

## **EVALUACION DEL FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE LA ACADEMIA DE POLICÍA “WALTER MENDOZA M.”**

**Informe de Consultoría**

**Equipo Consultor:**

**Melba Castillo A.  
Norma Lesbia Rivera R.  
Ana Victoria Rodríguez**

**Febrero de 1999**

**Consultoría realizada en el marco del Proyecto Academia de Policía-IIDH “Modernización, Desarrollo y Capacitación de la Academia de Policía y la Policía Nacional de Nicaragua”, con financiamiento del Gobierno de Suecia.**

## INDICE

CONTENIDO	Página
1. INTRODUCCION	
1.1 Elementos Metodológicos	1
1.2 Instrumentos utilizados	2
2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
2.1 Principales Conclusiones	4
2.2 Principales recomendaciones	7
3. FINES Y OBJETIVOS DE LA ACADEMIA DE POLICIA	
3.1 Elementos del diagnóstico	10
3.1.1 Contexto	10
3.1.2 Antecedentes	12
3.1.3 Misión de la Policía Nacional	13
3.1.4 Misión de la Academia de Policía	14
3.1.5 Modelo Policial	14
3.1.6 Modelo Educativo	14
3.1.7 Objetivos Institucionales	15
3.1.8 Principios de la Política Educativa	15
3.1.9 Actividad Educativa	16
4. PERSONAL DOCENTE	
4.1 Elementos del diagnóstico	18
4.1.1 Antigüedad	19
4.1.2 Nivel Académico	19
4.1.3 Condiciones Laborales	20
4.2 Propuestas para el fortalecimiento de la gestión docente	20
5. ALUMNADO	
5.1 Elementos del diagnóstico	22
5.1.1 Subsistema de Formación	22
5.1.2 Subsistema de Capacitación y Promoción	26
5.2 Propuestas dirigidas al alumnado	27
6. ORGANIZACIÓN CURRICULAR Y ACADEMICA	
6.1 Elementos del diagnóstico	27
6.1.1 Criterios para la evaluación curricular	27
6.1.2 Subsistema de Formación	29
6.1.2.1 Nivel Básico	29
6.1.2.2 Nivel Medio	30
6.1.2.3 Nivel Superior	32
6.1.3 Encuestas a estudiantes	33
6.1.4 Subsistema de Capacitación	36

6.1.5	Encuesta a egresados del subsistema de Capacitación	36
6.1.6	Subsistema de Formación Continua	37
6.2	Propuestas para el fortalecimiento de la gestión curricular y académica	37
6.2.1	Subsistema de Formación	37
6.2.2	Subsistema de Capacitación	40
6.2.3	Subsistema de Formación Continua	40
7	<b>RECURSOS MATERIALES</b>	
7.1	Elementos del diagnóstico	41
7.2	Propuestas para el fortalecimiento de la gestión de recursos materiales y financieros.	42
8	<b>ORGANOS DE GOBIERNO</b>	
8.1	Elementos del diagnóstico	42
8.1.1	Estructura y Organización	42
8.1.2	Procesos de dirección y toma de decisiones	43
8.1.3	Apoyos externos y supervisión	44
8.1.4	Relaciones con otras instituciones	45
8.2	Propuestas para el fortalecimiento de la gestión administrativa y organizativa	45
9	<b>CULTURA Y CLIMA INSTITUCIONAL</b>	
9.1	Elementos del diagnóstico	49
9.2	Propuestas para el fortalecimiento del clima institucional	51

## BIBLIOGRAFIA

### ANEXOS

Anexo 1.	Cuadros Estadísticos
Anexo 2	Términos de Referencia
Anexo 3	Propuesta Metodológica
Anexo 4	Principales Indicadores utilizados
Anexo 5	Estructura del personal y cargos de la Policía Nacional
Anexo 6	Organigrama Actual
Anexo 7	Organigrama Propuesto
Anexo 8	Formatos de Cuestionarios utilizados
Anexo 9	Resumen de Resultados de las Encuestas
Anexo 10	Lista de personas entrevistadas

# **EVALUACION DEL FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE LA ACADEMIA DE POLICIA WALTER MENDOZA**

## **1. Introducción**

El objetivo de la consultoría es la realización de una evaluación de la Academia de Policía Walter Mendoza como institución formadora de recursos humanos para la Policía Nacional. Esta evaluación se realizó en el marco del Proyecto “Modernización, Desarrollo y Capacitación de la Academia de Policía y la Policía Nacional”, que en acuerdo entre el Gobierno de Suecia, el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH) y la Academia de Policía se está ejecutando en un plazo de tres años y entre cuyas actividades incluye la elaboración de una evaluación del sistema de funcionamiento y organización de la Academia de Policía.

La Academia de Policía se encuentra en esta etapa de su vida institucional en un difícil reto, cual es emprender un proceso de modernización dirigido a cumplir de la mejor manera su mandato legal de formar a la fuerza policial del país. Esta policía prevista a desempeñarse en un sistema democrático, deberá responder a los ideales y la filosofía política propias de este sistema. Los rasgos principales se encuentran expresados en la doctrina policial y constituyen la base del modelo de policía que pretende formar la Academia de Policía Walter Mendoza.

Es precisamente el análisis de la correspondencia entre los requerimientos que le plantea ese nuevo modelo policial y la estructura y fuerzas de que dispone la Academia actualmente, lo que constituye el eje de esta evaluación.

### **1.1 Elementos Metodológicos**

En atención a los términos de referencia establecidos para la realización de este trabajo, adjuntos en el Anexo # 2, se presentó la propuesta metodológica también adjunta en el Anexo #3. En dicha propuesta están expuestos los principales elementos que han orientado la realización de este trabajo.

1. En primer lugar, se parte de una concepción de evaluación como un proceso interactivo y participativo, por lo cual se ha tenido siempre presente la importancia de la participación activa de las diferentes personas ligadas al desempeño de la institución. En el acápite correspondiente a los instrumentos de evaluación se explica en detalle como se dio cumplimiento a este principio básico.
2. Una evaluación implica la emisión de valoraciones (MCE, 1993), por lo cual en el informe se ha buscado recoger las distintas opiniones y valoraciones que sobre la institución expresan directivos, profesores, alumnos, egresados de la Academia de Policía y algunos jefes de la Policía Nacional, así como personas y agencias vinculadas.

3. Una evaluación implica un proceso de comparación, lo cual en este caso ha sido difícil de lograr tanto por el carácter de entidad única en el país como por la inexistencia de metas y estándares de calidad propios de la institución.
4. La propuesta de evaluación que orientó el desarrollo de este trabajo está basada en un enfoque sistémico que reconoce la necesidad de hacer análisis del contexto, los insumos, el proceso y los resultados (Gento, 1996). El esquema de análisis puede verse en la propuesta metodológica del Anexo #3 de este informe.
5. Los indicadores utilizados para el análisis de la información y el ordenamiento de los mismos han sido adaptados para la evaluación de la Academia de Policía "Walter Mendoza" del estudio impulsado por la OCDE y llevado a cabo en España por el Ministerio de Educación y Ciencia (Muñoz-Repiso et al, 1995) y cuyo detalle se puede observar en el Anexo #4 de este informe.

## **1.2 Instrumentos utilizados**

Por el carácter participativo de esta evaluación se sostuvieron reuniones periódicas con el Director de la Academia, quien prestó la más amplia colaboración y apoyo para la realización de este trabajo. Se sostuvieron dos reuniones con el Consejo de Dirección constituido por el Director, Sub Director y los Jefes de Departamentos. Se realizaron tres talleres de discusión y análisis de documentos con directivos y profesores, entrevistas con cada uno de los jefes de departamento en forma individual y entrevistas grupales con jefes y profesores de los departamentos académicos.

La primera fase de la evaluación consistió en un diagnóstico de la situación organizativa y curricular de la institución. Dicho diagnóstico fue analizado en un taller de trabajo con directivos y docentes quienes aportaron sus conocimientos y experiencias al enriquecimiento del mismo. En la segunda fase se elaboraron las propuestas para el fortalecimiento institucional, las que fueron igualmente analizadas en un segundo taller de trabajo con los mismos participantes.

A fin de conocer la opinión valorativa de los estudiantes se realizó una encuesta a una muestra de 31 estudiantes del Subsistema de formación. Esta muestra fue seleccionada por Muestreo Aleatorio Simple y constituyó el 18.45 % de los 168 estudiantes matriculados en los diferentes cursos que realizaba la Academia de Policía a la fecha de realización de la Consultoría. A efectos de profundizar en las opiniones de los estudiantes activos, se sostuvieron entrevistas grupales con 12 estudiantes varones y 12 estudiantes mujeres del mismo Subsistema de Formación.

La opinión de los egresados fue recogida a través de una encuesta que se realizó a una muestra de policías en servicio graduados de los subsistemas de Formación y del subsistema de Capacitación y Promoción. Esta muestra fue seleccionada utilizando Muestreo Aleatorio Simple mediante el uso de métodos aleatorios, de tal manera que cada uno de los 667 policías egresados de cursos impartidos entre diciembre de 1997 hasta octubre de 1998 tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado. El tamaño final de la muestra fue de 93 policías seleccionados, equivalente al 13.94% de la población total.

Algunos resultados de estas encuestas se recogen en este Informe. Un breve resumen de las mismas se encuentra en el Anexo #9 adjunto a este Informe. La información estadística detallada se entrega en volúmenes separados.

Teniendo en cuenta que la Academia de Policía es un órgano dependiente de la Policía Nacional, se sostuvieron entrevistas con el Primer Comisionado Franco Montealegre, Director de la Policía Nacional y con varios miembros de la Jefatura Nacional en forma individual, además de un taller de trabajo donde se expusieron los resultados y se obtuvieron las opiniones de ese órgano colegiado. También se sostuvieron entrevistas con Jefes de distintas instancias de la Policía Nacional. Sin embargo, debido a que en el curso de esta consultoría el país fue afectado por el paso del Huracán Mitch y su secuela de destrucción que exigió de la Policía Nacional un intenso esfuerzo, no se pudieron realizar todas las entrevistas que se habían previsto con un mayor número de Jefes de la institución policial. La lista de personas entrevistadas se detalla en el Anexo #10.

El informe que se presenta es pues, un resultado de ese proceso de participación e interacción entre el equipo de la consultoría y los miembros de la Policía Nacional señalados anteriormente.

En cada uno de los capítulos se presentan los elementos del diagnóstico en las diferentes áreas analizadas y a continuación en el mismo capítulo se señalan las propuestas dirigidas a fortalecer la gestión en dichas áreas.

En el segundo capítulo de Conclusiones y Recomendaciones se ofrece un resumen de los principales problemas y desafíos que de acuerdo a los resultados del diagnóstico, la Academia de Policía enfrenta en esta etapa de su vida institucional. También se sintetizan en este capítulo las principales propuestas recomendadas para el fortalecimiento de la entidad.

El tercer capítulo es una síntesis de los fines y objetivos de la institución, en suma, los elementos institucionales que definen el que hacer de la Academia de Policía. El cuarto capítulo muestra los recursos que en materia de personal docente cuenta la institución. El quinto está referido al alumnado y sus características.

En el capítulo 6 se presentan los resultados de la evaluación curricular, incluyendo las propuestas para un mejoramiento de la gestión académica. El capítulo 7 describe brevemente los recursos materiales y financieros con que cuenta la institución.

El capítulo 8 hace referencia a los órganos de gobierno de la institución, así como algunas propuestas recomendadas para el fortalecimiento organizativo y administrativo. El capítulo 9 está referido a la cultura y clima institucional. Por último, los Anexos contienen algunos de los materiales de apoyo utilizados para la elaboración del informe.

## 2. Conclusiones y Recomendaciones

### 2.1 Conclusiones Principales

La Policía Nacional desde el cambio de régimen político en el país, producto de las elecciones de 1990, ha emprendido un profundo proceso de modernización, del cual ha sido parte importante la definición de una nueva identidad expresada en documentos constitutivos establecidos por Ley y una nueva doctrina policial en correspondencia con los cambios que tanto el contexto social y político como las disposiciones legales le exigen.

Estos cambios suponen un modelo de policía que aún no se encuentra definido plenamente y que aún requiere de una mayor comprensión y un asentamiento en la mente y actuación de los miembros de la institución policial. Así mismo, la reglamentación que rige la actuación policial todavía muestra algunos signos que parecen no corresponder con una nueva doctrina de carácter profundamente humanista y democrático.

Derivados del proceso de modernización se han iniciado algunos cambios organizativos y de funcionamiento en la estructura y los diferentes órganos que constituyen la institución policial. Sin embargo, estos cambios han tenido secuelas diferentes y también han sido emprendidos con ritmos desiguales por el conjunto de la organización. Para solventar estas dificultades está prevista la elaboración de un plan de desarrollo que abarque a todas las entidades que conforman la institución policial.

El contexto de cambios que vive el país en el plano económico, político y social está llevando a importantes modificaciones del sistema de leyes que rige al país, lo cual exige de los miembros de la Policía Nacional un aprendizaje permanente para lograr una adecuada asimilación de las normativas jurídicas que regulan y determinan el quehacer de la institución.

Por otra parte, el nivel educativo de la Policía Nacional es aún bajo como promedio. Solamente un 26% cuenta con un nivel superior al bachillerato, lo que limita las posibilidades de aprendizaje.

La Academia de Policía como uno de los órganos de apoyo de la Policía Nacional y entidad rectora de las actividades de formación de nuevos policías y de policías en servicio, ha formado parte activa del proceso de cambios iniciado por la institución policial, definiendo su misión en concordancia con la misión de la Policía Nacional, ha reorganizado sus planes de estudio conforme los nuevos lineamientos y ha iniciado un proceso de fortalecimiento institucional, del cual forma parte el proceso de evaluación expuesto en este Informe.

Para la realización de los cambios propuestos, la Academia de Policía ha contado con un liderazgo dinámico y un equipo directivo que ha emprendido los cambios propuestos de transformación de la entidad educativa con entusiasmo, capacidad y un alto sentido de la responsabilidad que tiene la formación de policías tanto para la institución policial como para la sociedad en su conjunto.

En el cumplimiento de su función educativa, la Academia de Policía en el presente año 1998 ha contribuido con la formación de más de 400 nuevos policías, ha organizado cursos de capacitación para un promedio de 800 policías en servicio activo y ha realizado seminarios sobre temas de interés de la Policía Nacional para un aproximado de un mil policías en servicio ubicados en diferentes localidades del país.

También ha iniciado un activo proceso de búsqueda de apoyos de orden financiero y académico, que le permita mejorar su labor docente. En tal sentido, se han obtenido recursos para la rehabilitación de aulas, comedor, cocina, albergues, además de la dotación de una pequeña biblioteca y laboratorios de computación y de especialidades policiales. Igualmente se han firmado convenios con entidades policiales de distintos países para la realización de cursos conjuntos de capacitación sobre distintos temas de las especialidades policiales.

Han sido importantes los contactos con el medio académico nacional, lo cual le ha permitido mejorar la organización de sus planes de estudio, contar con docentes de reconocido prestigio académico entre su planta de profesores y obtener apoyo técnico para la presentación de una propuesta al Consejo Nacional de Universidades (CNU) para su acreditación como un Instituto de Estudios Superiores y la aprobación para la creación de la carrera de Licenciatura en Ciencias Policiales, gestión actualmente en trámite.

Este proceso acelerado de cambios que ha emprendido la Academia de Policía en los últimos dos años ha mostrado, como se ha podido observar en las páginas precedentes, resultados y logros altamente positivos para su desarrollo y fortalecimiento como institución. En el curso de este proceso evaluativo se conoció las opiniones de una muestra de estudiantes y también de una muestra de egresados, las cuales son mayoritariamente favorables a la institución educativa, reconociendo ambos grupos la importancia y el valor de los aprendizajes obtenidos durante su estadía.

Es de reconocer sin embargo, que el ritmo de los cambios ha sido asumido desigualmente por el conjunto de la entidad educativa, lo que provoca retrasos en algunas etapas de los procesos de formación y capacitación, las que deberán ser superadas como requisito para enfrentar el reto de la modernización iniciada.

Por otra parte, los cambios del entorno ya señalados exigen de la Academia de Policía capacidad de adaptación y de flexibilidad para responder a las nuevas demandas de capacitación en el campo jurídico, doctrinario y técnico operativo. Este esfuerzo de aprendizaje permanente demanda la organización de la Policía Nacional como una escuela total, esto es, una institución donde el proceso de formación se inicia en la Academia pero debe continuar a lo largo del desempeño profesional del egresado.

Ese proyecto educativo todavía en proceso de formación y definido solamente en sus líneas generales no ha podido ser asimilado por todo el personal de la institución policial o aún no es de su total conocimiento, lo que impide una mayor coordinación y colaboración con la Academia de Policía.

La nueva legislación coloca a la Academia de Policía como la puerta de entrada a la institución policial ya que para el ingreso a cargos operativos es requisito básico la aprobación de los cursos formativos impartidos por dicha institución, lo mismo que para los mecanismos de ascenso y promoción. Ambos aspectos otorgan una importante responsabilidad a la Academia de Policía y exigen asimismo la búsqueda de mecanismos ágiles y eficientes de coordinación y colaboración con los distintas órganos de la Policía Nacional.

Los estudiantes matriculados en el periodo objeto de esta Consultoría está formado en un 87% de hombres y un 13% de mujeres. La participación de mujeres ha venido aumentando ligeramente entre los estudiantes de los distintos cursos de la Academia de Policía, como resultado de una política de captación de mujeres a la institución policial.

La heterogénea procedencia del alumnado y la amplitud del rango de edades, aunado al bajo nivel educativo exigido para el ingreso al nivel básico de Policía (Primaria aprobada) ocasiona dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje. Es de señalar sin embargo que de los estudiantes seleccionados en la muestra que respondieron la Encuesta realizada en el curso de esta Consultoría, en el nivel Básico de Policias solamente el 30% tenía ese nivel mínimo. El 70% había superado ese nivel. Y considerando los tres niveles de estudiantes seleccionados para la Encuesta, el 65% superaba el nivel de Bachillerato.

Las características señaladas han establecido algunas diferencias en el trato y las relaciones hacia los y las estudiantes del Nivel Básico, quienes expresaron ser objeto de alguna forma de discriminación en el avituallamiento y las condiciones de vida.

El contexto en el que se desarrolla la acción tanto de la Academia de Policía como de la Policía Nacional, donde la pobreza afecta a una proporción mayoritaria de la población y la restricción presupuestaria afecta el desempeño institucional, será siempre un elemento a tener en cuenta en los análisis evaluativos.

El 65% de los egresados de la Academia de Policía que respondieron la Encuesta realizada en el curso de esta Consultoría, señalaron la falta de recursos económicos y medios técnicos como la principal dificultad para el desempeño de sus cargos, lo que puede provocar desestímulos a los esfuerzos de capacitación y calificación profesional. Es posible que este aspecto esté afectando la adecuada ubicación de los egresados, teniendo en cuenta que de acuerdo a la misma fuente, el 24% de los egresados de los cursos de capacitación y promoción y el 40% de los egresados de los cursos de formación manifestaron no estar bien ubicados en su medio de trabajo. Las razones expresadas se detallan en el acápite 6.1.3 del capítulo 6 de este Informe.

## 2.2 Principales Recomendaciones.

La visión, la misión, así como los principios y objetivos institucionales deberán ser plenamente compartidos y asumidos por el colectivo de la Academia de Policía. Estos elementos serán el norte que guíe su actuación y defina sus prioridades. Los planes de estudio, reglamentos, normativas y disposiciones que regirán las distintas actividades deberán haber incorporado plenamente los planteamientos ahí contenidos.

Esta visión, esta misión y los objetivos institucionales deberán ser igualmente conocidos y comprendidos por los distintos órganos de la Policía Nacional para asegurar la coordinación y colaboración. La Academia de Policía deberá prever la divulgación adecuada de esos documentos básicos en los distintos órganos y unidades policiales.

El proyecto educativo que se está impulsando requiere de mayores niveles de operativización para poder ser asimilado por todo el personal de la Policía Nacional y así lograr una mayor coordinación y colaboración con la Academia de Policía. Para lograrlo será necesario mejorar la documentación existente e iniciar una campaña de divulgación para su conocimiento y comprensión por los miembros de los diferentes órganos de apoyo y las delegaciones policiales del país.

La comprensión y asimilación a cabalidad del modelo educativo demanda también de la Academia de Policía la elaboración de un plan de capacitación de su propio personal docente y administrativo, cuyo contenido se detalla en el apartado correspondiente del presente Informe.

En el plan de desarrollo institucional previsto a ser elaborado en fechas próximas por la Policía Nacional se deberá incluir un plan de capacitación de su personal. Al mismo tiempo se deberá contemplar la posibilidad de un plan de atención y capacitación al cuerpo de policías voluntarios, cuyo número alcanza el 65% de la plantilla ordinaria.

Teniendo en cuenta que el 62% de las bajas en la institución policial en el año 1998 fueron motivadas por despido, la Policía Nacional en conjunto con los órganos correspondientes tendrán que analizar detenidamente a fin de determinar si las fallas se encuentran en el proceso de selección del personal, en el proceso de formación, de ubicación laboral o en las condiciones en que se desarrolla el trabajo policial.

En este último año ha sido modificado el procedimiento para la selección del nuevo personal policial, dejando a la Academia la responsabilidad solamente por la elaboración y calificación de las pruebas de conocimiento de los futuros estudiantes. Estos cambios tendrán que ser analizados a profundidad a fin de determinar si son solamente de lugar de selección o más bien obedecen a razones ligadas al futuro desempeño como policías. En cualquier caso, teniendo en cuenta la responsabilidad que se ha otorgado a la Academia de Policía en la formación de nuevos policías, esta entidad no podrá estar ausente de dicho proceso, sino que deberá tener un papel protagónico en el desarrollo del mismo.

El proceso de selección debe tener en cuenta el interés especial expuesto por la Jefatura de la Policía Nacional de aumentar la presencia y participación de mujeres en las diferentes especialidades y unidades policiales, lo que exige una mayor sensibilidad e información pública del trabajo de la institución policial, como parte de la convocatoria y posterior proceso de admisión.

El proceso de organización necesario para llevar adelante la modernización y el fortalecimiento de la institución exige la definición clara de las funciones y responsabilidades propias de cada uno de los cargos a fin de evitar recargo de trabajo en algunos funcionarios, duplicación de tareas y facilitar los procesos de evaluación posteriores. Si bien se cuenta con una organización sencilla, lo cual representa una ventaja para la institución, será necesaria la elaboración de un Manual de funciones que defina claramente las responsabilidades asociadas a cada uno de sus cargos.

De la misma manera será necesaria la elaboración de una reglamentación académica adecuada que norme el desarrollo de la labor docente, establezca los mecanismos de selección e ingreso de profesores, así como sus derechos y deberes. El proceso de selección del personal docente por ejemplo, debería obedecer a políticas acordes con el objetivo institucional explícito de lograr la excelencia académica y de formación de un modelo definido de policía.

Al mismo tiempo se deberán establecer los mecanismos para una adecuada evaluación del desempeño académico, lo cual exige un reconocimiento no solamente de la labor docente expresada en horas de clase, sino también la participación de cada miembro del personal docente en tareas de capacitación, supervisión, coordinación y control, tanto adentro como afuera de la institución académica.

Debe convertirse en una actividad periódica de la institución, la práctica de la evaluación y el establecimiento de mecanismos de planificación adecuados que permitan medir resultados e impacto de las actividades académicas. Para esto, se deberán definir las metas a cumplir anualmente por cada uno de los departamentos que constituyen la institución. Igualmente, será necesario establecer estándares de calidad e indicadores propios de la entidad, los que deberán estar en concordancia con sus objetivos y principios institucionales.

A manera de ejemplo, los métodos de enseñanza centrados en el aprendizaje exigen tener al alumno y sus características como elemento de atención permanente. Lo anterior requiere una revisión continua de los métodos de enseñanza y la búsqueda de metodologías que promuevan el estudio de casos, las técnicas de simulación y el ejercicio de las prácticas como elementos dirigidos a favorecer el aprendizaje. Los indicadores de resultados a ser utilizados deberán reflejar el cumplimiento de estos objetivos pedagógicos.

En la búsqueda de una mayor coherencia entre la doctrina policial y la actividad educativa será necesario el diseño de políticas curriculares explícitamente definidas que respondan a los planteamientos programáticos establecidos por la institución. Una vez definida y acordada la política curricular se debe proceder a la realización de un cambio curricular en cada nivel de formación. Para ello se debe profundizar en el presente diagnóstico y cumplir con el plan de capacitación propuesto a tal efecto.

Los diseños de planes de estudio resultantes del análisis curricular, así como la duración de los mismos no deberán estar supeditados a las disponibilidades de recursos financieros, sino más bien al perfil de policía que se aspira a formar y a los objetivos definidos para tal efecto. Deberá en consecuencia buscarse un adecuado balance entre objetivos y recursos financieros.

Requiere fundamental atención el Departamento de Estudios Básicos, el cual forma a la policía de línea (Tránsito, Patrullas, Prevención), personal que por sus características educativas y de funciones requiere de una metodología especial en prácticas y estudios de casos, que haga énfasis en el entrenamiento para actuar. Este Departamento requiere de un mayor número de recursos humanos capacitados en aspectos metodológicos adecuados a las características de los estudiantes.

Igualmente será necesario establecer condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de aprendizaje. Brindar estas condiciones refleja un elemento importante en el clima institucional referido a la importancia que la Academia otorga a sus estudiantes, no importa la procedencia y anteriores condiciones de vida de las y los mismos. Las condiciones que la Academia brinde a sus estudiantes deben reflejar el respeto adecuado sin establecer criterios de diferenciación entre los niveles del estudiantado.

Teniendo en cuenta la importancia que el Departamento de Estudios Externos tiene para efectos de divulgación de la doctrina y los elementos constitutivos del modelo policial, deberá analizarse la posibilidad de constituir este Departamento como una unidad de educación a distancia, la que a partir de un núcleo central en la Academia cuente con el apoyo material necesario para efectuar contrataciones externas para el dictado de cursos y seminarios en las unidades policiales e igualmente para la elaboración de folletos de estudios y otros materiales propios de este método de enseñanza aprendizaje. De esta manera su radio de acción podría ampliarse y aumentar la cobertura a un número mayor de personal.

La infraestructura disponible para el trabajo académico dista todavía de prestar las condiciones necesarias para una educación de calidad. El mobiliario y equipamiento de oficina ya superó su período de vida útil, la biblioteca no cuenta con suficiente material bibliográfico y el equipo informático es aún insuficiente para cubrir las necesidades pedagógicas (de preparación de material docente, informes, calificaciones y otros recursos pedagógicos). Por la importancia que el grado de satisfacción del personal tiene para obtener resultados orientados al logro académico, será necesario otorgar una mayor importancia al mejoramiento de las condiciones del trabajo docente.

La Academia de Policía para conservar su patrimonio actual requiere de la asignación de una partida presupuestaria programada anualmente que le permita brindar un mantenimiento adecuado a sus instalaciones, vehículos y equipo. Igualmente es posible que una gestión del nivel superior logre la descentralización de un mayor número de partidas que permita elevar la eficiencia en el proceso administrativo.

Conjuntamente se requiere la organización y montaje de sistemas integrados de planificación, seguimiento y evaluación de la administración financiera y contable, gestión de los recursos humanos, sistemas para el análisis de costos institucionales y el manejo de presupuestos. De esta manera es posible alcanzar una mayor transparencia en el manejo de los recursos internos y externos con que cuenta la institución.

Es importante establecer políticas de comunicación interna de carácter multidireccional, ya que para asegurar el funcionamiento de los mecanismos de comunicación no basta la transmisión vertical en un solo sentido. Se precisa además, la conexión comunicativa desde los niveles inferiores hasta los niveles superiores de dirección. Es igualmente necesaria la comunicación horizontal entre los distintos niveles funcionales. Esto permitirá no solamente un mejor conocimiento de la institución en cada momento y situación, sino también permitirá establecer los mecanismos para su mejoramiento constante. La ampliación de las formas de comunicación deberá hacerse extensiva también a los estudiantes, cuyos aportes pueden ser un elemento de ayuda en el logro de los objetivos propuestos.

La realización de tareas y actividades dirigidas a mejorar el bienestar de los estudiantes podría ser formalizada explícitamente como una función a cumplir por el Departamento de Cuerpo de Estudios, que si bien ha venido realizando dichas tareas, no aparecen definidas como tales. La definición de un nuevo Reglamento estudiantil que lleve incorporados los cambios propuestos será otra de las tareas a emprender.

La participación de las mujeres en la vida estudiantil debe ser promovida de acuerdo a las políticas institucionales de equidad de género revisando normativas y reglas que pueden segregar el trabajo y las relaciones inter estudiantiles y con el cuerpo docente.

### **3. Fines y Objetivos de la Academia de Policía**

#### **3.1 Elementos del diagnóstico**

##### **3.1.1 Contexto**

La población de Nicaragua se estima en 4.13 millones de habitantes, de los cuales 50.6 % son mujeres. La estructura de edades muestra una población joven, con un 45% menores de 15 años, resultado de la conjugación de varios elementos: vida sexual de varones y mujeres activa desde edades muy tempranas, dificultades de las mujeres para decidir sobre su capacidad de reproducción, carencia de educación sexual, entre otros. Todo esto resulta en una tasa de crecimiento de la población de 3.3 por ciento anual.

Dos terceras partes del total de habitantes se concentran en las áreas urbanas y la macro región del Pacífico, mientras que en las regiones del Atlántico la población vive en pequeños poblados dispersos, exceptuando las cabeceras departamentales. La población rural representa el 40% de la población total del país, porcentaje que alcanza el 60 por ciento en el norte y centro del país.

Es en las zonas rurales donde se localiza la situación de pobreza más aguda concentrada en las regiones de Las Segovias (Madriz, Nueva Segovia, Estelí) con un 14.5%, la Región Central (Boaco y Chontales) el 17.5%, la Región Norte (Jinotega y Matagalpa) y la Región Atlántica el 15%, en total registran el 62% de los hogares con pobreza extrema de todo el país.

Esto significa que no son solo los ingresos familiares, sino las condiciones de vida en general, ausencia de condiciones de vivienda que se traduce en hacinamiento, baja presencia de las instituciones del Estado revertido en deprivación de servicios públicos y falta de acceso a la educación, que son de difícil alcance para la población.

Igual resulta para los datos de no pobreza (el 22% de los hogares no pobres están en área rural), ya que a pesar de las mejores condiciones individuales y familiares económicas, la ausencia de servicios y atención del Estado produce privación en el acceso a mejores condiciones de vida para toda la población sin diferenciar ingresos o capacidades propias.

El otro grupo social con alta marginación económica y social es la población urbana de las regiones de Occidente y Managua, los hogares con pobreza urbana representan el 61 % de los hogares en términos nacionales y los hogares con pobreza extrema el 39%. También las condiciones de mejoría económica se dan en áreas urbanas, el 78% de los hogares no pobres están en el área urbana.

Las condiciones de vida urbana se ven agravadas por la situación de desempleo y una gran cantidad de población inserta en el sector informal. A los factores estructurales causantes de la pobreza (desigual acceso a la tierra y a otros recursos productivos, el bajo nivel de interés o estímulos para la inversión privada y pública en el área rural, etc.) hay que sumar el impacto de los procesos de reforma económica implementados en los últimos años. Estos procesos, además de generar altos niveles de desempleo y sub-empleo inciden también en la capacidad gubernamental de mantener o mejorar servicios sociales básicos como son educación y salud.

Nicaragua - igual que otros países de América Latina- es un país donde por razones históricas existen prácticas culturales que legitiman el uso de la fuerza y la violencia como medio para resolver diferencias y conflictos. En la vida privada, la violencia es ejercida cotidianamente por parte de los hombres hacia las mujeres y las y los niños, en la vida pública sus expresiones toman múltiples formas, desde la delincuencia común, agravada enormemente en los últimos años, hasta levantamientos armados con miras a la resolución de conflictos políticos.

La violencia no ha disminuido lo suficiente para que la población sienta la seguridad de un país en calma, sobre todo cuando las manifestaciones de violencia suceden no solo en el campo de conflicto, sino también en los espacios domésticos.

El sistema de democracia formal representativa es nuevo en Nicaragua. La Asamblea Nacional ha iniciado desde la formulación de una Constitución y reformas a la misma, una revisión completa del sistema legal con el fin de modernizar el Estado y dar a la población un cuerpo de leyes de referencia para un adecuado funcionamiento.

Todavía muchas de las leyes y códigos de aplicación civil son obsoletos. Nicaragua, como signataria de Acuerdos y Tratados de las Naciones Unidas y Pactos regionales a los cuales tendría que dar estricto cumplimiento, en algunos de ellos no está en capacidad de implementar de manera adecuada por falta de los recursos necesarios (Derechos de la Niñez, Cumbre de Desarrollo Humano, Río 92, tratados de integración centroamericana, acuerdos de El Cairo y Beijin) y la realidad es que se requiere de un proceso que por medio de la práctica cotidiana, demuestre a la población la validez y la necesidad de la legalidad.

Centroamérica ha venido atravesando en la última década por una transformación social y política producto de los procesos de paz puestos a caminar en Nicaragua, El Salvador y Guatemala. Paralelamente se han venido fortaleciendo mecanismos económicos, políticos y sociales de regionalización que de alguna manera, han favorecido el acercamiento entre grupos y sectores de la sociedad centroamericana.

Con los tratados impulsados en Centroamérica, se ha profundizado la relación regional en los países centroamericanos, que desde sus distintos espacios, propicia acciones conjuntas y fortalece los aspectos culturales, económicos, sociales y políticos enriqueciendo y ampliando los vínculos entre sus habitantes.

Las fuerzas policiales han sido participantes activas en este proceso de modernización centroamericana. El Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica ha establecido criterios y orienta el modelo centroamericano de Seguridad Ciudadana basado en el respeto a los Derechos Humanos, “tiene su razón de ser en el respeto, promoción y tutela de los derechos humanos, por lo que sus disposiciones garantizan la seguridad de los Estados Centroamericanos y sus habitantes, mediante la creación de condiciones que les permitan su desarrollo personal, familiar y social en paz, libertad y democracia.” (Tratado Marco, 1995).

Este contexto que se expresa a lo interno en el cumplimiento a las leyes de la República y la Constitución con sus reformas, así como a lo externo en los tratados y convenios internacionales, inciden directamente en las directrices que guían las acciones y la misión de la Academia de Policía.

### **3.1.2 Antecedentes**

La Academia de Policía Walter Mendoza se formó en 1979 como Centro de Instrucción Policial, con la misión de formar en temas básicos policiales a los miembros de la Policía Nacional Sandinista, que por su propia conformación al calor de la insurrección popular, no estaba preparada como una entidad policial. Durante el Gobierno Sandinista se mantuvo como institución formadora de recursos humanos de la Policía, ampliando y diversificando los cursos ofrecidos.

En 1990, con el cambio de Gobierno y la transformación del régimen político, la Policía Nacional y también la Academia de Policía dieron inicio a un proceso de transformación profunda derivado de la necesidad de construir su propia identidad en un contexto político y social orientado por principios y valores propios de la democracia representativa en proceso

de construcción en el país. Mientras se definía una nueva identidad, la Academia de Policía suspendió sus actividades docentes.

Entre 1992 y 1994 ofreció algunos cursos de capacitación, principalmente para cumplir los acuerdos de desmovilización, tiempo en el que realizaron varios cursos para preparación de 560 jóvenes, cursos de prevención y especialidades. Es hasta la aprobación por la Asamblea Nacional de la Ley 228 y su promulgación en agosto de 1996, donde se define el carácter y funciones de la Policía Nacional, donde también se definen las funciones a cumplir por la Academia de Policía.

Al mismo tiempo se inició un intenso proceso de Transformación Curricular que culminó con la presentación de una propuesta de autorización de funcionamiento como Instituto de Estudios Superiores acreditado ante el Consejo Superior de Universidades (CNU) y la creación de la Licenciatura en Ciencias Policiales, actualmente en trámite en esa instancia. En 1996 inició sus cursos dentro del esquema de funcionamiento actual.

### **3.1.3 Misión de la Policía Nacional**

De acuerdo a lo expresado en la Doctrina Policial, la misión de la Policía Nacional es la siguiente: “la promoción, protección y defensa de la seguridad de la vida y de la propiedad, del libre ejercicio de los derechos de la población sin discriminación alguna, cumpliendo y haciendo cumplir la ley, previniendo, investigando y esclareciendo acciones contra la seguridad individual y pública; auxiliando a los órganos jurisdiccionales a fin de lograr una eficiente administración de la justicia, la armonía social y el fortalecimiento del Estado de Derecho; contribuyendo a la educación de la ciudadanía en el respeto a las instituciones del Estado, la autoridad y sus agentes; y coadyuvando a la gobernabilidad del país y el mantenimiento del orden social necesario para el desarrollo sostenible de la nación” (Doctrina Policial, 1997).

La Doctrina de la Policía Nacional constituye un conjunto orgánico de ideas matrices, principios, valores éticos y normas sobre las cuales se regirá el accionar de la institución policial y sus miembros. Brevemente, se señalarán algunos de estos valores y principios:

- Patriotismo
- Legalidad
- Humanismo
- Profesionalismo
- Integridad
- Servicio a la comunidad
- Espíritu de Cuerpo
- Carácter preventivo de la acción policial
- Enfoque de Género

Teniendo presentes estos elementos, la Academia se propuso como objetivos en su primer Plan Maestro 1996-1999 (Plan Maestro, 1996), convertir a la Academia en un centro de preparación que permita cumplir con la formación de un profesional capaz de cumplir con

la misión establecida por la Policía Nacional y capaz de asumir como propios los valores y principios contenidos en la Doctrina Policial.

#### **3.1.4 Misión de la Academia de Policía**

La Academia de Policía tiene como misión desarrollar la formación profesional de aspirantes y la de Policias del servicio activo para su capacitación y el desarrollo de la Institución respondiendo al cumplimiento de la misión de la Policía Nacional.

La visión de la Academia de Policía se orienta hacia la conformación de un Instituto de Estudios Superiores de la Policía Nacional plenamente equipado con suficientes recursos materiales, humanos y financieros dirigidos a la formación integral de los miembros de la Policía que demanda la sociedad nicaragüense. Este policía será un funcionario de carácter civil con capacidades y habilidades de negociador, un facilitador de consensos locales, caracterizado por el respeto a la Constitución Política y las leyes de la República y por un alto profesionalismo en su actuación.

#### **3.1.5 Modelo de Policía que aspira a formar la Academia de Policía “Walter Mendoza”.**

En documentos recientes elaborados por la Academia de Policía se ha iniciado la conceptualización del modelo policial que se pretende formar. Este modelo busca integrar un conjunto articulado de principios y valores:

- Subordinación al poder civil;
- Garantía del imperio de la Ley, efectivo ejercicio de las libertades y los derechos humanos;
- Promoción de una cultura de paz, diálogo, entendimiento y tolerancia basada en valores democráticos;
- Entendimiento de la seguridad ciudadana como una necesidad y responsabilidad social, considerando la seguridad democrática como integral, indivisible e inseparable de su dimensión humana;
- Servicio a la comunidad que exprese la vocación de servicio, respuesta, solución de problemas, vinculación, cercanía, accesibilidad, comunicación y prevención.

#### **3.1.6 Modelo Educativo**

De este modelo policial se deriva un modelo educativo sustentado en los siguientes aspectos:

- Un modelo de enseñanza aprendizaje orientado hacia la competencia que provea los conocimientos necesarios a fin de asegurar respuestas en la actividad cotidiana del Policia;
- Deberán promoverse métodos inductivos, donde el educador es un facilitador y el educando un participante activo que interactúa y se desenvuelve en realidades dinámicas y cambiantes;

- Un modelo andragógico que atribuye una mayor responsabilidad al estudiante ante sí mismo, promueve la auto estima y la auto confianza partiendo que los estudiantes adultos tienen una motivación para aprender y que el aprendizaje se enmarca en su vida, sus tareas y los problemas que pretende resolver.
- Un modelo interactivo de educación que permite el mejoramiento continuo a través de un proceso permanente de evaluación del aprendizaje.

Este modelo educativo contempla un conjunto de herramientas metodológicas que permitirán el logro de los objetivos propuestos:

- simulación y práctica, que le permita al estudiante aprender haciendo.
- trabajo en equipo
- relación e intercambio con la comunidad
- interacción con los educandos
- investigación y desarrollo, que permita la búsqueda constante de nuevos métodos y nuevas soluciones.

### **3.1.7 Objetivos institucionales**

A partir de documentos recientemente elaborados en la Academia de Policía, ha sido posible construir los objetivos institucionales expuestos a continuación:

- Formar policías, suboficiales y oficiales que contribuyan con sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores a la defensa de la sociedad, especialmente de los sectores más vulnerables, a la estabilidad de la nación y a la preservación del orden público y social interno, utilizando medios y técnicas de persuasión y disuición.
- Formar policías, suboficiales y oficiales con calidad humana y una sólida preparación profesional, técnica y especializada que luchen por lograr una mayor eficacia y eficiencia en la prevención, investigación y esclarecimiento de las actividades delictivas.

### **3.1.8 Principios Básicos de la Política Educativa**

De la misma manera se ha buscado sintetizar a partir de documentos institucionales, los principios básicos que se proponen para la definición de una política educativa y curricular:

- Promover en la comunidad de la Academia el espíritu investigativo, crítico, sistemático y objetivo que permita a los profesores y estudiantes contribuir a la solución de problemas del entorno en que se desenvuelven, mediante el desarrollo de investigaciones que generen programas y proyectos de desarrollo institucional y de proyección social;
- Búsqueda permanente de la excelencia académica, mediante el desarrollo integral de los recursos humanos docentes y administrativos;
- Promover la motivación de los educandos hacia el aprendizaje permanente;

- Propiciar la aplicación de métodos pedagógicos centrados en el aprendizaje con el propósito de lograr altos índices de asimilación y aplicación de los contenidos.

La política curricular se orienta por los siguientes aspectos:

- un enfoque centrado en el aprendizaje, que convierta al estudiante en sujeto activo de su proceso educativo;
- un currículum balanceado cuyos planes de estudio contemplen asignaturas de formación general, básicas y profesionalizantes ;
- que desarrolle programas y proyectos artísticos, deportivos y culturales que contribuyan a la formación integral de los educandos;
- en permanente vinculación con la sociedad nicaragüense;
- los métodos de enseñanza centrados en el estudiante exigen el desarrollo de métodos de educación no formal especialmente en el subsistema de formación continua.

### **3.1.9 Actividad Educativa**

La Academia de Policía para el cumplimiento de su misión ha organizado su actividad educativa a través de tres subsistemas:

1. Subsistema de Formación
2. Subsistema de Capacitación y Promoción
3. Subsistema de Formación continua

El Subsistema de Formación está orientado a la formación de los nuevos policías, suboficiales y oficiales, los que pasarán a integrarse como miembros activos de la Policía Nacional.

El Subsistema de Capacitación y Promoción está orientado a capacitar a los policías, suboficiales y oficiales activos, así como al personal auxiliar, con el objetivo de proporcionarles los conocimientos necesarios que les permitan un mejor desempeño en sus cargos.

El Subsistema de Formación Continua está dirigido a asegurar la comunicación permanente y sistemática a todos los niveles, a fin de garantizar la actualización de los conocimientos necesarios sobre la actuación policial.

En el año 1998, el subsistema de formación ejecutó tres cursos del nivel Básico, los Cursos V, VI y VII con 303 policías egresados, 39 mujeres, correspondientes al 12.8% del total. Es interesante anotar que esta relación es menor a la proporción de mujeres con que actualmente cuenta la Policía Nacional, la que se acerca al 20%.

En el nivel Medio se ejecutaron los Cursos III y IV donde se graduaron 85 Suboficiales, 13 de ellos mujeres, equivalentes al 15% del total.

El Nivel Superior cuenta con 87 estudiantes en los tres años que exige el curso para Oficiales. En este año 1998 está graduando la 2<sup>a</sup>. Promoción de Cadetes, con 14 egresados. En las dos promociones de cadetes realizadas hasta la fecha no se ha contado con la participación de mujeres, sin embargo en el primer y segundo año que aún se encuentran realizando sus estudios hay 5 mujeres de un total de 68 estudiantes.

En total en los tres niveles que conforman el subsistema de Formación habrán egresado 403 nuevos policías en el año en curso, con la participación de 52 mujeres en los dos grupos señalados arriba. Los datos correspondientes pueden observarse en el Cuadro No. 1 adjunto a este Informe.

El Subsistema de Capacitación y Promoción en sus tres diferentes niveles: Básico, Medio y Superior ha ejecutado en el curso del año 1998 un total de 29 cursos, los que contaron con 803 participantes, de los cuales 91 son mujeres, un 11% del total. Como se puede observar en el Cuadro No. 1 del Anexo #1, la participación de mujeres en los cursos de formación y capacitación ha venido aumentando ligeramente en estos años de trabajo de la Academia. Sin embargo, como promedio aún no se alcanza en forma estable la proporción de mujeres con que cuenta la Policía Nacional, la que se acerca al 20%.

Las razones señaladas por la Academia inicialmente estaban referidas a la falta de condiciones para albergar mujeres, razón que ha sido superada en el último año. Al existir condiciones y la voluntad manifiesta de aumentar el número de mujeres policías, será necesario estar atento a que este objetivo se vea reflejado en la admisión de mujeres a cada curso y la búsqueda de mecanismos para asegurar su permanencia.

De los cursos del Subsistema de Capacitación y Promoción, tres fueron dirigidos al personal propuesto para ascenso en grados, ya que a partir de la puesta en vigor de la Ley 228, es requisito exigido la participación y aprobación de los cursos que a tal efecto organice la Academia de Policía. Otro grupo importante de cursos fue impartido por especialistas extranjeros, como parte de los diferentes Convenios de colaboración que la Policía Nacional y la Academia de Policía han firmado para capacitación de su personal. Los datos correspondientes se pueden observar con más detalle en el Cuadro No. 2 adjunto a este Informe.

El Subsistema de Formación Continua ha organizado 25 seminarios con una participación estimada de 978 participantes, durante el año 1998, como se puede ver en el Cuadro No.3 adjunto. Estos seminarios han versado sobre diferentes temas y también han tenido duraciones diferentes. En este año destacan especialmente los seminarios dedicados al análisis y estudio del Código de la Niñez y la Adolescencia teniendo en cuenta las modificaciones que en el tratamiento a este grupo poblacional impone la reciente aprobación del Código de la Niñez y la Adolescencia.

También han sido importantes los seminarios orientados a temas como Mediación Comunitaria y Violencia de Género y Seguridad Ciudadana, ambos tópicos dirigidos a hacer efectiva en la práctica la nueva doctrina policial que reconoce la vinculación con la comunidad y el enfoque de género como uno de los principios básicos en la actuación de los miembros de la Policía Nacional.

Es importante anotar que la formación de nuevos policías apenas alcanza para cubrir las bajas que se producen en la institución policial. De acuerdo con información proporcionada por la División de Personal de la Policía Nacional, en el año 1997 se produjeron 573 bajas en una plantilla de 6,116 efectivos. Un 75% de las bajas se dieron principalmente en el área operativa y un 40% de las mismas fueron del personal con menos de 4 años de servicio. Vale la pena señalar que el 62% de las bajas fueron motivadas por despido, aspectos que la Academia de Policía en conjunto con los órganos correspondientes de la Policía Nacional tendrán que analizar a fin de determinar si las fallas se encuentran en el proceso de selección, en el proceso de formación, de ubicación laboral o en las condiciones de trabajo de la Policía Nacional.

Según la misma fuente, en 1998 parecería que las bajas van disminuyendo por la tendencia mostrada hasta la fecha de corte de la información disponible, sin embargo, los nuevos policías que formará la Academia en este año, apenas cubrirán las vacantes producidas por las bajas.

Como parte del plan de desarrollo institucional que está proyectando elaborar la Policía Nacional en fechas próximas, será necesaria la realización de un análisis dirigido a conocer las razones de las bajas del personal, así como también a conocer si la estructura de personal y cargos con que actualmente cuenta la Policía Nacional es realmente la indicada para enfrentar los desafíos que los cambios institucionales y los cambios en el contexto internacional y del país le están planteando. La pirámide resultante de la estructura de personal y cargos actual de la Policía Nacional se puede observar en el Gráfico #1 adjunto a este informe en el Anexo #5. El plan de desarrollo institucional debe incluir un plan de capacitación a sus miembros.

Es importante señalar que adicional a la plantilla de 6,116 efectivos, la Policía Nacional cuenta con el apoyo de 4,200 policías voluntarios. Deberá ser objeto de un análisis posterior, la determinación del papel que juega este personal, así como sus necesidades de capacitación y adiestramiento.

#### **4. Personal**

##### **4.1 Elementos del Diagnóstico**

El cuerpo de profesores de la Academia de Policía está constituido por 22 profesores de dedicación completa. A este grupo se suman los 7 jefes de los departamentos académicos y de apoyo, quienes también imparten clases de acuerdo a su especialidad. Adicionalmente, se contratan los servicios de profesores horarios, en un número que varía entre 15 y 30 profesores. En las materias de especialidades policiales se contrata a personal en servicio de la Policía Nacional y para otras asignaturas se cuenta con la colaboración de profesores de las universidades públicas y privadas del país. El personal de planta total alcanza 54 personas, incluyendo personal de apoyo, cocina y limpieza.

#### **4.1.1 Antigüedad del personal docente**

El personal docente está constituido por personal cuya antigüedad en la Policía Nacional es alrededor de los 15 años, habiendo solamente dos casos cuyo ingreso es posterior a 1990. En la Academia de Policía sin embargo, el promedio de antigüedad alcanza los 7 años de prestar sus servicios en esta institución.

No existe un mecanismo escrito para el reclutamiento de los profesores y tampoco existen normativas para el escalafón académico del personal docente dentro de la institución. Las jerarquías están determinadas por el grado y el cargo. El Reglamento vigente para el personal es el Reglamento disciplinario de la Policía Nacional, instituido legalmente en el Decreto No. 27-96 publicado en la Gaceta No. 33 del 17 de febrero de 1997. Los mecanismos de promoción y ascenso son los mismos que las normativas establecen para el personal en servicio activo de la Policía Nacional.

#### **4.1.2 Nivel Académico**

La mayoría de los profesores son graduados o egresados de distintas carreras de nivel universitario, predominando profesionales de las carreras de Derecho y de Ciencias Sociales, así como de diferentes campos de las Ciencias de la Educación. Un grupo minoritario se encuentra en proceso de obtención del título universitario, pues se encuentran estudiando distintas carreras en este nivel.

Solamente una pequeña minoría no ha recibido algún curso de especialización en diferentes temas de la carrera policial. Algunos profesores y directivos han estado en el extranjero en cursos de diferente tipo y duración, referidos a las especialidades policiales y también en metodología de enseñanza en instituciones policiales.

Adicionalmente, algunos profesores han recibido y otros se encuentran recibiendo cursos de formación pedagógica impartidos por las universidades del país.

Los datos referidos al personal docente fueron obtenidos de dos fuentes principalmente, por una parte, la información preparada por la Academia de Policía para ser presentada al Consejo Nacional de Universidades (CNU) para su acreditación como Instituto de Estudios Superiores y donde se encuentran los datos básicos de los directivos y del personal docente de planta de la institución y por otra parte, a través de una breve encuesta llenada por un grupo de 22 jefes de departamentos y docentes de diferentes especialidades. Además de los datos básicos se solicitó respuesta a algunas preguntas dirigidas a obtener una primera aproximación al nivel de los profesores de la Academia.

Se preguntó si conocían el modelo de policía que aspiraba formar la Academia, a lo cual 19 profesores de un total de 22 respondieron afirmativamente. También se solicitó la definición de los rasgos principales de dicho modelo, lo cual fue definido correcta y claramente por 17 de los profesores entrevistados. Tres de ellos argumentaron desconocer el modelo de policía que se buscaba formar y dos profesores respondieron en forma confusa.

#### **4.1.3 Condiciones Laborales**

Teniendo en cuenta la cantidad de actividades desplegadas por la Academia de Policía, las que comprenden la formación de más de 400 nuevos policías en un año, la realización de cursos de capacitación para un conjunto de alrededor de 800 policías en servicio activo, la organización de seminarios para un millar aproximadamente de policías en servicio en diferentes localidades del país, lo que incluye la formación de monitores para reproducción de temas de interés para la Policía Nacional en el subsistema de formación continua, el personal docente de la Academia de Policía despliega un considerable número de actividades en el curso del año.

Por el régimen de internado en que se desarrolla la actividad de formación de los nuevos policías, el personal docente de la Academia de Policía también cumple funciones dirigidas al cuidado, vigilancia y apoyo de dichos estudiantes internos. Además, algunos actúan como profesores guías.

En el curso de esta evaluación se sostuvieron reuniones con el personal docente de los departamentos académicos, observándose algunas preocupaciones alrededor de las condiciones en que se desarrolla la labor docente:

- Falta de medios para mejorar la labor docente, en especial equipo informático para elaboración de informes, calificaciones y material pedagógico;
- Obsolescencia del equipo de oficina y deterioro de las instalaciones físicas, lo cual no permite contar con un ambiente agradable para el desarrollo del trabajo;
- Escaso material bibliográfico;
- Desigual distribución de la carga docente, donde destaca en especial el señalamiento de los profesores del nivel básico, cuya carga docente expresada en horas clase frente a los estudiantes es superior en la mayoría de los casos al resto de profesores de la Academia de Policía;
- Bajos sueldos, lo cual no es exclusivo de la Academia ya que los sueldos de ésta se corresponden con la escala de sueldos y cargos de la Policía Nacional, donde también se han señalado los bajos sueldos devengados por el personal como uno de los problemas a enfrentar por la institución;
- Recargo de actividades tanto por la carga docente como por las otras funciones que les toca cumplir, coordinación de las actividades de capacitación, asistencia a seminarios, coordinación con organismos externos así como el apoyo a estudiantes.

#### **4.1 Propuestas dirigidas al fortalecimiento de la gestión docente.**

Teniendo presente la importancia que para el éxito de las actividades educativas representa la calidad del profesorado, es muy importante emprender acciones específicas dirigidas a elevar la formación profesional del profesorado así como también su nivel de satisfacción, lo cual redundará en un mejoramiento de las actividades de la institución en general.

- El proceso de selección de profesores no puede ser producto del azar, sino que tiene que obedecer a una búsqueda intencionada de aquellas personas dentro y fuera de la Policía

Nacional que reúnen los mejores requisitos para el logro de los objetivos institucionales previamente definidos. Este proceso deberá considerar la importancia que la institución defina por razones de edad, género, etnia, calidades profesionales, capacidades pedagógicas, entre otros. Igualmente en función de los planes de expansión y cobertura al nivel nacional y en función de la proyección social que persigue lograr.

- Se deberán mejorar las instalaciones y equipo de oficinas del personal docente. Así como se están invirtiendo recursos externos en el mejoramiento de las condiciones para los estudiantes, es importante también el acondicionamiento adecuado de las oficinas del personal docente.
- El personal docente debe poder ser atendido en sus necesidades de recursos bibliográficos y materiales para su mejor desempeño. En tal sentido se deberán prever recursos para suplir estos requerimientos.
- Se deberán establecer los procedimientos institucionales necesarios para una adecuada evaluación del desempeño del personal docente. El equipo de metodólogos contratado recientemente por la Academia deberá instituir los procesos de evaluación de las actividades docentes a fin de que sean realizados para cada profesor y por cada asignatura.
- Los indicadores de evaluación del desempeño de los profesores deberán incluir no solamente las horas clase frente a los estudiantes, sino que también deben considerar la participación en tareas desempeñadas en comisiones específicas y cumplimiento de responsabilidades en otros ámbitos de la vida institucional.
- Se deberá iniciar de forma sistemática un plan de desarrollo del personal docente, el cual debe incluir formación en métodos pedagógicos, teoría curricular, métodos de evaluación y planificación educativa, así como también la profundización de aprendizajes en materias de las especialidades policiales.

#### 4. Alumnado

La Academia de Policía como se ha indicado, tiene por principal función formar al personal policial, tanto al de primer ingreso como al personal en servicio activo. El alumnado de la Academia está formado por personal de diferentes características. Por una parte, los estudiantes de primer ingreso, cuyas edades fluctúan entre los 18 y los 30 años. Y por otra, el personal en servicio activo, con un promedio mayor en cuanto a edades y con diferentes niveles de responsabilidad en la institución policial.

Actualmente, de acuerdo a la ley 228 de la Policía Nacional y su Reglamento, todo aspirante a formar parte del personal operativo de la Policía Nacional deberá hacerlo a través de su ingreso a la Academia de Policía en cualquiera de los cursos que ofrece esta institución en el subsistema de formación, sea de nivel básico, medio o superior, donde se prepara a los policías de línea, suboficiales y oficiales respectivamente. Igualmente, la

misma Ley establece que para las promociones de ascenso en grado también será necesario la asistencia y aprobación de los cursos que a tal efecto ofrezca la Academia de Policía.

### **5.1 Elementos del diagnóstico**

#### **5.1.1 Subsistema de Formación.**

##### **5.1.1.1 Mecanismos de Acceso**

El Sub sistema de Formación está constituido en su mayoría por estudiantes de primer ingreso, aunque en algunos cursos (Suboficiales y Oficiales) es posible aceptar un número reducido de policías en servicio. Los alumnos de este grupo son reclutados mediante un proceso de selección efectuado en coordinación con las Delegaciones Policiales de los departamentos del país, la División de Personal de la Policía Nacional y la Academia de Policía.

La convocatoria se realiza en el nivel nacional y a través de los medios de comunicación, prensa escrita y televisión, donde se explicitan los requisitos exigidos para cada nivel.

El primer paso es la delegación policial departamental, ahí los Oficiales encargados de atender la convocatoria efectúan una primera revisión de expedientes, explican los requisitos y realizan una entrevista inicial. En el caso de llenar los requisitos, se confirman los datos y se investigan los antecedentes, para proceder a la aplicación de las diferentes pruebas:

- a) pruebas de resistencia física
- b) exámenes y chequeo médico
- c) prueba de conocimientos
- d) test psicométricos

Estas pruebas se realizan en el Departamento de Selección de la Policía Nacional, contando con la colaboración del personal docente de la Academia de Policía, quienes elaboran y califican las pruebas de conocimiento y el Departamento Médico. Las pruebas son de carácter excluyente, lo que exige la aprobación de cada una de ellas para ser aceptado.

En el procedimiento utilizado para la última convocatoria de cursos de la Academia de Policía, la mayor responsabilidad en el proceso de selección de candidatos a policías ha recaído en el Departamento de Selección de la Policía Nacional.

##### **5.1.1.2 Algunos resultados de la Encuesta dirigida a estudiantes del Subsistema de formación.**

Como resultado de la Encuesta realizada a una muestra seleccionada al azar de 31 estudiantes de los diferentes grupos que se encuentran actualmente inscritos en la Academia en el subsistema de formación, es posible señalar algunas características del alumnado.

Composición por cursos: El 32% de la muestra estuvo constituido por estudiantes del nivel Básico de Policía. Un 26% por estudiantes del Curso Medio de Sub Oficiales y un 42% por estudiantes del Curso de Oficiales, 22% del 1er.Curso, 16% del 2º. Curso y 3% del 3er.Curso.

Sexo: los resultados de la muestra nos arrojan un 87% de hombres y un 13% de mujeres entre los estudiantes de los diferentes cursos.

Edad: La media de edad es de 22 años. El rango encontrado es de 12 años, ya que se obtuvo una edad mínima de 17 años y una edad máxima de 29 años.

Procedencia: En la muestra había representantes de 12 departamentos del país, observándose la preocupación manifestada por las autoridades de la Academia de contar con estudiantes de todos los departamentos del país. Un 22% procede del departamento de Managua, le sigue un 10% de Rivas, Granada, Matagalpa, Chinandega y la RAAN. Un 6% procede de Boaco, Masaya y Carazo y un 3 % de los departamentos de Madriz, Chontales y León.

Nivel Académico: Un 55% de los estudiantes de la muestra tienen nivel de Bachillerato, un 9% tienen estudios post secundarios, un 23% tienen entre 3º y 4º año de secundaria y un 10% tienen nivel de primaria. Es interesante anotar que del grupo de estudiantes del Curso Básico de Policía, cuyo requisito es haber cursado la primaria completa, solamente el 30% tiene ese nivel mínimo, el 70% de ese grupo supera este nivel.

En opinión de los profesores de la Academia, el bajo nivel académico en jóvenes con solamente nivel de primaria aprobado, constituye una restricción en el proceso de enseñanza aprendizaje. A esto se agrega que dado el rango amplio de edades que permite la convocatoria, estos jóvenes seguramente abandonaron la escuela con bastante anticipación a su ingreso a la Academia, lo que agrava sus dificultades de aprendizaje especialmente en los niveles de lecto escritura y capacidad de abstracción.

Por otra parte, la procedencia es un factor que incide en las dificultades de aprendizaje, por cuanto en las zonas rurales, la calidad de la educación es bastante más baja que en las zonas urbanas.

En el capítulo referente a la organización curricular se exponen las opiniones expresadas por los estudiantes alrededor del currículum.

En la misma encuesta se les preguntó a los estudiantes sobre las motivaciones para ingresar a la Academia de Policía. Las respuestas se exponen en el cuadro adjunto.

MOTIVOS DE INGRESO	%
Me gusta ser Policía	25.8
Para tener un empleo seguro	19.4
Para seguir estudiando	19.4
Para combatir la delincuencia	12.9
Por razones económicas	12.9
Otras razones	09.6
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Como resultado de la misma encuesta se obtuvo la información que 77% de los estudiantes desean seguir estudiando una vez egresen de la Academia de Policía. Al 71% de ellos le gustaría seguir una carrera universitaria.

Es importante señalar que frente a la pregunta sobre su opinión de la Policía Nacional antes de su ingreso a la Academia de Policía, un 26 % de los estudiantes manifestó tener una mala opinión, un 10% respondió que tenía una percepción errada sobre la institución y solamente un 42% tenía una buena opinión. Sin embargo, después de la estadía en la Academia un 77% de los estudiantes considera que su opinión de la Policía Nacional es muy buena. Esto refleja el importante trabajo realizado en la Academia de Policía.

Como aspiración, el 93.5% desea seguir la carrera policial, tanto por ser una profesión (51.6%), como por poder dar un servicio a la comunidad (22.6%), otro 20% hace referencia a aspectos que tienen alguna relación con la misión de la Policía. Hay un sentido de pertenencia y de adopción de los valores básicos de la Policía, que además de aspiración da una referencia concreta al considerar el 87.1% su deseo de permanecer 10 años y más en la institución.

El 77% de los estudiantes de la muestra considera a la Policía Nacional como una institución de carácter civil, el 20% de la muestra la considera una institución militar y el 3% opina que es de carácter político. A la pregunta de cual es la función principal de un policía, todos los estudiantes sin excepción respondieron señalando las características principales del modelo de policía que la Academia aspira a formar.

### 5.1.1.3 Entrevistas con estudiantes activos del Subsistema de Formación

Para efectos de conocer más detalles sobre las opiniones brindadas por los estudiantes en la encuesta indicada, se sostuvo entrevista grupal con 12 estudiantes varones de los diferentes niveles: 3 estudiantes de los niveles Básico, Medio y 2 estudiantes de cada uno de los tres cursos del nivel superior. Adicionalmente se sostuvo otra entrevista de grupo con 12 estudiantes mujeres, 6 del nivel Básico y 6 del Nivel Medio.

Al respecto, es importante señalar que los estudiantes del curso Superior para Oficiales, por tener más tiempo de estadía, han sido testigos de los cambios que se han venido operando en la institución en los últimos dos años y de los esfuerzos desplegados para mejorar las condiciones de la Academia, tanto en lo referente a las instalaciones físicas como en cuanto a la organización académica.

Es interesante destacar que en una sociedad caracterizada por la incertidumbre en cuanto al empleo de los jóvenes, los estudiantes de la Academia de Policía se muestran confiados y seguros con respecto a su futuro trabajo como Policias, el cual esperan cumplir como la carrera que han elegido. Esta certidumbre y confianza es más acentuada en los cadetes, quienes reconocen que tienen por delante una carrera profesional que puede brindarles amplias oportunidades de desarrollo.

El principal señalamiento de los estudiantes sobre los problemas enfrentados está dirigido a la falta de avituallamiento que han tenido en los últimos meses, lo cual incide en la pérdida de bienestar. En este aspecto coincidieron ambos grupos. También existe coincidencia en la necesidad de una supervisión más estricta sobre la alimentación, pues no siempre se cumplen con las normativas de higiene, nutrición y calidad. Manifestaron su optimismo por la construcción del nuevo comedor, el cual esperan redunde en una mejor calidad de los servicios. Igualmente expresaron su agrado por la rehabilitación de las aulas, ya que sobre las actuales manifestaron que no presentaban las condiciones requeridas para un adecuado aprovechamiento de los aprendizajes.

Los estudiantes varones solicitaron una mejor coordinación entre los profesores, los profesores guías y los jefes de compañía a fin de no verse afectados por órdenes superpuestas entre unos y otros. Las estudiantes mujeres reconocieron el apoyo brindado por la profesora a cargo del grupo y el profesor delegado por el Departamento de Cuerpo de Estudios.

Ambos grupos, si bien reconocen el régimen policial que los rige y la importancia de la disciplina, señalan la necesidad de contar con espacios y mecanismos para plantear sus opiniones, ya que actualmente cuentan con un solo canal, el jefe de grupo, quien para algunos de los estudiantes entrevistados se convierte en el principal blanco de sus críticas por ser su autoridad inmediata. Los dos grupos señalaron la necesidad de mejorar el trato de algunos profesores hacia ellos y ellas, pues observan algunas incoherencias entre el discurso de los derechos humanos y el respeto a las personas que se les transmite en las clases con el trato directo recibido de algunos profesores.

En relación con la disciplina y orden interior, ambos grupos coincidieron en afirmar que la manera en que se establecen las sanciones no permite que el estudiante afectado pueda recurrir a algún mecanismo de apelación formal. Sin embargo, las estudiantes mujeres señalaron que en situaciones de este tipo ellas han contado con el apoyo de la profesora a cargo del grupo. Mientras los estudiantes varones consideran que no cuentan con este tipo de apoyos.

Las estudiantes mujeres señalaron aspectos de diferenciación que se establece en el trato brindado a los cadetes en relación con el que reciben los otros niveles, especialmente con

los del nivel Básico. Ejemplificaron con el orden de atención a la hora de las comidas y el avituallamiento preferencial. De la misma manera, señalaron que algunos profesores expresan esa diferenciación señalando el bajo nivel que tienen los estudiantes del nivel básico y lo poco que puede esperarse de ellos en materia académica por esa razón.

Ambos grupos criticaron las normativas que rigen las relaciones entre ellos, considerando que refuerzan los estereotipos sobre los roles tradicionales de hombres y mujeres. Eso impide, a juicio de los y las estudiantes, una vinculación más adecuada para establecer relaciones de colaboración y trabajo en equipo.

### **5.1.2 Subsistema de Capacitación y Promoción**

El otro grupo de estudiantes de la Academia de Policía lo constituyen los policías en servicio activo, quienes para acceder a nuevos cargos y para el ascenso en grados deben participar y aprobar los cursos que a tal efecto organiza la Academia.

Mediante el Subsistema de Capacitación y Promoción en sus tres diferentes niveles: Básico, Medio y Superior, la Academia de Policía brindó capacitación en el año 1998 a 803 policías en servicio activo, en los 29 cursos que sobre diferentes temas fueron impartidos.

#### **5.1.2.1 Encuesta dirigida a egresados de la Academia en el Subsistema de Capacitación y Promoción.**

Como parte del proceso de evaluación, se realizó una encuesta a una muestra de egresados de la Academia de Policía. La muestra estuvo conformada por 93 policías, de los cuales 81 hombres y 12 mujeres. La muestra incluyó 41 policías egresados de los cursos de capacitación y 52 egresados del subsistema de formación.

En este apartado la referencia será exclusivamente sobre la información obtenida de los estudiantes del subsistema de capacitación.

Nivel Educativo. El 56% tiene un nivel educativo superior al Bachillerato. Solamente el 23% tiene un nivel de Primaria completa. Este nivel educativo contrasta con el nivel general de la Policía Nacional, donde solamente el 26% del personal tiene un nivel de Bachillerato o Superior.

Edad. El 50% de los hombres de este grupo son mayores de 30 años, mientras las mujeres están entre 33 y 40 años.

El 80% de las mujeres de este grupo expresan su interés en la carrera policial por interés profesional, al igual que el 64% de los hombres. En contraste, las mujeres egresadas del subsistema de formación escogieron la carrera de policía como una opción económica en un 71%.

Este grupo de estudiantes constituye un personal de mayor edad, con experiencia de trabajo, asentado en la carrera policial y con interés manifiesto en mejorar sus calificaciones profesionales. Expresaron una alta valoración por los conocimientos aprendidos como se podrá observar en la evaluación curricular, donde se abordan estos aspectos.

### **5.2 Propuestas dirigidas a fortalecer la gestión estudiantil**

1. Una institución que aspira a la excelencia académica requiere un involucramiento total en el proceso de selección de estudiantes, fuente primigenia de la calidad académica. Esto es importante para poder mantener altas expectativas sobre el rendimiento estudiantil, otro de los elementos básicos de la excelencia académica.
2. Teniendo estos elementos presentes, el proceso de selección de estudiantes para el ingreso a la Academia de Policía debe ser coordinado y supervisado por esta institución a fin de asegurar el cumplimiento de los estándares exigidos por el modelo de policía que se busca formar.
3. El Departamento de Cuerpo de Estudios deberá asumir, además de sus funciones actuales, algunas funciones ligadas más directamente al bienestar de los estudiantes, como apoyo psicológico y promoción de actividades culturales y deportivas que contribuyan a hacer más grata la estadía de los y las estudiantes.
4. Deberán establecerse los mecanismos adecuados para una efectiva supervisión sobre la preparación de los alimentos, a fin de garantizar no solamente la limpieza y el higiene requeridos, sino también los componentes nutricionales necesarios para una adecuada alimentación de los estudiantes.
5. Se ha hecho referencia a los problemas presentados por los estudiantes para establecer condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de aprendizaje. Brindar estas condiciones refleja un elemento importante en el clima institucional referido a la importancia que la Academia otorga a sus estudiantes, no importa la procedencia y anteriores condiciones de vida de las y los mismos. Las condiciones que la Academia brinde a sus estudiantes deben reflejar el respeto adecuado sin establecer criterios de diferenciación entre los niveles del estudiantado.
6. Se requiere una revisión de los mecanismos establecidos para el señalamiento de faltas, abriendo la posibilidad de apelación y escucha al sancionado (a).

### **6. Organización curricular y académica**

#### **6.1 Elementos del diagnóstico**

##### **6.1.1 Criterios para la evaluación curricular**

El diagnóstico curricular tiene como objetivo fundamental el estudio, análisis y evaluación de los diversos componentes del currículum ejecutado. Este diagnóstico establece las

bondades, deficiencias y carencias del modelo curricular que se ha desarrollado en la Academia de Policía para los tres niveles de enseñanza del subsistema de Formación: Básico de Policía, Medio de Suboficiales y Superior de Oficiales.

La evaluación de este diseño curricular en los tres niveles educativos se ha realizado mediante dos procesos: evaluación interna y evaluación externa.

La evaluación interna está referida al análisis de documentos curriculares (fundamentación del currículum, Perfil Académico, Plan de Estudios y Programas de Asignaturas); al análisis de resultados de encuestas a docentes y estudiantes y de entrevistas a jefes de departamentos, profesores y estudiantes. Se han analizado además la filosofía de la institución, evaluaciones académicas previas, la metodología de la enseñanza, los métodos de evaluación de los aprendizajes y la base material de estudio utilizada en cada uno de los niveles.

La evaluación externa se realizó a través, del análisis de resultados de encuestas a egresados y entrevistas a funcionarios de la Policía Nacional.

### **Elementos de la Política Educativa y Curricular**

La Academia de Policía cuenta con su propia filosofía expresada básicamente en la Doctrina Policial y en documentos elaborados por la propia institución, los que deberán orientar la planificación del currículum, aunque las políticas educativas y curriculares no están formuladas como tal. En documentos recientes elaborados por la Academia de Policía, se ha iniciado la conceptualización del modelo educativo que pretende impulsar la Academia. De dichos documentos se pueden extraer algunos Principios Básicos de la Política Educativa:

- Promover en la comunidad de la Academia el espíritu investigativo, crítico, sistemático y objetivo que permita a los profesores y estudiantes contribuir a la solución de problemas del entorno en que se desenvuelven, mediante el desarrollo de investigaciones que generen programas y proyectos de desarrollo institucional y de proyección social;
- Búsqueda permanente de la excelencia académica, mediante el desarrollo integral de los recursos humanos docentes y administrativos;
- Promover la motivación de los educandos hacia el aprendizaje permanente;
- Propiciar la aplicación de métodos pedagógicos centrados en el aprendizaje con el propósito de lograr altos índices de asimilación y aplicación de los contenidos.

Asimismo, de estos documentos se pueden extraer algunos elementos que orientan la Política Curricular:

- Un enfoque centrado en el aprendizaje, que convierta al estudiante en sujeto activo de su proceso educativo;
- Un currículum balanceado cuyos planes de estudio contemplen asignaturas de formación general, básicas y profesionalizantes;

- Que desarrolle programas y proyectos artísticos, deportivos y culturales que contribuyan a la formación integral de los educandos;
- En permanente vinculación con la sociedad nicaragüense.

La Academia cuenta con una propuesta de Reglamento de Régimen Académico, el que debería cubrir todos los niveles de formación. Sin embargo, éste no está vigente.

### **6.1.2 Subsistema de Formación**

#### **6.1.2.1 Nivel Básico**

A la fecha de la realización de esta evaluación no se contó con información sobre evaluaciones curriculares previas en este nivel. Sin embargo, este departamento practicó una encuesta al 20% de los estudiantes, sobre el desempeño docente de profesores horarios y profesores de planta (s.f). Al establecer una comparación entre los resultados de las opiniones de ambos grupos de docentes, se evidencia que de un total de quince preguntas, solamente en dos de éstas las respuestas favorecen la opinión acerca de los profesores de planta, las que se refieren al uso de la pizarra y la revisión del cumplimiento de las tareas. El resto de respuestas favorecen a los profesores horarios.

En la encuesta en referencia es posible observar que las actividades que realizan los docentes en el aula para el logro de los objetivos de la clase, son aquellas que tienen mayor peso en el puntaje de la encuesta, si se comparan con las actividades que realizan los docentes con el fin de orientar el autoestudio y el trabajo en grupo, lo mismo que con la evaluación al final de la clase.

En el marco de esta evaluación, el análisis curricular realizado recoge los resultados siguientes:

El currículum vigente (iniciado en 1996) presenta un listado de 12 asignaturas y los programas de las mismas, el que se desarrolla en un período de cuatro meses. No hay un perfil académico ni un plan de estudios estructurado con todos sus componentes.

En el documento “Base material de estudio del nivel de Estudios Básicos”, las asignaturas no están organizadas tomando en cuenta el nivel académico de entrada de los estudiantes. Por ejemplo, el programa de Historia de Nicaragua es muy extenso considerando el tiempo disponible para el desarrollo del curso. Se hace necesaria la revisión de los objetivos de la asignatura, en cuanto a su alcance. Algunas páginas del documento están muy borrosas lo que dificulta el estudio de los alumnos.

En cuanto a la organización del currículum, estas asignaturas se imparten en un horario de 32 horas semanales. No están divididas en bloques por períodos de tiempo y se imparten un promedio de 5 asignaturas en la semana. Tomando en cuenta la cantidad de horas que deberá invertir el estudiante en actividades extra-clase y el auto estudio, es un horario muy cargado. En la entrevista grupal con los estudiantes, éstos comparten la afirmación anterior.

Este nivel cuenta con una propuesta de perfil académico diseñado con la mayoría de los componentes, se señalan los objetivos cognoscitivos, psicomotrices y afectivos que se

espera alcancen los estudiantes para su formación, al igual que las asignaturas que los sustentan. Hace falta especificar con mayor precisión los cargos y las funciones que va a desempeñar el futuro graduado.

Este plan de estudios presenta el listado de 16 asignaturas con sus respectivas horas y códigos. La diferencia entre el plan de estudios vigente y la propuesta está fundamentalmente en el aumento de horas, éste último está previsto desarrollarse en un período de cinco meses y medio (mes y medio más que el actual), con un total de 668 horas.

Las asignaturas están agrupadas por áreas: técnico-policiales, humanísticas, jurídicas y de cultura física. No así clasificadas en generales, básicas y profesionales o de la especialidad, que es la clasificación que indica la función que desempeña cada asignatura en el plan de estudios para la formación del futuro graduado. En este plan se especifica la formación complementaria a través de conferencias, jornadas académico-culturales y prácticas operativo-policiales.

Comparando el perfil académico con el plan de estudios existe cierta congruencia entre éstos, a pesar de los componentes que le faltan a los dos.

La propuesta curricular del nivel básico evidencia la necesidad de un cambio en el currículo. Sin embargo, se señalaron razones presupuestarias para su ejecución.

Los programas de asignaturas diseñados tienen su fundamentación y un listado de temas, no se reflejan en los mismos los objetivos generales e intermedios, tampoco la cantidad de horas asignadas a cada unidad, las diferentes formas organizativas de la enseñanza, la forma de evaluación, ni la bibliografía.

En este nivel, los grupos de clases presentan heterogeneidad en cuanto al nivel de entrada de los estudiantes, ya que ingresan desde graduados de sexto grado, hasta bachilleres. Esta particularidad requiere del uso de métodos de enseñanza aprendizaje especiales para este tipo de grupos.

#### **6.1.2.2 Nivel Medio**

El departamento de Estudios Medios forma suboficiales en dos especialidades: Seguridad Ciudadana e Investigación, en un período de ocho meses.

En el año de 1997, el departamento de Estudios Medios realizó una evaluación del primer y segundo cursos. El informe de evaluación señala fundamentalmente:

- La necesidad de reformular los contenidos en cinco programas de asignaturas.
- El mejor rendimiento académico se obtuvo en el segundo curso en su primera etapa de preparación y fue del 82% (no se especifica la referencia con respecto al cual se saca el porcentaje). Este rendimiento es debido a que este grupo tiene mejor nivel educativo, el 50% son bachilleres.

Entre los principales problemas se destacan:

- Hacinamiento en las aulas, falta de material de estudio y de transporte para el traslado a las prácticas operativas.
- Difícil coordinación con la división de personal y cuadros para la ubicación de los egresados, poca colaboración de la línea operativa para el desarrollo de prácticas.
- Deficiencia en el proceso de selección de los estudiantes y deficiente base académica que traen los alumnos que ingresan a la Academia de Policía.
- Deficiencias en la auto-preparación de los docentes.

Los alumnos de la Academia de Policía hicieron una valoración de estos cursos, señalando entre otros aspectos académicos los siguientes:

- Una de las cosas que más les agrado durante el desarrollo del curso fue la adquisición de nuevos conocimientos y de buenos hábitos.
- No les agrado el mal carácter de algunos profesores.
- Los estudiantes opinan que el curso los prepara para desempeñarse con éxito en la Policía.

Cabe señalar que en el informe se presentan más dificultades que bondades. Se dan algunas sugerencias que no contemplan todos los aspectos señalados en dicha evaluación. Lo importante de destacar es que algunos de los problemas señalados en esa evaluación, a la fecha de elaboración de este Informe aún persisten.

El análisis curricular realizado para los propósitos de esta evaluación, presenta los siguientes resultados:

El nivel medio forma a los sub-oficiales en dos especialidades: Seguridad Ciudadana e Investigación, en un período de 8 meses.

El perfil académico vigente es general para las dos especialidades, define los cargos y algunas funciones generales que no se corresponden con todos los cargos. Cada especialidad debería tener su propio perfil académico, puesto que se están formando suboficiales para diferentes cargos.

El diseño del plan de estudios contiene un listado de 27 asignaturas con su respectivo número de horas, que hacen un total de 1088 horas, con una carga promedio de 34 horas clases semanales. Es un horario muy cargado tomando en cuenta el tiempo que deberá invertir el estudiante en actividades extra-clase y auto estudio.

En el plan de estudios no se especifican las prácticas de formación en la especialidad, aunque según entrevista con el jefe de este departamento estas prácticas se realizan en un total de 120 horas.

Las asignaturas se clasifican por áreas; jurídica, humanística, policial y física. No así por asignaturas de formación general, básicas y profesionales o de la especialidad, que es la clasificación que indica la función que desempeña cada asignatura en el plan de estudios para la formación del futuro graduado. Las materias se agrupan en tres grandes bloques cada uno de cuatro meses, los dos primeros son comunes a ambas especialidades, el último

tiene diferentes asignaturas según la especialidad. Cada bloque se desarrolla con un promedio de cinco asignaturas en la semana. Tal como se presentan el perfil y el plan de estudios no existe coherencia entre ambos.

En los programas de asignaturas están formulados los objetivos generales (a excepción del programa de Educación Física que no los tiene), aunque varios programas sólo cuentan con un objetivo general. Estos objetivos se plantean en la mayoría de los casos en función del alumno, otros en función del docente. No hay una política definida al respecto.

Cada programa tiene su plan temático en el que se distribuyen las unidades con las formas organizativas de la enseñanza y la cantidad de horas. Cada unidad tiene un listado de temas, no están formulados los objetivos por unidad. Hace falta especificar la forma de evaluación de la asignatura y la bibliografía.

En entrevista al jefe del departamento y a profesores de este nivel, expresaron que se presentan dificultades en la ubicación laboral de sus graduados. Ellos manifiestan que se les dificulta la coordinación con la División de Personal de la Policía Nacional. Esto tiene que ver además, con la clasificación de los estudiantes para cada especialidad.

#### **6.1.2.3 Nivel Superior**

El departamento del Nivel Superior no cuenta con evaluaciones curriculares anteriores a la presente. En este nivel se forman oficiales de policía en un período de tres años, correspondiente a un grado académico de Técnico Superior en “Administración Policial”

Este departamento elaboró un diseño curricular para la carrera de Licenciatura en “Administración Policial”, el que está estructurado con todos sus componentes. Sin embargo, los objetivos de algunos programas de asignaturas no están bien formulados tal como se explicará posteriormente.

De este diseño curricular de la carrera de Administración Policial, se derivó un nuevo currículum para el Técnico Superior en la misma carrera, el que presenta algunas inconsistencias:

- Para el graduado en el nivel superior no hay un perfil académico definido. En otras palabras, no existe un modelo del futuro graduado que se quiere formar. Esto no permite verificar la congruencia entre el perfil académico y el plan de estudios.
- El plan de estudios cuenta con un total de 49 asignaturas agrupadas en seis semestres; con un promedio de 8 asignaturas por semestre, para un total de 3104 horas. No se especifican en este plan de estudios las prácticas de formación profesional, ni la forma de culminación de los estudios.
- Las asignaturas se clasifican en generales, básicas y profesionalizantes distribuidas diagonalmente en el plan de estudios, tienen su respectivo código y requisitos de precedencia.

- Los programas de asignaturas están elaboradas con todos sus elementos; objetivos, contenidos, metodología, medios y evaluación. En algunos programas se evidencia la articulación entre los elementos en otros, esto no es posible, ya que los objetivos no están bien formulados, a saber:
  - objetivos generales demasiado amplios sin precisión.
  - objetivos por temas, muy específicos (de clase).
  - algunos programas sólo tienen un objetivo general y/o un objetivo por tema.

La mayoría de los programas, tienen objetivos elaborados en función del alumno, otros en función del docente. No hay unificación de criterios al respecto.

Comparando este diseño curricular con la currícula de los otros niveles, el del nivel superior está mejor elaborado, aunque amerita un mejoramiento a corto plazo.

En la entrevista realizada al jefe de departamento y a docentes de este nivel, no expusieron mayores dificultades en el campo académico.

Según los resultados de la encuesta que se practicó a jefes de departamentos y docentes de la Academia de los diferentes niveles en el marco de este proceso de evaluación curricular; de los 22 profesores que respondieron la encuesta, 10 han recibido al menos un curso del área pedagógica relacionado especialmente en Transformación Curricular recibido por 6 profesores; dos profesores en el área de Formador de Formadores y dos en Metodología. Teniendo en cuenta estos resultados, los profesores de la Academia de Policía han tenido poca preparación pedagógica.

La Secretaría Académica realiza supervisiones a los docentes en todos los niveles. Sin embargo, éstas no tienen un carácter sistemático.

#### **6.1.3 Encuestas a estudiantes y egresados de los cursos de Formación**

Las encuestas tienen como objetivo conocer la valoración que sobre el currículum efectúan los estudiantes y egresados de la Academia.

En la encuesta que se practicó a una muestra de los estudiantes activos y a una muestra de egresados de la Academia de Policía, sobre el área curricular se obtuvieron las respuestas a continuación expuestas:

- En relación con los materiales de estudio de los estudiantes, 38.7% de los encuestados, respondió que la Academia le entrega materiales de estudio. El 58.1% expresó que la Academia les entregó solamente algunos materiales que utilizan en el curso. Un alumno (3.2 %) no respondió. De esto se deduce que los alumnos requieren más materiales de estudio. De los egresados de los cursos de formación,

el 48.1% opinó que le entregaron materiales y el 46.7% que le entregaron algunos materiales. Sólo el 5.8% opinó que no le entregaron materiales.

- En relación con la suficiencia o insuficiencia de las clases prácticas en el proceso educativo, el 58 % de los estudiantes consideró que son suficientes, para el 42%, son insuficientes. De los egresados de la Academia, el 64.7% opina que las clases prácticas son suficientes, mientras que el 35.3% opina que no son suficientes. De esto se deduce que es necesario darle mayor peso a las prácticas de la especialidad en los cursos de Formación.
- En lo referente a la experiencia de trabajo en grupos, el 87.1% de los estudiantes manifestó que han tenido experiencias de trabajo en grupos. El 12.9% no. El 64.5% respondió que la experiencia de trabajar en grupo ha sido buena, el 22.6% respondió que la experiencia fue regular y el 12.9% no respondió. Entre los egresados el 96.1% respondió que tuvieron experiencias de trabajo en grupo y sólo el 3.9% respondió que no. El 78% opina que fue buena la experiencia de trabajo en grupo y el 22% opinó que fue mala. Considerando la importancia que tiene el trabajo grupal en la adquisición de aprendizajes, es bastante positiva la experiencia de los alumnos y de los egresados.
- Los estudiantes estiman que las asignaturas de la especialidad o de la profesión son las más importantes del plan de estudios (el 87.1% respondió en este sentido) y son las de la especialidad también, en las que deberían recibir más instrucción (87.1%) en referencia a las materias generales y las de preparación operativa y defensa personal. Entre los egresados 46.2% opinó que las materias de la especialidad son las más importantes e igualmente el 44.2% considera que en las áreas de la especialidad se debe recibir más instrucción. El porcentaje restante se lo dan a las asignaturas generales y a las de preparación combativa y defensa personal.. Con estas respuestas se confirma la importancia que dan los estudiantes y egresados a su formación especializada. Hay una preocupación por adquirir los conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas necesarias para el mejor desempeño de su cargo.
- Un 54.8% de los estudiantes encuestados en una escala de 1 al 5, siendo 5 la nota máxima, le dan a los profesores de la especialidad la más alta calificación. El 46% de los egresados califica con cinco a los profesores de la especialidad. Esta apreciación de los alumnos y egresados tiene una estrecha relación con la importancia que dan a las asignaturas de su especialidad según la respuesta anterior.
- Los alumnos y los egresados señalan que lo que más les ha gustado de su estancia en la Academia, entre varias alternativas presentadas ha sido "los conocimientos aprendidos", esto es significativo desde el punto de vista de la importancia que dan al currículum.
- Lo que menos les ha gustado a los estudiantes entre varias alternativas presentadas ha sido "las aulas". Igualmente responden los graduados. Esto es preocupante desde

el punto de vista de que ellos consideran que no tienen buenas condiciones para el desarrollo de las clases.

- En lo referente a la metodología utilizada por los profesores, 32.7% de los egresados considera que ésta es eficiente. El 65.3% opina que es aceptable, ninguno opina que es deficiente y el 2% no sabe.
- Satisfacción de los egresados con su ubicación laboral. Porcentajes.

Curso	Satisfechos	No Satisfechos	No Responde	Total
Capacitación	71.0	24.0	5.0	100.0
Formación	50.0	40.0	10.0	100.0

Fuente: Encuesta a Egresados de la Academia de Policía

El cuadro anterior muestra el nivel de satisfacción con su ubicación laboral entre los egresados de los subsistemas de formación y capacitación incluidos en la muestra en referencia.

Las razones expresadas por los egresados del subsistema de formación se pueden observar a continuación:

Razones	%
En proceso de inducción	9.5
No corresponde a los aprendizajes recibidos	48.0
No se encuentra en su área de interés	9.5
No le gusta el lugar	9.5
Necesita mayor preparación	4.5
No Responde	19.0

También se realizaron entrevistas a estudiantes, jefes de departamentos, docentes y funcionarios de la Policía, con el fin de obtener información adicional a la que se obtuvo en las encuestas, en relación con el currículum de los diferentes niveles.

De acuerdo a la entrevista sostenida con los estudiantes, la metodología del proceso enseñanza-aprendizaje en los diferentes niveles no se ajusta en muchos casos a las características de los estudiantes sobre todo, al nivel de escolaridad previo a sus estudios en la Academia. Se requiere hacer una revisión de las estrategias metodológicas utilizadas por los profesores con el fin de mejorar este aspecto.

En relación con el sistema de evaluación de los aprendizajes, los alumnos opinan que es bastante rígido. Hay docentes que además, no aceptan reclamos por parte de los estudiantes. Los tipos de evaluación deben llevar a los alumnos al análisis, reflexión, creatividad para dar respuestas a los planteamientos presentados por los docentes.

Los estudiantes también plantean que hay dificultades de coordinación entre el trabajo que desarrollan los docentes, jefes de compañía y profesores guías. Según los alumnos esto interfiere muchas veces en el desarrollo de sus actividades académicas.

Por su parte, los jefes de departamentos y los docentes de la Academia entrevistados plantean dificultades como por ejemplo; necesidad de capacitación pedagógica, condiciones no adecuadas para la atención a los estudiantes y preparación de sus clases; recargo en el horario de trabajo, fundamentalmente.

Los funcionarios de la Policía Nacional entrevistados, plantean la dificultad derivados de la falta de recursos humanos, económicos y materiales para dar seguimiento y evaluar a los graduados de la Academia. Esto no permite la retroalimentación institucional. Sin embargo, en algunas evaluaciones realizadas a los graduados, se evidencian dificultades en el buen desempeño de sus cargos. Recomiendan a la Academia hacer una revisión curricular en los diferentes niveles educativos, con mayor profundidad en el nivel básico.

#### **6.1.4 Subsistema de Capacitación**

Este subsistema tiene como objetivo primordial capacitar a los policías, sub-oficiales y oficiales activos de la Policía Nacional, con el fin de proporcionarles conocimientos, habilidades y destrezas para un mejor desempeño de sus funciones, como también para optar a ascenso al grado inmediato superior. La capacitación se desarrolla en tres niveles: Básico, Medio y Superior.'

Según registros de la Secretaría Académica en lo que va del año 1998 se han impartido 29 cursos de capacitación, 26 en áreas especializadas de la función policial y tres de ellos de ascenso en grado. El 76% de los mismos han sido impartidos por instituciones policiales de otros países (España, Francia, Estados Unidos), el resto por la Academia de la Policía. Estos cursos han tenido una duración desde 10 días hasta 7 semanas, uno de ellos se desarrolló en un período de tres meses y medio.

Según información obtenida de entrevistas a funcionarios de la Academia de Policía y de la Policía Nacional, la capacitación responde en gran medida a ofertas de cursos por parte de instituciones de policía de países extranjeros; no hay un plan de desarrollo para la capacitación y actualización del personal activo de la Policía Nacional y se presentan dificultades en la selección del personal que va a capacitarse, muchas veces no se cumplen con los requisitos establecidos.

La falta de recursos humanos y materiales no ha permitido dar seguimiento y evaluar los cursos de capacitación.

#### **6.1.5 Encuesta a Egresados de los Cursos de Capacitación**

El 69.2% de la muestra de egresados de estos cursos opinó que los conocimientos aprendidos en la Academia son suficientes, mientras que el 30.8% opinó que son insuficientes.

El 87.5% de los egresados opinó que son necesarios otros conocimientos para el ejercicio de su cargo. Tomando en cuenta las respuestas dadas por los capacitados se hace necesario implementar más cursos de capacitación en las diferentes especialidades policiales.

En relación con la ubicación en el cargo de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, el 74.4% de los capacitados opinan que están correctamente ubicados. El 25.6% considera que no está adecuadamente ubicado.

De la muestra de egresados de los cursos de capacitación al igual que los estudiantes y los egresados de los cursos de formación, opinan que lo que más les ha gustado de su estancia en la Academia han sido los conocimientos aprendidos y lo que menos les ha gustado han sido las aulas.

El 52.6% de los policías egresados otorgan la calificación más alta, 5, a los profesores de las materias de la especialidad.

Con respecto a la metodología del profesorado, el 50% de los capacitados opina que es eficiente, frente al 44.7% que la califica de aceptable y el 2.7% como deficiente. Deberá aspirarse a que todos los profesores de la Academia, tengan una metodología eficiente.

#### **6.1.6 Subsistema de Formación Continua**

Este subsistema está orientado a asegurar la actualización de los conocimientos necesarios alrededor de la actuación policial a través de actividades de capacitación coordinadas por el Departamento de Estudios Externos de la Academia de Policía.

En el curso del año 1998 se han realizado 25 actividades entre cursos, seminarios y talleres, con una duración de 1 a 5 días en su mayoría.

La formación continua es ofrecida a la Academia de Policía por otras instituciones sobre temas transversales del currículum. De estos cursos ha surgido la necesidad de incorporar temas constituidos en asignaturas a los planes de estudio. Participan en la capacitación, docentes de la Academia de Policía y personal activo de la Policía Nacional.

De acuerdo a información brindada por la jefa del departamento de Estudios Externos, existen dificultades para una buena selección de los participantes en estos cursos. No se ha dado seguimiento y evaluación a las actividades académicas realizadas en el subsistema de Formación o Preparación Continua debido a la falta de recursos humanos y materiales.

### **6.2 Propuestas para el fortalecimiento de la gestión docente**

#### **6.2.1 Subsistema de Formación**

La Academia de Policía deberá formular políticas institucionales en las que se destaque las educativas y curriculares con el fin de orientar el proceso de planificación curricular. Se hace necesaria la realización de un cambio curricular, profundizando en el presente diagnóstico, de manera particular en el currículum de cada nivel. Este diagnóstico deberá determinar cuál es el modelo de policía, sub-oficial, y oficial que demanda la sociedad nicaragüense en la actualidad. Para la obtención del diagnóstico se realizará una evaluación interna y externa del currículum mediante una investigación curricular.

Es muy importante asumir un enfoque curricular que se centre en los aprendizajes o sea, en función del estudiante como sujeto activo de su propia educación.

En el Perfil Académico se determinarán los cargos y funciones del futuro graduado y los grandes objetivos que deberá alcanzar al graduarse. Estos objetivos deberán orientarse hacia la asimilación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y destrezas y la formación de valores y hábitos. Cada nivel y especialidad deberá tener su propio Perfil Académico.

En la estructura del Plan de Estudios ha de considerarse: las asignaturas con su respectiva cantidad de horas ordenadas de manera lógica y pedagógica; las prácticas de formación en la especialidad y la forma de culminación de los estudios, según el caso.

Los programas de asignaturas deberán elaborarse tomando en cuenta todos sus elementos: fundamentos, objetivos, contenidos, metodología y evaluación. Se recomienda tomar en consideración aquellos contenidos que se deriven de los objetivos del perfil académico y de los objetivos de la asignatura. Que las estrategias metodológicas sean propias de cada asignatura. Entre otras, el estudio de casos, métodos de simulación y prácticas apropiadas.

La evaluación curricular comprenderá además de la evaluación interna y externa realizada en el diagnóstico, la evaluación continua del currículum.

Para la elaboración del diseño curricular los docentes necesitan analizar:

- La Visión y Misión de la Policía y de la Academia
- El Modelo Policial
- El Modelo Educativo
- Los Objetivos y Principios institucionales
- El Diagnóstico Curricular
- las Políticas Curriculares
- Las Fuentes o Fundamentos del Curriculum
- El Concepto y Enfoque Curricular asumido por la Academia

Las políticas curriculares deberán orientar el trabajo curricular en su relación con los requerimientos sociales, humanísticos, científicos y tecnológicos del país. Es decir, el currículum deberá estar en referencia constante al contexto en el cual se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para la planificación del currículum es necesaria la formulación de una Normativa Curricular, con el fin de reglamentar las disposiciones de la institución con relación al currículum.

La Academia deberá tener en cuenta en su programación financiera los recursos humanos y los recursos financieros necesarios para la planificación, ejecución y la evaluación continua del currículum.

Deberá elaborarse un plan de capacitación académica integral para los jefes y docentes, en el que se definan los objetivos generales y particulares para cada área de capacitación. Será muy importante considerar la disponibilidad de tiempo de los docentes y los recursos

materiales de apoyo a esta actividad. Se recomienda capacitar a los jefes y profesores en las siguientes áreas:

Capacitación en currículum. Se sugieren los contenidos siguientes:

- Teoría curricular: concepto, enfoques, tipos, fuentes y ejes fundamentales del currículum.
- Planificación del currículum: Diagnóstico; Diseño del Perfil, Plan de Estudios, Programas de asignaturas y Evaluación Curricular.

Los docentes deberán ser capacitados además, para la ejecución y evaluación del currículum. Entre los grandes temas de esta capacitación han de destacarse los siguientes:

- Planificación educativa: institucional, curricular y planificación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Metodología del proceso enseñanza aprendizaje: estrategias de aprendizaje grupal; corrientes pedagógicas actuales, técnicas de aprendizajes afectivos, aprendizaje cooperativo.
- Evaluación educativa: institucional, curricular y de los aprendizajes.
- El Profesor Ideal: características del profesor ideal, la auto estima del profesor, relación profesor alumno, áreas generales de competencia del docente.

Tomando como punto de partida el nuevo currículum es conveniente la reglamentación académica del centro. Por lo tanto, deberá revisarse la propuesta de reglamento de régimen académico existente en los siguientes aspectos: Disposiciones Generales, Asistencia y Puntualidad, Sistema de Evaluación del Aprendizaje, Requisitos de Promoción Académica, Prácticas de Formación en la Especialidad, entre otros.

Los diseños de planes de estudio resultantes del análisis curricular, así como el tiempo para el desarrollo de los mismos no deberán estar supeditados a las disponibilidades de fondos. Debe ser el perfil del policía que se aspira a formar y los objetivos definidos los que guíen el diseño curricular y en consecuencia, la duración de los cursos. Será necesario encontrar un adecuado balance entre recursos financieros y objetivos institucionales.

La revisión de la carga horaria de docentes y estudiantes se considera importante para la obtención de buenos resultados en le proceso enseñanza aprendizaje.

Habrá que proporcionar a los profesores y alumnos medios para el proceso educativo. Una buena base material de estudio y buenas condiciones en infraestructura van a contribuir al éxito del proceso educativo.

Es importante la capacitación a los profesores horarios sobre todo en aquellos aspectos que tengan que ver con la filosofía de la institución policial.

La supervisión del trabajo docente deberá constituirse en una tarea sistemática, definiendo indicadores e instrumentos de supervisión académica. Esta actividad deberá estar acompañada del asesoramiento a los docentes.

La buena coordinación que se dé entre el trabajo de los profesores, jefes de compañía y profesores guías, facilitará la atención integral a los estudiantes.

La Academia deberá tener una estrecha relación con la institución policial tanto para mejorar la selección de estudiantes, como para la ubicación de sus graduados en el campo laboral para los que fueron formados y para dar seguimiento al desempeño de los mismos.

#### 6.2.2 Subsistema de Capacitación

- La Policía Nacional deberá diseñar un plan de desarrollo institucional en el que se definan las necesidades de capacitación de sus recursos humanos a corto y mediano plazo.
- La oferta de capacitación que reciba la Policía deberá ser aceptada con base a las necesidades de la misma, previamente establecidas.
- Se recomienda dar seguimiento y evaluar los resultados de los cursos de capacitación en cuanto a: objetivos, contenidos, base material de estudio, metodología, rendimiento académico de los estudiantes y desempeño de los docentes..
- Deberán mejorarse los criterios de selección de los futuros capacitados. Es sumamente importante tomar en cuenta el nivel académico requerido de los capacitandos para un determinado curso.
- Se hace necesaria la revisión de la conveniencia de incluir temas propedéuticos en los cursos de capacitación. Se considera que estos temas no resuelven las deficiencias académicas que poseen las personas que van a capacitarse.

#### 6.2.3 Subsistema de Formación Continua

- Es preciso diseñar un plan de formación continua partiendo de una revisión de sus objetivos y contenidos. Este tipo de formación deberá retroalimentar los ejes transversales del currículum y actualizar al personal de la Policía en aquellos temas de interés para la institución.
- Es importante mejorar los criterios de selección de los participantes. Si esta formación tiene efecto multiplicador, los participantes deberán reunir una serie de requisitos, entre otros: nivel académico adecuado, liderazgo, disposición para el trabajo con grupos, etc.
- La evaluación de este subsistema ha de realizarse sobre la base de sus: objetivos, contenidos, metodologías, resultados de aprendizaje y desempeño de los facilitadores.
- Hay que tomar en cuenta que en este tipo de formación la metodología adecuada es la de educación no formal, dada su naturaleza, lo que requiere capacitación especial a los facilitadores.

## **7. Recursos Materiales**

### **7.1 Elementos del diagnóstico**

La Academia de Policía, cuya sede central se encuentra en Managua, la capital de la República cuenta con las siguientes instalaciones básicas:

Un campus amplio de 140,000 mts<sup>2</sup> de extensión, con un área construida de alrededor de 8,000 mts<sup>2</sup>, localizado en el Km. 11 1/2 de la Carretera Sur. Consta de 12 aulas generales con capacidad para 30 estudiantes cada una. Dispone de 11 albergues para estudiantes internos, cada uno capaz de alojar a 30 estudiantes, incluyendo un albergue para mujeres con la misma capacidad.

La Academia de Policía cuenta con una pequeña Biblioteca especializada, dotada de 2,000 volúmenes, una sala con 16 equipos de cómputo, un gimnasio de físico culturismo y un gimnasio de defensa personal, así mismo, dispone de un polígono de Tiro, Laboratorio de Criminalística y Canchas deportivas.

Actualmente se encuentran en proceso de remodelación las instalaciones de comedor y cocina, las aulas y los albergues para estudiantes, con recursos aportados por el Proyecto "Modernización, Desarrollo y Capacitación de la Academia de Policía y la Policía Nacional", financiado por el Gobierno de Suecia.

En materia de presupuesto, en el período comprendido entre enero y septiembre del año 1998 se ha contado con recursos del orden de C\$ 2,859,311.13, distribuidos en los siguientes rubros:

Gastos Cursos Academia.....	C\$ 2,534,488.13
Abastecimiento Técnico Material.....	322,455.81
Gastos de Mantenimiento.....	39,555.00

En la programación presupuestaria se indica un monto de los costos de los cursos, sin embargo, esto no incluye el costo de los profesores permanentes ni el costo de la Administración de la Academia. Tampoco se contempla el costo de los servicios básicos (agua, luz, teléfonos).

Esta forma de elaboración del presupuesto y de contabilización de los costos no permite conocer exactamente el costo real de los cursos y por ende, del costo por alumno en cada uno de los cursos. La dificultad de obtener un cálculo preciso de los costos se deriva del manejo centralizado de los fondos por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público que administra el 70% del presupuesto de la Policía Nacional. La Administración central de la Policía Nacional se encarga de la ejecución del resto del presupuesto.

De la misma manera tampoco es posible afirmar si ese monto es adecuado para cubrir los costos por estudiante. Sin embargo, es posible observar el deterioro de las instalaciones, posiblemente derivado del bajo presupuesto disponible para mantenimiento.

Tal como se mencionó en el apartado referente al alumnado, como parte de la información obtenida de la encuesta dirigida a los estudiantes, entre los elementos que menos les gusta de la Academia se encuentran las instalaciones deportivas, las aulas y la alimentación. Estos aspectos acusan la escasez de un presupuesto adecuado para un funcionamiento óptimo, aunque deben mencionarse los esfuerzos que está realizando la Dirección de la Academia para la remodelación de las aulas y las instalaciones del comedor y cocina.

## **7.2 Propuestas para el fortalecimiento de la gestión de recursos materiales y financieros.**

La Academia de Policía para conservar su patrimonio actual requiere de la asignación de una partida presupuestaria programada anualmente que le permita brindar un mantenimiento adecuado a sus instalaciones, vehículos y equipo. Estos fondos permitirían la contratación del personal necesario para estas funciones, así como para la adecuada dotación de suministros.

Los fondos para mantenimiento deberán cubrir también a las nuevas adquisiciones que como producto del apoyo externo están aumentando el inventario de recursos de la institución.

Será necesaria una gestión del nivel superior para lograr la descentralización de un mayor número de partidas que permita elevar la eficiencia en el proceso administrativo.

Al mismo tiempo, será necesario establecer mecanismos de control y seguimiento que permitan la transparencia requerida en el manejo de los recursos. Procedimientos de control interno y auditoría, registros contables computarizados, licitaciones para compras y contratos, supervisión permanente sobre la utilización adecuada de los recursos asignados.

## **8. Organos de Gobierno**

### **8.1 Elementos del diagnóstico**

#### **8.1.1 Estructura y organización**

Para su estructura y organización, la Academia de Policía está regida por el artículo 49 de la Ley No. 228 de la Policía Nacional, y los Decretos 26-96 y 27-96 que establecen la reglamentación de la Ley y la reglamentación disciplinaria. En la estructura organizativa de la Policía Nacional, la Academia de Policía figura como un órgano de apoyo que depende jerárquicamente de la Jefatura Nacional.

Actualmente, la Academia de Policía Walter Mendoza, como se puede observar en el organigrama adjunto a este informe en el Anexo #6 está conformada en su estructura de Dirección por una Dirección y una Sub Dirección. Los Departamentos Educativos orientados a la formación de los nuevos policías y a la capacitación en servicio de los

miembros de la Policía que comprende los Departamentos de Estudios Básicos, Estudios Medios, Estudios Superiores y el Departamento de Estudios Externos. Estos departamentos están a cargo de la Subdirección.

El área de apoyo organizativo y metodológico conformado por la Secretaría Académica, con sus secciones de Registro, Planificación Docente y Documentación y Reproducción; el Cuerpo de Estudio encargado de funciones organizativas y disciplinarias de los estudiantes y el Departamento Administrativo, un Departamento de Investigaciones Socio Policial, el cual está planteado en la propuesta de desarrollo de la Academia como un departamento de futuro, pero todavía no tiene contenidos, funciones ni personal, aunque permitiría complementar las funciones docentes que desarrolla la institución con la investigación. Estos departamentos están a cargo de la Dirección.

Los Departamentos Académicos tienen a su cargo la organización del trabajo de los docentes y la realización de los cursos que ejecuta la Academia de Policía en los tres subsistemas de Formación, Capacitación y Formación Continua como ya se expuso en acápite anteriores.

El Departamento de Administración tiene a su cargo la ejecución presupuestaria, así como las tareas de mantenimiento y servicios generales.

No existe en la Academia de Policía una instancia que tenga a cargo la gestión de los recursos humanos de la institución, tarea que se espera que cumpla la División de Personal de la Policía Nacional.

### **8.1.2 Procesos de dirección y toma de decisiones**

La toma de decisiones se establece formalmente a partir de las responsabilidades de las estructuras de organización y de funcionamiento.

Las orientaciones y decisiones más importantes son tomadas en las estructuras formales de la Policía Nacional en conjunto con la Dirección de la Academia, las cuales son posteriormente llevadas a los diferentes niveles de la misma. Existe un Consejo Académico Asesor formado en 1996, con participación de la Policía Nacional y personalidades de la Sociedad Civil vinculadas a distintos sectores de la vida nacional, que aporta a las decisiones para el desarrollo de la Academia.

El Consejo Directivo integrado por las jefaturas de los departamentos y la Dirección, toma las decisiones más importantes sobre la puesta en ejecución de los planes institucionales y la incorporación de nuevas alternativas de desarrollo de la Academia.

Paralelamente, la Secretaría Académica y la Administración ejercen una autoridad de carácter operativo, siendo responsables de desarrollar, controlar y evaluar el cumplimiento de procedimientos, normas, lineamientos y reglamentos. El cuerpo docente está regido por el Reglamento Disciplinario de la Policía Nacional y los alumnos y alumnas por un Reglamento Disciplinario propio de la institución. No se cuenta con un Reglamento Académico que defina los procedimientos de admisión, promoción y/o democión de los

profesores ya sea como profesor de planta o de asignatura. Tampoco están reglamentados los mecanismos de evaluación del personal docente.

Existe un Consejo Docente formado por los profesores de los distintos departamentos, quienes se reúnen para recibir información sobre el funcionamiento de la Academia y emitir opinión sobre temas de interés para la institución. Este órgano no tiene responsabilidades formales y no tiene establecida una periodicidad formal para sus reuniones. A criterio de los y las profesoras, no hay funciones ni responsabilidades establecidas más que la transmisión de información sobre algunos aspectos de interés.

Se ha mencionado la conformación de comisiones técnicas de trabajo en las que participa un grupo de los docentes. Estas comisiones están constituidas con personal de otros órganos de la Policía Nacional y tendrían como función el apoyo de las especialidades policiales hacia la labor docente desarrollada por la Academia. Algunos docentes manifestaron la importancia que para ellos tenía el apoyo de estas comisiones. Otros no habían contado con esa colaboración.

En las preguntas dirigidas a 22 jefes de departamentos y docentes de planta de la Academia, se les preguntó si pertenecían al Consejo Docente, a lo cual 14 respondieron afirmativamente, 5 dijeron no pertenecer a dicho Consejo y 3 afirmaron no conocer del mismo o no estar claros de su pertenencia. En cuanto a la periodicidad de las reuniones del Consejo Docente, un profesor respondió que la periodicidad era semestral, otro le asignó una frecuencia quincenal y otros trimestral. Seis profesores respondieron que la frecuencia de las reuniones del Consejo era mensual, cinco profesores respondieron que la periodicidad era variable y 7 afirmaron no conocer la frecuencia de dichas reuniones.

También se les preguntó sobre los temas tratados en la última reunión. Aquí las respuestas fueron de una gran diversidad. Algunos profesores mencionaron el tema de la infraestructura, otros el plan de actividades 1999, otros mencionaron problemas de rendimiento académico y algunos mencionaron el avance del Proyecto de apoyo a la Academia y a la Policía que lleva a cabo el IIDH con fondos del Gobierno de Suecia.

Lo anterior es revelador de problemas en los mecanismos de coordinación y de comunicación, donde se observa que existen dificultades. Los profesores, en el análisis de los problemas que ellos detectaron, coincidieron en señalar problemas en la comunicación, concentración de funciones e información en los jefes de departamento y poca divulgación de los principales documentos referentes al esfuerzo de modernización de la institución.

### **8.1.3 Apoyos Externos y Supervisión**

La Policía Nacional, además de las relaciones de coordinación que establece directamente con la Academia de Policía, atiende la institución por medio de uno de los cinco miembros que constituyen la Jefatura Nacional, quien eleva a la Jefatura de la Policía los aspectos de interés de la Dirección Superior. Por medio de la Secretaría Ejecutiva se lleva el seguimiento a los planes establecidos anualmente, cursos y otras actividades que realiza la institución.

La Academia de Policía cuenta con relaciones de coordinación con las direcciones nacionales y las diferentes delegaciones departamentales tanto para recibir información que les permita detectar necesidades de capacitación en servicio como para la ejecución de actividades con los y las estudiantes. Para este tipo de actividades, cuenta con el apoyo de la División de Personal de la Policía Nacional.

El Director de la Academia pertenece al Consejo Nacional de la Policía Nacional, instancia que reúne a todas las Direcciones de Especialidad, Organos de Apoyo y a los Jefes de las Delegaciones Departamentales, lo que le permite estar al corriente de las disposiciones y decisiones de la institución policial en su conjunto.

#### **8.1.4 Relaciones con otras instituciones**

La Academia de Policía mantiene relaciones con diferentes instancias de la sociedad civil concretizadas en los niveles departamentales y nacionales a través de comisiones técnico docentes, comisiones con ONG's. (Código de la Niñez, Derechos Humanos). En los últimos años han tenido una participación importante en foros públicos sobre la Seguridad Ciudadana, Mediación Policial, relaciones con la comunidad y los diferentes papeles a cumplir en la nueva etapa de fortalecimiento de la democracia en el país y la modernización de la institución policial.

Como resultado de estos contactos y apoyos de carácter internacional y local se han podido ejecutar algunas mejoras en la infraestructura, tales como la Biblioteca, la sala de cómputo, habilitación de aulas, el albergue para mujeres y equipamiento de cómputo para las actividades académicas.

La Academia de Policía mantiene relaciones de cooperación con algunos gobiernos y Organismos no Gubernamentales que le han permitido avanzar en la cobertura de necesidades de capacitación y en el abordaje de nuevas temáticas presentes en los tratados internacionales tales como el trato policial a la niñez y adolescencia, temas de género, mediación policial, entre otros.

En muchos casos, los recursos financieros se gestionan en función de estas ofertas, dependiendo de manera significativa de esta cooperación. Es importante esta consideración en tanto se está estableciendo el programa de formación continua principalmente con fondos externos, lo que le resta solidez al no considerarse en los costos propios de la institución.

### **8.2 Propuestas para el fortalecimiento de la gestión administrativa y organizativa**

#### **8.2.1 Sobre la estructura y organización**

En la Academia se ha mencionado la importancia de brindar mayor autonomía al funcionamiento de los departamentos, lo que es compartido por el equipo consultor, pero sin perder la vinculación que es necesaria para el funcionamiento de escuela integrada como pretende ser la Academia.

Una separación administrativa para cada departamento incorporando las funciones de Registro y apoyo metodológico, además de inoportuna en las condiciones actuales de la Academia, convierte en “escuelas separadas” departamentos que encierran trabajo y objetivos comunes, además de correr el peligro de establecer una competencia inadecuada por recursos que pueden ser compartidos.

Una mayor autonomía de los Departamentos en la forma planteada contribuiría a acentuar las distancias entre los diferentes niveles que se percibe actualmente especialmente de parte de alumnos y profesores del Nivel Básico. Además, posiblemente alejaría la posibilidad de aumentar y mejorar las relaciones horizontales que la administración moderna juzga más eficaces para facilitar procesos de coordinación y comunicación.

Tomando en cuenta el momento actual de la Academia, se sugiere consolidar las funciones de administración, finanzas, gestión y relaciones externas en la Dirección, y de fortalecer la Subdirección con funciones de apoyo metodológico y académicas al cuerpo docente. La propuesta organizativa se adjunta en el Anexo No. 7.

Esta propuesta favorece la organización en áreas de trabajo en atención a sus objetivos y resultados, más que propiamente a sus funciones. El área Administrativa y Financiera, junto con la Secretaría Académica tendrán bajo su responsabilidad la puesta en ejecución de los sistemas de planificación, registro, seguimiento, control y evaluación de las actividades y los recursos financieros, materiales y humanos para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El área docente, conformada por los departamentos de Estudios Básicos, Estudios Medios y Estudios Superiores. En esta organización, se trasladan las funciones de apoyo metodológico, por medio de un equipo de metodólogos al servicio de las y los docentes de los tres niveles, incorporando a los especialistas en este campo a la Subdirección, para que bajo su supervisión realicen las funciones señaladas. Este equipo deberá capacitarse en la formulación de instrumentos de seguimiento que midan el desempeño, la eficiencia y la satisfacción, así como el rendimiento de las y los estudiantes y profesores.

El Departamento de Cuerpo de Estudio se incorpora a esta área de trabajo de manera que brinde un apoyo en aspectos de organización de la vida estudiantil en su conjunto. Para un desempeño de esta naturaleza es necesario organizar y capacitar el equipo con elementos teóricos y metodológicos de psicología y relaciones humanas, que les permitan modelar con sus propias relaciones las actitudes y hábitos esperados.

El área de Estudios Externos y de Investigación Socio Policial, tendrá como principal objetivo las relaciones de coordinación con la Policía Nacional y organismos externos a fin de asegurar el proceso de educación continua de los miembros de la Policía y establecerá las coordinaciones necesarias para el desarrollo de investigaciones de apoyo a la docencia y a la Policía Nacional. Por la estrecha vinculación con la institución policial y organismos de la sociedad civil esta área estaría en capacidad de apoyar el proceso de detección de necesidades de capacitación y formación.

A reserva de los cambios organizativos expuestos arriba, las funciones de la Secretaría Académica deben estar claramente establecidas para permitir el seguimiento a las actividades de registro y facilitar el trabajo de los departamentos. Es necesario concluir el montaje del sistema automatizado de registro académico.

Para que la Secretaría Académica logre un adecuado ejercicio de sus funciones, es necesario explicitar y poner en funcionamiento los documentos institucionales tales como reglamentos y normativas que actualmente están en revisión y que permitan establecer los mecanismos de contratación, promoción y evaluación con base en méritos académicos.

En el proceso de constituir a la Academia de Policía en el Instituto de Estudios Superiores de la Policía Nacional la Secretaría Académica deberá estar debidamente calificada para atender funciones de homologación de títulos y cursos seguidos en el exterior por miembros de la institución policial, los cuales requerirán de la debida acreditación para los mecanismos de promoción y ascenso en grado.

El número y diversidad de actividades desarrolladas por el Departamento de Estudios Externos demanda la incorporación de al menos un funcionario más para garantizar el adecuado seguimiento a dichas actividades. Teniendo en cuenta la importancia que este Departamento tiene para efectos de divulgación de la doctrina policial y los elementos constitutivos del nuevo modelo policial, deberá analizarse la posibilidad de constituir este Departamento como una unidad de educación a distancia, la que a partir de un núcleo central en la Academia cuente con el apoyo material necesario para efectuar contrataciones externas para el dictado de cursos y seminarios en las unidades policiales e igualmente para la elaboración de folletos de estudios y otros materiales propios de este método de enseñanza aprendizaje. De esta manera su radio de acción podría ampliarse y aumentar la cobertura a un número mayor de personal.

Requiere fundamental atención el Departamento de Estudios Básicos, el cual forma a la policía de línea (Tránsito, Patrullas, Prevención), personal que por sus características educativas y de funciones requiere de una metodología especial en prácticas y estudios de caso, que hagan énfasis en el entrenamiento para actuar. Este departamento debe revisar la carga horaria de su personal y dotarlos de más recursos humanos si es del caso, así como de brindar capacitación especial en aspectos de metodología de la enseñanza para el estudiantado que atienden.

Este departamento requiere de un contacto permanente con las diferentes unidades de la Policía Nacional para conocer del desempeño de sus egresados y de las necesidades de capacitación en servicio, que les permitan brindar cursos de seguimiento y de ampliación de conocimientos. En este sentido es importante que las Comisiones Técnico Docentes funcionen de manera sistemática para asegurar la vinculación con los especialistas de las diferentes especialidades policiales.

Se requiere la organización y montaje de sistemas integrados de planificación, seguimiento y evaluación de la administración financiera y contable, gestión de los recursos humanos, sistemas para el análisis de costos institucionales y el manejo de presupuestos.

El objetivo de convertir a la Academia de Policía en una institución de alta calidad académica exige un manejo cuidadoso de sus recursos financieros. Por ello es necesario superar las dificultades actuales en la estimación de costos, lo que lleva a una subestimación del costo de operación de la Academia. Se deberá fortalecer el Departamento de Administración dotándolo con el personal requerido para desarrollar la tarea del manejo de los recursos con la necesaria transparencia que exige una institución que durante algún tiempo aún requerirá del apoyo de recursos externos para sus operaciones. Las tareas de mantenimiento de las instalaciones físicas también requieren ser reforzadas en personal y recursos.

La alta proporción del presupuesto de la Academia de Policía que se encuentra centralizado en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y en la Administración de la Policía convierte a la Administración de la Academia en mero gestor ante instancias superiores, lo que le resta eficiencia y transparencia al proceso administrativo. Será necesaria una gestión del nivel superior para lograr la descentralización de un mayor número de partidas que permita elevar la eficiencia en el proceso administrativo.

Al mismo tiempo, será necesario establecer mecanismos de control y seguimiento que permitan la transparencia requerida en el manejo de los recursos. Procedimientos de control interno y auditoría, registros contables computarizados, licitaciones para compras y contratos, supervisión permanente sobre la utilización adecuada de los recursos asignados.

Para garantizar un adecuado funcionamiento de la institución se requiere dotar de equipos de computación a los docentes para que puedan asumir la preparación de sus materiales de trabajo y estudio y de una ampliación del personal de apoyo, tanto en el campo informático como secretarial. Este personal no tendría que ser necesariamente con formación policial, lo importante es que desempeñen su función de apoyo a los departamentos en estos campos.

El reto del cambio a lo interno para dar paso a estructuras más ágiles pasa por una revisión más que de las jerarquías formales, de los estilos de trabajo y las concepciones sobre las relaciones de poder y la autoridad. Ppesan mucho las visiones y las conceptualizaciones compartidas, que reflejen hacia adentro y hacia el entorno el trabajo de la organización en su conjunto.

Es igualmente importante establecer políticas de comunicación interna de carácter multidireccional. No basta la transmisión vertical en un solo sentido. Se precisa además, la conexión comunicativa desde los niveles inferiores hasta los niveles superiores de dirección. Es igualmente necesaria la comunicación horizontal entre los distintos niveles funcionales e individuales e incluso propiciarse la comunicación en diagonal de manera que todos los niveles permanezcan debidamente informados de las actividades y decisiones de la institución.

## **9. Cultura y Clima Institucional**

### **9.1 Elementos del diagnóstico**

La Cultura institucional hace referencia a la coherencia entre la misión y los valores que sustenta la institución, tanto en su quehacer afuera de la misma como dentro de ella.

Las instituciones de enseñanza, así como otras instituciones sociales, “generan estructuras, roles, códigos de conducta, normas, patrones de acción y comunicación que dan lugar a una cultura específica con un sentido propio de identidad y coherencia constituido por aquellos valores compartidos por la mayoría de los miembros” (Bolívar, 1995).

“La Academia de Policía aspira formar Oficiales disciplinados, con una clara concepción de servidores públicos, apegados a la legalidad, con sólidos valores éticos, patrióticos, humanísticos y de solidaridad social; mediante una educación integral moderna, participativa, creadora, dinámica y vinculada a las necesidades de la sociedad nicaragüense”(Documento CNU, 1996).

Esta aspiración necesita un marco que respalde mediante mecanismos formales la organización, participación y toma de decisiones, así como las relaciones informales entre pares y miembros de los distintos niveles y con los estudiantes.

En la Academia, la autoridad e identidad simbólica están marcadas por los esquemas de jerarquía y autoridad que dirigen la comunicación, información y la participación en cada uno de los departamentos. Estos mecanismos para el funcionamiento son establecidos como criterio usual en las fuerzas policiales para canalizar la participación en las decisiones y facilita la comunicación entre los distintos niveles y rangos.

En un sentido este tipo de mecanismos de comunicación puede asegurar el cumplimiento de las tareas y funciones, por otro lado, la comunicación, a pesar de tener mecanismos establecidos de flujo, hace que estos mecanismos se conviertan en espacios compartimentados donde la información llega de manera parcial y por lo tanto incompleta, a los diferentes niveles.

Al establecer mecanismos parciales por niveles, la toma de decisiones que competen al quehacer de la Academia, se concentra en un grupo pequeño, desplazando la posibilidad de participación del cuerpo docente en aspectos que atañen a la misma institución. De esta manera, se pierde la posibilidad de una visión integral de la institución en todo el personal.

Es preciso que en la institución se tengan momentos de reflexión y elaboración conjunta de su propio quehacer donde se puedan establecer consensos alrededor de la misión, los objetivos y la propia cultura de la institución.

Se requiere establecer coherencia entre la misión y visión institucionales y la formación de una identidad y una cultura institucional entendida como "el conjunto de nociones importantes referidas a las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por los miembros de la organización". Los mecanismos de valoración y disciplina de la Ley y

Reglamentos de la Policía responden a características institucionales que aunque comparten fines últimos, sus fines inmediatos requieren de metodologías de trabajo diferentes. Esta diferencia en la cultura institucional de la Academia debería reflejarse en políticas o normativas y también en las relaciones y en el trabajo cotidiano hacia adentro de la organización, como con las personas y grupos con los que se establecen distintos tipos de relaciones.

A manera de ejemplo, los principios de humanismo, integridad, de servicio a la comunidad y otros que expresan una profunda preocupación por el respeto a los derechos humanos deben verse reflejados en los reglamentos y normativas como parte intrínseca de éstos, pero también deben orientar el trato entre los miembros de la Policía Nacional, entre jefes y subordinados, entre estudiantes y profesores, entre los estudiantes y hacia la población a la cual prestan sus servicios.

### **Percepciones de los estudiantes**

También los y las estudiantes responden a la incorporación de una identidad institucional. Está influenciada por su origen y experiencias culturales y regionales y por su nivel educativo, pero también por su concepción inicial de la policía y la transformación posible de esa concepción.

En relación con la percepción de los estudiantes, se dan aspectos importantes sobre la identidad institucional. Los datos de la encuesta a los estudiantes señalan que para la mitad de las y los estudiantes la estadía es necesaria y un 40% la consideran grata. No se percibe desagrado en cuanto a la estadía y se considera como un paso más a superar. Es posible encontrar congruencia con el cambio de percepción de los y las estudiantes antes de su ingreso a la Academia. El 60% no tenía una buena opinión o no tenía clara su imagen de la policía. Aún así, el 25 % quería ingresar a la Policía porque le gusta ser policía, el 12% quería serlo para combatir la delincuencia, lo que significa que una tercera parte tenía una referencia de aprobación a la carrera policial; un 38.8% buscaba una posibilidad de trabajo o estudio.

Visto así, la mayoría de los y las estudiantes que ingresaron a la Academia tenían un deseo de vincularse a la policía, solo un 30% tenía motivos de otro tipo para ingresar. Esta actitud se fortaleció en el transcurso de la estadía ya que el 77% pasan a tener una opinión muy buena de la policía y el 12% considera que “debe profesionalizarse”, lo que significa que tienen una opinión que pide una mayor profesionalización pero no indica malestar. Todavía un 6.5% tiene una mala opinión.

Como aspiración, el 93.5% desea seguir la carrera policial, tanto por ser una profesión (51.6%), como por poder dar un servicio a la comunidad (22.6%), otro 20% hace referencia a aspectos que tienen alguna relación con la misión de la Policía. Hay un sentido de pertenencia y de adopción de los valores básicos de la Policía, que además de aspiración da una referencia concreta al considerar el 87.1% su deseo de permanecer 10 años y más en la institución. A la pregunta de cual es la función principal de un policía, todos los estudiantes sin excepción respondieron señalando las características principales del modelo de policía que la Academia aspira a formar.

## **Percepciones de los egresados**

La encuesta realizada en el marco de esta consultoría a una muestra de 93 policías en servicio activo egresados de los subsistemas de formación y capacitación y promoción de la Academia de Policía muestra que el 41% de los egresados de la Academia considera la carrera policial como una carrera militar en tanto el 47% considera que es una carrera civil. Esta identificación de la carrera policial con una visión militar se contradice con el carácter civil que según la Ley tiene la carrera de policía.

Esta cifra señala un alto nivel de desinformación sobre el carácter de la carrera policial es indicativo de que debe darse mayor importancia a la información sobre lo que es y lo que implica la carrera policial en el contexto del país, retomando los valores y principios que se sustentan en la Doctrina Policial.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, 13% de la población egresada son mujeres, lo que está de acuerdo con las cifras que se mantienen en la población estudiantil. Este porcentaje reducido en comparación con el de los varones, se puede interpretar de dos maneras: Uno que la percepción reflejada anteriormente sobre la visión de la carrera policial como carrera militar desestimula el ingreso y permanencia de las mujeres a la Academia. Y dos, que la Policía Nacional no realiza programas de divulgación que hagan atractiva la carrera policial para las mujeres, máxime que es una carrera tradicionalmente percibida como masculina.

Otro aspecto interesante de destacar es la modificación que sufre la opinión de los egresados después de su paso por la Academia de Policía. Mientras antes de su ingreso un 33% tenía una opinión negativa de la Policía, después de su estadía en la Academia este porcentaje se reduce a un 5.4%, como resultado de haber modificado su opinión. Asimismo, un 95% de la muestra de egresados manifiesta su interés en continuar ejerciendo la carrera policial. Ambos aspectos son indicativos de la positiva labor desarrollada por la Academia de Policía.

### **9.2 Propuestas para el fortalecimiento del clima institucional**

#### **Sobre la coherencia entre la Doctrina y los Reglamentos de la Policía.**

En el proceso de construcción de su identidad en el contexto internacional y nacional actual, la Policía Nacional ha venido revisando la mayoría de sus documentos constitutivos y objetivos institucionales en los últimos años. Fruto de ese trabajo ha sido la aprobación de la Ley 228 y sus reglamentos. Posteriormente se elaboró el documento de la Doctrina Policial que incluye la Misión y Visión de la Policía. También se han elaborado otros documentos dirigidos a definir el perfil y la práctica de la Policía. Esta elaboración de documentos conceptuales posteriores a la Ley y otros decretos no siempre presentan el mismo espíritu.

La aplicación de esta Doctrina Policial con un profundo sentido humanístico y democrático pareciera presentar algunas dificultades al coexistir con un Reglamento disciplinario de la

formación ética como un ámbito de acción conjunta. Estos ejes comprendidos en todo el proceso de enseñanza aprendizaje inciden directamente en la conformación de un clima y una cultura institucional. Reflejan la coherencia entre el discurso y las relaciones interpersonales y son los que promueven el conjunto de actitudes y valores éticos y cívicos.

En este sentido, la presencia de los ejes transversales es una actividad permanente que se efectúa en la cotidaneidad, como en eventos especialmente preparados para ese fin. Al ser un trabajo cotidiano es realizado por todo el personal, ya sea que se realice de manera consciente para promover cambios, sea que se realice de manera inconsciente como simple reproducción de conductas aprendidas en un sistema social de relaciones de poder. Cambiar estas conductas requiere que las personas adquieran tanta familiaridad y convencimiento sobre las nuevas conductas alternativas, como los que tienen sobre las viejas conductas que se busca transformar; la mayor parte de las personas no innovará conductas a menos que supongan —con cierta certeza subjetiva— que tal cambio proveerá beneficios y ahorrará costos.

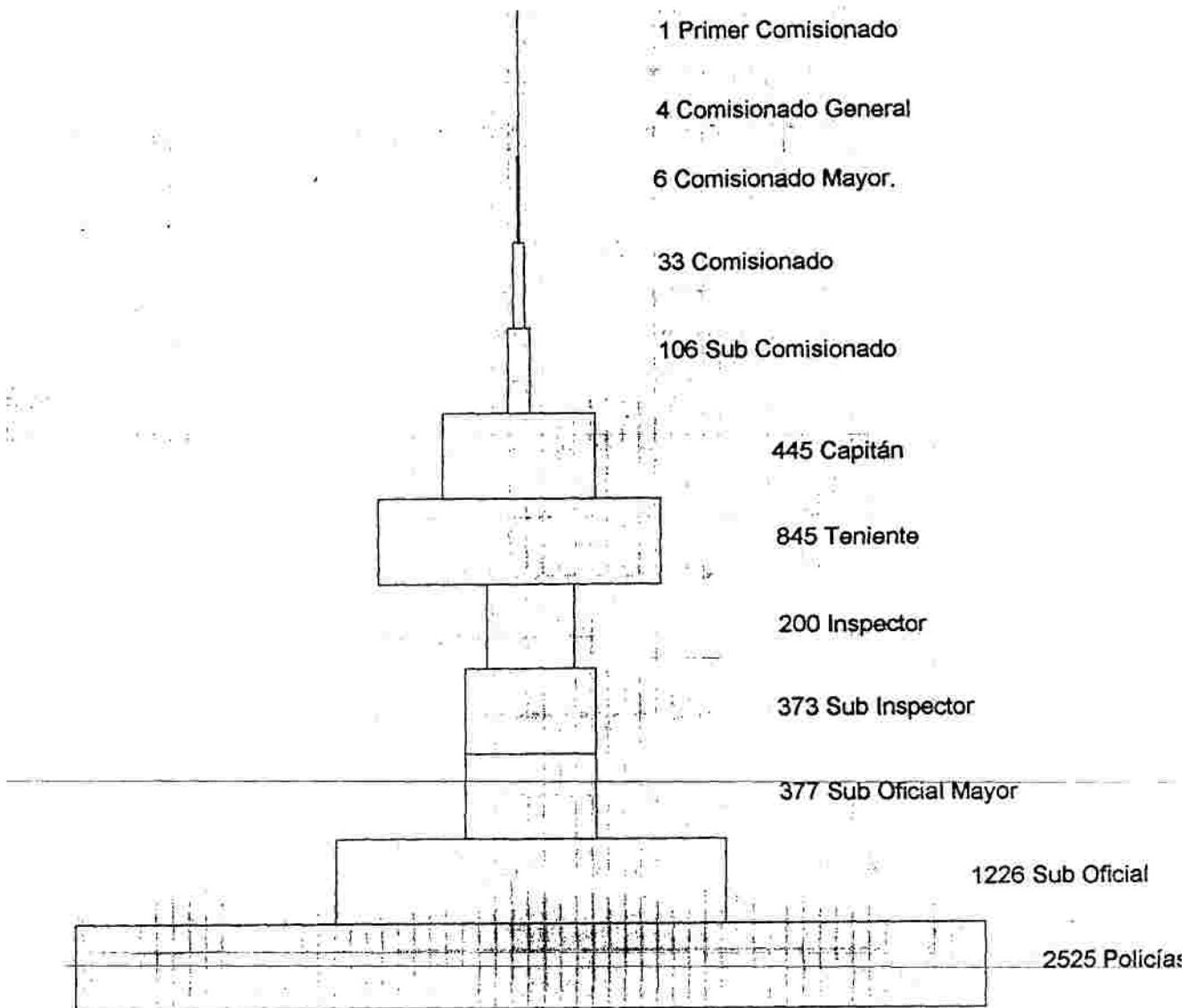
En el caso de la dimensión de género que forma parte de los principios y valores establecidos en la Doctrina Policial se requiere de políticas claramente definidas para revertir las desventajas que históricamente han acumulado las mujeres en sus vidas familiares, sociales y políticas, como particulares y como colectividad. Estas desventajas dificultan el desempeño de las mujeres en su vida laboral y estudiantil e igualmente les impiden aprovechar las oportunidades que se les presentan.

Incorporar la dimensión de género supone organizar el trabajo de un modo que facilite, a lo interno de la organización, participación igualitaria de hombres y mujeres en decisiones, acceso a beneficios y aprovechamiento de servicios. Lo anterior incluye no solamente crear oportunidades y ofrecerlas a las mujeres explícitamente, si no también analizar (y superar) los obstáculos que tienen para tomarlas.

De lo anterior se deriva la importancia de la reiteración del trabajo en los ejes transversales (género, derechos humanos, por ejemplo) en los discursos institucionales; desmitificación de creencias y mitos en cada ocasión en que estos se manifiesten como obstáculo para cambios de mujeres y hombres; actividades educativas que generen creencias y valores sustitutivos a los tradicionales; búsqueda y puesta en práctica de nuevas formas de organizar el trabajo y las relaciones en la vida institucional a todos los niveles.

Se propone revisar los reglamentos disciplinarios y las normas establecidas para las relaciones intergenéricas y entre profesoras, profesores y alumnos y alumnas, permitiendo y facilitando el trabajo de aprendizaje de nuevas relaciones respetuosas y flexibles que sienten las bases para el trabajo conjunto en la vida profesional.

En el sentido expuesto es importante reconocer la incorporación de los Módulos de Violencia de Género y Seguridad Ciudadana, elaborados con apoyo del Proyecto Género de la GTZ, como instrumentos para el aprendizaje y el desarrollo de actitudes dirigidas a apoyar un mejoramiento en las relaciones inter genéricas. De la misma manera son importantes los esfuerzos para ir incorporando más mujeres a la Policía Nacional, facilitando condiciones para el acceso a la Academia y para su permanencia en la misma.



Fuente: Dirección de Personal