



# MENTORÍA EN EL ENTORNO POLICIAL

2022



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia  
Ayuda Humanitaria y Desarrollo (COSUDE)

**DCAF** Centro de Ginebra para  
la Gobernanza del  
Sector de Seguridad



### **Acerca de DCAF**

**DCAF:** el Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad se dedica a mejorar la seguridad de los Estados y las personas dentro del marco de la gobernanza democrática, el estado de derecho, el respeto por los derechos humanos y la igualdad de género. Desde su fundación en 2000, DCAF ha contribuido a hacer que la paz y el desarrollo sean más sostenibles al ayudar a los Estados miembros, así como a los actores internacionales que apoyan a estos Estados, a mejorar la gobernanza del sector de seguridad a través de reformas inclusivas y participativas. DCAF Crea productos de conocimiento innovadores, promueve normas y buenas prácticas, brinda asesoramiento legal y de políticas y apoya el desarrollo de capacidades de actores tanto estatales como no estatales del sector de la seguridad.

DCAF - Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad  
Maison de la Paix  
Chemin Eugène-Rigot 2E  
CH-1202 Ginebra, Suiza  
Teléfono: +41 22 730 94 00  
info@dcaf.ch  
www.dcaf.ch  
Twitter @DCAF\_Geneva

**Dirección:** Dan Hales

**Autora principal:** Natalia Alejandra Escobar Cadena

**Revisión:** Linda Lorena Sánchez Avendaño, Ph.D.

### **Acerca de esta publicación**

Este documento examina las experiencias de mentoría de doce instituciones policiales alrededor del mundo con el objetivo de contribuir a la construcción de un marco que apoye el diseño y la implementación de la mentoría en el entorno policial, Así mismo busca identificar brechas de conocimiento en materia de mentoría policial y ofrecer un análisis de los factores críticos y sus implicancias para el diseño de estrategias similares. Este documento fue producido por la Unidad para América Latina & el Caribe de DCAF y financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones oficiales de COSUDE.

### **Agradecimientos**

DCAF desea expresar su gratitud a las personas que contribuyeron a la producción de este documento. Estos incluyen a Nicolas Forero Villarreal y quienes a través de entrevistas compartieron sus experiencias y puntos de vista sobre el tema de mentoría policial: Teniente Coronel (r) Margarita Gañan, Mildred Doblado, Colette Turpe, Dra. Jenni Jones, el Maestro Bernardo Gómez del Campo, Oficial (r) Gary White y Valdete Osmani. Asimismo, DCAF quisiera agradecer al apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE, gracias al cual esta publicación fue posible.

### **ISBN:**

978-92-9222-657-2

**Diseño gráfico:** Andrea López - Fotos de portada: David Alvarado © DCAF  
**Edición:** Liudamys Barbara Sáez Laredo

### **Citar como:**

DCAF. (2022). Mentoría en el entorno Policial, Ginebra: DCAF: 2022. © DCAF Todos los derechos reservados.

# TABLA DE CONTENIDO

8	<b>ABREVIATURAS</b>
9	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>
13	<b>INTRODUCCIÓN</b>
13	Metodología
15	<b>I.MARCO CONCEPTUAL</b>
15	Mentoría en el sentido general
17	Mentoría en el contexto policial
19	El enfoque psicosocial como componente en el despliegue de programas de mentoría
21	<b>II.TIPOS / MODALIDADES DE MENTORÍA EN EL ENTORNO POLICIAL Y CASOS DE ESTUDIO</b>
21	1.Modalidad A: Oficiales recién graduados con mentores internos
21	a.Programa de mentoría en la Policía de Serbia
24	b.Programa de mentoría de la Policía de Southeast Queensland
25	c.Programa de mentoría de la Policía de Lansing (Michigan, Estados Unidos)
26	d.Programa de Mentoría de la Policía Nacional de Honduras

29	2.Modalidad B: oficiales recién graduados con mentores externos
29	a.Programa de mentoría de la Policía de Ciudad de México
32	3.Modalidad C: oficiales con experiencia con mentores internos
32	a.Programa de mentoría de la autoridad policial de Escocia
34	b.Mentoría en el Servicio de Policía de Irlanda del Norte
37	c.Programa de mentoría para mujeres en la fuerza policial de West Midlands (Reino Unido)
38	d.Mentoría de la OSCE a la Policía en Macedonia del Norte (Skopja)
40	4.Modalidad D: oficiales con experiencia con mentores externos
40	a.Mentoría de la Policía de Naciones Unidas
41	bCurso de mando estratégico (Reino Unido)
41	c.Policía de Perú y mentoría a civiles
42	<b>III.Conclusiones sobre los programas de mentoría analizados</b>
43	Factores Críticos
43	1.Estructuración del acompañamiento con suficiente flexibilidad
44	2.Perfil y preparación del mentor
45	3.Asignación de la pareja mentor-mentorizado (emparejamiento o matching)
45	4.Establecimiento de metas en la relación mentor-mentorizado
46	5.Medición, seguimiento y evaluación

<b>46</b>	<b>Buenas Prácticas</b>
<b>46</b>	Atención explícita al componente psicosocial de las estrategias de mentoría
<b>47</b>	Creación de manuales sobre los elementos básicos de la mentoría
<b>47</b>	Creación de programas permanentes de preparación para mentores
<b>48</b>	Diseño de herramientas que faciliten un apropiado emparejamiento mentor-mentorizado
<b>48</b>	Establecimiento de condiciones para la construcción de relaciones de confianza
<b>48</b>	Implementación de mecanismos de acompañamiento y seguimiento
<b>49</b>	<b>Vacíos y Escollos</b>
<b>49</b>	Ausencia de un marco conceptual comúnmente aceptado que guíe el diseño
<b>49</b>	Escasa documentación
<b>49</b>	Insuficiente evidencia empírica
<b>50</b>	<b>IV.RECOMENDACIONES</b>
<b>52</b>	<b>V.GLOSARIO</b>
<b>54</b>	<b>LECTURAS COMPLEMENTARIAS SUGERIDAS</b>
<b>54</b>	<b>REFERENCIAS</b>
<b>59</b>	<b>ANEXO 1. MENTORÍA Y OTRAS FORMAS DE APOYO AL DESARROLLO PROFESIONAL</b>
<b>61</b>	<b>ANEXO 2. LISTA DE ENTREVISTAS</b>

# ABREVIATURAS

---

## **BID**

Banco Interamericano de Desarrollo

## **COSUDE**

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación

## **DCAF**

Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad

## **EmPoderat**

Programa de Empoderamiento Transformativo con Enfoque Psicosocial

## **OSCE**

Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa

## **PNP**

Policía Nacional del Perú

## **PNH**

Policía Nacional de Honduras



# RESUMEN EJECUTIVO

---

Este documento tiene por objeto contribuir a la construcción de un marco que apoye el diseño y la implementación de la mentoría en el entorno policial. A partir de una revisión bibliográfica y un análisis de doce experiencias de mentoría en instituciones policiales alrededor del mundo, se identifican buenas prácticas y factores críticos, así como vacíos de información y áreas para futura investigación.

La mentoría se ha empleado por décadas en organizaciones de diferentes sectores, desde el educativo hasta el aeroespacial, incluyendo el tecnológico y los servicios de salud. Los objetivos de este tipo de programas han orbitado mayormente alrededor del fortalecimiento del desempeño y el compromiso de los miembros de una organización. En muchas organizaciones, la mentoría también se considera una estrategia que ayuda con la gestión de conocimiento, el desarrollo de liderazgos y el cierre de las brechas de género.

Si bien la naturaleza de las instituciones policiales difiere ampliamente de la de cualquier otra organización, esto no significa que herramientas que han sido útiles en otros sectores, como la mentoría, no puedan ser usadas por la Policía. Al contrario, pueden ser muy útiles siempre y cuando se tomen en cuenta las particularidades del entorno policial. Las instituciones policiales también vienen usando la mentoría desde hace varios años para lograr distintos objetivos, incluyendo la retención de personal, la equidad de género y el fortalecimiento del desempeño y de la integridad policial, entre otros.

Este documento es el resultado de un proceso de investigación cualitativa que incluyó la recolección y análisis de información primaria y secundaria. En particular, se realizaron entrevistas semiestructuradas tanto con personal policial como con investigadores que han explorado el tema de mentoría en el entorno policial. Con el presente estudio no se pretende presentar una revisión exhaustiva de toda la literatura que existe alrededor del tema. Más que probar una hipótesis, este estudio busca describir doce experiencias relevantes clasificadas en cuatro modalidades que aportan al debate conceptual alrededor del tema de la mentoría en el entorno policial y permiten extraer buenas prácticas y lecciones aprendidas. Estas modalidades corresponden a un método de clasificación que no se limita a agrupar las experiencias en formales e informales, sino que además tiene en cuenta el grado de experiencia de los oficiales y si vincula a agentes externos a las instituciones.

Los programas de mentoría en el contexto policial varían según las necesidades, características e intereses de cada institución. Sin embargo, se evidencia un elemento transversal: el proceso de acompañamiento que busca fortalecer las capacidades del/la oficial, la institucionalidad y la prestación del servicio policial. Los programas de mentoría en instituciones policiales también se implementan usando diferentes enfoques. Algunos de ellos ponen énfasis en el tema psicosocial para fortalecer la relación del individuo (en este caso el oficial de policía) con su entorno laboral,

el cual presenta complejidades propias del ejercicio de prevención del delito y la preservación del orden público y social.

Existen diversas formas de categorizar los programas de mentoría. Se pueden usar variables como el grado de formalidad, la duración del programa, sus objetivos y la naturaleza de los encuentros entre mentores y mentorizados (grupal / uno a uno), etc. Este estudio evidenció que existen dos factores que definen la manera en que se desarrollan los programas de mentoría en los entornos policiales analizados: el perfil de los mentorizados y la pertenencia o no de los mentores a la institución policial. El método de clasificación aquí propuesto contempla cuatro modalidades que combinan las dos variables mencionadas:

La **modalidad A** comprende programas donde oficiales de policía recién graduados son mentorizados por mentores de la misma institución (internos). Dentro de esta modalidad se incluyeron los programas de mentoría de instituciones policiales de Serbia, Southeast Queensland (Australia), Lansing (Michigan, Estados Unidos) y Honduras.

La **modalidad B** hace referencia a programas donde oficiales recién graduados son emparejados con mentores que no pertenecen a la institución policial (externos). Dentro de esta modalidad se incluyó el programa de mentoría de la Policía de Ciudad de México, que incluye a empresarios, especialistas, profesionales y ciudadanos con vocación y voluntad de sumarse al proyecto.

La **modalidad C** comprende a programas de mentoría dirigidos a oficiales de policía con experiencia, que son emparejados con mentores internos. Dentro de esta modalidad se incluyeron tres casos del Reino Unido (Irlanda del Norte, Escocia y West Midlands, Inglaterra) y el programa de mentoría apoyado por la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE) en la policía de Macedonia del Norte. Estas experiencias muestran un alto nivel de atención en los procesos de emparejamiento entre mentores y mentorizados, e interesantes resultados en términos de desarrollo profesional de los mentorizados, incluyendo enfoque de género.

Por último, la **modalidad D** hace referencia a programas de mentoría dirigidos a oficiales con experiencia, cuyos mentores son externos. Esta modalidad incluye los casos de la Policía de Naciones Unidas, el curso de mando estratégico en el Reino Unido, y el programa de mentoría de la Policía de Perú, dirigido a otros funcionarios del Estado.

Los casos de estudio reflejan que los programas de mentoría en el contexto policial capitalizan sobre brechas de experiencia y conocimiento entre mentores y mentorizados para reportar beneficios tanto a nivel individual como a nivel institucional. La mentoría representa una oportunidad única para los agentes de policía, ya que les permite discutir y expresar sus preocupaciones, ambiciones y dilemas alrededor de la carrera policial en un espacio seguro que debe caracterizarse por la confianza entre mentor y mentorizado.

Ahora bien, la materialización de estos beneficios depende en gran medida de la calidad del diseño de los programas de mentoría y del

método para su implementación. Entre los factores críticos que se identificaron a través de esta investigación se encuentran:

- Contar con un programa estructurado de mentoría que mantenga suficiente flexibilidad
- Seleccionar cuidadosamente el perfil de los mentores y garantizar su preparación para desempeñar el rol
- Usar un mecanismo de emparejamiento mentor-mentorizado coherente con los objetivos del programa
- Establecer metas específicas de la relación mentor-mentorizado
- Tener mecanismos eficientes de medición, seguimiento y evaluación

Considerar estos cinco factores resulta crucial en el desarrollo de programas de mentoría en el entorno policial. Adicional y optativamente, las instituciones policiales pueden contemplar algunas buenas prácticas que fueron identificadas en el transcurso de esta investigación. Estas incluyen las siguientes:

- La incorporación explícita del componente psicosocial. Los programas de mentoría que hacen énfasis en el componente psicosocial exploran dimensiones individuales y sociales que permiten hacer frente a los altos niveles de estrés ocupacional a los que están expuestos los oficiales de policía.
- La creación de manuales sobre los elementos básicos de la mentoría.
- La implementación de programas permanentes de formación/preparación para mentores.
- El establecimiento de condiciones para la construcción de relaciones de confianza
- La implementación de mecanismos de acompañamiento y de seguimiento que permitan incrementar la objetividad y ofrecer una perspectiva neutral que contribuya a mejorar la relación entre mentor y mentorizado.

Sin embargo, todavía existen aspectos del tema de la mentoría en los cuales un mayor desarrollo o una investigación más profunda impactaría positivamente en el uso de esta herramienta en ámbitos policiales. Por un lado, se requiere un marco conceptual comúnmente aceptado que guíe el diseño de los programas de mentoría; este es un asunto que atañe no solo a la mentoría en el campo policial, sino a todo el cuerpo teórico y conceptual alrededor del tema. Por otro lado, una mayor documentación de los programas de mentoría en el entorno policial serviría para apoyar o redireccionar el diseño e implementación de este tipo de programas en las instituciones policiales. Durante la realización de este estudio se pudo constatar que existen varias experiencias de mentoría que no han sido documentadas o los documentos existentes no se hacen públicos. Cabe también resaltar que los casos de estudio se evidencia una necesidad de fortalecer los procesos de monitoreo y evaluación de los programas de mentoría policial. Las investigaciones empíricas, por su parte, también son limitadas. Se requieren muestras más robustas que permitan la comparabilidad y que se incremente la representatividad de regiones como África, Asia y América Latina que suelen estar menos estudiadas.

La mentoría es una manera de incorporar enfoques modernos de gestión y desarrollo del capital humano a las instituciones policiales. Son también un medio de señalización del compromiso de la

institución con su personal. La variedad de objetivos que se pueden alcanzar con los programas de mentoría supone la necesidad de que las instituciones policiales prioricen sus necesidades y diseñen su propio programa de acuerdo con sus características particulares. La mentoría no es una receta aplicable a todos los objetivos de la institución. Debe recogerse la información suficiente para determinar si una estrategia de mentoría es la mejor manera de alcanzar determinados objetivos. Los objetivos pueden ir desde reducir la tasa de deserción hasta fortalecer la integridad del cuerpo policial, incrementar la satisfacción laboral y el desarrollo profesional, mejorar la relación con la sociedad civil o fortalecer el liderazgo femenino, entre otros.

En cuanto al tema de género en particular, la mentoría tiene el potencial de ayudar a las instituciones policiales a cerrar brechas de género. Aunque se requiere mayor investigación al respecto, programas como el de la OSCE en Europa del Este o el de West Midlands en el Reino Unido dan cuenta de los beneficios que la mentoría puede reportar para las mujeres policías en términos del desarrollo de sus carreras profesionales dentro de la institución a través del fortalecimiento de sus habilidades para superar obstáculos relacionados con el género, la identificación de oportunidades para llegar a posiciones de liderazgo y la mayor sensibilidad en la organización con respecto a la equidad de género.

En términos generales, los objetivos que se persiguen con los programas de mentoría tienden a beneficiar al servicio policial tanto desde el punto de vista de efectividad como del de gobernanza. Se recomienda a las instituciones policiales que emprendan el desarrollo de programas de mentoría destinar los recursos necesarios para garantizar la atención a los factores críticos descritos en este documento y, en lo posible, considerar las buenas prácticas aquí señaladas.



# INTRODUCCIÓN

---

En el centro de cualquier esfuerzo por fortalecer la gobernanza del sector de seguridad están las personas. Esto incluye a los miembros de las instituciones públicas de seguridad y, por ende, al personal policial. Un enfoque de gobernanza y seguridad centrado en las personas exige que se preste atención a la dimensión individual de quienes integran la fuerza policial.

La mentoría<sup>1</sup>, constituye una de las estrategias que más atención ha ganado en el abordaje de los retos que el desarrollo del capital humano plantea en los diferentes ámbitos<sup>2</sup> (DuBois et al., 2011). En el ámbito policial la mentoría se ha empleado como herramienta coadyuvante en el desarrollo profesional y psicosocial de oficiales de policía y en el fortalecimiento de modelos de Policía Comunitaria.<sup>3</sup> En el campo de la Policía Comunitaria, la mentoría ha sido empleada con diferentes propósitos, incluyendo la construcción y afianzamiento de relaciones con diferentes segmentos de la comunidad, en particular con los jóvenes. En esta modalidad de mentoría, el grupo objetivo, está conformado generalmente por los jóvenes de la comunidad y los oficiales de policía actúan como mentores (Arter (2006). Esta modalidad de mentoría se no se incluye en el presente documento, dado que el enfoque de este estudio e encuentra en las modalidades de mentoría dirigidas al personal policial.

A pesar de la expansión de este tipo de programas y el creciente interés académico en los mismos, se mantienen abiertas preguntas importantes sobre su alcance, sus beneficios y sobre todo sobre los factores que determinan su efectividad, en particular en el contexto policial. Parte de estas limitaciones ha tenido que ver con “la diversidad de relaciones clasificadas como mentoría, que ha impedido converger en una definición unificadora de este concepto” (Dawson, 2014). Asimismo, muchas experiencias no han sido documentadas y la literatura en torno a este tipo de programas, en especial en el contexto policial, cuenta con evidencia limitada sobre temas tan cruciales como la evaluación y el seguimiento.

Los estudios experimentales disponibles suelen ser de pequeña escala, difícilmente generalizables; las evaluaciones que cuentan con estudios de seguimiento a largo plazo son escasas; y las medidas de resultados de los distintos programas no son comparables (Jara Maleš et al., 2017). Estas limitaciones a su vez se explican, en cierta medida, por la naturaleza diversa de los programas de mentoría, de los objetivos que persiguen y los resultados. Así, variables como la permanencia o deserción en los primeros años de carrera policial son más susceptibles a evaluación que otras como la capacidad de toma de decisiones en el nivel individual o los cambios culturales en el nivel organizacional, por solo citar un par de ejemplos.

## METODOLOGÍA

Este documento es el resultado de un proceso de investigación en el que se ha recogido información primaria y secundaria. Se ha realizado una revisión documental y de literatura sobre mentoría,

---

**1** El término ‘mentoría’ es una traducción (no reconocida oficialmente, pero de uso cada vez más frecuente) de la palabra inglesa mentoring, que a su vez se deriva del verbo to mentor que significa ‘aconsejar y formar a alguien, normalmente más joven’. La palabra inglesa mentoring muchas veces se traduce al español indistintamente como mentoría o tutoría. Para efectos de este documento, se usará el término mentoría (Ver glosario y Anexo 1).

**2** Ver también la mentoría en la formación docente (Carter y Francis, 2001), la mentoría para los profesionales de la salud (Byrne y Keefe, 2004; Mobley, Gray and Estep, 2003; Grossman 2007), y la mentoría en el mundo académico (Sedlacek, Benjamin, Schlosser y Sheu, 2008).

**3** Estrategias de mentoría dirigidas a oficiales recién graduados han sido documentadas por autores como Tyler (2011) y Williams (2000). Similarmente, la mentoría para los recién nombrados en cargos de liderazgo en la Policía fue el punto central de las recomendaciones de Chaney (2008). Los beneficios de la mentoría para los aprendices de policía han sido documentado por Oyeseji y Ayobami (2009).

primero a nivel general y luego enfocada en el entorno policial. Esta información secundaria ha sido complementada con la identificación de estudios de caso, cuya información fue recabada a través de entrevistas semiestructuradas tanto con personal policial como con investigadores que han explorado el tema de mentoría en el ámbito policial.<sup>4</sup>

La selección de los casos de estudio fue alimentada por la experiencia en campo de DCAF y por la información analizada durante la etapa de revisión documental. Si bien el acceso a las fuentes de información fue un criterio de selección importante, se procuró garantizar relevancia conceptual, tener representatividad regional y evidenciar la diversidad de modalidades de mentoría en el entorno policial. Es importante señalar que el presente estudio cualitativo no es un estado del arte, más que probar una hipótesis, con este estudio se buscar describir experiencias relevantes y extraer buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Gracias a la aplicación de herramientas cualitativas de investigación, como entrevistas a actores que desempeñaron diferentes roles en el diseño, la implementación y la evaluación de programas de mentoría policial alrededor del mundo, fue posible acceder a información que aún no ha sido documentada y que tampoco hubiera podido obtenerse con métodos cuantitativos. La inclusión de esta variedad de perspectivas así mismo permitió un análisis más robusto de los casos de estudio.

14

En el siguiente apartado se describe el marco conceptual que guía la investigación. A continuación, se propone una clasificación de modalidades de mentoría en el entorno policial, dentro de la cual se presentan las experiencias analizadas. En la tercera sección da cuenta de las buenas prácticas, los factores críticos, los vacíos de información y desafíos. En la sección final se plantea una serie de recomendaciones para las instituciones y para quienes adelanten investigaciones sobre estrategias de mentoría en el contexto policial.



<sup>4</sup> La lista de personas entrevistadas y el instrumento utilizado como guía de entrevistas se encuentran en los Anexos 2 y 3, respectivamente.

# I | MARCO CONCEPTUAL

## MENTORÍA EN EL SENTIDO GENERAL

En términos generales no existe una única definición de mentoría, sin embargo, existen dos elementos fundamentales: la existencia de una relación entre el mentor y el mentorizado, y el desarrollo de un propósito particular (Mullen y Klimaitis, 2021). En la literatura general sobre el tema, Kathy Kram, quien se encuentra entre las autoras más citadas e influyentes, sostiene que la mentoría implica una relación intensa en la que una persona con mayor experiencia (el mentor) proporciona dos funciones a una persona con menos experiencia (el mentorizado): el asesoramiento o el modelado de los comportamientos de desarrollo de la carrera; y el apoyo personal, especialmente el psicosocial (Kram, 1988). La autora considera que existen cuatro ciclos en la mentoría: iniciación, cultivación, separación y redefinición (Kram, 1988).

Por ejemplo, en el contexto educativo, la mentoría es una estrategia de orientación donde figuras con experiencia –sean profesores o alumnos– ayudan a estudiantes que acaban de ingresar para facilitarles la pronta adaptación en el nuevo escenario educativo (Lunsford et al., 2017). En el ámbito laboral, la mentoría se ha convertido en una estrategia utilizada por las organizaciones para promover el desarrollo de sus trabajadores, fortalecer sus habilidades y el crecimiento profesional, lo cual permite el desarrollo de la organización (Parsloe, 2014).

El interés académico en el tema de la mentoría ha crecido significativamente en los últimos años, conforme a sus aplicaciones en diferentes contextos. Para 2001, los artículos publicados sobre la temática en las bases de datos de ciencias sociales y educación superaban los 1500 (Colley, 2001). La investigación refleja consistentemente que la mentoría es una herramienta valiosa tanto en el desarrollo profesional como personal con beneficios para los aprendices, mentores, organizaciones y agencias de desarrollo. Garvey y Garret-Harris (2008) realizaron una revisión sistemática de más de 100 estudios y evaluaciones de esquemas de mentoría en una variedad de sectores industriales encontrando que los mentorizados tienden a mostrar más productividad, mayores probabilidades de avance profesional; mayor confianza, satisfacción y motivación laboral, y mayor desarrollo de sus habilidades de liderazgo. Los beneficios para los mentores encontrados en este estudio incluyen mejor desempeño, mayor confianza, identidad profesional, motivación, satisfacción laboral, desarrollo de liderazgo, avances en sus propias carreras y apertura de nuevas oportunidades laborales. En cuanto a las organizaciones, el análisis encontró que tienden a disfrutar de mejor desempeño, menor rotación de personal, mejor flujo de información y comunicación, y mayor apropiación de los valores y la cultura organizacional (Garvey y Garrett-Harris, 2008).

Sin embargo, la multiplicidad de modalidades y ámbitos de aplicación de la mentoría han derivado en que sean diversas las relaciones clasificadas como tal. Así, las investigaciones sobre mentorías, desarrolladas desde hace más de tres décadas, aún no han convergido en una definición unificada del término (Dawson, 2014). Los más críticos han lamentado la ausencia de estudios sustentados en una teoría clara sobre mentoría; advierten que la investigación al respecto tiende a basarse en estudios “puntuales” a partir de muestras limitadas y que se puesto mayor atención en las correlaciones que en la explicación causal cuidadosa (Russell y Adams, 1997). A pesar de la validez y utilidad de los hallazgos de investigación, los problemas conceptuales han limitado la capacidad de los estudios de mentoría para proporcionar explicaciones teóricas convincentes de rango medio o amplio (Bozeman y Feeney, 2007).

Algunos autores argumentan que la investigación sobre la mentoría generalmente ha carecido de un modelo o marco de investigación integrado y la mayoría de los hallazgos son meras listas de resultados empíricos (Burke y McKeen, 1997). Otros sostienen que los investigadores fallan en los conceptos presentados por pretender establecer el significado del propio concepto de mentoría y, en particular, sus condiciones límite; plantean que las pocas definiciones formales estipuladas que se proporcionan en la literatura sobre mentoría tienden a carecer de la cobertura o la plasticidad necesarias para que el cuerpo investigativo evolucione (Bozeman y Feeney, 2007). Se ha llegado incluso a indicar que la investigación sobre la mentoría ha avanzado poco en la identificación e implementación de una definición y conceptualización coherentes acerca del término (Crisp y Cruz, 2009).

16

A la necesidad de mayor precisión conceptual - evidenciada en la existencia de más de 50 definiciones de mentoría para el año 2007- (Crisp y Cruz, 2009), se suma la necesidad de robustecer el marco metodológico a través del cual se establecen los beneficios de la mentoría. Por ejemplo, un estudio de 2009 sobre mentoría y mejores prácticas encontró que “hay pocos artículos o informes que citan beneficios e impactos específicos medibles (...) la mayor parte de la literatura hace declaraciones cualitativas generalizadas sobre beneficios en lugar de cuantificar el impacto económico (o de otro tipo)” (Ramage y Henderson, 2009, p. 14).

Considerando la amplitud del concepto, la mentoría puede tomar diferentes formas y servir para diferentes propósitos. Puede ser formal<sup>5</sup> o informal;<sup>6</sup> de corto, mediano o largo plazo; entre pares, entre superior y subordinado, o entre supervisor y supervisado; uno a uno, grupo a grupo, o de uno a un grupo. También puede basarse en el principio de homogeneidad/diferencia, de afiliación a una mayoría/minoría (Cozza, 2013); y puede utilizarse en diversos ámbitos -de formación y de trabajo- para inducir cambio organizativo (De Vries, 2010); para sostener y estimular las carreras de las mujeres, para reducir la marginación de las minorías en determinados sectores y promover el desarrollo profesional del mentorizado, con efectos positivos reconocidos también para el mentor (Cozza, 2011). Así, los objetivos que se establecen en cada relación de mentoría son determinantes en el diseño, en la construcción de la metodología, en la implementación y en el seguimiento. Cada programa de mentoría surge como respuesta a necesidades diferentes y esto en gran parte explica la importancia de establecer un marco conceptual que permita especificar los atributos de cada modelo de mentoría.

**5** La mentoría formal es aquella que se desarrolla por medio de programas que definen metodologías, plazos y resultados alrededor de esta actividad en un contexto organizacional (Desimone et al., 2014).

**6** La mentoría informal ocurre en una relación espontánea entre dos personas en la que una obtiene conocimiento, sabiduría y apoyo de la otra; en una mentoría informal, cualquiera de las dos personas puede iniciar la relación de mentoría, ya sea porque el mentor quiere ayudar al otro o el mentorizado busca obtener sabiduría de una persona de confianza (Bynum, 2015). Bajo este tipo de mentoría no media una relación laboral o la pertenencia a una organización, no existe límite de tiempo ni un esquema para realizar seguimiento.

La literatura ofrece algunas propuestas en este sentido. Una de las más citadas consiste en un conjunto de 16 elementos que componen un modelo de mentoría. Cada modelo o intervención de mentoría aborda cada una de estas variables, ya sea explícita o implícitamente: objetivos, roles, cardinalidad, fuerza de vínculo, antigüedad relativa, tiempo, selección, emparejamiento, actividades, recursos y herramientas, rol de la tecnología, capacitación, recompensas, políticas, monitoreo y terminación (Dawson, 2014).

El presente estudio busca describir, en cuanto la información disponible lo permite, cómo tales variables se abordan en los modelos de mentoría en el ambiente policial. Asimismo, se propone una clasificación que permite analizar las experiencias de mentoría policial identificadas.

## **MENTORÍA EN EL CONTEXTO POLICIAL**

Es importante partir de reconocer que las organizaciones policiales se caracterizan por tener estructuras más jerárquicas y menos flexibles en comparación con otros tipos de organizaciones. A la vez, hay que destacar que estas adoptan diferentes configuraciones jerárquicas en todo el mundo. Algunas tienen hasta doce niveles de mando, mientras que otras tienen tan solo cuatro (Panzarella, 1980). Algunas están centralizadas, con decisiones que fluyen desde la oficina del jefe, mientras que otras son más descentralizadas, con decisiones que fluyen desde los oficiales de patrulla (Crank y Langworthy, 1996). Esto puede tener un efecto en el desarrollo de las relaciones de mentoría puesto que, dependiendo de la modalidad, puede relacionar a personas con diferentes posiciones en el nivel organizacional o laboral que intercambian conocimientos y experiencias en pro del desarrollo personal y profesional de la persona mentorizada.

Adicionalmente, es importante considerar que, a diferencia de programas de mentoría implementados en el sector privado, es más intrincado llevar a cabo este tipo de programas en instituciones policías. Esto debido a que los candidatos no deben completar una estricta formación académica y su desempeño es monitoreado de manera permanente por la población civil a la que prestan sus servicios (Valencia, 2009, p. 3).

### **¿Por qué hablar de mentoría en el contexto policial?**

La mentoría en el contexto policial puede contribuir a lograr diversos propósitos institucionales. De hecho, la mentoría ha sido utilizada por años como estrategia en el desarrollo del personal de instituciones policiales en diferentes partes del mundo y poco a poco empieza a cobrar más relevancia.

La mentoría puede incluirse o no en los programas de entrenamiento de campo que los oficiales completan posterior a terminar la academia de policía; todo depende del enfoque o estilo curricular. Aunque debe distinguirse entre oficiales de capacitación de campo (FTO por sus siglas en inglés) y mentores, existen en la práctica casos, como se verá en el apartado II, en los que los FTO se convierten en mentores.

El modelo de entrenamiento de Reno es quizás el mejor ejemplo para entender los diferentes componentes del entrenamiento de

campo. Según dicho modelo, el entrenamiento de campo es una fase que los oficiales de policía deben realizar en el marco de su formación (Lee, 2010; The Hoover Group of Reno, 2006). Este período se caracteriza por el desarrollo de actividades de patrullaje en compañía del oficial entrenador. Durante este período, los oficiales desarrollan habilidades para resolver problemas en sus comunidades de manera práctica y en tiempo real. Los oficiales entrenadores acompañan a los oficiales en sus patrullajes; estos últimos aprenderán varios procedimientos durante las 12 semanas que se extiende el proceso. Una de las políticas del Modelo de Reno es el aprendizaje a través de la comisión de errores y equivocaciones (Lee, 2010). De igual forma, bajo este modelo es posible que los oficiales que se encuentran en entrenamiento pueden llegar a reprobado esta fase, si no se cumplen con unos criterios evaluados de manera estandarizada.

La mentoría en los contextos policiales responde en varios casos a un acompañamiento enfocado en fortalecer diferentes habilidades incluyendo aspectos psicosociales del oficial mentorizado y prestando atención especial a los planes de desarrollo profesional (Waters, 2004). Estas habilidades pueden incluir, entre otras, el abordaje de conflictos, manejo de cargas laborales y el autoconocimiento. Este acompañamiento se vuelve complementario al entrenamiento y la formación recibidos.

Sin embargo, es importante distinguir la orientación y apoyo a los mentorizados de la evaluación de desempeño: la mentoría no es una evaluación del desempeño. La mentoría beneficia tanto a los mentorizados como a los mentores, quienes son recompensados personalmente por destacar y desarrollar el talento. De esta forma, los mentores deben conocer las políticas, los procedimientos y las prácticas policiales contemporáneas de la institución policial. Los mentores abren el camino para otros, dejando así su legado en la institución; son vistos como valiosos en la organización y sus colegas los respetan. Además, obtienen diferentes perspectivas de sus mentorizados, lo que genera creatividad.

Por ejemplo, la Autoridad de Policía de Escocia define la mentoría como una forma de “motivar y capacitar al mentorizado para que identifique sus metas y las barreras percibidas para lograrlas. El mentor ayuda al mentorizado a encontrar formas de alcanzar estos objetivos y de superar las barreras” (Scottish Police Authority, 2019, p. 5). De manera similar, la Policía de Naciones Unidas la considera un proceso para promover el crecimiento profesional a través del desarrollo de habilidades y competencias individuales, inspirar motivación personal y mejorar la eficacia del servicio de policía (United Nations Police [UNPOL], 2017). La guía de buenas prácticas para institucionalizar la mentoría en los Departamentos de Policía en los Estados Unidos, define la mentoría policial como “una relación mutuamente beneficiosa en la que un oficial veterano con conocimientos y habilidades (mentor) brinda conocimientos, orientación y oportunidades de desarrollo a un colega (mentorizado) menos capacitado y experimentado” (Sprafka y Kranda, s. f.). Estas tres definiciones evidencian que a pesar de que existen elementos comunes, cada institución policial define las características particulares de su programa de mentoría. Por ejemplo, tanto el programa de mentoría de Escocia como el de la ONU se enfocan o destacan los beneficios que recibe el agente mentorizado. Los Departamentos de Estados Unidos reconocen el beneficio mutuo que existe entre el mentorizado y mentor.

En cualquier caso, los programas de mentoría cumplen un importante rol en la carrera policial. Williams (2000) afirma que una persona que asciende a niveles gerenciales debe aprender seis cosas: la política de la organización; las normas, estándares, valores, ideología e historia de la organización; las habilidades necesarias para progresar al siguiente paso profesional; los caminos hacia el avance y los callejones sin salida; los métodos aceptables para ganar visibilidad; y los obstáculos característicos y los patrones de fallas personales en la organización. Una relación de mentoría aborda cada una de estas áreas. De hecho, la relación mentor-monitorizado es sin lugar a dudas una de las relaciones profesionales más importantes para el desarrollo que puede tener una persona (Williams, 2000).

Estas ideas son respaldadas por análisis más recientes como el realizado por el Sargento y coordinador de mentoría James Uhl en California quien señaló en 2010 que los logros alcanzados en la institución son atribuidos por muchos oficiales a la experiencia de mentoría. Uhl además destaca, dentro de los beneficios para los mentorizados, el apoyo para adquirir competencias, establecer metas, aprender a través ejemplos de la vida real y fomentar la confianza en sí mismos (Uhl.2010).

Los programas de mentoría en los contextos policiales son típicamente adaptados a las necesidades de cada institución. Sin embargo, mantienen en común la esencia de acompañamiento entre agentes policiales en aras de fortalecer al individuo, a la institucionalidad y la prestación del servicio.

### **ELENFOQUE PSICOSOCIAL COMO COMPONENTE EN EL DESPLIEGUE DE PROGRAMAS DE MENTORÍA**

Cada programa de mentoría, respondiendo a sus objetivos y necesidades, puede implementarse usando diferentes herramientas y enfoques. Si bien el aspecto psicosocial está presente casi de manera transversal en las estrategias de mentoría (por cuanto la mentoría en esencia busca fortalecer la relación del individuo con su entorno laboral), el énfasis que estos aspectos reciben puede cambiar según los objetivos específicos de cada programa. Así, por ejemplo, el énfasis en aspectos psicosociales será diferente en programas de mentoría enfocados en apoyar la formación inicial de los agentes policiales y en programas orientados a mejorar la equidad de género en la institución policial. Este último por ejemplo prestaría especial énfasis a la relación entre oficiales de diversos géneros y los roles asignados dentro de la institución.

El término psicosocial implica evaluar la relación dinámica entre la dimensión psicológica y la dimensión social de una persona (Backteman-Erlanson et al., 2013). La primera incluye los procesos internos, emocionales y de pensamiento, sentimientos y reacciones, mientras que la segunda incluye las relaciones, la red familiar y comunitaria, los valores sociales y las prácticas culturales. El “apoyo psicosocial se refiere a las acciones que abordan las necesidades psicológicas y sociales de las personas, las familias y las comunidades” (International Federation Reference Centre for Psychosocial Support, 2009, p. 25).

De conformidad con la definición anterior, es evidente la importancia del aspecto psicosocial en el ámbito del trabajo policial. La dimensión

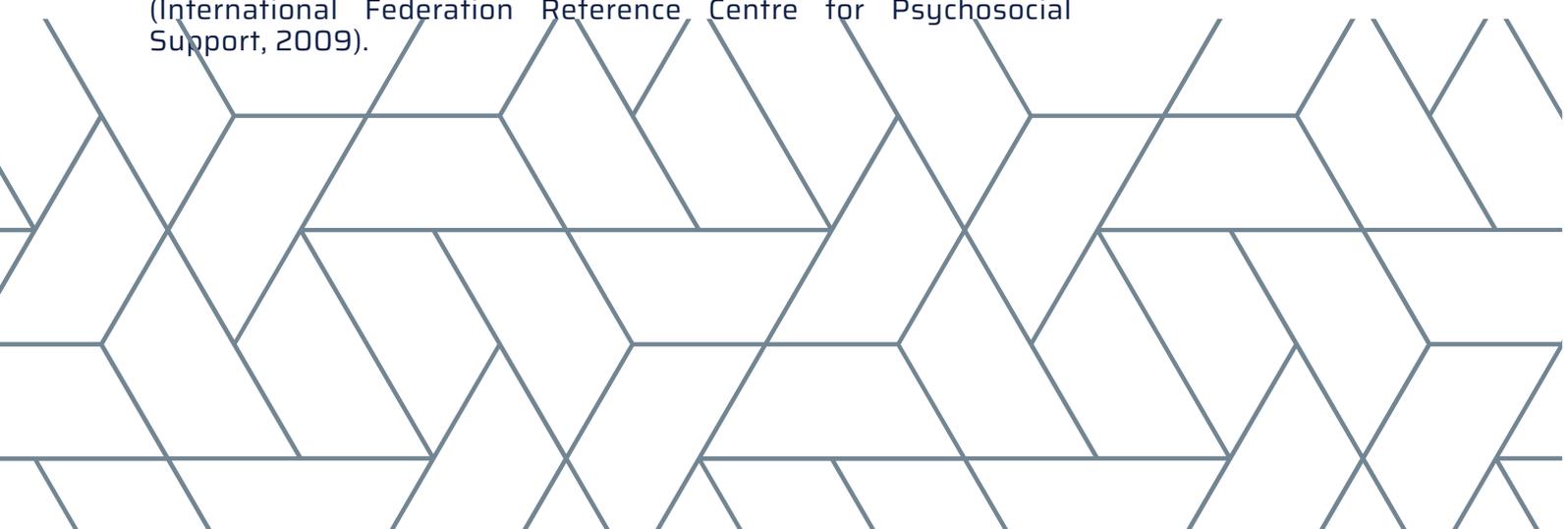
psicosocial puede impactar profundamente la forma en que el personal de la Policía ejerce sus funciones. Diversas investigaciones muestran cómo las condiciones de trabajo psicosociales (carga de trabajo, demandas emocionales, control del trabajo, desafío laboral y retroalimentación) afectan el comportamiento de los oficiales de policía en el entorno de aplicación de la ley (Annell et al., 2018; Gill et al., 2018; Backteman-Erlanson et al., 2013). De hecho, Annel et al. (2018) en su investigación encontraron que existe una correlación significativa entre las condiciones de trabajo psicosociales estables y las variables de resultado (satisfacción laboral, retención de empleados, organización). El control del trabajo, la retroalimentación y el desafío laboral constituyen un entorno del trabajo psicosocial (Annell et al., 2018; Gill et al., 2018; Backteman-Erlanson et al., 2013).

En ese sentido, la mentoría además de ser un proceso de transmisión de conocimientos y capital social funciona también como una forma de intervención psicosocial que el receptor percibe como relevante para el trabajo, la carrera o el desarrollo profesional. Es importante resaltar que la mentoría implica una comunicación sin las formalidades relacionadas con las jerarquías propias de la Policía, generalmente cara a cara y durante un período de tiempo sostenido, entre una persona que se percibe que tiene un mayor conocimiento, sabiduría o experiencia relevante, el mentor, y una persona que se percibe que tiene menos: el mentorizado (Bozeman y Feeney, 2007).

## 20

Así, la mentoría policial puede entenderse como una intervención con un componente psicosocial importante que podría mejorar las condiciones de trabajo en las instituciones policiales. Según Andrée-Ann Deschênes, las relaciones interpersonales entre colegas y el apoyo de pares y supervisores están asociados con el componente positivo de la salud psicológica ocupacional de los oficiales de policía (Deschênes et al., 2018).

Proporcionar apoyo psicosocial a través de mentorías en el entorno policial implica desarrollar un programa que tenga en cuenta las necesidades psicológicas y sociales de los y las oficiales de la Policía, así como los objetivos de la institución policial. Las necesidades socioculturales pueden incluir la búsqueda de mayor equidad entre oficiales masculinos, femeninos y de género no binario, así como una mejor comprensión e inclusión de la diversidad étnica, social, cultural, de orientación sexual y la adopción de un enfoque interseccional. Las necesidades psicológicas pueden incluir, por ejemplo, la necesidad de orientación sobre las tareas de la primera patrulla, ya que la mayoría de los reclutas podrían tener miedo de tener que tomar decisiones inapropiadas durante el servicio (International Federation Reference Centre for Psychosocial Support, 2009).



# II | TIPOS / MODALIDADES DE MENTORÍA EN EL ENTORNO POLICIAL Y CASOS DE ESTUDIO

Los programas de mentoría podrían categorizarse siguiendo diferentes criterios: objetivos, duración, grado de formalidad, etc. En el transcurso de esta investigación, se ha encontrado que, además de los objetivos, existen dos factores que marcan las diferencias más relevantes en la manera como se desarrollan los programas y relaciones de mentoría: el perfil de los mentores y el de los mentorizados. En términos generales, los mentores pueden clasificarse entre mentores internos (parte activa de la institución policial) y mentores externos (ajenos al quehacer policial). Los mentorizados, por su parte e independientemente del objetivo que persigan, pueden ser jóvenes, usualmente recién graduados, o pueden ser oficiales con experiencia previa.<sup>7</sup>

La Tabla 1 muestra gráficamente cómo estos dos factores pueden producir diferentes modalidades de mentoría. Los casos descritos a continuación ilustran estas modalidades y permiten observar cómo dentro de esta categorización hay todavía matices que le dan a cada programa un carácter singular.

**Tabla 1**  
Modalidades de mentoría

	Mentores internos	Mentores externos
<b>Oficiales recién graduados</b>	Modalidad A	Modalidad B
<b>Oficiales con experiencia</b>	Modalidad C	Modalidad D

Elaboración propia.

## 1. MODALIDAD A: OFICIALES RECIÉN GRADUADOS CON MENTORES INTERNOS

En la modalidad A, agrupa experiencias en las cuales oficiales recién graduados reciben mentoría de otros oficiales más experimentados dentro de la institución. Dentro de esta modalidad, suelen encontrarse programas enfocados en mejorar el proceso de inserción organizacional y cultural, y reducir la deserción. Dentro de esta modalidad se identificaron cuatro casos de estudio: Policía serbia, Policía de Southeast Queensland (Australia), Policía de Lansing (Michigan, Estados Unidos y la Policía Nacional de Honduras.

### a. Programa de mentoría en la Policía de Serbia<sup>8</sup>

En el marco del proceso de transformación de la Policía de Serbia, que tuvo lugar en el año 2006 y que contó con el apoyo de la OSCE, se estableció, como una de las prioridades, la reforma del programa de

<sup>7</sup> Diversas instituciones policiales en el mundo realizan mentorías con jóvenes de las comunidades, en búsqueda de reducir la criminalidad y la violencia, para más información consultar: Kupchik et al. (2020); Hinds (2009).

<sup>8</sup> Entrevista con Valdete Osmani (OSCE), quien trabajó en la implementación del componente de mentoría en el Programa para Oficiales de Entrenamiento de Campo en Serbia, 9 de noviembre de 2021

entrenamiento de campo que debían cumplir los agentes policiales en formación inicial. El programa pasó de ser de cuatro años a un programa de formación policial básica de un año y medio. Este programa buscaba cambiar la metodología de capacitación tradicional basada en cátedras por un enfoque centrado en el estudiante, que proporciona habilidades y competencias prácticas. El nuevo currículo tuvo un fuerte enfoque en integridad, derechos humanos y en uso de la fuerza. Precisamente con este cambio curricular, surgió el Programa para Oficiales de Entrenamiento de Campo. Este programa consistió en espacios que permitían a los agentes de policía en servicio apoyar el aprendizaje y la formación de los participantes en formación básica, en particular, durante los períodos en que estos estaban sobre el terreno, incluida la etapa de prueba de seis meses.

Fue durante esta reforma que se decidió incluir la mentoría como un mecanismo para apoyar a los cadetes en este proceso. En el 2007 se inició formalmente el programa de mentoría y tuvo una duración de dos años, hasta el 2009. Posteriormente, se cerró la unidad especializada que trabajaba en los temas de mentoría y el programa fue trasladado al Ministerio del Interior. El caso de estudio de Serbia es singular, ya que la mentoría se incorpora a un programa de entrenamiento para estudiantes de policía que estaban todavía en el tránsito hacia convertirse en agentes policiales.

### La mentoría como estructura de apoyo del programa del proceso de aprendizaje de nuevos oficiales

22

En el caso de la Policía de Serbia, la implementación de un esquema de mentoría tenía como propósito apuntalar el recientemente reformado Programa de Entrenamiento de Campo y apoyar a los nuevos oficiales a conectarse con la cultura policial de la institución. El aprendizaje de los participantes durante la formación básica de Policía se nutrió mediante el establecimiento de objetivos y metas que estos debían superar en las diferentes fases de la implementación del entrenamiento en formación básica, en particular, durante su formación sobre el terreno (que contaba con tres períodos: el primero duraba dos semanas, el segundo, cuatro semanas y la etapa final era un período de prueba de seis meses). Los participantes fueron evaluados y monitoreados en función de los objetivos y resultados de aprendizaje definidos, mientras que su desempeño se registró en su archivo personal. La mentoría se convirtió en un componente que apoyó este cambio curricular en el entrenamiento de los agentes policiales, promoviendo relaciones menos jerarquizadas entre mentor y mentorizado. La persona que cumplía el rol de mentor acompañaba a los agentes durante la formación sobre el terreno y en la preparación para el examen final.

### Mentores, entrenamiento e incentivos

Para apoyar el aprendizaje y la orientación de los participantes que hacían parte del entrenamiento básico de la Policía, se creó una estructura de apoyo a través de los siguientes roles: oficial de Entrenamiento de Campo de la Policía -también denominado mentor- y coordinadores de los mentores. Las estructuras de apoyo mencionadas contaron con un programa de formación independiente. Por lo tanto, dentro del propio programa de capacitación policial en el campo dirigido a los oficiales, los mentores u oficiales entrenadores recibieron una capacitación como mentores que se extendió durante dos semanas; se desarrolló mediante una combinación de módulos que presentaban los planes de estudios básicos reformados y módulos sobre aprendizaje y mentoría, entre los que se pueden citar

los siguientes: aprendizaje de adultos, motivación, resolución de problemas, ciclo de aprendizaje, comunicación, liderazgo y gestión, métodos de formación, asesoramiento y coaching, técnicas de facilitación y manejo del estrés. De igual forma, los coordinadores recibieron un programa de capacitación de una semana. En general, el programa benefició a 149 oficiales entrenadores de trabajo de campo y a 40 coordinadores que completaron el entrenamiento de todas las regiones de Serbia.

Es importante resaltar que, para ser mentor, los oficiales de policía debían cumplir con al menos cinco años de experiencia, motivación y tener el tiempo para desarrollar este rol. Las aplicaciones para ser mentor se debían realizar formalmente y por escrito. También vale la pena resaltar que, como incentivo adicional, el Ministerio del Interior promulgó una Directiva, en la cual se reconocía un incremento salarial para quienes hicieran las veces de mentor.

### Los mentorizados

En el caso de Serbia los mentorizados son todos aquellos candidatos admitidos en la formación policial básica y que completaron ya un proceso de selección donde se evaluaron diferentes áreas: psicología, lenguaje, información general, habilidades motoras, entre otras. En el diseño del programa, idealmente se buscaba tener un entrenador para cada aprendiz y esto era posible en ese momento dado que la cohorte de participantes en la capacitación básica de la Policía era de alrededor de 130. Sin embargo, existieron circunstancias donde mentores tuvieron a su cargo a más de un mentorizado por la falta de personal para este rol.

### Medición y resultados

El programa contó con dos mediciones: se realizó la evaluación dentro del seguimiento y la evaluación del personal de formación policial básica, en la cual los participantes del curso completaron cuestionarios y aportaron retroalimentación sobre su experiencia y aprendizaje en todas las fases de la formación policial básica. Por otro lado, la metodología de la mentoría tuvo un seguimiento por parte del Comité de Transformación de la Policía. A través de dicho comité se realizó un seguimiento anual a los programas de entrenamiento a mentores y a los coordinadores. Durante este proceso se generaron diversos reportes internos que sirvieron como insumos del proceso de transformación de la Policía de Serbia y también para medir los resultados del apoyo de la OSCE.

El principal logro del programa de mentoría fue la reforma a la formación policial básica, creando una relación mucho más horizontal entre mentorizados y mentores. Otro logro a destacar es la creación de una estructura de apoyo para los participantes de la formación policial básica durante el trabajo en campo y dentro de su período de prueba de seis meses (antes de tomar el examen estatal). Los mentorizados se beneficiaron de una mejor socialización y familiarización con el trabajo policial y de la oportunidad de observar dicha labor de primera mano. Paralelamente, la institución también logró mejorar el trabajo en equipo y la aplicación de enfoques contemporáneos de aprendizaje y desarrollo del personal. En lo fundamental, se logró un mejor vínculo entre la teoría y la práctica, lo cual es clave en el desarrollo de las acciones policiales.

## **b. Programa de mentoría de la Policía de Southeast Queensland<sup>9</sup>**

La Policía del distrito de Southeast en Queensland, Australia, acogió hacia el año 2011 un programa de mentoría dirigido a los oficiales recién graduados de la academia policial. Hasta el momento se desconoce si el programa sigue existiendo, de acuerdo con la información disponible. Sin embargo, se puede evidenciar a través de una revisión documental que la mentoría es un elemento común entre diferentes instituciones policiales en Australia (Harris y Goldsmith, 2012; Metz y Kulik, 2008; Auditor General Victoria, 2006).

### Estructura del programa de mentoría

El programa de mentoría de Southeast está dirigido a los oficiales de primer año (recién egresados) que deben cumplir un período de entrenamiento de campo durante doce meses. Durante ese período se desarrolla el proceso de mentoría que se prolonga por ocho semanas. Por lo general, los oficiales de primer año o los mentorizados se limitan a dos períodos de mentoría con dos mentores durante cuatro semanas respectivamente. A su vez, el entrenamiento de campo tiene una duración de doce meses y se basa en el desarrollo de competencias en veinte áreas de conocimiento requeridas antes de la confirmación de los oficiales de primer año como oficiales juramentados. Durante los doce meses de entrenamiento de campo, los oficiales de primer año se asocian con oficiales experimentados, conformando un equipo de dos personas o un equipo de patrulla en el ámbito de las tareas de respuesta a emergencias (también conocidas como vigilancia de primera respuesta o tareas generales). Aproximadamente 35 oficiales son designados como Oficiales de Entrenamiento de Campo y un número similar son agentes de policía de primer año.

24

### Percepción sobre el programa de mentoría

En 2011, se realizó una investigación cualitativa sobre el programa de mentoría en Southeast, Queensland. Dicha investigación consistió en entrevistar 13 policías que actuaron como mentores (Tyler y McKenzie, 2011). Los 13 agentes entrevistados tenían una antigüedad de servicio de dos a treinta años. Siete de los oficiales tenían entre dos y cinco años de servicio y los otros seis tenían entre 11 y 30 años de servicio. Al momento de ser entrevistados, todos los oficiales habían actuado como mentores durante al menos dos fases de mentoría de cuatro semanas, y habían trabajado regularmente con los Oficiales de Entrenamiento de Campo. Por otra parte, es importante resaltar que ocho de los 13 policías entrevistados manifestaron haber sido previamente mentorizados durante su carrera policial.

Entre los hallazgos más relevantes de la investigación sobre el programa de mentoría se encuentran los siguientes:

- En primer lugar, todos los oficiales de policía entrevistados (tanto mentores como mentorizados) estuvieron de acuerdo en que la mentoría policial ayudó a los nuevos reclutas a aprender sobre los aspectos prácticos del servicio policial.
- No existe un plan de estudios establecido o un proceso institucionalizado que gobierne la mentoría policial en el distrito Southeast en Queensland. Por consiguiente, los mentores crean sus propios estilos y sistemas de mentoría.
- Los oficiales de policía también plantearon la importancia de la comunicación durante el proceso de mentoría. La mayoría de los mentores hablaron sobre la necesidad de que los nuevos mentorizados se sientan lo suficientemente cómodos como para hacerles preguntas a sus mentores.

### c. Programa de mentoría de la Policía de Lansing (Michigan, Estados Unidos)<sup>10</sup>

El programa de mentoría del Departamento de Policía de Lansing en Michigan se desarrolló en 1997, con el propósito de aumentar la retención laboral y compartir conocimiento entre los oficiales con más experiencia y los que están iniciando su carrera. Entre 1992-1997 el porcentaje de retención laboral era de 82 % en la Policía de Lansing. Este porcentaje aumentó al 86% en 1998 luego de la implementación del programa de mentoría, lo cual puso en evidencia la pertinencia de establecer la mentoría como estrategia de retención laboral (Valencia, 2009, p.28).

#### Estructura del programa

El programa de mentoría de Lansing está diseñado como un programa de retención laboral y por consiguiente está dirigido a oficiales de policía que acaban de ser contratados por el departamento. El programa es voluntario y una vez la persona está oficialmente contratada, un comité asesor y el coordinador del programa de mentores toma una decisión sobre quién será su respectivo mentor. De conformidad con las metas establecidas entre las partes, el proceso puede durar un año o más según lo acordado. En Lansing reconocen que el proceso entre las diferentes parejas (mentor-mentorizado) pueden diferir y por tanto no existe un mínimo de reuniones o espacios en los que deben coincidir mentores y mentorizados. En todo caso el coordinador del programa de mentores promueve activamente que mentores y mentorizados se reúnan. El coordinador del programa también publica un boletín mensual para brindar consejos de mentoría, actualizaciones del programa y puntos destacados sobre participantes o sucesos particulares.

#### Método para seleccionar mentores y emparejar mentorizados

Un mentor debe ser conocido como un buen modelo a seguir, que ofrece orientación y asesoramiento, y que posee un sólido conocimiento y experiencia dentro de la propia profesión. Para garantizar un rendimiento óptimo tanto de los mentores como de los mentorizados, en Lansing se realiza una publicación en todo el departamento anunciando la necesidad de mentores. Los voluntarios completan un cuestionario que proporciona información clave para armar las parejas. Una vez que los candidatos se han ofrecido como voluntarios, el comité asesor y el coordinador de mentores tienen la tarea de emparejar a los mentorizados con los mentores. Para facilitar esta decisión, tanto los mentores como los mentorizados completan solicitudes formales. Luego, el mentor y el mentorizado se reúnen informalmente para discutir sus necesidades. Estos factores, así como las personalidades de ambos, representan consideraciones importantes para realizar el emparejamiento entre mentor y mentorizado. Aunque los mentores contribuyen en el proceso, el coordinador del programa toma la decisión final sobre las parejas.

#### Formación de mentores

En Lansing desarrollaron un programa de formación para mentores basado en investigación directa realizada por el Departamento de Policía y una capacitación, que incluyó un seminario de dos días dirigido por una consultora, quien fue una oficial pionera en un programa de mentores en su propio Departamento de Policía.

La formación de mentores de Lansing cubre la historia y los roles de los mentores y mentorizados, los factores críticos para la construcción de una relación mentor-mentorizado, consejos prácticos, sugerencias,

y las expectativas generales que los mentores y los mentorizados tienen entre sí. La capacitación también contiene una descripción general de la estructura del programa, las pautas, la política, los objetivos y los criterios de evaluación. Los mentores reciben consejos prácticos en áreas tales como identificar las necesidades y metas del mentorizado, desarrollar una relación de confianza y ser un ejemplo positivo en la institución.

### Monitoreo y evaluación

El Departamento de Policía de Lansing incorporó una evaluación que se realiza al finalizar el programa de mentoría. Se realiza de forma anónima y se centra principalmente en revisar dos variables: la retención de empleados y el crecimiento profesional.

El monitoreo involucra mecanismos formales como sesiones de resolución de conflictos a mitad de año con mentores, miembros del comité asesor y el coordinador del programa de mentoría, donde se abordan los roles de los mentores, las responsabilidades, las necesidades de capacitación y los problemas de modificación del programa. El coordinador también se reúne personalmente con mentores y mentorizados, según sea necesario.

### Resultados

El Departamento de Policía de Lansing reveló que las evaluaciones muestran una mejoría en la retención de empleados (Valencia, 2009). Por otra parte, el 100 % de los mentores consideró que el programa ayudó a sus mentorizados a integrarse en el departamento, adquirir y mejorar sus habilidades, identificar metas profesionales y completar con éxito sus períodos de prueba.

#### d. Programa de Mentoría de la Policía Nacional de Honduras<sup>11</sup>

El proceso de transformación de la Policía de Honduras ha sido objeto de interés en varios análisis. Con respecto a la formación de agentes de policía, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) publicó un documento en el 2019 enunciando los diferentes componentes de un programa de mentoría aplicable en Honduras, que incluía la creación de la unidad especializada de mentoría, el perfil de los mentores, y los diferentes componentes necesarios para implementar el programa (BID, 2019). El BID partió de reconocer que, a pesar de los importantes avances en materia de educación policial, la transición al mundo laboral es un momento crítico que exige un mayor seguimiento. Este documento reconoció la importancia de un programa de mentoría que realmente pudiera concretizar la aplicación del enfoque psicosocial en donde se consideran e integran las condiciones materiales, individuales (sentimientos, emociones, pensamientos) y sociales para mejorar el servicio de policía en Honduras.

Teniendo en cuenta el documento del BID, en julio de 2021, la Policía Nacional de Honduras inició un programa de mentoría con enfoque psicosocial como resultado de un esfuerzo de la Dirección de Educación Policial por reducir el nivel de deserciones y rotaciones en la policía. Este programa que transversaliza el componente psicosocial, fue apoyado por DCAF y el Programa de Empoderamiento Transformativo con Enfoque Psicosocial (EmPoderaT) ambos como socios implementadores de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Para este primer piloto, la Policía creó una unidad con tres personas dedicadas exclusivamente al programa de

<sup>11</sup> La información incluida en esta sección fue recogida a través de una entrevista realizada por DCAF a Mildred Doblado, (EmPoderaT), experta que trabaja en la implementación del enfoque psicosocial en el programa de mentoría de la Policía Nacional de Honduras, 27 de octubre de 2021.

mentoría. El piloto involucró a 100 policías y 27 mentores y para el momento de publicar este estudio, continuaba vigente.

### Objetivo

La Policía Nacional de Honduras implementó este programa de mentoría como una estrategia para reducir la deserción a través de la humanización del rol del agente policial por medio de una intervención psicosocial. El objetivo principal fue crear espacios de confianza entre agentes policiales, para poder analizar entre ellos situaciones que los afectan y de esta forma promover el crecimiento profesional, inspirar la motivación personal y mejorar la efectividad en el servicio policial.

### Enfoque psicosocial

El enfoque psicosocial de este programa de mentoría se enfoca en trabajar tres elementos. El primero es un elemento central en todo el proceso: ver al ser humano por quién es y no por lo que hace. El segundo es el contexto, reconociendo las condiciones materiales que afectan al individuo. El tercer y último elemento es el de las relaciones humanas. El enfoque psicosocial de este programa se incluye con el propósito de evitar que los agentes de policía se retiren del servicio, trabajando cinco aspectos fundamentales: confianza, cohesión social, identidad, pertenencia y diálogo.

En la práctica la implementación de este enfoque psicosocial se basa en la creación de un espacio de confianza horizontal donde los rangos y jerarquías desaparecen, facilitando un diálogo abierto entre los agentes policiales. Bajo esta horizontalidad se promueve una comunicación tranquilizadora donde los agentes policiales se autorreconocen, redefinen sus roles de liderazgo y revisan su autocontrol.

### Características del programa

A diferencia de otros programas de mentoría en el mundo, en Honduras no se realiza un abordaje individual, en cambio se realiza un abordaje colectivo. De hecho, se conforman grupos de agentes policiales mixtos. Tres de estos agentes de policía tienen menor experiencia y uno de ellos cuenta con más de diez años experiencia. El objetivo de estos grupos de apoyo es construir relaciones horizontales donde no hay uniforme, ni jerarquía ni la existencia de órdenes entre los participantes. Estos grupos de apoyo se reúnen entre seis y ocho veces durante un período de cuatro meses. En este proceso grupal se brinda orientación y asesoría en el desarrollo profesional, respondiendo al propósito fundamental de humanizar al personal policial, enfocándose en los siguientes aspectos:

- a) Los principios éticos de comportamiento humano universal
- b) Los principios del sistema policial, es decir, las normas de la conducta de los cuerpos encargados de velar por el mantenimiento de la seguridad y orden público establecidos nacional e internacionalmente
- c) Conciencia social y altos valores de servicio humanitario
- d) Conocimientos técnicos y profesionales
- e) Compromiso, identidad y sentido de pertenencia institucional
- f) Responsabilidades, habilidades y destrezas para el desempeño de las funciones y tareas específicas de labores policiales cotidianas
- g) Gestión emocional y crecimiento personal.

### Rol del mentor

El principal rol de un mentor es acompañar a agentes policiales en esa transición hacia el servicio policial. El servicio policial como toda profesión tiene sus ventajas y complicaciones. Precisamente, la mentoría va orientada a apoyar a los agentes de policía en la búsqueda de sus objetivos profesionales, construcción de metas alcanzables y lograr la satisfacción en su desempeño laboral. Lejos de pretender resolver los problemas de las personas mentorizadas, la mentoría consiste en estimular la autoconfianza, la utilización de capacidades y recursos personales en la aplicación práctica cotidiana de lo aprendido académicamente, de tal forma que logre una autogestión que haga posible los siguientes aspectos:

- Alternativas de solución ante los retos y desafíos a afrontar;
- Su propio desarrollo profesional;
- Manejar adecuadamente sus emociones, su comportamiento ideal y su crecimiento personal.

Es importante resaltar que el mentor no resuelve problemas, está abierto a compartir y está atento a escuchar. No existe un temario preestablecido en las sesiones grupales. A partir de las intervenciones de los mentorizados se discuten temas y se generan diálogos entre los integrantes del grupo. En caso de identificar circunstancias de vulneración de derechos, se activan rutas con personal externo para atender los casos.

28

Por otra parte, bajo este programa de mentoría existe otra figura creada para apoyar exclusivamente a los mentores: el tutor. El tutor apoya a los mentores de tal forma que se crea una triada entre los mentorizados, los mentores y el tutor. Esta modalidad de brindar apoyo a mentores por parte de asesores especialistas de refuerzo surge según la necesidad, es decir, que de acuerdo con las circunstancias específicas que surjan en el proceso de mentoría, o a solicitud explícita de cada mentor, se dará la tutoría en forma grupal programada y de manera individual según se requiera.

### Evaluación y monitoreo

En términos de evaluación, y dadas las restricciones presupuestales, este piloto utiliza unos indicadores muy generales. De hecho, no se realizó una línea base para la construcción de estos indicadores. En cambio, se realizó una encuesta de entrada y otra de salida aplicables exclusivamente a los mentores para realizar una valoración cualitativa. Es importantes resaltar que los indicadores del programa de mentoría no son los mismos que la Policía de Honduras utiliza para determinar los niveles la deserción de agentes. El diseño y despliegue de un sistema de evaluación y monitoreo que mida de manera efectiva las variables clave de este programa depende de la disponibilidad presupuestal. Sin embargo, este aspecto se destaca como clave para garantizar la eficacia y efectividad del programa.

### Aspectos exitosos del programa

El diseño e implementación contó con el apoyo de una entidad externa EmPoderat que trabajó conjuntamente con una unidad de coordinación especial de la Policía de Honduras, lo que ha facilitado la implementación del programa. Uno de los principales resultados ha sido el fomento de la confianza y las relaciones horizontales de diálogo entre mentores y mentorizados. De igual forma, la conformación de grupos mixtos ha permitido el abordaje de aspectos relacionados con el enfoque de género y la posición de las mujeres en la Policía. A través de

estos espacios de confianza, las policías han logrado expresar muchas de sus preocupaciones. El espacio de diálogo horizontal promovido por el programa de mentoría favorece la promoción de la equidad. El programa permite a los mentorizados enfocarse en la integridad de la persona y la salud mental. En el marco del uso de la fuerza, los espacios de diálogo logran promover un lenguaje tranquilizador que favorece el ejercicio del autocontrol en la cotidianidad del servicio policial.

La mentoría, además, ha fortalecido el concepto del liderazgo compartido en el interior de la institución policial debido a que con la promoción de la horizontalidad desaparece la idea de jerarquías, promoviendo una visión donde cada miembro aporta en la institución. Es importante destacar también que por medio de la mentoría se han fortalecido los valores de pertenencia hacia la institución policial y la importancia de mantener la integridad de la prestación del servicio.

### Lecciones aprendidas

Los gestores del programa consideran que es importante promover el proyecto de manera mucho más activa por parte de los coordinadores de unidad de mentoría y tutoría en el interior de la Policía. Esto además se encuentra ligado a la necesidad de incluir indicadores más sólidos que demuestren el impacto del programa en la eficacia de la Policía Nacional de Honduras. De igual forma se reconoce la necesidad de establecer un programa de mentoría exclusivo para mujeres y de esta forma poder comparar la efectividad entre grupos de mentorías mixtos y no mixtos. También se espera poder anclar completamente la estrategia mentoría en el interior de la institución a través de la inserción en su sistema educativo y el fortalecimiento de la unidad especializada, con recursos definidos que incluyan además una persona especializada en monitoreo y evaluación.

## 2. MODALIDAD B: OFICIALES RECIÉN GRADUADOS CON MENTORES EXTERNOS

En los programas de mentoría de la modalidad B, los oficiales recién graduados reciben mentoría de actores externos a la institución policial. Esta modalidad de tiende a realizar acciones encaminadas a alcanzar objetivos relacionados con la integridad y los modelos de policía comunitaria. Como caso de análisis, este estudio incluye la experiencia de la Policía de Ciudad de México.

### a. Programa de mentoría de la Policía de Ciudad de México<sup>12</sup>

La visión de profesionalización de la Policía de la Ciudad de México contempla el desarrollo de los componentes personal, profesional e institucional, cuya conjunción se considera esencial para proteger a los oficiales recién egresados de la academia ante la ineficiencia y la corrupción.

El programa de mentoría en esta institución se originó como respuesta a los retos que los oficiales enfrentan al salir de la academia. La institución observó que la inserción en la vida operativa genera un impacto importante en el oficial recién graduado. Tal impacto tiene que ver con varios factores, incluyendo la interacción con los

<sup>12</sup> La información incluida en esta sección fue recogida a través de una entrevista realizada por DCAF al Maestro Bernardo Gómez del Campo de la Secretaría de Seguridad, experto que trabaja en la implementación de programa de mentoría en la Policía de Ciudad de México, octubre de 2021.

mandos medios y con sus compañeros, cuyas experiencias operativas pueden distar de las expectativas que el oficial recién graduado tiene. Asimismo, la doctrina ético-policial y la doctrina académica que han aprendido los oficiales durante su preparación pueden chocar con las dificultades y retos del quehacer diario, pero además con las presiones hacia la corrupción, la ineficiencia e incluso el uso excesivo de la fuerza. Por otro lado, la realidad a la que se enfrentan los nuevos oficiales está constituida por actividades nuevas y complejas: subir a la patrulla, estar en agrupamiento, atender emergencias, manejar horarios extendidos, enfrentarse a situaciones de peligro, gestionar el miedo, entre otras. Todo esto puede llevar a los recién egresados a caer en una visión de túnel y conducirlos a deserciones.

### Objetivos del programa

El programa de mentoría de la Policía de la Ciudad de México busca facilitar el proceso de inserción de los nuevos oficiales en la vida profesional y operativa. Los objetivos del programa incluyen fomentar el desarrollo del autoconocimiento, fortalecer la integridad policial, reducir las tasas de deserción, mejorar la relación con la comunidad, así como el desarrollo personal y profesional de los nuevos oficiales (Barragán, 2021).

El programa de mentoría de esta institución, que inició en 2020, tiene la visión de cerrar la brecha entre la operación policial y el entendimiento del ciudadano. Por esta razón, el programa, más que enfocarse en aspectos técnicos, se enfoca en el desarrollo personal y el fortalecimiento de los valores. Por eso mismo, los mentores son externos a la institución policial: son personas de la sociedad civil, que por un año acompañan a los oficiales recién egresados en el proceso de transición a la vida laboral.<sup>13</sup> El hecho de que los mentores sean civiles permite además reforzar los principios democráticos en la institución: “el policía se debe a la comunidad y la comunidad lo debe abrazar” (Gómez del Campo, 2020) y avanzar en la búsqueda de una mejora del servicio público e interacción con la sociedad. Se pretende despertar en los mentorizados “la sensibilidad y el compromiso hacia la ciudadanía” (Proximidad, 2020, p. 23).

### Características del mentor

Los perfiles y la trayectoria profesional de los mentores son diversos. Sin embargo, se definieron tres características impajaritables: vocación social, interés en el trabajo policial, y honestidad y honorabilidad. Asimismo, se estableció que no deberían tener ninguna relación con la Policía ni ostentar cargos en el Gobierno. Los mentores no reciben ninguna remuneración económica, por lo que el interés en desempeñarse como mentores debe expresarse en una aplicación formal para hacer parte del proyecto.

Cada mentor se hace responsable de aproximadamente 15 nuevos oficiales de policía.<sup>14</sup> A fin de asegurar que cada mentor cuenta con la solvencia ética y conceptual para asumir tal responsabilidad, la Policía de la Ciudad de México realiza un riguroso proceso de reclutamiento y selección que empieza por el lanzamiento de la convocatoria a través de redes sociales. En 2020 se convocó a empresarios, especialistas, profesionales y ciudadanos que tuvieran la voluntad de sumarse al proyecto ad honorem, estuvieran dispuestos a aprender, y tuvieran las habilidades para lograr “conquistar” a los nuevos oficiales de modo que estos se involucren en la mentoría y puedan avanzar. El proceso de selección entre aplicantes a mentores incluyó la realización de entrevistas a cada uno conducidas por psicólogos especializados

**13** En la etapa de diseño de este programa, también se contempló la posibilidad de que mandos medios y superiores de probada ética y moral asumieran el rol de mentores, pues facilitarían la inserción en la vida operativa policial. Sin embargo, la decisión fue trabajar con mentores externos para asegurar una mayor cohesión con la comunidad y adicionalmente evitar la creación de subgrupos dentro de la estructura de la institución. De la misma forma, buscaron blindarse de potenciales abusos de poder en el interior de la misma.

**14** De acuerdo con el gestor de este programa, Mtro. Bernardo Gómez del Campo, la intención original era tener un mentor por cada nuevo oficial. Sin embargo, considerando que cada año de la Universidad de la Policía de la Ciudad de México egresan cohortes de alrededor de 400 nuevos oficiales, resulta muy difícil contar con igual número de mentores, quienes además no reciben remuneración por el desarrollo de las actividades que supone la mentoría.

en comportamiento humano. Durante las entrevistas se evaluaron factores como la presencia de habilidades y herramientas necesarias para influenciar positivamente el desarrollo personal.

En paralelo, la Policía de Ciudad de México diseñó una ficha técnica de formación en temas que incluyen liderazgo, solución de conflictos, métodos alternativos de solución de controversias y de cuidado de la salud mental. Se consideraron en lo posible, todos los aspectos que pueden influir en la forma en que un oficial se comporta durante el desarrollo de sus tareas y en situaciones de riesgo. La idea de base es que los mentores puedan asistir a los nuevos oficiales, desde una perspectiva psicosocial, frente a los retos de la actividad policial.

### Metodología del programa

Con base en lo anterior, se diseñó un diplomado de mentoría inicialmente pensado como un curso de inmersión. Con este diplomado se prepara a los mentores seleccionados para fortalecer las habilidades requeridas en su rol y estandarizar su conocimiento sobre el trabajo policial. A través de este diplomado la Ciudad de México realiza varios esfuerzos para motivar y entrenar a los mentores de tal forma que puedan implementar intervenciones psicosociales con sus mentorizados. Paralelamente, se prepara al nuevo oficial para recibir la mentoría, de modo que se dé un intercambio académico y sociocultural que permita al oficial familiarizarse con el ámbito civil.

Los mentores son presentados a los oficiales en su día de graduación. Ese mismo día, cada grupo de mentorizados se reúne con su mentor para realizar una presentación del programa de mentoría y para empezar a realizar actividades de generación de confianza y “romper el hielo”. Existe, además, un mentor líder que coordina a todos los mentores de cada cohorte.

El modo de comunicación más frecuente es a través de la aplicación WhatsApp®. Cada mentor tiene un grupo en esta aplicación con sus respectivos mentorizados. Este espacio, además de usarse para comentar publicaciones, manuales e invitaciones, se usa para que cada mentor despierte el interés y la motivación de cada oficial en el programa. A través de este canal, se pactan reuniones, se comparte información relacionada con seminarios, becas, manuales, reglamentos, etc. Adicionalmente, existe otro grupo de WhatsApp gestionado por el mentor líder y compuesto por todos los participantes del programa. En este grupo, el líder se encarga de dar a conocer información de la Secretaría de la Policía, compartir documentos importantes, etc.

El alcance del mentor está limitado a los temas descritos en el programa de mentoría y no interfiere en ninguno de los procesos internos de la institución policial. Esto incluye aspectos administrativos y de carrera (permisos, vacaciones, manejo de faltas, entre otros). De esta manera, se previene que el mentor sea instrumentalizado por los oficiales.

Este es un programa recientemente creado, y la Policía de Ciudad de México todavía espera desarrollar indicadores que le permitan medir los resultados. Se espera que disminuya la corrupción, se incremente la eficiencia y la satisfacción laboral, y que en el largo plazo la ciudadanía mejore su percepción del servicio policial.

### 3. MODALIDAD C: OFICIALES CON EXPERIENCIA CON MENTORES INTERNOS

La modalidad C comprende las experiencias en las cuales oficiales con experiencia reciben mentoría de personal interno de la institución policial. Este tipo de mentoría se trazan objetivos relacionados con la proyección de la carrera policial, el liderazgo, y la equidad de género. Dentro de esta modalidad se identificaron cuatro casos de estudio: La autoridad policial de Escocia, el servicio de policía de Irlanda del Norte, la fuerza policial de West Midlands (Reino Unido) y el programa de mentoría de la OSCE a la Policía en Macedonia del Norte (Skopia).

#### a. Programa de mentoría de la autoridad policial de Escocia<sup>15</sup>

El programa de mentoría de la Policía de Escocia se originó a partir de una práctica informal que orgánicamente estaba presente en esta institución policial. Algunos agentes de policía espontáneamente tocaban las puertas de oficiales más experimentados para que fueran sus mentores. Esta práctica inspiró el diseño de un programa de mentoría, cuyo piloto se implementó entre 2018 y 2019. El objetivo de este piloto consistió en garantizar que los beneficios de la mentoría estuvieran disponibles para un mayor número de oficiales, incluso aquellos más tímidos, que normalmente no se atreverían a tocar las puertas de un superior en busca de guía y orientación. En el piloto participaron 100 miembros de la institución, y los resultados llevaron a que en diciembre de 2020 se aprobara su institucionalización a nivel nacional. Actualmente, el programa cuenta con 250 participantes que se renuevan, en promedio, cada seis meses.

32

La Policía de Escocia define mentoría como “una relación que permite a una persona compartir su conocimiento y experiencia para ayudar a sus colegas a progresar en su vida y trabajo” (Scottish Police Authority, 2019, p. 5). Según la Policía de Escocia, una relación de mentoría es una forma de transmitir buenas prácticas para que los beneficios de esta experiencia se difundan ampliamente en toda la organización. Los mentores también pueden ser a menudo mentorizados; los dos roles no son mutuamente excluyentes, sin embargo, no es posible asumir ambos roles al mismo tiempo. La mentoría se trata de motivar y empoderar al mentorizado para que identifique sus metas y las barreras percibidas para lograrlas. “El mentor ayuda al mentorizado a encontrar formas de alcanzar estos objetivos o formas de superar las barreras” (Scottish Police Authority, 2019, p. 5).

#### Objetivo

La Policía de Escocia estableció este programa de mentoría para ayudar no solo a los agentes de policía, sino también a todo el personal de la institución en su desarrollo personal y profesional, a través del liderazgo, el autoconocimiento y la promoción de buenas prácticas.

#### Metodología

El programa de mentoría de la Policía de Escocia tiene una duración aproximada de entre seis y doce meses. El Departamento de Policía se encarga de estructurar dicho programa, monitorearlo y evaluarlo. El Gerente del Departamento de Policía está a cargo de “emparejar” a los mentores y los mentorizados. El programa se desarrolla en horas de trabajo y los oficiales que deseen ser parte del mismo, ya sea como mentores o mentorizados, deben postularse directamente. El programa de mentoría de manera indirecta también incluye una metodología

<sup>15</sup> La información incluida en esta sección fue recogida a través de una entrevista realizada por DCAF a Colette Turpe, miembro de la Policía de Escocia, gestora del Programa Nacional de Mentoría de esta institución, 9 de noviembre de 2021.

con componente psicosocial, debido a que el mentorizado está siempre en el centro de las actividades, evaluando sus sentimientos y su interacción con el entorno.

### **Emparejamiento (matching)**

La Policía de Escocia reconoce el emparejamiento entre mentor y mentorizado como uno de los pasos más importantes del programa y, por ese motivo, le ha dedicado mucho tiempo a su diseño. El proceso de emparejamiento inicia con la suscripción de formatos de aplicación para mentores y mentorizados. A través del formato de mentores, ellos proveen información acerca de sus principales habilidades, experiencia, conocimiento y atributos personales. Con el formato de aplicación que deben diligenciar los mentorizados, se recoge información específica acerca de las formas en que cada uno de ellos cree que la mentoría lo ayudará en la etapa de la carrera en la que se encuentren y el detalle de los aspectos o temas en los que esperan desarrollarse o ganar experiencia. Con esta información, los administradores del programa realizan la asignación de las parejas mentor-mentorizado (emparejamiento o matching). El programa funciona bajo un esquema de uno a uno. El mentor puede tener más de un mentorizado, pero el proceso y el relacionamiento con cada uno de ellos es independiente. Vale la pena señalar que antes de que se lleve a cabo este emparejamiento, se requiere que cada posible participante complete el módulo de entrenamiento en mentoría dispuesto por la Policía de Escocia en una plataforma virtual. Esto se hace para brindar tanto a los mentores como a los mentorizados el conocimiento que necesitan para desempeñar sus roles y facilitar su relación de mentoría.

Parte de los factores críticos del programa reposa en el hecho de que los mentorizados pueden establecer sus metas individuales. Dado que la idea de la mentoría es que los oficiales de mayor experiencia aprovechen su trayectoria y conocimiento para guiar a los reclutas más jóvenes y ayudarlos a maximizar sus potenciales, los mentorizados pueden establecer la agenda sobre lo que específicamente quieren obtener del programa.

### **La relación de mentoría**

Periódicamente, el mentorizado debe revisar su progreso con su respectivo mentor. En este programa, el único encuentro preestructurado es el primero, de ahí en adelante cada pareja de mentor y mentorizado tiene la flexibilidad de acordar conjuntamente la frecuencia, prolongación y medio de sus reuniones o interacciones. Sin embargo, como guía general, y con el ánimo de procurar eficacia, los administradores del programa recomiendan llevar a cabo sesiones con una regularidad de entre seis y ocho semanas y una duración aproximada de entre una y dos horas. Se recomienda que en cada sesión se cuente con suficiente tiempo para hablar sobre “ideas, problemas y situaciones” y para acordar los puntos de acción que se discutirían en la siguiente sesión (Scottish Police Authority, 2019). Así, la relación de mentoría no tiene una duración predeterminada, por el contrario, las partes acuerdan terminarla cuando las metas han sido alcanzadas. Una vez que el mentorizado ha cumplido su objetivo, debe informar a la coordinación y finalizar su participación en el programa de mentoría.

El programa de mentoría está abierto todos los miembros de la institución con una antigüedad mayor a dos años. Para participar, los interesados deben, además de diligenciar el formato de aplicación,

completar el entrenamiento diseñado por los administradores del programa. Se trata de módulos virtuales en los que se abordan aspectos tales como el proceso de mentoría como tal, las reglas generales, la formación de expectativas y el establecimiento de metas específicas, medibles, realizables y realistas para un período acotado de tiempo. Asimismo, se abordan temas relacionados con la confidencialidad, la ética y los sesgos inconscientes.

El programa rechaza solamente aplicaciones de oficiales cuyas expectativas no corresponden a lo que ofrece (por ejemplo, ascensos). Cuando hay más candidatos a mentorizados que mentores o cuando los objetivos de un mentorizado no se ajustan a la oferta de los mentores disponibles, los administradores buscan activamente otros oficiales que puedan convertirse en mentores. Es importante mencionar que ambas partes tienen la opción de suscribir un contrato cuyo objetivo principal es proteger la confidencialidad de la información entre ellas.

### Monitoreo y evaluación

La evaluación diseñada por la Unidad de Mentoría estuvo dirigida a los mentores y mentorizados y comprende componentes cuantitativos y cualitativos. En el caso del piloto, el proceso de evaluación y monitoreo se realizó luego de seis meses, y arrojó resultados tan positivos que llevaron a la institucionalización nacional del programa. Dentro de los retos, se encontró que la gestión del tiempo de los mentores podría ser en algunos casos un cuello de botella.

34

Actualmente la gestión se organiza de forma geográfica para los 250 participantes a nivel nacional con los que cuenta el programa. Se delimitaron zonas geográficas y se estableció la figura de “impulsores nacionales”, quienes son responsables de gestionar el programa en sus respectivas zonas.

### Riesgos

El principal riesgo identificado fue la potencial instrumentalización del programa de mentoría por parte de agentes de policía que buscan ser promovidos a un mejor cargo. El reporte de evaluación más reciente revela que el 80 % de los participantes inscribieron la mentoría esperando poder recibir beneficios a la hora de escalar en la jerarquía policial. Otra potencial dificultad tiene que ver con el manejo de las expectativas que algunos candidatos a mentorizados pueden tener. Esto lo abordan los administradores del programa enfatizando en que los mentores no están ahí para resolver problemas del mentorizado ni para promover ascensos.

### b. Mentoría en el Servicio de Policía de Irlanda del Norte<sup>16</sup>

El Servicio de Policía de Irlanda del Norte realizó un amplio programa de reformas.<sup>17</sup> En el marco de este proceso, se introdujeron un número significativo de iniciativas en torno al desarrollo personal y profesional de los agentes de policía. Estos cambios incluyeron capacitación para gerentes, rangos intermedios y superiores, coaching, programas de desarrollo personal con organismos externos y mentoría. Los programas de coaching se orientan más hacia los oficiales de alto rango, mientras que los oficiales recién graduados tienen la opción de participar en un esquema de mentoría en donde los oficiales recién nombrados se alinean con un oficial de mayor antigüedad (tiempo de servicio).

<sup>16</sup> La información incluida en esta sección fue recogida a través de una entrevista realizada por DCAF al Oficial (r) Gary White, Subjefe de policía de Irlanda del Norte, quien se desempeñó como mentor durante varios años de su carrera, 13 de octubre de 2021.

<sup>17</sup> La reforma policial de Irlanda del Norte, iniciada en 1999 con la publicación del Informe de Patten (con 175 recomendaciones diseñadas por una comisión independiente para transformar la naturaleza de la Policía en Irlanda del Norte), “es ampliamente vista como un éxito y uno de los ejemplos más reflexivos y completos de reforma policial democrática con una influencia duradera” (Bayley, 2005, p. 209).

La relación entre mentor y mentorizado busca alentar y guiar al mentorizado a través de la autorreflexión y la confrontación de las preocupaciones relacionadas con su rol de policía. En este sentido, el programa aplica un enfoque psicosocial claramente definido. En la medida en que el propósito de la mentoría es desarrollar una relación cercana de confianza entre el mentor y el mentorizado, se asume que se logran conversaciones honestas (e incluso desafiantes). La naturaleza de la relación le permite al mentorizado expresar sus miedos y preocupaciones en un “entorno seguro” destinado a ayudarlo a abordar estos problemas.

### Objetivos del programa

El propósito principal del programa es promover el desarrollo profesional de los mentorizados. La Policía del Irlanda del Norte tiene una fuerte cultura de desarrollo profesional continuo y aprendizaje permanente, especialmente para aquellos que deseen progresar en los rangos. A menudo, los mentores animan a los mentorizados a considerar roles específicos, desafíos educativos o de desarrollo.

Los oficiales que buscan ser mentorizados son, por lo general, personas altamente motivadas y centradas en su desarrollo profesional. Así, el proceso de mentoría más que centrarse en la internalización de la cultura institucional, se enfoca en permitir que los mentorizados reciban orientación y críticas constructivas que les ayuden a avanzar en su carrera. De ese modo también se potencia el desempeño de los oficiales.

Si bien la intención del esquema es desarrollar resultados positivos para el mentorizado, se da por sentado un beneficio organizacional. El objetivo es no solo desarrollar a las personas, sino también animarlas e influir en las opciones profesionales en beneficio de la organización en general. Hasta cierto punto, el esquema ayudó a mantener la memoria corporativa en un momento en el que, debido a la reforma, la institución policial estaba perdiendo capital humano representado en la valiosa experiencia de aquellos que se retiraban.

Asuntos como la integridad policial se abordan con mecanismos más directos, como la rendición de cuentas, el desarrollo de políticas internas y la capacitación en las mismas. Sin embargo, se asume que cualquier desarrollo personal profesional contribuye a la integridad general de la Policía.

### Características del mentor

En este esquema, el nuevo oficial elige, entre los oficiales de rango superior, a aquel que le gustaría fuese su mentor y le presenta directamente su solicitud. Este último puede aceptarla o rechazarla. En tal sentido, no hay un proceso de selección formal. Sin embargo, una vez aceptado el rol de mentor, el oficial debe comprometerse a cumplir con los parámetros del programa. Los mentores tampoco reciben un entrenamiento específico en mentoría. Sin embargo, el Servicio de Policía de Irlanda del Norte ha invertido significativamente en la capacitación y el desarrollo de sus oficiales superiores, incluyendo capacitación específica de comando policial, desarrollo de liderazgo, gestión, entre otros.<sup>18</sup>

En contraste, considerando que el programa busca contribuir al desarrollo de futuros líderes, se requiere que los oficiales interesados en convertirse en mentorizados demuestren suficiente potencial para ser aceptados en el esquema y apoyados por el Departamento

<sup>18</sup> Algunas de estas capacitaciones se realizan en alianza con instituciones como Smurfit Business School, de la University College Dublin y Kennedy School of Government, en la Universidad de Harvard.

de Recursos Humanos. Una vez aceptado, el mentorizado puede identificar y acercarse a un mentor potencial. Entre ambos acuerdan y definen las condiciones particulares de su interacción.

Los mentores pueden tener uno o más mentorizados, no existe un número límite. Sin embargo, las interacciones normalmente suceden uno a uno y las reuniones presenciales tienden a ser informales y a tener lugar en la oficina del mentor.

### Metodología

El programa de mentoría de la Policía del Irlanda del Norte está dirigido a oficiales recién graduados que muestren alto potencial. Contempla una relación uno a uno, entre mentor y mentorizado que perdure en el largo plazo, por lo que no tiene un período de duración específico. Una vez establecida la relación, puede prolongarse por años de modo que el mentorizado suele progresar varios rangos y después de un tiempo está preparado para asumir por sí mismo el rol de mentor para nuevos oficiales.

Si bien existe un conjunto de parámetros, el proceso de mentoría en esta institución es bastante flexible. La forma en que se desarrolla la relación depende principalmente de las dos personas involucradas. La intención es facilitar la interacción y la motivación del mentor y del mentorizado, de modo que este último se desarrolle y progrese en su carrera policial.

36

El esquema está basado en el diálogo. La comunicación es directa, ya sea a través de llamadas o reuniones concertadas entre mentor y mentorizado. Asimismo, la frecuencia depende de las necesidades del mentorizado. No obstante, después del primer año, las reuniones tienden a llevarse a cabo, en promedio, una vez cada seis meses.

La naturaleza de la interacción se basa en conversaciones honestas, las cuales son posibles gracias a las amplias diferencias en rango entre el mentor y el mentorizado. El oficial superior no espera ningún beneficio directo ni tampoco siente que el mentorizado pueda llegar a amenazar su propia posición. Esto no sería posible si la diferencia de rango fuera menor y, por lo tanto, el mentor viera a la persona más joven como potencial “competencia”.

Este programa de mentoría no cuenta con una estrategia de evaluación de resultados a nivel institucional. Sin embargo, a nivel individual, cada mentorizado tiene a su disposición la opción de solicitar un cambio de mentor cuando no se siente satisfecho con el proceso o la relación con su mentor actual no funciona apropiadamente. Los mentorizados deben informar periódicamente al Departamento de Recursos Humanos sobre el progreso y los beneficios del programa para ellos. A los mentores no se les solicita realizar ningún tipo de reporte. En última instancia, el éxito o el valor del proceso se juzga de forma cualitativa: con la progresión a través de rangos de los mentorizados y con la calidad de su liderazgo.

Aunque no se cuenta con cifras oficiales, se existe en la institución la percepción que quienes han tenido la oportunidad de participar en este programa de mentoría han alcanzado los rangos altos en la institución y gozan del respeto y admiración de sus compañeros y colegas.

### c. Programa de mentoría para mujeres en la fuerza policial de West Midlands (Reino Unido)<sup>19</sup>

Tras el Informe de Evaluación de la Mujer en el Servicio de Policía del Ministerio del Interior (2010) en el Reino Unido, hubo un impulso institucional por desarrollar una fuerza laboral más inclusiva y aumentar el enfoque en el desarrollo y la promoción de las mujeres en la Policía. En este contexto, desde la Fuerza Central de la Policía en Inglaterra se formuló un plan piloto de mentoría formal en la división policial de West Midlands, destinado a brindar a las mujeres de la fuerza policial la oportunidad de ser capacitadas como mentoras o ser asesoradas por mujeres de un rango más alto. Este programa de mentoría comenzó con 23 mujeres que fueron capacitadas como mentoras. La mayoría de ellas tuvo a su cargo dos o incluso tres mentorizadas. Sin embargo, las interacciones eran una a una. En total, el piloto tuvo 47 oficiales mentorizadas.

#### Objetivo del programa

El objetivo del programa consistió en que las mujeres policías de alto rango compartieran experiencias, apoyaran y alentaran a otras mujeres en sus aspiraciones a progresar profesionalmente dentro de la Policía. De esta forma, el programa estaba dirigido a desarrollar la confianza de las mujeres en la fuerza policial, a expandir sus conocimientos y sus redes laborales de apoyo con el fin de prepararlas mejor para las oportunidades de ascenso.

#### Metodología

El programa formal de mentoría se coordinó internamente con la Policía y se invitó a todas las mujeres a formar parte. Todas las mentoras eran mujeres gerentes con experiencia (en puestos de oficial de policía o personal de policía) con al menos dos rangos/posiciones más altas que las mujeres mentorizadas. El programa tenía una duración de nueve a doce meses y estaba diseñado para que durante dos días se realizara la formación para mentoras y durante medio día se facilitara la inducción/configuración de expectativas para las mentorizadas. Por otra parte, este programa incluyó también un componente psicosocial en su metodología. El programa se basó en el modelo de Kram que busca un equilibrio entre los aspectos “profesionales” y “psicosociales” prestando atención a los individuos; su composición, sus diferentes deseos/necesidades, así como los aspectos organizativos más amplios que hacen que un programa de mentoría resulte eficaz. Durante este proceso se facilitaron espacios de supervisión entre la mentora y las mentorizadas cada dos meses y entrevistas individuales cada tres meses en cuatro sesiones.

#### Emparejamiento entre mentoras y mentorizadas

El proceso inicia con una aplicación por escrito que deben completar las potenciales mentorizadas. De manera paralela, las oficiales con mayor experiencia deben mostrar su interés en el programa y comunicarse con la persona que tenga el rol de coordinador. Posteriormente, el Grupo de la Red de Mujeres de la Policía se encarga de emparejar mentoras y mentorizadas. Cada mentora tenía a su cargo dos o tres mentorizadas.

#### Monitoreo y evaluación

Este piloto duró doce meses y tuvo la oportunidad de ser acompañado por un investigador que diseñó un enfoque de sistema sólido para

<sup>19</sup> La información incluida en esta sección fue recogida a través de una entrevista escrita con la Dra. Jenni Jones, profesora asociada de Coaching y Mentoring, Universidad de Wolverhampton, 16 de noviembre de 2021; Jones (2017).

monitorear y evaluar el piloto, aunque solo en el corto plazo. Para realizar esta evaluación, se realizaron entrevistas antes del inicio del programa y con posterioridad en un período de seis meses.

El propósito de la evaluación era medir el impacto de la mentoría en cuatro tipos de aprendizaje: cognitivo, basado en habilidades, relacionado con el afecto y redes sociales. Los resultados de la evaluación demostraron que ambas partes (mentora y mentorizada) percibieron que estaban aprendiendo a lo largo del tiempo en los cuatro dominios; cognitivo (por ejemplo, un conocimiento más amplio de las diferentes perspectivas en el lugar de trabajo), basado en habilidades (por ejemplo, habilidades para mejorar el equilibrio trabajo-vida), aprendizaje relacionado con lo afectivo (por ejemplo, aumento de la confianza en uno mismo) y redes sociales (por ejemplo, señalización de contactos clave).

### Riesgos y desafíos

Uno de los desafíos más importantes es la falta de tiempo en el desarrollo del programa de mentoría. Otro aspecto identificado que afectó la implementación del programa fue la ubicación de mentoras y mentorizadas. Algunas necesitaban viajar bastante para reunirse. Otro desafío fue la cultura organizacional; específicamente se encontraron casos donde ciertos gerentes no fueron solidarios con las mentorizadas durante el proceso.

### Resultados

38

En primer lugar, mujeres mentorizadas y mentoras se sintieron más cómodas entre sí, desarrollaron niveles más altos de confianza en la relación y, como tal, la relación se volvió más fuerte e íntima, lo que llevó a tener mujeres más felices y satisfechas en el lugar de trabajo. A medida que la relación de mentoría se hizo más profunda y más personal para las involucradas, el aprendizaje se abrió más allá de los niveles cognitivos y basados en habilidades. Finalmente, se pudo observar mujeres más conscientes de las oportunidades de ascenso profesional, capaces de maximizar su potencial y trabajar para lograr sus aspiraciones.

Una de las limitaciones de este proceso de evaluación fue no realizar dicho monitoreo a largo plazo (uno o dos años después).

#### **d. Mentoría de la OSCE a la Policía en Macedonia del Norte (Skopja)**

La OSCE ha promovido diferentes proyectos de mentoría dirigidos a combatir la desigualdad de género en diferentes contextos. De hecho, la organización cuenta con un programa de mentoría para las mujeres que hacen parte de su staff (Organization for the Security and Cooperation of Europe [OSCE], 2021). Luego de observar que solo 15,9 % de las personas que componen el personal del Ministerio del Interior de Macedonia del Norte son mujeres, de las cuales el 61 % están en las unidades civiles y administrativas y el 11,8 % en puestos de dirección, la Misión de la OSCE en Skopja apoyó la implementación de un Programa de Mentoría para Mujeres en la Policía. Dicho programa se desarrolló entre 2017-2019 y contó con la participación de 106 mujeres policías que fungieron como mentoras o mentorizadas en una de las dos rondas del programa. Junto con la Seccional de Mujeres del Sindicato de la Policía de Macedonia, la Misión adaptó el Programa de mentoría para mujeres promovido por la OSCE a las necesidades

locales y emparejó a mujeres policías de un rango jerárquico mayor con mujeres policías más jóvenes que tenían menos de cinco años de experiencia profesional (OSCE, 2021).

### Objetivo

El programa tenía como objetivo ayudar a las jóvenes policías a orientarse mejor en un entorno laboral dominado por los hombres, reconocer y superar los obstáculos en las relaciones con los colegas e identificar oportunidades que puedan conducir a su desarrollo profesional.

### Metodología

Para cada ronda del programa, un grupo de mentoras y un grupo de mentorizadas asistieron a una capacitación básica en género, así como a entrenamientos de habilidades de mentoría básicas y avanzadas, y sesiones de mentoría conjuntas, con sesiones individuales adicionales de mentor-mentorizado. Cada pareja estableció objetivos y documentó al menos tres sesiones de mentoría.

### Preparación para las mentoras

En el año 2019, la Misión de la OSCE incluyó un nuevo componente en el programa de mentoría: un curso de capacitación de mentoras, durante el cual se capacitó a siete mentoras para enseñar los componentes principales de la capacitación básica de mentoría. Ese mismo año, la Misión de la OSCE organizó una capacitación sobre la incorporación de la perspectiva de género para el personal superior de la Policía con el fin de garantizar su apoyo a las participantes en el programa.

### Evaluación y resultados

En 2020, la OSCE y su socio principal en el programa -la Seccional de Mujeres- llevaron a cabo una fase de autoevaluación. El proceso consistió en dos talleres presenciales y dos talleres en línea. Según la evaluación general de los talleres, se logró el resultado esperado. Durante los talleres de autoevaluación, mentoras y mentorizadas compartieron que la participación en el programa condujo a su desarrollo individual, en algunos casos a una promoción laboral, y algunas participantes mencionaron que su clima laboral mejoró luego de la participación en el programa. El aumento de la confianza en sí mismas destacó como uno de los cambios mencionados con más frecuencia, junto con un mejor desempeño, mejores habilidades, incluidas las habilidades de comunicación (por ejemplo, escucha activa), la gestión del tiempo y las habilidades de gestión en general. Además, durante el taller final celebrado en noviembre de 2020, los representantes de la Policía discutieron la posible integración del programa en el ciclo de gestión humana de la institución. El Departamento de Recursos Humanos de la Policía asumió de la Sección de Mujeres la iniciativa de organizar la nueva ronda del programa, asegurando así su continuación en el futuro. Posteriormente, el director de la Oficina de Seguridad Pública de Macedonia del Norte nombró a 15 mujeres policías como coordinadoras del programa.



## 4. MODALIDAD D: OFICIALES CON EXPERIENCIA CON MENTORES EXTERNOS

En la modalidad D, se encuentran programas en los que oficiales con experiencia reciben mentoría de actores externos. Este tipo de programas, tienden a perseguir objetivos de desarrollo a nivel ejecutivo o de asimilación de otro contexto. Si bien puede ser la menos conocida, aparece en los entornos policiales de distintas regiones del mundo. La información disponible para este tipo de mentoría es relativamente escasa, por lo que a continuación se citan ejemplos ilustrativos recabados de información secundaria.

### a. Mentoría de la Policía de Naciones Unidas<sup>20</sup>

Las misiones de campo de la Organización de Naciones Unidas (ONU) han identificado el monitoreo, la mentoría y el asesoramiento (MMA) como herramientas claves en el fortalecimiento de las instituciones policiales. La mentoría y el asesoramiento son herramientas esenciales para consolidar la formación policial y dependen, en gran medida, de la habilidad, experiencia y preparación del mentor o asesor para realizar estas tareas en un entorno extranjero y desafiante.

En el contexto del mantenimiento de la paz policial, un mentor es un profesional experimentado y competente de un país que aporta fuerzas de policía y que apoya a sus homólogos del Estado anfitrión (“mentorizados”) en su desarrollo profesional y personal. Un mentor de la Policía de la ONU acompaña a su homólogo local, es testigo de la aplicación de conocimientos y habilidades por parte del funcionario del Estado anfitrión y lo ayuda a realizar sus tareas. Por lo general, los mentores de UNPOL comparten el mismo lugar con sus mentorizados y los acompañan en misiones y operaciones.

#### Objetivos

- a) Promover el crecimiento profesional mediante el desarrollo de habilidades y competencias individuales
- b) Inspirar motivación personal
- c) Mejorar la eficacia del servicio de policía del Estado anfitrión u otro organismo encargado de hacer cumplir la ley

La mentoría en una misión de mantenimiento de la paz es diferente de cualquier mentoría que un oficial de la Policía de la ONU pueda haber realizado en su país de origen. En primer lugar, la mentoría presupone una relación de mediano-largo plazo, mientras que las rotaciones de personal en una misión de mantenimiento de la paz son un obstáculo natural para el desarrollo de una relación de confianza a largo plazo. En segundo lugar, la mentoría tradicional implica un mentor más experimentado que apoya a un mentorizado con menos experiencia. Este no es necesariamente el caso de una operación de mantenimiento de la paz. El mentor de UNPOL puede estar apoyando a un profesional del Estado anfitrión igualmente o incluso más calificado en la adquisición de nuevas habilidades o en la adopción de nuevos comportamientos con los que su organización se ha comprometido. En tercer lugar, la mentoría de la UNPOL es una relación en la que la conciencia intercultural y las habilidades de comunicación de un mentor son tan importantes como sus conocimientos técnicos.

## b. Curso de mando estratégico (Reino Unido)

En el Reino Unido, la posibilidad de acceder a los rangos más altos (nivel de liderazgo ejecutivo compuesto por tres niveles en cada departamento policial) solía depender de la aprobación del Curso de Comando Estratégico. Este curso tiene como objetivo formar líderes de alto nivel en la aplicación de la ley para que dirijan las operaciones y organizaciones policiales a nivel local, regional y nacional. Los candidatos admitidos tienen la oportunidad de participar en un desafiante programa de desarrollo de liderazgo (operacional, organizacional y personal), beneficiándose de la amplia gama de experiencias y perspectivas compartidas por otros dentro de la Policía y las organizaciones asociadas, a nivel nacional e internacional (College of Policing, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, 2021).

El proceso de selección de oficiales aptos para este curso es altamente riguroso. Anualmente, solo un selecto grupo de oficiales en todo el Reino Unido lograban obtener un cupo en el curso. Este curso, que hace elegibles a los oficiales para aplicar al tercer nivel del liderazgo ejecutivo en cualquier Departamento de Policía del Reino Unido, se desarrolla en alianza con instituciones como University of Cambridge, University College Dublin y Harvard University; a los participantes en el curso se les asigna un mentor proveniente del sector privado o de otras ramas del sector público.

## c. Policía de Perú y mentoría a civiles<sup>21</sup>

Con el fin de continuar con el proceso de modernización y fortalecimiento de la Policía Nacional del Perú (PNP), el Ministerio del Interior y la Escuela Nacional de Administración Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR organizaron en 2021 el curso "Mentoring: prácticas para el aprendizaje y desarrollo de líderes en gestión pública".

A través de este curso, generales de la Policía son capacitados para ser mentores de los nuevos gerentes públicos de SERVIR que se incorporaron a la institución policial. El curso tiene una duración de 24 horas académicas y desarrolla los siguientes contenidos: inteligencia emocional y lenguaje no verbal en el mentoring, contexto para la conversión y reconocer el rol del mentor como modelo de liderazgo, gestión del proceso de mentoring (qué es y qué no es mentoring), escucha, indagación y propuesta de aprendizaje e innovación, y gestión del cambio.

De esta manera, los gerentes públicos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil que trabajan en la modernización de la Policía podrán contar con un acompañamiento permanente que les permita conocer la institución policial y así facilitar la labor que realizan en el marco del fortalecimiento y modernización de la Policía, proceso iniciado en el Gobierno de transición y emergencia.

Con la participación y aporte de los gerentes públicos en la jefatura de puestos clave, se proyecta mejorar la gestión administrativa y presupuestal de la PNP y así contribuir a la prestación de un mejor servicio policial en bien de la seguridad de la ciudadanía. Este programa fue inaugurado en mayo del 2021 y por ahora no se existen resultados o mediciones de este primer piloto.

# III | CONCLUSIONES SOBRE LOS PROGRAMAS DE MENTORÍA ANALIZADOS

Los programas de mentoría en el contexto policial capitalizan sobre las brechas de experiencia y conocimiento entre mentores y mentorizados para reportar beneficios tanto a nivel individual como a nivel institucional. Se enfocan en el desarrollo personal y profesional de los participantes. En tal sentido, este tipo de estrategias tiende a integrar elementos psicosociales, aunque dicho énfasis varía según los objetivos específicos y la naturaleza de cada programa.

La mentoría representa una oportunidad única para que los participantes discutan y expresen sus preocupaciones, ambiciones, alternativas y dilemas. La orientación de una figura más influyente y con más experiencia (sea esta interna o externa a la organización policial) puede facilitar el acceso a oportunidades o advertir sobre elecciones profesionales que podrían no ser beneficiosas a largo plazo, sin preocuparse por sentimientos de competencia (como podría ocurrir cuando se habla de estos temas con compañeros de rangos similares).

En términos institucionales, este tipo de programas facilitan la transmisión y generación de experiencia y conocimiento entre diferentes generaciones y divisiones. Este tipo de esquemas construye bases de competencias personales y profesionales sólidas que permiten el fortalecimiento del liderazgo y el mantenimiento de una cultura y memoria organizacional positivas, lo que contribuye a una mayor capacidad institucional. En este sentido, los programas de mentoría son particularmente útiles para instituciones en procesos de transformación, en donde la cantidad de conocimiento y experiencia que se marcha con los oficiales que se retiran resulta significativa.

La mentoría representa una forma de incorporar enfoques modernos de gestión y desarrollo del personal a las instituciones policiales. Es también una manera para que las instituciones policiales pueden señalar el compromiso con su personal y potenciar el desarrollo de su capital humano. Con este tipo de programas se puede contribuir a la equidad de género, al respeto por los derechos humanos, al apropiado uso de la fuerza, a la integridad, entre otros.

La variedad de objetivos que se pueden alcanzar con los programas de mentoría también permite a las instituciones policiales priorizar sus necesidades y darle los énfasis al programa que mejor se ajuste a sus características particulares. Los objetivos pueden ir desde reducir la tasa de desertión hasta fortalecer la integridad del cuerpo policial, fortalecer el liderazgo femenino, o mejorar la relación con la sociedad civil. En cualquier caso, este tipo de programas benefician al servicio policial tanto desde el punto de vista de efectividad como del de gobernanza.

La materialización de estos beneficios depende en gran medida de la calidad del diseño de los programas y de las características de su implementación. Si bien las modalidades de mentoría policial y sus objetivos son diversos, la naturaleza de la estrategia sigue conservando una misma esencia: la relación entre mentor y mentorizado tendiente a promover el desarrollo personal o profesional del último. En tal sentido, la identificación de los factores críticos para el diseño y la implementación de estrategias de mentoría policial es relevante, independientemente de la modalidad o el objetivo de un programa en particular.

A pesar de la expansión de este tipo de programas todavía quedan abiertas importantes preguntas en relación con los factores clave que deben gobernar dicho diseño e implementación. Estos vacíos han tenido que ver en parte con el hecho de que, independientemente del contexto, “el término mentoría se empela en algunos casos de forma ambigua” (Wrightsmán, 1981), y en parte con el hecho de que la evidencia sobre los factores que se deben considerar como críticos es escasa. Este estudio ha realizado un recorrido por varias experiencias de mentoría policial alrededor del mundo con el fin de identificar cuáles son esos factores, así como las buenas prácticas en el desarrollo de estrategias de mentoría en el entorno policial.

## **FACTORES CRÍTICOS**

Los casos analizados en el presente estudio ponen de relieve que, si bien no existe una receta única para formular estrategias de mentoría, sí existe un conjunto de factores críticos que determinan la eficacia de estas. A partir de las experiencias estudiadas se identificaron los siguientes cinco factores críticos:

### **1. Estructuración del acompañamiento con suficiente flexibilidad**

Si bien en algunos casos las relaciones de mentoría surgen de forma orgánica como parte de la tradición organizacional y sin una estructuración programática detrás (como en los casos de Irlanda del Norte y Escocia), se encuentra que contar con un programa claramente definido, que le dé estructura al proceso es importante, particularmente en las instituciones en las cuales la relación de mentoría no hace parte de la cultura o la tradición policial. Contar con una estructura general permite que la estrategia de mentoría esté al alcance de más miembros de la institución, que los participantes tengan las herramientas necesarias para ejercer mejor sus roles, que la institución pueda medir los beneficios a nivel individual y organizacional y hacer los ajustes pertinentes, y, en general, que las relaciones de mentoría sean más eficaces en el cumplimiento de sus objetivos.

Parte de la literatura distingue entre mentoría formal e informal. Sin embargo, las experiencias analizadas en este estudio no muestran una correlación entre el nivel de formalidad y la eficacia del programa. Mas allá de la distinción entre formal e informal, lo que se destaca es la importancia de determinar un correcto balance entre flexibilidad y prescripción de acuerdo con los objetivos de cada programa. Dentro de las experiencias analizadas contrastan, por ejemplo, los casos de la Policía de Serbia y la Policía de Escocia; en ambos, el éxito de los pilotos llevó a la institucionalización de los respectivos programas de mentoría. Sin embargo, mientras que los objetivos del programa de Serbia requerían un enfoque más prescriptivo en el que el horizonte temporal, el contenido y la frecuencia de las reuniones entre mentor

y mentorizado estaban predefinidos, los objetivos del programa de Escocia se ajustaban mejor a una metodología más flexible, en la que cada pareja decidía por cuanto tiempo mantendrían la relación de mentoría y la manera en que realizarían sus reuniones.

En ambos casos, así como en la mayoría de las demás experiencias analizadas, un factor esencial fue la estructura de apoyo, que guiara el establecimiento de metas, facilitara el emparejamiento, supervisara el cumplimiento de las normas básicas y observara los resultados a nivel agregado.

Establecer un programa con procesos y metodologías básicos le otorga más estabilidad a la estrategia de mentoría y facilita su sostenibilidad en el tiempo. La etapa de diseño es crítica. En esta etapa se debe recoger información suficiente para entender las necesidades y se debe llevar a cabo una planificación que contemple la participación de todos los actores relevantes dentro de la organización policial.

## 2. Perfil y preparación del mentor

En todas las experiencias analizadas, sin excepción, la capacidad del mentor para desempeñar su rol aparece como crucial. Dicha capacidad depende del perfil del mentor como tal y del apoyo que reciba para cumplir su función.

En cuanto al perfil, se encuentra que existen rasgos que cualquier mentor en la Policía debe tener, independientemente del objetivo específico del programa. Además del compromiso, se destaca la ética profesional, la honestidad, la capacidad de escucha y la habilidad para articular sus pensamientos e ideas. Adicionalmente, y esto según los objetivos de cada relación de mentoría, el mentor debe tener algo que ofrecer en términos de conocimiento o experiencia.

La persona que ejerce el rol de mentor tiene una gran responsabilidad. Por lo tanto, la preparación (previa o continua) le ofrece herramientas que le permiten dar un acompañamiento responsable y relevante al mentorizado, y cumplir con los objetivos establecidos. Casos como los de México, Serbia, Lansing, Escocia y Honduras demuestran que la preparación para ejercer el rol de mentor es altamente importante. Los programas de formación o preparación de mentores deben, además, ser abiertos para todos los miembros de la Policía interesados en convertirse en mentores, de conformidad con los principios de transparencia y participación.

En adición a la preparación inicial, el apoyo a mentores también se puede traducir en mecanismos de acompañamiento y espacios de consulta, o en el redireccionamiento de casos. En Honduras, por ejemplo, existe una figura de acompañamiento a la que puede acudir el mentor en caso de tener dudas sobre cómo abordar determinadas situaciones. Una figura similar existe en Escocia y México.

La influencia del mentor sobre los mentorizados puede llegar a ser muy fuerte. Esto es particularmente cierto en el caso de las modalidades de mentoría dirigidas a oficiales jóvenes. Aunque estos últimos están en perfecta capacidad de tomar sus propias decisiones, recibir orientación equivocada puede traer consecuencias indeseadas. Un mentor puede fallar en su papel, no necesariamente por mala intención o por falta de competencias, sino por encontrarse ante dilemas frente a los cuales su juicio no sea de óptimo beneficio para el mentorizado. Para mitigar este tipo de riesgo, puede resultar conveniente, además de asegurar un sólido proceso de selección de mentores, la creación de espacios

de interacción entre mentores y la implementación de mecanismos de cross-check cuando se trata de temas particularmente complejos.

Otro aspecto a considerar son los incentivos que tienen los mentores para desempeñar este rol, pues mientras que los beneficios para los mentorizados son explícitos (acceso a alguien con más experiencia o conocimiento dispuesto a apoyarlo en la consecución de sus metas), los beneficios para los mentores no siempre son tan explícitos; estos últimos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la relación de mentoría.

La entrega de incentivos económicos no es el común denominador en las experiencias analizadas, sin embargo, los mentores suelen caracterizarse por tener un genuino interés en apoyar el desarrollo personal y profesional de los mentorizados. Para los mentores, además, se derivan beneficios de las relaciones de mentoría en la medida en que estas les permiten fortalecer su liderazgo y ganar reconocimiento, incrementar sus habilidades interpersonales, afianzar sus propios conocimientos, incrementar su capacidad de autorreflexión, articular sus propias experiencias y reflexionar sobre las mismas, ampliar sus perspectivas y reconocer otros puntos de vista.

### **3. Asignación de la pareja mentor-mentorizado (emparejamiento o matching)**

Dentro de las experiencias analizadas se encontraron casos en los que la relación de mentoría se daba uno a uno (Serbia, Queensland, Escocia, Irlanda, Lansign y West Midlands) y otros en la que esta relación era grupal (México y Honduras). La decisión de tener un modelo de relacionamiento grupal puede tomarse por razones de recursos o simplemente por diseño. Independientemente de si la relación es uno a uno o no, la compatibilidad entre mentor y mentorizado resulta fundamental.

Las estrategias y programas de mentoría se benefician de implementar mecanismos de asignación que consideren los perfiles de ambas partes, en lugar de dejar la asignación al azar. La autoridad policial de Escocia, por ejemplo, recoge información de los perfiles de mentores y candidatos a mentorizados a través de formularios de aplicación, en los que se indaga por las habilidades, experiencia, conocimientos y atributos personales de cada participante. Los administradores del programa de mentoría usan esta información para determinar compatibilidades y asignar los parejas mentor-mentorizado. Similarmente, el programa de la Policía de West Midlands utilizó formatos de aplicación que le proporcionaron a los administradores del programa de mentoría la información necesaria para realizar el emparejamiento.

De un buen emparejamiento también depende la construcción de confianza, que es esencial en el correcto desarrollo de las relaciones de mentoría.

### **4. Establecimiento de metas en la relación mentor-mentorizado**

Desde el inicio del proceso se deben establecer con claridad las expectativas de las partes y las metas de los mentorizados deben ser claras y explícitas. Establecer la metas o resultados previstos para un determinado período permite no solo evaluar los resultados finales, sino hacer seguimiento y realizar ajustes oportunamente. Esto sin perjuicio ante la posibilidad de tener una relación de mentoría de largo plazo o ajustar las metas a lo largo del proceso.

Estas metas deben enmarcarse, por supuesto, dentro de los objetivos generales del programa de mentoría y el grado de discreción para determinarlas dependerá de las características del mismo. Sin embargo, los participantes deben sentirse apropiados de las metas que persiguen y estas deben responder a sus necesidades particulares. Así, por ejemplo, en un programa de mentoría para mejorar la equidad de género, puede haber mentorizadas cuyas metas tengan que ver con fortalecer sus capacidades de liderazgo, mientras para otras puede ser ganar experiencia específica en el área de experticia en donde buscan posicionarse.

### 5. Medición, seguimiento y evaluación

Uno de los principales retos observados durante este estudio tiene que ver con los mecanismos de medición y evaluación. Si bien la mayoría de los programas cuentan con mecanismos de supervisión, son pocos los que han establecido indicadores, han levantado líneas de base y, en general, han creado mecanismos que les permitan medir sistemáticamente la eficacia y efectividad de los programas de mentoría.

Esto no desdice de los esfuerzos de evaluación que ya se tienen en marcha. En Honduras se realizan encuestas cualitativas a los mentores, en Escocia se aplican cuestionarios de evaluación a todos los participantes, en Lansing se realizan evaluaciones anónimas sobre las variables de retención de empleados y el crecimiento profesional, y en Serbia se generan informes de progreso y reuniones anuales en las que se discuten los pormenores del programa. Otros programas han sido analizados por investigadores externos, como en el caso de las instituciones policiales de Queensland y West Midlands.

En todos se observa la importancia de acompañar el diseño e implementación de los programas de mentoría con un sistema de evaluación y monitoreo sólido que dé cuenta del progreso cualitativo y cuantitativo frente a las metas institucionales e individuales. La información recogida debe permitir hacer ajustes sobre la marcha y determinar qué tan efectivas están siendo estas estrategias en el logro de los objetivos establecidos. El despliegue de mecanismos de monitoreo y evaluación requiere, además, de recursos para su diseño y funcionamiento, el desarrollo de pautas de observación y registro que permitan a los participantes hacer seguimiento a sus metas, reportar sobre su progreso y ofrecer retroalimentación.

### Buenas prácticas

La recopilación primaria y secundaria hecha durante esta investigación, permitió identificar, además de los factores críticos establecidos arriba, un conjunto de buenas prácticas observadas en el desarrollo de estrategias de mentoría. A continuación, se describen las más importantes.

### **ATENCIÓN EXPLÍCITA AL COMPONENTE PSICOSOCIAL DE LAS ESTRATEGIAS DE MENTORÍA**

En el trabajo policial, más que en muchas otras profesiones, los individuos se exponen a altos niveles de estrés ocupacional y se demanda un estado emocional y mental muy equilibrado y preparado para tomar decisiones en situaciones complejas. Además, la cultura policial implica otros retos de tipo personal y social. Los programas de mentoría que hacen énfasis en el componente psicosocial de la relación exploran dimensiones individuales y sociales que permiten hacer frente a ese tipo de retos.

### **El componente psicosocial del programa de mentoría de la Policía de Honduras**

El programa de mentoría de la Policía de Honduras se apalanca en elementos psicosociales para promover el bienestar de los participantes a través del trabajo en temas como el autoconocimiento, la desescalada de conflictos, la comunicación, la construcción de entornos seguros de discusión y el desarrollo de habilidades para enfrentar diversos retos profesionales y personales.

## **CREACIÓN DE MANUALES SOBRE LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE LA MENTORÍA**

Las guías y manuales son herramientas que pueden ser útiles en el desarrollo de programas de mentoría que balanceen apropiadamente la necesidad de una estructura con normas básicas, así como la necesidad de cierto grado de flexibilidad.

### **El manual de mentoría policial de la ONU**

En 2017, la Policía de las Naciones Unidas emitió un manual detallado sobre Seguimiento, Mentoría y Asesoramiento Policial en el marco de las operaciones para el mantenimiento de la paz. En este manual, además de definir roles y conceptos relacionados con la mentoría, se establecen paso a paso los procedimientos relacionados con la mentoría, sobre la base de los últimos avances en el aprendizaje entre pares y las prácticas de educación de adultos, con especial énfasis en la transferencia global de conocimientos y el “know-how” de capacitación en el trabajo en la policía y otros organismos encargados de hacer cumplir la ley.

## **CREACIÓN DE PROGRAMAS PERMANENTES DE PREPARACIÓN PARA MENTORES**

Considerando que la capacidad del mentor para cumplir con su función es un factor crítico, la creación de programas que ofrezcan capacitación para mentores de manera continua y progresiva es una práctica que permite formar individuos críticos y preparados para desempeñarse en dicho rol. Esto no solo permite a los mentores ejercer mejor su papel, sino que gradualmente puede ayudar a solventar un cuello de botella frecuentemente observado: la disparidad entre el número de mentorizados y el número de mentores disponibles.

### **Programas de formación de mentores de la Asociación de Comisarios de Policía del Reino Unido**

En 2018, la Asociación de Comisarios de la Policía lanzó su Programa de Coaching y Mentoring, en colaboración con el College of Policing. El programa ofrece formación para convertirse en entrenador o mentor, lo que permite a los oficiales y al personal policial acceder a un apoyo informal y flexible para contribuir a su desarrollo profesional. Más de 700 mandos policiales de nivel medio han recibido formación y están disponibles como mentores para ofrecer un apoyo individualizado, oportunidad que antes no existía (Police Superintendents' Association, 2018).

## **DISEÑO DE HERRAMIENTAS QUE FACILITEN UN APROPIADO EMPAREJAMIENTO MENTOR-MENTORIZADO**

Herramientas sencillas como formatos de aplicación pueden tener un impacto importante en el éxito del programa. Recoger información clave de los participantes que ingresan permite realizar un ejercicio informado en la asignación de dúos mentor-mentorizado.

48

### **Variables de entrada recogidas por el programa de mentoría de la Policía de Escocia**

Los formatos de aplicación a este programa permiten a los participantes indicar sus preferencias respecto a las habilidades que desean desarrollar. La lista incluye las siguientes opciones: asertividad / confianza, liderazgo, trabajo colaborativo, gestión del cambio, habilidades de comunicación, toma de decisiones, habilidades organizativas personales y gestión de la carga de trabajo (priorización, planificación y gestión del tiempo), pensamiento estratégico, igualdad y diversidad, trabajo en equipo, y finanzas / uso eficaz de los recursos, mejorar la resiliencia, salud y bienestar / equilibrio entre la vida laboral y personal. Paralelamente, los mentores diligencian un formato en el que plasman sus fortalezas para hacer el emparejamiento.

## **ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE CONFIANZA**

La relación de mentoría se basa en la confianza entre mentor y mentorizado. En tal sentido, la creación de condiciones para el desarrollo de esa confianza es una de las prácticas más interesantes que se observan en las experiencias de Honduras y Lansing.

## **IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO**

Varios de los ejercicios de evaluación observados se basan en el autorreporte. Es importante, sin embargo, que existan procesos

de monitoreo realizados por personas diferentes al mentor y el mentorizado. Esto incrementa la objetividad y ofrece una perspectiva neutral que contribuye a mejorar la relación entre mentor y mentorizado.

## **VACÍOS Y ESCOLLOS**

### **Ausencia de un marco conceptual comúnmente aceptado que guíe el diseño**

La literatura en la materia no ha logrado converger en una definición que distinga categóricamente la mentoría de otros tipos de intervención en pro del desarrollo profesional. Igualmente, todavía no se ha logrado coincidir en un marco conceptual que guíe el diseño de los programas de mentoría. En consecuencia, los programas pueden obviar elementos relevantes o sobrerrepresentar otros.

### **Escasa documentación**

Durante la realización de este estudio se pudo constatar que existen muchas experiencias de mentoría que no han sido documentadas o los informes sobre algunas no se hacen públicos. Los aprendizajes derivados de tales experiencias, con independencia de su nivel de éxito, serían altamente valiosos para el diseño de nuevos programas y estrategias de mentoría, en el mismo o en otros contextos. Estos vacíos en la gestión del conocimiento obligan a repetir errores y desaprovechar oportunidades.

### **Insuficiente evidencia empírica**

Asimismo, en muchos casos los ejercicios de evaluación y monitoreo han sido obviados. Ya sea por limitaciones presupuestales, o por fallas de diseño, la regla general en los casos analizados no ha sido la ejecución de ejercicios de evaluación y monitoreo. Los retos en esta materia no son menores. Los efectos de la mentoría a nivel individual suelen ser difíciles de medir y algunos solo observables en el largo plazo. Los resultados agregados a nivel institucional pueden ser más o menos complejos dependiendo de la naturaleza del programa.

Las investigaciones empíricas, por su parte, también son limitadas. Normalmente se basan en muestras muy pequeñas observadas estáticamente o sobre períodos cortos, y son además difícilmente generalizables o comparables. Adicionalmente, los estudios existentes se concentran en países como EE. UU., Australia y Reino Unido, mientras que regiones como África, Asia y América Latina suelen estar menos estudiadas.

Las preguntas que dejan abiertas estos vacíos en la literatura van desde aspectos tan fundamentales como la relevancia o eficacia de las estrategias de mentoría en la consecución de determinados objetivos (por ejemplo, como herramienta coadyuvante para cerrar brechas de género) hasta aspectos más operativos, como la duración promedio que una relación de mentoría debiera tener para alcanzar objetivos particulares. En tanto no exista un cuerpo de investigación más robusto alrededor de este tema, las instituciones policiales tendrán que seguir basándose en evidencia anecdótica y en supuestos para el diseño de sus estrategias de mentoría.

# IV | RECOMENDACIONES

Las estrategias de mentoría en el contexto policial tienen el potencial de generar beneficios diversos en los niveles institucional e individual. Fundamentalmente, el supuesto detrás de ello es que el logro de las metas individuales de los mentorizados redundará en una mayor satisfacción laboral, una mejor inserción en la cultura organizacional, y un incremento del desempeño y rendimiento profesional. Aunque la evidencia empírica resulta insuficiente para demostrar con contundencia esta correlación, la proliferación de este tipo de estrategias en instituciones policiales alrededor del mundo da cuenta de los beneficios.

Las siguientes recomendaciones recogen de manera sucinta los aspectos clave que deberían considerarse para optimizar los beneficios que las estrategias de mentoría le pueden traer a las instituciones policiales.

## RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES POLICIALES

- Dentro de las estrategias de desarrollo del capital humano la mentoría es una de las más costo-eficientes. Las instituciones policiales que se involucren en el desarrollo de programas de mentoría deben destinar los recursos humanos y financieros necesarios para garantizar que los cinco factores críticos antes descritos sean apropiadamente abordados.
- Explorar los temas en los que la estrategia de mentoría resulta más pertinente. La mentoría no es una receta aplicable a todos los objetivos de la institución. Debe recogerse la información suficiente para determinar si una estrategia de mentoría es la mejor manera de alcanzar determinados objetivos.
- Promover la iniciativa. Una vez que se ha tomado la decisión de desarrollar un programa de mentoría, la estrategia debe promoverse de modo que la información llegue a todos los potenciales interesados.
- Comunicar. Es necesario documentar las experiencias, comunicar los resultados e intercambiar lecciones aprendidas intra- e interinstitucionalmente.
- Evaluar. El valor que la estrategia de mentoría le agrega a la institución solo puede establecerse a través de la evidencia recogida con mecanismos de evaluación cualitativa y cuantitativa. Sin un sistema de evaluación apropiado es imposible establecer con certeza la eficacia de la estrategia en la consecución de los objetivos establecidos, tampoco es posible determinar qué tan eficiente es ni qué oportunidades de mejoramiento tiene.

## RECOMENDACIONES PARA QUIENES INVESTIGAN

- Desarrollar estudios empíricos robustos que incluyan datos cuantitativos que permitan hacer observaciones comparables en el corto, mediano y largo plazo.
- Incrementar el tamaño de las muestras usadas en los estudios. Muchos de ellos se basan en encuestas o entrevistas con un número limitado de participantes. Se requieren muestras más representativas que permitan generalizar conclusiones y comparar estrategias.
- Incluir en los estudios las experiencias de instituciones policiales en regiones como América Latina y el Caribe, Asia y África.
- Producir evidencia que ayude a las instituciones policiales a tomar decisiones sobre cómo estructurar e implementar los programas de mentoría.





## **Buena gobernanza del sector de la seguridad (GSS)**

Hace referencia a la aplicación de los siete principios de buena gobernanza en la provisión, gestión y supervisión de la seguridad en un entorno nacional. Estos principios son la rendición de cuentas, la transparencia, el estado de derecho, la participación, la sensibilidad a las necesidades de seguridad de la población, la eficacia y la eficiencia. El concepto de buena GSS muestra cómo hacer que el sector de la seguridad de un Estado sea más efectivo y responsable dentro de un marco de control civil democrático, en un Estado de derecho y con respeto por los derechos humanos (Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad [DCAF], 2015).

## **Buenas prácticas**

Un conjunto de acciones que han generado resultados positivos en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, produzcan resultados similares.

## **Coaching**

El término coaching se deriva del anglicismo coach, incluido ya en Diccionario de la lengua española. Se emplea para describir el proceso en el cual una persona o un grupo de personas contratan a otra que ofrece sus servicios para ayudar a un individuo a alcanzar objetivos específicos en un tiempo determinado (Suárez, 2015). Para más información ver Anexo 1.

## **Entrenamiento de campo**

Es una fase de formación aplicada por algunas instituciones policiales en el mundo. Esta fase tiene un carácter obligatorio que deben cumplir los oficiales de policía luego de completar sus estudios en la academia (McCampbell, 1986). Este período se caracteriza por el desarrollo de actividades prácticas en compañía de un oficial entrenador.

## **Emparejamiento mentor-mentorizado**

Es el proceso mediante el cual se eligen las parejas conformadas por mentor y mentorizado, según criterios previamente establecidos (Breci y Martin, 2000).

## **Evaluación de desempeño**

Es la valoración del rendimiento del personal que hacen las instituciones policiales, de conformidad con el rango, la experiencia y otros criterios establecidos.

## **Mecanismo de cross-check**

Es un proceso de verificación que se basa en la comparación y contraste de variables o ideas (Chandra et al., 1993).

## **Mentoría**

El término mentoría, que se deriva del sustantivo 'mentor', es una alternativa válida en español al anglicismo mentoring o mentorship

(FundéuRAE, 2021). No existe una definición universalmente aceptada de mentoría. Sin embargo, para efectos de este documento, se define como la existencia de una relación entre el mentor y el mentorizado que busca el desarrollo de aspectos personales y profesionales del segundo.

### **Mentor**

Consejero o guía que a través de la experiencia y el conocimiento ayuda a otra persona a llevar a cabo sus objetivos. “Alguien que supervisa la carrera y el desarrollo de otra persona, generalmente un joven, a través de la enseñanza, el asesoramiento, la prestación de apoyo psicológico, la protección y, a veces, la promoción o el patrocinio” (Zey, 1991, p. 7).

### **Mentorizado**

Esta palabra no ha sido oficialmente reconocida en español. Sin embargo, se ha convertido en el término utilizado en los estados del arte para describir a la persona que recibe el apoyo y guía por parte de un mentor.

### **Monitoreo y evaluación**

El monitoreo es un proceso mediante el cual se realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades y el logro de las metas; la evaluación es una operación que está dirigida a revisar cumplimiento de los objetivos (Fundación Promotora de Vivienda [FUPROVI], 2002).

Este término hace referencia al componente de los programas de mentoría en instituciones policiales que incluyen herramientas cuantitativas o cualitativas para medir los resultados obtenidos. Lo anterior supone la elaboración de indicadores teniendo como punto de partida una línea de base.

### **Oficiales de Entrenamiento de Campo**

De conformidad con la práctica de ciertas instituciones policiales, los Oficiales de Entrenamiento (FTO por sus siglas en inglés) son agentes de policía, que además de desarrollar sus funciones como agentes del mantenimiento del orden, deben a su vez ser instructores de policías recién graduados durante el entrenamiento de campo (Lee, 2010; The Hoover Group of Reno, 2006).

Es importante distinguir los Oficiales de Entrenamiento de Campo de los mentores. Los primeros hacen parte de un proceso obligatorio, mientras que los mentores surgen de procesos en su mayoría voluntarios. Asimismo, los Oficiales de Entrenamiento deben cumplir con un currículo específico de conocimiento práctico que debe ser transferido y evaluado (Lee, 2010; The Hoover Group of Reno, 2006). Los mentores, a pesar de recibir en algunos casos una capacitación, comparten sus conocimientos y experiencias desde una relación horizontal.

### **Tutoría**

El término tutoría<sup>22</sup> se define como el acompañamiento de una persona a otra persona o a un grupo con el fin de realizar un refuerzo escolar o progresión académica o de entrenamiento (Du Boulay y Luckin, 2001). Para más información ver Anexo 1.

<sup>22</sup> Este término en algunos contextos es utilizado como la traducción de mentoring o mentorship. Sin embargo, para los propósitos de este texto, mentoría y tutoría son utilizados como dos conceptos diferentes de conformidad con la bibliografía consultada. Para más información, consultar el Anexo 1.

## LECTURAS COMPLEMENTARIAS SUGERIDAS

- Chief Harvey Sprafka, (Ret.), Knoxville, Iowa y Lt. April H. Kranda, (Ret), Fairfax County, Virginia. Best Practices Guide for Institutionalizing Mentoring into Police Departments.
- Jones, J. (2012). An Analysis of Learning Outcomes within Formal Mentoring Relationships. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 10, 57-72.
- Jones, J. (2017). How can mentoring support women in a male-dominated workplace? A case study of the UK police force. *Palgrave Communications*, 3, 1-11.
- Jones, J. (2018). How can leaders and managers in the Police support the learning of others and at the same time, support their own? *International Journal of Emergency Services*, 7(3), 228-247. <https://doi.org/10.1108/IJES-04-2017-0026>
- Jones, J. (2013) Factors influencing mentees' and mentors' learning throughout formal mentoring relationships. *Human Resource Development International*, 16, 390-408.
- Williams, J. (2000). Mentoring for law enforcement. *FBI L. Enforcement Bull.*, 69, 19.

## REFERENCIAS

- Anderson, E. M., y Shannon, A. L. (1988). Toward a conceptualization of mentoring. *Journal of Teacher education*, 39(1), 38-42.
- Anell, S., Lindfors, P., Kecklund, G., y Sverke, M. (2018). Sustainable recruitment: individual characteristics and psychosocial working conditions among Swedish police officers. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(4). <https://doi.org/10.18291/njwls.v8i4.111926>
- Art of Mentoring (s. f.). Definition Of Mentoring? How Does Mentoring differ from Coaching. <https://artofmentoring.net/what-is-mentoring/>
- Arter, M. (2006). Police mentoring: Moving toward police legitimacy. *Criminal Justice Studies*, 19 (1), 85-97.
- Auditor General Victoria. (2006). Planning for a capable Victoria Police workforce. <https://www.parliament.vic.gov.au/papers/govpub/VPARL2003-06No199.pdf>
- Backteman-Erlanson, S., Padyab, M., y Brulin, C. (2013). Prevalence of burnout and associations with psychosocial work environment, physical strain, and stress of conscience among Swedish female and male police personnel. *Police Practice and Research*, 14(6), 491-505.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2019). Estrategia de Mentoría y Tutoría del Servicio Policial. <https://www.scribd.com/document/446802342/Estrategia-de-Mentoria-y-Tutoria>
- Barragán, M. (2021). Objetivos del Mentoring Policial-Ciudadanía, Universidad de la Policía, Gobierno de la Ciudad de México.
- Bayley, D. H. (2005). Police reform as foreign policy. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 38(2), 206-215.
- Bozeman, B., y Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of

mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration and Society*, 39(6), 719-739.

- Brecci, M. G., y Martin, M. S. (2000). Mentorship programs: Bridging the gap between theory and practice. *Journal of Criminal Justice Education*, 11(1), 135-147.
- Burke, R. J., y McKeen, C. A. (1997). Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 43-57.
- Bush, T., Coleman, M., Wall, D., y West-Burnham, J. (2018). Mentoring and continuing professional development. En T. Bush, M. Coleman, D. Wall y J. West-Burnham (Eds.), *Mentors in schools* (pp. 121-143). Routledge.
- Bynum, Y. P. (2015). The power of informal mentoring. *Education*, 136(1), 69-73.
- Byrne, M., y Keefe, M. (2004). Building research competence in nursing through mentoring. *Journal of nursing scholarship*, 34(4), 391-396. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2002.00391.x>
- Carter, M., y Francis, R. (2001). Mentoring and beginning teachers' workplace learning. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 29(3), 249-262.
- Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad. 2015. Gobernanza del Sector de Seguridad. Serie de Documentos informativos de la RSS. DCAF. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF\\_BG\\_1\\_Gobernanza%20del%20Sector%20de%20Seguridad.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_1_Gobernanza%20del%20Sector%20de%20Seguridad.pdf)
- Chandra, S., Pierce, K., Srinath, G., Sucar, H. R., y Kulkarni, V. (1993). CrossCheck: an innovative testability solution. *IEEE Design & Test of Computers*, 10(2), 56-68.
- Chaney, M. A. (2008). The Police Chief. <http://policechiefmagazine.org/margazine/> (accessed 20 December 2010).
- College of Policing, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. (2021). Strategic command course (SCC). <https://www.college.police.uk/career-learning/learning/courses/strategic-command-course-scc>
- Colley, H. (2001). Righting rewritings of the myth of mentor: A critical perspective on career guidance mentoring. *British Journal of Guidance & Counseling*, 29: 177-197.
- Cozza, M. (2011). Bridging Gender Gaps, Networking in Computer Science. *Gender, Technology and Development*, 15(2) :319-337.
- Cozza, M. (2013). Mentoring as Practice, Practices of Mentoring. En M. F. Shaughnessy (Ed.), *Mentoring: Practices, Potential Challenges and Benefits*, (pp.145-166). Nova Science Publishers.
- Crank, J., y Langworthy, R. (1996). Fragmented centralization and the organization of the police. *Policing and Society: An International Journal*, 6(3), 213-229.
- Crisp, G., y Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50, 525-545. doi:10.1007/s11162-009-9130-2
- Dawson, P. (2014). Beyond a definition: Toward a framework for designing and specifying mentoring models. *Educational Researcher*, 43(3), 137-145. <https://doi.org/10.3102%2F0013189X14528751>
- De Vries, J. (2010). A Realistic Agenda? Women only programs as strategic interventions for building gender equitable workplaces. [Tesis doctoral, Business School, University of Western Australia], [http://repository.uwa.edu.au:80/R/-?func=dbin-jumpfull&object\\_id=13090&silolibrary=GEN01](http://repository.uwa.edu.au:80/R/-?func=dbin-jumpfull&object_id=13090&silolibrary=GEN01)
- Deschênes, A. A., Desjardins, C., y Dussault, M. (2018). Psychosocial factors linked to the occupational psychological health of police officers: Preliminary study. *Cogent Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2018.1426271>

- Desimone, L. M., Hochberg, E. D., Porter, A. C., Polikoff, M. S., Schwartz, R., y Johnson, L. J. (2014). Formal and informal mentoring: complementary, compensatory, or consistent? *Journal of Teacher Education*, 65(2), 88-110.
- Du Boulay, B., y Luckin, R. (2001). Modelling human teaching tactics and strategies for tutoring systems. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 12(3), 235-256.
- DuBois, D. L., Portillo, N., Rhodes, J. E., Silverthorn, N., y Valentine, J. C. (2011). How effective are mentoring programs for youth? A systematic assessment of the evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(2), 57-91.
- Eleyan, D., y Eleyan, A. (2011). Coaching, Tutoring and Mentoring in the Higher Education as a solution to retain students in their major and help them achieve success. *The International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IACQA 2011)*, 10-12 de mayo, Universidad de Zarqa, Jordania.
- Fundación Promotora de Vivienda. (2002). Monitoreo y evaluación. Serie Fortalecimiento Comunal. FUPROVI. [https://www.fuprovi.org/wp-content/uploads/2018/02/Serie\\_FC- Evaluacion\\_y\\_Monitoreo.pdf](https://www.fuprovi.org/wp-content/uploads/2018/02/Serie_FC- Evaluacion_y_Monitoreo.pdf)
- FundeuRAE, (2021). Mentoría, mejor que mentoring, <https://www.fundeu.es/recomendacion/mentor-mentoring-mentorizar-mentor/>
- Garvey, B. y Garrett-Harris, R. (2008). The Benefits of Mentoring: A literature review for East Mentor's Forum. Sheffield Hallam University.
- Gaustad, J. (1992). Tutoring for At-Risk Students. *OSSC Bulletin*, 36(3), n3.
- Gill, M. J., Roulet, T. J., y Kerridge, S. P. (2018). Mentoring for mental health: A mixed-method study of the benefits of formal mentoring programmes in the English police force. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 201-213.
- Gómez del Campo, B. (2020, 15 de diciembre). Mentoring Policial, Secretaría de Seguridad Ciudadana. Gobierno de la Ciudad de México [Video]. [https://www.ssc.cdmx.gob.mx/videos/PRh4RF\\_CSMI](https://www.ssc.cdmx.gob.mx/videos/PRh4RF_CSMI)
- Grossman, S. (2007). *Mentoring in nursing*. Springer.
- Harris, V., y Goldsmith, A. (2012). Police in the Development Space: Australia's international police capacity builders. *Third World Quarterly*, 33(6), 1019-1036.
- Hinds, L. (2009). Youth, police legitimacy and informal contact. *Journal of police and criminal psychology*, 24(1), 10-21.
- Hott, B., Walker, J., y Sahni, J. (2012). Peer tutoring. W: Council of Learning Disabilities. Pobrane, 7. <http://council-for-learning-disabilities.org/peer-tutoring-flexible-peer-mediated-strategy-that-involves-students-serving-as-academic-tutors/>
- Hussey, L., y Campbell-Meier, J. (2020). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*. <https://doi.org/10.1177/0961000620966651>
- International Federation Reference Centre for Psychosocial Support. (2009). Psychosocial interventions. A Handbook, [https://pscentre.org/wp-content/uploads/2018/02/PSI-Handbook\\_EN\\_July10.pdf](https://pscentre.org/wp-content/uploads/2018/02/PSI-Handbook_EN_July10.pdf)
- International Mentoring Group. (s. f.) Differences between Coaching and Mentoring. <https://mentoringgroup.com/mentor-vs-coach-differences.html>
- Jara Maleš, P., Ochoa, F., Sorio, R., López, C. A., Salazar, L., De Salvo, C. P., y Hernández, N. (2017). Las tutorías como estrategia para apoyar procesos de inclusión social juvenil: evidencias y desafíos. *Nota técnica del BID*, 1265. <https://publications.iadb.org/publications/>

spanish/document/Las-tutor%C3%ADas-como-estrategia-para-apoyar-procesos-de-inclusi%C3%B3n-social-juvenil-Evidencias-y-desaf%C3%ADos.pdf

- Jones, J. (2017). How can mentoring support women in a male-dominated workplace? A case study of the UK police force. *Palgrave Communications*, 3(1), 1-11.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Kupchik, A., Curran, F. C., Fisher, B. W., y Viano, S. L. (2020). Police ambassadors: Student-police interactions in school and legal socialization. *Law & Society Review*, 54(2), 391-422.
- Lee, J. (2010). *The Reno Model PTO Program: Effective Training Principles for the 21st Century*.
- Lunsford, L. G., Crisp, G., Dolan, E. L., y Wuetherick, B. (2017). Mentoring in higher education. *The SAGE handbook of mentoring*, 20, 316-334.
- McCampbell, M. S. (noviembre de 1986). Field Training for Police Officers State of the Art. *Research in Brief*, 60-62.
- Metz, I., y Kulik, C. T. (2008). Making public organizations more inclusive: A case study of the Victoria Police Force. *Human Resource Management*, 47(2), 369-38.
- Ministerio del Interior de la República del Perú. (2021). Generales de la PNP brindarán guía y acompañamiento a gerentes de Servir que trabajan por la modernización de la Policía. <https://www.gob.pe/institucion/mininter/noticias/494086-generales-de-la-pnp-brindaran-guia-y-acompanamiento-a-gerentes-de-servir-que-trabajan-por-la-modernizacion-de-la-policia>
- Mobley, C. Gray, B., y Estep. S. (2003). "Growing" nurse practitioners: Mentoring strategies for preceptors. *Advance for Nursing Practitioners*, 3, 51-54.
- Mullen, C. A., y Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19-35.
- Organization for the Security and Cooperation of Europe. (2021). Increasing and Supporting the Participation of Women at all Levels in the Montenegrin Police. <https://www.osce.org/files/f/documents/0/3/480853.pdf>
- Oyesoji, A., y Ayobai, L. (2009). A path model investigating the influence of some personal-psychological factors on the career aspirations of police trainees: A perspective from Oyo State, Nigeria. *Police Practice and Research*, 10 (3), 239-254.
- Panzarella, R. (1980). The police value hierarchy: A blueprint for decision-making. *Police Stud.: Int'l Rev. Police Dev.*, 3, 10.
- Parsloe, E. (2014). Mentoring: definitions and principles. <https://www.reading.ac.uk/engageinmentoring/what-is-mentoring/eim-definitions.aspx>
- Police Superintendents' Association. (2018). *Coaching and Mentoring Programme*. <https://www.policessupers.com/members/coaching-and-mentoring/>
- Programa de Empoderamiento Transformativo con Enfoque Psicosocial. (2020). *Guía de Implementación práctica para el proceso de mentorización a agentes de policía*. Tegucigalpa, Honduras.
- Proximidad. *Revista mensual de la Universidad de la Policía de la Ciudad de México*. (2020). Mentoring policial, (septiembre). <https://www.ssc.cdmx.gob.mx/storage/app/media/UNIPOL/Documentos%20UNIPOL/Revista/Revista%20Proximidad%2012%20UPCDMX.pdf>
- Ramage, J., y Henderson, L. (2009). *A Review of Mentoring Literature and Best Practice*. NESTA.

- Russell, J. E. A., y Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 1.
- Scottish Police Authority. (2019). Mentoring Programme. <https://www.scotland.police.uk/spa-media/j05h5brk/mentoring-programme-sop.pdf>
- Sedlacek, W. E., Benjamin, E., Schlosser, L. Z., y Sheu, H. B. (2007). Mentoring in academia: Considerations for diverse populations. En D. Allen y L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, (pp. 259-280) Blackwell Malden.
- Sprafka, H., y Kranda, A. (s. f.). Institutionalizing mentoring into police departments. [http://www.olemiss.edu/ciss/Academics/Research/Police\\_Chiefs\\_Desk\\_Reference/pdf/12%20mentoring.pdf](http://www.olemiss.edu/ciss/Academics/Research/Police_Chiefs_Desk_Reference/pdf/12%20mentoring.pdf)
- Suárez, A. (2015). ¿Qué es el Coaching? Alfonso Suárez.
- The Hoover Group of Reno. (2006). Reno Model PTO Program.
- Tyler, M. A., y McKenzie, W. E. (2011). Mentoring first year police constables: Police mentors' perspectives. *Journal of Workplace Learning*, 23 (8), 518-530. <https://doi.org/10.1108/13665621111174870>
- Uhl, J. (2010). Mentoring: Nourishing the organizational culture. *The Police Chief*, 77(6), 66.
- United Nations Police. (2017). Manual on Police on Monitoring, Mentoring and Advising in Peace Operations. [https://police.un.org/sites/default/files/sgf-manual-mma\\_2017.pdf](https://police.un.org/sites/default/files/sgf-manual-mma_2017.pdf)
- Valencia, L. (2009). A guide for mentoring programs in police departments. *AllRegis University Theses*, 120. <https://epublications.regis.edu/theses/120>
- Waters, L. (2004). Protégé-mentor agreement about the provision of psychosocial support: The mentoring relationship, personality, and workload. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 519-532.
- Williams, J. (2000). Mentoring for law enforcement. *FBI L. Enforcement Bull.*, 69, 19.
- Wrightsman, L. S. (1981). Research methodologies for assessing mentoring. Trabajo presentado en el Annual Conference of the American Psychological Association, agosto, Los Ángeles.
- Zey, M. G. (1991). *The mentor connection: strategic alliances in corporate life*. Transaction publishers.



# ANEXO 1 | MENTORÍA Y OTRAS FORMAS DE APOYO AL DESARROLLO PROFESIONAL



Antes de abordar estos conceptos es importante aclarar que de conformidad con diferentes experiencias analizadas es posible que, en algunos contextos, los términos mentoría y tutoría puedan considerarse sinónimos. Con esta sección se busca aportar algunos aspectos teóricos provenientes de diversas áreas del conocimiento que diferencian dichos términos, sin desconocer las experiencias particulares de varios países.

El coaching es un concepto que está estrechamente asociado con la mentoría y que puede llegar a generar confusiones. Se centra en “métodos de formación tradicionales donde se realiza una retroalimentación sin prejuicios sobre el desempeño de un individuo” (Hussey y Campbell-Meier, 2020). Al igual que la mentoría, el coaching a menudo involucra a profesionales de alto nivel que brindan orientación a personas que necesitan desarrollar una habilidad o atributo específico. Sin embargo, difieren en ciertos aspectos importantes. Un mentor es “alguien que ha logrado el éxito en su campo y ahora ayuda y comparte su experiencia con la persona que recibe la mentoría. El mentor transfiere habilidades, ayuda a salir de situaciones difíciles, da pistas, brinda asistencia directa” (International Mentoring Group, 2021); en tanto que el coach “no da pistas directamente, sino que ayuda al cliente a encontrar respuestas a preguntas que surjan” (Art of mentoring, s. f., How Does Mentoring differ from Coaching).

Por otra parte, la mentoría aumenta la probabilidad de éxito de los mentorizados. Los mentores les ayudan a adquirir competencias y evitar el fracaso, por medio de establecer metas y trazar trayectorias profesionales. De igual forma, la mentoría brinda oportunidades para nuevas experiencias y crecimiento profesional, ayuda al mentorizado a evitar trampas y a aprender a través de ejemplos de la vida real.

La tutoría es otro concepto que también puede generar confusiones al momento de conceptualizar la definición de mentoría. En la tutoría, al igual que el coaching y la mentoría, existe una transmisión de información por parte una persona a otra (Eleyan y Eleyan, 2011; Hott et al., 2012). La aproximación al concepto de tutoría en esta publicación se centra en ese aspecto particular de transmisión de conocimiento elegido por la persona interesada en recibir dichas tutorías. Es decir, un tutor se limita a transmitir el conocimiento requerido y, por tanto, no existe un control o medición frente a la efectividad del conocimiento que transmite el tutor. En el contexto educativo la tutoría puede ser entre pares o intergeneracional (Gaustad, 1992; Hott et al., 2012).

Ahora bien, en las circunstancias adecuadas, un tutor puede convertirse en un mentor de su estudiante al aceptar asesorar, apoyar, alentar y transmitir conocimientos y experiencias más allá de lo que se está enseñando. En otras palabras, la tutoría puede entenderse como una parte de las funciones generales que desempeñan los mentores

para los mentorizados. Es importante resaltar que dependiendo de la locación geográfica existen programas de mentoría que utilizan el término de mentoría y tutoría de manera intercambiable, como es el caso de Honduras.

**Tabla 2**  
Diferencias entre coaching, mentoría y tutoría

Variables	Coaching	Mentoría	Tutoría
<b>Objetivo</b>	Ayudar a un individuo a lograr un objetivo específico. El <i>coach</i> capacita al cliente para lograr este objetivo, ya sea personal o profesional.	Apoyar el crecimiento y desarrollo del mentorizado a través de su relación con un mentor. El mentor comparte sus experiencias, lecciones de carrera, estímulo y consejos para ayudar al mentorizado a ser más competente en la vida y la carrera.	“La literatura reserva el nombre de <i>tutoring</i> para denominar el acompañamiento que se hace con fines de reforzamiento escolar o progresión académica y, por el contrario, en español la palabra tutoría puede nominar lo que el <i>mentoring</i> en inglés. Por su parte, en español no existe un término claro para designar a aquel que es objeto de acompañamiento bajo la modalidad de ‘ <i>mentoring</i> ’” (Jara Maleš et al., 2017, p.9).
<b>Contexto</b>	Por lo general, esto se hace en un contexto formal. Se paga o se contrata a un <i>coach</i> para asesorar a un cliente con el fin de que logre una meta.	Puede ser formal o informal. Es formal cuando se establece un programa estandarizado en una organización para que los mentores ayuden a los mentorizados. Es informal cuando el mentorizado es apoyado, guiado, aconsejado y animado por una persona con más experiencia, de forma voluntaria.	La tutoría generalmente se realiza en clases o en espacios cerrados, ya sea de manera virtual o presencial.
<b>Duración</b>	Dado que el <i>coaching</i> tiene como objetivo la formación para lograr un propósito específico, generalmente tiene una duración determinada o finaliza en cuanto se alcanza ese objetivo.	En algunos entornos donde los programas formales de mentoría están institucionalizados, la mentoría generalmente dura entre seis (6) meses y doce (12) meses. Sin embargo, la mentoría informal puede durar en la medida en que tanto el mentorizado como el mentor mantengan viva la relación.	La tutoría es por un período específico de tiempo. El proceso de aprendizaje puede no ser óptimo, pero una vez cumplida la duración programada, la tutoría finaliza. Ya sean 2 días o 18 meses.

Elaboración propia con base en información secundaria.

# ANEXO 2 | MENTORÍA Y OTRAS FORMAS DE APOYO AL DESARROLLO PROFESIONAL

- Colette Turpe, miembro de la Policía de Escocia, gestora del Programa Nacional de Mentoría de esta institución, entrevistada vía Zoom, 9 de noviembre de 2021.
- Dra. Jenni Jones, profesora asociada de Coaching y Mentoring, Universidad de Wolverhampton, entrevistada el 16 de noviembre de 2021.
- Maestro Bernardo Gómez del Campo, subsecretario de Desarrollo Institucional de la Secretaría de Seguridad Ciudadana, Ciudad de México, entrevistado el 7 y el 25 de octubre de 2021.
- Margarita Gañan, asesora educativa en el fortalecimiento de las academias de Policía en Centroamérica, 3 de septiembre de 2021.
- Mildred Doblado, EmPoderat, experta que trabaja en la implementación del enfoque psicosocial en el programa de mentoría de la Policía Nacional de Honduras, entrevistada vía Skype Business, 27 de octubre de 2021.
- Oficial (r) Gary White, subjefe de policía de Irlanda del Norte quien se desempeñó como mentor durante varios años de su carrera, entrevistado el 13 de octubre de 2021.
- Valdete Osmani, OSCE, experta que trabajó en la implementación del componente de mentoría en el Programa para Oficiales de Entrenamiento de Campo en Serbia, entrevistada vía Zoom, el 9 y el 16 de noviembre de 2021.





