policial y en un aspecto sensible del funcionamiento institucional. Al respecto, es fundamental que se impulsen reformas a la Ley de la Carrera Policial, que regulen con claridad los procesos de convocatoria, la periodicidad de los cursos, el perfil de los aspirantes, y otros aspectos como la duración de los mismos y la práctica policial para cada categoría jerárquica, a fin de evitar que estos procesos estén supeditados a la aprobación de decretos coyunturales, que quedan al arbitrio de las voluntades políticas de turno. Las convocatorias para los cursos de ascenso deben realizarse conforme a los tiempos establecidos por la Ley y a los parámetros de antigüedad, desempeño, experiencia y formación académica de los miembros de la corporación. La infravaloración de algunos de estos criterios en el baremo del mérito policial, así como la violación de los tiempos establecidos por la Ley para las convocatorias de los ascensos, contradice el concepto de carrera policial y erosiona el clima organizacional.
- Asociado a ello, la PNC desde su fundación ha adolecido de una serie de problemas relacionados con la gestión policial y particularmente con la administración del recurso humano. El sistema de incentivos, promociones y asignación de puestos no ha correspondido por lo general a los méritos policiales, ni a las evaluaciones de desempeño, sino a criterios discrecionales de las autoridades de turno o de los mandos policiales. Esto contradice y obstaculiza los esfuerzos de formación y profesionalización que impulsan tanto la ANSP, como entidades externas y constituye una importante causa de malestar entre el personal policial que afecta los niveles de efectividad y eficacia del trabajo. Aunque muchos de estos procesos están normados y regulados, mediante un baremo policial y un concurso público, no son considerados en la práctica para el nombramiento del personal a puestos de mayor responsabilidad. De acuerdo a los oficiales entrevistados, los principales criterios en el nombramiento a puestos de jefaturas son los compadrazgos con las autoridades y la procedencia ideológica de los oficiales, factores que han afectado la consolidación y cohesión institucional a lo

largo de la existencia de la PNC. Esto desvirtúa la idea de que estos factores habían sido superados y más bien, confirma el peso que siguen teniendo en la conducción de la corporación policial.

Sobre la formación en los cursos de ascenso

- Uno de los principales cuestionamientos hacia los cursos de ascenso, radica en la ausencia de definición y claridad de los contenidos de los cursos que se ofrecen para los diferentes niveles. Los oficiales entrevistados coincidieron en señalar que el enfoque de los cursos es demasiado teórico y en muchos casos no se diferencian de un nivel a otro.
- Al respecto, un importante desafío es lograr la diferenciación de los contenidos de los cursos en los diferentes niveles, de forma tal que los énfasis en temas específicos, ofrezcan herramientas para el desarrollo de las funciones asignadas en las diferentes categorías jerárquicas. Ligado a ello, se señala recurrentemente que los planes de estudio actuales de los cursos de ascenso, no les están dotando de los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para la categoría a la que aspiran. Al respecto, si bien es importante que los oficiales de policía puedan contar con una sólida base teórica de conocimientos que les serán indispensables en su nueva categoría, la formación debe estar dirigida a fortalecer también el manejo de las técnicas policiales, a dotar de habilidades y destrezas, y a forjar las actitudes requeridas por un buen mando policial.
- En la percepción de muchos de los usuarios de estos cursos, la oferta de formación actual carece de contenidos y herramientas que los preparen efectivamente para asumir roles de liderazgo y administrar recursos humanos y materiales. Al respecto, los entrevistados sugieren que se ponga mayor énfasis en los planes de estudio a contenidos sobre gerencia, administración de recursos humano y liderazgo. Dada la relevancia que estas temáticas tienen en una gestión policial más profesional y efectiva, se sugiere incorporar los temas de administración y gestión de recursos humanos como un eje transversal en la formación continua y de ascensos del nivel ejecutivo y superior. A su vez, en los planes y programas existentes aun no se logra identificar la transversalidad del enfoque de Policía Comunitaria, la cual figura únicamente como un módulo específico.
- Otro de los desafíos en la formación de estos niveles es equilibrar la calidad y la cantidad de contenidos que se ofrece. Se observa una carga considerable de contenidos en temáticas jurídicas, que dicho sea de paso, ya han sido reforzadas desde el nivel básico. Al respecto, se sugiere realizar evaluaciones previas para explorar los dominios del área jurídica que tienen las y los aspirantes, a fin de dosificar los contenidos y distribuir de manera más efectiva el tiempo que se dispone para cada curso.
- Por otro lado, la práctica policial ha sido limitada o inexistente en los cursos de ascenso; en el mejor de los casos, ha estado dedicada a actividades de ejercicio físico o prácticas de tiro. Al respecto, es fundamental no solo regular las prácticas policiales en la Ley de la Carrera Policial, sino diseñar curricularmente el componente práctico de cada modalidad de curso de ascenso, a fin de homologarla y de orientarla a la resolución de los problemas cotidianos a los que los policías se enfrentan en el desempeño de su trabajo. A la vez, el componente práctico de estos programas de formación debe diseñarse en conjunto con la PNC, para que respondan a las necesidades del servicio policial, a la vez de comprometer a los jefes a apoyar en sede policial el desarrollo de las actividades de formación práctica. Esto supone que en la planificación operativa de las sedes policiales, se contemplen los recursos humanos y materiales necesarios para el entrenamiento de los alumnos, así como la reorganización de los servicios policiales. Paralelamente a estos esfuerzos, es necesario diseñar un programa de formación continua para los tutores o evaluadores de las prácticas, a fin de que pueda haber un monitoreo, seguimiento y retroalimentación sistemática de los aspirantes.

- Todas las deficiencias señaladas en la oferta formativa de los cursos de ascenso, no se remiten únicamente a una reforma de los planes de estudio, sino también a la necesidad de impulsar una constante actualización y evaluación del cuerpo docente, a fin de mejorar, innovar y diversificar sus estrategias de enseñanza aprendizaje.
- Se sugiere además que en la selección de los docentes para los cursos de ascenso se considere detenidamente el perfil de los profesores invitados, garantizando que estos sean reconocidos especialistas en materia de seguridad pública. Además, es importante incorporarlos como tutores para los trabajos de investigación relativos a los cursos de ascenso para comisionado y comisionado general.
- Por otra parte, fue llamativo encontrar que de los 35 oficiales que no han realizado ningún curso de ascenso desde su ingreso a la PNC, 27 cumplen con los requisitos de tiempo de servicio para optar a dichos cursos, e incluso varios de ellos llevan más de una década en la corporación. Es todavía más grave, que varios de ellos, son mandos que tienen personal bajo su responsabilidad, que no han sido dotados de la formación pertinente. Es por tanto, urgente analizar las circunstancias por las que este grupo de oficiales no han tenido acceso a las oportunidades de formación, además de darles prioridad para participar en los programas de actualización y especialización que se ofrecen. Esto supone necesariamente un trabajo colegiado entre la ANSP, PNC y el MJSP, que permita tomar decisiones y acciones para garantizar que la profesionalización en la institución sea equitativa e inclusiva.
- En cuanto al trabajo de investigación sugerido como requisito para el ascenso de las dos últimas categorías del nivel superior, se recomienda valorar la posibilidad de realizar un documento con formato de artículo científico, en lugar de la tradicional tesis. El artículo brinda la oportunidad de presentar los hallazgos de los estudios en una forma mucho más académica y acotada.

Sobre los cursos de formación continua

- Un primer aspecto a destacar es el alto nivel de participación del personal policial, sobretodo del grupo del nivel ejecutivo en diferentes programas de formación desarrollados dentro y fuera de la ANSP. Sin embargo, se identificó un acceso desigual de las oportunidades de formación en función del género y los niveles jerárquicos. Fue interesante encontrar por ejemplo, que si bien los miembros del nivel superior registran una baja participación en los cursos de formación que ofrece la ANSP y otras entidades al interior del país, son ellos los que tienen por lo general un mayor nivel de acceso a cursos en el extranjero.
- Al respecto, se recomienda revisar los criterios de participación del personal policial de los niveles ejecutivo y superior en los distintos cursos de formación continua, de forma que todas y todos tengan iguales posibilidades de acceder a las distintas alternativas de formación. Ello permitirá garantizar una oferta equitativa e inclusiva de cursos en el interior del país y en el extranjero, sobre todo para los miembros del nivel ejecutivo, los que no ostentan cargos de jefatura y los que poseen menos años en el servicio policial, grupos que han tenido menor acceso a estas oportunidades de formación.
- Nuevamente en cuanto a los planes de formación de estos cursos, los principales cuestionamientos tienen que ver con que el enfoque y contenidos no responden a las necesidades de formación de los oficiales y que sus contenidos son eminentemente teóricos. A la vez, los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer los aspectos relativos a las estrategias de formación, su periodicidad y duración, a fin de contribuir a desarrollar las competencias y habilidades requeridas por los miembros de los niveles ejecutivo y superior en el desempeño de su labor policial.
- En cuanto a los contenidos de los cursos de formación continua, es preciso diseñar un plan de estudios para el nivel superior que metodológicamente facilite una mayor profundización y

apropiación de temas fundamentales como policía comunitaria, seguridad pública e inteligencia policial; de modo que se logre cimentar en este nivel las premisas fundamentales de un modelo de policía democrática. Un contenido que requiere una constante actualización y capacitación es el tema de armas y explosivos; y una temática que necesita mayor especialización y profundización, es la de control migratorio y fiscal. También, dado que ambos niveles jerárquicos tienen a su cargo la dirección de personal policial, los contenidos de liderazgo, administración de recursos humanos y materiales, gerencia y finanzas requieren de una actualización constante.

- Otra de las principales recomendaciones para mejorar el enfoque metodológico para la formación continua y los cursos de ascensos de los niveles ejecutivo y superior, apuntan a la necesidad de incorporar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y de técnicas de aprendizaje propias de la educación para adultos, que vuelvan interactiva la formación. Los hallazgos sugieren la necesidad de priorizar por un aprendizaje práctico y operativo para facilitar la mejor apropiación de los contenidos.
- Al mismo tiempo, se recomienda fortalecer las áreas de formación relativas a los ejes transversales de género, investigación policial y derechos humanos; este último debería utilizarse tanto como contenido y estrategia metodológica para potenciar un análisis más crítico y profundo de los contenidos. Se recomienda, además, que toda estrategia metodológica utilizada en la formación contemple el desarrollo de habilidades como el liderazgo y el desarrollo de la creatividad.
- Otra sugerencia derivada del estudio es que la ANSP se constituya en una institución de Educación Superior especializada en seguridad pública y que adquiera la responsabilidad de constituirse como la instancia a cargo de especializaciones para la PNC.

Sobre las competencias y habilidades profesionales

- En cuanto a los perfiles de puestos y la definición de las funciones para cada categoría de los niveles ejecutivo y superior, los resultados muestran que en la práctica impera la desorganización, la dualidad y el traslape de competencias. Esto se debe en buena medida a la falta de definición de las funciones específicas para cada una de las categorías policiales, de ambos niveles. Esto favorece la implementación de prácticas arbitrarias en la asignación de los roles y puestos, que no siempre corresponden con los méritos del personal.
- Estos vacíos en la definición de puestos también han influido seriamente en la falta de precisión de los perfiles de ingreso y de salida que se requiere en los cursos de ascenso de cada categoría jerárquica que imparte la ANSP y por ende, en una definición más clara de los contenidos que se requiere reforzar en los distintos cursos.
- La definición de los conocimientos, habilidades y destrezas más preponderantes requeridas para cada nivel y categoría permitiría precisar mejor los enfoques y estrategias de los distintos programas de estudio. Resulta indispensable que las autoridades de la Policía Nacional Civil elaboren a la brevedad posible los perfiles de cada puesto policial, en los que se establezca una clara definición de las tareas específicas para cada categoría, tanto del nivel ejecutivo como superior.
- Otro planteamiento derivado del estudio es que la Dirección General de la PNC esté a cargo de un oficial que ostente la categoría de comisionado general, que tenga todas las credenciales en experiencia, formación y honorabilidad que exige el cargo. El tiempo de desempeño del Director General deber estar regulado por la Ley. En este sentido, se propone que quienes ejerzan este rol, no se mantengan en él más de dos años y que concluida su gestión, den paso a optar por el retiro o jubilación, o puedan desempeñarse en tareas como docentes o asesores especialistas en temas policiales y de seguridad pública.

- Se sugiere además que las jefaturas asuman la responsabilidad de guiar e instruir a sus subalternos sobre los procedimientos policiales, por lo que es fundamental fortalecer en los mandos los conocimientos y habilidades encaminadas a la supervisión efectiva de procesos, al liderazgo y a la transmisión asertiva de órdenes y lineamientos.

Sobre las políticas institucionales de Igualdad y Equidad de Género y Policía Comunitaria

- Resulta importante destacar la pertinencia de la adopción e implementación de la Política de Equidad e Igualdad de Género, así como el apoyo que esta parece recibir de los mandos policiales. Se destaca la amplia divulgación de los contenidos de la política mediante capacitaciones en las sedes policiales. No obstante, es necesario que la corporación impulse una mayor sensibilización y profundización sobre el enfoque de género, orientada a un cambio de actitudes. Al respecto, el estudio refleja que aunque existe un amplio conocimiento de la política de género, esta no ha trascendido a su aplicación concreta en los servicios y procedimientos policiales, ni a las dinámicas relacionales al interior de la policía. Uno de los aspectos donde hay mayor incumplimiento de la política es en la inexistencia de los protocolos de actuación que operativicen la aplicación de la Política de género en cada una de las unidades.
- Esta falta de implementación de la Política de género en la función policial, así como la ausencia de procesos formativos constantes orientadas a un cambio de actitud, conlleva el riesgo de que no permee institucionalmente todo el quehacer policial. Al respecto, un cuestionamiento recurrente fue que la incorporación del tema ha sido demasiado discursivo y formal. La adopción de la política no se ha traducido en cambios en la convivencia cotidiana y en relaciones internas, pues aun persiste una fuerte presencia de actitudes de discriminación en función del género. La falta de monitoreo y seguimiento a su implementación por parte de las autoridades policiales, conlleva el riesgo de que se convierta en un documento institucional más, que justifique a lo sumo, el cambio de retórica entre algunos miembros de la corporación.
- Al respecto, es necesario impulsar transformaciones que atiendan las raíces de la desigualdad de género en la corporación policial, como las relaciones interpersonales e intra-institucionales marcadas por las luchas de poder y por la discriminación; y las actitudes sexistas sutiles que predominan entre el personal policial. Además, se recomienda que se diseñen los mecanismos para monitorear cambios tangibles de las transformaciones vinculadas a la equidad de género, con indicadores concretos, tales como la disponibilidad a ceder poder político, a propiciar participación y a potenciar más la corresponsabilidad.
- También, para mejorar la aplicación de la Política de género, se recomendó habilitar en la PNC una unidad de denuncia para casos de discriminación y violencia en función del género, de manera que la política se traduzca en cambios concretos y no sólo formativos o discursivos. Además, como estrategias a desarrollar en la formación, se propone el uso de análisis de casos y de discursos de elementos policiales que constituyen y reproducen actitudes sexistas en las relaciones laborales y con la ciudadanía.
- En cuanto a la Política de orientación comunitaria, recientemente adoptada por la PNC, el estudio evidencia una actitud bastante favorable de los oficiales frente al modelo de policía comunitaria. Sin embargo, nuevamente el estudio revela que la política no ha sido aún implementada en toda la corporación. Aunque esto obedece a dificultades de diversa índole, un obstáculo importante sigue siendo las resistencias de los mandos policiales para apropiarse de la filosofía de orientación comunitaria y abandonar el modelo policial represivo y autoritario, que ha predominado en la práctica. Al respecto, es fundamental poner un especial énfasis en la formación y sensibilización de los mandos policiales en los principios, doctrina y estrategias de policía comunitaria, quienes deberán de convertirse en supervisores y líderes de dicho enfoque.

- Con relación a la implementación de la política de policía comunitaria, en definitiva es prioritario que su adopción se traduzca en una planificación institucional participativa e incluyente. Esto supone abandonar los modelos jerárquicos de planificación y priorización de problemas y considerar en los planes policiales la perspectiva y necesidades de los diversos actores locales. A la vez, se abre la posibilidad de que la policía rinda cuentas al público de su actuación y la comunidad pueda supervisar de cerca el trabajo policial.
- Es importante además, acelerar el proceso de aplicación del modelo en el terreno y la socialización del nuevo modelo a la ciudadanía, para facilitar que la misma población transforme sus visiones sobre la policía.

Sobre la conducta policial

- La información recabada en el estudio confirma la necesidad de continuar fortaleciendo la educación integral en derechos humanos, tanto en los procesos de formación continua como en los desarrollados durante los ascensos. Aunque los oficiales no la hayan evaluado como una de las áreas que debe tener mayor énfasis en los cursos, es uno de los pilares fundamentales de la policía en sociedades democráticas. La formación en derechos humanos debe llevarse a cabo con estrategias metodológicas creativas y novedosas, orientadas a impulsar un cambio de actitud entre los miembros de la corporación y a dotarles de habilidades sociales y herramientas para un manejo de los conflictos, en donde el uso de la fuerza sea considerado como el último recurso. La concientización y sensibilización en estos temas, debe ser un trabajo permanente, particularmente de los mandos y de aquellos que tienen roles de supervisión del recurso humano.
- A su vez, el problema de la mala conducta policial, los excesos en el uso de la fuerza y la corrupción policial solo puede controlarse de forma efectiva con la existencia de un sistema de controles internos que supervise, investigue y sancione de forma oportuna y eficaz la mala conducta policial. Es fundamental que haya una decisión política para fortalecer y respaldar el trabajo de la Inspectoría General de la PNC y sus unidades auxiliares, en un contexto nacional y regional en el que se ciernen graves riesgos de penetración de la delincuencia organizada en las instituciones de seguridad. El debilitamiento del control de la actuación policial y la flexibilización de la supervisión de procedimientos por parte de las unidades disciplinarias conllevará inevitablemente a una desnaturalización de la labor policial, a su descomposición interna y a un aumento del descrédito y desconfianza ciudadana hacia la institución policial.

Referencias bibliográficas

- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2008). *Programa de curso de la categoría de inspector a la categoría de inspector jefe del nivel ejecutivo de la Policía Nacional Civil*. San Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011a). *Programa de promoción interna de las categorías de agente y cabo con título universitario a la categoría de subinspector del nivel ejecutivo de la Policía Nacional Civil*. San Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011b). *Instructivo de curso de la categoría de sargento sin título universitario a la categoría de subinspector del nivel ejecutivo de la Policía Nacional Civil*. San Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011c). *Instructivo de curso de ascenso de la categoría de subinspector a la categoría de inspector del nivel ejecutivo de la Policía Nacional Civil*. San Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011d). *Instructivo de curso de ascenso de la categoría de inspector a la categoría de inspector jefe del nivel ejecutivo de la Policía Nacional Civil*. San Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011e). *Programa de curso ascenso de la categoría de inspector jefe a la categoría de subcomisionado como del nivel superior de la Policía Nacional Civil*. San Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011f). *Programa de materias de curso ascenso de la categoría de subcomisionado a la categoría de comisionado como del nivel superior de la Policía Nacional Civil*. San Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011g). *Programa de materias de curso ascenso de la categoría de subcomisionado a la categoría de comisionado como del nivel superior de la Policía Nacional Civil*. San Salvador: ANSP.
- Academia Nacional de Seguridad Pública [ANSP]. (2011h). *Política Institucional de Equidad de Género. (Primera versión)*. San Salvador: ANSP.
- Aguilar, Jeannette y Amaya, Edgardo (1998). Mecanismos oficiales de control sobre la Policía Nacional Civil, en *Revista Pena y Estado, Policía y Sociedad*, No. 3, Año 1998. Buenos Aires: Editores del Puerto.
- Arévalo, L. (2002). *La actitud del mando policial frente a los puntos sensibles de la Policía Nacional Civil*. Informe preparado para el Programa de consolidación de las instituciones policiales en El Salvador. San Salvador: Unión Europea.
- Código Procesal Penal (1996, 4 de diciembre). *Decreto Legislativo 904, publicado en el Diario Oficial 11, tomo 334, el 20 de enero de 1997 [Reformas en 2010]*. Disponible en <http://www.pgr.gob.sv/documentos/codigoprocesalpenal.pdf>
- Constitución de la República de El Salvador (1983, 15 de diciembre). *Decreto 38 publicado en el Diario Oficial 234, tomo 281, el 16 de diciembre [Asamblea Constituyente; Contiene reformas de 2009]*. Disponible en <http://www.pgr.gob.sv/documentos/constituciondelarepublica.pdf>
- Costa, G (1999). *La Policía Nacional Civil de El Salvador (1990-1997) (1ª ed.)*. San Salvador, El Salvador: UCA Editores.
- División de formación y perfeccionamiento (2011). *Diseño y formulación del curso de ascenso a comisionado general de la PNC*. San Salvador: ANSP, AECID.

- Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho -FESPAD-(2001). *Estado de la Seguridad Pública y la Justicia Penal en El Salvador 2001*. El Salvador: FESPAD, ediciones.
- Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho -FESPAD-(2002). *Estado de la Seguridad Pública y la Justicia Penal en El Salvador 2001*. El Salvador: Imprenta Bellas Artes.
- Fyfe, J. et. al (1997). *Administración de la policía*. México: McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª Ed.) México: Mc Graw- Hill.
- Inspectoría General de la Policía Nacional Civil (2011). *Constitución, leyes y reglamentos aplicables al régimen disciplinario policial*. El Salvador: PNC
- Ley de la Carrera Policial. (1996, 18 de julio). *Decreto Legislativo 773, publicado en el Diario Oficial, 144, tomo 332, el 7 de agosto [Reformas en 2008]*. El Salvador: Imprenta Nacional.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1979). *Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley*. Asamblea General, resolución 34/169. Disponible en <http://www2.ohchr.org/spanish/law/codigo.htm>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1987). *Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes*. Disponible: <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cat.htm>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1992). *Los Acuerdos de Paz. Acuerdos de El Salvador: en el camino de la paz*. San Salvador: Editorial Arcoíris.
- Policía Nacional Civil [PNC] (2010). *Plan Estratégico Institucional 2009-2014*. El Salvador: PNC
- Policía Nacional Civil [PNC] (2011a). *Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género de la Policía Nacional Civil 2011-2021*. El Salvador: PNC
- Policía Nacional Civil [PNC] (2011b). *Manual de Formación de Policía Comunitaria de El Salvador*. (2ª Ed.) El Salvador: PNC.
- Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (2011). *Informe de labores junio 2010-mayo 2011*. El Salvador: Editorial e impresora Panamericana.
- Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (2012). *Informe de labores junio 2011-mayo 2012*. El Salvador: Editorial e impresora Panamericana.
- Sala de lo Constitucional Corte Suprema de Justicia (2012). *Constitución de la República de El Salvador (Edición especial)*. El Salvador: Corte Suprema de Justicia.
- Vásquez, L. (Comp.) (2012). *Código Procesal Penal en: Recopilación de Leyes Penales de El Salvador*. El Salvador: Editorial Lis.

Anexos

Anexo 1
Informe de tablas

1. **Resultados sociodemográficos**

Cuadro A
Distribución de la población encuestada según grupos de edad y sexo
(En porcentajes)

		SEXO			
EDAD		Masculino	Femenino	N	TOTAL %
%		88.3	11.7		100
N		174	23	197	
Edad	De 29 a 40 años	85.5	14.5	69	35.0
	De 41 a 55 años	89.8	10.2	118	59.9
	De 56 años y más	90.0	10.0	10	5.1

Cuadro B
Distribución de la población encuestada según nivel de estudios y sexo
(En porcentajes)

		SEXO			
GRADO ACADÉMICO		Masculino	Femenino	N	TOTAL %
%		88.3	11.7		100.0
N		174	23	197	
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0	2	1.0
	Técnico o universitario	90.2	9.8	163	82.7
	Maestría o doctorado	78.1	21.9	32	16.2

Cuadro C
Distribución de la población encuestada según categoría y sexo
(En porcentajes)

CATEGORÍA		SEXO		N	TOTAL	
		Masculino	Femenino		N	%
%		88.3	11.7		100.0	
N		174	23	197		
Categoría	Subinspector	88.9	11.1	54	27.4	
	Inspector	88.7	11.3	71	36.0	
	Inspector Jefe	92.9	7.1	28	14.2	
	Subcomisionado	66.7	33.3	3	1.5	
	Comisionado	85.4	14.6	41	20.8	

2. Resultados generales

Cuadro 1
¿Hasta que grado ha estudiado usted? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Bachillerato	Técnico o universitario	Maestría o doctorado
%		1.0	82.7	16.2
N		2	163	32
Nivel jerárquico	Superior	2.3	61.4	36.4
	Ejecutivo	.7	88.9	10.5
Género	Masculino	1.1	84.5	14.4
	Femenino	.0	69.6	30.4
Edad	De 29 a 40 años	.0	88.4	11.6
	De 41 a 55 años	1.7	80.5	17.8
	De 56 años y más	.0	70.0	30.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	100.0	.0
	De 7 a 13 años	.0	89.7	10.3
	De 14 años a más	1.3	79.2	19.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	74.4	23.2
	De 4ª a 6ª promoción	.0	85.4	14.6
	De 7ª a 9ª promoción	.0	91.7	8.3
	De 10ª promoción a más	.0	92.3	7.7

P3.

Cuadro 2
¿Qué categoría jerárquica tiene actualmente dentro de la PNC? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA				
		Subinspector	Inspector	Inspector Jefe	Subcomisionado	Comisionado
%		27.4	36.0	14.2	1.5	20.8
N		54	71	28	3	41
Nivel jerárquico	Superior	.0	.0	.0	6.8	93.2
	Ejecutivo	35.3	46.4	18.3	.0	.0
Género	Masculino	27.6	36.2	14.9	1.1	20.1
	Femenino	26.1	34.8	8.7	4.3	26.1
Edad	De 29 a 40 años	69.6	29.0	1.4	.0	.0
	De 41 a 55 años	5.1	40.7	22.0	1.7	30.5
	De 56 años y más	.0	30.0	10.0	10.0	50.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	.0	50.0
	Técnico o universitario	30.1	39.3	14.1	1.2	15.3
	Maestría o doctorado	15.6	21.9	12.5	3.1	46.9
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	100.0	.0	.0	.0	.0
	De 7 a 13 años	37.9	62.1	.0	.0	.0
	De 14 años a más	16.1	35.6	18.8	2.0	27.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	14.6	34.1	1.2	50.0
	De 4ª a 6ª promoción	6.3	93.8	.0	.0	.0
	De 7ª a 9ª promoción	41.7	58.3	.0	.0	.0
	De 10ª promoción a más	100.0	.0	.0	.0	.0

P4.

Cuadro 3
¿Cuánto tiempo lleva laborando en la PNC (tiempo efectivo)? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		De 1 a 6 años	De 7 a 13 años	De 14 años a más
%		9.6	14.7	75.6
N		19	29	149
Nivel jerárquico	Superior	.0	.0	100.0
	Ejecutivo	12.4	19.0	68.6
Género	Masculino	8.0	13.8	78.2
	Femenino	21.7	21.7	56.5
Edad	De 29 a 40 años	27.5	30.4	42.0
	De 41 a 55 años	.0	5.9	94.1
	De 56 años y más	.0	10.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	11.7	16.0	72.4
	Maestría o doctorado	.0	9.4	90.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	.0	100.0
	De 4ª a 6ª promoción	.0	31.3	68.8
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	20.8	70.8
	De 10ª promoción a más	30.8	23.1	46.2

P5.

Cuadro 3a
¿Cuánto tiempo lleva laborando en la PNC (tiempo efectivo en meses)? según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		197	181.61	59.66
Nivel jerárquico	Superior	44	219.18	15.67
	Ejecutivo	153	170.80	63.19
Género	Masculino	174	184.79	57.34
	Femenino	23	157.52	71.89
Edad	De 29 a 40 años	69	131.16	68.03
	De 41 a 55 años	118	208.28	29.41
	De 56 años y más	10	215.00	34.79
Grado académico	Bachillerato	2	227.50	.71
	Técnico o universitario	163	177.41	62.88
	Maestría o doctorado	32	200.12	35.42
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	82	218.32	15.11
	De 4ª a 6ª promoción	48	174.08	44.29
	De 7ª a 9ª promoción	24	180.83	65.41
	De 10ª promoción a más	13	135.77	71.16

P5.

Cuadro 4
¿Desempeña usted en la actualidad algún cargo de jefatura? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA	
		No	Sí
%		13.7	86.3
N		27	170
Nivel jerárquico	Superior	2.3	97.7
	Ejecutivo	17.0	83.0
Género	Masculino	12.6	87.4
	Femenino	21.7	78.3
Edad	De 29 a 40 años	15.9	84.1
	De 41 a 55 años	12.7	87.3
	De 56 años y más	10.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0
	Técnico o universitario	14.7	85.3
	Maestría o doctorado	9.4	90.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	84.2
	De 7 a 13 años	10.3	89.7
	De 14 años a más	14.1	85.9
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	11.0	89.0
	De 4ª a 6ª promoción	10.4	89.6
	De 7ª a 9ª promoción	20.8	79.2
	De 10ª promoción a más	7.7	92.3

P6.

Cuadro 5
En los últimos dos años, ¿cuántas veces fue cambiado de área, división, delegación o unidad de la PNC? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ninguno	1-2 veces	3 a más
%		35.5	54.3	10.2
N		70	107	20
Nivel jerárquico	Superior	20.5	68.2	11.4
	Ejecutivo	39.9	50.3	9.8
Género	Masculino	35.1	55.2	9.8
	Femenino	39.1	47.8	13.0
Edad	De 29 a 40 años	34.8	52.2	13.0
	De 41 a 55 años	36.4	55.1	8.5
	De 56 años y más	30.0	60.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	36.8	53.4	9.8
	Maestría o doctorado	31.3	56.3	12.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	73.7	10.5
	De 7 a 13 años	41.4	48.3	10.3
	De 14 años a más	36.9	53.0	10.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	26.8	63.4	9.8
	De 4ª a 6ª promoción	50.0	43.8	6.3
	De 7ª a 9ª promoción	50.0	41.7	8.3
	De 10ª promoción a más	15.4	61.5	23.1

P7.

Cuadro 6

En el último año, ¿cuántas horas ha trabajado regularmente en la unidad donde se encuentra asignado? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Menos de 8 horas	Entre 8 y 12 horas	Entre 13 y 18 horas	Más de 18 horas	
%	.5	44.7	49.7	5.1	
N	1	88	98	10	
Nivel jerárquico	Superior	.0	61.4	36.4	2.3
	Ejecutivo	.7	39.9	53.6	5.9
Género	Masculino	.6	42.0	52.3	5.2
	Femenino	.0	65.2	30.4	4.3
Edad	De 29 a 40 años	1.4	34.8	56.5	7.2
	De 41 a 55 años	.0	49.2	46.6	4.2
	De 56 años y más	.0	60.0	40.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0	.0	.0
	Técnico o universitario	.6	42.3	52.1	4.9
	Maestría o doctorado	.0	53.1	40.6	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	36.8	57.9	5.3
	De 7 a 13 años	.0	20.7	62.1	17.2
	De 14 años a más	.7	50.3	46.3	2.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	51.2	46.3	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	.0	52.1	43.8	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	16.7	66.7	12.5
	De 10ª promoción a más	.0	30.8	61.5	7.7

P8.

Cuadro 7
¿Usted ingresó al nivel ejecutivo de la PNC por promoción interna o por ingreso externo? según variables
[Sólo para personal del nivel ejecutivo]
(En porcentajes)
N= 152

VARIABLES		RESPUESTA		
		Promoción interna	Ingreso externo	Por homologación (ascenso por curso en el extranjero)
%		23.0	74.3	2.6
N		35	113	4
Nivel jerárquico	Superior	.0	.0	.0
	Ejecutivo	23.0	74.3	2.6
Género	Masculino	25.7	71.3	2.9
	Femenino	.0	100.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	27.5	66.7	5.8
	De 41 a 55 años	20.3	79.7	.0
	De 56 años y más	.0	100.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	23.0	74.1	3.0
	Maestría o doctorado	25.0	75.0	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	100.0	.0
	De 7 a 13 años	3.4	82.8	13.8
	De 14 años a más	32.7	67.3	.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	100.0	.0
	De 4ª a 6ª promoción	20.8	79.2	.0
	De 7ª a 9ª promoción	45.8	54.2	.0
	De 10ª promoción a más	46.2	38.5	15.4

P9.

Cuadro 8
¿A qué promoción de ascensos de la ANSP pertenece? según variables
[Sólo para los que realizaron alguna vez un curso de ascenso]
(En porcentajes)
N= 167

VARIABLES		RESPUESTA			
		De 1ª a 3ª promoción	De 4ª a 6ª promoción	De 7ª a 9ª promoción	De 10ª promoción a más
%		49.1	28.7	14.4	7.8
N		82	48	24	13
Nivel jerárquico	Superior	100.0	.0	.0	.0
	Ejecutivo	32.0	38.4	19.2	10.4
Género	Masculino	47.7	28.5	15.2	8.6
	Femenino	62.5	31.3	6.3	.0
Edad	De 29 a 40 años	2.4	33.3	38.1	26.2
	De 41 a 55 años	63.8	27.6	6.9	1.7
	De 56 años y más	77.8	22.2	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	44.9	30.1	16.2	8.8
	Maestría o doctorado	65.5	24.1	6.9	3.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	33.3	66.7
	De 7 a 13 años	.0	65.2	21.7	13.0
	De 14 años a más	59.4	23.9	12.3	4.3

P10.

Cuadro 9
¿Cuándo realizó usted el último curso de ascenso? según variables
[Sólo para los que realizaron alguna vez un curso de ascenso]
(En porcentajes)
N= 156

VARIABLES	RESPUESTA				
	Hace menos de tres años	Hace tres años	Hace seis años	Hace más de seis años	
%	46.8	31.4	9.0	12.8	
N	73	49	14	20	
Nivel jerárquico	Superior	19.5	34.1	9.8	36.6
	Ejecutivo	56.5	30.4	8.7	4.3
Género	Masculino	45.4	32.6	9.9	12.1
	Femenino	60.0	20.0	.0	20.0
Edad	De 29 a 40 años	63.9	19.4	11.1	5.6
	De 41 a 55 años	42.3	36.9	7.2	13.5
	De 56 años y más	33.3	11.1	22.2	33.3
Grado académico	Bachillerato	.0	50.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	48.0	31.5	9.4	11.0
	Maestría o doctorado	44.4	29.6	3.7	22.2
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	25.0	25.0	50.0	.0
	De 7 a 13 años	72.7	18.2	4.5	4.5
	De 14 años a más	43.1	33.8	8.5	14.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	20.3	48.1	10.1	21.5
	De 4ª a 6ª promoción	83.3	14.6	2.1	.0
	De 7ª a 9ª promoción	68.4	.0	15.8	15.8
	De 10ª promoción a más	44.4	33.3	22.2	.0

P11.

Cuadro 10
¿Cuánto tiempo duró la formación teórica-práctica del curso de ascenso? (En meses) según variables
[Sólo para los que realizaron alguna vez un curso de ascenso]
(En porcentajes)
N= 162

VARIABLES	RESPUESTA				
	De 1 a 5 meses	De 6 a 10 meses	De 11 a más meses	No sabe, no responde	
%	61.1	19.1	17.3	2.5	
N	99	31	28	4	
Nivel jerárquico	Superior	35.0	40.0	20.0	5.0
	Ejecutivo	69.7	12.3	16.4	1.6
Género	Masculino	60.5	18.4	18.4	2.7
	Femenino	66.7	26.7	6.7	.0
Edad	De 29 a 40 años	56.4	.0	41.0	2.6
	De 41 a 55 años	64.0	24.6	9.6	1.8
	De 56 años y más	44.4	33.3	11.1	11.1
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0	.0
	Técnico o universitario	62.1	16.7	19.7	1.5
	Maestría o doctorado	57.1	28.6	7.1	7.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	100.0	.0
	De 7 a 13 años	81.8	.0	18.2	.0
	De 14 años a más	60.0	23.0	14.1	3.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	47.5	37.5	11.3	3.8
	De 4ª a 6ª promoción	97.9	2.1	.0	.0
	De 7ª a 9ª promoción	70.0	.0	30.0	.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0	.0

P12.

Cuadro 10a
¿Cuánto tiempo duró la formación teórica-práctica del curso de ascenso? (En meses) según variables
[Sólo para los que realizaron alguna vez un curso de ascenso]

		N	Media	Desviación típica
Total		158	6.93	7.97
Nivel jerárquico	Superior	38	6.61	3.61
	Ejecutivo	120	7.03	8.92
Género	Masculino	143	7.15	8.30
	Femenino	15	4.80	2.60
Edad	De 29 a 40 años	38	12.71	13.19
	De 41 a 55 años	112	5.06	4.00
	De 56 años y más	8	5.63	3.34
Grado académico	Bachillerato	2	4.50	2.12
	Técnico o universitario	130	7.23	8.39
	Maestría o doctorado	26	5.62	5.69
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5	24.00	.00
	De 7 a 13 años	22	8.50	13.90
	De 14 años a más	131	6.02	5.74
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	77	5.61	3.09
	De 4ª a 6ª promoción	48	2.79	.82
	De 7ª a 9ª promoción	20	8.45	9.25
	De 10ª promoción a más	12	26.00	6.93

P12.

Cuadro 11
Durante el último curso de ascenso, ¿realizó usted un período de prácticas policiales para desempeñarse en su nueva categoría? según variables
[Sólo para los que realizaron alguna vez un curso de ascenso]
(En porcentajes)
N= 162

VARIABLES	RESPUESTA		
	No	Sí	
%	68.5	31.5	
N	111	51	
Nivel jerárquico	Superior	80.5	19.5
	Ejecutivo	64.5	35.5
Género	Masculino	66.4	33.6
	Femenino	87.5	12.5
Edad	De 29 a 40 años	51.3	48.7
	De 41 a 55 años	74.6	25.4
	De 56 años y más	66.7	33.3
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0
	Técnico o universitario	65.6	34.4
	Maestría o doctorado	79.3	20.7
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	100.0
	De 7 a 13 años	77.3	22.7
	De 14 años a más	69.6	30.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	75.0	25.0
	De 4ª a 6ª promoción	81.3	18.8
	De 7ª a 9ª promoción	57.1	42.9
	De 10ª promoción a más	.0	100.0

P13.

Cuadro 12
En lo que se refiere a las prácticas policiales del último curso de ascenso que realizó, ¿cuál de las siguientes afirmaciones se acerca más a su manera de pensar? según variables
[Sólo para los que realizaron alguna vez un curso de ascenso]
(En porcentajes)
N= 96

VARIABLES		RESPUESTA		
		Las prácticas policiales son innecesarias para el nivel ejecutivo y superior	Debe replantearse el enfoque de las prácticas policiales	Hay que incrementar el tiempo de las prácticas asignadas
%		22.9	70.8	6.3
N		22	68	6
Nivel jerárquico	Superior	5.9	88.2	5.9
	Ejecutivo	26.6	67.1	6.3
Género	Masculino	23.5	70.6	5.9
	Femenino	18.2	72.7	9.1
Edad	De 29 a 40 años	19.2	73.1	7.7
	De 41 a 55 años	25.4	69.8	4.8
	De 56 años y más	14.3	71.4	14.3
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	23.5	69.1	7.4
	Maestría o doctorado	15.4	84.6	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	100.0	.0
	De 7 a 13 años	41.7	58.3	.0
	De 14 años a más	21.3	71.3	7.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	25.6	64.1	10.3
	De 4ª a 6ª promoción	31.0	69.0	.0
	De 7ª a 9ª promoción	16.7	77.8	5.6
	De 10ª promoción a más	.0	90.0	10.0

P14.

Cuadro 13
¿Cómo califica, en general, el último curso de ascenso que usted realizó? según variables
[Sólo para los que realizaron alguna vez un curso de ascenso]
(En porcentajes)
N= 162

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
%	3.7	1.9	26.5	40.1	27.8	
N	6	3	43	65	45	
Nivel jerárquico	Superior	2.4	.0	61.0	24.4	12.2
	Ejecutivo	4.1	2.5	14.9	45.5	33.1
Género	Masculino	3.4	2.1	23.3	41.1	30.1
	Femenino	6.3	.0	56.3	31.3	6.3
Edad	De 29 a 40 años	5.3	.0	5.3	60.5	28.9
	De 41 a 55 años	3.5	2.6	32.2	32.2	29.6
	De 56 años y más	.0	.0	44.4	55.6	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	3.1	2.3	22.9	39.7	32.1
	Maestría o doctorado	6.9	.0	41.4	41.4	10.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	.0	80.0	20.0
	De 7 a 13 años	9.5	.0	4.8	61.9	23.8
	De 14 años a más	2.9	2.2	30.9	35.3	28.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	4.9	2.5	43.2	27.2	22.2
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	2.1	10.4	54.2	31.3
	De 7ª a 9ª promoción	4.8	.0	14.3	47.6	33.3
	De 10ª promoción a más	.0	.0	.0	58.3	41.7

P15.

Cuadro 14
¿Qué tan útiles fueron los contenidos del último curso de ascenso que usted realizó para mejorar su desempeño policial? según variables
[Sólo para los que realizaron alguna vez un curso de ascenso]
(En porcentajes)
N= 162

VARIABLES		RESPUESTA			
		Nada útiles	Poco útiles	Algo útiles	Muy útiles
%		1.2	17.9	35.8	45.1
N		2	29	58	73
Nivel jerárquico	Superior	.0	41.5	31.7	26.8
	Ejecutivo	1.7	9.9	37.2	51.2
Género	Masculino	.7	15.8	35.6	47.9
	Femenino	6.3	37.5	37.5	18.8
Edad	De 29 a 40 años	2.6	2.6	44.7	50.0
	De 41 a 55 años	.9	22.6	33.9	42.6
	De 56 años y más	.0	22.2	22.2	55.6
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	1.5	13.0	34.4	51.1
	Maestría o doctorado	.0	41.4	37.9	20.7
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	60.0	40.0
	De 7 a 13 años	4.8	9.5	38.1	47.6
	De 14 años a más	.7	19.9	34.6	44.9
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	28.4	35.8	34.6
	De 4ª a 6ª promoción	.0	12.5	31.3	56.3
	De 7ª a 9ª promoción	4.8	.0	47.6	47.6
	De 10ª promoción a más	.0	.0	33.3	66.7

P16.

Cuadro 15
Pensando en el último curso de ascenso que realizó, ¿qué aspecto considera que debería mejorarse en los próximos cursos de ascenso para la categoría que ostenta en la actualidad? según variables
[Sólo para los que realizaron alguna vez un curso de ascenso]
(En porcentajes)
N= 160

VARIABLES		RESPUESTA						
		Ninguno, todo está bien	La metodología	El programa de estudios o contenidos	El personal docente	El componente práctico	Los criterios de evaluación y aprobación del curso	Los materiales de apoyo (lecturas, videos, etc.)
%		5.0	7.5	51.3	15.0	6.3	11.3	3.8
N		8	12	82	24	10	18	6
Nivel jerárquico	Superior	2.4	12.2	61.0	12.2	2.4	9.8	.0
	Ejecutivo	5.9	5.9	47.9	16.0	7.6	11.8	5.0
Género	Masculino	5.6	7.0	50.3	16.1	6.3	10.5	4.2
	Femenino	.0	11.8	58.8	5.9	5.9	17.6	.0
Edad	De 29 a 40 años	2.6	10.3	56.4	12.8	2.6	12.8	2.6
	De 41 a 55 años	6.3	5.4	49.1	16.1	8.0	10.7	4.5
	De 56 años y más	.0	22.2	55.6	11.1	.0	11.1	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	.0	.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	5.4	6.2	50.8	15.4	7.7	10.8	3.8
	Maestría o doctorado	3.6	14.3	53.6	14.3	.0	10.7	3.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	66.7	.0	16.7	16.7	.0
	De 7 a 13 años	4.8	14.3	52.4	9.5	.0	14.3	4.8
	De 14 años a más	5.3	6.8	50.4	16.5	6.8	10.5	3.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	5.1	8.9	54.4	10.1	7.6	11.4	2.5
	De 4ª a 6ª promoción	8.5	8.5	48.9	17.0	2.1	12.8	2.1
	De 7ª a 9ª promoción	.0	4.8	42.9	38.1	9.5	.0	4.8
	De 10ª promoción a más	.0	.0	50.0	.0	8.3	25.0	16.7

P17.

Cuadro 16
Pensando en los contenidos del último curso de ascenso que realizó, ¿cuál de los siguientes aspectos considera usted que es el que más se busca fortalecer? según variables
[Sólo para los que realizaron alguna vez un curso de ascenso]
(En porcentajes)
N= 160

VARIABLES	RESPUESTA							
	Ninguno	Conocimientos teóricos	Habilidades o destrezas	Actitudes	Hábitos	Técnicas	Otros	
%	2.5	45.0	9.4	21.3	1.3	14.4	6.3	
N	4	72	15	34	2	23	10	
Nivel jerárquico	Superior	2.4	51.2	7.3	14.6	.0	12.2	12.2
	Ejecutivo	2.5	42.9	10.1	23.5	1.7	15.1	4.2
Género	Masculino	2.8	46.2	7.0	21.7	1.4	15.4	5.6
	Femenino	.0	35.3	29.4	17.6	.0	5.9	11.8
Edad	De 29 a 40 años	.0	43.6	10.3	25.6	2.6	12.8	5.1
	De 41 a 55 años	3.6	44.6	9.8	19.6	.9	15.2	6.3
	De 56 años y más	.0	55.6	.0	22.2	.0	11.1	11.1
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0	.0	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	3.1	41.5	7.7	23.8	1.5	16.2	6.2
	Maestría o doctorado	.0	57.1	17.9	10.7	.0	7.1	7.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	16.7	16.7	66.7	.0	.0	.0
	De 7 a 13 años	.0	52.4	.0	14.3	4.8	23.8	4.8
	De 14 años a más	3.0	45.1	10.5	20.3	.8	13.5	6.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	3.8	51.3	9.0	16.7	1.3	10.3	7.7
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	41.7	10.4	14.6	2.1	25.0	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	.0	47.6	9.5	28.6	.0	9.5	4.8
	De 10ª promoción a más	.0	16.7	8.3	58.3	.0	8.3	8.3

P18.

Cuadro 17
En su opinión, ¿a qué contenidos debe dársele más énfasis en los cursos de ascenso? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA			
		Técnico-Policiales	Humanísticos	Jurídicos	Gerencial Administrativo
%		20.3	3.0	7.6	69.0
N		40	6	15	136
Nivel jerárquico	Superior	13.6	6.8	4.5	75.0
	Ejecutivo	22.2	2.0	8.5	67.3
Género	Masculino	21.3	2.3	5.7	70.7
	Femenino	13.0	8.7	21.7	56.5
Edad	De 29 a 40 años	34.8	1.4	14.5	49.3
	De 41 a 55 años	11.0	4.2	3.4	81.4
	De 56 años y más	30.0	.0	10.0	60.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	20.9	1.8	8.6	68.7
	Maestría o doctorado	18.8	9.4	3.1	68.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	26.3	5.3	26.3	42.1
	De 7 a 13 años	24.1	3.4	10.3	62.1
	De 14 años a más	18.8	2.7	4.7	73.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	14.6	3.7	2.4	79.3
	De 4ª a 6ª promoción	16.7	4.2	8.3	70.8
	De 7ª a 9ª promoción	37.5	.0	.0	62.5
	De 10ª promoción a más	30.8	.0	15.4	53.8

P19.

Cuadro 18
En cuanto a contenidos de los cursos de ascensos para el nivel ejecutivo, ¿a cuál debería otorgársele mayor importancia? según variables
[Sólo para personal del nivel ejecutivo]
(En porcentajes)
N= 152

VARIABLES	RESPUESTA								
	Ética y deontología policial	Realidad nacional	Supervisión y administración de personal	Procedimientos policiales	Administración gubernamental	Crimen organizado	Policía comunitaria	Técnicas de liderazgo	Planeación estratégica
%	4.6	2.6	20.4	7.9	3.9	2.6	9.9	23.0	25.0
N	7	4	31	12	6	4	15	35	38
Nivel jerárquico									
Superior	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Ejecutivo	4.6	2.6	20.4	7.9	3.9	2.6	9.9	23.0	25.0
Género									
Masculino	5.1	2.9	19.9	7.4	4.4	2.9	8.1	22.8	26.5
Femenino	.0	.0	25.0	12.5	.0	.0	25.0	25.0	12.5
Edad									
De 29 a 40 años	5.8	.0	17.4	8.7	1.4	2.9	10.1	21.7	31.9
De 41 a 55 años	3.8	5.1	22.8	7.6	6.3	2.5	8.9	24.1	19.0
De 56 años y más	.0	.0	25.0	.0	.0	.0	25.0	25.0	25.0
Grado académico									
Bachillerato	.0	.0	100.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Técnico o universitario	5.2	3.0	18.5	8.1	3.7	3.0	8.9	23.7	25.9
Maestría o doctorado	.0	.0	31.3	6.3	6.3	.0	18.8	18.8	18.8
Antigüedad, tiempo de servicio									
De 1 a 6 años	5.3	.0	15.8	5.3	.0	.0	26.3	15.8	31.6
De 7 a 13 años	.0	3.4	20.7	3.4	3.4	6.9	3.4	24.1	34.5
De 14 años a más	5.8	2.9	21.2	9.6	4.8	1.9	8.7	24.0	21.2
Promoción de ascenso									
De 1ª a 3ª promoción	.0	7.7	30.8	2.6	7.7	.0	10.3	23.1	17.9
De 4ª a 6ª promoción	6.3	2.1	10.4	12.5	2.1	4.2	8.3	27.1	27.1
De 7ª a 9ª promoción	8.3	.0	33.3	8.3	4.2	4.2	4.2	20.8	16.7
De 10ª promoción a más	7.7	.0	15.4	15.4	.0	.0	23.1	23.1	15.4

P20.

Cuadro 19
En cuanto a los contenidos de los cursos de ascensos para el nivel superior, ¿a cuáles debería otorgársele mayor importancia? según variables
[Sólo para personal del nivel superior]
(En porcentajes)
N= 43

VARIABLES	RESPUESTA							
	Ética y deontología policial	Criminalidad organizada	Administración policial	Policía comunitaria	Técnicas de liderazgo	Planeación estratégica	Otras	
%	9.3	4.7	25.6	4.7	7.0	44.2	4.7	
N	4	2	11	2	3	19	2	
Nivel jerárquico	Superior	9.3	4.7	25.6	4.7	7.0	44.2	4.7
	Ejecutivo	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Género	Masculino	8.3	5.6	25.0	5.6	5.6	47.2	2.8
	Femenino	14.3	.0	28.6	.0	14.3	28.6	14.3
Edad	De 29 a 40 años	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	De 41 a 55 años	10.8	2.7	27.0	5.4	5.4	43.2	5.4
	De 56 años y más	.0	16.7	16.7	.0	16.7	50.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	11.1	.0	22.2	7.4	3.7	51.9	3.7
	Maestría o doctorado	6.7	13.3	26.7	.0	13.3	33.3	6.7
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	De 7 a 13 años	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	De 14 años a más	9.3	4.7	25.6	4.7	7.0	44.2	4.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	9.8	4.9	22.0	4.9	7.3	46.3	4.9
	De 4ª a 6ª promoción	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0

P21.

Cuadro 20

De lo que usted ha visto u oído en la PNC, ¿considera que el proceso de ascensos para su categoría es justo y equitativo o se trata de un proceso injusto en que se busca favorecer a ciertos cuadros en la PNC? según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Se trata de un proceso justo y equitativo	Es un proceso en el que se trata de favorecer a ciertos cuadros	No sabe, no responde
%		38.1	59.9	2.0
N		75	118	4
Nivel jerárquico	Superior	31.8	65.9	2.3
	Ejecutivo	39.9	58.2	2.0
Género	Masculino	39.7	58.0	2.3
	Femenino	26.1	73.9	.0
Edad	De 29 a 40 años	37.7	59.4	2.9
	De 41 a 55 años	40.7	57.6	1.7
	De 56 años y más	10.0	90.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	40.5	57.7	1.8
	Maestría o doctorado	28.1	68.8	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	26.3	63.2	10.5
	De 7 a 13 años	27.6	72.4	.0
	De 14 años a más	41.6	57.0	1.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	32.9	64.6	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	39.6	60.4	.0
	De 7ª a 9ª promoción	54.2	45.8	.0
	De 10ª promoción a más	38.5	53.8	7.7

P22.

Cuadro 21
En el transcurso del último año, ¿ha participado en algún curso de actualización o programa de formación en la ANSP? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA	
		No	Sí
%		69.0	31.0
N		136	61
Nivel jerárquico	Superior	95.5	4.5
	Ejecutivo	61.4	38.6
Género	Masculino	68.4	31.6
	Femenino	73.9	26.1
Edad	De 29 a 40 años	55.1	44.9
	De 41 a 55 años	77.1	22.9
	De 56 años y más	70.0	30.0
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0
	Técnico o universitario	67.5	32.5
	Maestría o doctorado	75.0	25.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	52.6	47.4
	De 7 a 13 años	58.6	41.4
	De 14 años a más	73.2	26.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	86.6	13.4
	De 4ª a 6ª promoción	64.6	35.4
	De 7ª a 9ª promoción	58.3	41.7
	De 10ª promoción a más	53.8	46.2

P23.

Cuadro 22

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

**Seguridad Pública según variables
(En porcentajes)
N= 149**

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	12.8	6.0	6.7	11.4	16.8	12.8	14.1	10.7	4.7	4.0	
N	19	9	10	17	25	19	21	16	7	6	
Nivel jerárquico	Superior	11.8	17.6	11.8	11.8	23.5	11.8	5.9	5.9	.0	.0
	Ejecutivo	12.9	4.5	6.1	11.4	15.9	12.9	15.2	11.4	5.3	4.5
Género	Masculino	11.9	5.9	6.7	10.4	17.0	14.1	12.6	11.9	5.2	4.4
	Femenino	21.4	7.1	7.1	21.4	14.3	.0	28.6	.0	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	11.3	3.2	4.8	12.9	17.7	11.3	16.1	9.7	8.1	4.8
	De 41 a 55 años	12.2	8.5	8.5	11.0	15.9	14.6	13.4	12.2	1.2	2.4
	De 56 años y más	40.0	.0	.0	.0	20.0	.0	.0	.0	20.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	50.0	.0	.0	.0	50.0	.0	.0
	Técnico o universitario	14.0	5.4	6.2	11.6	17.1	12.4	13.2	11.6	4.7	3.9
	Maestría o doctorado	5.6	11.1	11.1	5.6	16.7	16.7	22.2	.0	5.6	5.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.9	.0	11.8	23.5	5.9	11.8	17.6	17.6	5.9	.0
	De 7 a 13 años	17.4	8.7	.0	8.7	17.4	13.0	13.0	8.7	8.7	4.3
	De 14 años a más	12.8	6.4	7.3	10.1	18.3	12.8	13.8	10.1	3.7	4.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	10.0	8.0	10.0	14.0	16.0	16.0	12.0	8.0	2.0	4.0
	De 4ª a 6ª promoción	14.3	4.8	4.8	9.5	16.7	11.9	11.9	16.7	4.8	4.8
	De 7ª a 9ª promoción	15.0	10.0	.0	5.0	20.0	20.0	15.0	10.0	5.0	.0
	De 10ª promoción a más	16.7	.0	16.7	.0	.0	8.3	33.3	8.3	8.3	8.3

P24.

Cuadro 22a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Seguridad Pública según variables

	N	Media	Desviación típica
Total	149	5.18	2.53
Nivel jerárquico	Superior	4.06	2.08
	Ejecutivo	5.33	2.55
Género	Masculino	5.29	2.53
	Femenino	4.14	2.32
Edad	De 29 a 40 años	5.52	2.53
	De 41 a 55 años	4.93	2.41
	De 56 años y más	5.20	4.27
Grado académico	Bachillerato	6.00	2.83
	Técnico o universitario	5.16	2.55
	Maestría o doctorado	5.28	2.44
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.53	2.24
	De 7 a 13 años	5.17	2.81
	De 14 años a más	5.13	2.53
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	4.94	2.38
	De 4ª a 6ª promoción	5.38	2.66
	De 7ª a 9ª promoción	5.05	2.48
	De 10ª promoción a más	5.75	3.02

P24.

Cuadro 23

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

**Investigación criminal según variables
(En porcentajes)**

N= 148

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	15.5	6.1	9.5	8.8	13.5	7.4	11.5	12.8	6.8	8.1	
N	23	9	14	13	20	11	17	19	10	12	
Nivel jerárquico	Superior	17.6	5.9	5.9	5.9	17.6	5.9	11.8	5.9	5.9	17.6
	Ejecutivo	15.3	6.1	9.9	9.2	13.0	7.6	11.5	13.7	6.9	6.9
Género	Masculino	14.9	6.0	8.2	9.0	12.7	8.2	11.9	12.7	7.5	9.0
	Femenino	21.4	7.1	21.4	7.1	21.4	.0	7.1	14.3	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	13.1	1.6	14.8	11.5	21.3	8.2	4.9	11.5	6.6	6.6
	De 41 a 55 años	14.6	9.8	6.1	7.3	8.5	7.3	15.9	14.6	7.3	8.5
	De 56 años y más	60.0	.0	.0	.0	.0	.0	20.0	.0	.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	.0	.0	.0	.0	.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	15.6	5.5	8.6	8.6	14.1	6.3	11.7	14.1	7.0	8.6
	Maestría o doctorado	16.7	11.1	11.1	11.1	11.1	16.7	11.1	5.6	.0	5.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	11.8	.0	23.5	23.5	17.6	11.8	.0	5.9	.0	5.9
	De 7 a 13 años	26.1	4.3	8.7	4.3	17.4	4.3	8.7	17.4	.0	8.7
	De 14 años a más	13.9	7.4	7.4	7.4	12.0	7.4	13.9	13.0	9.3	8.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	14.3	6.1	12.2	8.2	12.2	6.1	16.3	8.2	6.1	10.2
	De 4ª a 6ª promoción	18.6	11.6	.0	7.0	9.3	7.0	11.6	23.3	9.3	2.3
	De 7ª a 9ª promoción	.0	5.3	5.3	15.8	15.8	10.5	15.8	5.3	5.3	21.1
	De 10ª promoción a más	25.0	.0	16.7	8.3	8.3	.0	8.3	25.0	.0	8.3

P25.

Cuadro 23a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Investigación criminal según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		148	5.28	2.88
Nivel jerárquico	Superior	17	5.53	3.22
	Ejecutivo	131	5.25	2.84
Género	Masculino	134	5.42	2.89
	Femenino	14	4.00	2.45
Edad	De 29 a 40 años	61	5.13	2.66
	De 41 a 55 años	82	5.48	2.96
	De 56 años y más	5	4.00	4.24
Grado académico	Bachillerato	2	6.00	4.24
	Técnico o universitario	128	5.38	2.90
	Maestría o doctorado	18	4.50	2.62
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	17	4.41	2.27
	De 7 a 13 años	23	4.78	3.07
	De 14 años a más	108	5.53	2.90
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	49	5.31	2.91
	De 4ª a 6ª promoción	43	5.33	2.98
	De 7ª a 9ª promoción	19	6.42	2.55
	De 10ª promoción a más	12	4.92	3.20

P25.

Cuadro 24

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Tránsito según variables

(En porcentajes)

N= 140

VARIABLES	RESPUESTA									
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho
%	29.3	12.9	17.9	7.9	14.3	7.9	3.6	4.3	.7	1.4
N	41	18	25	11	20	11	5	6	1	2
Nivel jerárquico										
Superior	26.7	13.3	33.3	6.7	6.7	6.7	.0	.0	6.7	.0
Ejecutivo	29.6	12.8	16.0	8.0	15.2	8.0	4.0	4.8	.0	1.6
Género										
Masculino	27.8	12.7	18.3	8.7	14.3	7.9	4.0	4.0	.8	1.6
Femenino	42.9	14.3	14.3	.0	14.3	7.1	.0	7.1	.0	.0
Edad										
De 29 a 40 años	27.6	10.3	19.0	8.6	13.8	8.6	3.4	6.9	.0	1.7
De 41 a 55 años	27.3	15.6	18.2	7.8	14.3	7.8	3.9	2.6	1.3	1.3
De 56 años y más	80.0	.0	.0	.0	20.0	.0	.0	.0	.0	.0
Grado académico										
Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0	.0
Técnico o universitario	29.5	11.5	18.9	8.2	14.8	8.2	4.1	3.3	.8	.8
Maestría o doctorado	29.4	23.5	11.8	5.9	11.8	5.9	.0	5.9	.0	5.9
Antigüedad, tiempo de servicio										
De 1 a 6 años	17.6	17.6	17.6	11.8	11.8	5.9	11.8	5.9	.0	.0
De 7 a 13 años	40.9	9.1	27.3	4.5	13.6	.0	.0	4.5	.0	.0
De 14 años a más	28.7	12.9	15.8	7.9	14.9	9.9	3.0	4.0	1.0	2.0
Promoción de ascenso										
De 1ª a 3ª promoción	25.5	19.1	17.0	8.5	12.8	8.5	2.1	2.1	2.1	2.1
De 4ª a 6ª promoción	36.6	9.8	14.6	4.9	17.1	7.3	2.4	7.3	.0	.0
De 7ª a 9ª promoción	16.7	11.1	33.3	16.7	11.1	5.6	5.6	.0	.0	.0
De 10ª promoción a más	27.3	9.1	.0	9.1	9.1	18.2	9.1	18.2	.0	.0

P26.

Cuadro 24a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Tránsito según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		140	3.39	2.27
Nivel jerárquico	Superior	15	3.13	2.20
	Ejecutivo	125	3.42	2.28
Género	Masculino	126	3.44	2.27
	Femenino	14	2.86	2.28
Edad	De 29 a 40 años	58	3.57	2.35
	De 41 a 55 años	77	3.35	2.22
	De 56 años y más	5	1.80	1.79
Grado académico	Bachillerato	1	8.00	.00
	Técnico o universitario	122	3.35	2.19
	Maestría o doctorado	17	3.35	2.67
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	17	3.76	2.25
	De 7 a 13 años	22	2.64	1.87
	De 14 años a más	101	3.49	2.34
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	47	3.36	2.29
	De 4ª a 6ª promoción	41	3.24	2.29
	De 7ª a 9ª promoción	18	3.33	1.68
	De 10ª promoción a más	11	4.45	2.81

P26.

Cuadro 25

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

**Administración y finanzas según variables
(En porcentajes)**

N= 140

VARIABLES	RESPUESTA									
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho
%	35.7	13.6	14.3	8.6	5.7	7.1	7.9	3.6	.7	2.9
N	50	19	20	12	8	10	11	5	1	4
Nivel jerárquico	Superior	50.0	14.3	7.1	7.1	.0	7.1	.0	14.3	.0
	Ejecutivo	34.1	13.5	15.1	8.7	6.3	7.1	8.7	2.4	.8
Género	Masculino	33.3	13.5	15.1	9.5	6.3	7.9	7.1	4.0	.8
	Femenino	57.1	14.3	7.1	.0	.0	.0	14.3	.0	7.1
Edad	De 29 a 40 años	33.9	10.2	16.9	8.5	5.1	11.9	6.8	3.4	.0
	De 41 a 55 años	35.5	17.1	13.2	9.2	6.6	3.9	9.2	2.6	.0
	De 56 años y más	60.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	20.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0	.0
	Técnico o universitario	39.0	13.0	13.8	8.9	4.1	8.1	7.3	2.4	.8
	Maestría o doctorado	12.5	18.8	18.8	6.3	18.8	.0	6.3	12.5	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	47.1	11.8	17.6	.0	.0	11.8	11.8	.0	.0
	De 7 a 13 años	34.8	21.7	17.4	4.3	.0	4.3	13.0	.0	4.3
	De 14 años a más	34.0	12.0	13.0	11.0	8.0	7.0	6.0	5.0	.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	35.6	15.6	13.3	4.4	6.7	4.4	8.9	6.7	.0
	De 4ª a 6ª promoción	26.2	19.0	11.9	16.7	7.1	4.8	7.1	4.8	2.4
	De 7ª a 9ª promoción	26.3	5.3	21.1	10.5	10.5	10.5	10.5	.0	.0
	De 10ª promoción a más	36.4	9.1	18.2	9.1	.0	9.1	18.2	.0	.0

P27.

Cuadro 25a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Administración y finanzas según variables

	N	Media	Desviación típica
Total	140	3.30	2.51
Nivel jerárquico	Superior	2.86	2.63
	Ejecutivo	3.35	2.50
Género	Masculino	3.36	2.46
	Femenino	2.79	2.97
Edad	De 29 a 40 años	3.44	2.51
	De 41 a 55 años	3.14	2.40
	De 56 años y más	4.00	4.12
Grado académico	Bachillerato	7.00	.00
	Técnico o universitario	3.14	2.44
	Maestría o doctorado	4.31	2.73
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	2.76	2.28
	De 7 a 13 años	3.04	2.44
	De 14 años a más	3.45	2.56
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	3.44	2.74
	De 4ª a 6ª promoción	3.40	2.30
	De 7ª a 9ª promoción	3.84	2.54
	De 10ª promoción a más	3.27	2.41

P27.

Cuadro 26

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

**Combate a pandillas según variables
(En porcentajes)**

N= 146

VARIABLES	RESPUESTA									
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho
%	15.8	9.6	9.6	6.2	10.3	11.6	10.3	11.6	7.5	7.5
N	23	14	14	9	15	17	15	17	11	11
Nivel jerárquico	Superior	14.3	14.3	7.1	14.3	14.3	7.1	7.1	7.1	7.1
	Ejecutivo	15.9	9.1	9.8	5.3	9.8	12.1	10.6	12.1	7.6
Género	Masculino	15.2	9.1	9.8	4.5	10.6	12.1	11.4	11.4	7.6
	Femenino	21.4	14.3	7.1	21.4	7.1	7.1	.0	14.3	7.1
Edad	De 29 a 40 años	9.8	4.9	9.8	6.6	14.8	16.4	9.8	13.1	8.2
	De 41 a 55 años	18.8	13.8	10.0	6.3	6.3	8.8	10.0	11.3	7.5
	De 56 años y más	40.0	.0	.0	.0	20.0	.0	20.0	.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	15.6	8.6	8.6	5.5	10.2	12.5	10.9	13.3	7.0
	Maestría o doctorado	17.6	17.6	17.6	11.8	11.8	5.9	5.9	.0	5.9
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	11.8	5.9	11.8	.0	11.8	11.8	11.8	17.6	17.6
	De 7 a 13 años	8.7	.0	8.7	13.0	4.3	21.7	17.4	13.0	8.7
	De 14 años a más	17.9	12.3	9.4	5.7	11.3	9.4	8.5	10.4	5.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	19.1	17.0	6.4	6.4	10.6	8.5	6.4	6.4	8.5
	De 4ª a 6ª promoción	18.6	4.7	11.6	14.0	4.7	11.6	11.6	16.3	2.3
	De 7ª a 9ª promoción	.0	10.5	10.5	.0	5.3	15.8	26.3	10.5	15.8
	De 10ª promoción a más	8.3	8.3	25.0	.0	8.3	16.7	.0	16.7	16.7

P28.

Cuadro 26a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Combate a pandillas según variables

	N	Media	Desviación típica
Total	146	5.18	2.92
Nivel jerárquico	Superior	4.79	2.91
	Ejecutivo	5.22	2.93
Género	Masculino	5.29	2.93
	Femenino	4.14	2.74
Edad	De 29 a 40 años	5.61	2.63
	De 41 a 55 años	4.88	3.06
	De 56 años y más	4.80	3.90
Grado académico	Bachillerato	9.00	.00
	Técnico o universitario	5.30	2.91
	Maestría o doctorado	4.00	2.72
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.71	2.80
	De 7 a 13 años	5.87	2.44
	De 14 años a más	4.94	3.02
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	4.81	3.17
	De 4ª a 6ª promoción	4.91	2.78
	De 7ª a 9ª promoción	6.37	2.41
	De 10ª promoción a más	5.25	2.83

P28.

Cuadro 27

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

**Policía comunitaria según variables
(En porcentajes)
N= 151**

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	6.0	2.6	1.3	4.0	9.9	6.0	10.6	19.9	19.2	20.5	
N	9	4	2	6	15	9	16	30	29	31	
Nivel jerárquico	Superior	5.9	11.8	.0	11.8	11.8	5.9	11.8	23.5	5.9	11.8
	Ejecutivo	6.0	1.5	1.5	3.0	9.7	6.0	10.4	19.4	20.9	21.6
Género	Masculino	6.6	2.2	.7	3.6	9.5	5.8	10.9	19.7	19.0	21.9
	Femenino	.0	7.1	7.1	7.1	14.3	7.1	7.1	21.4	21.4	7.1
Edad	De 29 a 40 años	3.3	1.6	1.6	1.6	8.2	8.2	6.6	24.6	24.6	19.7
	De 41 a 55 años	8.2	3.5	1.2	4.7	10.6	4.7	14.1	17.6	16.5	18.8
	De 56 años y más	.0	.0	.0	20.0	20.0	.0	.0	.0	.0	60.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	50.0	.0	.0	.0	.0	.0	50.0
	Técnico o universitario	5.4	1.6	1.6	3.1	10.9	4.7	10.9	21.7	18.6	21.7
	Maestría o doctorado	10.0	10.0	.0	5.0	5.0	15.0	10.0	10.0	25.0	10.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	5.9	.0	5.9	11.8	.0	23.5	29.4	23.5
	De 7 a 13 años	8.3	.0	.0	4.2	8.3	4.2	20.8	20.8	20.8	12.5
	De 14 años a más	6.4	3.6	.9	4.5	10.9	5.5	10.0	19.1	17.3	21.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	4.0	6.0	2.0	6.0	14.0	6.0	14.0	20.0	10.0	18.0
	De 4ª a 6ª promoción	9.1	.0	.0	6.8	13.6	2.3	13.6	9.1	20.5	25.0
	De 7ª a 9ª promoción	5.0	.0	.0	.0	.0	10.0	5.0	35.0	25.0	20.0
	De 10ª promoción a más	8.3	.0	.0	.0	8.3	8.3	16.7	16.7	33.3	8.3

P29.

Cuadro 27a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Policía comunitaria según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		151	7.28	2.57
Nivel jerárquico	Superior	17	6.12	2.80
	Ejecutivo	134	7.43	2.51
Género	Masculino	137	7.34	2.58
	Femenino	14	6.64	2.50
Edad	De 29 a 40 años	61	7.69	2.24
	De 41 a 55 años	85	6.95	2.75
	De 56 años y más	5	7.80	3.03
Grado académico	Bachillerato	2	7.00	4.24
	Técnico o universitario	129	7.42	2.48
	Maestría o doctorado	20	6.40	3.00
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	17	8.06	1.98
	De 7 a 13 años	24	7.17	2.48
	De 14 años a más	110	7.18	2.67
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	50	6.80	2.60
	De 4ª a 6ª promoción	44	7.20	2.78
	De 7ª a 9ª promoción	20	8.05	2.04
	De 10ª promoción a más	12	7.33	2.46

P29.

Cuadro 28

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

**Prevención de violencia según variables
(En porcentajes)**

N= 148

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	11.5	2.7	6.8	7.4	21.6	5.4	12.8	16.2	8.8	6.8	
N	17	4	10	11	32	8	19	24	13	10	
Nivel jerárquico	Superior	18.8	6.3	12.5	.0	18.8	6.3	12.5	12.5	.0	12.5
	Ejecutivo	10.6	2.3	6.1	8.3	22.0	5.3	12.9	16.7	9.8	6.1
Género	Masculino	11.3	3.0	6.8	8.3	20.3	5.3	13.5	16.5	8.3	6.8
	Femenino	13.3	.0	6.7	.0	33.3	6.7	6.7	13.3	13.3	6.7
Edad	De 29 a 40 años	8.3	1.7	5.0	6.7	25.0	6.7	13.3	16.7	6.7	10.0
	De 41 a 55 años	12.2	3.7	8.5	8.5	18.3	4.9	12.2	17.1	9.8	4.9
	De 56 años y más	33.3	.0	.0	.0	33.3	.0	16.7	.0	16.7	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0	.0
	Técnico o universitario	10.9	2.3	7.0	8.6	18.8	5.5	13.3	17.2	9.4	7.0
	Maestría o doctorado	15.8	5.3	5.3	.0	42.1	5.3	10.5	5.3	5.3	5.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.9	.0	5.9	.0	23.5	11.8	5.9	29.4	5.9	11.8
	De 7 a 13 años	12.5	4.2	8.3	4.2	25.0	8.3	12.5	8.3	12.5	4.2
	De 14 años a más	12.1	2.8	6.5	9.3	20.6	3.7	14.0	15.9	8.4	6.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	12.5	4.2	10.4	6.3	16.7	4.2	14.6	18.8	6.3	6.3
	De 4ª a 6ª promoción	13.6	2.3	.0	9.1	27.3	9.1	4.5	13.6	15.9	4.5
	De 7ª a 9ª promoción	.0	5.3	21.1	10.5	10.5	5.3	21.1	15.8	5.3	5.3
	De 10ª promoción a más	8.3	.0	.0	.0	33.3	.0	25.0	16.7	.0	16.7

P30.

Cuadro 28a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Prevención de violencia según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		148	5.74	2.66
Nivel jerárquico	Superior	16	5.13	3.07
	Ejecutivo	132	5.81	2.60
Género	Masculino	133	5.73	2.65
	Femenino	15	5.80	2.76
Edad	De 29 a 40 años	60	6.05	2.53
	De 41 a 55 años	82	5.59	2.70
	De 56 años y más	6	4.67	3.20
Grado académico	Bachillerato	1	8.00	.00
	Técnico o universitario	128	5.83	2.66
	Maestría o doctorado	19	5.00	2.58
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	17	6.59	2.43
	De 7 a 13 años	24	5.46	2.69
	De 14 años a más	107	5.66	2.68
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	48	5.56	2.75
	De 4ª a 6ª promoción	44	5.75	2.69
	De 7ª a 9ª promoción	19	5.74	2.38
	De 10ª promoción a más	12	6.50	2.50

P30.

Cuadro 29

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Género según variables

(En porcentajes)

N= 149

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	10.7	2.7	4.7	11.4	14.1	8.7	12.8	11.4	11.4	12.1	
N	16	4	7	17	21	13	19	17	17	18	
Nivel jerárquico	Superior	5.6	.0	11.1	11.1	11.1	16.7	11.1	16.7	.0	16.7
	Ejecutivo	11.5	3.1	3.8	11.5	14.5	7.6	13.0	10.7	13.0	11.5
Género	Masculino	9.7	2.2	3.7	11.9	15.7	9.0	14.2	12.7	9.7	11.2
	Femenino	20.0	6.7	13.3	6.7	.0	6.7	.0	.0	26.7	20.0
Edad	De 29 a 40 años	10.2	3.4	3.4	8.5	16.9	8.5	10.2	11.9	15.3	11.9
	De 41 a 55 años	10.8	2.4	6.0	13.3	10.8	9.6	15.7	12.0	8.4	10.8
	De 56 años y más	14.3	.0	.0	14.3	28.6	.0	.0	.0	14.3	28.6
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	.0	.0	.0	.0	50.0	.0	.0
	Técnico o universitario	10.2	3.1	3.1	9.4	15.6	8.6	14.8	11.7	11.7	11.7
	Maestría o doctorado	15.8	.0	10.5	26.3	5.3	10.5	.0	5.3	10.5	15.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	5.9	.0	11.8	11.8	17.6	11.8	23.5	17.6
	De 7 a 13 años	20.8	12.5	.0	4.2	8.3	8.3	4.2	16.7	12.5	12.5
	De 14 años a más	10.2	.9	5.6	14.8	15.7	8.3	13.9	10.2	9.3	11.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	10.0	2.0	10.0	14.0	14.0	8.0	14.0	12.0	6.0	10.0
	De 4ª a 6ª promoción	13.6	6.8	2.3	11.4	13.6	6.8	9.1	13.6	9.1	13.6
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	.0	11.1	16.7	22.2	16.7	11.1	16.7	5.6
	De 10ª promoción a más	8.3	.0	.0	8.3	33.3	.0	8.3	8.3	16.7	16.7

P31.

Cuadro 29a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Género según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		149	6.03	2.78
Nivel jerárquico	Superior	18	6.17	2.60
	Ejecutivo	131	6.01	2.81
Género	Masculino	134	6.05	2.67
	Femenino	15	5.80	3.75
Edad	De 29 a 40 años	59	6.19	2.80
	De 41 a 55 años	83	5.89	2.74
	De 56 años y más	7	6.29	3.45
Grado académico	Bachillerato	2	5.50	3.54
	Técnico o universitario	128	6.13	2.73
	Maestría o doctorado	19	5.37	3.13
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	17	7.53	2.03
	De 7 a 13 años	24	5.54	3.40
	De 14 años a más	108	5.90	2.68
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	50	5.66	2.68
	De 4ª a 6ª promoción	44	5.80	3.02
	De 7ª a 9ª promoción	18	6.72	1.81
	De 10ª promoción a más	12	6.50	2.78

P31.

Cuadro 30

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

**Armas y explosivos según variables
(En porcentajes)
N= 141**

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	37.6	14.9	9.2	9.2	11.3	7.1	4.3	1.4	2.1	2.8	
N	53	21	13	13	16	10	6	2	3	4	
Nivel jerárquico	Superior	64.3	21.4	7.1	7.1	.0	.0	.0	.0	.0	
	Ejecutivo	34.6	14.2	9.4	9.4	12.6	7.9	4.7	1.6	2.4	3.1
Género	Masculino	36.2	15.7	10.2	10.2	10.2	7.1	3.9	1.6	2.4	2.4
	Femenino	50.0	7.1	.0	.0	21.4	7.1	7.1	.0	.0	7.1
Edad	De 29 a 40 años	32.8	8.2	9.8	13.1	14.8	9.8	3.3	3.3	3.3	1.6
	De 41 a 55 años	39.5	21.1	9.2	6.6	9.2	5.3	5.3	.0	.0	3.9
	De 56 años y más	75.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	25.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	38.5	13.1	9.0	9.0	11.5	8.2	4.1	1.6	2.5	2.5
	Maestría o doctorado	33.3	27.8	11.1	11.1	11.1	.0	.0	.0	.0	5.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	41.2	.0	5.9	11.8	17.6	23.5	.0	.0	.0	.0
	De 7 a 13 años	33.3	16.7	12.5	8.3	20.8	.0	.0	.0	8.3	.0
	De 14 años a más	38.0	17.0	9.0	9.0	8.0	6.0	6.0	2.0	1.0	4.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	46.5	16.3	11.6	4.7	9.3	2.3	4.7	.0	.0	4.7
	De 4ª a 6ª promoción	30.2	16.3	9.3	14.0	11.6	7.0	2.3	4.7	2.3	2.3
	De 7ª a 9ª promoción	15.8	21.1	10.5	15.8	10.5	15.8	5.3	.0	5.3	.0
	De 10ª promoción a más	45.5	18.2	.0	9.1	.0	18.2	9.1	.0	.0	.0

P32.

Cuadro 30a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Armas y explosivos según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		141	3.20	2.46
Nivel jerárquico	Superior	14	1.57	.94
	Ejecutivo	127	3.38	2.51
Género	Masculino	127	3.18	2.41
	Femenino	14	3.36	2.95
Edad	De 29 a 40 años	61	3.59	2.47
	De 41 a 55 años	76	2.89	2.35
	De 56 años y más	4	3.00	4.00
Grado académico	Bachillerato	1	7.00	.00
	Técnico o universitario	122	3.23	2.47
	Maestría o doctorado	18	2.78	2.26
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	17	3.35	2.18
	De 7 a 13 años	24	3.17	2.37
	De 14 años a más	100	3.18	2.54
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	43	2.72	2.39
	De 4ª a 6ª promoción	43	3.44	2.46
	De 7ª a 9ª promoción	19	3.84	2.27
	De 10ª promoción a más	11	2.91	2.39

P32.

Cuadro 31

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

**Control migratorio y fiscal según variables
(En porcentajes)**

N= 141

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	44.7	14.9	12.1	5.7	8.5	4.3	3.5	3.5	.7	2.1	
N	63	21	17	8	12	6	5	5	1	3	
Nivel jerárquico	Superior	42.9	28.6	.0	14.3	14.3	.0	.0	.0	.0	
	Ejecutivo	44.9	13.4	13.4	4.7	7.9	4.7	3.9	3.9	.8	2.4
Género	Masculino	42.5	15.0	13.4	5.5	8.7	3.9	3.9	3.9	.8	2.4
	Femenino	64.3	14.3	.0	7.1	7.1	7.1	.0	.0	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	39.3	14.8	16.4	3.3	3.3	9.8	3.3	6.6	1.6	1.6
	De 41 a 55 años	48.7	15.8	9.2	7.9	11.8	.0	2.6	1.3	.0	2.6
	De 56 años y más	50.0	.0	.0	.0	25.0	.0	25.0	.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0	.0
	Técnico o universitario	44.3	15.6	12.3	4.9	8.2	4.9	4.1	3.3	.8	1.6
	Maestría o doctorado	50.0	11.1	11.1	11.1	11.1	.0	.0	.0	.0	5.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	47.1	5.9	17.6	5.9	.0	17.6	.0	5.9	.0	.0
	De 7 a 13 años	41.7	20.8	16.7	4.2	8.3	.0	4.2	4.2	.0	.0
	De 14 años a más	45.0	15.0	10.0	6.0	10.0	3.0	4.0	3.0	1.0	3.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	46.5	14.0	11.6	7.0	16.3	.0	.0	2.3	.0	2.3
	De 4ª a 6ª promoción	39.5	16.3	14.0	7.0	9.3	2.3	4.7	2.3	2.3	2.3
	De 7ª a 9ª promoción	21.1	26.3	15.8	10.5	.0	5.3	10.5	10.5	.0	.0
	De 10ª promoción a más	54.5	9.1	9.1	.0	.0	9.1	9.1	9.1	.0	.0

P33.

Cuadro 31a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Control migratorio y fiscal según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		141	2.82	2.34
Nivel jerárquico	Superior	14	2.29	1.54
	Ejecutivo	127	2.88	2.41
Género	Masculino	127	2.91	2.39
	Femenino	14	2.00	1.71
Edad	De 29 a 40 años	61	3.13	2.53
	De 41 a 55 años	76	2.54	2.13
	De 56 años y más	4	3.50	3.00
Grado académico	Bachillerato	1	8.00	.00
	Técnico o universitario	122	2.81	2.31
	Maestría o doctorado	18	2.61	2.35
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	17	2.88	2.32
	De 7 a 13 años	24	2.54	1.98
	De 14 años a más	100	2.88	2.44
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	43	2.60	2.09
	De 4ª a 6ª promoción	43	2.98	2.42
	De 7ª a 9ª promoción	19	3.53	2.46
	De 10ª promoción a más	11	2.91	2.74

P33.

Cuadro 32

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Derecho Penal según variables
(En porcentajes)
N= 147

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	14.3	4.8	10.2	4.8	16.3	11.6	9.5	13.6	6.1	8.8	
N	21	7	15	7	24	17	14	20	9	13	
Nivel jerárquico	Superior	18.8	12.5	12.5	6.3	18.8	12.5	6.3	6.3	.0	6.3
	Ejecutivo	13.7	3.8	9.9	4.6	16.0	11.5	9.9	14.5	6.9	9.2
Género	Masculino	13.5	3.8	11.3	4.5	15.0	11.3	10.5	14.3	6.0	9.8
	Femenino	21.4	14.3	.0	7.1	28.6	14.3	.0	7.1	7.1	.0
Edad	De 29 a 40 años	6.6	4.9	8.2	4.9	19.7	13.1	9.8	16.4	4.9	11.5
	De 41 a 55 años	18.5	4.9	12.3	4.9	12.3	11.1	8.6	12.3	7.4	7.4
	De 56 años y más	40.0	.0	.0	.0	40.0	.0	20.0	.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	.0	.0	.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	13.5	5.6	10.3	4.8	17.5	9.5	7.9	14.3	7.1	9.5
	Maestría o doctorado	21.1	.0	5.3	5.3	10.5	26.3	15.8	10.5	.0	5.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.9	5.9	5.9	.0	17.6	.0	11.8	35.3	5.9	11.8
	De 7 a 13 años	12.5	4.2	16.7	8.3	25.0	.0	12.5	8.3	4.2	8.3
	De 14 años a más	16.0	4.7	9.4	4.7	14.2	16.0	8.5	11.3	6.6	8.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	20.8	8.3	12.5	4.2	14.6	10.4	6.3	16.7	.0	6.3
	De 4ª a 6ª promoción	15.9	.0	13.6	4.5	18.2	13.6	11.4	9.1	6.8	6.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	5.3	5.3	10.5	10.5	15.8	21.1	5.3	21.1	5.3
	De 10ª promoción a más	9.1	.0	18.2	.0	.0	9.1	9.1	18.2	.0	36.4

P34.

Cuadro 32a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Derecho Penal según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		147	5.44	2.82
Nivel jerárquico	Superior	16	4.31	2.68
	Ejecutivo	131	5.57	2.81
Género	Masculino	133	5.56	2.82
	Femenino	14	4.29	2.58
Edad	De 29 a 40 años	61	5.97	2.59
	De 41 a 55 años	81	5.14	2.94
	De 56 años y más	5	3.80	2.68
Grado académico	Bachillerato	2	5.00	2.83
	Técnico o universitario	126	5.48	2.86
	Maestría o doctorado	19	5.16	2.67
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	17	6.59	2.67
	De 7 a 13 años	24	5.04	2.73
	De 14 años a más	106	5.34	2.84
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	48	4.67	2.85
	De 4ª a 6ª promoción	44	5.30	2.72
	De 7ª a 9ª promoción	19	6.47	2.25
	De 10ª promoción a más	11	6.91	3.27

P34.

Cuadro 33

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

**Combate al crimen organizado según variables
(En porcentajes)**

N= 142

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	21.8	9.2	9.9	8.5	13.4	11.3	11.3	7.7	3.5	3.5	
N	31	13	14	12	19	16	16	11	5	5	
Nivel jerárquico	Superior	26.7	20.0	13.3	.0	13.3	13.3	.0	6.7	6.7	.0
	Ejecutivo	21.3	7.9	9.4	9.4	13.4	11.0	12.6	7.9	3.1	3.9
Género	Masculino	21.1	9.4	10.2	7.0	14.1	11.7	10.9	7.8	3.9	3.9
	Femenino	28.6	7.1	7.1	21.4	7.1	7.1	14.3	7.1	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	19.7	6.6	13.1	9.8	14.8	11.5	8.2	8.2	3.3	4.9
	De 41 a 55 años	22.1	11.7	7.8	7.8	11.7	11.7	14.3	7.8	2.6	2.6
	De 56 años y más	50.0	.0	.0	.0	25.0	.0	.0	.0	25.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0	.0
	Técnico o universitario	21.1	8.1	10.6	7.3	13.0	12.2	13.0	7.3	4.1	3.3
	Maestría o doctorado	27.8	16.7	5.6	16.7	16.7	5.6	.0	5.6	.0	5.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	29.4	.0	17.6	17.6	5.9	17.6	.0	5.9	5.9	.0
	De 7 a 13 años	16.7	16.7	12.5	4.2	16.7	4.2	8.3	12.5	4.2	4.2
	De 14 años a más	21.8	8.9	7.9	7.9	13.9	11.9	13.9	6.9	3.0	4.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	31.8	13.6	13.6	4.5	6.8	11.4	9.1	4.5	2.3	2.3
	De 4ª a 6ª promoción	11.6	9.3	7.0	16.3	16.3	9.3	11.6	11.6	7.0	.0
	De 7ª a 9ª promoción	.0	5.3	5.3	5.3	21.1	15.8	26.3	5.3	.0	15.8
	De 10ª promoción a más	36.4	9.1	18.2	.0	9.1	.0	9.1	9.1	9.1	.0

P35.

Cuadro 33a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Combate al crimen organizado según variables

	N	Media	Desviación típica
Total	142	4.46	2.69
Nivel jerárquico	Superior	3.67	2.66
	Ejecutivo	4.55	2.69
Género	Masculino	4.52	2.72
	Femenino	3.86	2.48
Edad	De 29 a 40 años	4.56	2.69
	De 41 a 55 años	4.40	2.68
	De 56 años y más	4.00	3.83
Grado académico	Bachillerato	8.00	.00
	Técnico o universitario	4.55	2.69
	Maestría o doctorado	3.61	2.59
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	3.88	2.52
	De 7 a 13 años	4.50	2.83
	De 14 años a más	4.54	2.70
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	3.64	2.65
	De 4ª a 6ª promoción	4.91	2.45
	De 7ª a 9ª promoción	6.32	2.21
	De 10ª promoción a más	3.73	3.04

P35.

Cuadro 34

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

**Protección a víctimas y testigos según variables
(En porcentajes)
N= 141**

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	34.8	14.9	16.3	10.6	6.4	6.4	5.7	1.4	2.1	1.4	
N	49	21	23	15	9	9	8	2	3	2	
Nivel jerárquico	Superior	50.0	21.4	7.1	7.1	.0	7.1	.0	7.1	.0	.0
	Ejecutivo	33.1	14.2	17.3	11.0	7.1	6.3	6.3	.8	2.4	1.6
Género	Masculino	32.3	15.0	17.3	11.8	6.3	5.5	6.3	1.6	2.4	1.6
	Femenino	57.1	14.3	7.1	.0	7.1	14.3	.0	.0	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	27.9	14.8	21.3	8.2	6.6	8.2	9.8	.0	1.6	1.6
	De 41 a 55 años	39.5	14.5	13.2	13.2	6.6	5.3	2.6	2.6	1.3	1.3
	De 56 años y más	50.0	25.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	25.0	.0
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	36.1	14.8	13.1	12.3	5.7	7.4	6.6	1.6	1.6	.8
	Maestría o doctorado	22.2	16.7	38.9	.0	11.1	.0	.0	.0	5.6	5.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	23.5	11.8	17.6	17.6	5.9	11.8	11.8	.0	.0	.0
	De 7 a 13 años	37.5	16.7	12.5	12.5	8.3	.0	4.2	.0	8.3	.0
	De 14 años a más	36.0	15.0	17.0	9.0	6.0	7.0	5.0	2.0	1.0	2.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	41.9	16.3	14.0	11.6	4.7	4.7	2.3	2.3	.0	2.3
	De 4ª a 6ª promoción	34.9	14.0	14.0	11.6	11.6	7.0	2.3	.0	4.7	.0
	De 7ª a 9ª promoción	15.8	10.5	21.1	15.8	5.3	5.3	15.8	5.3	5.3	.0
	De 10ª promoción a más	45.5	9.1	18.2	.0	.0	9.1	18.2	.0	.0	.0

P36.

Cuadro 34a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Protección a víctimas y testigos según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		141	3.11	2.29
Nivel jerárquico	Superior	14	2.43	2.17
	Ejecutivo	127	3.18	2.29
Género	Masculino	127	3.20	2.31
	Femenino	14	2.29	1.94
Edad	De 29 a 40 años	61	3.36	2.30
	De 41 a 55 años	76	2.89	2.20
	De 56 años y más	4	3.25	3.86
Grado académico	Bachillerato	1	1.00	.00
	Técnico o universitario	122	3.09	2.26
	Maestría o doctorado	18	3.33	2.54
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	17	3.53	2.10
	De 7 a 13 años	24	3.04	2.46
	De 14 años a más	100	3.05	2.29
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	43	2.72	2.16
	De 4ª a 6ª promoción	43	3.09	2.21
	De 7ª a 9ª promoción	19	4.21	2.49
	De 10ª promoción a más	11	3.00	2.49

P36.

Cuadro 35

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Inteligencia policial según variables
(En porcentajes)

N= 145

VARIABLES	RESPUESTA										
	Poco	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	
%	18.6	5.5	10.3	5.5	15.2	10.3	9.0	9.7	8.3	7.6	
N	27	8	15	8	22	15	13	14	12	11	
Nivel jerárquico	Superior	42.9	7.1	7.1	7.1	14.3	7.1	7.1	.0	7.1	.0
	Ejecutivo	16.0	5.3	10.7	5.3	15.3	10.7	9.2	10.7	8.4	8.4
Género	Masculino	16.8	4.6	10.7	4.6	16.0	10.7	8.4	10.7	9.2	8.4
	Femenino	35.7	14.3	7.1	14.3	7.1	7.1	14.3	.0	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	13.1	6.6	14.8	3.3	14.8	9.8	4.9	11.5	13.1	8.2
	De 41 a 55 años	22.5	5.0	6.3	7.5	16.3	11.3	12.5	8.8	3.8	6.3
	De 56 años y más	25.0	.0	25.0	.0	.0	.0	.0	.0	25.0	25.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	19.0	5.6	7.9	5.6	13.5	11.1	9.5	11.1	8.7	7.9
	Maestría o doctorado	16.7	5.6	27.8	5.6	27.8	5.6	.0	.0	5.6	5.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	11.8	5.9	17.6	.0	11.8	11.8	5.9	17.6	11.8	5.9
	De 7 a 13 años	20.8	8.3	8.3	.0	4.2	8.3	12.5	12.5	16.7	8.3
	De 14 años a más	19.2	4.8	9.6	7.7	18.3	10.6	8.7	7.7	5.8	7.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	26.7	6.7	8.9	8.9	20.0	11.1	6.7	4.4	4.4	2.2
	De 4ª a 6ª promoción	13.6	6.8	9.1	6.8	13.6	15.9	11.4	11.4	4.5	6.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	5.3	5.3	15.8	.0	15.8	26.3	15.8	15.8
	De 10ª promoción a más	16.7	8.3	8.3	.0	16.7	.0	8.3	8.3	16.7	16.7

P37.

Cuadro 35a

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

Inteligencia Policial según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		145	5.11	2.92
Nivel jerárquico	Superior	14	3.36	2.68
	Ejecutivo	131	5.30	2.89
Género	Masculino	131	5.31	2.92
	Femenino	14	3.21	2.29
Edad	De 29 a 40 años	61	5.43	2.96
	De 41 a 55 años	80	4.84	2.83
	De 56 años y más	4	5.75	4.43
Grado académico	Bachillerato	1	7.00	.00
	Técnico o universitario	126	5.24	2.97
	Maestría o doctorado	18	4.11	2.49
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	17	5.53	2.94
	De 7 a 13 años	24	5.54	3.32
	De 14 años a más	104	4.94	2.83
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	45	4.13	2.60
	De 4ª a 6ª promoción	44	5.25	2.72
	De 7ª a 9ª promoción	19	7.37	2.09
	De 10ª promoción a más	12	5.83	3.46

P37.

Cuadro 36
De los siguientes aspectos, ¿cuál es en su opinión la principal debilidad que tienen los cursos de especialización o actualización que se imparten para su respectiva categoría? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA						
	Ninguna	Los cursos no se realizan de acuerdo a las necesidades de las distintas categorías	Se realizan muy pocos cursos al año, lo cual retarda el proceso de especialización	No existen suficientes horas de prácticas	Los contenidos son repetitivos	Los contenidos son demasiado teóricos	Otra
%	4.6	34.5	31.0	4.6	9.1	11.2	5.1
N	9	68	61	9	18	22	10
Nivel jerárquico							
Superior	2.3	54.5	15.9	2.3	2.3	13.6	9.1
Ejecutivo	5.2	28.8	35.3	5.2	11.1	10.5	3.9
Género							
Masculino	5.2	34.5	29.9	5.2	9.8	12.1	3.4
Femenino	.0	34.8	39.1	.0	4.3	4.3	17.4
Edad							
De 29 a 40 años	4.3	24.6	44.9	2.9	11.6	7.2	4.3
De 41 a 55 años	5.1	40.7	23.7	4.2	8.5	11.9	5.9
De 56 años y más	.0	30.0	20.0	20.0	.0	30.0	.0
Grado académico							
Bachillerato	.0	100.0	.0	.0	.0	.0	.0
Técnico o universitario	4.3	30.7	35.0	4.9	9.2	12.3	3.7
Maestría o doctorado	6.3	50.0	12.5	3.1	9.4	6.3	12.5
Antigüedad, tiempo de servicio							
De 1 a 6 años	5.3	15.8	42.1	5.3	10.5	10.5	10.5
De 7 a 13 años	6.9	31.0	44.8	.0	3.4	6.9	6.9
De 14 años a más	4.0	37.6	26.8	5.4	10.1	12.1	4.0
Promoción de ascenso							
De 1ª a 3ª promoción	3.7	48.8	22.0	2.4	2.4	15.9	4.9
De 4ª a 6ª promoción	4.2	29.2	31.3	6.3	16.7	6.3	6.3
De 7ª a 9ª promoción	4.2	12.5	41.7	4.2	25.0	4.2	8.3
De 10ª promoción a más	23.1	7.7	38.5	.0	7.7	15.4	7.7

P38.

Cuadro 37

En los últimos dos años, ¿ha recibido en el país algún curso de formación en temas policiales impartido por otras entidades nacionales distintas a la ANSP? (Universidades, Fundaciones, ONG, etc.) según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA	
	No	Sí
%	53.3	46.7
N	105	92
Nivel jerárquico	Superior	47.7
	Ejecutivo	53.6
Género	Masculino	46.0
	Femenino	52.2
Edad	De 29 a 40 años	47.8
	De 41 a 55 años	54.2
	De 56 años y más	50.0
Grado académico	Bachillerato	50.0
	Técnico o universitario	48.5
	Maestría o doctorado	37.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	73.7
	De 7 a 13 años	44.8
	De 14 años a más	43.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	48.8
	De 4ª a 6ª promoción	41.7
	De 7ª a 9ª promoción	41.7
	De 10ª promoción a más	38.5

P39.

Cuadro 38

En los últimos dos años, ¿ha recibido en el país algún curso de formación en temas policiales impartido por otras entidades internacionales (ILEA, Unión Europea, FBI, etc.)? según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA	
		No	Sí
%		65.0	35.0
N		128	69
Nivel jerárquico	Superior	72.7	27.3
	Ejecutivo	62.7	37.3
Género	Masculino	65.5	34.5
	Femenino	60.9	39.1
Edad	De 29 a 40 años	68.1	31.9
	De 41 a 55 años	62.7	37.3
	De 56 años y más	70.0	30.0
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0
	Técnico o universitario	63.2	36.8
	Maestría o doctorado	71.9	28.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	52.6	47.4
	De 7 a 13 años	65.5	34.5
	De 14 años a más	66.4	33.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	65.9	34.1
	De 4ª a 6ª promoción	66.7	33.3
	De 7ª a 9ª promoción	58.3	41.7
	De 10ª promoción a más	69.2	30.8

P40.

Cuadro 39
¿Qué tan útiles han sido los conocimientos adquiridos en estos cursos en su desempeño policial? según variables
[Sólo para los que en los últimos dos años han recibido en el país algún curso de formación en temas policiales impartido
por entidades internacionales]
(En porcentajes)
N= 69

VARIABLES		RESPUESTA			
		Nada útiles	Poco útiles	Algo útiles	Muy útiles
%		.0	4.3	13.0	82.6
N		0	3	9	57
Nivel jerárquico	Superior	.0	16.7	8.3	75.0
	Ejecutivo	.0	1.8	14.0	84.2
Género	Masculino	.0	5.0	13.3	81.7
	Femenino	.0	.0	11.1	88.9
Edad	De 29 a 40 años	.0	.0	13.6	86.4
	De 41 a 55 años	.0	6.8	13.6	79.5
	De 56 años y más	.0	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	.0	1.7	13.3	85.0
	Maestría o doctorado	.0	22.2	11.1	66.7
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	22.2	77.8
	De 7 a 13 años	.0	10.0	10.0	80.0
	De 14 años a más	.0	4.0	12.0	84.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	7.1	10.7	82.1
	De 4ª a 6ª promoción	.0	6.3	6.3	87.5
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	30.0	70.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	50.0	50.0

P41.

Cuadro 40
¿Ha recibido algún curso de formación policial en el exterior en alguna academia de policía, de seguridad o de aplicación de la ley? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA		
	No	Sí	
%	56.9	43.1	
N	112	85	
Nivel jerárquico	Superior	31.8	68.2
	Ejecutivo	64.1	35.9
Género	Masculino	56.9	43.1
	Femenino	56.5	43.5
Edad	De 29 a 40 años	79.7	20.3
	De 41 a 55 años	44.9	55.1
	De 56 años y más	40.0	60.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0
	Técnico o universitario	60.1	39.9
	Maestría o doctorado	43.8	56.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	94.7	5.3
	De 7 a 13 años	58.6	41.4
	De 14 años a más	51.7	48.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	32.9	67.1
	De 4ª a 6ª promoción	66.7	33.3
	De 7ª a 9ª promoción	75.0	25.0
	De 10ª promoción a más	76.9	23.1

P42.

Cuadro 41
¿Cuándo fue la última vez que realizó una práctica de campo correspondiente a algún curso de especialización o actualización (no incluye cursos de ascenso)? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	No tuvo prácticas	En el último año	Hace dos años	Hace tres años	Hace más de 3 años	
%	1.0	22.3	13.7	7.6	55.3	
N	2	44	27	15	109	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	11.4	2.3	2.3	81.8
	Ejecutivo	.7	25.5	17.0	9.2	47.7
Género	Masculino	.6	22.4	13.2	8.0	55.7
	Femenino	4.3	21.7	17.4	4.3	52.2
Edad	De 29 a 40 años	1.4	24.6	20.3	5.8	47.8
	De 41 a 55 años	.8	21.2	11.0	9.3	57.6
	De 56 años y más	.0	20.0	.0	.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.6	24.5	12.9	8.0	54.0
	Maestría o doctorado	3.1	12.5	18.8	6.3	59.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	42.1	26.3	5.3	21.1
	De 7 a 13 años	.0	20.7	17.2	.0	62.1
	De 14 años a más	.7	20.1	11.4	9.4	58.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	17.1	4.9	7.3	69.5
	De 4ª a 6ª promoción	.0	18.8	18.8	10.4	52.1
	De 7ª a 9ª promoción	.0	33.3	25.0	4.2	37.5
	De 10ª promoción a más	.0	46.2	7.7	.0	46.2

P43.

Cuadro 42
¿Qué tanto es tomada en cuenta la formación académica y los cursos recibidos en el baremo de méritos profesionales de cada miembro de la PNC? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nada	Poco	Algo	Mucho	No sabe, no responde	
%	18.8	31.5	32.0	16.2	1.5	
N	37	62	63	32	3	
Nivel jerárquico	Superior	22.7	31.8	25.0	20.5	.0
	Ejecutivo	17.6	31.4	34.0	15.0	2.0
Género	Masculino	17.8	31.6	31.6	17.2	1.7
	Femenino	26.1	30.4	34.8	8.7	.0
Edad	De 29 a 40 años	14.5	36.2	31.9	17.4	.0
	De 41 a 55 años	22.0	27.1	33.9	14.4	2.5
	De 56 años y más	10.0	50.0	10.0	30.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	50.0	50.0	.0	.0
	Técnico o universitario	17.2	28.8	33.1	19.0	1.8
	Maestría o doctorado	28.1	43.8	25.0	3.1	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	36.8	36.8	10.5	.0
	De 7 a 13 años	17.2	31.0	24.1	24.1	3.4
	De 14 años a más	19.5	30.9	32.9	15.4	1.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	26.8	29.3	26.8	14.6	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	12.5	31.3	35.4	18.8	2.1
	De 7ª a 9ª promoción	12.5	37.5	33.3	16.7	.0
	De 10ª promoción a más	15.4	38.5	30.8	15.4	.0

P44.

Cuadro 43

En su opinión, ¿a cuál de los siguientes méritos debe darse mayor puntuación en el baremo del personal del nivel ejecutivo y superior? según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Méritos profesionales	Méritos culturales	Antigüedad
%		57.4	2.5	40.1
N		113	5	79
Nivel jerárquico	Superior	61.4	.0	38.6
	Ejecutivo	56.2	3.3	40.5
Género	Masculino	58.0	2.3	39.7
	Femenino	52.2	4.3	43.5
Edad	De 29 a 40 años	66.7	2.9	30.4
	De 41 a 55 años	55.1	2.5	42.4
	De 56 años y más	20.0	.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	55.8	3.1	41.1
	Maestría o doctorado	68.8	.0	31.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	84.2	5.3	10.5
	De 7 a 13 años	55.2	6.9	37.9
	De 14 años a más	54.4	1.3	44.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	56.1	1.2	42.7
	De 4ª a 6ª promoción	50.0	4.2	45.8
	De 7ª a 9ª promoción	50.0	4.2	45.8
	De 10ª promoción a más	61.5	.0	38.5

P45.

Cuadro 44
En los últimos doce meses, ¿usted ha sido objeto de alguna evaluación de desempeño
por parte de sus superiores? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA		
	No	Sí	
%	16.8	83.2	
N	33	164	
Nivel jerárquico	Superior	20.5	79.5
	Ejecutivo	15.7	84.3
Género	Masculino	17.8	82.2
	Femenino	8.7	91.3
Edad	De 29 a 40 años	14.5	85.5
	De 41 a 55 años	18.6	81.4
	De 56 años y más	10.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0
	Técnico o universitario	16.0	84.0
	Maestría o doctorado	21.9	78.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	84.2
	De 7 a 13 años	17.2	82.8
	De 14 años a más	16.8	83.2
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	19.5	80.5
	De 4ª a 6ª promoción	16.7	83.3
	De 7ª a 9ª promoción	20.8	79.2
	De 10ª promoción a más	7.7	92.3

P46.

Cuadro 45
¿Qué tanto es tomada en cuenta la evaluación que hace la Oficina de personal de la PNC u otra entidad interna en los procesos de promoción y asignación de puestos del personal policial? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nada	Poco	Algo	Mucho	No sabe, no responde	
%	59.9	24.9	7.6	6.1	1.5	
N	118	49	15	12	3	
Nivel jerárquico	Superior	63.6	22.7	6.8	6.8	.0
	Ejecutivo	58.8	25.5	7.8	5.9	2.0
Género	Masculino	58.6	25.3	8.6	6.3	1.1
	Femenino	69.6	21.7	.0	4.3	4.3
Edad	De 29 a 40 años	58.0	30.4	5.8	4.3	1.4
	De 41 a 55 años	60.2	22.9	7.6	7.6	1.7
	De 56 años y más	70.0	10.0	20.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	.0	50.0	.0	.0
	Técnico o universitario	58.3	27.0	6.7	6.7	1.2
	Maestría o doctorado	68.8	15.6	9.4	3.1	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	57.9	31.6	5.3	5.3	.0
	De 7 a 13 años	69.0	20.7	3.4	6.9	.0
	De 14 años a más	58.4	24.8	8.7	6.0	2.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	67.1	18.3	6.1	7.3	1.2
	De 4ª a 6ª promoción	60.4	29.2	6.3	2.1	2.1
	De 7ª a 9ª promoción	50.0	33.3	8.3	8.3	.0
	De 10ª promoción a más	23.1	38.5	23.1	15.4	.0

P47.

Cuadro 46

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomado en cuenta el buen desempeño laboral en la asignación de un nuevo puesto? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA											
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	No sabe, no responde
%	24.4	5.6	5.6	6.6	4.6	14.7	9.1	7.1	10.2	4.6	6.6	1.0
N	48	11	11	13	9	29	18	14	20	9	13	2
Nivel jerárquico												
Superior	27.3	6.8	2.3	4.5	.0	27.3	4.5	6.8	4.5	6.8	4.5	4.5
Ejecutivo	23.5	5.2	6.5	7.2	5.9	11.1	10.5	7.2	11.8	3.9	7.2	.0
Género												
Masculino	21.8	5.2	6.3	6.3	4.0	14.9	9.8	7.5	10.9	5.2	7.5	.6
Femenino	43.5	8.7	.0	8.7	8.7	13.0	4.3	4.3	4.3	.0	.0	4.3
Edad												
De 29 a 40 años	21.7	4.3	4.3	8.7	7.2	11.6	13.0	4.3	13.0	4.3	7.2	.0
De 41 a 55 años	25.4	6.8	6.8	5.1	3.4	14.4	7.6	8.5	9.3	4.2	6.8	1.7
De 56 años y más	30.0	.0	.0	10.0	.0	40.0	.0	10.0	.0	10.0	.0	.0
Grado académico												
Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0	.0	.0
Técnico o universitario	23.9	6.1	5.5	7.4	4.3	12.9	9.2	7.4	10.4	4.9	7.4	.6
Maestría o doctorado	28.1	3.1	6.3	3.1	6.3	25.0	9.4	6.3	3.1	3.1	3.1	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio												
De 1 a 6 años	26.3	5.3	.0	5.3	5.3	15.8	21.1	.0	15.8	5.3	.0	.0
De 7 a 13 años	13.8	13.8	3.4	13.8	10.3	13.8	3.4	10.3	6.9	6.9	3.4	.0
De 14 años a más	26.2	4.0	6.7	5.4	3.4	14.8	8.7	7.4	10.1	4.0	8.1	1.3
Promoción de ascenso												
De 1ª a 3ª promoción	25.6	3.7	6.1	7.3	1.2	17.1	8.5	8.5	8.5	4.9	6.1	2.4
De 4ª a 6ª promoción	29.2	10.4	8.3	10.4	10.4	6.3	.0	10.4	10.4	2.1	2.1	.0
De 7ª a 9ª promoción	16.7	.0	8.3	.0	4.2	20.8	16.7	4.2	12.5	12.5	4.2	.0
De 10ª promoción a más	.0	7.7	.0	.0	15.4	7.7	15.4	7.7	23.1	7.7	15.4	.0

P48.

Cuadro 46a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomado en cuenta el buen desempeño laboral en la asignación de un nuevo puesto? según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		195	4.26	3.33
Nivel jerárquico	Superior	42	3.98	3.32
	Ejecutivo	153	4.33	3.34
Género	Masculino	173	4.50	3.33
	Femenino	22	2.36	2.70
Edad	De 29 a 40 años	69	4.51	3.29
	De 41 a 55 años	116	4.14	3.39
	De 56 años y más	10	3.90	3.11
Grado académico	Bachillerato	2	8.00	.00
	Técnico o universitario	162	4.31	3.38
	Maestría o doctorado	31	3.71	3.02
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	19	4.21	3.17
	De 7 a 13 años	29	4.17	3.05
	De 14 años a más	147	4.28	3.42
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	80	4.23	3.34
	De 4ª a 6ª promoción	48	3.27	3.11
	De 7ª a 9ª promoción	24	5.21	3.13
	De 10ª promoción a más	13	6.62	2.63

P48.

Cuadro 47

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto la discapacidad física influye en la asignación a un puesto de menor responsabilidad? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA												
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	No sabe, no responde	
%	8.1	2.5	3.0	6.1	2.5	11.7	6.6	9.6	13.2	13.2	20.3	3.0	
N	16	5	6	12	5	23	13	19	26	26	40	6	
Nivel jerárquico	Superior	6.8	6.8	4.5	6.8	4.5	13.6	9.1	9.1	18.2	2.3	11.4	6.8
	Ejecutivo	8.5	1.3	2.6	5.9	2.0	11.1	5.9	9.8	11.8	16.3	22.9	2.0
Género	Masculino	8.0	1.7	3.4	6.3	2.9	12.1	7.5	8.6	12.6	14.4	19.5	2.9
	Femenino	8.7	8.7	.0	4.3	.0	8.7	.0	17.4	17.4	4.3	26.1	4.3
Edad	De 29 a 40 años	5.8	.0	5.8	1.4	2.9	10.1	4.3	11.6	11.6	20.3	24.6	1.4
	De 41 a 55 años	8.5	4.2	1.7	9.3	2.5	12.7	8.5	8.5	11.9	10.2	17.8	4.2
	De 56 años y más	20.0	.0	.0	.0	.0	10.0	.0	10.0	40.0	.0	20.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	50.0	.0	.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	9.2	1.8	3.7	6.1	1.8	12.9	6.7	9.2	11.0	14.1	21.5	1.8
	Maestría o doctorado	3.1	6.3	.0	6.3	6.3	3.1	6.3	12.5	21.9	9.4	15.6	9.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	10.5	.0	5.3	.0	.0	5.3	5.3	15.8	10.5	26.3	21.1	.0
	De 7 a 13 años	3.4	3.4	3.4	3.4	.0	10.3	3.4	3.4	10.3	17.2	34.5	6.9
	De 14 años a más	8.7	2.7	2.7	7.4	3.4	12.8	7.4	10.1	14.1	10.7	17.4	2.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	7.3	3.7	2.4	8.5	2.4	14.6	8.5	11.0	13.4	7.3	17.1	3.7
	De 4ª a 6ª promoción	10.4	4.2	.0	6.3	6.3	6.3	6.3	8.3	12.5	10.4	25.0	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	.0	4.2	.0	.0	12.5	4.2	4.2	12.5	33.3	20.8	.0
	De 10ª promoción a más	15.4	.0	.0	7.7	.0	7.7	.0	7.7	23.1	7.7	23.1	7.7

P49.

Cuadro 47a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto la discapacidad física influye en la asignación a un puesto de menor responsabilidad? según variables

	N	Media	Desviación típica
Total	191	6.50	3.16
Nivel jerárquico	Superior	41	5.59
	Ejecutivo	150	6.75
Género	Masculino	169	6.49
	Femenino	22	6.55
Edad	De 29 a 40 años	68	7.18
	De 41 a 55 años	113	6.10
	De 56 años y más	10	6.40
Grado académico	Bachillerato	2	6.50
	Técnico o universitario	160	6.46
	Maestría o doctorado	29	6.69
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	19	7.11
	De 7 a 13 años	27	7.52
	De 14 años a más	145	6.23
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	79	6.11
	De 4ª a 6ª promoción	46	6.46
	De 7ª a 9ª promoción	24	7.33
	De 10ª promoción a más	12	6.50

P49.

Cuadro 48

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomada en cuenta la experiencia laboral en la asignación a un puesto de jefatura? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA											
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	No sabe, no responde
%	22.8	4.1	8.6	3.0	5.6	12.7	7.6	7.1	11.7	9.1	6.6	1.0
N	45	8	17	6	11	25	15	14	23	18	13	2
Nivel jerárquico												
Superior	25.0	2.3	11.4	2.3	2.3	18.2	4.5	6.8	6.8	9.1	6.8	4.5
Ejecutivo	22.2	4.6	7.8	3.3	6.5	11.1	8.5	7.2	13.1	9.2	6.5	.0
Género												
Masculino	21.8	3.4	9.2	2.3	5.7	13.2	7.5	6.3	12.6	9.8	7.5	.6
Femenino	30.4	8.7	4.3	8.7	4.3	8.7	8.7	13.0	4.3	4.3	.0	4.3
Edad												
De 29 a 40 años	18.8	7.2	7.2	2.9	7.2	8.7	13.0	4.3	14.5	10.1	5.8	.0
De 41 a 55 años	24.6	2.5	10.2	2.5	5.1	15.3	3.4	7.6	10.2	9.3	7.6	1.7
De 56 años y más	30.0	.0	.0	10.0	.0	10.0	20.0	20.0	10.0	.0	.0	.0
Grado académico												
Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0	.0
Técnico o universitario	22.7	4.3	9.8	3.1	5.5	12.3	6.7	6.1	13.5	8.6	6.7	.6
Maestría o doctorado	25.0	3.1	3.1	3.1	6.3	15.6	12.5	12.5	3.1	6.3	6.3	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio												
De 1 a 6 años	21.1	10.5	15.8	.0	5.3	.0	21.1	10.5	5.3	10.5	.0	.0
De 7 a 13 años	13.8	13.8	6.9	10.3	6.9	13.8	3.4	.0	17.2	6.9	6.9	.0
De 14 años a más	24.8	1.3	8.1	2.0	5.4	14.1	6.7	8.1	11.4	9.4	7.4	1.3
Promoción de ascenso												
De 1ª a 3ª promoción	25.6	1.2	12.2	2.4	3.7	15.9	3.7	8.5	7.3	12.2	4.9	2.4
De 4ª a 6ª promoción	25.0	6.3	4.2	6.3	12.5	8.3	6.3	2.1	14.6	8.3	6.3	.0
De 7ª a 9ª promoción	12.5	8.3	4.2	4.2	4.2	25.0	4.2	8.3	16.7	4.2	8.3	.0
De 10ª promoción a más	15.4	.0	15.4	.0	.0	.0	15.4	7.7	30.8	7.7	7.7	.0

P50.

Cuadro 48a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomada en cuenta la experiencia laboral en la asignación a un puesto de jefatura? según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		195	4.58	3.44
Nivel jerárquico	Superior	42	4.31	3.50
	Ejecutivo	153	4.65	3.43
Género	Masculino	173	4.73	3.46
	Femenino	22	3.36	3.13
Edad	De 29 a 40 años	69	4.77	3.39
	De 41 a 55 años	116	4.50	3.51
	De 56 años y más	10	4.20	3.19
Grado académico	Bachillerato	2	9.00	.00
	Técnico o universitario	162	4.56	3.46
	Maestría o doctorado	31	4.42	3.32
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	19	4.00	3.28
	De 7 a 13 años	29	4.45	3.36
	De 14 años a más	147	4.68	3.49
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	80	4.36	3.48
	De 4ª a 6ª promoción	48	4.31	3.48
	De 7ª a 9ª promoción	24	5.08	3.17
	De 10ª promoción a más	13	5.69	3.47

P50.

Cuadro 49

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomada en cuenta la formación académica en la asignación a un puesto de jefatura? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA												
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	No sabe, no responde	
%	28.4	7.1	6.6	10.2	5.6	17.3	7.1	6.6	5.1	3.0	2.0	1.0	
N	56	14	13	20	11	34	14	13	10	6	4	2	
Nivel jerárquico	Superior	29.5	11.4	6.8	6.8	6.8	18.2	2.3	6.8	2.3	.0	4.5	4.5
	Ejecutivo	28.1	5.9	6.5	11.1	5.2	17.0	8.5	6.5	5.9	3.9	1.3	.0
Género	Masculino	26.4	7.5	6.3	10.3	5.2	17.2	7.5	7.5	5.7	3.4	2.3	.6
	Femenino	43.5	4.3	8.7	8.7	8.7	17.4	4.3	.0	.0	.0	.0	4.3
Edad	De 29 a 40 años	24.6	7.2	7.2	13.0	2.9	10.1	13.0	10.1	5.8	4.3	1.4	.0
	De 41 a 55 años	30.5	6.8	6.8	7.6	6.8	21.2	4.2	5.1	4.2	2.5	2.5	1.7
	De 56 años y más	30.0	10.0	.0	20.0	10.0	20.0	.0	.0	10.0	.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	50.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	28.2	6.7	8.0	9.2	6.1	16.6	6.7	6.7	5.5	3.7	1.8	.6
	Maestría o doctorado	31.3	9.4	.0	15.6	3.1	21.9	9.4	3.1	.0	.0	3.1	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	21.1	10.5	10.5	15.8	.0	10.5	15.8	5.3	5.3	5.3	.0	.0
	De 7 a 13 años	31.0	10.3	13.8	10.3	3.4	13.8	3.4	6.9	3.4	3.4	.0	.0
	De 14 años a más	28.9	6.0	4.7	9.4	6.7	18.8	6.7	6.7	5.4	2.7	2.7	1.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	29.3	8.5	7.3	7.3	6.1	19.5	3.7	6.1	4.9	2.4	2.4	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	31.3	6.3	6.3	14.6	6.3	14.6	8.3	6.3	2.1	2.1	2.1	.0
	De 7ª a 9ª promoción	25.0	.0	8.3	8.3	8.3	20.8	8.3	12.5	8.3	.0	.0	.0
	De 10ª promoción a más	23.1	15.4	.0	7.7	7.7	15.4	.0	7.7	15.4	7.7	.0	.0

P51.

Cuadro 49a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomada en cuenta la formación académica en la asignación a un puesto de jefatura? según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		195	3.40	2.95
Nivel jerárquico	Superior	42	3.02	2.94
	Ejecutivo	153	3.50	2.95
Género	Masculino	173	3.57	2.99
	Femenino	22	2.05	2.21
Edad	De 29 a 40 años	69	3.72	3.02
	De 41 a 55 años	116	3.25	2.93
	De 56 años y más	10	2.90	2.69
Grado académico	Bachillerato	2	7.50	.71
	Técnico o universitario	162	3.43	2.97
	Maestría o doctorado	31	2.97	2.73
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	19	3.53	2.91
	De 7 a 13 años	29	2.79	2.77
	De 14 años a más	147	3.50	2.99
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	80	3.25	2.96
	De 4ª a 6ª promoción	48	3.10	2.82
	De 7ª a 9ª promoción	24	3.83	2.78
	De 10ª promoción a más	13	3.92	3.35

P51.

Cuadro 50

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto son tomadas en cuenta las mujeres en la asignación a puestos de jefaturas? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA												
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	No sabe, no responde	
%	5.1	3.0	7.6	10.7	5.1	20.8	11.7	10.7	10.2	4.6	7.1	3.6	
N	10	6	15	21	10	41	23	21	20	9	14	7	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	6.8	11.4	18.2	4.5	9.1	13.6	4.5	11.4	4.5	6.8	6.8
	Ejecutivo	5.9	2.0	6.5	8.5	5.2	24.2	11.1	12.4	9.8	4.6	7.2	2.6
Género	Masculino	2.9	1.1	6.3	9.8	5.2	21.8	12.6	12.1	11.5	5.2	8.0	3.4
	Femenino	21.7	17.4	17.4	17.4	4.3	13.0	4.3	.0	.0	.0	.0	4.3
Edad	De 29 a 40 años	5.8	2.9	4.3	8.7	1.4	26.1	11.6	14.5	13.0	5.8	2.9	2.9
	De 41 a 55 años	4.2	3.4	10.2	10.2	7.6	16.9	11.9	9.3	9.3	3.4	9.3	4.2
	De 56 años y más	10.0	.0	.0	30.0	.0	30.0	10.0	.0	.0	10.0	10.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	50.0	50.0	.0	.0	
	Técnico o universitario	6.1	2.5	8.0	11.0	4.9	20.2	11.0	12.3	11.0	4.3	6.7	1.8
	Maestría o doctorado	.0	6.3	6.3	9.4	6.3	25.0	15.6	3.1	3.1	3.1	9.4	12.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	10.5	10.5	5.3	.0	.0	26.3	21.1	5.3	15.8	5.3	.0	.0
	De 7 a 13 años	6.9	.0	6.9	6.9	3.4	27.6	.0	10.3	13.8	13.8	3.4	6.9
	De 14 años a más	4.0	2.7	8.1	12.8	6.0	18.8	12.8	11.4	8.7	2.7	8.7	3.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	3.7	3.7	12.2	13.4	7.3	13.4	12.2	9.8	7.3	2.4	11.0	3.7
	De 4ª a 6ª promoción	4.2	2.1	6.3	6.3	6.3	31.3	14.6	8.3	6.3	6.3	4.2	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	.0	4.2	20.8	.0	25.0	8.3	20.8	12.5	.0	4.2	.0
	De 10ª promoción a más	15.4	.0	.0	7.7	.0	15.4	.0	15.4	23.1	15.4	.0	7.7

P52.

Cuadro 50a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto son tomadas en cuenta las mujeres en la asignación a puestos de jefaturas? según variables

	N	Media	Desviación típica
Total	190	5.32	2.66
Nivel jerárquico	Superior	41	4.95
	Ejecutivo	149	5.42
Género	Masculino	168	5.72
	Femenino	22	2.23
Edad	De 29 a 40 años	67	5.46
	De 41 a 55 años	113	5.27
	De 56 años y más	10	4.90
Grado académico	Bachillerato	2	8.50
	Técnico o universitario	160	5.29
	Maestría o doctorado	28	5.25
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	19	4.89
	De 7 a 13 años	27	5.67
	De 14 años a más	144	5.31
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	79	5.15
	De 4ª a 6ª promoción	46	5.30
	De 7ª a 9ª promoción	24	5.33
	De 10ª promoción a más	12	5.75

P52.

Cuadro 51

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomada en cuenta la especialización en la asignación a un puesto de jefatura? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA											
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	No sabe, no responde
%	17.8	6.6	8.6	9.1	8.1	14.7	12.7	7.1	6.1	3.6	4.1	1.5
N	35	13	17	18	16	29	25	14	12	7	8	3
Nivel jerárquico												
Superior	22.7	11.4	4.5	6.8	6.8	13.6	22.7	2.3	.0	2.3	2.3	4.5
Ejecutivo	16.3	5.2	9.8	9.8	8.5	15.0	9.8	8.5	7.8	3.9	4.6	.7
Género												
Masculino	17.8	5.7	6.9	9.2	8.6	13.8	13.8	7.5	6.9	4.0	4.6	1.1
Femenino	17.4	13.0	21.7	8.7	4.3	21.7	4.3	4.3	.0	.0	.0	4.3
Edad												
De 29 a 40 años	8.7	1.4	14.5	8.7	8.7	20.3	11.6	5.8	7.2	7.2	4.3	1.4
De 41 a 55 años	22.9	10.2	5.1	8.5	7.6	11.0	12.7	8.5	5.9	1.7	4.2	1.7
De 56 años y más	20.0	.0	10.0	20.0	10.0	20.0	20.0	.0	.0	.0	.0	.0
Grado académico												
Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	50.0	50.0	.0	.0	.0
Técnico o universitario	17.2	6.1	9.2	9.8	8.6	15.3	11.0	7.4	6.7	3.7	4.3	.6
Maestría o doctorado	21.9	9.4	6.3	6.3	6.3	12.5	21.9	3.1	.0	3.1	3.1	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio												
De 1 a 6 años	.0	5.3	21.1	10.5	5.3	31.6	10.5	5.3	.0	10.5	.0	.0
De 7 a 13 años	13.8	10.3	13.8	10.3	6.9	13.8	10.3	6.9	3.4	3.4	6.9	.0
De 14 años a más	20.8	6.0	6.0	8.7	8.7	12.8	13.4	7.4	7.4	2.7	4.0	2.0
Promoción de ascenso												
De 1ª a 3ª promoción	23.2	7.3	6.1	11.0	7.3	13.4	15.9	8.5	2.4	1.2	1.2	2.4
De 4ª a 6ª promoción	18.8	10.4	10.4	6.3	12.5	14.6	8.3	4.2	8.3	4.2	2.1	.0
De 7ª a 9ª promoción	12.5	4.2	4.2	12.5	8.3	8.3	16.7	4.2	12.5	4.2	12.5	.0
De 10ª promoción a más	7.7	.0	15.4	7.7	.0	7.7	15.4	15.4	7.7	15.4	7.7	.0

P53.

Cuadro 51a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomada en cuenta la especialización en la asignación a un puesto de jefatura? según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		194	4.11	2.94
Nivel jerárquico	Superior	42	3.48	2.80
	Ejecutivo	152	4.28	2.97
Género	Masculino	172	4.28	2.99
	Femenino	22	2.77	2.16
Edad	De 29 a 40 años	68	4.76	2.75
	De 41 a 55 años	116	3.78	3.06
	De 56 años y más	10	3.40	2.22
Grado académico	Bachillerato	2	7.50	.71
	Técnico o universitario	162	4.15	2.94
	Maestría o doctorado	30	3.63	2.92
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	19	4.53	2.29
	De 7 a 13 años	29	4.03	3.03
	De 14 años a más	146	4.07	3.01
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	80	3.55	2.73
	De 4ª a 6ª promoción	48	3.77	2.92
	De 7ª a 9ª promoción	24	5.17	3.23
	De 10ª promoción a más	13	5.69	3.12

P53.

Cuadro 52

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomada en cuenta la categoría jerárquica en la asignación a un puesto de jefatura? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA												
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	No sabe, no responde	
%	10.7	4.6	8.1	6.6	4.6	11.2	5.1	9.6	10.2	15.7	11.7	2.0	
N	21	9	16	13	9	22	10	19	20	31	23	4	
Nivel jerárquico	Superior	22.7	11.4	18.2	4.5	4.5	9.1	6.8	9.1	4.5	.0	4.5	4.5
	Ejecutivo	7.2	2.6	5.2	7.2	4.6	11.8	4.6	9.8	11.8	20.3	13.7	1.3
Género	Masculino	10.3	4.0	8.0	6.3	5.2	10.9	4.0	9.8	11.5	15.5	12.6	1.7
	Femenino	13.0	8.7	8.7	8.7	.0	13.0	13.0	8.7	.0	17.4	4.3	4.3
Edad	De 29 a 40 años	5.8	.0	2.9	7.2	4.3	8.7	2.9	10.1	10.1	29.0	17.4	1.4
	De 41 a 55 años	12.7	7.6	11.0	6.8	4.2	11.9	6.8	8.5	10.2	8.5	9.3	2.5
	De 56 años y más	20.0	.0	10.0	.0	10.0	20.0	.0	20.0	10.0	10.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	50.0	.0	.0	.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	9.8	3.7	8.0	6.7	3.7	12.3	6.1	9.2	11.0	16.0	12.3	1.2
	Maestría o doctorado	15.6	9.4	9.4	6.3	6.3	6.3	.0	12.5	3.1	15.6	9.4	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	.0	.0	5.3	5.3	10.5	5.3	15.8	10.5	36.8	5.3	.0
	De 7 a 13 años	10.3	3.4	17.2	6.9	.0	10.3	.0	6.9	6.9	24.1	13.8	.0
	De 14 años a más	11.4	5.4	7.4	6.7	5.4	11.4	6.0	9.4	10.7	11.4	12.1	2.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	15.9	7.3	12.2	4.9	3.7	15.9	7.3	11.0	7.3	6.1	6.1	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	10.4	6.3	10.4	2.1	6.3	8.3	6.3	4.2	14.6	18.8	10.4	2.1
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	.0	25.0	8.3	4.2	.0	20.8	8.3	12.5	20.8	.0
	De 10ª promoción a más	7.7	.0	.0	7.7	.0	7.7	.0	.0	15.4	38.5	23.1	.0

P54.

Cuadro 52a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomada en cuenta la categoría jerárquica en la asignación a un puesto de jefatura? según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		193	5.64	3.33
Nivel jerárquico	Superior	42	3.26	3.01
	Ejecutivo	151	6.30	3.12
Género	Masculino	171	5.75	3.33
	Femenino	22	4.77	3.32
Edad	De 29 a 40 años	68	7.03	2.93
	De 41 a 55 años	115	4.90	3.33
	De 56 años y más	10	4.70	3.20
Grado académico	Bachillerato	2	6.00	2.83
	Técnico o universitario	161	5.79	3.27
	Maestría o doctorado	30	4.80	3.66
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	19	7.00	2.60
	De 7 a 13 años	29	5.69	3.63
	De 14 años a más	145	5.45	3.34
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	80	4.46	3.20
	De 4ª a 6ª promoción	47	5.68	3.45
	De 7ª a 9ª promoción	24	6.63	2.75
	De 10ª promoción a más	13	7.62	3.07

P54.

Cuadro 53

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto son tomadas en cuenta las capacitaciones recibidas en la asignación a un puesto de jefatura? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA												
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	No sabe, no responde	
%	20.8	5.6	10.2	12.7	7.1	15.7	6.6	6.6	6.1	2.0	5.1	1.5	
N	41	11	20	25	14	31	13	13	12	4	10	3	
Nivel jerárquico	Superior	29.5	11.4	9.1	11.4	2.3	13.6	6.8	4.5	4.5	.0	2.3	4.5
	Ejecutivo	18.3	3.9	10.5	13.1	8.5	16.3	6.5	7.2	6.5	2.6	5.9	.7
Género	Masculino	18.4	5.7	9.2	12.6	8.0	15.5	6.9	7.5	6.9	2.3	5.7	1.1
	Femenino	39.1	4.3	17.4	13.0	.0	17.4	4.3	.0	.0	.0	.0	4.3
Edad	De 29 a 40 años	13.0	2.9	15.9	10.1	8.7	15.9	8.7	5.8	10.1	2.9	4.3	1.4
	De 41 a 55 años	24.6	6.8	7.6	14.4	6.8	16.1	5.1	6.8	4.2	.8	5.1	1.7
	De 56 años y más	30.0	10.0	.0	10.0	.0	10.0	10.0	10.0	.0	10.0	10.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	50.0	.0	.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	19.0	5.5	10.4	13.5	7.4	16.0	5.5	7.4	6.7	2.5	5.5	.6
	Maestría o doctorado	31.3	6.3	9.4	9.4	6.3	12.5	12.5	3.1	.0	.0	3.1	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	21.1	5.3	10.5	10.5	5.3	15.8	10.5	10.5	10.5	.0	.0	.0
	De 7 a 13 años	10.3	3.4	31.0	10.3	6.9	20.7	.0	3.4	3.4	3.4	6.9	.0
	De 14 años a más	22.8	6.0	6.0	13.4	7.4	14.8	7.4	6.7	6.0	2.0	5.4	2.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	29.3	6.1	7.3	15.9	3.7	14.6	6.1	4.9	3.7	1.2	4.9	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	12.5	8.3	14.6	6.3	10.4	18.8	8.3	6.3	8.3	2.1	4.2	.0
	De 7ª a 9ª promoción	16.7	8.3	4.2	20.8	4.2	8.3	8.3	16.7	8.3	.0	4.2	.0
	De 10ª promoción a más	7.7	.0	15.4	.0	15.4	15.4	.0	7.7	23.1	7.7	7.7	.0

P55.

Cuadro 53a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto son tomadas en cuenta las capacitaciones recibidas en la asignación a un puesto de jefatura? según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		194	3.80	2.97
Nivel jerárquico	Superior	42	2.86	2.81
	Ejecutivo	152	4.07	2.97
Género	Masculino	172	4.03	2.99
	Femenino	22	2.00	2.09
Edad	De 29 a 40 años	68	4.29	2.86
	De 41 a 55 años	116	3.49	2.94
	De 56 años y más	10	4.10	3.84
Grado académico	Bachillerato	2	6.50	2.12
	Técnico o universitario	162	3.94	2.99
	Maestría o doctorado	30	2.87	2.75
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	19	3.79	2.82
	De 7 a 13 años	29	3.79	2.82
	De 14 años a más	146	3.81	3.04
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	80	3.24	2.99
	De 4ª a 6ª promoción	48	4.13	2.83
	De 7ª a 9ª promoción	24	4.13	2.98
	De 10ª promoción a más	13	5.54	3.07

P55.

Cuadro 54

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomada en cuenta la procedencia ideológica (ejército o guerrilla) en la asignación a un puesto de jefatura? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA												
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho	No sabe, no responde	
%	6.1	1.5	1.0	2.0	2.0	6.6	5.1	7.6	10.2	15.7	38.6	3.6	
N	12	3	2	4	4	13	10	15	20	31	76	7	
Nivel jerárquico	Superior	6.8	.0	2.3	2.3	2.3	11.4	2.3	11.4	9.1	13.6	31.8	6.8
	Ejecutivo	5.9	2.0	.7	2.0	2.0	5.2	5.9	6.5	10.5	16.3	40.5	2.6
Género	Masculino	6.9	1.7	1.1	2.3	1.7	5.7	5.2	8.0	10.3	13.8	39.7	3.4
	Femenino	.0	.0	.0	.0	4.3	13.0	4.3	4.3	8.7	30.4	30.4	4.3
Edad	De 29 a 40 años	2.9	1.4	1.4	1.4	2.9	4.3	8.7	7.2	14.5	15.9	36.2	2.9
	De 41 a 55 años	8.5	1.7	.8	2.5	1.7	5.9	3.4	6.8	8.5	16.9	39.0	4.2
	De 56 años y más	.0	.0	.0	.0	.0	30.0	.0	20.0	.0	.0	50.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	50.0	50.0	.0	.0
	Técnico o universitario	6.7	1.8	1.2	2.5	1.8	6.7	6.1	6.1	9.2	16.0	38.7	3.1
	Maestría o doctorado	3.1	.0	.0	.0	3.1	6.3	.0	15.6	12.5	12.5	40.6	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	.0	.0	.0	.0	.0	10.5	5.3	5.3	26.3	42.1	5.3
	De 7 a 13 años	.0	.0	.0	.0	3.4	10.3	.0	6.9	20.7	13.8	41.4	3.4
	De 14 años a más	7.4	2.0	1.3	2.7	2.0	6.7	5.4	8.1	8.7	14.8	37.6	3.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	6.1	2.4	1.2	3.7	1.2	9.8	3.7	6.1	7.3	17.1	37.8	3.7
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	.0	.0	2.1	4.2	6.3	4.2	8.3	12.5	14.6	43.8	2.1
	De 7ª a 9ª promoción	16.7	4.2	4.2	.0	.0	.0	12.5	.0	12.5	16.7	29.2	4.2
	De 10ª promoción a más	7.7	.0	.0	.0	.0	.0	.0	23.1	30.8	.0	30.8	7.7

P56.

Cuadro 54a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto es tomada en cuenta la procedencia ideológica (ejército o guerrilla) en la asignación a un puesto de jefatura? según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		190	7.71	2.95
Nivel jerárquico	Superior	41	7.34	3.03
	Ejecutivo	149	7.81	2.93
Género	Masculino	168	7.64	3.05
	Femenino	22	8.23	1.97
Edad	De 29 a 40 años	67	7.90	2.57
	De 41 a 55 años	113	7.58	3.21
	De 56 años y más	10	7.90	2.33
Grado académico	Bachillerato	2	8.50	.71
	Técnico o universitario	158	7.59	3.06
	Maestría o doctorado	30	8.23	2.33
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	18	8.44	2.50
	De 7 a 13 años	28	8.46	1.84
	De 14 años a más	144	7.47	3.14
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	79	7.52	3.11
	De 4ª a 6ª promoción	47	8.23	2.32
	De 7ª a 9ª promoción	23	6.57	3.92
	De 10ª promoción a más	12	7.75	2.73

P56.

Cuadro 55

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto los compadrazgos con las autoridades influyen en la asignación a un puesto de mayor responsabilidad? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA											No sabe, no responde	
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mucho		
%	4.1	1.5	2.0	1.5	.5	5.1	5.1	6.1	13.2	17.8	40.6	2.5	
N	8	3	4	3	1	10	10	12	26	35	80	5	
Nivel jerárquico	Superior	4.5	6.8	4.5	.0	2.3	4.5	4.5	13.6	9.1	15.9	29.5	4.5
	Ejecutivo	3.9	.0	1.3	2.0	.0	5.2	5.2	3.9	14.4	18.3	43.8	2.0
Género	Masculino	4.6	1.7	1.7	1.7	.6	4.0	5.2	6.3	13.8	16.7	40.8	2.9
	Femenino	.0	.0	4.3	.0	.0	13.0	4.3	4.3	8.7	26.1	39.1	.0
Edad	De 29 a 40 años	1.4	.0	1.4	1.4	.0	4.3	8.7	2.9	13.0	24.6	40.6	1.4
	De 41 a 55 años	5.9	2.5	2.5	1.7	.8	5.1	3.4	6.8	13.6	15.3	39.0	3.4
	De 56 años y más	.0	.0	.0	.0	.0	10.0	.0	20.0	10.0	.0	60.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	50.0	.0	50.0	.0	.0
	Técnico o universitario	4.3	1.8	2.5	1.8	.6	5.5	6.1	4.9	12.3	17.2	41.1	1.8
	Maestría o doctorado	3.1	.0	.0	.0	.0	3.1	.0	9.4	18.8	18.8	40.6	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	.0	.0	.0	5.3	.0	.0	21.1	36.8	31.6	5.3
	De 7 a 13 años	.0	.0	3.4	.0	.0	10.3	10.3	.0	10.3	13.8	51.7	.0
	De 14 años a más	5.4	2.0	2.0	2.0	.7	4.0	4.7	8.1	12.8	16.1	39.6	2.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	4.9	3.7	3.7	2.4	1.2	6.1	3.7	7.3	11.0	13.4	40.2	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	4.2	.0	2.1	2.1	.0	4.2	6.3	2.1	12.5	20.8	43.8	2.1
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	.0	.0	.0	.0	4.2	12.5	.0	12.5	20.8	41.7	4.2
	De 10ª promoción a más	.0	.0	.0	.0	.0	.0	7.7	15.4	30.8	.0	38.5	7.7

P57.

Cuadro 55a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto los compadrazgos con las autoridades influyen en la asignación a un puesto de mayor responsabilidad? según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		192	8.03	2.70
Nivel jerárquico	Superior	42	7.14	3.21
	Ejecutivo	150	8.27	2.49
Género	Masculino	169	7.99	2.76
	Femenino	23	8.26	2.22
Edad	De 29 a 40 años	68	8.46	2.09
	De 41 a 55 años	114	7.71	3.03
	De 56 años y más	10	8.70	1.83
Grado académico	Bachillerato	2	8.00	1.41
	Técnico o universitario	160	7.92	2.81
	Maestría o doctorado	30	8.60	2.06
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	18	8.89	1.23
	De 7 a 13 años	29	8.45	2.18
	De 14 años a más	145	7.83	2.90
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	80	7.56	3.12
	De 4ª a 6ª promoción	47	8.26	2.60
	De 7ª a 9ª promoción	23	8.35	2.40
	De 10ª promoción a más	12	8.50	1.45

P57.

Cuadro 56

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto los nombramientos para un nuevo puesto se hacen por concurso y oposición de los candidatos? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA										
	Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	Mucho	No sabe, no responde
%	48.7	12.2	10.2	4.6	3.6	7.6	3.0	3.6	1.0	3.0	2.5
N	96	24	20	9	7	15	6	7	2	6	5
Nivel jerárquico	Superior	68.2	13.6	4.5	.0	.0	6.8	.0	2.3	.0	4.5
	Ejecutivo	43.1	11.8	11.8	5.9	4.6	7.8	3.9	3.9	1.3	2.0
Género	Masculino	48.3	11.5	10.9	4.6	3.4	8.0	2.9	4.0	1.1	1.7
	Femenino	52.2	17.4	4.3	4.3	4.3	4.3	.0	.0	.0	8.7
Edad	De 29 a 40 años	39.1	11.6	11.6	8.7	5.8	7.2	4.3	1.4	2.9	2.9
	De 41 a 55 años	52.5	11.9	9.3	2.5	2.5	8.5	2.5	5.1	.0	2.5
	De 56 años y más	70.0	20.0	10.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	50.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	46.6	11.7	9.8	5.5	4.3	8.0	3.1	4.3	1.2	2.5
	Maestría o doctorado	62.5	15.6	12.5	.0	.0	3.1	.0	.0	.0	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	36.8	15.8	5.3	10.5	.0	10.5	5.3	5.3	5.3	5.3
	De 7 a 13 años	41.4	17.2	17.2	3.4	3.4	10.3	.0	.0	.0	3.4
	De 14 años a más	51.7	10.7	9.4	4.0	4.0	6.7	3.4	4.0	.7	2.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	59.8	14.6	8.5	3.7	.0	7.3	1.2	1.2	.0	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	41.7	12.5	10.4	2.1	10.4	10.4	4.2	6.3	.0	.0
	De 7ª a 9ª promoción	41.7	.0	8.3	8.3	4.2	12.5	8.3	4.2	.0	8.3
	De 10ª promoción a más	15.4	7.7	15.4	7.7	7.7	7.7	.0	.0	15.4	7.7

P58.

Cuadro 56a

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.

¿Qué tanto los nombramientos para un nuevo puesto se hacen por concurso y oposición de los candidatos? según variables

	N	Media	Desviación típica
Total	192	1.85	2.61
Nivel jerárquico	Superior	.76	1.66
	Ejecutivo	2.15	2.75
Género	Masculino	1.94	2.68
	Femenino	1.14	1.82
Edad	De 29 a 40 años	2.30	2.79
	De 41 a 55 años	1.71	2.56
	De 56 años y más	.40	.70
Grado académico	Bachillerato	5.50	.71
	Técnico o universitario	1.99	2.67
	Maestría o doctorado	.90	2.01
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	2.33	2.72
	De 7 a 13 años	1.68	2.33
	De 14 años a más	1.82	2.66
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.10	1.97
	De 4ª a 6ª promoción	2.23	2.61
	De 7ª a 9ª promoción	2.96	3.28
	De 10ª promoción a más	3.91	3.45

P58.

Cuadro 57

Teniendo en cuenta la categoría policial a la que usted pertenece y el nivel de experiencia que usted posee, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho se siente usted con el puesto de trabajo al que ha sido asignado? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
%	8.1	17.8	48.7	25.4	
N	16	35	96	50	
Nivel jerárquico	Superior	9.1	9.1	65.9	15.9
	Ejecutivo	7.8	20.3	43.8	28.1
Género	Masculino	7.5	17.8	48.3	26.4
	Femenino	13.0	17.4	52.2	17.4
Edad	De 29 a 40 años	2.9	21.7	44.9	30.4
	De 41 a 55 años	11.0	16.1	49.2	23.7
	De 56 años y más	10.0	10.0	70.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	8.0	17.8	47.9	26.4
	Maestría o doctorado	9.4	18.8	50.0	21.9
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	21.1	47.4	26.3
	De 7 a 13 años	6.9	10.3	51.7	31.0
	De 14 años a más	8.7	18.8	48.3	24.2
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	9.8	15.9	56.1	18.3
	De 4ª a 6ª promoción	12.5	22.9	41.7	22.9
	De 7ª a 9ª promoción	.0	16.7	45.8	37.5
	De 10ª promoción a más	.0	23.1	46.2	30.8

P59.

Cuadro 58

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y quiero que marque hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas:

las carreras de corte humanista son más adecuadas para los policías del nivel ejecutivo y superior según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA				
		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
%		19.3	15.2	9.1	41.6	14.7
N		38	30	18	82	29
Nivel jerárquico	Superior	15.9	13.6	9.1	47.7	13.6
	Ejecutivo	20.3	15.7	9.2	39.9	15.0
Género	Masculino	18.4	14.9	9.2	42.5	14.9
	Femenino	26.1	17.4	8.7	34.8	13.0
Edad	De 29 a 40 años	11.6	14.5	10.1	53.6	10.1
	De 41 a 55 años	22.9	16.1	8.5	36.4	16.1
	De 56 años y más	30.0	10.0	10.0	20.0	30.0
Grado académico	Bachillerato	.0	50.0	.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	17.8	14.7	9.2	42.9	15.3
	Maestría o doctorado	28.1	15.6	9.4	34.4	12.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	10.5	15.8	5.3	63.2	5.3
	De 7 a 13 años	17.2	24.1	10.3	34.5	13.8
	De 14 años a más	20.8	13.4	9.4	40.3	16.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	20.7	15.9	8.5	39.0	15.9
	De 4ª a 6ª promoción	22.9	18.8	6.3	31.3	20.8
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	4.2	16.7	62.5	8.3
	De 10ª promoción a más	23.1	15.4	.0	53.8	7.7

P60.

Cuadro 59

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y quiero que marque hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas:
 las mujeres policías deberían ocupar principalmente cargos administrativos dentro de la PNC según variables
 (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	56.9	24.9	5.1	8.1	5.1	
N	112	49	10	16	10	
Nivel jerárquico	Superior	52.3	22.7	6.8	9.1	9.1
	Ejecutivo	58.2	25.5	4.6	7.8	3.9
Género	Masculino	54.0	26.4	5.2	8.6	5.7
	Femenino	78.3	13.0	4.3	4.3	.0
Edad	De 29 a 40 años	58.0	24.6	5.8	7.2	4.3
	De 41 a 55 años	57.6	23.7	5.1	8.5	5.1
	De 56 años y más	40.0	40.0	.0	10.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	.0	.0	.0	50.0
	Técnico o universitario	57.1	23.3	6.1	9.2	4.3
	Maestría o doctorado	56.3	34.4	.0	3.1	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	63.2	21.1	5.3	10.5	.0
	De 7 a 13 años	58.6	27.6	6.9	3.4	3.4
	De 14 años a más	55.7	24.8	4.7	8.7	6.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	56.1	24.4	4.9	8.5	6.1
	De 4ª a 6ª promoción	52.1	33.3	2.1	6.3	6.3
	De 7ª a 9ª promoción	58.3	25.0	8.3	8.3	.0
	De 10ª promoción a más	69.2	15.4	.0	15.4	.0

P61.

Cuadro 60

**A continuación encontrará una serie de afirmaciones y quiero que marque hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas:
el cumplimiento del plan estratégico es responsabilidad de todos los miembros de la PNC según variables
(En porcentajes)**

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	2.0	3.6	1.0	9.7	83.7	
N	4	7	2	19	164	
Nivel jerárquico	Superior	.0	2.3	2.3	11.4	84.1
	Ejecutivo	2.6	3.9	.7	9.2	83.6
Género	Masculino	2.3	3.4	1.1	9.8	83.3
	Femenino	.0	4.5	.0	9.1	86.4
Edad	De 29 a 40 años	2.9	2.9	1.5	10.3	82.4
	De 41 a 55 años	1.7	4.2	.8	10.2	83.1
	De 56 años y más	.0	.0	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.9	3.7	.6	10.5	83.3
	Maestría o doctorado	3.1	3.1	3.1	6.3	84.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	.0	11.1	88.9
	De 7 a 13 años	3.4	6.9	.0	13.8	75.9
	De 14 años a más	2.0	3.4	1.3	8.7	84.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	4.9	1.2	9.8	82.9
	De 4ª a 6ª promoción	4.2	2.1	.0	8.3	85.4
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	4.2	8.3	87.5
	De 10ª promoción a más	.0	7.7	.0	7.7	84.6

P62.

Cuadro 61

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y quiero que marque hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas:

las técnicas sobre el uso de la fuerza deberían impartirse sólo para personas del nivel básico según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA				
		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
%		81.2	12.2	1.5	2.5	2.5
N		160	24	3	5	5
Nivel jerárquico	Superior	77.3	13.6	.0	4.5	4.5
	Ejecutivo	82.4	11.8	2.0	2.0	2.0
Género	Masculino	81.0	12.6	1.1	2.9	2.3
	Femenino	82.6	8.7	4.3	.0	4.3
Edad	De 29 a 40 años	82.6	11.6	4.3	.0	1.4
	De 41 a 55 años	79.7	12.7	.0	4.2	3.4
	De 56 años y más	90.0	10.0	.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	83.4	9.8	1.2	2.5	3.1
	Maestría o doctorado	71.9	21.9	3.1	3.1	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	84.2	10.5	.0	.0	5.3
	De 7 a 13 años	89.7	3.4	6.9	.0	.0
	De 14 años a más	79.2	14.1	.7	3.4	2.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	76.8	14.6	.0	4.9	3.7
	De 4ª a 6ª promoción	83.3	12.5	2.1	2.1	.0
	De 7ª a 9ª promoción	87.5	8.3	4.2	.0	.0
	De 10ª promoción a más	84.6	15.4	.0	.0	.0

P63.

Cuadro 62

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y quiero que marque hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas:
es responsabilidad del jefe enseñar a sus subalternos los procedimientos policiales según variables
 (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	10.2	19.3	2.0	33.5	35.0	
N	20	38	4	66	69	
Nivel jerárquico	Superior	15.9	18.2	.0	40.9	25.0
	Ejecutivo	8.5	19.6	2.6	31.4	37.9
Género	Masculino	9.8	20.1	2.3	31.0	36.8
	Femenino	13.0	13.0	.0	52.2	21.7
Edad	De 29 a 40 años	8.7	26.1	2.9	36.2	26.1
	De 41 a 55 años	10.2	16.1	1.7	32.2	39.8
	De 56 años y más	20.0	10.0	.0	30.0	40.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	9.2	19.0	1.8	32.5	37.4
	Maestría o doctorado	15.6	21.9	3.1	40.6	18.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	10.5	5.3	47.4	31.6
	De 7 a 13 años	3.4	31.0	.0	34.5	31.0
	De 14 años a más	12.1	18.1	2.0	31.5	36.2
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	13.4	13.4	2.4	36.6	34.1
	De 4ª a 6ª promoción	4.2	29.2	.0	29.2	37.5
	De 7ª a 9ª promoción	12.5	16.7	.0	29.2	41.7
	De 10ª promoción a más	.0	38.5	.0	30.8	30.8

P64.

Cuadro 63

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y quiero que marque hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas:

el entrenamiento físico debería ser responsabilidad de cada uno de los miembros de la PNC según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA				
		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
%		12.7	14.7	6.1	25.4	41.1
N		25	29	12	50	81
Nivel jerárquico	Superior	13.6	15.9	9.1	40.9	20.5
	Ejecutivo	12.4	14.4	5.2	20.9	47.1
Género	Masculino	13.8	12.1	6.3	26.4	41.4
	Femenino	4.3	34.8	4.3	17.4	39.1
Edad	De 29 a 40 años	10.1	20.3	7.2	26.1	36.2
	De 41 a 55 años	14.4	11.9	5.9	24.6	43.2
	De 56 años y más	10.0	10.0	.0	30.0	50.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	12.3	14.7	5.5	24.5	42.9
	Maestría o doctorado	15.6	15.6	9.4	25.0	34.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	21.1	15.8	26.3	36.8
	De 7 a 13 años	17.2	17.2	10.3	24.1	31.0
	De 14 años a más	13.4	13.4	4.0	25.5	43.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	14.6	9.8	6.1	28.0	41.5
	De 4ª a 6ª promoción	16.7	18.8	6.3	20.8	37.5
	De 7ª a 9ª promoción	16.7	16.7	8.3	12.5	45.8
	De 10ª promoción a más	.0	15.4	7.7	38.5	38.5

P65.

Cuadro 64

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y quiero que marque hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas:

las prácticas de tiro deberían impartirse únicamente para el nivel básico según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	90.4	7.1	1.0	1.5	
N	178	14	2	3	
Nivel jerárquico	Superior	86.4	11.4	2.3	.0
	Ejecutivo	91.5	5.9	.7	2.0
Género	Masculino	90.2	7.5	.6	1.7
	Femenino	91.3	4.3	4.3	.0
Edad	De 29 a 40 años	95.7	2.9	1.4	.0
	De 41 a 55 años	87.3	9.3	.8	2.5
	De 56 años y más	90.0	10.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0	.0
	Técnico o universitario	92.6	4.3	1.2	1.8
	Maestría o doctorado	81.3	18.8	.0	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	100.0	.0	.0	.0
	De 7 a 13 años	89.7	3.4	3.4	3.4
	De 14 años a más	89.3	8.7	.7	1.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	86.6	9.8	1.2	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	93.8	4.2	.0	2.1
	De 7ª a 9ª promoción	91.7	8.3	.0	.0
	De 10ª promoción a más	84.6	15.4	.0	.0

P66.

Cuadro 65

Ahora encontrará una serie de preguntas sobre algunos conocimientos que considera importantes en la formación de los policías. Para cada una de ellas señale si a usted le parecen muy importantes, algo importantes, poco importantes o nada importantes.

¿Qué tan importante es que los miembros del nivel superior hayan cursado un diplomado o postgrado en administración y gestión de recursos? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante	
%	3.0	4.1	14.2	78.7	
N	6	8	28	155	
Nivel jerárquico	Superior	.0	2.3	15.9	81.8
	Ejecutivo	3.9	4.6	13.7	77.8
Género	Masculino	2.9	4.6	14.4	78.2
	Femenino	4.3	.0	13.0	82.6
Edad	De 29 a 40 años	2.9	2.9	15.9	78.3
	De 41 a 55 años	1.7	4.2	13.6	80.5
	De 56 años y más	20.0	10.0	10.0	60.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	3.1	4.3	15.3	77.3
	Maestría o doctorado	3.1	3.1	9.4	84.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	8.3	8.3	16.7	66.7
	De 7 a 13 años	6.3	3.1	12.5	78.1
	De 14 años a más	1.4	3.5	14.2	80.9
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	3.7	14.6	81.7
	De 4ª a 6ª promoción	6.3	6.3	14.6	72.9
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	.0	8.3	87.5
	De 10ª promoción a más	4.7	4.7	16.3	74.4

P67.

Cuadro 66

Ahora encontrará una serie de preguntas sobre algunos conocimientos que considera importantes en la formación de los policías. Para cada una de ellas señale si a usted le parecen muy importantes, algo importantes, poco importantes o nada importantes.

¿Qué tan importante es para el nivel superior y ejecutivo hablar al menos dos idiomas? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante	
%	2.0	6.1	25.9	66.0	
N	4	12	51	130	
Nivel jerárquico	Superior	4.5	9.1	29.5	56.8
	Ejecutivo	1.3	5.2	24.8	68.6
Género	Masculino	2.3	6.3	24.1	67.2
	Femenino	.0	4.3	39.1	56.5
Edad	De 29 a 40 años	1.4	2.9	24.6	71.0
	De 41 a 55 años	2.5	7.6	27.1	62.7
	De 56 años y más	.0	10.0	20.0	70.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.8	6.1	23.9	68.1
	Maestría o doctorado	3.1	6.3	37.5	53.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	5.3	36.8	52.6
	De 7 a 13 años	.0	6.9	24.1	69.0
	De 14 años a más	2.0	6.0	24.8	67.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	7.3	25.6	64.6
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	10.4	31.3	56.3
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	8.3	91.7
	De 10ª promoción a más	.0	.0	30.8	69.2

P68.

Cuadro 67

Ahora encontrará una serie de preguntas sobre algunos conocimientos que considera importantes en la formación de los policías. Para cada una de ellas señale si a usted le parecen muy importantes, algo importantes, poco importantes o nada importantes.

**¿Qué tan importante es para el nivel superior contar con conocimientos en informática y Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS)? según variables
(En porcentajes)**

VARIABLES		RESPUESTA			
		Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante
%		1.0	3.6	18.8	76.6
N		2	7	37	151
Nivel jerárquico	Superior	.0	.0	29.5	70.5
	Ejecutivo	1.3	4.6	15.7	78.4
Género	Masculino	1.1	2.9	17.2	78.7
	Femenino	.0	8.7	30.4	60.9
Edad	De 29 a 40 años	1.4	4.3	15.9	78.3
	De 41 a 55 años	.8	3.4	20.3	75.4
	De 56 años y más	.0	.0	20.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.2	3.7	17.2	77.9
	Maestría o doctorado	.0	3.1	28.1	68.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	10.5	21.1	63.2
	De 7 a 13 años	.0	3.4	13.8	82.8
	De 14 años a más	.7	2.7	19.5	77.2
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	.0	19.5	80.5
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	6.3	31.3	60.4
	De 7ª a 9ª promoción	.0	4.2	.0	95.8
	De 10ª promoción a más	.0	7.7	7.7	84.6

P69.

Cuadro 68

Ahora encontrará una serie de preguntas sobre algunos conocimientos que considera importantes en la formación de los policías. Para cada una de ellas señale si a usted le parecen muy importantes, algo importantes, poco importantes o nada importantes.

¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo y superior la formación continua en criminalística? según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA			
		Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante
%		.0	3.6	22.3	74.1
N		0	7	44	146
Nivel jerárquico	Superior	.0	6.8	27.3	65.9
	Ejecutivo	.0	2.6	20.9	76.5
Género	Masculino	.0	4.0	22.4	73.6
	Femenino	.0	.0	21.7	78.3
Edad	De 29 a 40 años	.0	4.3	7.2	88.4
	De 41 a 55 años	.0	2.5	30.5	66.9
	De 56 años y más	.0	10.0	30.0	60.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.0	3.1	20.9	76.1
	Maestría o doctorado	.0	6.3	31.3	62.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	.0	100.0
	De 7 a 13 años	.0	3.4	13.8	82.8
	De 14 años a más	.0	4.0	26.8	69.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	4.9	30.5	64.6
	De 4ª a 6ª promoción	.0	4.2	25.0	70.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	8.3	91.7
	De 10ª promoción a más	.0	7.7	15.4	76.9

P70.

Cuadro 69

Ahora encontrará una serie de preguntas sobre algunos conocimientos que considera importantes en la formación de los policías. Para cada una de ellas señale si a usted le parecen muy importantes, algo importantes, poco importantes o nada importantes.

¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo la formación en el manejo de la escena del delito? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante	
%	.0	2.0	17.8	80.2	
N	0	4	35	158	
Nivel jerárquico	Superior	.0	4.5	22.7	72.7
	Ejecutivo	.0	1.3	16.3	82.4
Género	Masculino	.0	2.3	16.7	81.0
	Femenino	.0	.0	26.1	73.9
Edad	De 29 a 40 años	.0	.0	10.1	89.9
	De 41 a 55 años	.0	3.4	21.2	75.4
	De 56 años y más	.0	.0	30.0	70.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	50.0
	Técnico o universitario	.0	1.8	16.0	82.2
	Maestría o doctorado	.0	3.1	25.0	71.9
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	5.3	94.7
	De 7 a 13 años	.0	.0	6.9	93.1
	De 14 años a más	.0	2.7	21.5	75.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	3.7	26.8	69.5
	De 4ª a 6ª promoción	.0	2.1	16.7	81.3
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	4.2	95.8
	De 10ª promoción a más	.0	.0	.0	100.0

P71.

Cuadro 70

Ahora encontrará una serie de preguntas sobre algunos conocimientos que considera importantes en la formación de los policías. Para cada una de ellas señale si a usted le parecen muy importantes, algo importantes, poco importantes o nada importantes.

¿Qué tan importante es que todo el personal de la PNC reciba formación en equidad de género? según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA			
		Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante
%		.0	5.1	11.7	83.2
N		0	10	23	164
Nivel jerárquico	Superior	.0	9.1	22.7	68.2
	Ejecutivo	.0	3.9	8.5	87.6
Género	Masculino	.0	5.2	13.2	81.6
	Femenino	.0	4.3	.0	95.7
Edad	De 29 a 40 años	.0	4.3	11.6	84.1
	De 41 a 55 años	.0	5.9	11.0	83.1
	De 56 años y más	.0	.0	20.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.0	3.7	12.3	84.0
	Maestría o doctorado	.0	12.5	9.4	78.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	5.3	15.8	78.9
	De 7 a 13 años	.0	3.4	6.9	89.7
	De 14 años a más	.0	5.4	12.1	82.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	8.5	17.1	74.4
	De 4ª a 6ª promoción	.0	4.2	6.3	89.6
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	8.3	91.7
	De 10ª promoción a más	.0	.0	7.7	92.3

P72.

Cuadro 71

Ahora encontrará una serie de preguntas sobre algunos conocimientos que considera importantes en la formación de los policías. Para cada una de ellas señale si a usted le parecen muy importantes, algo importantes, poco importantes o nada importantes.

¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo y superior la formación en técnicas de oralidad? según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA			
		Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante
%		.0	1.5	15.7	82.7
N		0	3	31	163
Nivel jerárquico	Superior	.0	.0	34.1	65.9
	Ejecutivo	.0	2.0	10.5	87.6
Género	Masculino	.0	1.7	16.1	82.2
	Femenino	.0	.0	13.0	87.0
Edad	De 29 a 40 años	.0	1.4	8.7	89.9
	De 41 a 55 años	.0	1.7	16.9	81.4
	De 56 años y más	.0	.0	50.0	50.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.0	1.8	13.5	84.7
	Maestría o doctorado	.0	.0	28.1	71.9
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	5.3	5.3	89.5
	De 7 a 13 años	.0	.0	6.9	93.1
	De 14 años a más	.0	1.3	18.8	79.9
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	2.4	25.6	72.0
	De 4ª a 6ª promoción	.0	.0	10.4	89.6
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	.0	100.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	.0	100.0

P73.

Cuadro 72

Ahora encontrará una serie de preguntas sobre algunos conocimientos que considera importantes en la formación de los policías. Para cada una de ellas señale si a usted le parecen muy importantes, algo importantes, poco importantes o nada importantes.

¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo y superior contar con conocimientos sobre protocolos diplomáticos? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA			
		Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante
%		.5	2.0	25.4	72.1
N		1	4	50	142
Nivel jerárquico	Superior	.0	4.5	27.3	68.2
	Ejecutivo	.7	1.3	24.8	73.2
Género	Masculino	.6	2.3	25.3	71.8
	Femenino	.0	.0	26.1	73.9
Edad	De 29 a 40 años	1.4	.0	23.2	75.4
	De 41 a 55 años	.0	3.4	24.6	72.0
	De 56 años y más	.0	.0	50.0	50.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.6	1.2	25.8	72.4
	Maestría o doctorado	.0	6.3	25.0	68.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	.0	21.1	73.7
	De 7 a 13 años	.0	.0	20.7	79.3
	De 14 años a más	.0	2.7	26.8	70.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	4.9	28.0	67.1
	De 4ª a 6ª promoción	.0	.0	29.2	70.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	12.5	87.5
	De 10ª promoción a más	.0	.0	15.4	84.6

P74.

Cuadro 73
En su opinión, ¿en cuál de los siguientes niveles policiales debería de dársele mayor énfasis a las habilidades gerenciales? según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		5.1	15.7	79.2
N		10	31	156
Nivel jerárquico	Superior	2.3	47.7	50.0
	Ejecutivo	5.9	6.5	87.6
Género	Masculino	5.2	16.7	78.2
	Femenino	4.3	8.7	87.0
Edad	De 29 a 40 años	7.2	5.8	87.0
	De 41 a 55 años	4.2	19.5	76.3
	De 56 años y más	.0	40.0	60.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	5.5	15.3	79.1
	Maestría o doctorado	3.1	18.8	78.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	10.5	5.3	84.2
	De 7 a 13 años	.0	10.3	89.7
	De 14 años a más	5.4	18.1	76.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	26.8	70.7
	De 4ª a 6ª promoción	8.3	8.3	83.3
	De 7ª a 9ª promoción	12.5	8.3	79.2
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P75.

Cuadro 74
¿La formación en planificación estratégica debe ser prioritaria para los policías del nivel ejecutivo o para los del nivel superior? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		5.1	19.3	75.6
N		10	38	149
Nivel jerárquico	Superior	.0	43.2	56.8
	Ejecutivo	6.5	12.4	81.0
Género	Masculino	5.2	19.0	75.9
	Femenino	4.3	21.7	73.9
Edad	De 29 a 40 años	7.2	5.8	87.0
	De 41 a 55 años	4.2	27.1	68.6
	De 56 años y más	.0	20.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	6.1	19.0	74.8
	Maestría o doctorado	.0	21.9	78.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	10.5	84.2
	De 7 a 13 años	3.4	10.3	86.2
	De 14 años a más	5.4	22.1	72.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	32.9	64.6
	De 4ª a 6ª promoción	6.3	12.5	81.3
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	12.5	79.2
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P76.

Cuadro 75

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: proactividad según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		2.5	3.6	93.9
N		5	7	185
Nivel jerárquico	Superior	.0	9.1	90.9
	Ejecutivo	3.3	2.0	94.8
Género	Masculino	2.3	3.4	94.3
	Femenino	4.3	4.3	91.3
Edad	De 29 a 40 años	4.3	1.4	94.2
	De 41 a 55 años	1.7	5.1	93.2
	De 56 años y más	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	2.5	3.1	94.5
	Maestría o doctorado	3.1	6.3	90.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	.0	94.7
	De 7 a 13 años	.0	.0	100.0
	De 14 años a más	2.7	4.7	92.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	3.7	7.3	89.0
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	2.1	95.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	100.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P77.

Cuadro 76

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: planificación según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		5.6	8.1	86.3
N		11	16	170
Nivel jerárquico	Superior	.0	13.6	86.4
	Ejecutivo	7.2	6.5	86.3
Género	Masculino	5.7	8.0	86.2
	Femenino	4.3	8.7	87.0
Edad	De 29 a 40 años	5.8	7.2	87.0
	De 41 a 55 años	5.9	7.6	86.4
	De 56 años y más	.0	20.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	6.1	8.0	85.9
	Maestría o doctorado	3.1	9.4	87.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	5.3	94.7
	De 7 a 13 años	10.3	6.9	82.8
	De 14 años a más	5.4	8.7	85.9
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	6.1	11.0	82.9
	De 4ª a 6ª promoción	10.4	8.3	81.3
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	8.3	87.5
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P78.

Cuadro 77

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: liderazgo según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		1.0	3.0	95.9
N		2	6	189
Nivel jerárquico	Superior	.0	6.8	93.2
	Ejecutivo	1.3	2.0	96.7
Género	Masculino	1.1	3.4	95.4
	Femenino	.0	.0	100.0
Edad	De 29 a 40 años	1.4	2.9	95.7
	De 41 a 55 años	.8	2.5	96.6
	De 56 años y más	.0	10.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.2	1.8	96.9
	Maestría o doctorado	.0	9.4	90.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	100.0
	De 7 a 13 años	.0	.0	100.0
	De 14 años a más	1.3	4.0	94.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	4.9	92.7
	De 4ª a 6ª promoción	.0	4.2	95.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	100.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P79.

Cuadro 78
A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías:
eficacia en las decisiones según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		2.0	7.6	90.4
N		4	15	178
Nivel jerárquico	Superior	.0	18.2	81.8
	Ejecutivo	2.6	4.6	92.8
Género	Masculino	2.3	6.3	91.4
	Femenino	.0	17.4	82.6
Edad	De 29 a 40 años	2.9	2.9	94.2
	De 41 a 55 años	1.7	10.2	88.1
	De 56 años y más	.0	10.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.8	8.0	90.2
	Maestría o doctorado	3.1	6.3	90.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	10.5	89.5
	De 7 a 13 años	.0	.0	100.0
	De 14 años a más	2.7	8.7	88.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	13.4	84.1
	De 4ª a 6ª promoción	4.2	2.1	93.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	100.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P80.

Cuadro 79

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: tolerancia según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		1.5	4.6	93.9
N		3	9	185
Nivel jerárquico	Superior	2.3	2.3	95.5
	Ejecutivo	1.3	5.2	93.5
Género	Masculino	1.7	4.6	93.7
	Femenino	.0	4.3	95.7
Edad	De 29 a 40 años	2.9	7.2	89.9
	De 41 a 55 años	.8	3.4	95.8
	De 56 años y más	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.2	4.9	93.9
	Maestría o doctorado	3.1	3.1	93.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	15.8	84.2
	De 7 a 13 años	.0	.0	100.0
	De 14 años a más	2.0	4.0	94.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	1.2	97.6
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	2.1	95.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	16.7	83.3
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P81.

Cuadro 80
A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías:
saber escuchar según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		1.0	6.1	92.9
N		2	12	183
Nivel jerárquico	Superior	2.3	2.3	95.5
	Ejecutivo	.7	7.2	92.2
Género	Masculino	1.1	6.3	92.5
	Femenino	.0	4.3	95.7
Edad	De 29 a 40 años	1.4	5.8	92.8
	De 41 a 55 años	.8	6.8	92.4
	De 56 años y más	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.6	5.5	93.9
	Maestría o doctorado	3.1	9.4	87.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	5.3	94.7
	De 7 a 13 años	3.4	.0	96.6
	De 14 años a más	.7	7.4	91.9
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	8.5	90.2
	De 4ª a 6ª promoción	.0	6.3	93.8
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	4.2	91.7
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P82.

Cuadro 81

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: discreción según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		1.5	3.0	95.4
N		3	6	188
Nivel jerárquico	Superior	2.3	2.3	95.5
	Ejecutivo	1.3	3.3	95.4
Género	Masculino	1.7	3.4	94.8
	Femenino	.0	.0	100.0
Edad	De 29 a 40 años	1.4	4.3	94.2
	De 41 a 55 años	1.7	2.5	95.8
	De 56 años y más	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.2	2.5	96.3
	Maestría o doctorado	3.1	6.3	90.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	100.0
	De 7 a 13 años	.0	3.4	96.6
	De 14 años a más	2.0	3.4	94.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	2.4	97.6
	De 4ª a 6ª promoción	4.2	4.2	91.7
	De 7ª a 9ª promoción	.0	4.2	95.8
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P83.

Cuadro 82
A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías:
trabajo en equipo según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		6.6	2.0	91.4
N		13	4	180
Nivel jerárquico	Superior	2.3	2.3	95.5
	Ejecutivo	7.8	2.0	90.2
Género	Masculino	6.9	2.3	90.8
	Femenino	4.3	.0	95.7
Edad	De 29 a 40 años	8.7	2.9	88.4
	De 41 a 55 años	5.9	1.7	92.4
	De 56 años y más	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	6.7	1.2	92.0
	Maestría o doctorado	6.3	6.3	87.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	5.3	89.5
	De 7 a 13 años	10.3	.0	89.7
	De 14 años a más	6.0	2.0	91.9
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	3.7	1.2	95.1
	De 4ª a 6ª promoción	12.5	4.2	83.3
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	.0	91.7
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P84.

Cuadro 83

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: ética según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA		
	Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%	.0	3.0	97.0
N	0	6	191
Nivel jerárquico	Superior	.0	4.5
	Ejecutivo	.0	2.6
Género	Masculino	.0	3.4
	Femenino	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	.0	2.9
	De 41 a 55 años	.0	2.5
	De 56 años y más	.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0
	Técnico o universitario	.0	2.5
	Maestría o doctorado	.0	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0
	De 7 a 13 años	.0	.0
	De 14 años a más	.0	4.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	3.7
	De 4ª a 6ª promoción	.0	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0

P85.

Cuadro 84

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: respeto a otros miembros de la corporación según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		1.0	3.6	95.4
N		2	7	188
Nivel jerárquico	Superior	.0	2.3	97.7
	Ejecutivo	1.3	3.9	94.8
Género	Masculino	1.1	4.0	94.8
	Femenino	.0	.0	100.0
Edad	De 29 a 40 años	1.4	4.3	94.2
	De 41 a 55 años	.8	3.4	95.8
	De 56 años y más	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.6	3.1	96.3
	Maestría o doctorado	3.1	6.3	90.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	100.0
	De 7 a 13 años	.0	.0	100.0
	De 14 años a más	1.3	4.7	94.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	2.4	97.6
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	6.3	91.7
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	100.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P86.

Cuadro 85

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: polivalencia según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		5.6	2.0	92.4
N		11	4	182
Nivel jerárquico	Superior	2.3	2.3	95.5
	Ejecutivo	6.5	2.0	91.5
Género	Masculino	5.7	2.3	92.0
	Femenino	4.3	.0	95.7
Edad	De 29 a 40 años	8.7	1.4	89.9
	De 41 a 55 años	4.2	2.5	93.2
	De 56 años y más	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	4.9	1.2	93.9
	Maestría o doctorado	9.4	6.3	84.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	10.5	.0	89.5
	De 7 a 13 años	6.9	.0	93.1
	De 14 años a más	4.7	2.7	92.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	2.4	96.3
	De 4ª a 6ª promoción	8.3	4.2	87.5
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	.0	95.8
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P87.

Cuadro 86

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: empatía según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		1.0	4.6	94.4
N		2	9	186
Nivel jerárquico	Superior	2.3	2.3	95.5
	Ejecutivo	.7	5.2	94.1
Género	Masculino	1.1	4.6	94.3
	Femenino	.0	4.3	95.7
Edad	De 29 a 40 años	1.4	7.2	91.3
	De 41 a 55 años	.8	3.4	95.8
	De 56 años y más	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.2	3.7	95.1
	Maestría o doctorado	.0	9.4	90.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	10.5	89.5
	De 7 a 13 años	.0	.0	100.0
	De 14 años a más	1.3	4.7	94.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	3.7	96.3
	De 4ª a 6ª promoción	.0	6.3	93.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	4.2	95.8
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P88.

Cuadro 87

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: supervisión del cumplimiento de órdenes según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		13.2	6.6	80.2
N		26	13	158
Nivel jerárquico	Superior	6.8	9.1	84.1
	Ejecutivo	15.0	5.9	79.1
Género	Masculino	14.4	6.3	79.3
	Femenino	4.3	8.7	87.0
Edad	De 29 a 40 años	14.5	4.3	81.2
	De 41 a 55 años	12.7	8.5	78.8
	De 56 años y más	10.0	.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	12.3	6.7	81.0
	Maestría o doctorado	18.8	6.3	75.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	10.5	73.7
	De 7 a 13 años	10.3	.0	89.7
	De 14 años a más	13.4	7.4	79.2
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	12.2	8.5	79.3
	De 4ª a 6ª promoción	12.5	6.3	81.3
	De 7ª a 9ª promoción	20.8	8.3	70.8
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P89.

Cuadro 88
A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías:
estabilidad emocional según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		2.0	3.0	94.9
N		4	6	187
Nivel jerárquico	Superior	2.3	6.8	90.9
	Ejecutivo	2.0	2.0	96.1
Género	Masculino	1.7	3.4	94.8
	Femenino	4.3	.0	95.7
Edad	De 29 a 40 años	4.3	2.9	92.8
	De 41 a 55 años	.8	3.4	95.8
	De 56 años y más	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.8	3.1	95.1
	Maestría o doctorado	3.1	3.1	93.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	.0	94.7
	De 7 a 13 años	.0	.0	100.0
	De 14 años a más	2.0	4.0	94.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	4.9	95.1
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	2.1	95.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	100.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P90.

Cuadro 89

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: don de mando según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA			
	Ejecutivo	Superior	Ambos niveles	
%	3.0	2.0	94.9	
N	6	4	187	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	4.5	93.2
	Ejecutivo	3.3	1.3	95.4
Género	Masculino	3.4	2.3	94.3
	Femenino	.0	.0	100.0
Edad	De 29 a 40 años	4.3	1.4	94.2
	De 41 a 55 años	1.7	1.7	96.6
	De 56 años y más	10.0	10.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	2.5	1.8	95.7
	Maestría o doctorado	6.3	3.1	90.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	5.3	89.5
	De 7 a 13 años	.0	.0	100.0
	De 14 años a más	3.4	2.0	94.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	2.4	95.1
	De 4ª a 6ª promoción	4.2	2.1	93.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	100.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P91.

Cuadro 90

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: actitud crítica según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		3.6	3.6	92.9
N		7	7	183
Nivel jerárquico	Superior	.0	9.1	90.9
	Ejecutivo	4.6	2.0	93.5
Género	Masculino	3.4	4.0	92.5
	Femenino	4.3	.0	95.7
Edad	De 29 a 40 años	5.8	2.9	91.3
	De 41 a 55 años	2.5	2.5	94.9
	De 56 años y más	.0	20.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	3.7	1.8	94.5
	Maestría o doctorado	3.1	12.5	84.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	.0	84.2
	De 7 a 13 años	3.4	.0	96.6
	De 14 años a más	2.0	4.7	93.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	4.9	95.1
	De 4ª a 6ª promoción	8.3	4.2	87.5
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	.0	95.8
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P92.

Cuadro 91
A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías:
actitud de servicio según variables
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		3.0	1.0	95.9
N		6	2	189
Nivel jerárquico	Superior	.0	2.3	97.7
	Ejecutivo	3.9	.7	95.4
Género	Masculino	3.4	1.1	95.4
	Femenino	.0	.0	100.0
Edad	De 29 a 40 años	4.3	1.4	94.2
	De 41 a 55 años	2.5	.8	96.6
	De 56 años y más	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	3.1	.0	96.9
	Maestría o doctorado	3.1	6.3	90.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	.0	94.7
	De 7 a 13 años	.0	.0	100.0
	De 14 años a más	3.4	1.3	95.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	1.2	98.8
	De 4ª a 6ª promoción	6.3	2.1	91.7
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	100.0
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P93.

Cuadro 92

A continuación, encontrará características que deberían ser imprescindibles en los policías: mediador según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
%		9.1	3.6	87.3
N		18	7	172
Nivel jerárquico	Superior	9.1	4.5	86.4
	Ejecutivo	9.2	3.3	87.6
Género	Masculino	9.2	4.0	86.8
	Femenino	8.7	.0	91.3
Edad	De 29 a 40 años	14.5	1.4	84.1
	De 41 a 55 años	6.8	4.2	89.0
	De 56 años y más	.0	10.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	9.2	3.1	87.7
	Maestría o doctorado	9.4	6.3	84.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	21.1	.0	78.9
	De 7 a 13 años	3.4	3.4	93.1
	De 14 años a más	8.7	4.0	87.2
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	7.3	3.7	89.0
	De 4ª a 6ª promoción	6.3	6.3	87.5
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	4.2	87.5
	De 10ª promoción a más	.0	.0	100.0

P94.

Cuadro 93
¿Qué tanto conoce usted el contenido del Plan Estratégico Institucional de la PNC 2009-2014? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	.5	3.0	43.1	53.3	
N	1	6	85	105	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	4.5	27.3	65.9
	Ejecutivo	.0	2.6	47.7	49.7
Género	Masculino	.6	2.9	44.3	52.3
	Femenino	.0	4.3	34.8	60.9
Edad	De 29 a 40 años	.0	1.4	47.8	50.7
	De 41 a 55 años	.8	4.2	40.7	54.2
	De 56 años y más	.0	.0	40.0	60.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.0	3.1	44.2	52.8
	Maestría o doctorado	3.1	3.1	40.6	53.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	5.3	42.1	52.6
	De 7 a 13 años	.0	3.4	55.2	41.4
	De 14 años a más	.7	2.7	40.9	55.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	3.7	39.0	56.1
	De 4ª a 6ª promoción	.0	4.2	43.8	52.1
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	45.8	54.2
	De 10ª promoción a más	.0	.0	53.8	46.2

P95.

Cuadro 94

En la unidad donde está asignado actualmente, ¿qué tanto se están implementando los lineamientos contemplados en el plan estratégico de la PNC? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	1.0	6.6	39.1	53.3	
N	2	13	77	105	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	4.5	40.9	52.3
	Ejecutivo	.7	7.2	38.6	53.6
Género	Masculino	1.1	6.3	37.9	54.6
	Femenino	.0	8.7	47.8	43.5
Edad	De 29 a 40 años	.0	7.2	43.5	49.3
	De 41 a 55 años	1.7	5.9	38.1	54.2
	De 56 años y más	.0	10.0	20.0	70.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.6	5.5	41.1	52.8
	Maestría o doctorado	3.1	12.5	31.3	53.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	5.3	52.6	42.1
	De 7 a 13 años	3.4	13.8	37.9	44.8
	De 14 años a más	.7	5.4	37.6	56.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	3.7	42.7	52.4
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	14.6	22.9	60.4
	De 7ª a 9ª promoción	.0	8.3	33.3	58.3
	De 10ª promoción a más	.0	.0	53.8	46.2

P96.

Cuadro 95
¿Cuánto conocimiento tiene usted de los lineamientos planteados en la Política de Policía Comunitaria adoptada por la PNC en 2009? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	2.0	6.6	33.0	58.4	
N	4	13	65	115	
Nivel jerárquico	Superior	4.5	9.1	34.1	52.3
	Ejecutivo	1.3	5.9	32.7	60.1
Género	Masculino	1.7	6.3	31.6	60.3
	Femenino	4.3	8.7	43.5	43.5
Edad	De 29 a 40 años	1.4	2.9	33.3	62.3
	De 41 a 55 años	2.5	8.5	33.9	55.1
	De 56 años y más	.0	10.0	20.0	70.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.8	5.5	29.4	63.2
	Maestría o doctorado	3.1	12.5	53.1	31.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	5.3	26.3	63.2
	De 7 a 13 años	3.4	13.8	31.0	51.7
	De 14 años a más	1.3	5.4	34.2	59.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	6.1	36.6	54.9
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	10.4	27.1	60.4
	De 7ª a 9ª promoción	.0	4.2	37.5	58.3
	De 10ª promoción a más	.0	7.7	15.4	76.9

P97.

Cuadro 96
¿Ha participado en algún taller de formación sobre la Política de Policía Comunitaria en la PNC? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA		
	No	Sí	
%	28.6	71.4	
N	56	140	
Nivel jerárquico	Superior	38.6	61.4
	Ejecutivo	25.7	74.3
Género	Masculino	26.0	74.0
	Femenino	47.8	52.2
Edad	De 29 a 40 años	22.1	77.9
	De 41 a 55 años	33.1	66.9
	De 56 años y más	20.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0
	Técnico o universitario	26.5	73.5
	Maestría o doctorado	40.6	59.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	84.2
	De 7 a 13 años	42.9	57.1
	De 14 años a más	27.5	72.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	31.7	68.3
	De 4ª a 6ª promoción	33.3	66.7
	De 7ª a 9ª promoción	29.2	70.8
	De 10ª promoción a más	16.7	83.3

P98.

Cuadro 97
En el área o unidad donde se encuentra asignado, ¿el personal policial ha recibido algún curso sobre la Política de Policía Comunitaria? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA			
	No	Sí	No sabe	
%	11.2	85.8	3.0	
N	22	169	6	
Nivel jerárquico	Superior	15.9	84.1	.0
	Ejecutivo	9.8	86.3	3.9
Género	Masculino	9.8	87.4	2.9
	Femenino	21.7	73.9	4.3
Edad	De 29 a 40 años	7.2	88.4	4.3
	De 41 a 55 años	13.6	83.9	2.5
	De 56 años y más	10.0	90.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	8.6	88.3	3.1
	Maestría o doctorado	25.0	71.9	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	10.5	78.9	10.5
	De 7 a 13 años	10.3	89.7	.0
	De 14 años a más	11.4	85.9	2.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	12.2	86.6	1.2
	De 4ª a 6ª promoción	14.6	81.3	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	83.3	8.3
	De 10ª promoción a más	7.7	84.6	7.7

P99.

Cuadro 98
En el área o unidad en la que se desempeña actualmente, ¿qué tanto se está implementando la Política de Policía Comunitaria? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	3.6	13.7	41.1	41.6	
N	7	27	81	82	
Nivel jerárquico	Superior	4.5	13.6	38.6	43.2
	Ejecutivo	3.3	13.7	41.8	41.2
Género	Masculino	2.9	13.2	42.0	42.0
	Femenino	8.7	17.4	34.8	39.1
Edad	De 29 a 40 años	2.9	10.1	42.0	44.9
	De 41 a 55 años	3.4	16.1	44.1	36.4
	De 56 años y más	10.0	10.0	.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	50.0
	Técnico o universitario	3.7	12.3	42.9	41.1
	Maestría o doctorado	3.1	21.9	31.3	43.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	5.3	42.1	47.4
	De 7 a 13 años	3.4	24.1	31.0	41.4
	De 14 años a más	3.4	12.8	43.0	40.9
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	4.9	9.8	45.1	40.2
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	27.1	33.3	37.5
	De 7ª a 9ª promoción	.0	16.7	50.0	33.3
	De 10ª promoción a más	.0	7.7	46.2	46.2

P100.

Cuadro 99
En su unidad, ¿quién supervisa principalmente la implementación de las estrategias de Policía Comunitaria contempladas en la política? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	El jefe Inmediato	El jefe Superior	Unidad de Control	Nadie	No sabe	
%	64.0	19.3	3.0	11.7	2.0	
N	126	38	6	23	4	
Nivel jerárquico	Superior	43.2	34.1	.0	22.7	.0
	Ejecutivo	69.9	15.0	3.9	8.5	2.6
Género	Masculino	65.5	19.0	3.4	10.9	1.1
	Femenino	52.2	21.7	.0	17.4	8.7
Edad	De 29 a 40 años	69.6	14.5	5.8	7.2	2.9
	De 41 a 55 años	61.9	20.3	1.7	14.4	1.7
	De 56 años y más	50.0	40.0	.0	10.0	.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	67.5	17.8	3.1	10.4	1.2
	Maestría o doctorado	46.9	25.0	3.1	18.8	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	73.7	15.8	.0	5.3	5.3
	De 7 a 13 años	72.4	6.9	3.4	17.2	.0
	De 14 años a más	61.1	22.1	3.4	11.4	2.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	61.0	22.0	.0	15.9	1.2
	De 4ª a 6ª promoción	60.4	18.8	4.2	12.5	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	66.7	20.8	8.3	4.2	.0
	De 10ª promoción a más	76.9	15.4	.0	7.7	.0

P101.

Cuadro 100
¿Sabe usted que en la PNC fue aprobada una Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género para el período 2011-2021? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA		
	No	Sí	
%	13.7	86.3	
N	27	170	
Nivel jerárquico	Superior	6.8	93.2
	Ejecutivo	15.7	84.3
Género	Masculino	14.4	85.6
	Femenino	8.7	91.3
Edad	De 29 a 40 años	15.9	84.1
	De 41 a 55 años	13.6	86.4
	De 56 años y más	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0
	Técnico o universitario	12.3	87.7
	Maestría o doctorado	18.8	81.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	21.1	78.9
	De 7 a 13 años	10.3	89.7
	De 14 años a más	13.4	86.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	13.4	86.6
	De 4ª a 6ª promoción	12.5	87.5
	De 7ª a 9ª promoción	12.5	87.5
	De 10ª promoción a más	7.7	92.3

P102.

Cuadro 101
En su opinión, ¿qué tan necesaria es la implementación de una Política de Género en la PNC? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	2.5	4.6	12.7	80.2	
N	5	9	25	158	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	9.1	13.6	75.0
	Ejecutivo	2.6	3.3	12.4	81.7
Género	Masculino	2.9	4.6	13.8	78.7
	Femenino	.0	4.3	4.3	91.3
Edad	De 29 a 40 años	2.9	1.4	14.5	81.2
	De 41 a 55 años	1.7	6.8	12.7	78.8
	De 56 años y más	10.0	.0	.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.8	4.3	14.1	79.8
	Maestría o doctorado	6.3	6.3	6.3	81.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	26.3	73.7
	De 7 a 13 años	3.4	3.4	10.3	82.8
	De 14 años a más	2.7	5.4	11.4	80.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	3.7	7.3	11.0	78.0
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	2.1	14.6	81.3
	De 7ª a 9ª promoción	.0	4.2	16.7	79.2
	De 10ª promoción a más	7.7	.0	.0	92.3

P103.

Cuadro 102

En la unidad o área donde se encuentra asignado, ¿se han elaborado los protocolos de actuación sobre los servicios y procedimientos policiales para aplicar la Política de Género? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA			
	No	Sí	No sabe, no responde	
%	64.5	29.4	6.1	
N	127	58	12	
Nivel jerárquico	Superior	56.8	38.6	4.5
	Ejecutivo	66.7	26.8	6.5
Género	Masculino	63.8	29.9	6.3
	Femenino	69.6	26.1	4.3
Edad	De 29 a 40 años	71.0	21.7	7.2
	De 41 a 55 años	61.9	32.2	5.9
	De 56 años y más	50.0	50.0	.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	63.2	30.1	6.7
	Maestría o doctorado	71.9	25.0	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	68.4	26.3	5.3
	De 7 a 13 años	69.0	27.6	3.4
	De 14 años a más	63.1	30.2	6.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	61.0	34.1	4.9
	De 4ª a 6ª promoción	64.6	31.3	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	70.8	20.8	8.3
	De 10ª promoción a más	69.2	15.4	15.4

P104.

Cuadro 103

De lo que usted tiene conocimiento, podría decirme, ¿cuál ha sido el principal cambio que se ha impulsado en las sedes policiales para facilitar la aplicación de la Política de Género? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA							
	Ninguno	Adecuación de los uniformes para las mujeres policías	Readecuación de infraestructura acorde a las necesidades de las mujeres	Adecuación de los protocolos de actuación a la Política de Género	Mejora en las condiciones de trabajo de las mujeres	Un trato menos discriminatorio hacia las mujeres	Otros cambios	
%	11.2	2.5	7.1	5.1	34.0	37.1	3.0	
N	22	5	14	10	67	73	6	
Nivel jerárquico	Superior	13.6	.0	11.4	9.1	22.7	38.6	4.5
	Ejecutivo	10.5	3.3	5.9	3.9	37.3	36.6	2.6
Género	Masculino	8.6	2.3	7.5	4.0	35.1	39.1	3.4
	Femenino	30.4	4.3	4.3	13.0	26.1	21.7	.0
Edad	De 29 a 40 años	13.0	4.3	1.4	1.4	39.1	34.8	5.8
	De 41 a 55 años	11.0	1.7	9.3	7.6	30.5	38.1	1.7
	De 56 años y más	.0	.0	20.0	.0	40.0	40.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	11.7	2.5	7.4	4.9	35.6	34.4	3.7
	Maestría o doctorado	9.4	3.1	6.3	6.3	28.1	46.9	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	.0	.0	5.3	42.1	31.6	5.3
	De 7 a 13 años	10.3	6.9	.0	6.9	37.9	34.5	3.4
	De 14 años a más	10.7	2.0	9.4	4.7	32.2	38.3	2.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	14.6	.0	9.8	7.3	31.7	34.1	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	6.3	6.3	6.3	33.3	43.8	2.1
	De 7ª a 9ª promoción	20.8	.0	8.3	.0	25.0	37.5	8.3
	De 10ª promoción a más	15.4	.0	.0	7.7	53.8	23.1	.0

P105.

Cuadro 104

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

El modelo de policía reactiva, centralizada y especializada es el que debe predominar en la PNC según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA				
		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
%		48.2	28.4	2.0	12.2	9.1
N		95	56	4	24	18
Nivel jerárquico	Superior	52.3	27.3	4.5	11.4	4.5
	Ejecutivo	47.1	28.8	1.3	12.4	10.5
Género	Masculino	50.0	28.7	1.7	10.9	8.6
	Femenino	34.8	26.1	4.3	21.7	13.0
Edad	De 29 a 40 años	37.7	34.8	1.4	13.0	13.0
	De 41 a 55 años	52.5	24.6	2.5	12.7	7.6
	De 56 años y más	70.0	30.0	.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	.0	.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	47.2	28.8	1.8	12.3	9.8
	Maestría o doctorado	53.1	28.1	3.1	9.4	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	36.8	26.3	5.3	10.5	21.1
	De 7 a 13 años	48.3	34.5	.0	13.8	3.4
	De 14 años a más	49.7	27.5	2.0	12.1	8.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	53.7	28.0	2.4	9.8	6.1
	De 4ª a 6ª promoción	50.0	29.2	2.1	10.4	8.3
	De 7ª a 9ª promoción	50.0	25.0	.0	12.5	12.5
	De 10ª promoción a más	30.8	38.5	.0	23.1	7.7

P106.

Cuadro 105

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

*La orientación comunitaria de la policía es un enfoque que se aplica principalmente a los que trabajan en las áreas de prevención de la PNC según variables
(En porcentajes)*

VARIABLES	RESPUESTA				
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	60.9	18.8	12.2	8.1	
N	120	37	24	16	
Nivel jerárquico	Superior	56.8	27.3	9.1	6.8
	Ejecutivo	62.1	16.3	13.1	8.5
Género	Masculino	63.2	19.5	10.3	6.9
	Femenino	43.5	13.0	26.1	17.4
Edad	De 29 a 40 años	65.2	18.8	11.6	4.3
	De 41 a 55 años	59.3	18.6	12.7	9.3
	De 56 años y más	50.0	20.0	10.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	61.3	17.8	11.7	9.2
	Maestría o doctorado	59.4	25.0	12.5	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	63.2	15.8	15.8	5.3
	De 7 a 13 años	55.2	27.6	10.3	6.9
	De 14 años a más	61.7	17.4	12.1	8.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	61.0	19.5	11.0	8.5
	De 4ª a 6ª promoción	56.3	22.9	12.5	8.3
	De 7ª a 9ª promoción	58.3	12.5	20.8	8.3
	De 10ª promoción a más	53.8	46.2	.0	.0

P107.

Cuadro 106

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

La mejor manera en que la comunidad colabora con la policía es ofreciendo información de los delincuentes según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	31.5	27.9	3.6	22.8	14.2	
N	62	55	7	45	28	
Nivel jerárquico	Superior	34.1	29.5	.0	18.2	18.2
	Ejecutivo	30.7	27.5	4.6	24.2	13.1
Género	Masculino	29.9	29.3	2.9	23.6	14.4
	Femenino	43.5	17.4	8.7	17.4	13.0
Edad	De 29 a 40 años	29.0	31.9	5.8	24.6	8.7
	De 41 a 55 años	32.2	27.1	2.5	22.9	15.3
	De 56 años y más	40.0	10.0	.0	10.0	40.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	30.1	27.0	4.3	23.3	15.3
	Maestría o doctorado	40.6	34.4	.0	15.6	9.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	36.8	15.8	10.5	36.8	.0
	De 7 a 13 años	27.6	31.0	3.4	24.1	13.8
	De 14 años a más	31.5	28.9	2.7	20.8	16.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	42.7	26.8	1.2	15.9	13.4
	De 4ª a 6ª promoción	20.8	27.1	4.2	33.3	14.6
	De 7ª a 9ª promoción	25.0	33.3	.0	16.7	25.0
	De 10ª promoción a más	23.1	38.5	.0	38.5	.0

P108.

Cuadro 107

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

Las reuniones periódicas de la policía con la comunidad restan tiempo para realizar otras funciones policiales según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	66.5	23.9	1.5	5.6	2.5	
N	131	47	3	11	5	
Nivel jerárquico	Superior	68.2	25.0	2.3	.0	4.5
	Ejecutivo	66.0	23.5	1.3	7.2	2.0
Género	Masculino	65.5	24.1	1.1	6.3	2.9
	Femenino	73.9	21.7	4.3	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	63.8	27.5	1.4	7.2	.0
	De 41 a 55 años	66.9	22.0	1.7	5.1	4.2
	De 56 años y más	80.0	20.0	.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	64.4	25.8	1.8	6.1	1.8
	Maestría o doctorado	75.0	15.6	.0	3.1	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	68.4	15.8	5.3	10.5	.0
	De 7 a 13 años	69.0	24.1	.0	3.4	3.4
	De 14 años a más	65.8	24.8	1.3	5.4	2.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	70.7	20.7	2.4	2.4	3.7
	De 4ª a 6ª promoción	66.7	22.9	.0	6.3	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	66.7	33.3	.0	.0	.0
	De 10ª promoción a más	53.8	30.8	.0	15.4	.0

P109.

Cuadro 108

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

El enfoque de policía comunitaria resulta inefectivo frente a la realidad delincriminal salvadoreña según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	57.9	22.3	2.0	9.6	8.1	
N	114	44	4	19	16	
Nivel jerárquico	Superior	56.8	20.5	4.5	11.4	6.8
	Ejecutivo	58.2	22.9	1.3	9.2	8.5
Género	Masculino	58.0	23.0	2.3	9.2	7.5
	Femenino	56.5	17.4	.0	13.0	13.0
Edad	De 29 a 40 años	56.5	27.5	.0	8.7	7.2
	De 41 a 55 años	59.3	19.5	3.4	9.3	8.5
	De 56 años y más	50.0	20.0	.0	20.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	54.6	23.3	2.5	11.0	8.6
	Maestría o doctorado	71.9	18.8	.0	3.1	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	73.7	10.5	.0	5.3	10.5
	De 7 a 13 años	65.5	17.2	.0	10.3	6.9
	De 14 años a más	54.4	24.8	2.7	10.1	8.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	62.2	18.3	4.9	9.8	4.9
	De 4ª a 6ª promoción	47.9	31.3	.0	10.4	10.4
	De 7ª a 9ª promoción	58.3	20.8	.0	4.2	16.7
	De 10ª promoción a más	69.2	23.1	.0	7.7	.0

P110.

Cuadro 109

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

El modelo de policía democrática es el que debería predominar en la PNC según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA				
		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
%		15.7	14.2	15.2	26.9	27.9
N		31	28	30	53	55
Nivel jerárquico	Superior	15.9	20.5	13.6	29.5	20.5
	Ejecutivo	15.7	12.4	15.7	26.1	30.1
Género	Masculino	14.9	13.2	14.4	28.7	28.7
	Femenino	21.7	21.7	21.7	13.0	21.7
Edad	De 29 a 40 años	11.6	18.8	13.0	33.3	23.2
	De 41 a 55 años	14.4	12.7	17.8	24.6	30.5
	De 56 años y más	60.0	.0	.0	10.0	30.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	13.5	13.5	16.0	28.8	28.2
	Maestría o doctorado	28.1	18.8	9.4	15.6	28.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	15.8	21.1	42.1	15.8
	De 7 a 13 años	27.6	10.3	10.3	34.5	17.2
	De 14 años a más	14.8	14.8	15.4	23.5	31.5
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	15.9	14.6	20.7	23.2	25.6
	De 4ª a 6ª promoción	18.8	12.5	4.2	29.2	35.4
	De 7ª a 9ª promoción	12.5	16.7	16.7	29.2	25.0
	De 10ª promoción a más	23.1	7.7	15.4	23.1	30.8

P111.

Cuadro 110

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

La exigencia de que la policía debe ser respetuosa de los derechos humanos limita la efectividad policial según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	68.5	17.3	1.0	10.2	3.0	
N	135	34	2	20	6	
Nivel jerárquico	Superior	81.8	9.1	4.5	2.3	2.3
	Ejecutivo	64.7	19.6	.0	12.4	3.3
Género	Masculino	70.7	14.4	.6	11.5	2.9
	Femenino	52.2	39.1	4.3	.0	4.3
Edad	De 29 a 40 años	62.3	21.7	.0	14.5	1.4
	De 41 a 55 años	72.9	15.3	1.7	7.6	2.5
	De 56 años y más	60.0	10.0	.0	10.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	66.3	19.0	.6	10.4	3.7
	Maestría o doctorado	78.1	9.4	3.1	9.4	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	52.6	21.1	.0	21.1	5.3
	De 7 a 13 años	69.0	24.1	.0	3.4	3.4
	De 14 años a más	70.5	15.4	1.3	10.1	2.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	73.2	15.9	2.4	7.3	1.2
	De 4ª a 6ª promoción	62.5	20.8	.0	10.4	6.3
	De 7ª a 9ª promoción	75.0	12.5	.0	8.3	4.2
	De 10ª promoción a más	69.2	7.7	.0	23.1	.0

P112.

Cuadro 111

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

Únicamente los jefes inmediatos pueden comunicar a las autoridades las faltas disciplinarias de las que tengan conocimiento según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	74.1	15.7	2.5	5.1	2.5	
N	146	31	5	10	5	
Nivel jerárquico	Superior	81.8	13.6	.0	4.5	.0
	Ejecutivo	71.9	16.3	3.3	5.2	3.3
Género	Masculino	76.4	14.9	2.3	4.6	1.7
	Femenino	56.5	21.7	4.3	8.7	8.7
Edad	De 29 a 40 años	72.5	17.4	4.3	4.3	1.4
	De 41 a 55 años	73.7	15.3	1.7	5.9	3.4
	De 56 años y más	90.0	10.0	.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	72.4	16.0	3.1	5.5	3.1
	Maestría o doctorado	81.3	15.6	.0	3.1	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	63.2	15.8	10.5	5.3	5.3
	De 7 a 13 años	69.0	20.7	6.9	.0	3.4
	De 14 años a más	76.5	14.8	.7	6.0	2.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	80.5	13.4	1.2	4.9	.0
	De 4ª a 6ª promoción	66.7	16.7	2.1	6.3	8.3
	De 7ª a 9ª promoción	70.8	25.0	4.2	.0	.0
	De 10ª promoción a más	84.6	7.7	.0	7.7	.0

P113.

Cuadro 112

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

**La descentralización de las decisiones en el personal operativo es fundamental para garantizar mayor efectividad según variables
(En porcentajes)**

VARIABLES		RESPUESTA				
		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
%		11.7	12.2	5.6	34.5	36.0
N		23	24	11	68	71
Nivel jerárquico	Superior	13.6	13.6	6.8	34.1	31.8
	Ejecutivo	11.1	11.8	5.2	34.6	37.3
Género	Masculino	13.2	10.9	4.0	35.1	36.8
	Femenino	.0	21.7	17.4	30.4	30.4
Edad	De 29 a 40 años	7.2	14.5	8.7	43.5	26.1
	De 41 a 55 años	14.4	11.0	3.4	29.7	41.5
	De 56 años y más	10.0	10.0	10.0	30.0	40.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	12.3	11.7	4.3	35.6	36.2
	Maestría o doctorado	9.4	15.6	12.5	25.0	37.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	10.5	10.5	52.6	26.3
	De 7 a 13 años	20.7	10.3	10.3	37.9	20.7
	De 14 años a más	11.4	12.8	4.0	31.5	40.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	12.2	9.8	4.9	28.0	45.1
	De 4ª a 6ª promoción	16.7	18.8	4.2	35.4	25.0
	De 7ª a 9ª promoción	.0	8.3	8.3	45.8	37.5
	De 10ª promoción a más	7.7	15.4	.0	38.5	38.5

P114.

Cuadro 113

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

**Los subalternos deberían poder evaluar a sus jefes según variables
(En porcentajes)**

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	5.6	6.1	4.1	27.9	56.3	
N	11	12	8	55	111	
Nivel jerárquico	Superior	4.5	11.4	9.1	36.4	38.6
	Ejecutivo	5.9	4.6	2.6	25.5	61.4
Género	Masculino	5.2	5.7	4.6	27.6	56.9
	Femenino	8.7	8.7	.0	30.4	52.2
Edad	De 29 a 40 años	4.3	4.3	1.4	31.9	58.0
	De 41 a 55 años	5.1	7.6	5.9	25.4	55.9
	De 56 años y más	20.0	.0	.0	30.0	50.0
Grado académico	Bachillerato	.0	50.0	.0	.0	50.0
	Técnico o universitario	6.1	5.5	3.1	27.0	58.3
	Maestría o doctorado	3.1	6.3	9.4	34.4	46.9
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	10.5	.0	42.1	47.4
	De 7 a 13 años	13.8	10.3	.0	24.1	51.7
	De 14 años a más	4.7	4.7	5.4	26.8	58.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	4.9	6.1	6.1	28.0	54.9
	De 4ª a 6ª promoción	12.5	8.3	6.3	27.1	45.8
	De 7ª a 9ª promoción	.0	4.2	.0	12.5	83.3
	De 10ª promoción a más	.0	.0	.0	30.8	69.2

P115.

Cuadro 114

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

El control de la mala conducta policial es responsabilidad principal del jefe inmediato según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	32.5	12.7	1.0	31.0	22.8	
N	64	25	2	61	45	
Nivel jerárquico	Superior	31.8	13.6	.0	36.4	18.2
	Ejecutivo	32.7	12.4	1.3	29.4	24.2
Género	Masculino	32.2	11.5	1.1	31.0	24.1
	Femenino	34.8	21.7	.0	30.4	13.0
Edad	De 29 a 40 años	33.3	15.9	1.4	30.4	18.8
	De 41 a 55 años	31.4	10.2	.8	33.1	24.6
	De 56 años y más	40.0	20.0	.0	10.0	30.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	34.4	12.9	1.2	27.0	24.5
	Maestría o doctorado	25.0	12.5	.0	46.9	15.6
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	47.4	21.1	.0	21.1	10.5
	De 7 a 13 años	37.9	6.9	.0	24.1	31.0
	De 14 años a más	29.5	12.8	1.3	33.6	22.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	31.7	11.0	1.2	32.9	23.2
	De 4ª a 6ª promoción	29.2	12.5	.0	35.4	22.9
	De 7ª a 9ª promoción	20.8	16.7	.0	29.2	33.3
	De 10ª promoción a más	30.8	15.4	.0	23.1	30.8

P116.

Cuadro 115

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

Su jefe inmediato es un líder que le orienta y motiva según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	10.7	15.2	4.6	29.9	39.6	
N	21	30	9	59	78	
Nivel jerárquico	Superior	4.5	15.9	11.4	31.8	36.4
	Ejecutivo	12.4	15.0	2.6	29.4	40.5
Género	Masculino	9.8	16.1	4.6	30.5	39.1
	Femenino	17.4	8.7	4.3	26.1	43.5
Edad	De 29 a 40 años	10.1	20.3	2.9	29.0	37.7
	De 41 a 55 años	11.9	12.7	5.9	29.7	39.8
	De 56 años y más	.0	10.0	.0	40.0	50.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	9.8	15.3	4.3	28.2	42.3
	Maestría o doctorado	15.6	15.6	6.3	34.4	28.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	10.5	.0	42.1	31.6
	De 7 a 13 años	6.9	27.6	3.4	13.8	48.3
	De 14 años a más	10.7	13.4	5.4	31.5	38.9
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	12.2	12.2	7.3	31.7	36.6
	De 4ª a 6ª promoción	8.3	20.8	2.1	29.2	39.6
	De 7ª a 9ª promoción	12.5	20.8	4.2	20.8	41.7
	De 10ª promoción a más	.0	7.7	.0	61.5	30.8

P117.

Cuadro 116

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

**La PNC debe fortalecer su carácter de policía civil según variables
(En porcentajes)**

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	2.6	5.6	1.5	19.4	70.9	
N	5	11	3	38	139	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	9.1	4.5	11.4	72.7
	Ejecutivo	2.6	4.6	.7	21.7	70.4
Género	Masculino	2.9	5.2	1.7	19.1	71.1
	Femenino	.0	8.7	.0	21.7	69.6
Edad	De 29 a 40 años	1.4	5.8	1.4	26.1	65.2
	De 41 a 55 años	2.6	6.0	1.7	17.1	72.6
	De 56 años y más	10.0	.0	.0	.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	3.1	5.6	1.9	22.2	67.3
	Maestría o doctorado	.0	6.3	.0	6.3	87.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	.0	26.3	73.7
	De 7 a 13 años	.0	6.9	3.4	27.6	62.1
	De 14 años a más	3.4	6.1	1.4	16.9	72.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	7.3	2.4	13.4	74.4
	De 4ª a 6ª promoción	4.3	6.4	.0	23.4	66.0
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	4.2	.0	25.0	66.7
	De 10ª promoción a más	.0	.0	7.7	38.5	53.8

P118.

Cuadro 117

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

La PNC está perdiendo protagonismo debido a la mayor participación de las fuerzas armadas en la seguridad según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	43.7	17.8	3.6	15.7	19.3	
N	86	35	7	31	38	
Nivel jerárquico	Superior	34.1	29.5	4.5	22.7	9.1
	Ejecutivo	46.4	14.4	3.3	13.7	22.2
Género	Masculino	46.0	16.1	2.9	14.9	20.1
	Femenino	26.1	30.4	8.7	21.7	13.0
Edad	De 29 a 40 años	47.8	14.5	4.3	20.3	13.0
	De 41 a 55 años	42.4	19.5	3.4	12.7	22.0
	De 56 años y más	30.0	20.0	.0	20.0	30.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	.0	.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	49.1	16.6	4.3	10.4	19.6
	Maestría o doctorado	15.6	25.0	.0	40.6	18.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	68.4	10.5	5.3	15.8	.0
	De 7 a 13 años	41.4	13.8	3.4	17.2	24.1
	De 14 años a más	40.9	19.5	3.4	15.4	20.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	35.4	25.6	4.9	14.6	19.5
	De 4ª a 6ª promoción	43.8	12.5	.0	16.7	27.1
	De 7ª a 9ª promoción	33.3	12.5	4.2	25.0	25.0
	De 10ª promoción a más	69.2	15.4	.0	7.7	7.7

P119.

Cuadro 118

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

Por su condición de género, las mujeres tienen dificultades para desempeñar las tareas operativas en la policía según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	51.3	20.3	4.1	16.2	8.1	
N	101	40	8	32	16	
Nivel jerárquico	Superior	59.1	11.4	6.8	15.9	6.8
	Ejecutivo	49.0	22.9	3.3	16.3	8.5
Género	Masculino	47.7	20.7	4.6	18.4	8.6
	Femenino	78.3	17.4	.0	.0	4.3
Edad	De 29 a 40 años	43.5	30.4	2.9	17.4	5.8
	De 41 a 55 años	55.9	15.3	5.1	14.4	9.3
	De 56 años y más	50.0	10.0	.0	30.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	.0	.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	47.9	20.9	4.3	17.8	9.2
	Maestría o doctorado	68.8	18.8	3.1	6.3	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	47.4	26.3	5.3	10.5	10.5
	De 7 a 13 años	41.4	41.4	.0	10.3	6.9
	De 14 años a más	53.7	15.4	4.7	18.1	8.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	56.1	12.2	7.3	14.6	9.8
	De 4ª a 6ª promoción	45.8	31.3	2.1	12.5	8.3
	De 7ª a 9ª promoción	50.0	12.5	.0	37.5	.0
	De 10ª promoción a más	23.1	30.8	.0	30.8	15.4

P120.

Cuadro 119

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

El modelo policial militarizado es el que debería predominar en la PNC según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	76.1	10.2	3.0	6.6	4.1	
N	150	20	6	13	8	
Nivel jerárquico	Superior	65.9	15.9	2.3	9.1	6.8
	Ejecutivo	79.1	8.5	3.3	5.9	3.3
Género	Masculino	77.0	9.2	2.9	6.9	4.0
	Femenino	69.6	17.4	4.3	4.3	4.3
Edad	De 29 a 40 años	73.9	13.0	2.9	7.2	2.9
	De 41 a 55 años	78.0	8.5	3.4	5.1	5.1
	De 56 años y más	70.0	10.0	.0	20.0	.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	75.5	9.2	3.1	7.4	4.9
	Maestría o doctorado	81.3	12.5	3.1	3.1	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	73.7	10.5	5.3	10.5	.0
	De 7 a 13 años	62.1	24.1	.0	10.3	3.4
	De 14 años a más	79.2	7.4	3.4	5.4	4.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	70.7	11.0	2.4	8.5	7.3
	De 4ª a 6ª promoción	83.3	8.3	4.2	2.1	2.1
	De 7ª a 9ª promoción	75.0	8.3	.0	16.7	.0
	De 10ª promoción a más	92.3	7.7	.0	.0	.0

P121.

Cuadro 120

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.

*La ausencia de relevos generacionales en los mandos del nivel superior ha limitado las oportunidades de ascenso para las nuevas generaciones según variables
(En porcentajes)*

VARIABLES		RESPUESTA				
		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
%		9.6	4.6	2.0	18.3	65.5
N		19	9	4	36	129
Nivel jerárquico	Superior	22.7	11.4	2.3	31.8	31.8
	Ejecutivo	5.9	2.6	2.0	14.4	75.2
Género	Masculino	9.2	5.2	2.3	16.7	66.7
	Femenino	13.0	.0	.0	30.4	56.5
Edad	De 29 a 40 años	7.2	1.4	2.9	17.4	71.0
	De 41 a 55 años	10.2	5.9	1.7	18.6	63.6
	De 56 años y más	20.0	10.0	.0	20.0	50.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	9.2	3.7	1.8	14.7	70.6
	Maestría o doctorado	12.5	9.4	3.1	31.3	43.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	.0	5.3	10.5	78.9
	De 7 a 13 años	6.9	3.4	.0	13.8	75.9
	De 14 años a más	10.7	5.4	2.0	20.1	61.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	14.6	4.9	2.4	24.4	53.7
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	4.2	.0	14.6	79.2
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	4.2	4.2	8.3	75.0
	De 10ª promoción a más	15.4	7.7	7.7	23.1	46.2

P122.

Cuadro 121
¿Cuántos años pasaron antes de su último incremento salarial a su salario base? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	No ha recibido	4 años	5-8 años	9-12 años	Más de 12 años	
%	16.3	37.8	22.4	11.7	11.7	
N	32	74	44	23	23	
Nivel jerárquico	Superior	15.9	31.8	15.9	18.2	18.2
	Ejecutivo	16.4	39.5	24.3	9.9	9.9
Género	Masculino	16.8	39.3	22.0	11.6	10.4
	Femenino	13.0	26.1	26.1	13.0	21.7
Edad	De 29 a 40 años	23.2	43.5	23.2	7.2	2.9
	De 41 a 55 años	12.8	35.0	23.1	12.8	16.2
	De 56 años y más	10.0	30.0	10.0	30.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	.0	50.0	50.0	.0	.0
	Técnico o universitario	17.3	38.9	21.0	12.3	10.5
	Maestría o doctorado	12.5	31.3	28.1	9.4	18.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	63.2	26.3	5.3	.0	5.3
	De 7 a 13 años	13.8	51.7	27.6	6.9	.0
	De 14 años a más	10.8	36.5	23.6	14.2	14.9
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	12.2	35.4	20.7	12.2	19.5
	De 4ª a 6ª promoción	10.6	48.9	17.0	17.0	6.4
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	33.3	37.5	16.7	4.2
	De 10ª promoción a más	23.1	53.8	15.4	.0	7.7

P123.

Cuadro 122
Respecto a las condiciones laborales para el desempeño de sus funciones, ¿cómo califica usted el estado de las siguientes condiciones que ofrece la PNC: atención médica? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
%	4.1	11.7	33.0	37.1	14.2	
N	8	23	65	73	28	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	4.5	38.6	45.5	9.1
	Ejecutivo	4.6	13.7	31.4	34.6	15.7
Género	Masculino	3.4	13.2	31.6	37.4	14.4
	Femenino	8.7	.0	43.5	34.8	13.0
Edad	De 29 a 40 años	5.8	14.5	34.8	33.3	11.6
	De 41 a 55 años	3.4	11.0	29.7	40.7	15.3
	De 56 años y más	.0	.0	60.0	20.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	3.7	11.0	33.7	36.2	15.3
	Maestría o doctorado	6.3	15.6	31.3	37.5	9.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	10.5	21.1	57.9	5.3
	De 7 a 13 años	6.9	10.3	41.4	24.1	17.2
	De 14 años a más	3.4	12.1	32.9	36.9	14.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	7.3	36.6	41.5	12.2
	De 4ª a 6ª promoción	6.3	18.8	31.3	29.2	14.6
	De 7ª a 9ª promoción	.0	16.7	20.8	45.8	16.7
	De 10ª promoción a más	7.7	.0	53.8	38.5	.0

P124.

Cuadro 123
Respecto a las condiciones laborales para el desempeño de sus funciones, ¿cómo califica usted el estado de las siguientes condiciones que ofrece la PNC: asistencia en salud mental? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
%	17.8	30.5	32.0	14.7	5.1	
N	35	60	63	29	10	
Nivel jerárquico	Superior	11.4	36.4	31.8	18.2	2.3
	Ejecutivo	19.6	28.8	32.0	13.7	5.9
Género	Masculino	16.1	29.3	33.3	16.1	5.2
	Femenino	30.4	39.1	21.7	4.3	4.3
Edad	De 29 a 40 años	24.6	27.5	29.0	17.4	1.4
	De 41 a 55 años	14.4	29.7	34.7	13.6	7.6
	De 56 años y más	10.0	60.0	20.0	10.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	18.4	28.8	32.5	14.7	5.5
	Maestría o doctorado	15.6	40.6	28.1	12.5	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	31.6	26.3	10.5	31.6	.0
	De 7 a 13 años	41.4	17.2	31.0	10.3	.0
	De 14 años a más	11.4	33.6	34.9	13.4	6.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	11.0	36.6	30.5	15.9	6.1
	De 4ª a 6ª promoción	18.8	29.2	39.6	8.3	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	25.0	37.5	16.7	12.5
	De 10ª promoción a más	15.4	23.1	53.8	7.7	.0

P125.

Cuadro 124
Respecto a las condiciones laborales para el desempeño de sus funciones, ¿cómo califica usted el estado de las siguientes condiciones que ofrece la PNC: relaciones interpersonales jefe-subalternos? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
%	5.6	17.8	36.0	32.0	8.6	
N	11	35	71	63	17	
Nivel jerárquico	Superior	4.5	13.6	43.2	34.1	4.5
	Ejecutivo	5.9	19.0	34.0	31.4	9.8
Género	Masculino	6.3	16.7	36.8	31.6	8.6
	Femenino	.0	26.1	30.4	34.8	8.7
Edad	De 29 a 40 años	4.3	14.5	39.1	33.3	8.7
	De 41 a 55 años	6.8	18.6	34.7	30.5	9.3
	De 56 años y más	.0	30.0	30.0	40.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	4.9	16.6	36.8	33.1	8.6
	Maestría o doctorado	9.4	25.0	34.4	21.9	9.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	5.3	42.1	42.1	10.5
	De 7 a 13 años	6.9	31.0	24.1	24.1	13.8
	De 14 años a más	6.0	16.8	37.6	32.2	7.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	3.7	22.0	39.0	28.0	7.3
	De 4ª a 6ª promoción	12.5	22.9	29.2	29.2	6.3
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	4.2	33.3	45.8	12.5
	De 10ª promoción a más	.0	.0	53.8	23.1	23.1

P126.

Cuadro 125
Respecto a las condiciones laborales para el desempeño de sus funciones, ¿cómo califica usted el estado de las siguientes condiciones que ofrece la PNC: incentivos salariales? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
%	38.6	33.0	17.3	9.1	2.0	
N	76	65	34	18	4	
Nivel jerárquico	Superior	27.3	34.1	27.3	11.4	.0
	Ejecutivo	41.8	32.7	14.4	8.5	2.6
Género	Masculino	37.9	32.8	17.2	9.8	2.3
	Femenino	43.5	34.8	17.4	4.3	.0
Edad	De 29 a 40 años	46.4	29.0	18.8	5.8	.0
	De 41 a 55 años	35.6	34.7	16.1	10.2	3.4
	De 56 años y más	20.0	40.0	20.0	20.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	50.0	.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	38.7	33.7	15.3	9.8	2.5
	Maestría o doctorado	40.6	28.1	28.1	3.1	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	57.9	26.3	5.3	10.5	.0
	De 7 a 13 años	48.3	27.6	20.7	3.4	.0
	De 14 años a más	34.2	34.9	18.1	10.1	2.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	30.5	36.6	19.5	11.0	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	47.9	29.2	12.5	6.3	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	33.3	41.7	12.5	12.5	.0
	De 10ª promoción a más	38.5	38.5	15.4	7.7	.0

P127.

Cuadro 126
Respecto a las condiciones laborales para el desempeño de sus funciones, ¿cómo califica usted el estado de las siguientes condiciones que ofrece la PNC: infraestructura policial para el adecuado desempeño de las funciones policiales? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
%	29.9	34.0	19.8	11.7	4.6	
N	59	67	39	23	9	
Nivel jerárquico	Superior	13.6	47.7	22.7	13.6	2.3
	Ejecutivo	34.6	30.1	19.0	11.1	5.2
Género	Masculino	28.2	34.5	19.5	12.6	5.2
	Femenino	43.5	30.4	21.7	4.3	.0
Edad	De 29 a 40 años	36.2	29.0	18.8	14.5	1.4
	De 41 a 55 años	28.0	34.7	21.2	10.2	5.9
	De 56 años y más	10.0	60.0	10.0	10.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0	.0	.0
	Técnico o universitario	31.3	31.9	18.4	13.5	4.9
	Maestría o doctorado	25.0	46.9	21.9	3.1	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	52.6	15.8	15.8	15.8	.0
	De 7 a 13 años	44.8	34.5	6.9	10.3	3.4
	De 14 años a más	24.2	36.2	22.8	11.4	5.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	26.8	36.6	19.5	9.8	7.3
	De 4ª a 6ª promoción	25.0	41.7	18.8	8.3	6.3
	De 7ª a 9ª promoción	25.0	20.8	25.0	29.2	.0
	De 10ª promoción a más	46.2	30.8	15.4	7.7	.0

P128.

Cuadro 127
Respecto a las condiciones laborales para el desempeño de sus funciones, ¿cómo califica usted el estado de las siguientes condiciones que ofrece la PNC: condiciones que faciliten el trabajo de las mujeres policías durante el embarazo? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
%	13.2	24.9	26.9	26.4	8.6	
N	26	49	53	52	17	
Nivel jerárquico	Superior	4.5	29.5	43.2	20.5	2.3
	Ejecutivo	15.7	23.5	22.2	28.1	10.5
Género	Masculino	13.2	23.6	26.4	27.6	9.2
	Femenino	13.0	34.8	30.4	17.4	4.3
Edad	De 29 a 40 años	13.0	24.6	27.5	23.2	11.6
	De 41 a 55 años	14.4	23.7	26.3	28.8	6.8
	De 56 años y más	.0	40.0	30.0	20.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	12.9	24.5	26.4	28.2	8.0
	Maestría o doctorado	15.6	28.1	28.1	15.6	12.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	21.1	26.3	36.8	.0
	De 7 a 13 años	13.8	24.1	17.2	27.6	17.2
	De 14 años a más	12.8	25.5	28.9	24.8	8.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	12.2	28.0	32.9	22.0	4.9
	De 4ª a 6ª promoción	16.7	16.7	25.0	27.1	14.6
	De 7ª a 9ª promoción	12.5	37.5	16.7	33.3	.0
	De 10ª promoción a más	7.7	15.4	30.8	23.1	23.1

P129.

Cuadro 128
¿Qué tan importante considera usted que los elementos del nivel ejecutivo y superior reciban atención en salud mental? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante	
%	.0	1.0	12.7	86.3	
N	0	2	25	170	
Nivel jerárquico	Superior	.0	.0	15.9	84.1
	Ejecutivo	.0	1.3	11.8	86.9
Género	Masculino	.0	1.1	12.6	86.2
	Femenino	.0	.0	13.0	87.0
Edad	De 29 a 40 años	.0	.0	13.0	87.0
	De 41 a 55 años	.0	1.7	11.9	86.4
	De 56 años y más	.0	.0	20.0	80.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.0	1.2	12.3	86.5
	Maestría o doctorado	.0	.0	15.6	84.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	15.8	84.2
	De 7 a 13 años	.0	.0	6.9	93.1
	De 14 años a más	.0	1.3	13.4	85.2
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	1.2	12.2	86.6
	De 4ª a 6ª promoción	.0	2.1	20.8	77.1
	De 7ª a 9ª promoción	.0	.0	8.3	91.7
	De 10ª promoción a más	.0	.0	7.7	92.3

P130.

Cuadro 129

En la PNC está claramente regulado el ingreso de nuevos miembros, pero no están definidos los mecanismos para poder salir de ella cuando por diferentes circunstancias sus elementos quieran dejar el servicio policial. En su opinión, de las siguientes, ¿cuál sería la mejor alternativa para garantizar un retiro digno de sus elementos cuando por diferentes circunstancias sus miembros quieran salir de ella? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Retiro voluntario definitivo	Régimen de disponibilidad para funciones diplomáticas, de asesoría y misiones especiales	Reserva policial (puede darse de baja, sin dejar de ser policía)	No sabe, no responde	
%	12.2	45.7	40.1	2.0	
N	24	90	79	4	
Nivel jerárquico	Superior	9.1	63.6	25.0	2.3
	Ejecutivo	13.1	40.5	44.4	2.0
Género	Masculino	13.2	43.7	42.0	1.1
	Femenino	4.3	60.9	26.1	8.7
Edad	De 29 a 40 años	17.4	31.9	49.3	1.4
	De 41 a 55 años	9.3	50.8	37.3	2.5
	De 56 años y más	10.0	80.0	10.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	50.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	12.3	42.3	44.2	1.2
	Maestría o doctorado	12.5	62.5	18.8	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	36.8	31.6	31.6	.0
	De 7 a 13 años	.0	41.4	51.7	6.9
	De 14 años a más	11.4	48.3	38.9	1.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	8.5	59.8	30.5	1.2
	De 4ª a 6ª promoción	6.3	47.9	41.7	4.2
	De 7ª a 9ª promoción	12.5	29.2	54.2	4.2
	De 10ª promoción a más	23.1	23.1	53.8	.0

P131.

Cuadro 130
Le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial: desconfianza de la población
hacia la policía según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	3.6	10.2	37.1	49.2	
N	7	20	73	97	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	11.4	38.6	47.7
	Ejecutivo	3.9	9.8	36.6	49.7
Género	Masculino	4.0	10.3	37.9	47.7
	Femenino	.0	8.7	30.4	60.9
Edad	De 29 a 40 años	4.3	8.7	44.9	42.0
	De 41 a 55 años	2.5	11.0	32.2	54.2
	De 56 años y más	10.0	10.0	40.0	40.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	50.0
	Técnico o universitario	2.5	10.4	36.8	50.3
	Maestría o doctorado	9.4	9.4	37.5	43.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	21.1	36.8	42.1
	De 7 a 13 años	3.4	3.4	44.8	48.3
	De 14 años a más	4.0	10.1	35.6	50.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	14.6	30.5	52.4
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	.0	43.8	54.2
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	8.3	41.7	45.8
	De 10ª promoción a más	7.7	15.4	30.8	46.2

P132.

Cuadro 131
Le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial: falta de recursos y medios para el adecuado desempeño de las funciones policiales según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	.5	3.0	28.9	67.5	
N	1	6	57	133	
Nivel jerárquico	Superior	.0	.0	36.4	63.6
	Ejecutivo	.7	3.9	26.8	68.6
Género	Masculino	.6	3.4	27.6	68.4
	Femenino	.0	.0	39.1	60.9
Edad	De 29 a 40 años	.0	2.9	31.9	65.2
	De 41 a 55 años	.8	3.4	27.1	68.6
	De 56 años y más	.0	.0	30.0	70.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	.6	3.1	27.6	68.7
	Maestría o doctorado	.0	3.1	37.5	59.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	5.3	21.1	73.7
	De 7 a 13 años	.0	.0	31.0	69.0
	De 14 años a más	.7	3.4	29.5	66.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	4.9	30.5	64.6
	De 4ª a 6ª promoción	.0	.0	29.2	70.8
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	.0	33.3	62.5
	De 10ª promoción a más	.0	7.7	30.8	61.5

P133.

Cuadro 132

*Le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial: el estilo de mando autoritario y poco democrático de las jefaturas según variables
(En porcentajes)*

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	7.6	15.7	30.5	46.2	
N	15	31	60	91	
Nivel jerárquico	Superior	11.4	22.7	34.1	31.8
	Ejecutivo	6.5	13.7	29.4	50.3
Género	Masculino	8.6	16.1	30.5	44.8
	Femenino	.0	13.0	30.4	56.5
Edad	De 29 a 40 años	7.2	18.8	31.9	42.0
	De 41 a 55 años	7.6	12.7	30.5	49.2
	De 56 años y más	10.0	30.0	20.0	40.0
Grado académico	Bachillerato	.0	50.0	.0	50.0
	Técnico o universitario	8.0	14.1	31.9	46.0
	Maestría o doctorado	6.3	21.9	25.0	46.9
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	15.8	31.6	47.4
	De 7 a 13 años	10.3	24.1	27.6	37.9
	De 14 años a más	7.4	14.1	30.9	47.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	8.5	17.1	25.6	48.8
	De 4ª a 6ª promoción	4.2	8.3	35.4	52.1
	De 7ª a 9ª promoción	8.3	12.5	37.5	41.7
	De 10ª promoción a más	15.4	23.1	30.8	30.8

P134.

Cuadro 133
Le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial: influencia de intereses político-partidarios en la toma de decisiones según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	6.1	11.2	20.8	61.9	
N	12	22	41	122	
Nivel jerárquico	Superior	4.5	13.6	18.2	63.6
	Ejecutivo	6.5	10.5	21.6	61.4
Género	Masculino	6.3	12.6	19.5	61.5
	Femenino	4.3	.0	30.4	65.2
Edad	De 29 a 40 años	8.7	10.1	26.1	55.1
	De 41 a 55 años	4.2	11.9	18.6	65.3
	De 56 años y más	10.0	10.0	10.0	70.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	6.7	12.3	21.5	59.5
	Maestría o doctorado	3.1	6.3	18.8	71.9
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	5.3	36.8	52.6
	De 7 a 13 años	10.3	6.9	24.1	58.6
	De 14 años a más	5.4	12.8	18.1	63.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	3.7	12.2	12.2	72.0
	De 4ª a 6ª promoción	4.2	12.5	20.8	62.5
	De 7ª a 9ª promoción	16.7	12.5	25.0	45.8
	De 10ª promoción a más	15.4	.0	46.2	38.5

P135.

Cuadro 134
Le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial: rivalidad y competencia entre elementos
provenientes de la Guerrilla y de la Fuerza Armada según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	16.2	22.8	16.8	44.2	
N	32	45	33	87	
Nivel jerárquico	Superior	13.6	22.7	22.7	40.9
	Ejecutivo	17.0	22.9	15.0	45.1
Género	Masculino	17.8	19.0	17.2	46.0
	Femenino	4.3	52.2	13.0	30.4
Edad	De 29 a 40 años	24.6	26.1	18.8	30.4
	De 41 a 55 años	11.0	20.3	16.9	51.7
	De 56 años y más	20.0	30.0	.0	50.0
Grado académico	Bachillerato	.0	50.0	.0	50.0
	Técnico o universitario	17.8	22.7	15.3	44.2
	Maestría o doctorado	9.4	21.9	25.0	43.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	26.3	26.3	31.6	15.8
	De 7 a 13 años	17.2	31.0	10.3	41.4
	De 14 años a más	14.8	20.8	16.1	48.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	12.2	15.9	15.9	56.1
	De 4ª a 6ª promoción	12.5	29.2	14.6	43.8
	De 7ª a 9ª promoción	25.0	20.8	16.7	37.5
	De 10ª promoción a más	23.1	30.8	30.8	15.4

P136.

Cuadro 135
Le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial: decisiones políticas coyunturales del gobierno o del MJSP en materia de seguridad pública según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA			
	Nada	Poco	Algo	Mucho
%	6.1	13.7	32.0	48.2
N	12	27	63	95
Nivel jerárquico				
Superior	6.8	13.6	22.7	56.8
Ejecutivo	5.9	13.7	34.6	45.8
Género				
Masculino	6.9	12.6	31.0	49.4
Femenino	.0	21.7	39.1	39.1
Edad				
De 29 a 40 años	5.8	20.3	36.2	37.7
De 41 a 55 años	5.9	10.2	30.5	53.4
De 56 años y más	10.0	10.0	20.0	60.0
Grado académico				
Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
Técnico o universitario	6.1	14.7	33.1	46.0
Maestría o doctorado	6.3	9.4	28.1	56.3
Antigüedad, tiempo de servicio				
De 1 a 6 años	5.3	15.8	57.9	21.1
De 7 a 13 años	6.9	24.1	24.1	44.8
De 14 años a más	6.0	11.4	30.2	52.3
Promoción de ascenso				
De 1ª a 3ª promoción	6.1	9.8	24.4	59.8
De 4ª a 6ª promoción	2.1	14.6	35.4	47.9
De 7ª a 9ª promoción	8.3	16.7	25.0	50.0
De 10ª promoción a más	15.4	7.7	61.5	15.4

P137.

Cuadro 136
Le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial: las presiones políticas para mostrar mayor efectividad según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	5.1	12.7	36.5	45.7	
N	10	25	72	90	
Nivel jerárquico	Superior	6.8	13.6	40.9	38.6
	Ejecutivo	4.6	12.4	35.3	47.7
Género	Masculino	5.2	12.1	35.6	47.1
	Femenino	4.3	17.4	43.5	34.8
Edad	De 29 a 40 años	4.3	15.9	43.5	36.2
	De 41 a 55 años	5.1	10.2	34.7	50.0
	De 56 años y más	10.0	20.0	10.0	60.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	50.0
	Técnico o universitario	5.5	13.5	36.8	44.2
	Maestría o doctorado	3.1	9.4	34.4	53.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	21.1	31.6	42.1
	De 7 a 13 años	6.9	10.3	37.9	44.8
	De 14 años a más	4.7	12.1	36.9	46.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	4.9	12.2	34.1	48.8
	De 4ª a 6ª promoción	4.2	8.3	37.5	50.0
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	8.3	33.3	54.2
	De 10ª promoción a más	15.4	7.7	69.2	7.7

P138.

Cuadro 137
Le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial: ausencia de coordinación
intrainstitucional según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	2.5	15.7	35.5	46.2	
N	5	31	70	91	
Nivel jerárquico	Superior	4.5	15.9	43.2	36.4
	Ejecutivo	2.0	15.7	33.3	49.0
Género	Masculino	2.9	16.7	33.9	46.6
	Femenino	.0	8.7	47.8	43.5
Edad	De 29 a 40 años	2.9	15.9	37.7	43.5
	De 41 a 55 años	1.7	16.1	35.6	46.6
	De 56 años y más	10.0	10.0	20.0	60.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.8	17.8	35.0	45.4
	Maestría o doctorado	6.3	6.3	40.6	46.9
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	4.2	12.5	50.0	33.3
	De 7 a 13 años	.0	12.5	34.4	53.1
	De 14 años a más	2.8	17.0	33.3	46.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	2.4	13.4	35.4	48.8
	De 4ª a 6ª promoción	.0	12.5	35.4	52.1
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	25.0	25.0	45.8
	De 10ª promoción a más	4.7	18.6	41.9	34.9

P139.

Cuadro 138
Le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial: las presiones de grupos de poder económico local en la toma de decisiones según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	13.2	24.9	24.9	37.1	
N	26	49	49	73	
Nivel jerárquico	Superior	13.6	27.3	31.8	27.3
	Ejecutivo	13.1	24.2	22.9	39.9
Género	Masculino	13.8	24.1	23.6	38.5
	Femenino	8.7	30.4	34.8	26.1
Edad	De 29 a 40 años	14.5	24.6	26.1	34.8
	De 41 a 55 años	11.9	26.3	24.6	37.3
	De 56 años y más	20.0	10.0	20.0	50.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	50.0
	Técnico o universitario	14.7	23.9	23.9	37.4
	Maestría o doctorado	6.3	31.3	28.1	34.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	15.8	31.6	36.8
	De 7 a 13 años	13.8	31.0	10.3	44.8
	De 14 años a más	12.8	24.8	26.8	35.6
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	9.8	25.6	26.8	37.8
	De 4ª a 6ª promoción	8.3	27.1	25.0	39.6
	De 7ª a 9ª promoción	20.8	20.8	20.8	37.5
	De 10ª promoción a más	15.4	46.2	23.1	15.4

P140.

Cuadro 139
Le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial: falta de definición de protocolos de actuación para ciertas situaciones según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	7.6	17.3	31.5	43.7	
N	15	34	62	86	
Nivel jerárquico	Superior	9.1	15.9	31.8	43.2
	Ejecutivo	7.2	17.6	31.4	43.8
Género	Masculino	8.0	19.5	30.5	42.0
	Femenino	4.3	.0	39.1	56.5
Edad	De 29 a 40 años	7.2	21.7	33.3	37.7
	De 41 a 55 años	7.6	14.4	32.2	45.8
	De 56 años y más	10.0	20.0	10.0	60.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	6.7	19.6	33.1	40.5
	Maestría o doctorado	12.5	6.3	25.0	56.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	15.8	47.4	31.6
	De 7 a 13 años	10.3	24.1	20.7	44.8
	De 14 años a más	7.4	16.1	31.5	45.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	8.5	12.2	31.7	47.6
	De 4ª a 6ª promoción	6.3	18.8	33.3	41.7
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	25.0	33.3	37.5
	De 10ª promoción a más	7.7	38.5	38.5	15.4

P141.

Cuadro 140
Hablando de la situación de los miembros de la corporación en general, ¿qué tan motivado se encuentra el personal
policial? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA				
	Nada	Poco	Algo	Mucho	
%	8.6	50.8	36.0	4.6	
N	17	100	71	9	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	45.5	45.5	6.8
	Ejecutivo	10.5	52.3	33.3	3.9
Género	Masculino	8.0	51.7	35.1	5.2
	Femenino	13.0	43.5	43.5	.0
Edad	De 29 a 40 años	8.7	53.6	36.2	1.4
	De 41 a 55 años	8.5	50.0	34.7	6.8
	De 56 años y más	10.0	40.0	50.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0	.0
	Técnico o universitario	9.2	52.1	33.1	5.5
	Maestría o doctorado	6.3	46.9	46.9	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	57.9	21.1	5.3
	De 7 a 13 años	6.9	55.2	37.9	.0
	De 14 años a más	8.1	49.0	37.6	5.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	7.3	47.6	37.8	7.3
	De 4ª a 6ª promoción	12.5	52.1	35.4	.0
	De 7ª a 9ª promoción	.0	54.2	37.5	8.3
	De 10ª promoción a más	15.4	61.5	15.4	7.7

P142.

Cuadro 141

Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído en la PNC, ¿cuál de las siguientes considera que es la principal dificultad que los miembros del nivel ejecutivo y superior experimentan en sus funciones de dirección? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA						
	Ninguna, todo está bien	La desmotivación del personal policial del nivel básico	Descontento por falta de incentivos salariales	La falta de recursos y equipos apropiados	Los problemas disciplinarios del personal policial	La continúa rotación del personal	La falta de colaboración de la ciudadanía
%	2.0	26.4	28.4	31.0	6.6	3.0	2.5
N	4	52	56	61	13	6	5
Nivel jerárquico							
Superior	4.5	29.5	27.3	27.3	9.1	2.3	.0
Ejecutivo	1.3	25.5	28.8	32.0	5.9	3.3	3.3
Género							
Masculino	2.3	23.0	28.2	32.8	7.5	3.4	2.9
Femenino	.0	52.2	30.4	17.4	.0	.0	.0
Edad							
De 29 a 40 años	.0	21.7	34.8	30.4	8.7	.0	4.3
De 41 a 55 años	3.4	28.0	25.4	32.2	5.1	4.2	1.7
De 56 años y más	.0	40.0	20.0	20.0	10.0	10.0	.0
Grado académico							
Bachillerato	.0	.0	.0	100.0	.0	.0	.0
Técnico o universitario	2.5	25.8	30.1	28.8	7.4	3.1	2.5
Maestría o doctorado	.0	31.3	21.9	37.5	3.1	3.1	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio							
De 1 a 6 años	.0	31.6	26.3	31.6	10.5	.0	.0
De 7 a 13 años	.0	37.9	37.9	20.7	3.4	.0	.0
De 14 años a más	2.7	23.5	26.8	32.9	6.7	4.0	3.4
Promoción de ascenso							
De 1ª a 3ª promoción	2.4	30.5	20.7	35.4	7.3	3.7	.0
De 4ª a 6ª promoción	2.1	25.0	33.3	29.2	4.2	6.3	.0
De 7ª a 9ª promoción	4.2	20.8	29.2	29.2	4.2	.0	12.5
De 10ª promoción a más	.0	38.5	30.8	15.4	7.7	.0	7.7

P143.

Cuadro 142

Pensando en la situación actual de la PNC, en una escala del 0 al 10, en donde 0 es completamente desmotivado y 10 es completamente motivado ¿cómo se siente usted actualmente? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA											Completamente motivado	No sabe
	Completamente desmotivado	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
%	3.0	1.0	2.0	4.1	4.6	9.6	9.1	17.3	23.9	12.2	12.2	12.2	1.0
N	6	2	4	8	9	19	18	34	47	24	24	2	
Nivel jerárquico													
Superior	2.3	2.3	2.3	4.5	4.5	9.1	9.1	20.5	15.9	11.4	13.6	4.5	
Ejecutivo	3.3	.7	2.0	3.9	4.6	9.8	9.2	16.3	26.1	12.4	11.8	.0	
Género													
Masculino	2.9	.6	2.3	4.6	5.2	8.6	7.5	16.1	25.3	13.2	12.6	1.1	
Femenino	4.3	4.3	.0	.0	.0	17.4	21.7	26.1	13.0	4.3	8.7	.0	
Edad													
De 29 a 40 años	2.9	1.4	1.4	4.3	4.3	11.6	7.2	18.8	27.5	13.0	7.2	.0	
De 41 a 55 años	2.5	.8	2.5	4.2	5.1	7.6	10.2	15.3	22.9	11.0	16.1	1.7	
De 56 años y más	10.0	.0	.0	.0	.0	20.0	10.0	30.0	10.0	20.0	.0	.0	
Grado académico													
Bachillerato	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	50.0	50.0	.0	.0	.0	
Técnico o universitario	3.7	.6	1.8	4.3	4.9	9.2	8.0	16.6	24.5	13.5	12.3	.6	
Maestría o doctorado	.0	3.1	3.1	3.1	3.1	12.5	15.6	18.8	18.8	6.3	12.5	3.1	
Antigüedad, tiempo de servicio													
De 1 a 6 años	5.3	5.3	.0	5.3	5.3	5.3	15.8	15.8	15.8	15.8	10.5	.0	
De 7 a 13 años	3.4	.0	6.9	.0	.0	10.3	6.9	17.2	34.5	10.3	10.3	.0	
De 14 años a más	2.7	.7	1.3	4.7	5.4	10.1	8.7	17.4	22.8	12.1	12.8	1.3	
Promoción de ascenso													
De 1ª a 3ª promoción	3.7	1.2	1.2	4.9	4.9	7.3	12.2	19.5	17.1	12.2	13.4	2.4	
De 4ª a 6ª promoción	2.1	.0	6.3	2.1	6.3	12.5	6.3	12.5	35.4	6.3	10.4	.0	
De 7ª a 9ª promoción	4.2	.0	.0	8.3	.0	8.3	.0	16.7	25.0	29.2	8.3	.0	
De 10ª promoción a más	.0	.0	.0	.0	.0	15.4	7.7	23.1	23.1	.0	30.8	.0	

P144.

Cuadro 142a

Pensando en la situación actual de la PNC, en una escala del 0 al 10, en donde 0 es completamente desmotivado y 10 es completamente motivado ¿cómo se siente usted actualmente? según variables

		N	Media	Desviación típica
Total		195	6.89	2.41
Nivel jerárquico	Superior	42	6.79	2.51
	Ejecutivo	153	6.92	2.39
Género	Masculino	172	6.96	2.41
	Femenino	23	6.35	2.35
Edad	De 29 a 40 años	69	6.78	2.33
	De 41 a 55 años	116	7.00	2.45
	De 56 años y más	10	6.30	2.63
Grado académico	Bachillerato	2	7.50	.71
	Técnico o universitario	162	6.91	2.45
	Maestría o doctorado	31	6.71	2.27
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	19	6.47	2.84
	De 7 a 13 años	29	7.00	2.41
	De 14 años a más	147	6.92	2.36
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	80	6.81	2.50
	De 4ª a 6ª promoción	48	6.75	2.37
	De 7ª a 9ª promoción	24	7.29	2.46
	De 10ª promoción a más	13	7.77	1.83

P144.

Cuadro 143

A continuación, leerá algunas afirmaciones sobre la policía y la situación delincencial en el país. Señale para cada una si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo. Debería permitirse que la policía detenga a cualquier persona en vías de investigación, por considerarse sospechosa según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	39.1	22.3	1.5	20.3	16.8	
N	77	44	3	40	33	
Nivel jerárquico	Superior	54.5	22.7	.0	13.6	9.1
	Ejecutivo	34.6	22.2	2.0	22.2	19.0
Género	Masculino	39.7	21.8	1.7	20.1	16.7
	Femenino	34.8	26.1	.0	21.7	17.4
Edad	De 29 a 40 años	15.9	24.6	2.9	30.4	26.1
	De 41 a 55 años	50.8	22.0	.8	16.1	10.2
	De 56 años y más	60.0	10.0	.0	.0	30.0
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	39.3	21.5	1.2	21.5	16.6
	Maestría o doctorado	34.4	28.1	3.1	15.6	18.8
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	26.3	26.3	5.3	36.8	5.3
	De 7 a 13 años	13.8	20.7	.0	31.0	34.5
	De 14 años a más	45.6	22.1	1.3	16.1	14.8
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	52.4	19.5	1.2	13.4	13.4
	De 4ª a 6ª promoción	31.3	27.1	.0	25.0	16.7
	De 7ª a 9ª promoción	37.5	20.8	.0	16.7	25.0
	De 10ª promoción a más	15.4	30.8	.0	38.5	15.4

P145.

Cuadro 144

A continuación, leerá algunas afirmaciones sobre la policía y la situación delincencial en el país. Señale para cada una si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo. La delincuencia debe abordarse principalmente con la represión según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	46.7	28.4	3.0	17.3	4.6	
N	92	56	6	34	9	
Nivel jerárquico	Superior	45.5	29.5	4.5	15.9	4.5
	Ejecutivo	47.1	28.1	2.6	17.6	4.6
Género	Masculino	48.3	27.0	3.4	16.7	4.6
	Femenino	34.8	39.1	.0	21.7	4.3
Edad	De 29 a 40 años	37.7	36.2	1.4	21.7	2.9
	De 41 a 55 años	51.7	23.7	4.2	16.1	4.2
	De 56 años y más	50.0	30.0	.0	.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	.0	.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	47.9	25.8	3.7	18.4	4.3
	Maestría o doctorado	40.6	43.8	.0	9.4	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	47.4	26.3	.0	26.3	.0
	De 7 a 13 años	44.8	24.1	.0	20.7	10.3
	De 14 años a más	47.0	29.5	4.0	15.4	4.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	48.8	26.8	6.1	14.6	3.7
	De 4ª a 6ª promoción	43.8	31.3	.0	16.7	8.3
	De 7ª a 9ª promoción	41.7	29.2	.0	25.0	4.2
	De 10ª promoción a más	53.8	23.1	.0	15.4	7.7

P146.

Cuadro 145

A continuación, leerá algunas afirmaciones sobre la policía y la situación delincencial en el país. Señale para cada una si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo. El policía debe usar la fuerza como último recurso, cuando se hayan agotado otros medios para mantener el orden según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	2.5	1.0	1.0	9.1	86.3	
N	5	2	2	18	170	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	.0	.0	11.4	86.4
	Ejecutivo	2.6	1.3	1.3	8.5	86.3
Género	Masculino	2.9	.6	1.1	8.6	86.8
	Femenino	.0	4.3	.0	13.0	82.6
Edad	De 29 a 40 años	.0	.0	1.4	10.1	88.4
	De 41 a 55 años	4.2	1.7	.8	9.3	83.9
	De 56 años y más	.0	.0	.0	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	.0	.0	100.0
	Técnico o universitario	3.1	1.2	1.2	8.6	85.9
	Maestría o doctorado	.0	.0	.0	12.5	87.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	.0	.0	21.1	78.9
	De 7 a 13 años	3.4	3.4	.0	6.9	86.2
	De 14 años a más	2.7	.7	1.3	8.1	87.2
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	3.7	.0	1.2	8.5	86.6
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	4.2	.0	8.3	85.4
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	.0	4.2	20.8	70.8
	De 10ª promoción a más	.0	.0	.0	.0	100.0

P147.

Cuadro 146

A continuación, leerá algunas afirmaciones sobre la policía y la situación delincencial en el país. Señale para cada una si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo. El policía debe cumplir siempre la orden de un superior según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	33.5	24.9	6.6	21.8	13.2	
N	66	49	13	43	26	
Nivel jerárquico	Superior	36.4	20.5	11.4	18.2	13.6
	Ejecutivo	32.7	26.1	5.2	22.9	13.1
Género	Masculino	34.5	21.8	7.5	22.4	13.8
	Femenino	26.1	47.8	.0	17.4	8.7
Edad	De 29 a 40 años	30.4	26.1	4.3	24.6	14.5
	De 41 a 55 años	33.9	23.7	8.5	22.0	11.9
	De 56 años y más	50.0	30.0	.0	.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	50.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	34.4	23.9	6.7	21.5	13.5
	Maestría o doctorado	31.3	31.3	3.1	21.9	12.5
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	15.8	42.1	10.5	26.3	5.3
	De 7 a 13 años	41.4	27.6	.0	17.2	13.8
	De 14 años a más	34.2	22.1	7.4	22.1	14.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	37.8	23.2	9.8	19.5	9.8
	De 4ª a 6ª promoción	29.2	27.1	2.1	25.0	16.7
	De 7ª a 9ª promoción	33.3	29.2	8.3	16.7	12.5
	De 10ª promoción a más	30.8	15.4	.0	30.8	23.1

P148.

Cuadro 147

A continuación, leerá algunas afirmaciones sobre la policía y la situación delincencial en el país. Señale para cada una si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo. Los pandilleros son delincuentes que no pueden rehabilitarse según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	23.9	27.9	5.1	25.4	17.8	
N	47	55	10	50	35	
Nivel jerárquico	Superior	22.7	38.6	4.5	18.2	15.9
	Ejecutivo	24.2	24.8	5.2	27.5	18.3
Género	Masculino	24.1	28.2	5.2	25.3	17.2
	Femenino	21.7	26.1	4.3	26.1	21.7
Edad	De 29 a 40 años	15.9	27.5	2.9	33.3	20.3
	De 41 a 55 años	26.3	28.8	5.9	22.9	16.1
	De 56 años y más	50.0	20.0	10.0	.0	20.0
Grado académico	Bachillerato	.0	50.0	.0	50.0	.0
	Técnico o universitario	22.1	28.2	4.9	27.6	17.2
	Maestría o doctorado	34.4	25.0	6.3	12.5	21.9
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	10.5	21.1	10.5	42.1	15.8
	De 7 a 13 años	27.6	24.1	.0	20.7	27.6
	De 14 años a más	24.8	29.5	5.4	24.2	16.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	31.7	30.5	6.1	14.6	17.1
	De 4ª a 6ª promoción	20.8	29.2	6.3	29.2	14.6
	De 7ª a 9ª promoción	12.5	29.2	.0	33.3	25.0
	De 10ª promoción a más	30.8	23.1	.0	38.5	7.7

P149.

Cuadro 148

A continuación, leerá algunas afirmaciones sobre la policía y la situación delincencial en el país. Señale para cada una si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo. En algunas situaciones, un policía podría violar su código de conducta según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
%	74.1	10.2	2.5	8.1	5.1	
N	146	20	5	16	10	
Nivel jerárquico	Superior	90.9	4.5	2.3	2.3	.0
	Ejecutivo	69.3	11.8	2.6	9.8	6.5
Género	Masculino	74.1	10.3	2.3	7.5	5.7
	Femenino	73.9	8.7	4.3	13.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	69.6	11.6	1.4	10.1	7.2
	De 41 a 55 años	76.3	8.5	3.4	7.6	4.2
	De 56 años y más	80.0	20.0	.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	100.0	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	72.4	11.0	1.8	9.8	4.9
	Maestría o doctorado	81.3	6.3	6.3	.0	6.3
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	63.2	15.8	.0	15.8	5.3
	De 7 a 13 años	75.9	10.3	.0	10.3	3.4
	De 14 años a más	75.2	9.4	3.4	6.7	5.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	85.4	8.5	1.2	2.4	2.4
	De 4ª a 6ª promoción	62.5	12.5	4.2	12.5	8.3
	De 7ª a 9ª promoción	66.7	12.5	4.2	12.5	4.2
	De 10ª promoción a más	69.2	.0	7.7	15.4	7.7

P150.

Cuadro 149
¿Cuándo fue la última vez que se realizó un procedimiento de inspección en la unidad donde usted se encuentra asignado? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA						
	Hace tres meses	Hace seis meses	Hace un año	Hace más de un año	No recuerda	No sabe	
%	61.9	9.6	7.6	4.1	7.1	9.6	
N	122	19	15	8	14	19	
Nivel jerárquico	Superior	68.2	2.3	9.1	2.3	6.8	11.4
	Ejecutivo	60.1	11.8	7.2	4.6	7.2	9.2
Género	Masculino	62.6	10.9	6.9	2.3	8.0	9.2
	Femenino	56.5	.0	13.0	17.4	.0	13.0
Edad	De 29 a 40 años	56.5	14.5	7.2	5.8	7.2	8.7
	De 41 a 55 años	64.4	7.6	7.6	2.5	7.6	10.2
	De 56 años y más	70.0	.0	10.0	10.0	.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	60.1	10.4	6.7	4.9	8.0	9.8
	Maestría o doctorado	71.9	3.1	12.5	.0	3.1	9.4
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	63.2	5.3	10.5	.0	10.5	10.5
	De 7 a 13 años	44.8	13.8	3.4	6.9	13.8	17.2
	De 14 años a más	65.1	9.4	8.1	4.0	5.4	8.1
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	70.7	3.7	6.1	3.7	6.1	9.8
	De 4ª a 6ª promoción	58.3	12.5	10.4	2.1	8.3	8.3
	De 7ª a 9ª promoción	50.0	20.8	8.3	4.2	8.3	8.3
	De 10ª promoción a más	61.5	15.4	.0	7.7	7.7	7.7

P151.

Cuadro 150
Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas: faltas de respeto y descortesía hacia subalternos u otros compañeros? según variables
(En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
%	4.6	16.8	49.7	22.8	6.1	
N	9	33	98	45	12	
Nivel jerárquico	Superior	9.1	13.6	54.5	22.7	.0
	Ejecutivo	3.3	17.6	48.4	22.9	7.8
Género	Masculino	4.0	19.0	50.0	21.8	5.2
	Femenino	8.7	.0	47.8	30.4	13.0
Edad	De 29 a 40 años	2.9	17.4	46.4	26.1	7.2
	De 41 a 55 años	5.9	17.8	50.8	20.3	5.1
	De 56 años y más	.0	.0	60.0	30.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	4.9	17.2	51.5	19.0	7.4
	Maestría o doctorado	3.1	9.4	43.8	43.8	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	15.8	57.9	15.8	10.5
	De 7 a 13 años	6.9	10.3	37.9	37.9	6.9
	De 14 años a más	4.7	18.1	51.0	20.8	5.4
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	6.1	14.6	53.7	19.5	6.1
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	18.8	45.8	25.0	8.3
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	20.8	50.0	25.0	.0
	De 10ª promoción a más	.0	7.7	61.5	23.1	7.7

P152.

Cuadro 151

**Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas: incurrir en acciones o actitudes de discriminación en función del género, credo, orientación sexual u otras cualidades de compañeros y/o de la ciudadanía? según variables
(En porcentajes)**

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
%	11.7	33.0	40.6	12.7	2.0	
N	23	65	80	25	4	
Nivel jerárquico	Superior	13.6	27.3	50.0	9.1	.0
	Ejecutivo	11.1	34.6	37.9	13.7	2.6
Género	Masculino	12.1	36.2	40.2	10.3	1.1
	Femenino	8.7	8.7	43.5	30.4	8.7
Edad	De 29 a 40 años	10.1	39.1	31.9	14.5	4.3
	De 41 a 55 años	13.6	29.7	44.9	11.0	.8
	De 56 años y más	.0	30.0	50.0	20.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	12.3	31.9	42.3	11.0	2.5
	Maestría o doctorado	9.4	34.4	34.4	21.9	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	10.5	21.1	47.4	10.5	10.5
	De 7 a 13 años	10.3	31.0	27.6	27.6	3.4
	De 14 años a más	12.1	34.9	42.3	10.1	.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	13.4	29.3	46.3	9.8	1.2
	De 4ª a 6ª promoción	6.3	35.4	37.5	20.8	.0
	De 7ª a 9ª promoción	12.5	33.3	41.7	12.5	.0
	De 10ª promoción a más	.0	46.2	38.5	7.7	7.7

P153.

Cuadro 152

Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas: realizar el servicio policial bajo los efectos de alcohol o drogas? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
%	33.0	38.6	27.4	1.0	.0	
N	65	76	54	2	0	
Nivel jerárquico	Superior	20.5	34.1	45.5	.0	.0
	Ejecutivo	36.6	39.9	22.2	1.3	.0
Género	Masculino	32.8	40.2	25.9	1.1	.0
	Femenino	34.8	26.1	39.1	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	34.8	39.1	24.6	1.4	.0
	De 41 a 55 años	30.5	40.7	28.0	.8	.0
	De 56 años y más	50.0	10.0	40.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	.0	100.0	.0	.0
	Técnico o universitario	35.0	38.0	25.8	1.2	.0
	Maestría o doctorado	25.0	43.8	31.3	.0	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	31.6	36.8	26.3	5.3	.0
	De 7 a 13 años	20.7	58.6	20.7	.0	.0
	De 14 años a más	35.6	34.9	28.9	.7	.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	24.4	37.8	36.6	1.2	.0
	De 4ª a 6ª promoción	37.5	45.8	16.7	.0	.0
	De 7ª a 9ª promoción	41.7	37.5	20.8	.0	.0
	De 10ª promoción a más	30.8	46.2	23.1	.0	.0

P154.

Cuadro 153

Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas: cometer abusos de autoridad, tratos crueles, inhumanos, degradantes de la dignidad e integridad de compañeros o cualquier otra persona bajo detención? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
%	34.5	41.1	22.8	1.5	.0	
N	68	81	45	3	0	
Nivel jerárquico	Superior	22.7	38.6	36.4	2.3	.0
	Ejecutivo	37.9	41.8	19.0	1.3	.0
Género	Masculino	36.2	42.0	20.7	1.1	.0
	Femenino	21.7	34.8	39.1	4.3	.0
Edad	De 29 a 40 años	37.7	43.5	17.4	1.4	.0
	De 41 a 55 años	33.9	40.7	23.7	1.7	.0
	De 56 años y más	20.0	30.0	50.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	37.4	41.7	19.0	1.8	.0
	Maestría o doctorado	18.8	37.5	43.8	.0	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	31.6	42.1	21.1	5.3	.0
	De 7 a 13 años	31.0	44.8	24.1	.0	.0
	De 14 años a más	35.6	40.3	22.8	1.3	.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	26.8	41.5	30.5	1.2	.0
	De 4ª a 6ª promoción	33.3	45.8	20.8	.0	.0
	De 7ª a 9ª promoción	54.2	25.0	20.8	.0	.0
	De 10ª promoción a más	38.5	53.8	7.7	.0	.0

P155.

Cuadro 154

Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas: militar en partidos políticos o realizar propaganda partidaria dentro de la corporación policial? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
%	45.2	33.5	20.3	1.0	.0	
N	89	66	40	2	0	
Nivel jerárquico	Superior	25.0	43.2	31.8	.0	.0
	Ejecutivo	51.0	30.7	17.0	1.3	.0
Género	Masculino	46.0	33.9	19.5	.6	.0
	Femenino	39.1	30.4	26.1	4.3	.0
Edad	De 29 a 40 años	50.7	30.4	17.4	1.4	.0
	De 41 a 55 años	41.5	36.4	21.2	.8	.0
	De 56 años y más	50.0	20.0	30.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	47.2	32.5	19.6	.6	.0
	Maestría o doctorado	37.5	34.4	25.0	3.1	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	36.8	36.8	21.1	5.3	.0
	De 7 a 13 años	51.7	34.5	13.8	.0	.0
	De 14 años a más	45.0	32.9	21.5	.7	.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	31.7	40.2	26.8	1.2	.0
	De 4ª a 6ª promoción	50.0	33.3	16.7	.0	.0
	De 7ª a 9ª promoción	66.7	16.7	16.7	.0	.0
	De 10ª promoción a más	69.2	30.8	.0	.0	.0

P156.

Cuadro 155

Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas: aprovecharse del cargo para imponer a subalternos trabajos ajenos a sus funciones o al servicio policial que le corresponde brindar? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
%	38.1	27.9	27.4	5.6	1.0	
N	75	55	54	11	2	
Nivel jerárquico	Superior	29.5	25.0	43.2	2.3	.0
	Ejecutivo	40.5	28.8	22.9	6.5	1.3
Género	Masculino	39.7	28.7	25.9	4.6	1.1
	Femenino	26.1	21.7	39.1	13.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	43.5	23.2	23.2	8.7	1.4
	De 41 a 55 años	34.7	31.4	28.8	4.2	.8
	De 56 años y más	40.0	20.0	40.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	39.9	28.2	25.8	5.5	.6
	Maestría o doctorado	31.3	21.9	37.5	6.3	3.1
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	36.8	15.8	36.8	10.5	.0
	De 7 a 13 años	34.5	24.1	27.6	13.8	.0
	De 14 años a más	38.9	30.2	26.2	3.4	1.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	31.7	28.0	36.6	2.4	1.2
	De 4ª a 6ª promoción	35.4	29.2	22.9	10.4	2.1
	De 7ª a 9ª promoción	50.0	29.2	16.7	4.2	.0
	De 10ª promoción a más	61.5	23.1	15.4	.0	.0

P157.

Cuadro 156

Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas: incurrir en acciones ilícitas, como corrupción, protección a grupos delincuenciales o cualquier otra conducta que se constituya en un delito dentro de las normas penales? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
%	41.3	32.7	24.5	1.0	.5	
N	81	64	48	2	1	
Nivel jerárquico	Superior	20.5	47.7	29.5	.0	2.3
	Ejecutivo	47.4	28.3	23.0	1.3	.0
Género	Masculino	42.8	33.5	22.0	1.2	.6
	Femenino	30.4	26.1	43.5	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	40.6	34.8	24.6	.0	.0
	De 41 a 55 años	41.9	33.3	23.1	1.7	.0
	De 56 años y más	40.0	10.0	40.0	.0	10.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	42.0	30.9	25.3	1.2	.6
	Maestría o doctorado	37.5	40.6	21.9	.0	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	42.1	21.1	36.8	.0	.0
	De 7 a 13 años	31.0	41.4	27.6	.0	.0
	De 14 años a más	43.2	32.4	22.3	1.4	.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	32.1	38.3	28.4	.0	1.2
	De 4ª a 6ª promoción	45.8	29.2	20.8	4.2	.0
	De 7ª a 9ª promoción	58.3	20.8	20.8	.0	.0
	De 10ª promoción a más	46.2	38.5	15.4	.0	.0

P158.

Cuadro 157

Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas: cometer acoso u hostigamiento sexual hacia sus subalternos y/o compañeros y compañeras? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
%	34.5	30.5	32.5	2.5	.0	
N	68	60	64	5	0	
Nivel jerárquico	Superior	25.0	18.2	54.5	2.3	.0
	Ejecutivo	37.3	34.0	26.1	2.6	.0
Género	Masculino	36.8	31.0	29.9	2.3	.0
	Femenino	17.4	26.1	52.2	4.3	.0
Edad	De 29 a 40 años	33.3	40.6	24.6	1.4	.0
	De 41 a 55 años	34.7	27.1	34.7	3.4	.0
	De 56 años y más	40.0	.0	60.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	50.0	.0	.0	.0
	Técnico o universitario	33.7	33.1	31.3	1.8	.0
	Maestría o doctorado	37.5	15.6	40.6	6.3	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	21.1	52.6	26.3	.0	.0
	De 7 a 13 años	31.0	27.6	37.9	3.4	.0
	De 14 años a más	36.9	28.2	32.2	2.7	.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	29.3	25.6	41.5	3.7	.0
	De 4ª a 6ª promoción	35.4	33.3	27.1	4.2	.0
	De 7ª a 9ª promoción	45.8	33.3	20.8	.0	.0
	De 10ª promoción a más	46.2	30.8	23.1	.0	.0

P159.

Cuadro 158

Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas: participación en estructuras de delincuencia organizada? según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
%	42.1	33.0	23.9	1.0	.0	
N	83	65	47	2	0	
Nivel jerárquico	Superior	25.0	36.4	36.4	2.3	.0
	Ejecutivo	47.1	32.0	20.3	.7	.0
Género	Masculino	42.5	32.8	23.6	1.1	.0
	Femenino	39.1	34.8	26.1	.0	.0
Edad	De 29 a 40 años	40.6	36.2	21.7	1.4	.0
	De 41 a 55 años	44.1	32.2	22.9	.8	.0
	De 56 años y más	30.0	20.0	50.0	.0	.0
Grado académico	Bachillerato	50.0	.0	50.0	.0	.0
	Técnico o universitario	43.6	30.7	25.2	.6	.0
	Maestría o doctorado	34.4	46.9	15.6	3.1	.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	36.8	42.1	15.8	5.3	.0
	De 7 a 13 años	34.5	37.9	27.6	.0	.0
	De 14 años a más	44.3	30.9	24.2	.7	.0
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	34.1	31.7	32.9	1.2	.0
	De 4ª a 6ª promoción	47.9	35.4	16.7	.0	.0
	De 7ª a 9ª promoción	45.8	29.2	25.0	.0	.0
	De 10ª promoción a más	61.5	23.1	15.4	.0	.0

P160.

Cuadro 159

En su opinión bajo qué circunstancias se justificaría que la policía frente a sospechosos de actos de terrorismo que amenacen la seguridad del país, durante la detención de sospechosos, haga uso de la tortura para garantizar el orden según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA	
		Se justificaría que la policía haga uso de la tortura	No se justificaría
%		1.0	99.0
N		2	195
Nivel jerárquico	Superior	2.3	97.7
	Ejecutivo	.7	99.3
Género	Masculino	.6	99.4
	Femenino	4.3	95.7
Edad	De 29 a 40 años	1.4	98.6
	De 41 a 55 años	.0	100.0
	De 56 años y más	10.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.2	98.8
	Maestría o doctorado	.0	100.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	5.3	94.7
	De 7 a 13 años	.0	100.0
	De 14 años a más	.7	99.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	98.8
	De 4ª a 6ª promoción	.0	100.0
	De 7ª a 9ª promoción	.0	100.0
	De 10ª promoción a más	.0	100.0

P161.

Cuadro 160

En su opinión bajo qué circunstancias se justificaría que la policía frente a peligrosos narcotraficantes, durante la detención de sospechosos, haga uso de la tortura para garantizar el orden según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA	
		Se justificaría que la policía haga uso de la tortura	No se justificaría
%		.5	99.5
N		1	196
Nivel jerárquico	Superior	2.3	97.7
	Ejecutivo	.0	100.0
Género	Masculino	.6	99.4
	Femenino	.0	100.0
Edad	De 29 a 40 años	.0	100.0
	De 41 a 55 años	.0	100.0
	De 56 años y más	10.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0
	Técnico o universitario	.6	99.4
	Maestría o doctorado	.0	100.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	.0	100.0
	De 7 a 13 años	.0	100.0
	De 14 años a más	.7	99.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	98.8
	De 4ª a 6ª promoción	.0	100.0
	De 7ª a 9ª promoción	.0	100.0
	De 10ª promoción a más	.0	100.0

P162.

Cuadro 161

En su opinión bajo qué circunstancias se justificaría que la policía frente a peligrosos pandilleros, durante la detención de sospechosos, haga uso de la tortura para garantizar el orden según variables (En porcentajes)

VARIABLES	RESPUESTA		
	Se justificaría que la policía haga uso de la tortura	No se justificaría	
%	2.0	98.0	
N	4	193	
Nivel jerárquico	Superior	2.3	97.7
	Ejecutivo	2.0	98.0
Género	Masculino	1.7	98.3
	Femenino	4.3	95.7
Edad	De 29 a 40 años	4.3	95.7
	De 41 a 55 años	.0	100.0
	De 56 años y más	10.0	90.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0
	Técnico o universitario	2.5	97.5
	Maestría o doctorado	.0	100.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	10.5	89.5
	De 7 a 13 años	.0	100.0
	De 14 años a más	1.3	98.7
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	1.2	98.8
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	97.9
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	95.8
	De 10ª promoción a más	.0	100.0

P163.

Cuadro 162

En su opinión bajo qué circunstancias se justificaría que la policía frente a sospechosos de haber asesinado a un compañero de trabajo, durante la detención de sospechosos, haga uso de la tortura para garantizar el orden según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA	
		Se justificaría que la policía haga uso de la tortura	No se justificaría
%		1.5	98.5
N		3	194
Nivel jerárquico	Superior	.0	100.0
	Ejecutivo	2.0	98.0
Género	Masculino	1.1	98.9
	Femenino	4.3	95.7
Edad	De 29 a 40 años	4.3	95.7
	De 41 a 55 años	.0	100.0
	De 56 años y más	.0	100.0
Grado académico	Bachillerato	.0	100.0
	Técnico o universitario	1.8	98.2
	Maestría o doctorado	.0	100.0
Antigüedad, tiempo de servicio	De 1 a 6 años	10.5	89.5
	De 7 a 13 años	.0	100.0
	De 14 años a más	.7	99.3
Promoción de ascenso	De 1ª a 3ª promoción	.0	100.0
	De 4ª a 6ª promoción	2.1	97.9
	De 7ª a 9ª promoción	4.2	95.8
	De 10ª promoción a más	.0	100.0

P164.

Anexo 2
Guiones de entrevista

Evaluación Anual PNC-2011
Entrevista a Funcionarios de ANSP

1. Comenzaremos abordando el tema de la Formación Policial Continua. Para el personal de los niveles Ejecutivo y Superior, podría decirnos, ¿en base a qué criterios (teóricos y prácticos) estructuran los contenidos de los cursos de ascensos?
2. En la práctica, ¿cuáles son las principales diferencias entre los planes de formación continua para el Nivel Ejecutivo y los del Superior? ¿En qué temas están colocados los énfasis en la formación en cada una de las categorías?
3. ¿Podría describirme el plan de estudios, en sus contenidos y enfoque metodológico, que se utiliza actualmente para la formación de policías del Nivel Ejecutivo (subinspectores, inspectores e inspectores jefes) y los policías del Nivel Superior (Subcomisionados, Comisionados y Comisionado General)

Elemento del plan de formación	Plan de formación continua del nivel ejecutivo	Plan de formación continua del nivel superior
Contenidos del plan de formación		
Enfoque metodológico utilizado		

4. Con el fin de generar las competencias que requieren los policías del Nivel Ejecutivo y del Nivel Superior en la actualidad y de solventar las necesidades de formación de estas categorías, ¿qué cambios considera usted que deberían introducirse en el plan de estudios actual en cuanto a contenidos, fin de que respondan a las necesidades de especialización y formación que tienen los policías de dichos niveles? ¿Qué temas deben ser prioritarios y ejes transversales?

Contenidos y necesidades de especialización del Nivel Ejecutivo	Contenidos y necesidades de especialización del Nivel Superior

5. En su opinión, ¿el proceso actual de práctica policial en los cursos de ascenso es efectivo para dotar a los policías de los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en sus cargos?; ¿qué cambios deberían introducirse en el proceso?
6. La Política de Género y el Manual de Policía Comunitaria son dos ejes transversales que deberían estar implementándose tanto en la ANSP, como en la PNC, ¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha enfrentado el proceso en su implementación, asimilación e incorporación? ¿Qué sugerencias haría para facilitar el proceso de apropiación de dichas políticas entre las jefaturas?

7. El desempeño adecuado del personal policial depende en buena medida de una descripción clara del puesto para el que son requeridos. De acuerdo a lo que usted conoce, ¿qué puede decir sobre los siguientes aspectos del perfil de cada categoría policial? (se explorará la descripción de puesto por categoría):

Puesto	Subinspector	Inspector	Inspector Jefe
Objetivo del puesto			
Actividades y funciones			
Estructura de mando en la PNC			

8. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo de competencias del Policía del Nivel Ejecutivo en sus tres categorías: Subinspector, Inspector e Inspector Jefe? (Se irá explorando cada una de las áreas).

Competencias	Subinspector	Inspector	Inspector Jefe
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos (jurídicos, penales)			
Aptitudes o Habilidades técnicas			
Actitudes (demando fundamentales de acuerdo a la realidad del país)			
Habilidades sociales y cualidades personales			

9. El desempeño adecuado del personal policial depende en buena medida de la claridad en la descripción del puesto para el que son requeridos. De acuerdo a lo que usted conoce (se explorará la descripción de puesto por categoría):

Puesto	Subcomisionado	Comisionado	Comisionado General
Objetivo del puesto			
Actividades y funciones			
Estructura de mando en la PNC			

10. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo del Policía del Nivel Superior en sus tres categorías: Subcomisionado, Comisionado y Comisionado General? (Se irá explorando cada una de las áreas).

Competencias	Subcomisionado	Comisionado	Comisionado General
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos (jurídicos, penales)			
Aptitudes o Habilidades técnicas			
Actitudes (de mando fundamentales de acuerdo a la realidad del país)			
Habilidades sociales y cualidades personales			

11. En la ANSP, ¿existe algún proceso de monitoreo o evaluación del desempeño inicial luego de aprobar los cursos de ascenso, y si lo hubiera, que han encontrado al respecto? ¿Conocen cuales son las dificultades más frecuentes a las que se enfrentan inicialmente los policías recién ascendidos para aplicar de forma efectiva los contenidos aprendidos?

Evaluación Anual PNC-2011
Entrevista a Funcionarios de PNC

1. Tomando en cuenta los planes de formación actuales de los Niveles Ejecutivo y Superior y con el fin de generar las competencias que los policías requieren ¿qué cambios deberían introducirse en el plan de estudios actual en cuanto a contenidos y necesidades de especialización y formación que poseen los policías de dichos niveles? ¿Qué temas deben ser prioritarios y ejes transversales?

Contenidos y necesidades de especialización del Nivel Ejecutivo	Contenidos y necesidades de especialización del Nivel Superior

2. En cuanto a la metodología actual utilizada para la formación continua del Nivel Ejecutivo y Superior, ¿tendría alguna propuesta de mejora? En su opinión, ¿el proceso actual de práctica policial en los cursos de ascenso es efectivo para dotar a los policías de los conocimientos prácticos necesarios?; ¿qué cambios deberían introducirse en el proceso?
3. El desempeño adecuado del personal policial depende en alguna medida de una descripción clara del puesto para el que son requeridos. De acuerdo a su experiencia (se explorará la descripción de puesto por categoría):

Puesto	Subinspector	Inspector	Inspector Jefe
Objetivo del puesto			
Actividades y funciones			
Estructura de mando en la PNC			

4. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo del Policía del Nivel Ejecutivo en sus tres categorías: Subinspector, Inspector e Inspector Jefe? (Se irá explorando cada una de las áreas).

Competencias	Subinspectores	Inspectores	Inspectores jefes
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos (jurídicos, penales)			
Aptitudes o Habilidades técnicas			
Actitudes (de mando fundamentales de acuerdo a la realidad del país)			
Habilidades sociales y cualidades personales			

5. El desempeño adecuado del personal policial depende en buena medida de la claridad en la descripción del puesto para el que son requeridos. De acuerdo a su experiencia (se explorará la descripción de puesto por categoría):

Puesto	Subcomisionado	Comisionado	Comisionado General
Objetivo del puesto			
Actividades y funciones			
Estructura de mando en la PNC			

6. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo del Policía del Nivel Superior en sus tres categorías: Subcomisionado, Comisionado y Comisionado General? (Se irá explorando cada una de las áreas).

Competencias	Subcomisionado	Comisionado	Comisionado General
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos (jurídicos, penales)			
Aptitudes o Habilidades técnicas			
Actitudes (de mando fundamentales de acuerdo a la realidad del país)			
Habilidades sociales y cualidades personales			

7. La Ley establece los criterios para la asignación de cada personal policial a un puesto, ¿Cuáles han sido los criterios en la práctica para la asignación de roles y servicio en los niveles Ejecutivo y Superior?
8. ¿Qué estrategias (disciplinarias) deberían incorporarse, para reducir la posibilidad de que un policía incurra en mala conducta o en hechos de corrupción?
9. La Política de Género y de Policía Comunitaria son dos enfoques que formalmente debe adoptar la Institución policial, de acuerdo a su criterio, ¿Qué sugerencias haría para mejorar el proceso de apropiación y aplicación de estos enfoques a todo el quehacer policial del personal?
10. Podría describir, por favor, el proceso de evaluación de desempeño del personal policial de los niveles Ejecutivo y Superior; ¿qué decisiones se toman a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño?
11. ¿Cuáles son las condiciones laborales e institucionales que ofrece la PNC al personal de los Niveles Ejecutivo y Superior 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				

12. ¿Cuáles son las dificultades principales que han enfrentado en el desempeño de sus funciones el personal de los niveles Ejecutivo y Superior? (funciones para el caso del Nivel Superior: dirección, planificación, coordinación y supervisión de las divisiones, unidades y servicios policiales. Y para el Nivel Ejecutivo: la supervisión directa e inmediata en la ejecución de los servicios y las funciones de dirección que se le encomienden)

Evaluación Anual PNC-2011
Entrevista a Funcionarios del Órgano Judicial

1. Comenzaremos abordando el tema de la Formación Policial. Con el fin de generar las competencias que requieren los policías del Nivel Ejecutivo y del Nivel Superior en la actualidad y de solventar las necesidades de formación que podrían presentar, ¿qué aspectos o temáticas deberían introducirse prioritariamente en el plan de estudios actual de los miembros del nivel ejecutivo y superior, en quienes recae la mayor parte de jefaturas de la corporación? ¿Qué temas deben ser prioritarios y ejes transversales?

Contenidos y necesidades de especialización del Nivel Ejecutivo	Contenidos y necesidades de especialización del Nivel Superior

2. Dado que los policías son funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, ¿qué contenidos cree que deben promoverse tanto en los proceso de formación, como en el desempeño ordinario de los miembros policiales para favorecer su profesionalización y el respeto a la legalidad?
3. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo del Policía de los mandos del nivel ejecutivo y superior?

Competencias	Nivel Ejecutivo/Superior		
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos (jurídicos, penales)			
Aptitudes o Habilidades técnicas			
Actitudes (de mando fundamentales de acuerdo a la realidad del país)			
Habilidades sociales y cualidades personales			

4. ¿Qué contenidos o estrategias deberían incorporarse en los procesos de formación, para reducir la posibilidad de que un policía del nivel ejecutivo y superior incurra en mala conducta o en hechos de corrupción?
5. En el ejercicio de sus labores, ¿ha tenido la oportunidad de observar el desempeño de algunos policías de los mandos policiales? Si ese es el caso, ¿identificó algunas dificultades en el desarrollo de sus funciones? Por ejemplo, para el caso del Nivel Superior, funciones como dirección, planificación, coordinación y supervisión de las divisiones, unidades y servicios policiales. Y para el Nivel Ejecutivo: la supervisión directa e inmediata en la ejecución de los servicios y las funciones de dirección que se le encomienden.
6. Desde su experiencia, ¿qué estrategia de monitoreo o evaluación de desempeño para los policías del Nivel Ejecutivo y Nivel Superior recomendaría que fuera implementada en la PNC?

7. Desde lo que usted conoce, ¿considera que existen factores institucionales que limitan o impiden que la formación continua proporcionada por la ANSP sea aplicada efectivamente por el personal policial de los niveles Ejecutivo y Superior de la PNC en el desempeño de su labor? ¿Cuáles?
8. ¿Qué condiciones institucionales debería propiciar la Policía para facilitar un mejor desempeño del personal policial del nivel ejecutivo y superior?

Evaluación Anual PNC-2011
Entrevista a Expertos en Seguridad Pública

1. Comenzaremos abordando el tema de la Formación Policial. Con el fin de generar las competencias que requieren los policías del Nivel Ejecutivo y del Nivel Superior en la actualidad y de contribuir al proceso de profesionalización de la PNC, ¿qué aspectos o temáticas deberían introducirse prioritariamente en el plan de estudios actual de los miembros del nivel ejecutivo y superior, en quienes recae la mayor parte de jefaturas de la corporación? ¿Qué temas deben ser prioritarios y ejes transversales?

Contenidos y necesidades de especialización del Nivel Ejecutivo	Contenidos y necesidades de especialización del Nivel Superior

2. Dado que los policías son funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, ¿qué contenidos cree que deben promoverse tanto en los procesos de formación, como en el desempeño ordinario de los miembros policiales para favorecer su profesionalización y el respeto a la legalidad?
3. En su opinión, y sobre la base de las competencias requeridas, ¿cuál sería el perfil idóneo del Policía de los mandos del nivel ejecutivo y superior? Sugiero formular una sola pregunta, porque no van a saber distinguir las diferencias.

Competencias	Nivel Ejecutivo		
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos (jurídicos, penales)			
Aptitudes o Habilidades técnicas			
Actitudes (de mando fundamentales de acuerdo a la realidad del país)			
Habilidades sociales y cualidades personales			

Competencias	Nivel Superior		
Nivel Educativo y Conocimientos requeridos (jurídicos, penales)			
Aptitudes o Habilidades técnicas			
Actitudes(de mando fundamentales de acuerdo a la realidad del país)			
Habilidades sociales y cualidades personales			

4. ¿Qué contenidos o estrategias deberían incorporarse en los procesos de formación, para reducir la posibilidad de que un policía del nivel ejecutivo y superior incurra en mala conducta o en hechos de corrupción?
5. Desde su experiencia, ¿qué estrategia de monitoreo o evaluación de desempeño a los policías del Nivel Ejecutivo y Nivel Superior recomendaría que se implementara en la PNC?
6. Desde lo que usted conoce, ¿considera que existen factores o instituciones que limitan o impiden que la formación adquirida en la ANSP sea aplicada efectivamente por el personal policial de los niveles Ejecutivo y Superior de la PNC en el desempeño de su labor? ¿Cuáles?
7. ¿Qué condiciones institucionales debería propiciar la Policía para facilitar un mejor desempeño del personal policial del nivel ejecutivo y superior?



Anexo 3 Encuesta



EVALUACIÓN ANUAL DE LA PNC 2011

El Instituto Universitario de Opinión Pública de la UCA, estamos realizando un estudio a solicitud de la ANSP, para conocer su opinión sobre diferentes temas relacionados con el quehacer policial, lo cual no le tomará mucho tiempo. Por favor, siéntase en libertad de responder cada pregunta de la manera más sincera, no existen respuestas buenas o malas, mejores o peores, nos interesa saber lo que Ud. opina. Se trata de una encuesta absolutamente anónima. Gracias.

I. DATOS GENERALES

- Sexo (1) Masculino (2) Femenino
- Edad _____ años cumplidos
- ¿Hasta qué grado ha estudiado usted?
(4) Bachillerato completo (5) Estudios técnicos (6) Profesorado (7) Lic. / Ing/. Arq. Incompleta
(8) Lic. /Ing. / Arq. Completa (9) Maestría incompleta (10) Maestría completa (11) Doctorado incompleto
(12) Doctorado completo
- ¿Qué categoría jerárquica tiene actualmente dentro de la PNC?
(1) Subinspector (2) Inspector (3) Inspector Jefe (4) Subcomisionado (5) Comisionado
- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la PNC (tiempo efectivo)? Años _____ b) Meses _____
- ¿Desempeña usted en la actualidad algún cargo de jefatura? (1) Sí (0) No
- En los últimos dos años, ¿cuántas veces fue cambiado de área, división, delegación o unidad de la PNC?
(0) Ninguna (1) Una vez (2) Dos veces (3) Tres veces (4) Cuatro veces (5) Cinco veces
(6) Seis veces (7) Siete veces (8) Ocho veces (9) Nueve veces (10) Diez veces (77) Más de 10 veces
- En el último año, ¿cuántas horas ha trabajado regularmente en la unidad donde se encuentra asignado?
(0) Menos de 8 horas (1) Entre 8 y 12 horas (2) Entre 13 y 18 horas (3) Más de 18 horas
- [Sólo para personal del nivel ejecutivo]** ¿Usted ingresó al nivel ejecutivo de la PNC por promoción interna o por ingreso externo?
(1) Promoción interna (2) Ingreso externo (3) Por homologación (ascenso por curso en el extranjero)
(8) No aplica

II. CURSOS DE ASCENSOS

[Sólo para miembros del nivel ejecutivo o superior que realizaron alguna vez un curso de ascenso; lo haya o no aprobado. Si usted no ha realizado un curso de ascenso, marque en todas las preguntas de este apartado la opción (8 o 88) NO APLICA]

- ¿A qué promoción de ascensos de la ANSP pertenece?
(1) Primera (2) Segunda (3) Tercera (4) Cuarta (5) Quinta (6) Sexta (7) Séptima
(8) Octava (9) Novena (10) Décima (11) Undécima (12) Duodécima (88) No aplica
- ¿Cuándo realizó usted el último curso de ascenso?
(1) Hace menos de tres años (2) Hace tres años (3) Hace seis años (4) Hace más de seis años (8) No aplica
- ¿Cuánto tiempo duró la formación teórica-práctica del curso de ascenso? _____ Meses (88) No aplica
- Durante el último curso de ascenso, ¿realizó usted un período de prácticas policiales para desempeñarse en su nueva categoría?
(1) Sí (0) No (8) No aplica
- En lo que se refiere a las prácticas policiales del último curso de ascenso que realizó, ¿cuál de las siguientes afirmaciones se acerca más a su manera de pensar? **[Sólo se puede seleccionar una opción]**
(1) Las prácticas policiales son innecesarias para el nivel ejecutivo y superior
(2) Debe replantearse el enfoque de las prácticas policiales
(3) Hay que incrementar el tiempo de las prácticas asignadas
(8) No aplica
- ¿Cómo califica, en general, el último curso de ascenso que usted realizó?
(4) Muy bueno (3) Bueno (2) Regular (1) Malo (0) Muy malo (8) No aplica
- ¿Qué tan útiles fueron los contenidos del último curso de ascenso que usted realizó para mejorar su desempeño policial?
(3) Muy útiles (2) Algo útiles (1) Poco útiles (0) Nada útiles (8) No aplica

17. Pensando en el último curso de ascenso que realizó, ¿qué aspecto considera que debería mejorarse en los próximos cursos de ascenso para la categoría que ostenta en la actualidad? **[Sólo puede escoger una opción]**
- (0) Ninguno, todo está bien (1) La metodología (2) El programa de estudios o contenidos
 (3) El personal docente (4) El componente práctico (5) Los criterios de evaluación y aprobación del curso
 (6) Los materiales de apoyo (lecturas, videos, etc.) (8) No aplica

18. Pensando en los contenidos del último curso de ascenso que realizó, ¿cuál de los siguientes aspectos considera usted que es el que más se busca fortalecer? **[Sólo puede seleccionar una opción]**
- (0) Ninguno (1) Conocimientos teóricos (2) Habilidades o destrezas (3) Actitudes
 (4) Hábitos (5) Técnicas (7) Otros (8) No aplica

III. ACTUALIZACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN [En adelante las preguntas aplican tanto para los que han realizado un curso de ascenso, como para aquellos que no han realizado uno]

19. En su opinión, ¿a qué contenidos debe dársele más énfasis en los cursos de ascenso? **[Sólo puede escoger una opción]**
- (1) Técnico-Policiales (2) Humanísticos (3) Jurídicos (4) Gerencial Administrativo

20. **[Sólo para personal del nivel ejecutivo]** En cuanto a contenidos de los cursos de ascensos para el nivel ejecutivo, ¿a cuál debería otorgársele mayor importancia? **[Sólo puede escoger una opción]**
- (1) Ética y deontología policial (2) Realidad nacional (3) Supervisión y administración de personal
 (4) Procedimientos policiales (5) Administración gubernamental (6) Crimen organizado
 (7) Policía comunitaria (8) Derechos humanos (9) Derecho penal
 (10) Técnicas de liderazgo (11) Planeación estratégica (12) Régimen disciplinario (88) No aplica

21. **[Sólo para personal del nivel superior]** En cuanto a los contenidos de los cursos de ascensos para el nivel superior, ¿a cuáles debería otorgársele mayor importancia? **[Sólo puede escoger una opción]**
- (1) Ética y deontología policial (2) Finanzas públicas (3) Estadística policial
 (4) Relaciones interinstitucionales (5) Criminalidad organizada (6) Administración policial
 (7) Policía comunitaria (8) Derechos humanos (9) Técnicas de liderazgo
 (10) Derecho penal (11) Planeación estratégica (12) Régimen disciplinario (88) No aplica

22. De lo que usted ha visto u oído en la PNC, ¿considera que el proceso de ascensos para su categoría es justo y equitativo o se trata de un proceso injusto en que se busca favorecer a ciertos cuadros en la PNC?
- (1) Se trata de un proceso justo y equitativo
 (2) Es un proceso en el que se trata de favorecer a ciertos cuadros

23. En el transcurso del último año, ¿ha participado en algún curso de actualización o programa de formación en la ANSP?
- (1) Sí (0) No

Para cada uno de los siguientes contenidos, señale el énfasis que se les ha dado en los cursos de especialización o actualización que ha recibido en los últimos dos años. Si a usted le parece que el énfasis en ese tema ha sido POCO, elegirá un puntaje de 1; si por el contrario considera que el énfasis ha sido MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.	Anotar 1-10, 99=NS/NR
24. Seguridad Pública	
25. Investigación criminal	
26. Tránsito	
27. Administración y finanzas	
28. Combate a pandillas	
29. Policía comunitaria	
30. Prevención de violencia	
31. Género	
32. Armas y explosivos	
33. Control migratorio y fiscal	
34. Derecho Penal	
35. Combate al crimen organizado	
36. Protección a víctimas y testigos	
37. Inteligencia policial	

38. De los siguientes aspectos, ¿cuál es en su opinión la principal debilidad que tienen los cursos de especialización o actualización que se imparten para su respectiva categoría? **[Sólo puede escoger una opción]**
- (0) Ninguna
 (1) Los cursos no se realizan de acuerdo a las necesidades de las distintas categorías
 (2) Se realizan muy pocos cursos al año, lo cual retarda el proceso de especialización
 (3) No existen suficientes horas de prácticas
 (4) Los contenidos son repetitivos
 (5) Los contenidos son demasiado teóricos
 (7) Otra

39. En los últimos dos años, ¿ha recibido en el país algún curso de formación en temas policiales impartido por otras entidades nacionales distintas a la ANSP? (Universidades, Fundaciones, ONG, etc.) (1) Sí (0) No
40. En los últimos dos años, ¿ha recibido en el país algún curso de formación en temas policiales impartido por otras entidades internacionales (ILEA, Unión Europea, FBI, etc.)? (1) Sí (0) No
41. ¿Qué tan útiles han sido los conocimientos adquiridos en estos cursos en su desempeño policial? **[Si su respuesta fue NO en pregunta 40, marque (8) No aplica]**
 (3) Muy útiles (2) Algo útiles (1) Poco útiles (0) Nada útiles (8) No aplica
42. ¿Ha recibido algún curso de formación policial en el exterior en alguna academia de policía, de seguridad o de aplicación de la ley?
 (1) Sí (0) No
43. ¿Cuándo fue la última vez que realizó una práctica de campo correspondiente a algún curso de especialización o actualización (no incluye cursos de ascenso)?
 (1) En el último año (2) Hace dos años (3) Hace tres años (4) Hace más de 3 años

IV. PROFESIONALIZACIÓN

44. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la formación académica y los cursos recibidos en el baremo de méritos profesionales de cada miembro de la PNC? (3) Mucho (2) Algo (1) Poco (0) Nada
45. En su opinión, ¿a cuál de los siguientes méritos debe darse mayor puntuación en el baremo del personal del nivel ejecutivo y superior?
 (1) Méritos profesionales (2) Méritos culturales (3) Antigüedad
46. En los últimos doce meses, ¿usted ha sido objeto de alguna evaluación de desempeño por parte de sus superiores?
 (1) Sí (0) No
47. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la evaluación que hace la Oficina de personal de la PNC u otra entidad interna en los procesos de promoción y asignación de puestos del personal policial?
 (3) Mucho (2) Algo (1) Poco (0) Nada

Ahora, leerá una serie de preguntas sobre los criterios que podrían estar incidiendo en la asignación de los puestos entre el personal del nivel ejecutivo y superior. Para cada caso, señale si le parece que estos criterios influyen actualmente MUCHO o NADA. Si a usted le parece que no influye en NADA elegirá un puntaje de 0, si por el contrario considera que influye en MUCHO, le asignará el número 10. Puede elegir un puntaje intermedio.	Anotar 0-10, 99=NS/NR
48. ¿Qué tanto es tomado en cuenta el buen desempeño laboral en la asignación de un nuevo puesto?	
49. ¿Qué tanto la discapacidad física influye en la asignación a un puesto de menor responsabilidad?	
50. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la experiencia laboral en la asignación a un puesto de jefatura?	
51. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la formación académica en la asignación a un puesto de jefatura?	
52. ¿Qué tanto son tomadas en cuenta las mujeres en la asignación a puestos de jefaturas?	
53. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la especialización en la asignación a un puesto de jefatura?	
54. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la categoría jerárquica en la asignación a un puesto de jefatura?	
55. ¿Qué tanto son tomadas en cuenta las capacitaciones recibidas en la asignación a un puesto de jefatura?	
56. ¿Qué tanto es tomada en cuenta la procedencia ideológica (ejército o guerrilla) en la asignación a un puesto de jefatura?	
57. ¿Qué tanto los compadrazgos con las autoridades influyen en la asignación a un puesto de mayor responsabilidad?	
58. ¿Qué tanto los nombramientos para un nuevo puesto se hacen por concurso y oposición de los candidatos?	
59. Teniendo en cuenta la categoría policial a la que usted pertenece y el nivel de experiencia que usted posee, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho se siente usted con el puesto de trabajo al que ha sido asignado? (3) Muy satisfecho (2) Satisfecho (1) Insatisfecho (0) Muy insatisfecho	

V. PERFILES Y COMPETENCIAS PROFESIONALES

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y quiero que marque hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas.	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	[Indeciso]	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
60. Las carreras de corte humanista son más adecuadas para los policías del nivel ejecutivo y superior	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
61. Las mujeres policías deberían ocupar principalmente cargos administrativos dentro de la PNC	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
62. El cumplimiento del plan estratégico es responsabilidad de todos los miembros de la PNC	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
63. Las técnicas sobre el uso de la fuerza deberían impartirse sólo para personas del nivel básico	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
64. Es responsabilidad del jefe enseñar a sus subalternos los procedimientos policiales	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
65. El entrenamiento físico debería ser responsabilidad de cada uno de los miembros de la PNC	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
66. Las prácticas de tiro deberían impartirse únicamente para el nivel básico	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Ahora encontrará una serie de preguntas sobre algunos conocimientos que considera importantes en la formación de los policías. Para cada una de ellas señale si a usted le parecen muy importantes, algo importantes, poco importantes o nada importantes.	Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante
67. ¿Qué tan importante es que los miembros del nivel superior hayan cursado un diplomado o postgrado en administración y gestión de recursos?	(3)	(2)	(1)	(0)
68. ¿Qué tan importante es para el nivel superior y ejecutivo hablar al menos dos idiomas?	(3)	(2)	(1)	(0)
69. ¿Qué tan importante es para el nivel superior contar con conocimientos en informática y Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS)?	(3)	(2)	(1)	(0)
70. ¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo y superior la formación continua en criminalística?	(3)	(2)	(1)	(0)
71. ¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo la formación en el manejo de la escena del delito?	(3)	(2)	(1)	(0)
72. ¿Qué tan importante es que todo el personal de la PNC reciba formación en equidad de género?	(3)	(2)	(1)	(0)
73. ¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo y superior la formación en técnicas de oralidad?	(3)	(2)	(1)	(0)
74. ¿Qué tan importante es para el nivel ejecutivo y superior contar con conocimientos sobre protocolos diplomáticos?	(3)	(2)	(1)	(0)

75. En su opinión, ¿en cuál de los siguientes niveles policiales debería de dársele mayor énfasis a las habilidades gerenciales?
[Elija una opción] (1) Ejecutivo (2) Superior (3) Ambos niveles

76. ¿La formación en planificación estratégica debe ser prioritaria para los policías del nivel ejecutivo o para los del nivel superior?
 (1) Ejecutivo (2) Superior (3) Ambos niveles (0) Para ninguno

A continuación, encontrará una serie de características que deberían de tener los policías. Por favor, marque el nivel para el cual cada una de estas características debería de ser imprescindibles. <i>[Sólo puede marcar una opción en cada una de estas características]</i>	Ejecutivo	Superior	Ambos niveles
77. Proactividad	(1)	(2)	(3)
78. Planificación	(1)	(2)	(3)
79. Liderazgo	(1)	(2)	(3)
80. Eficacia en las decisiones	(1)	(2)	(3)
81. Tolerancia	(1)	(2)	(3)
82. Saber escuchar	(1)	(2)	(3)
83. Discreción	(1)	(2)	(3)
84. Trabajo en equipo	(1)	(2)	(3)
85. Ética	(1)	(2)	(3)
86. Respeto a otros miembros de la corporación	(1)	(2)	(3)
87. Polivalencia	(1)	(2)	(3)
88. Empatía	(1)	(2)	(3)
89. Supervisión del cumplimiento de órdenes	(1)	(2)	(3)
90. Estabilidad emocional	(1)	(2)	(3)
91. Don de mando	(1)	(2)	(3)
92. Actitud crítica	(1)	(2)	(3)
93. Actitud de servicio	(1)	(2)	(3)
94. Mediador	(1)	(2)	(3)

VI. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

95. ¿Qué tanto conoce usted el contenido del Plan Estratégico Institucional de la PNC 2009-2014?

(3) Mucho (2) Algo (1) Poco (0) Nada

96. En la unidad donde está asignado actualmente, ¿qué tanto se están implementando los lineamientos contemplados en el plan estratégico de la PNC?

(3) Mucho (2) Algo (1) Poco (0) Nada

97. ¿Cuánto conocimiento tiene usted de los lineamientos planteados en la Política de Policía Comunitaria adoptada por la PNC en 2009? (3) Mucho (2) Algo (1) Poco (0) Nada

98. ¿Ha participado en algún taller de formación sobre la Política de Policía Comunitaria en la PNC? (1) Sí (0) No
99. En el área o unidad donde se encuentra asignado, ¿el personal policial ha recibido algún curso sobre la Política de Policía Comunitaria? (1) Sí (0) No (9) No sabe
100. En el área o unidad en la que se desempeña actualmente, ¿qué tanto se está implementando la Política de Policía Comunitaria? (3) Mucho (2) Algo (1) Poco (0) Nada
101. En su unidad, ¿quién supervisa principalmente la implementación de las estrategias de Policía Comunitaria contempladas en la política? (1) El jefe Inmediato (2) El jefe Superior (3) Unidad de Control (4) Nadie (9) No sabe
102. ¿Sabe usted que en la PNC fue aprobada una Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género para el período 2011-2021? (1) Sí (0) No
103. En su opinión, ¿qué tan necesaria es la implementación de una Política de Género en la PNC? (3) Mucho (2) Algo (1) Poco (0) Nada
104. En la unidad o área donde se encuentra asignado, ¿se han elaborado los protocolos de actuación sobre los servicios y procedimientos policiales para aplicar la Política de Género? (1) Sí (0) No
105. De lo que usted tiene conocimiento, podría decirme, ¿cuál ha sido el principal cambio que se ha impulsado en las sedes policiales para facilitar la aplicación de la Política de Género? [Sólo puede marcar una opción]
- (0) Ninguno
 (1) Adecuación de los uniformes para las mujeres policías
 (2) Readecuación de infraestructura acorde a las necesidades de las mujeres
 (3) Adecuación de los protocolos de actuación a la Política de Género
 (4) Mejora en las condiciones de trabajo de las mujeres
 (5) Un trato menos discriminatorio hacia las mujeres
 (7) Otros cambios

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas.	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	[Indeciso]	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
106. El modelo de policía reactiva, centralizada y especializada es el que debe predominar en la PNC	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
107. La orientación comunitaria de la policía es un enfoque que se aplica principalmente a los que trabajan en las áreas de prevención de la PNC	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
108. La mejor manera en que la comunidad colabora con la policía es ofreciendo información de los delincuentes	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
109. Las reuniones periódicas de la policía con la comunidad restan tiempo para realizar otras funciones policiales	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
110. El enfoque de policía comunitaria resulta inefectivo frente a la realidad delincencial salvadoreña	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
111. El modelo de policía democrática es el que debería de predominar en la PNC	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
112. La exigencia de que la policía debe ser respetuosa de los derechos humanos limita la efectividad policial	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
113. Únicamente los jefes inmediatos pueden comunicar a las autoridades las faltas disciplinarias de las que tengan conocimiento	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
114. La descentralización de las decisiones en el personal operativo es fundamental para garantizar mayor efectividad	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
115. Los subalternos deberían poder evaluar a sus jefes	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
116. El control de la mala conducta policial es responsabilidad principal del jefe inmediato	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
117. Su jefe inmediato es un líder que le orienta y motiva	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
118. La PNC debe fortalecer su carácter de policía civil	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
119. La PNC está perdiendo protagonismo debido a la mayor participación de las fuerzas armadas en la seguridad	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
120. Por su condición de género, las mujeres tienen dificultades para desempeñar las tareas operativas en la policía	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
121. El modelo policial militarizado es el que debería predominar en la PNC	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
122. La ausencia de relevos generacionales en los mandos del nivel superior ha limitado las oportunidades de ascenso para las nuevas generaciones	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

VII. CONDICIONES INSTITUCIONALES

123. ¿Cuántos años pasaron antes de su último incremento salarial a su salario base?

(1) 4 años

(2) 5-8 años

(3) 9-12 años

(4) Más de 12 años

(0) No ha recibido

Respecto a las condiciones laborales para el desempeño de sus funciones, ¿cómo califica usted el estado de las siguientes condiciones que ofrece la PNC?	Muy bueno	Bueno	[Regular]	Malo	Muy malo
124. Atención médica	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
125. Asistencia en salud mental	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
126. Relaciones interpersonales jefe-subalternos	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
127. Incentivos salariales	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
128. Infraestructura policial para el adecuado desempeño de las funciones policiales	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
129. Condiciones que faciliten el trabajo de las mujeres policías durante el embarazo	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

130. ¿Qué tan importante considera usted que los elementos del nivel ejecutivo y superior reciban atención en salud mental?

(3) Muy importante

(2) Algo importante

(1) Poco importante

(0) Nada importante

131. En la PNC está claramente regulado el ingreso de nuevos miembros, pero no están definidos los mecanismos para poder salir de ella cuando por diferentes circunstancias sus elementos quieran dejar el servicio policial. En su opinión, de las siguientes, ¿cuál sería la mejor alternativa para garantizar un retiro digno de sus elementos cuando por diferentes circunstancias sus miembros quieran salir de ella?

(1) Retiro voluntario definitivo

(2) Régimen de disponibilidad para funciones diplomáticas, de asesoría y misiones especiales

(3) Reserva policial (puede darse de baja, sin dejar de ser policía)

Para cada uno de los siguientes factores, marque si le afectan en mucho, algo, poco o nada en su desempeño policial.	Mucho	Algo	Poco	Nada
132. Desconfianza de la población hacia la policía	(3)	(2)	(1)	(0)
133. Falta de recursos y medios para el adecuado desempeño de las funciones policiales	(3)	(2)	(1)	(0)
134. El estilo de mando autoritario y poco democrático de las jefaturas	(3)	(2)	(1)	(0)
135. Influencia de intereses político-partidarios en la toma de decisiones	(3)	(2)	(1)	(0)
136. Rivalidad y competencia entre elementos provenientes de la Guerrilla y de la Fuerza Armada	(3)	(2)	(1)	(0)
137. Decisiones políticas coyunturales del gobierno o del MJSP en materia de seguridad pública	(3)	(2)	(1)	(0)
138. Las presiones políticas para mostrar mayor efectividad	(3)	(2)	(1)	(0)
139. Ausencia de coordinación intrainstitucional	(3)	(2)	(1)	(0)
140. Las presiones de grupos de poder económico local en la toma de decisiones	(3)	(2)	(1)	(0)
141. Falta de definición de protocolos de actuación para ciertas situaciones	(3)	(2)	(1)	(0)

142. Hablando de la situación de los miembros de la corporación en general, ¿qué tan motivado se encuentra el personal policial?

(3) Mucho

(2) Algo

(1) Poco

(0) Nada

143. Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído en la PNC, ¿cuál de las siguientes considera que es la **principal** dificultad que los miembros del nivel ejecutivo y superior experimentan en sus funciones de dirección? **[Sólo puede marcar una opción]**

(0) Ninguna, todo está bien

(1) La desmotivación del personal policial del nivel básico

(2) Descontento por falta de incentivos salariales

(3) La falta de recursos y equipos apropiados

(4) Los problemas disciplinarios del personal policial

(5) La continua rotación del personal

(6) La falta de colaboración de la ciudadanía

144. Pensando en la situación actual de la PNC, en una escala del 0 al 10, en donde 0 es completamente desmotivado y 10 es completamente motivado ¿cómo se siente usted actualmente?

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(99)
Completamente desmotivado									Completamente motivado		No sabe

VIII. OPINIONES SOBRE LA SITUACIÓN DELINCUENCIAL

A continuación, leerá algunas afirmaciones sobre la policía y la situación delinCUENCIAL en el país. Señale para cada una si está muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo o muy en desacuerdo con ellas	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	[Indeciso]	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
145. Debería permitirse que la policía detenga a cualquier persona en vías de investigación, por considerarse sospechosa	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
146. La delincuencia debe abordarse principalmente con la represión	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
147. El policía debe usar la fuerza como último recurso, cuando se hayan agotado otros medios para mantener el orden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
148. El policía debe cumplir siempre la orden de un superior	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
149. Los pandilleros son delincuentes que no pueden rehabilitarse	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
150. En algunas situaciones, un policía podría violar su código de conducta	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

IX. CONDUCTA POLICIAL Y MECANISMOS DE SUPERVISIÓN

151. ¿Cuándo fue la última vez que se realizó un procedimiento de inspección en la unidad donde usted se encuentra asignado?
 (1) Hace tres meses (2) Hace seis meses (3) Hace un año (4) Hace más de un año
 (8) No recuerda (9) No sabe

Tomando en cuenta lo que usted ha visto u oído al interior de la policía, en los últimos doce meses, ¿con cuánta frecuencia el personal policial o los jefes cometen las siguientes conductas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
152. Faltas de respeto y descortesía hacia subalternos u otros compañeros	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
153. Incurrir en acciones o actitudes de discriminación en función del género, credo, orientación sexual u otras cualidades de compañeros y/o de la ciudadanía	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
154. Realizar el servicio policial bajo los efectos de alcohol o drogas	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
155. Cometer abusos de autoridad, tratos crueles, inhumanos, degradantes de la dignidad e integridad de compañeros o cualquier otra persona bajo detención	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
156. Militar en partidos políticos o realizar propaganda partidaria dentro de la corporación policial	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
157. Aprovecharse del cargo para imponer a subalternos trabajos ajenos a sus funciones o al servicio policial que le corresponde brindar	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
158. Incurrir en acciones ilícitas, como corrupción, protección a grupos delinCUENCIALES o cualquier otra conducta que se constituya en un delito dentro de las normas penales	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
159. Cometer acoso u hostigamiento sexual hacia sus subalternos y/o compañeros y compañeras	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
160. Participación en estructuras de delincuencia organizada	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

Algunos creen que en ciertas circunstancias se justificaría que la policía, durante la detención de sospechosos, haga uso de la tortura para garantizar el orden. En su opinión...		
161. Frente a sospechosos de actos de terrorismo que amenacen la seguridad del país	(1) Se justificaría que la policía haga uso de la tortura	(2) No se justificaría
162. Frente a peligrosos narcotraficantes	(1) Se justificaría que la policía haga uso de la tortura	(2) No se justificaría
163. Frente a peligrosos pandilleros	(1) Se justificaría que la policía haga uso de la tortura	(2) No se justificaría
164. Frente a sospechosos de haber asesinado a un compañero de trabajo	(1) Se justificaría que la policía haga uso de la tortura	(2) No se justificaría

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!