

BUENA GOBERNANZA DEL USO DE LA FUERZA POLICIAL:

Modernización de la Formación Policial

Tema 4



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE**

**Programa Seguridad Ciudadana
Componente Asesoramiento Policial**

Con el apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
(COSUDE)

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

Acerca de DCAF

El Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de la Seguridad - DCAF es una fundación internacional cuya misión es apoyar a la comunidad internacional en la búsqueda de la buena gobernanza y la reforma del sector de la seguridad. El DCAF desarrolla y promueve normas y estándares, realiza investigaciones de políticas adaptadas a cada contexto, identifica buenas prácticas y recomendaciones para promover la gobernanza del sector de la seguridad en contextos democráticos, y brinda apoyo, asesoramiento y programas de asistencia práctica en terreno.

Sobre el autor:

John F. Galindo S. e-mail: artesmarcialesbogota@gmail.com
Intendente Jefe (R) de la Policía de Colombia por 23 años, Técnico Profesional en servicio de Policía, Instructor Avanzado Concepto Táctico Básico - Universidad de Linnaeus, Växjö, Suecia, formador de formadores en Derechos Humanos Uso de la fuerza y Función Policial CICR - Instructor en Intervención Profesional - Centre National D'Entrainement Des Forces De Gendarmerie Française Saint-Astier.

Colaboradores.

Edward Niño Ramirez, Teniente Coronel @, Oficial de Proyecto, DCAF en Honduras
Linda Sánchez Avendaño PhD, Asistente de Proyectos de DCAF LAC

Coautor:

Jorge Enrique Patiño Álvarez, Teniente Coronel (R), Administrador Policial, Doctor en Educación.

Revisor

Lucia Dammert, Experta Internacional En Seguridad Ciudadana (lucia.dammert@gmail.com)

Diseño y diagramación:

Andrea López - andrealopez.dv@gmail.com

Acerca de esta publicación

Este documento fue elaborado por la Unidad de América Latina y el Caribe del DCAF en marco del Programa de Seguridad Ciudadana de la COSUDE en Honduras y del Componente de Asesoramiento Policial de DCAF en Honduras.

Las opiniones expresadas en este documento pertenecen únicamente a los autores y de ninguna manera reflejan las opiniones oficiales de gobiernos, otras organizaciones y / o personas a las que se hace referencia en este documento, o sus representantes.

Reconocimiento

El DCAF reconoce el apoyo de Suiza, mediante el programa de Seguridad Ciudadana de la COSUDE en Honduras.

El autor agradece sinceramente a las y los especialistas y profesionales que compartieron sus conocimientos en paneles, entrevistas y grupos focales.

* Esta publicación se ha elaborado con el apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

Las ideas y opiniones expresadas en el texto son de exclusiva responsabilidad de sus autores, y no reflejan necesariamente la visión ni la opinión de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)



COLECCIÓN TEMÁTICA DE LA BUENA GOBERNANZA DEL USO DE LA FUERZA POLICIAL DE DCAF

Esta cuarta publicación “Modernización de la Formación Policial”, es parte de la Colección Temática de la Buena Gobernanza del Uso de la Fuerza Policial, que contiene cuatro publicaciones.

Publicaciones:

1. Marco legal y Normativo y los Mecanismos de Control
2. Construcción de los Modelos de Uso de la Fuerza Policial
3. Métodos De Actuación Policial
4. Modernización de la Formación Policial

Documentos de Orientación:

Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley.

Principios Básicos Sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley.

TABLA DE CONTENIDO

7	INTRODUCCIÓN
9	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN POLICIAL
10	La Profesión Policial
10	Estrategias para la Selección del Talento Humano en los Cuerpos de Policía
12	Organización Educativa Policial
13	Estructura organizacional
13	Organización administrativa
14	Proyecto educativo o modelo educativo
15	La formación integral
17	Entrenamiento y el reentrenamiento
18	Monitor de inducción
19	Estructura Académica
19	Diseño curricular
22	Consejo académico
22	Desarrollo curricular
23	Trabajo académico en aula
23	Estrategias de enseñanza-aprendizaje
27	Formación de instructores policiales
27	Perfil de un instructor policial
27	Competencias de un instructor policial
28	Infraestructura Educativa
29	REFERENCIAS

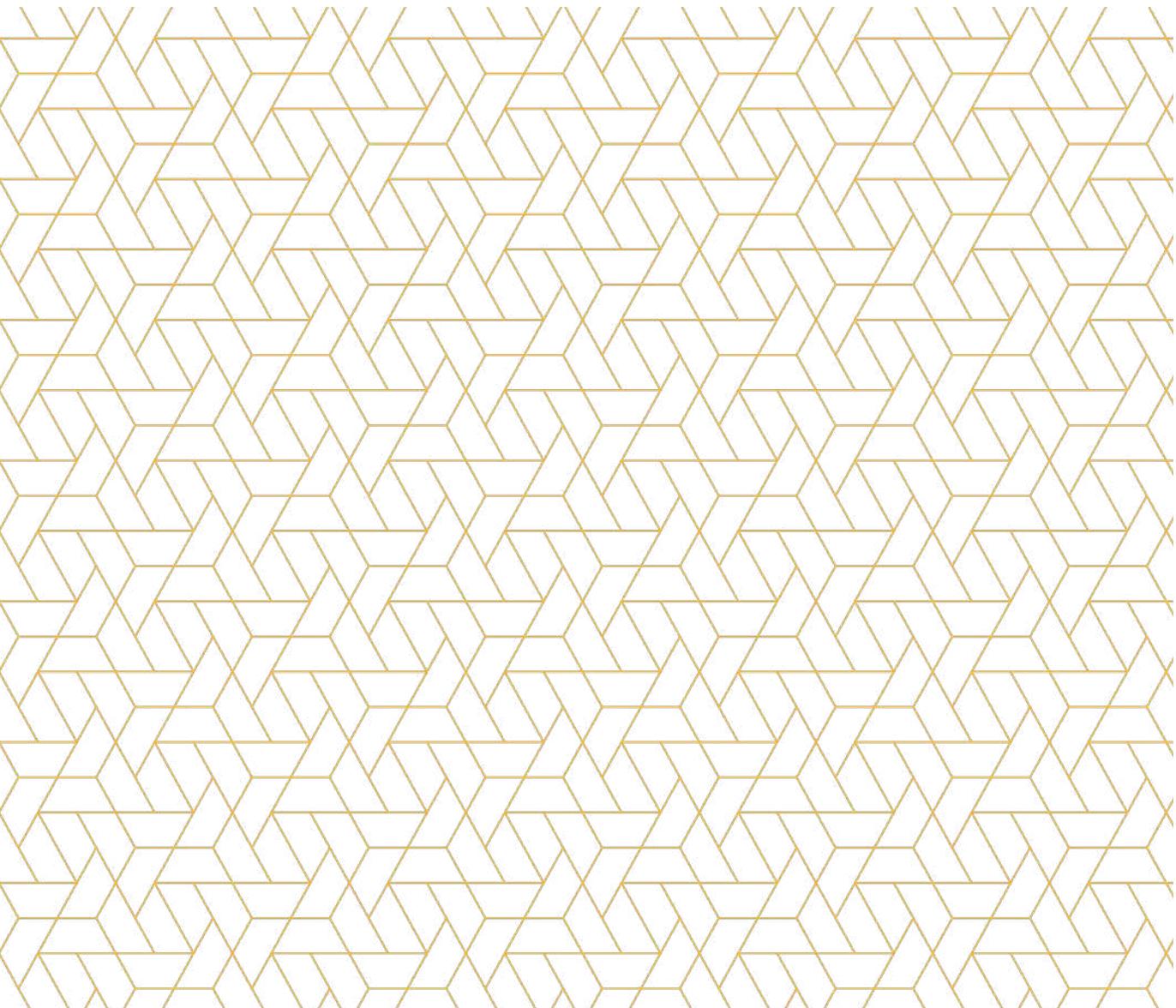




INTRODUCCIÓN

La formación y capacitación de los cuerpos de policía tiene un papel importante en el cumplimiento de los objetivos en materia de prevención y control de las alteraciones del orden público y con todo lo que tiene que ver con las actuaciones de policía incluido el uso de la fuerza policial. En este sentido, resulta sustancial contar con profesionales de policía seleccionados, formados y entrenados en academias de policía, donde adquieren las competencias necesarias para cumplir con los requerimientos que exige la sociedad y la ley.

En el presente capítulo se presentan recomendaciones para realizar con calidad la selección, formación y capacitación de quienes ejercen la actividad de policía, también se presenta el desarrollo de dos grandes componentes (la organización educativa y la estructura académica). Sin embargo, para el desarrollo de este tema es importante conceptualizar que la educación policial es el nivel básico del conocimiento por parte del cuerpo de policía y consiste en la concepción e implementación de programas académicos para la formación integral de policías, mediante el desarrollo de competencias profesionales con fundamento en la doctrina y ciencia policial (Suarez, 2009). En consecuencia, toda la organización educativa para el entrenamiento y el reentrenamiento de los hombres y mujeres policías debe ser asumida como un proceso de gestión del conocimiento policial.





FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN POLICIAL

La organización policial requiere que sus uniformados se formen y capaciten en regímenes especiales, con características específicas de disciplina y doctrina policial, conocimiento amplio del marco legal y normativo, el método de actuación policial propio de cada organismo encargado de hacer cumplir la ley (OEHL), el modelo de uso de la fuerza establecido y el acondicionamiento físico. Esto desarrollado en escenarios propicios que permitan la adquisición de las competencias necesarias para desempeñar la función policial. El ideal es que los procesos de formación y capacitación de cada cuerpo de policía sean auténticos, basados en la realidad y que respondan a las necesidades de la sociedad. En el mismo sentido, la duración y escenarios de formación deben ser de acuerdo a su jerarquía o especialidad, y como principio universal de equidad e igualdad, donde no se puede presentar diferencias de género, orientación social, raza o religión, y otros.

De acuerdo a DCAF (2021: 33) la formación de agentes de Policía y unidades de Policía debe incluir: (i) Derechos Humanos, ética policial y marco legal nacional sobre el uso de la fuerza; (ii) las tres dimensiones de la integridad: individual, organizacional y externa; (iii) el uso de medios no violentos, la importancia de la Comunicación, la resolución de conflictos, el desescalamiento y las técnicas de persuasión; (iv) uso de equipo defensivo; (v) uso de armas menos letales; (vi) manejo del estrés personal; (vii) perspectiva de género; (viii) registro y reporte del uso de la fuerza.

En cuanto a la formación y capacitación policial en casos europeos, específicamente en la Policía de Suecia, los aspirantes reciben formación por parte de las universidades que ofertan programas policiales, y posteriormente van a la Academia de Policía a terminar su formación en temas específicos de la doctrina policial. En España, la Academia de la Policía Nacional en Ávila, forma profesionalmente a los policías con un plan de estudios específico y se gradúan como profesionales de policía.

Este aspecto difiere de lo que ocurre en los Estados Unidos, donde la formación de los policías se realiza por medio de academias de policía bajo un proceso riguroso, y en el que adquieren las competencias específicas para el trabajo policial. Una vez realizado este proceso, los aspirantes se certifican y obtienen la licencia para ejercer la profesión, la cual debe ser renovada mediante un reentrenamiento y presentación de pruebas que permiten establecer las competencias requeridas para ejercer la actividad de policía.

En el caso de Latinoamérica se presentan diferentes posibilidades desde la educación superior, donde países como México, Colombia, Argentina, Perú y Honduras, cuentan con instituciones de educación superior (Academias

de Policía) reconocidas por los Estados para la formación profesional de los policías. Dichas academias ajustan sus procesos formativos a los requerimientos de los Ministerios o Secretarías de Educación Nacional. Otros Estados como Chile y Costa Rica, realizan la formación con academias de policía, que se encargan de realizar la formación policial inicial, la capacitación y el reentrenamiento de los funcionarios.

La Profesión Policial

El tema de la profesión policial siempre se ha visto desde dos ópticas. La primera a partir de la aplicación de los conocimientos adquiridos desde la experiencia o de programas académicos no oficiales, fundamentados en un código ético de comportamiento, y en una red de expertos que basados en la experiencia contribuyen a la construcción del conocimiento policial empírico. La segunda, desde la formación titulada bajo los parámetros de la educación superior, es decir programas académicos autorizados ante el Ministerio de Educación Nacional, donde al finalizar el plan de estudios y en el cumplimiento de los requisitos legales se le otorga los títulos de profesionales (titulación). La recomendación para seguir prácticas de la buena gobernanza es establecer procesos profesionalizantes en los cuerpos de policía, como lo manifiesta el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) en el Informe 120 Estrategias y 36 Experiencias en Seguridad Ciudadana. En dicho informe se determina la necesidad de reconocer la profesión policial como una posibilidad para mejorar los niveles de confianza ciudadana y de mejoramiento interno. En el mismo sentido, la profesionalización del cuerpo de policía facilita la relación entre policías nuevos y antiguos en el servicio policial, específicamente en la aplicación de conocimientos teóricos en la práctica procedimental (Carrión et al., 2009).

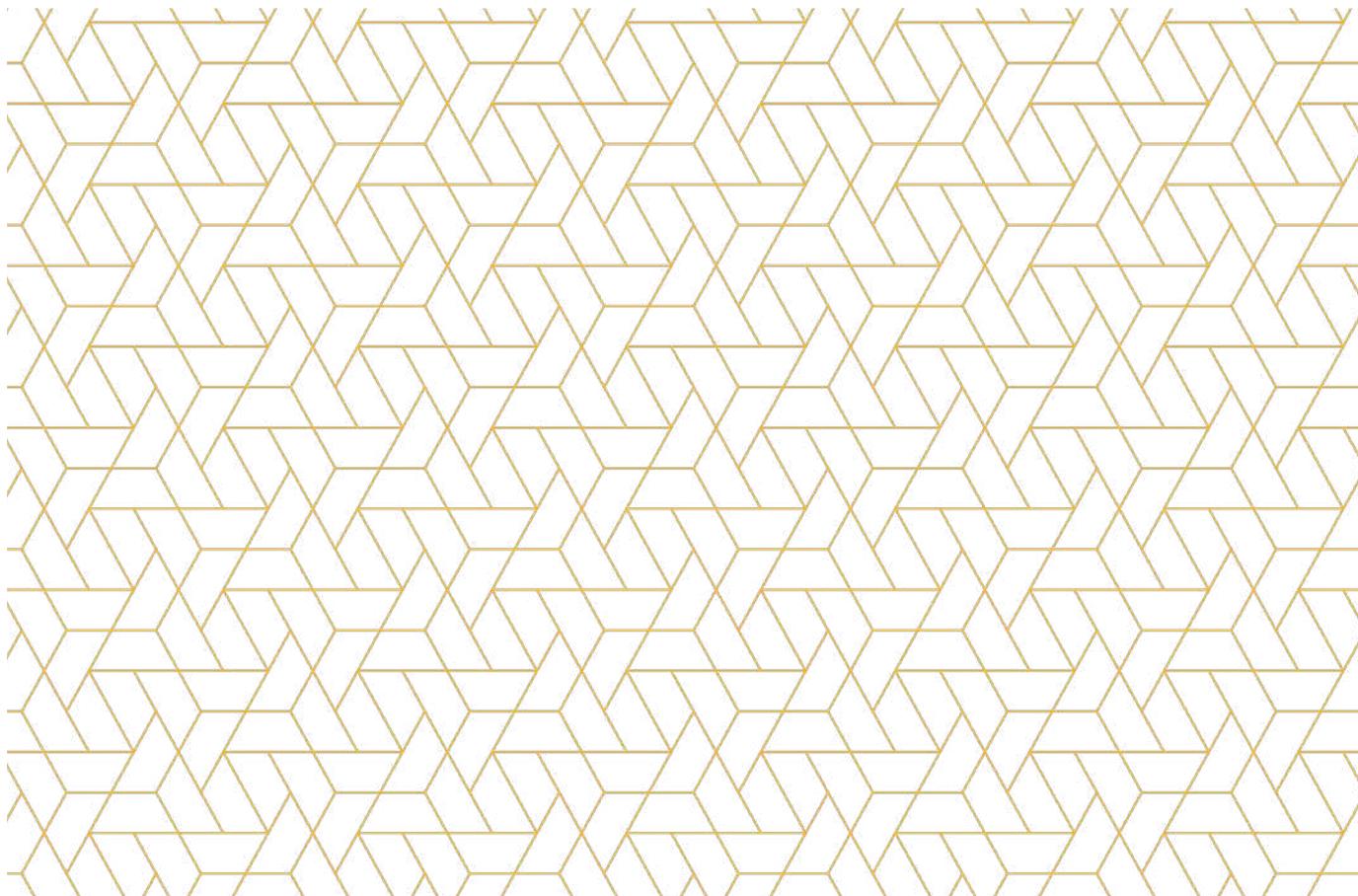
Estrategias para la Selección del Talento Humano en los Cuerpos de Policía

Es importante tener claro que para ingresar a realizar el programa de formación como policía se debe superar un proceso de selección e incorporación, el cual incluye diferentes valoraciones psicológicas, médicas, legales y aptitudinales. Para ejercer la actividad de policía se requiere contar con condiciones mentales, físicas y psicológicas específicas. Este proceso de selección se realiza mediante convocatorias, las cuales pretenden suplir o aumentar las capacidades humanas de los cuerpos de policía.

En la actualidad no es fácil motivar a las nuevas generaciones a participar en procesos de incorporación para ser policía, donde se invitan a realizar un proyecto de vida y servicio a la comunidad, fundamentado en los valores que representa el ser policía. De esta manera, resulta conveniente para

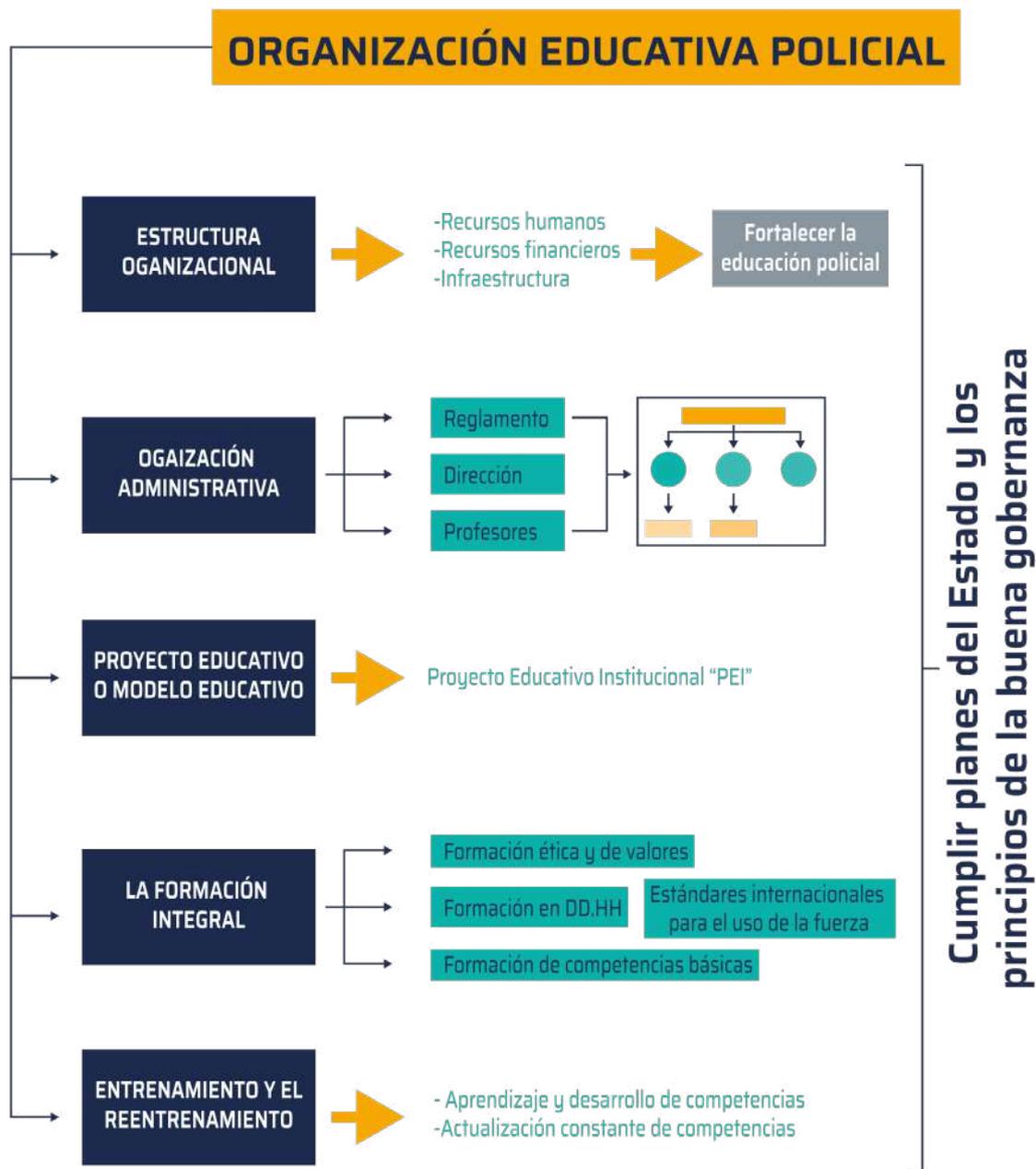
los cuerpos de policía estructurar sus procesos de selección basados en el objetivo de optar por el mejor capital humano de quienes se presentan para dichos procesos. Igualmente, dentro de los procesos de selección es necesario identificar los requisitos de ingreso, como la realización de test psicológicos o la revisión de los antecedentes legales y de conducta, ya que, al contar con antecedentes criminales, es casi imposible que se pueda ejercer la actividad policial. Sumado a lo anterior, también es importante en el proceso de selección identificar el liderazgo como una competencia específica. El ser líder implica tener la capacidad de ejercer autoridad ante la comunidad, ante su vida misma y dentro del cuerpo de policía de acuerdo con la jerarquía adquirida. Como señala Rachel (2016), el liderazgo es necesario para implementar los cambios que requiere el cuerpo de policía y debe existir en todos los niveles jerárquicos.

También, resulta significativo contar con una organización administrativa o una dependencia dentro de las academias de policía, que tenga la autonomía de seleccionar a los hombres y mujeres que cumplan los requisitos establecidos para el ingreso a los procesos de formación como profesional de policía. Esta dependencia, por lo general, trabaja en coordinación con personal experto en medicina laboral, estudios de seguridad, psicología, entre otros, que se fundamenta en protocolos que determinan los pasos y la rigurosidad de las pruebas de selección.



Organización Educativa Policial

Figura 1. Componentes de la Organización Educativa Policial.



Fuente: Elaboración propia.

Estructura Organizacional

Las experiencias de formación y capacitación de las diferentes policías del mundo se identifican a través de una escuela de policía que recibe el nombre de academia o universidad policial. Esta estructura académica busca que los nuevos y antiguos oficiales del orden reciban el entrenamiento y el reentrenamiento necesario para formar o retroalimentar las competencias propias de un policía. Por consiguiente, esta estructura requiere recursos humanos, financieros y de infraestructura para su adecuado funcionamiento. Algunos cuerpos de policía deciden estratégicamente organizar Sistemas Educativos Policiales, con el fin de integrar todas las capacidades educativas y organizacionales en un solo objetivo estratégico: fortalecer la educación de los policías. Esto no significa que no se pueda contar con otro tipo de estrategias de organización educativa, sino que lo importante es tener una estructura académica visible organizacionalmente de la estructura del cuerpo de policía, donde se desarrollen las estrategias de formación y capacitación policial.

Así mismo, es importante que exista una alineación estratégica entre los objetivos del cuerpo de policía y el Estado, con el fin de facilitar el cumplimiento de los planes del Estado y los principios de la buena gobernanza. No se debe olvidar que la educación policial juega un papel de gran importancia en las reformas del sector de la seguridad, ya que muchos de los procesos formativos y de capacitación están inmersos en los programas de transformación de la seguridad pública.

Organización Administrativa

La academia de policía necesita contar con tres componentes claramente definidos para su buen funcionamiento: reglamentos, dirección y profesores. Para una adecuada fundamentación legal de las actuaciones, la academia debe contar con reglamentos estatutarios u organizacionales, académicos, disciplinarios, profesoriales, de bienestar y de régimen interno entre otros, los cuales deben estar debidamente aprobados y difundidos dentro de la comunidad académica. Así mismo en cuanto la dirección de la academia de policía, esta debe disponer de:

- Director o rector con amplia experiencia policial y en educación.
- Jefe de formación.
- Jefe de capacitación.
- Encargado de la selección e incorporación de los estudiantes.
- Encargado de la administración de los recursos.

Por último, pero no menos importante, para la ejecución de los programas de formación y capacitación la academia debe contar con:

- Jefe de la agrupación de formación.
- Compañías o grupos.

Es indispensable disponer de una planta de profesores con formación profesional de acuerdo a los requerimientos de los planes de estudio o mallas curriculares. Esto significa que deben contar con experiencia operativa y capacitación como docentes policiales. Estos profesores pueden ser externos o de planta.

Proyecto Educativo o Modelo Educativo

La academia de policía requiere orientación y definición de políticas donde se identifique lo que se quiere lograr, la forma como debe de hacerse y los componentes que deben formar parte en la búsqueda de estos logros. Para ello es recomendable formular el Proyecto Educativo Institucional "PEI". Rojas (2006), considera que el PEI es la carta de navegación y el plan maestro que orientará los procedimientos, junto con los modos de actuación durante el tiempo de vida de la academia, y que a su vez es considerado el máximo instrumento de planeación educativa.

El PEI en una academia de policía define los elementos necesarios para una correcta organización académica, de manera que, para su construcción es necesario considerar diferentes aspectos que son producto de un pensamiento conceptual e integral de lo que se quiere en cuanto la formación y capacitación policial. Por lo tanto, para su construcción se recomienda:

- Identificar claramente los marcos legales que rigen la educación para la Academia de Policía.
- Establecer la alineación con el marco normativo que hace parte de la doctrina institucional (reglamentos, manuales, protocolos, guías, decálogos, etc.).
- Definir el perfil de ingreso para seleccionar a los postulantes según cualidades y habilidades deseadas.
- Definir el perfil del egresado de la academia permite identificar los conocimientos, las capacidades y las competencias que el proceso de formación persigue adquirir.
- Identificar los elementos de planeación estratégica (la misión, la visión y los valores institucionales).
- Definir las características de la formación en cumplimiento del modelo del uso de la fuerza y del método de actuación policial.
- Describir las estrategias pedagógicas que rigen la formación y capacitación.
- Establecer los perfiles de docentes e instructores policiales.

Si bien la educación de los policías debe considerar teorías y conceptos sobre la pedagogía, se recomienda a las academias incluir en sus proyectos formativos las teorías de aprendizaje fundamentadas en la instrucción. Para Schunk (2012), ha sido claro que las teorías del aprendizaje comparten principios que mejoran el aprendizaje a partir de la idea de la instrucción. Es decir, que la instrucción no debe verse como un alejamiento de las realidades

del aprendizaje planteadas por los diferentes modelos pedagógicos.

A continuación, proponemos ejemplos de perfil de ingreso y egreso:

Perfil de ingreso

Mujeres y hombres que muestren apego a valores democráticos superiores, tales como la imparcialidad, Derechos Humanos y un irrestricto respeto por la dignidad humana. Los postulantes deberán mostrar tener una clara inclinación a cumplir con ley, tolerancia a la frustración y capacidades de autocontrol. Asimismo, deben utilizar un lenguaje oral y escrito adecuado al contexto y reconocerse como seres con potencialidades para ser policías íntegros, es decir, con vocación para proteger a las personas y sus derechos preservando con ello el bien común.

Perfil de egreso

Las y los egresado de la formación han adquirido las habilidades, las capacidades y las competencias para desempeñar las funciones policiales, poniendo el foco en la protección de las personas y sus derechos, al amparo los valores democráticos lo que les permite actuar de manera imparcial, transparente y responsable en un marco de legalidad y con pleno respeto a los Derechos Humanos. Tienen amplios conocimientos del aparato público y su funcionamiento, de la normativa vigente nacional e internacional sobre la función policial y el uso de la fuerza. Adquirieron una sólida formación ética, adaptándose a los cambios del entorno y exigencias de la comunidad.

La Formación Integral

Este concepto es un factor esencial en la formación de los policías, consiste en abordar tres tópicos: la formación ética y de valores; la formación en los valores democráticos, tales como la imparcialidad el trato justo y los Derechos Humanos (DDHH), incluyendo también los estándares internacionales para el uso de la fuerza; y la formación de competencias básicas que requiere un policía.

La formación de valores: Esta se debe incluir en el modelo formativo, se fundamenta en los valores institucionales definidos por el propio cuerpo de

policía junto a los valores cívicos propios de cada entorno sociopolítico. En su gran mayoría se asocian a la lealtad, al respeto, la dignidad policial y tal vez uno de los más importantes a la transparencia y la rendición de cuentas (Rodríguez et al., 2019).

En cuanto la formación ética, Londoño (2015) definió la deontología policial como “una rama de la ciencia ética que nos enseña a vivir la realidad, mediante las prácticas de las virtudes humanas, los deberes y responsabilidades específicas y reglas claras del comportamiento, emanadas de la naturaleza del obrar policial y con el fin de cumplir con las propias líneas de conducta, como miembros de una familia, de un cuerpo y de una sociedad” (p. 166).

Para la educación en DDHH: Es importante reconocer que los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la ley (FEHCL), forman parte de un grupo de agentes estatales de los que se espera cumplan los tratados sobre el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH) y que obliga a los Estados a la implementación de los mismos (CICR, 2017). Por consiguiente, el entrenamiento y el reentrenamiento de un policía debe ser cimentado en la promoción, protección y respeto por los DDHH.

En otras palabras, el aprendizaje de los procedimientos policiales, la construcción y enseñanza del marco legal y normativo, las tácticas policiales y técnicas para la actuación policial deben contener los principios del DIDH. Se deben incluir además: el Código de Conducta para Funcionarios encargados de Aplicar la Ley; el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley; las Reglas de Naciones Unidas para la protección de los menores privados de libertad; la Normativa y Práctica de los Derechos Humanos para la Policía; las Normas básicas de Derechos Humanos para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley Reglas. Además de las normas internacionales aplicables a la función policial, los tratados internacionales que el gobierno respectivo ha ratificado Costumbre internacional, y las Normas internacionales emanadas del derecho consuetudinario y algo sobre derechos del detenido nacional o internacional. Asimismo, deben adquirirse y actualizarse durante los procesos formativos y de capacitación.

Para la adecuada formación y capacitación de los policías: Es pertinente adoptar una formación por competencias que facilita la formación integral, debido a que aborda tres componentes: el saber; el saber hacer; y el ser; opcional el convivir, el cual ha sido incorporado en los últimos años. Es importante aclarar el significado de competencias, ya que existen diversas definiciones de este concepto dependiendo del área o disciplina desde el cual se analice, puesto que han sido formulados desde diferentes saberes disciplinares e influyen en los objetivos de aseguramiento de calidad en los procesos formativos. Siendo así, tomaremos como referencia la clasificación que hace Tobón (2005), para quien las competencias están asociadas al uso o el empleo que se destinen:

- Para el caso de autoridad, cuando es la persona que tiene el poder o el cargo y es la encargada para desempeñar diferentes oficios.
- Para la capacitación, cuando las personas se encuentran preparadas para desempeñar diferentes artes u oficios.
- Para función laboral, se refiere a las responsabilidades y actividades que debe desempeñar toda persona en un trabajo determinado.
- También se considera la competencia, la rivalidad empresarial, competición, requisitos para un cargo y una actividad deportiva (Tobón, 2005).

Adicionalmente, Tobón (2005) también menciona que, para el caso de la formación y capacitación de un policía fundamentado en competencias, estas deben asumirse como la preparación que tiene un policía desde sus conocimientos teóricos (el saber), la realización de la práctica (el saber hacer), y la formación integral (el ser y el convivir). De esta manera se han identificado las competencias básicas que deben tener los FEHCL, con el fin de dar una adecuada respuesta policial en cada una de sus intervenciones:

- Emplear las armas de fuego, los elementos, dispositivos, municiones y armas menos letales.
- Conducir vehículos policiales.
- Emplear el uso de fuerza (modelo del uso de fuerza policial).
- Comunicar asertivamente de forma oral, escrita y no verbal.
- Aplicar los procedimientos de policía de forma adecuada (método de actuación policial).

Para el proceso de formación de competencias básicas de un policía es recomendable que la academia de policía implemente métodos de instrucción o de enseñanza-aprendizaje más prácticos que teóricos. Al respecto, dentro de las innovaciones de la educación se ha diseñado el método 30-70 que, consiste en 30% de teoría y un 70% de práctica. (Siliceo, 2002).

Entrenamiento y el Reentrenamiento

El concepto de entrenamiento y reentrenamiento aplicado al contexto policial se refiere a los procesos académicos que buscan desarrollar las competencias desde los ejercicios prácticos en espacios formativos diseñados para tal fin. Si bien, este proceso cuenta con instrucción teórica en aulas, su fundamentación se basa en la instrucción práctica por parte de expertos (instructores policiales), quienes anteriormente han recibido el entrenamiento y que cuentan con una amplia experiencia profesional y capacitación en metodologías para impartir la instrucción (Siliceo, 2002).

El entrenamiento como tal, se asocia al aprendizaje y desarrollo de dichas competencias prácticas con las que debe contar un policía. Una vez adquiridas estas competencias, se hace necesario que se mantengan y se actualicen de manera constante. Por lo mismo, se realiza el reentrenamiento, el cual

comprende las mismas temáticas y ejercicios prácticos del entrenamiento, pero con una menor duración.

Un ejemplo de entrenamiento son los cursos que reciben los futuros policías inicialmente en la academia para el manejo y uso de las armas de fuego. Esta temática es muy práctica y poco teórica, se desarrolla en el proceso de formación inicial, pero debe mantenerse actualizada, de manera que se desarrollan periódicamente ejercicios prácticos de tiro conocidos como polígonos, siendo este el reentrenamiento en dicha competencia.

Monitor de inducción

Como es sabido uno de los procesos que más injerencia tiene en el desarrollo del oficio policial y la cultura institucional es la socialización primaria. Esta generalmente a cargo de los más experimentados luego de que los postulantes egresan de las academias o escuelas. En tal contexto, se sugiere incorporar un dispositivo permanente de reentrenamiento y actualización de esos “monitores”, de tal forma que dicho proceso no se contradiga con la formación inicial. Este entrenamiento debiera estar enfocado en el fortalecimiento de códigos éticos y valores compatibles y coherentes con lo aprendido en el proceso de formación inicial. Este dispositivo tiene por objetivo mejorar la coherencia entre la formación formal y lo que se aprende “en la calle”. La idea sería de instalar una figura formal que pudiera llamarse “monitor de inducción”, fijándole ciertos parámetros y estándares para que desarrolle esta función.

En suma, como parte del proceso de formación se sugiere incorporar también la figura del “monitor de inducción”. Dicho “monitor” debe asumir el proceso de inmersión de los postulantes con apego a ciertos estándares éticos y valóricos y ceñido a ciertos contenidos que el proceso de formación debe reforzar en el desarrollo de este oficio. Se propone además que dicha figura sea permanentemente evaluada mediante la aplicación de instrumentos a los funcionarios que hayan finalizado tal proceso para corroborar su pertinencia.



Estructura Académica

Figura 2. Componentes de la Estructura Académica.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los procesos educativos la Estructura Académica es el núcleo de la Academia de Policía, Se considera el centro o el corazón de los procesos educativos, ya que facilita la ejecución de los programas académicos y contiene una estrecha relación con la estructura organizacional descrita anteriormente.

Los componentes de la estructura académica son: el diseño curricular; el desarrollo curricular; el trabajo académico en el aula que incluyen las estrategias de aprendizaje y de evaluación; y el método de instrucción.

Diseño Curricular

Según Posner (2005), existen diferentes definiciones del currículo, muchos asociados al plan de estudios o mallas curriculares y a la ruta de estudios o las experiencias planeadas en la educación. Sin embargo, en cuanto a la formación y capacitación en la academia de policía, es necesario conceptualizar el currículo como la integralidad de las acciones formativas que se realizan con el fin de lograr el objetivo de desarrollar las competencias necesarias que requiere un policía para el desempeño de sus tareas.

Para el diseño curricular por competencias se han establecido diferentes metodologías. Es recomendable para una academia de policía identificar las necesidades de formación de acuerdo al modelo de policía adoptado por el Estado. Se entiende como modelos de policía la organización político administrativa con la que se cuenta para la prestación del servicio de policía, bien puede ser desde un modelo gubernativo dependiente del ejecutivo, desde un modelo profesional y también desde un modelo de policía comunitaria o policía como un servicio público de seguridad (Guillén, 2016). En todo caso, cualquier modelo que se tenga será el punto de partida para diseñar el programa académico de la formación del policía y los programas de capacitación que se requieren para la actualización y fortalecimiento de las competencias policiales.

El diseño curricular es el curriculum pensado (Ortiz, 2014). Al tratarse de formación en competencias, Tobón (2005) menciona que antes de realizar un diseño curricular es necesario identificar las competencias que se quieren desarrollar. Para ello se recomienda el empleo del Método DACUM “developing a curriculum”, el cual fue diseñado en Canadá y posteriormente impulsado por el Centro de Educación y Formación para el empleo de la Universidad de Ohio en los Estados Unidos (Vargas 1999 citado por Tobón 2005).

Una vez establecidas las necesidades de las competencias para la formación y capacitación policial, se requiere de la organización de un equipo de trabajo conformado por expertos en temas policiales y en diseño curricular, quienes deben conocer muy bien la academia y el cuerpo de policía. Posteriormente se procede a realizar la organización metódica por fases y etapas con el fin de lograr el diseño del plan de estudios según lo propuesto por Maldonado (2010). Estas fases son:

Fase 1. Diseño del Macro-curriculum o contextualización: El objetivo principal de esta fase es reconocer el proceso formativo y esbozar el perfil del profesional de policía. Se desarrolla en las etapas de: síntesis de programa; características del entorno; ubicación del programa (ciclo de formación); elaboración y diagramación de las competencias (tener en cuenta los resultados del DACUM); y el esbozo del perfil profesional.

Fase 2. Definición del escenario pedagógico y epistemológico: Tiene como propósito elaborar el Proyecto Educativo de Programa. Se desarrollan las siguientes etapas: la caracterización epistemológica de la profesión policial; definición de los propósitos formativos; consensos del paradigma pedagógico; y la adecuación del currículo a los criterios de calidad que exija el Ministerio de Educación Nacional de cada país.

Fase 3. El diseño y estructuración curricular: En esta fase se pretende estructurar la malla curricular y los contenidos de cada asignatura o módulo según la definición de las competencias. En ella se desarrollan las etapas de adaptación de las competencias básicas, específicas y transversales a las asignatura o módulos. Por último, el tejido de la malla curricular teniendo generalmente como ejes de formación lo policial, lo jurídico y las humanidades.

Fase 4. El desarrollo del micro-curriculum (syllabus): Esta fase tiene por objetivo diseñar los contenidos de las asignaturas, así como las estrategias del proceso didáctico y las unidades de enseñanza-aprendizaje. También, se desarrolla la etapa de definición del método didáctico, el cual en este caso, será el método de instrucción policial, la definición de las unidades de aprendizaje de acuerdo a las asignaturas (contenido programático o mesocurriculum), junto con las estrategias de aprendizaje y de evaluación.

Fase 5. Identificación de las competencias docentes: El objetivo de esta fase es la de definir las competencias docentes de acuerdo a las establecidas en las unidades de los contenidos programáticos o syllabus. En esta se desarrolla la etapa de establecer los perfiles docentes para las asignaturas de acuerdo a los diferentes ejes de formación (policial, jurídico y de humanidades). Se debe considerar que las asignaturas policiales deben ser en su gran mayoría lideradas por instructores policiales.

En este orden de ideas, y con el fin de asegurar que los planes de estudio o mallas curriculares garanticen el desarrollo de las competencias previamente identificadas a través del método DACUM, y que el nuevo funcionario de policía sea un profesional íntegro, se propone desplegar las competencias tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Competencias de un Profesional de Policía.

Fuente: Elaboración propia.

Consejo académico

Se propone crear la figura del consejo académico emulando las estructuras institucionales universitarias. Se sugiere que tenga una composición mixta con expertos y académicos externos para favorecer la aplicación de los criterios y estándares de la educación superior. Este debiera tener autonomía para supervisar, modificar unidades académicas y adaptar los programas de estudio a las normativas legales nacionales e internacionales vigente, entre otras funciones. Este dispositivo, al mismo tiempo, permitiría mitigar de cierta manera el aislamiento social al que tienden los cuerpos policiales por su composición mixta.

Desarrollo Curricular

El desarrollo curricular o micro-currículo es el despliegue del diseño curricular, es el momento de planificación de la actividad académica (profesor-estudiante). Se describe en documentos oficiales a los que se les da el nombre de syllabus o contenidos programáticos, y tienen un valor esencial para la actividad docente o trabajo académico en el aula, ya que en este se encuentran el desglose temático de cada asignatura, su duración y las estrategias de aprendizaje que se ajustan al desarrollo de dichos contenidos.

El contenido programático o syllabus se convierte en la orientación para el cumplimiento de los objetivos académicos de la Academia de Policía, es decir, en este se materializan los propósitos de cumplir con el 70% práctico frente al 30% teórico, junto a los ideales de formación integral. Para esto, se

requiere que los docentes cuenten con las estrategias de aprendizaje bien sea de tipo significativo o instruccional, y que les permita a los estudiantes desarrollar la competencia que se requiere.

Trabajo Académico en Aula

Dentro del desarrollo curricular, el trabajo académico en el aula es el momento esperado en el que se encuentra el docente (instructor) con el estudiante, sin importar la metodología, si es presencial, a distancia o mediado por tecnología. Este trabajo corresponde a lo que se ha llamado Proyecto de Aula o Guía Cátedra, donde el profesor o instructor establece las acciones didácticas, los tiempo y sitios para el aprendizaje para que el estudiante alcance los logros esperados. Es en ese momento donde se hace necesario plantear la progresión de las destrezas y habilidades adquiridas de acuerdo con los aprendizajes anteriores y la necesidad de practicar los nuevos aprendizajes hasta lograr la efectividad en la ejecución de estos.

En la formación y capacitación policial el trabajo de aula es tal vez uno de los momentos más enriquecedores del proceso académico, ya que en él se transversaliza la formación integral, se comprenden las realidades de la actividad policial y se desarrollan las prácticas que promueven la pertenencia hacia la profesión policial. Para realizar el trabajo de aula se recomienda contar con dos elementos: las estrategias de enseñanza-aprendizaje; y las estrategias de evaluación.

Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje

Las estrategias de enseñanza son conocidas como didácticas o instruccionales, estas son procedimientos empleados por los docentes (instructores) para hacer posible el aprendizaje de los estudiantes. Las estrategias de aprendizaje de acuerdo con Ferreiro (2013) son los procesos mentales que el estudiante realiza para aprender¹. Por lo tanto, es importante para los procesos de formación y capacitación de policías contar con herramientas instruccionales y de aprendizaje que faciliten el proceso de adquisición de conocimientos en el entrenamiento y el reentrenamiento.

Existen estrategias de enseñanza tradicionales, algunas establecidas para el aprendizaje significativo y otras específicas para la instrucción como realizar mapas conceptuales, observar videos, entre otros. Las estrategias de aprendizaje significativas buscan dar respuesta a la comprensión y afirmación de los conocimientos adquiridos, y son de las más aplicables a la formación por competencias, entre ellas se encuentra el aprendizaje colaborativo que plantea la noción de aprender para las interacciones grupales de los estudiantes en la clase o trabajo académico (Díaz & Hernández, 2010). Los enfoques más empleados actualmente para el aprendizaje significativo son:

¹ Ferreiro, R. (2013). *Cómo Ser Mejor Maestro. El método ELI*. Editorial Trillas.

Aprendizaje Basado en Problemas “APB”, Aprendizaje Basado en Proyectos “APPPr” y Aprendizaje Basado en la Investigación “API” (Campos, 2017).

Para la instrucción policial se han diseñado estrategias que facilitan el aprendizaje de los temas policivos y que están asociados a los ejercicios prácticos (Universidad de Linnaeus, 2017). Se presentan a continuación tres estrategias: el Método Caso, la Simulación y la Instrucción Demostrativa.

El Método Caso: Es una estrategia de aprendizaje que se enfoca en “aprender haciendo”, es un aprendizaje instruccional que busca generar en el estudiante experiencias vividas a través de ejercicios simulados. Sus objetivos para el estudiante de policía son: que aprenda acerca de los procedimientos policiales de manera práctica y aplique los conocimientos teóricos adquiridos; fortalezca las competencias técnicas y tácticas; aprenda a controlar emociones; reconozca sus límites humanos: aprenda a manejar el estrés y a realizar una autoevaluación integral con fines de mejora en cada una de sus intervenciones policiales (Policía del Reino Unido de Suecia, 2017) El método caso cuenta con tres componentes los cuales se exponen a continuación:

Primer componente: Se basa en la planificación de un caso de manera escrita o argumentativa, basado en un procedimiento de policía y el análisis por parte del instructor: quien identifica el caso y el objetivo a desarrollar; contextualiza el caso; utiliza los recursos necesarios; trae a contexto la parte teórica; identifica las técnicas y tácticas a emplear; y desarrolla la intervención policial. Posteriormente lo presenta a los estudiantes y realiza una demostración de la aplicación de la teoría, la técnica y la táctica dentro del caso, realiza un análisis de lo que pasó y una evaluación de todo el caso sobre los aspectos a mejorar, como son las vivencias, los comportamientos emocionales y los conceptos aprendidos. Lo interesante de este método, es la participación del estudiante por medio de un análisis de lo que observó, lo que aprendió y los aspectos a mejorar para una próxima intervención.

Segundo componente: El instructor planifica el caso y coloca en contexto al estudiante, quien procede al desarrollo teórico a través de un documento escrito o exposición gráfica donde realiza un análisis sobre el caso (conocimientos teóricos y planificación práctica). En este momento el estudiante referencia los conocimientos adquiridos anteriormente en todos los ámbitos de estudio, identifica los medios, los recursos y realiza una hipótesis (cómo realizar la intervención policial con posibles variantes de lo que puede ocurrir). Con este método el estudiante no realiza una presentación práctica, solamente hace el desarrollo del caso de manera escrita o exponencial y posteriormente realizan en grupo una autoevaluación al igual que en el método anterior.

Tercer componente: El instructor planifica un caso de policía, dispone de medios académicos (armas de simulación, vehículos, elementos del servicio,

actrices y actores que participan como ciudadanos o infractores según el caso planteado) y un escenario para la práctica (escenario simulado, pista, casa táctica, establecimientos públicos, etc.), lo más cercano posible a la realidad para colocar en contexto al estudiante sobre el caso a desarrollar. El estudiante o integrantes de patrulla ingresan al escenario de simulación y desarrollan el caso de manera práctica. Se adaptan al contexto del caso planificado, identifican y transversalizan todos los conocimientos teóricos adquiridos con anterioridad. Asimismo, identifican las técnicas y tácticas policiales y ponen en práctica el modelo del uso de la fuerza y el método de actuación policial, junto con asumir el rol que ocupan en la patrulla o si es de forma individual. Este método permite identificar la toma de consciencia sobre los límites humanos, el control de las emociones, el manejo del estrés, los niveles óptimos de actuación con todo lo aprendido con anterioridad. Una vez finalizado el ejercicio práctico, cada uno de los participantes (instructor, estudiante, observadores y actores realizan una autoevaluación con preguntas básicas sobre ¿Qué paso? ¿Qué sintió o vivió? ¿Qué aprendió? y ¿Qué aspectos tiene por mejorar?.

Cualquiera de las tres formas del método caso pueden ser empleadas por uno o varios instructores de diferentes asignaturas o módulos de manera simultánea en un solo ejercicio. Siendo así, cada uno de los instructores enseña, observa o evalúa el desarrollo del ejercicio y realiza la autoevaluación de cada uno de los participantes desde su campo de acción según los objetivos y logros que tenga dependiendo de la asignatura (observan el desarrollo de las competencias del saber, el saber hacer, el ser y el saber convivir). Es importante recordar que esta metodología permite enseñar o evaluar desde cualquier campo académico (jurídico, DDHH, técnico o táctico, y otros).

La Simulación: Es una herramienta para el aprendizaje instruccional que, mediante la construcción de escenarios simulados a la realidad, sirve para ejecutar ejercicios prácticos. Su objetivo es recrear lo más cercano a la realidad de una experiencia vivencial de cualquier actuación policial, y que facilite su ejecución en la vida como profesional. El instructor emplea esta herramienta para que el estudiante reconozca sus niveles de autocontrol y la existencia de los límites humanos. Esta herramienta sirve para colocar en práctica el conocimiento teórico y desarrollar las destrezas y habilidades con ejercicios prácticos que se realizan sobre escenarios que se asemejan a la realidad (Policía de Suecia, 2017).

Esta herramienta de aprendizaje es propicia para realizar el entrenamiento y reentrenamiento en los procesos de formación y capacitación. Para su utilización el instructor identifica el objetivo del aprendizaje a enseñar o evaluar. En esta estrategia de aprendizaje es importante realizar escenarios de menor a mayor nivel de complejidad, con ejercicios progresivos de acuerdo al conocimiento o etapa de capacitación del estudiante. Esto quiere decir, de lo simple o básico a lo complejo o estructurado de la actuación policial. En

este sentido, uno de los objetivos de la simulación es servir de herramienta de aprendizaje para el desarrollo práctico del método caso.

Los ejercicios de simulación son planificados por uno o varios instructores de una o diferentes asignaturas o módulos, quienes identifican el propósito del ejercicio desde su campo académico, el nivel de profundidad (individual o grupal), el tiempo, los recursos logísticos, el formato a emplear y el escenario. Adicionalmente, incluyen los objetivos y criterios de la evaluación de acuerdo con los componentes de la competencia a fortalecer: el saber, el saber hacer o el ser.

Siempre es importante hacer una autoevaluación al final de cada simulación, escuchando los aportes de cada uno de los participantes (instructores, estudiantes, observadores, actores), nuevamente sobre las preguntas: ¿Qué pasó?, ¿Qué sintió o vivió?, ¿Qué aprendió? y ¿Qué aspectos tiene por mejorar?.

Instrucción Demostrativa: De acuerdo con el centro de formación de la CNEFG (2018) , en un curso de formación policial, el instructor con esta herramienta de aprendizaje instruccional enseña la técnica y la táctica policial de manera práctica, realizando una demostración del ejercicio en dos secuencias. Posteriormente cada uno de los estudiante o grupo de estudiantes realiza ejercicios prácticos y para finalizar se escoge entre el aula un estudiante o grupo para ejecutar una demostración general.

La primera secuencia es una demostración rápida y sin interrupciones de la técnica o la táctica completa a entrenar. Este ejercicio lo realiza el instructor principal con un grupo de instructores o monitores de apoyo, quienes han entrenado y practicado con anterioridad a la clase cada uno de los ejercicios a enseñar. La segunda secuencia es la demostración del mismo ejercicio por el grupo de instructores, pero realizándolo paso a paso, explicando cada uno de los detalles de la técnica y la táctica (posturas, avances, desplazamientos, procesos verbales, ubicación, elementos a utilizar y la forma correcta de aplicación, abordajes, distancia, tiempo, marco legal y normativo entre otros). Una vez realizadas las dos demostraciones el instructor principal da instrucciones para el desarrollo práctico de manera individual o colectiva. Dependiendo la técnica o táctica en cuestión, cada estudiante o grupo de estudiantes realiza el mismo ejercicio varias veces hasta lograr comprender cada uno de los detalles bajo la tutoría de los instructores y monitores. Para finalizar la instrucción y dar paso a otro ejercicio, el instructor principal delega a uno de los estudiantes o grupos de trabajo la responsabilidad de desarrollar una demostración del ejercicio de manera rápida y otra de manera detallada paso a paso. Se concluye con una serie de preguntas y respuestas sobre la demostración del ejercicio.

Con esta metodología el estudiante observa el mismo ejercicio técnico-táctico varias veces y realiza un entrenamiento práctico para fortalecer la competencia del saber hacer. En la segunda secuencia donde se realiza el paso a paso si el instructor lo determina y si el ejercicio lo permite, se puede realizar la transversalización del marco legal y normativo que aplica para el ejercicio en cuestión (CNEFG, 2018).

Formación de Instructores Policiales

En la formación y capacitación policial los instructores son parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos académicos y para que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para realizar adecuadamente las actuaciones de policía. Patiño et al. (2018), establecen que la instrucción es un proceso de enseñanza de aprendizaje donde interviene el profesor-instructor y el estudiante. Así mismo define que la instrucción policial prioriza el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje mediante la asignación de tareas previamente diseñadas y explicadas por el instructor al estudiante; las cuales al final son evaluadas para identificar su asimilación y ejecución en la práctica.

Los instructores policiales son necesarios para enseñar las temáticas y módulos de la actuación policial. No cualquier profesional de policía puede ser considerado instructor policial, el hecho de tener los conocimientos policiales y haber realizado entrenamientos y reentrenamientos no es suficiente para impartir instrucción (Patiño et al., 2018).

Perfil de un Instructor Policial

- Ser técnico, tecnólogo o profesional universitario en el campo policial.
- Contar con experiencia en el servicio de policía (trabajo operativo).
- Haber adelantado un programa académico de instructor policial.
- Contar con conocimientos en liderazgo policial, DDHH, ética aplicada, marco legal y normativo, conocimiento y aplicación del modelo del uso de la fuerza y el método de actuación policial.
- Condición física.

Competencias de un instructor policial

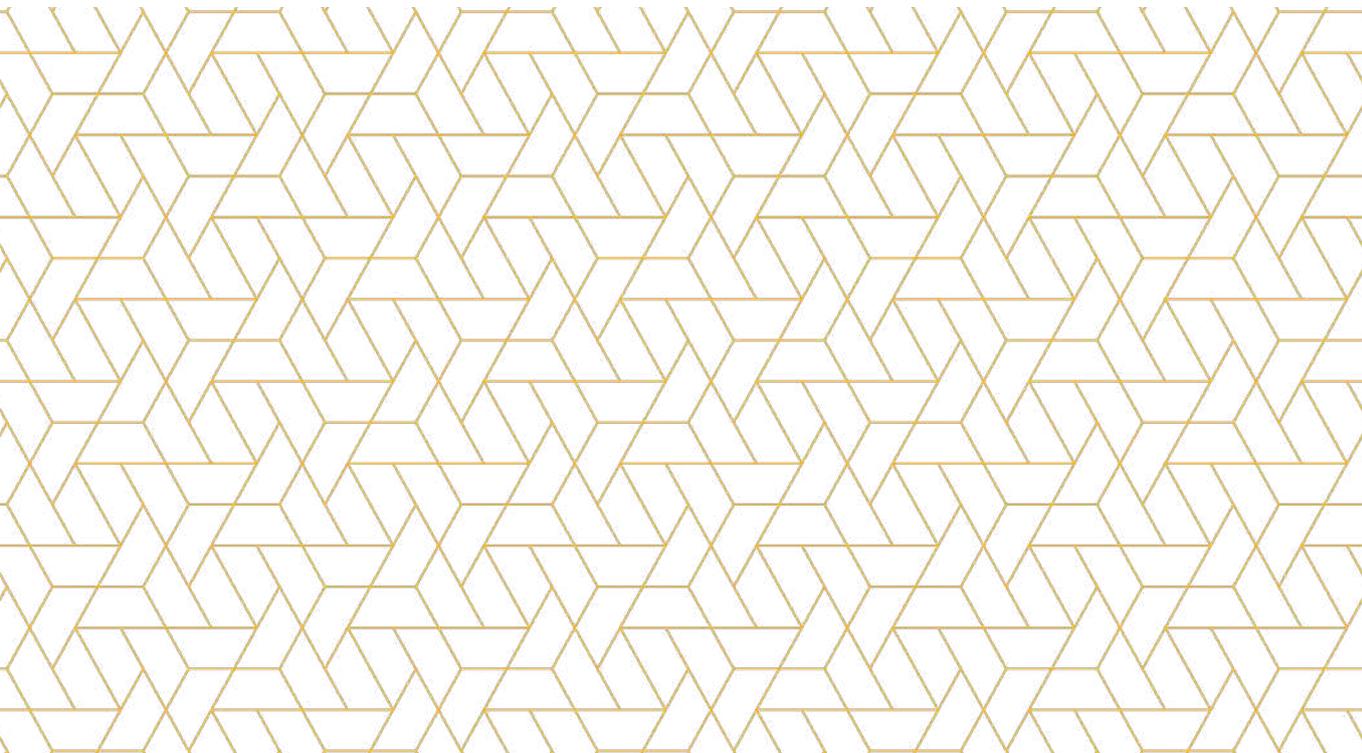
- Diseñar, desarrollar y evaluar la instrucción policial en un curso, programa o contenido académico.
- Escuchar, hablar y escribir correctamente en un curso o programa académico de instrucción policial.
- Realizar seguimiento, recomendar y retroalimentar para el mejoramiento de los conocimientos teóricos y prácticos a los estudiantes para el logro de los objetivos de instrucción.
- Motivar a los estudiantes a cumplir los objetivos y logros de aprendizaje.
- Desarrollar la capacidad de reentrenarse continuamente para fortalecer las destrezas y habilidades técnicas y tácticas para la instrucción.
- Emplear lenguaje técnico policial.

Es fundamental que un profesional de policía complemente sus conocimientos y experiencia con una capacitación como instructor policial. Esta capacitación que se realiza en las instalaciones de la academia de policía debe diseñarse de acuerdo con las competencias que se mencionaron anteriormente. No es recomendable delegar esta responsabilidad a entidades externas a la comprensión del proyecto educativo policial.

Infraestructura Educativa

La infraestructura educativa se relaciona con los recursos físicos y financieros necesarios para el desarrollo del PEI. También, se integran con la infraestructura física y los recursos de apoyo académico. Lo básico de una infraestructura física en una academia de policía son las aulas, salas de profesores, restaurante, teatro, polígono y escenarios deportivos. Con el fin de fortalecer la modernización en el campo académico se recomienda construir o adecuar escenarios de práctica, como son las casas tácticas, ciudadelas, establecimientos públicos, pistas de conducción y escenarios para el entrenamiento práctico lo más cercano posible a la realidad del trabajo cotidiano que desarrollan los FEHCL.

Cada componente de la infraestructura mencionada anteriormente requiere de recursos educativos, que permite el adecuado desarrollo del modelo de instrucción, como son: las armas y munición de simulación; vehículos para la instrucción; muebles; indumentaria; equipos de protección; cámaras y radios de comunicación policial, entre otros. Así, los recursos de apoyo académico son la dotación y el equipamiento necesarios para el desarrollo del PEI.

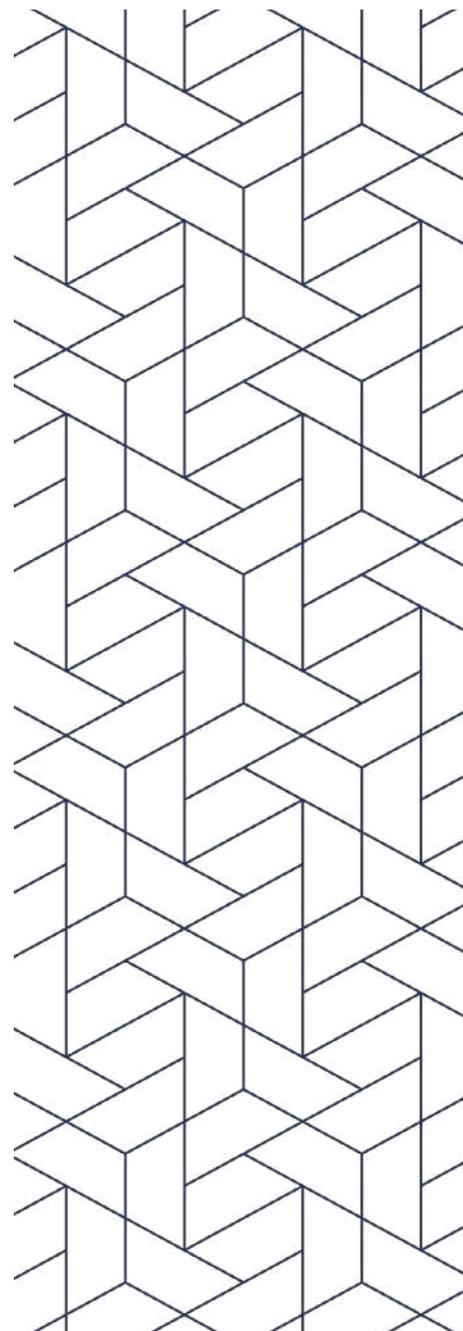


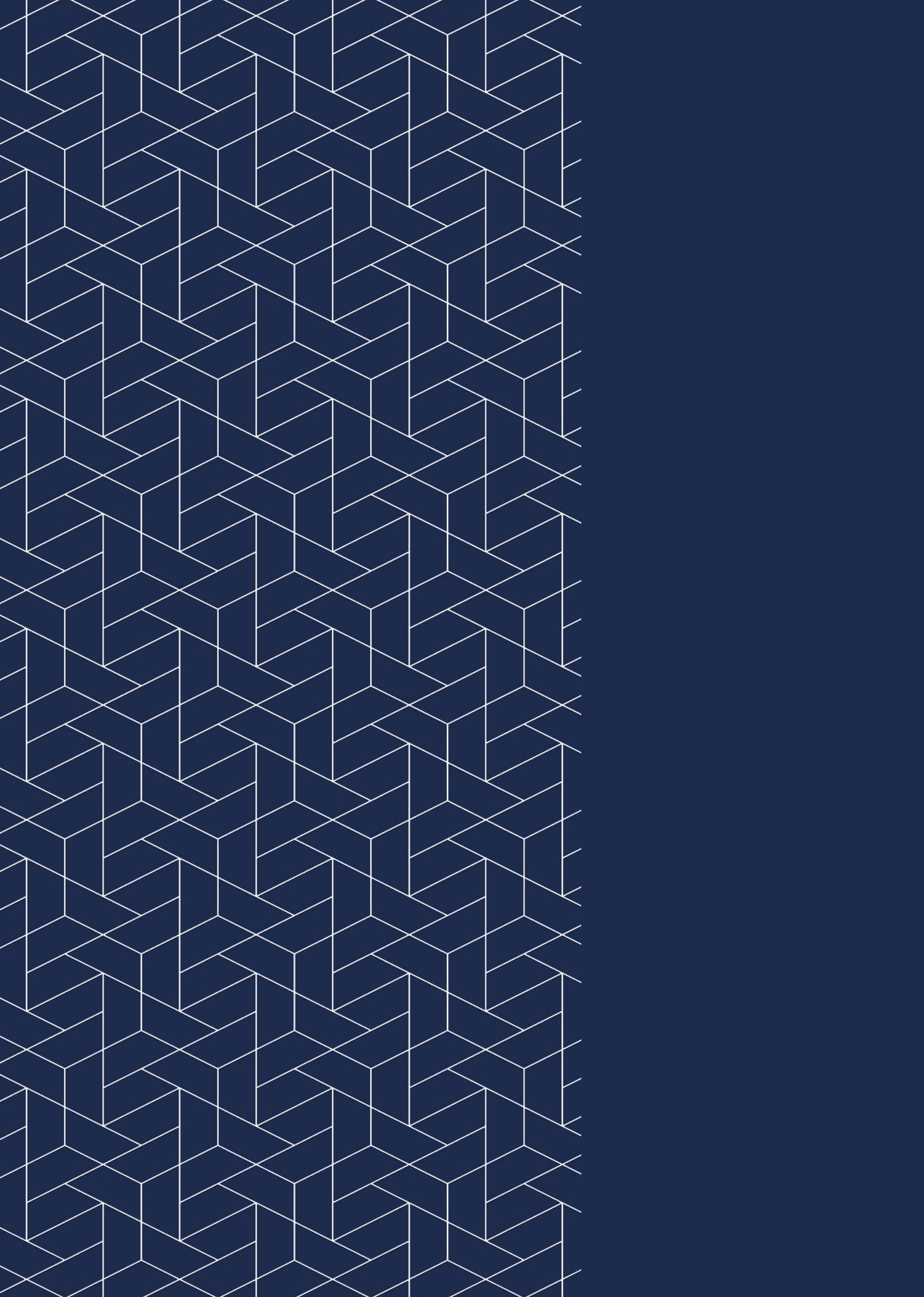
REFERENCIAS

- Campos, A. (2017). Enfoques de Enseñanza Basados en el Aprendizaje. Ediciones de la U.
- Carrión, F., Pontón, J., & Armijos, B. (2009). 120 estrategias y 36 experiencias de seguridad ciudadana. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- CNEFG (2018). Curso de formación policial. Centre National d'Entraînement des Forces de Gendarmerie Francaise.
- CICR. (2017). Servir y proteger Derecho de los Derechos Humanos y Derecho Humanitario para las Fuerzas de Policía y de Seguridad (2º Ed.). Comité Internacional de la Cruz Roja. <https://www.icrc.org/es/publication/servir-y-protoger-derecho-de-los-ddhh-y-derecho-humanitario-para-las-fuerzas-de-policia>
- DCAF. (2021). Uso de la fuerza policial: un marco para garantizar una buena gobernanza sobre el uso de la fuerza. DCAF-Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad.
- Díaz, F. & Hernández, G. (2010). Estrategias Docentes para una Aprendizaje Significativo. (4º Ed.). Mac Graw Hill
- Ferreiro, R. (2013). Cómo Ser Mejor Maestro. El método ELI. Editorial Trillas.
- Guillén, F. (2016). Modelos de Policía, hacia un modelo de seguridad plural. Boch Constitucional.
- Londoño, F. (2015). Nociones de ética general y deontología policial. Escuela de Posgrados de Policía
- Maldonado, M. (2010). Currículo en enfoque de competencias. Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Gobierno de Ecuador (10 de abril de 2017). Policías Reciben Capacitación sobre el Método Giraldi, en Manta <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/policias-reciben-capacitacion-sobre-el-metodo-giraldi-en-manta/>
- Rachel, N. (2016). Temas y debates en la reforma de la seguridad pública. Convocatoria y Selección Policial. Washington Office on Latin America (WOLA) <https://www.wola.org/sites/default/files/downloadable/Citizen%20Security/past/police%20recruitment%20formatted--sp.pdf>
- Patiño, J. E., Londoño, G. R., Rodríguez, D. S., & Gil, B. R. (2018). Método de Instrucción Policial. Revista Logos Ciencia & Tecnología, 10(4), 207-218. <https://doi.org/10.22335/rlct.v10i4.753>
- Policía de Suecia. (2017). Método Caso. Suecia.
- Posner, G. (2005) Análisis del Currículo (3º Ed.). Mac Graw Hill.
- Rodríguez, J M., Muela de, I. T., Mena, S., García, P., & Bello, A., (2019). La formación en valores de la policía local. Cuadernos De Gobierno y

Administración Pública, 6(1), 41-56. doi://tdea.basesdedatosproxym.com:2127/10.5209/cgap.64617

- Rojas, J. (2006). Gestión educativa en la sociedad del conocimiento. Gestión del Magisterio
- Schunk, D. (2012). Teorías del Aprendizaje. Una perspectiva educativa (6º Ed.). Editorial Pearson
- Siliceo, A. (2002). Capacitación y Desarrollo del Personal. Limusa Noriega Editores.
- Suarez, J. (2009). La ciencia de Policía. Un estado del arte. Escuela de Posgrados de Policía.
- Tobón, S. (2005). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica (2º Ed.). Ecoe Ediciones.





ISBN: 978-92-9222-654-1



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE**

**Programa Seguridad Ciudadana
Componente Asesoramiento Policial**

Con el apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
(COSUDE)

Ejecutado por **DCAF** Centro de Gestión para
la Gobernanza del
Sector de Seguridad