



Estrategia de *Mentoría y Tutoría* del Servicio Policial



Tegucigalpa, MDC



REPÚBLICA DE HONDURAS

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA POLICIA
DE
HONDURAS

Estrategia de Tutoría y Mentoría del Servicio Policial

Enero, 2024





Estrategia de Mentoría y Tutoría del Servicio Policial

Enero de 2024
Tegucigalpa, MDC, Honduras

Redacción

Dirección de Tutoría y Mentoría del Servicio Policial /
Vicerrectoría de Vinculación y Cultura Ciudadana/UNPH

Edición

Sello Editorial de la Universidad Nacional de la Policía de
Honduras (SEUNPH)

Diseño y diagramación:

Neby Joselina Pagoada Cruz

AUTORIDADES

Dr. HÉCTOR GUSTAVO SÁNCHEZ VELÁSQUEZ
Secretario de Estado en el Despacho de Seguridad

General Director

JUAN MANUEL AGUILAR GODOY
Director General Policía Nacional

General Director

WILMER JOSÉ TORRES SAAVEDRA
Subdirector de la Policía Nacional

Comisionado General

SANTOS EDILCIO OCHOA ARIAS
Inspector General Policía Nacional

Comisionado General

JOSÉ REINALDO SERVELLÓN CASTILLO
Director de Educación Policial

Comisionado de Policía

CÉSAR YOVANY GONZALES RAMÍREZ
Vicerrector Académico UNPH

Sub Comisionado de Policía

JOSÉ MARTÍN MEJÍA FLORES
Vicerrector Administrativo UNPH /
Vinculación y Cultura Ciudadana UNPH

Comisionado de Policía

JUAN ADOLFO GONZÁLEZ ZAPATA
**Vicerrector de Investigación
Científica y Postgrado UNPH**



Índice

Índice de tablas	6
Índice de ilustraciones.....	6
Introducción.....	7
1.	
Fundamentación	8
1.1. <i>Fundamento jurídico</i>	10
1.2. <i>Fundamento filosófico</i>	14
1.3. <i>Fundamento sociológico</i>	14
1.4. <i>Fundamento psicológico y psicosocial</i> ..	15
1.5. <i>Fundamento pedagógico</i>	16
1.6. <i>Fundamento histórico</i>	17
1.7. <i>Fundamentación conceptual</i>	19
2.	
Alcance	25

3.	Misión y Visión de la Dirección de Mentoría y Tutoría del Servicio Policial	26
3.1.	<i>Misión</i>	26
3.2.	<i>Visión</i>	26
4.	Propósito	27
5.	Principios y valores	28
6.	Objetivos	29
6.1.	<i>General</i>	29
6.2.	<i>Específicos</i>	29
7.	Estructura organizativa	30
7.1.	<i>Creación de la Dirección de Mentoría y Tutoría del Servicio Policial</i>	30
8.	Perfiles de cargo	31
8.1.	<i>Director de Mentoría y Tutoría</i>	31
8.2.	<i>Tutor</i>	33

8.3.	<i>Mentor</i>	34
8.4.	<i>Mentorizado</i>	36

9.

Descripción de la estrategia.....	38	
9.1.	<i>Relaciones básicas en el proceso de mentorización</i>	38
9.2.	<i>Productos esperados de la estrategia ...</i>	39
9.3.	<i>Plan de comunicación.....</i>	40
9.4.	<i>Plan de capacitación</i>	45
9.5.	<i>Plan de evaluación.....</i>	49
9.6.	<i>Plan de sistematización.....</i>	52
9.7.	<i>Etapas de la estrategia</i>	55
Bibliografía.....	65	

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de evaluación en el proceso de formación.....	47
Tabla 2. Tipos de evaluación según actor.....	48
Tabla 3. Metodología de evaluación de la estrategia	50

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Proceso de seguimiento al egresado	9
Ilustración 2. Organigrama de la Dirección de Mentoría y Tutoría.....	30
Ilustración 3. Relaciones básicas del proceso de mentoría y tutoría....	39
Ilustración 4. Acciones en los procesos de comunicación.....	42
Ilustración 5. Proceso de selección del talento humano	44
Ilustración 6. Cursos básicos de la estrategia de mentoría y tutoría	45
Ilustración 7. Resumen del proceso de capacitación.....	48
Ilustración 8. Proceso de coordinación interinstitucional	49
Ilustración 9. Ciclo de la evaluación	52
Ilustración 10. Esquema para la compilación de documentos oficiales	53
Ilustración 11. Proceso de sistematización	54

Introducción

La presente Estrategia de Mentoría y Tutoría del Servicio Policial (EMETU) se da en el marco de la política educativa que rige el funcionamiento de la Educación Policial, en sus políticas se ve reflejado el quehacer de la Dirección de Mentoría y Tutoría al Servicio Policial, específicamente en la política dos referente a la formación, especialización y perfeccionamiento del talento policial y la política número tres que establece en una de sus acciones el funcionamiento es la estrategia de Mentoría y Tutoría en el marco del seguimiento al egresado.

La estrategia en su primera etapa, contó con el apoyo técnico y financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo (COSUDE) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha invertido en la formación inicial de los policías de la Escala Básica que egresan del Instituto Técnico Policial (ITP) y los oficiales de policía que egresan de la Academia Nacional de Policía (ANAPO) y se avizoraba en su segunda etapa, el seguimiento a los egresados aplicando la mentoría en el ámbito laboral de tal manera que se optimicen las prácticas organizacionales de inserción laboral de los nuevos policías.

Dos son las herramientas organizacionales con las que se realizará el seguimiento al egresado: la figura del mentor policial, que dedicará su voluntariado a realizar labores de inducción al mundo laboral y organizacional de la Policía Nacional de Honduras (PNH), y la figura del tutor policial, está dedicada a realizar labores de perfeccionamiento policial en el ámbito laboral.

La estrategia busca impactar en la Institución Policial manteniendo la mejora continua a través del seguimiento en los recién egresados elevando la calidad de los servicios profesionales prestados a la comunidad.

El documento Estrategia de Mentoría y Tutoría del Servicio Policial, presenta en la primera parte los elementos de fundamentación doctrinaria, el alcance, el propósito, los principios y valores institucionales, los objetivos, la estructura organizacional, los perfiles de los cargos, la conceptualización, la descripción de la estrategia a partir de los diferentes planes a ejecutar, las etapas de la estrategia y finalmente los anexos.

1. Fundamentación

La Policía Nacional de Honduras se encuentra en proceso continuo de reforma, dos grandes esfuerzos se realizan en la Institución, por un lado, las acciones destinadas a fortalecer el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC) y por otro, dar atención a las necesidades de la sociedad que cada vez requiere mayor participación y pertinencia en las decisiones de la comunidad específicamente en el tema de seguridad. En este campo, la formación policial, presenta avances claros y manifiestos, no obstante, la transición al mundo laboral es un momento crítico que exige seguimiento del proceso de aprendizaje más allá de los conocimientos y habilidades, para trascender a la reflexión de la tensión entre la educación y la práctica.

La complejidad del sistema social obliga a entender la educación como un proceso inserto en el sistema social, de allí que cuando se habla de la educación como estrategia de transformación se le vea como parte de otras acciones, es así, que su efecto e impacto se potencia desde diferentes vertientes que se materializan a través de las políticas públicas. Las políticas de seguridad pública son un amplio espectro que incluye planes para diferentes ámbitos.

En lo concerniente a la seguridad ciudadana, sobresale la creación de la Policía Comunitaria bajo el Modelo Nacional de la Policía Comunitaria esta perspectiva le da legitimidad institucional al mismo tiempo que contribuye significativamente a fortalecer la relación policía-comunidad, en el quehacer de la Dirección Nacional de Prevención y Seguridad Comunitaria como un mecanismo para un trabajo conjunto dirigido a la disminución de los índices de violencia y de inseguridad en el país.

En el marco de esta iniciativa, particularmente en la Universidad Nacional de la Policía de Honduras (UNPH), en la línea de Aseguramiento y Mejora Continua de la Calidad Educativa plantea la organización y desarrollo de la Dirección de Mentoría y Tutoría Policial, establecida en la política educativa de la Policía Nacional De Honduras en la Política No.3 de Gestión Pedagógico-Curricular para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Policial busca facilitar la adopción y la implementación del enfoque de formación por competencias y una cultura de evaluación que asegure la calidad

educativa. Institucionalización del Modelo Pedagógico de la UNPH y de la formación por competencias, desarrollo de una cultura de evaluación para el aseguramiento de la calidad y la mejora continua a fin de asegurar el tránsito de los estudiantes del Instituto Técnico Policial (ITP), Academia Nacional de Policía (ANAPO), recién egresados y asignados a las direcciones policiales; a su vida laboral, buscando una coherencia entre el campo académico y el desempeño laboral de los policías de manera que respondan a los requerimientos técnicos de la Policía Nacional de Honduras, así como a las exigencias éticas y sociales que demanda la sociedad hondureña. (DEP, 2019)

El seguimiento al egresado dentro de la UNPH y de los diferentes centros de estudios, así como de sus docentes no termina con el egreso y los actos de graduación. La UNPH se cerciora de la calidad del talento humano que forma parte de la planta docente y seguimiento al egresado. Por seguimiento al egresado se entiende la corresponsabilidad entre el Sistema de Educación Policial (SEP) y las unidades operativas policiales, para dicho proceso se promueve el seguimiento al egresado de la siguiente manera:

- 1.** La implementación de la figura de la Mentoría Policial para facilitar la inducción organizacional de los recién egresados en el servicio policial; debe hacerse en la Unidad Policial en la que el recién egresado es asignado.
- 2.** Los resultados de la evaluación del desempeño deben hacerse llegar a la Rectoría de la UNPH, no solo para su análisis sino para la toma de decisiones.
- 3.** La UNPH debe realizar encuestas de Satisfacción del Cliente (encuestas a jefes policiales, ciudadanos);



Ilustración 1.
Proceso de seguimiento al egresado

4. Igualmente, la percepción del recién egresado importa, por ello deben correrse encuestas de Satisfacción Laboral, pues arrojan información sobre estilos de liderazgo, sobre cultura y clima laboral, sobre condiciones de trabajo, etc., lo que potencialmente aportará información para que la Dirección de Educación Policial (DEP) y Rectoría de la UNPH –en coordinación con la Dirección de Planeamiento, Procedimientos Operativos y Mejora Continua– esbocen líneas de mejora de las unidades operativas.
5. Mentoría y Tutoría Policial en la política educativa de la Policía Nacional De Honduras en la *política No. 2: La política de formación, especialización y perfeccionamiento del talento policial* busca sentar las bases de la formación inicial y la formación continua para garantizar la profesionalización y especialización de la PNH y el desarrollo profesional de Carrera de cada uno de los Policias.

El perfeccionamiento policial es el tramo formativo de la educación policial destinado a expertos y especialistas policiales que buscan o necesitan clínicas o pasantías ya sea en instituciones educativas o laborales tanto en el extranjero como a nivel nacional, en temas emergentes o en temas en los que los candidatos al perfeccionamiento tienen estudios y trabajos en proceso.

Tres son los proyectos que soportarán el perfeccionamiento policial:

1. La DEP debiera iniciar un programa especial de perfeccionamiento policial pensando en los posibles usos de la pericia y el expertis en el servicio policial y, además, para la formación de formadores y para la Mentoría policial.
2. Un protocolo debiera orientar el proceso de postulación y selección para el Programa Especial de Perfeccionamiento Policial.
3. La DEP debe desarrollar el Programa de Desarrollo y Certificación de Mentores Policiales, para la producción de autoridad del conocimiento policial.

1.1. Fundamento jurídico

La estrategia de tutoría y mentoría del servicio Policial se centra en el Modelo Pedagógico del Sistema Educativo Policial (SEP), se fundamenta principalmente en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de la Policía Nacional de Honduras, en la Ley de Educación Superior, Políticas Educativas de la PNH, El Estatuto y en las Normas Académicas de la Universidad Nacional de la Policía de Honduras, entre otros.

La Constitución de la República en su artículo 293, establece que:

La Policía Nacional es una institución profesional, permanente del Estado, apolítica en el sentido partidista de naturaleza puramente civil, encargada de velar por la conservación del orden público, la prevención, control y combate del delito; proteger la seguridad de las personas y sus bienes; ejecutar las resoluciones, disposiciones, mandatos y decisiones legales de las autoridades y funcionarios públicos, todo con estricto respeto a los derechos humanos. (Congreso Nacional, 1982)

Dicho artículo ampara el objetivo de la estrategia de Mentoría y Tutoría que busca contribuir al profesionalismo del servicio policial.

La Ley Orgánica de la Policía Nacional de Honduras en su artículo 95 establece:

El Sistema de Educación Policial es el conjunto de organismos policiales responsables de cumplir los objetivos, estrategias y políticas de desarrollo profesional de los policías en sus distintos niveles educativos, conforme a las necesidades institucionales y a las directrices emitidas por la Dirección Nacional de Educación Policial (DNEP) en coordinación con la Dirección de Planeamiento, Procedimientos Operativos y Mejora Continua, en su caso. La Dirección Nacional de Educación Policial (DNEP) es responsable de ejercer la planeación, organización, dirección, evaluación y coordinación de la educación policial en todos sus niveles, así como las demás atribuciones que se establezcan en la presente Ley y sus reglamentos, Ley de la Carrera Policial y sus reglamentos.

El artículo anterior faculta al SEP para establecer las estrategias para alcanzar el desarrollo profesional de los funcionarios policiales por ende fundamente la presente estrategia.

Así mismo en el artículo 96 define:

La Dirección Nacional de Educación Policial (DNEP), está a cargo de la administración, coordinación y mando de los Centros Educativos Policiales siguientes: 1) Universidad Nacional de la Policía de Honduras (UNPH); 2) Centro de Capacitación para Oficiales de Policía (CCOP); 3) Academia Nacional de la Policía (ANAPO); 4) Centro de Capacitación para Policías, Clases y Sub-Oficiales (CCPCS); 5) Instituto Técnico Policial (ITP); 6) Escuela de Investigación Criminal (EIC); 7) Centros de Escuelas Técnicas de Especialidades Policiales (CETEP); y, 8) Otros Centros Educativos que sean creados mediante Ley.

Este artículo fundamenta el trabajo que con la estrategia de Mentoría y Tutoría se estará desarrollando en los centros de educación inicial ITP y ANAPO, liderados desde la UNPH. En el mismo artículo establece que:

La Dirección Nacional de Educación (DNEP) Policial tiene la estructura jerárquica administrativa y operativa necesaria para el desempeño de sus actividades según se establezca en los reglamentos de la presente Ley, la Ley de la Carrera Policial y sus reglamentos, así como el Estatuto de la Universidad Nacional de la Policía de Honduras (UNPH).

Lo que faculta la creación de la estructura bajo la cual funciona la Dirección de Mentoría y Tutoría para alcanzar el propósito de inducir al estudiante y al nuevo funcionario policial a integrarse al mundo laboral.

Es importante resaltar que también en dicho artículo se fundamenta la creación de esta estrategia que ha sido identificada como necesaria para la institución policial pues promueve la permanencia en el servicio.

La educación de todo miembro de la Carrera Policial se debe diseñar y realizar de acuerdo con las necesidades de la Institución y a los cuerpos especiales correspondientes. Además, debe comprender la enseñanza de los aspectos técnicos y especializados, el desarrollo físico, la formación del carácter, la formación cívica en general, relaciones humanas, Derechos Humanos, Derecho Constitucional, Municipal, de Orden Público, Derecho Penal y Derecho Procesal Penal. Para ingresar y ascender en la Carrera Policial es necesario cumplir los requisitos de educación exigidos en la presente Ley y sus reglamentos, la Ley de Carrera Policial y sus reglamentos.

El Reglamento de la Ley orgánica de la Policía Nacional de Honduras, en el artículo 41 define que el perfil profesional de los miembros de la Policía Nacional está conformado por: 1) Educación profesional y técnica; 2) Vocación de servicio; 3) Poseer valores Morales y Éticos; 4) Liderazgo eficaz; y, 5) Integridad profesional, criterios que se convierten en los pilares de la estrategia de Mentoría y Tutoría.

Dicho documento también contempla en su artículo 42 que los miembros de la Policía Nacional que integran los cuadros orgánicos profesionales y técnicos, se les debe proporcionar la formación integral necesaria para su desempeño y evolución en la Carrera Policial. Lo que fundamenta la estrategia puesto que busca mejorar el desempeño profesional promoviendo lo establecido en el artículo 43 promoviendo la participación comunitaria, la disciplina, la vocación de servicio, el trabajo en equipo, el respeto a las jerarquías, respeto a la vida humana y conocimiento de los principios fundamentales de promoción y defensa de los derechos humanos. (Poder Legislativo, 2008)

Así mismo, la estrategia se sustenta en las Políticas Educativas de la PNH específicamente en la *Política No. 2 relativa a la formación, especialización y perfeccionamiento del talento policial*, en el inciso e), el perfeccionamiento Policial como tramo formativo de la educación policial destinado a expertos y especialistas policiales que buscan o necesitan clínicas o pasantías ya sea en instituciones educativas o laborales tanto en el extranjero como a nivel nacional, en temas emergentes o en temas en los que los candidatos al perfeccionamiento tienen estudios y trabajos en proceso.

Tres son los proyectos que soportarán el perfeccionamiento policial:

- Un **Programa Especial de Perfeccionamiento Policial** pensando en los posibles usos de la pericia y el expertise en el servicio policial y, además, para la formación de formadores y para la mentoría policial;
- Un protocolo que deberá orientar el proceso de postulación y selección para el **Programa Especial de Perfeccionamiento Policial**; y
- **Programa de Desarrollo y Certificación de Mentores Policiales**, para la producción de autoridad del conocimiento policial.

En la *Política No. 3: política de gestión pedagógico-curricular para el aseguramiento de la calidad de la educación policial* en el inciso d) El seguimiento al egresado que busca que El SEP se cerciorarse de la calidad del talento humano que forma y esto se hace con seguimiento al egresado. Por seguimiento al egresado se entiende la corresponsabilidad entre el SEP y las unidades operativas policiales para que **i)** el alumno éxito se convierta en buen Policía, en Policía competente, en el entendido que el modelo cultural de prestación del servicio configura también la identidad profesional última del Policía; y para que **ii)** las prácticas de evaluación del desempeño y del servicio retroalimente al SEP en su tarea de mejorar permanentemente los procesos de formación. Cuatro son las medidas que deben implementarse para un adecuado seguimiento al egresado, pero la primera medida establece la figura de tutoría:

1. La implementación de la figura de la Tutoría Policial para facilitar la inducción organizacional de los recién egresados en el servicio policial.
2. Los resultados agregados de la evaluación del desempeño.
3. Realizar encuestas de satisfacción del cliente.
4. Realizar encuestas de satisfacción laboral.

Por ende, en el Plan estratégico institucional, producto final 1, producto intermedio 2, proyectos a y f se retoma estas medidas, al igual que las Normas Académicas de la Universidad Nacional de la Policía de Honduras y su estatuto.

1.2. Fundamento filosófico

El fundamento filosófico alude a la intención que orienta la estrategia de establecer las causas, las relaciones y las finalidades del ser humano y de la sociedad. Este proceso se ve mediando por la reflexión y el razonamiento, herramientas del análisis filosófico.

Desde esta base de fundamentación se orienta la formación de profesionales del campo policial, capacitados moral, intelectual y físicamente para enfrentar las diversas situaciones que encontraran en su vida profesional. Para finalizar puede decirse que el fundamento filosófico orienta la finalidad educativa, pensando al ser humano en sus múltiples dimensiones no solo como sujeto del aprendizaje si no en su rol de colaboración y promotor del mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad en la cual se inserta.

Es así como el principal fundamento filosófico de esta estrategia es el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC) que:

Constituye un elemento doctrinario y procedural del servicio de policía. Desde un proceso sistemático y participativo los funcionarios, comprendían en él todos aquellos servicios por ofrecer a la ciudadanía bajo los requerimientos que la legislación vigente exige. Desde otro, buscan estandarizar procesos que sustenten la institucionalidad del servicio de policía. Busca alcanzar objetivos que alimentan de manera positiva la cultura organizacional, la mejora en la prestación del servicio, la estandarización procesos y procedimientos, la generación de estrategias para la construcción de alianzas institucionales, materialización de políticas doctrinarias que rigen a los miembros de la carrera policial, ayuda a fortalecer la capacidad instalada, busca la disminución del fenómeno de la inseguridad y promulga la cercanía a la comunidad bajo una cultura de respeto a la ley y de buena convivencia social. (Policía Nacional de Honduras, 2016)

1.3. Fundamento sociológico

Tomando el fundamento contenido en el Modelo Pedagógico del SEP donde se establece que la fundamentación sociológica asume que el ser humano es un ser social por excelencia, que aprende y se desarrolla en su relación en sociedad y con otros seres humanos. Sus habilidades, actitudes y comportamientos son producto de las relaciones con sus pares.

Se parte de una educación que procure el desarrollo de la investigación, la aplicación y la transferencia de tecnologías adecuadas a los contextos, lo que implica

una formación que responda a la magnitud de los cambios y transformaciones y permita un rápido accionar con criterio propio.

Se sostiene que la educación no es un hecho social cualquiera, la función de la educación es la integración de cada persona en la sociedad. Del mismo modo, el desarrollo de las potencialidades individuales la convierte en un hecho social central con la suficiente identidad como para constituir el objeto de una reflexión sociológica específica.

La educación es un proceso de socialización que no tiene final. El aprendizaje es producto de la interacción de múltiples personas que configuran redes. Es así como se posibilita el logro de mayores y mejores posibilidades de desarrollo educativo cuando se establecen buenos mecanismos de colaboración, aprovechando las potencialidades de los diferentes miembros de un grupo humano.

La acción educativa debe coadyuvar en la formación de una conciencia crítica que posibilite la contribución al desarrollo de la sociedad, en la medida que quienes pasan por el proceso educativo se apropien de las competencias necesarias para ello. Si se asume la educación como un proceso de socialización, se desarrollan valores sociales mediante situaciones que evidencien la tolerancia, la libertad responsable, el respeto, la cooperación, que se buscan a través del proceso de mentoría y tutoría promoviendo actividades dirigidas al mejoramiento y desarrollo personal, socio cultural, ambiental y de formación en valores.

1.4. Fundamento psicológico y psicosocial

Al referirse al fundamento psicológico, se habla fundamentalmente del proceso de aprendizaje y desarrollo, esto debido al hecho que a pesar de que el desarrollo humano es un proceso más espontáneo, determinado por los denominados factores internos de maduración biológica individual, los teóricos de la psicología educativa reconocen el rol jugado por las experiencias físicas y sociales, las que pueden facilitar u obstaculizar las condiciones internas de desarrollo individual.

La estrategia se basa en el modelo pedagógico, que se apoya en el aprendizaje significativo de Ausubel, la zona de desarrollo próximo de Vygotsky, el enfoque constructivista y el aprendizaje desde el reconocimiento de las inteligencias múltiples, buscando que el nuevo funcionario policial haga la transferencia entre el mundo académico y el mundo laboral, se establece la mentoría que consiste en promover una convivencia entre un policía con experiencia y un aspirante a policía para gestionar aprendizajes significativos a través de zonas de desarrollo próximo.

Una vez integrado al mundo laboral establecer la tutoría, siempre el novato acompañado por un policía experimentado que le pueda orientar en el proceso y le ayude a manejar adecuadamente los procesos psicológicos producto de su adecuación al mundo real, que le permita un desarrollo psicosocial que es la capacidad de análisis, interpretación y síntesis de información para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética.

El fundamento psicosocial implica entender que las personas en sus diferentes ámbitos de desarrollo personal o profesional cuentan con sentimientos, emociones, pensamientos, prácticas; que se desarrollan en un contexto particular, con condiciones específicas y que estas personas indudablemente establecen relaciones de grupo.

Lo psicosocial obliga a analizar y buscar el bienestar desde tres elementos de manera conjunta, lo individual, lo social y el contexto material, es así como la mentoría – tutoría es una estrategia que desde lo psicosocial aborda el proceso de transición de los policías recién egresados y su inserción al mundo laboral considerando tres elementos básicos las **políticas sociales** (programas dirigidos desde la administración pública para hacer frente a las carencias detectadas), las **necesidades básicas e inducidas** (social y culturalmente creadas) y la **necesidad social**, definida y compartida por conjuntos claramente diferenciados de ciudadanos y legitimada por la sociedad; procurando el bienestar de estos a través de una transición fluida y amigable que al mismo tiempo ayuda al bienestar del policía en su salud mental, facilitando el servicio a la población.

1.5. Fundamento pedagógico

Al referirse a la fundamentación pedagógica el SEP y por ende la presente estrategia, parte de las siguientes premisas fundamentales:

- En primer lugar, la opción por un modelo de formación basado en competencias. Asumiendo a éstas como un conjunto de capacidades que los profesionales ponen en acción en su campo ocupacional y en su vida ciudadana;
- La noción de conocimiento como algo inacabado y en constante proceso de construcción. La idea de ver al conocimiento como construcción social, implica que el conocimiento no es algo neutro; que lleva las huellas de quien lo ha seleccionado para ser enseñado y aprendido y que puede construirse y reconstruirse permanentemente.
- Colocar el conocimiento como centro del proceso de enseñanza aprendizaje es coherente con el modelo de formación basado en competencias, al tiempo que coloca al aprendizaje como motor del proceso educativo.

- La necesidad de flexibilidad en la organización de los contenidos aporta elementos fundamentales para la combinación de alternativas de organización de contenidos;
- La necesidad de desarrollar competencias generales por sobre las específicas se encuentran en el debate educativo contemporáneo, el SEP busca desarrollar las siguientes: Aprender a Aprender, Aprender a Hacer, Aprender a Convivir, Aprender a Ser. Es decir, que se desarrollen capacidades para el desarrollo personal autónomo, para la resolución de problemas sociales y profesionales y fundamentalmente el desarrollo de un compromiso ético profesional.

1.6. Fundamento histórico

La fundamentación histórica permite comprobar el origen, proceso y evolución de la estrategia de Mentoría y Tutoría para el servicio policial.

La Estrategia de Tutoría – Mentoría representa a lo interno de la Policía Nacional un medio para concretizar la aplicación del enfoque psicosocial, en donde se consideran e integran las condiciones tanto materiales, individuales (sentimientos, emociones, pensamientos) y sociales para mejorar el servicio policial.

Para impulsar la implementación de esta Estrategia se cuenta con el apoyo técnico y financiero de la cooperación bilateral y multilateral, en ese sentido se hace necesario contar con lineamientos para el funcionamiento y relacionamiento de los Comités tanto de Alta Gerencia, como Técnico, ambos fortaleciendo a la Unidad de Tutoría y Mentoría del Servicio Policial a cargo de los representantes de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad, Policía Nacional de Honduras, los cuales liderarán este proceso.

La estrategia de mentoría y tutoría inicio en el año 2018, apoyado por la Agencia Suiza para el Desarrollo – COSUDE, iniciando con un acompañamiento a los egresados del Sistema Educativo Policial, poco a poco se fue incorporando el enfoque Psicosocial a sus programas, hasta llegar a contar con un programa propio en este tema, desde donde se articula en sinergia entre todas las temáticas.

En el caso particular de la Policía Nacional, previo a la implementación del programa de asesoramiento Policial que actualmente apoya DCAF, aparecen dos líneas de acción financiadas por COSUDE, una orientada al apoyo técnico y otra relativo a infraestructura estratégica institucional, siendo desde este último donde se alcanzó una mejoría sustancial con modernas instalaciones de formación básica, así como la revisión y adecuación del pensum académico policial, pasando de 6 a 9 meses en el proceso formativo.

Posterior a esa etapa, la Policía Nacional de Honduras identificó una alta deserción de jóvenes policías, quienes, al ingresar al servicio activo, permanecerían muy poco tiempo en la institución Policial, preocupación que fue trasladada al Sistema Educativo Policial y esta a su vez compartida con la COSUDE.

Sin embargo, después de la serie de entrevistas a los policías jóvenes se logró determinar el impacto significativo que producían las cómodas condiciones durante el proceso formativo y la dura realidad al incorporarse al servicio policial en las instalaciones con mínimas condiciones, donde eran asignados, lo que propiciaba la rápida salida de la Policía Nacional.

Esa preocupación generó que, dentro del programa de asesoramiento policial, se incluyera el pilotaje sobre mentoría y tutoría policial, a fin de poder generar una estrategia donde policías, de diferentes grados y especialidades pudieran brindar acompañamiento y consejo a sus pares previamente identificados, en un espacio seguro y confidencial y con ello reducir los índices de deserción a futuro.

Fueron 27 mentores que se lograron certificar con el apoyo de COSUDE, y con los que tutoría y mentora ha logrado hasta ahora cumplir con lo establecido en ANAPO, mediante la aplicación de la guía de implementación práctica para el proceso de mentorización a agentes policiales en transición laboral.

El pilotaje se desarrolló en el año 2021, con la participación de 100 funcionarios policiales asignados a la Dirección Nacional de Prevención y Seguridad Comunitaria, Dirección Nacional de Vialidad y Transporte, Dirección Nacional de Fuerzas Especiales y Dirección Policial de Investigación que fueron las direcciones que presentaban mayor abandono laboral y consistió en sostener seis sesiones entre los 27 tutores/mentores y tutorizados/mentorizados, aplicando la guía de implementación práctica para el proceso de mentorización a agentes policiales en transición laboral.

En un segundo momento durante 2022, se realizó un proceso de mentoría a recién egresado asignados a la Dirección Policial de Investigación, asignando a 99 novatos en el proceso de formación básica en investigación criminal, realizado en la Escuela de Investigación Criminal, es allí donde se facilita el proceso de mentoría con la participación de los 27 mentores formados, mediante seis sesiones siempre aplicando la guía mencionada.

Una vez egresados del curso básico de investigación criminal, recibieron sus asignaciones y les fueron nombrados tutores policiales (policías con experiencia), que les asesoran en las funciones y procesos a realizar durante su adaptación al mundo laboral, práctica que continúa hasta el día de hoy.

En el 2023, se realizó un proceso de mentoría en la ANAPO a 60 alféreces de la 41 promoción, con el apoyo de 15 mentores con seis cesiones y aplicando la misma guía. En este mismo año, se realizó otro proceso de mentoría a 104 alféreces que obtendrán su título de Licenciado en Ciencias Policiales, Administración Policial e Investigación Criminal. También durante este año se desarrolló el proceso de evaluación del pilotaje y la revisión de la estrategia para su actualización, contando con el apoyo del BID.

1.7. Fundamentación conceptual

La fundamentación teórico conceptual implica el desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permiten sustentar la estrategia y comprender la perspectiva o enfoque desde el cual se ha creado, y a través del cual interpreta.

Los contenidos constituyen los ingredientes de la fundamentación, pero no basta con los ingredientes para obtener un resultado; es necesario procesar e integrar la información con base en un esquema conceptual, por lo tanto, en la redacción de la fundamentación estos contenidos no van separados ni diferenciados, sino que conforman una totalidad integrada, donde las definiciones hacen explícitos los términos, los antecedentes contextualizan la situación de la estrategia. Los conceptos básicos considerados son los siguientes:

■ Mentoría

La Mentoría es una relación interpersonal que va orientada al desarrollo que suele tener lugar entre un individuo con más experiencia, es decir, el mentor y una persona que está iniciando su vida laboral, al mismo tiempo se genera un espacio de confianza a través de la escucha activa y participativa en donde el mentor proporciona un ambiente seguro y de confidencialidad entre ambos. La mentoría brinda soporte psicosocial necesario para llevar adelante cualquier incidencia que afecte el éxito profesional y personal; así como su adecuada inserción en el mundo laboral y bienestar psicosocial.

Se hace énfasis en las necesidades o períodos de transición del mentorizado basado en el compromiso y confianza de las partes, por lo que desempeñar el rol demanda de voluntariedad y de cierto perfil. La mentoría requiere de modelos o puntos de referencia para su desarrollo, es por ello por lo que se justifica la formación, la capacitación continua y un programa de motivación e incentivos para desempeñar su rol.

■ **Tutoría**

La tutoría se define como un proceso de entrenamiento (coaching) que facilita la adquisición de ciertas habilidades intelectuales y pragmáticas (Hadden, 1997; Kramien y Berger, 1997; Young y Wright, 2001). La tutoría es un fenómeno curricular, en el cual el tutor tiene el rol de guiar y coordinar al estudiante, permitiéndole el aseguramiento a los procesos de escolarización entre otras cosas como la trasmisión del conocimiento que se producen en grupos pequeños y selectos que están orientados a la habilitación específica de un sujeto en una actividad en la que están integrados los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

Dentro del proceso formativo el estudiante debe de someterse a la parte educativa y a la disciplinar, en las actividades de la vida diaria en donde el individuo se ve afectado y muchas veces necesita ser guiado para obtener el éxito en la inserción al mundo laboral.

El apoyo tutorial o, en la denominación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), programas para la mejora de la calidad del proceso educativo (6). La relación entre estos dos elementos se vuelve más interdependiente en la medida en que es más complejo el sistema educativo de que se trate (Lara García, 2002, pág. 8).

En el artículo 26 de las normas académicas de educación superior se establece la Modalidad a Distancia, en el cual para preservar la calidad Académica del Nivel, se ofrecerán tutorías presenciales con una periodicidad mínima de cada tres semanas, preferentemente con profesores tutores de los centros o con personas de las comunidades debidamente calificados en la especialidad profesional y en la metodología enseñanza aprendizaje a distancia.

La tutoría también promueve el desarrollo de habilidades que permiten a los alumnos revisar y comprender sus procesos metacognitivos en el aprendizaje de los diversos contenidos curriculares, reconocer en dónde tienen dificultades, qué tipo de contenidos se les facilitan y cómo pueden mejorar, asumir y dirigir su propio aprendizaje a lo largo de su vida.

■ **Psicosocial**

El término “psicosocial” se refiere a la interacción que existe entre los aspectos psicológicos y sociales de los seres humanos. Esta relación implica una interdependencia entre el desarrollo y bienestar psicológico de un individuo y su vida social. En otras palabras, lo psicosocial se refiere a cómo el individuo se relaciona con su entorno y cómo este entorno afecta su bienestar emocional y mental. El término se utiliza en varias áreas, como la psicología, psicopedagogía,

la antropología y la salud pública, y tiene como objetivo entender cómo los factores sociales influyen en la salud mental y física de las personas.

■ **Liderazgo situacional**

El liderazgo situacional es una herramienta de liderazgo empresarial que le permite a las compañías asumir diferentes estilos de liderazgo. Esto según la situación en la que se encuentre la empresa y las necesidades que haya en el equipo. Ahora bien, pasar de la teoría del liderazgo situacional a la práctica es la clave. Para ejercer el liderazgo situacional de manera efectiva, se requiere principalmente del desarrollo de una habilidad blanda fundamental: una gran flexibilidad para la adaptación al cambio en pro de mejores resultados. Esta debe realizarse de forma rápida y ágil, según lo que cada momento requiera.

En adición, los líderes situacionales ejercen su rol con perspicacia, teniendo en cuenta cuáles son las necesidades de las personas del equipo. Así, pueden evaluar la seguridad y confianza y cuál es el nivel de motivación entre otras cuestiones.

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron este modelo en 1969. Pero ¿cuál es el propósito del liderazgo situacional? Su importancia radica en que se puede adaptar la forma de gestionar un equipo, empresa y proyecto al estilo que resulte más adecuado y eficaz en cada instancia. Asimismo, esto contribuye a lograr resultados exitosos.

■ **Certificación**

La certificación, es el proceso llevado a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante el que se manifiesta la conformidad de una determinada empresa, producto, proceso, servicio o persona con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas. La certificación va dirigida a cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño, ubicación o área de actividad, y no necesariamente a las grandes empresas, resultando más útil incluso para empresas pequeñas y medianas con menos reconocimiento en el mercado y cuya necesidad de generar confianza en sus grupos de interés es, si cabe, mayor. Aunque en algunos casos es un requisito para poder vender, ya sea por consideraciones legales, o porque los compradores del producto siempre lo solicitan, lo cierto es que se trata de un proceso voluntario.

■ **Equidad de género**

La equidad de género hace referencia a la dignidad y los derechos que poseen todas las personas. Este término refiere al derecho que poseen hombres y

mujeres de recibir un trato justo, más allá del género y a la lucha por garantizar el acceso de todos a oportunidades en el ámbito social, económico, político y doméstico.

La equidad de género es un derecho del ser humano. Todas las personas poseen derechos y deberes por el solo hecho de ser persona. Garantizar los derechos de las personas de todos los géneros es indispensable para la construcción de sociedades justas y equitativas.

El desarrollo de las estrategias para la promoción de equidad entre los géneros busca que todas las personas puedan tener la oportunidad de acceder a los diferentes espacios, bienes y servicios que soliciten.

■ **Manual del uso de la fuerza y armas de fuego**

Uso de la fuerza es un instrumento legal empleado por los miembros de la carrera policial con el objetivo de proteger el ejercicio de los derechos y libertades de las personas de acuerdo con la Constitución nacional y para hacer cumplir lo establecido en los códigos y las leyes de la República de Honduras bajo la plena protección de los derechos humanos. En el ejercicio de la actividad policial y en lo relacionado con el uso de la fuerza se requiere que estos criterios institucionales estén claramente definidos lo anterior teniendo en cuenta el enorme grado de responsabilidad que tienen los policías como funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. La Policía nacional de Honduras de acuerdo con la orientación internacional acatando la legislación nacional para el uso de la fuerza policial ha establecido principios que rigen todas las intervenciones de los uniformados en lo relacionado con el uso de la fuerza, esas intervenciones deben estar soportadas en los principios de legalidad proporcionando necesidad racionalidad y temporalidad de tal manera que se tomen decisiones adjuntadas al marco legal y normativo.

En el desempeño de sus funciones la Policía nacional deberá hacer un uso progresivo diferenciado proporcional ecuánime y gradual de la fuerza y de las armas de fuego, solo podrá hacerse uso internacional de la fuerza potencialmente letal cuando sea estrictamente inevitable para proteger la vida se considera legítimo el uso de la fuerza únicamente cuando se emplee en la medida estrictamente necesaria para edificar el desempeño de las funciones policiales respetando los derechos humanos en el artículo 41 de la ley orgánica de la secretaría del estado en el despacho de seguridad y la Policía nacional. Uso de las armas de fuego solo se podrán hacer el uso de la fuerza potencialmente letal a través de las armas de fuego cuando sea estrictamente necesario.

■ **Sistematizar**

Para Graciela sistematizar es: un proceso de reflexión que pretende organizar lo que se ha puesto en marcha, ver de nuevo los procesos y los resultados de un proyecto, con el objetivo de dimensionar el curso del trabajo realizado. (Ramos, 2002, p. 2).

De lo anterior se puede definir que sistematizar es interpretar, organizar, recolectar elementos que constituyen tanto del conocimiento científico, así como del conocimiento empírico ya que ambos se basan en la práctica no obstante el primero hace diferencia del segundo en que se orienta por el registro de información.

■ **Socialización**

La socialización resulta ser el proceso mediante el cual cada individuo asimila la cultura de una sociedad o de un grupo y se integra en una o en otro, haciéndose capaz de desempeñar unas funciones o unos roles.

Describir el proceso de socialización dentro de una institución es el arte de dar a conocer cada uno de los productos que ofrece para el crecimiento de la misma, es así como se da a conocer ante la población en general.

■ **Capacitación**

Existen distintas teorías que sustentan el concepto de capacitación, pero (Perez, Pineda, & Arango, 2011), nos dice que la capacitación constituye un elemento estratégico, y se refleja la formación en el desarrollo de las competencias laborales. La capacitación es una estrategia con el fin de desarrollar y fortalecer los conocimientos y habilidades de sus funcionarios a partir de elementos, teorías de aprendizaje y modelos de gestión conductistas para obtener resultados en materia de gestión de la organización en los altos estándares de desempeño

Sin embargo, el éxito de una capacitación depende del enfoque contemplado para el desarrollo de la misma, además la disposición al aprendizaje de la institución, necesita mantener un enfoque estratégico con constante retroalimentación en los procesos de selección y capacitación del personal de tal manera que se requieren puestos técnicos y personal realmente calificado así mismo la formación del personal pueda ser parte de cultura de la organización que se encuentre en permanente evolución (Perez, Pineda, & Arango, 2011).

■ **Evaluación**

Las definiciones que ahora se manejan de evaluación son muy similares, pues, como antes decía, teóricamente existe una gran coincidencia acerca de su papel

en la educación. La evaluación, como elemento central de los procesos reales de enseñanza que ocurren cada día en la comunicación entre jóvenes y adultos y que, como comprobarnos antes en una excesiva enumeración de ejemplos comunes, llega a desfigurar las metas y el camino que en principio conforman el proceso de evaluación.



2. Alcance

El alcance académico de la estrategia es en la educación inicial y el proceso de seguimiento del egresado, considerando que los mentores estarán trabajando con estudiantes del instituto Técnico Policial y la Academia Nacional de Policía.

La tutoría tiene un alcance nacional, puesto que los policías recién graduados son distribuidos en todo el territorio y estarán siendo acompañados por policías antiguos en su función policial.

Institucionalmente el alcance se verá reflejado en la disminución del abandono laboral puesto que los novatos se mantendrán motivados en su desarrollo profesional.

3.

Misión y Visión de la Dirección de Mentoría y Tutoría

3.1. Misión

Coordinar los procesos de adaptación del talento humano al mundo laboral de la Policía Nacional con altos estándares de calidad, con enfoque comunitario, doctrina policial y garantía a los Derechos Humanos para coadyuvar a la mejora continua de la convivencia con la ciudadanía en Honduras.

3.2. Visión

Contribuir con el desarrollo de la formación, profesionalización y especialización del Talento Humano con estándares de calidad, con enfoque en el respeto de los Derechos Humanos, pensamiento estratégico y Doctrina Policial Comunitaria para el efectivo servicio policial.

4. Propósito

La presente estrategia, se presenta con el propósito de fortalecer las habilidades, las competencias y sobre todo el sentido de pertenencia de los funcionarios policiales egresados de los Centros de Educación Inicial de la Universidad Nacional de la Policía de Honduras (UNPH). Aumentando en ellos el nivel de confianza en las diferentes asignaciones y permitiéndoles desempeñar sus labores con eficiencia y eficacia. Para la institución policial la disminución de comisión de faltas disciplinarias e impactar de manera positiva en el desempeño laboral y coadyuvando al fortalecimiento institucional.

La implementación de la figura de la Tutoría Policial para facilitar la inducción organizacional de los recién egresados en el servicio policial; debe hacerse en la Unidad Policial en la que el recién egresado es asignado. El **programa Especial de Perfeccionamiento Policial** pensando en los posibles usos de la pericia y el expertise en el servicio policial y, además, para la formación de formadores y para la Mentoría policial; y el Programa de Desarrollo y Certificación de Mentores Policiales, para la producción de autoridad del conocimiento policial.

5. Principios y valores

- **Una profesión vocacional:** Se trata de un compromiso con una forma de vida que implica estar al servicio de la defensa de la vida y los bienes del resto del conjunto social. *"El honor del policía se alza sobre su capacidad para sentir orgullo por sus acciones, sin esperar más recompensa que la que otorga la satisfacción del deber cumplido"* Suarez de Garay, M.E. (2006).
- **Solidaridad:** Arraigado un sentimiento compartido de vinculación e identificación hacia el colectivo profesional.
- **Compromiso:** Motivación sostenida en el tiempo dirigida a incentivar el desempeño del equipo de trabajo, reconociendo resultados como debilidades.
- **Responsabilidad:** Efectividad del liderazgo en concordancia directa con la destreza para ligarse con la realidad de cargo y obligaciones morales en la institución policial.
- **Respeto:** Reconocimiento de la institución policial como espacio que valora la vida y dignidad de todo ser humano.
- **Credibilidad y confianza:** Valor público de la institución policial, en una relación recíproca entre agente policial y ciudadanía de sentimientos y creencias de confianza y seguridad.
- **Visión e innovación:** capacidad de entender y enfrentar los desafíos institucionales y el cumplimiento de las funciones policiales de manera prospectiva y vanguardista.
- **Confidencialidad:** proceso en el cual se garantiza que la información compartida será manejada entre los pares involucrados, con especial énfasis en proteger y apoyar.

6. Objetivos

6.1. General

Promover la permanencia en el servicio policial, asegurando la transición de los estudiantes del Instituto Técnico Policial (ITP) y los futuros Oficiales de la ANAPO a su vida laboral, buscando una coherencia entre el campo académico y el campo profesional.

6.2. Específicos

- Institucionalizar la estrategia de mentoría y tutoría en la Policía Nacional de Honduras para asegurar el desarrollo de la carrera policial de los agentes y oficiales bajo un enfoque psicosocial.
- Desarrollar procesos de tutoría con estudiantes del ITP y ANAPO que les permitan conocer experiencias del mundo laboral, facilitadas por funcionarios policiales con experiencia.
- Desarrollar procesos de mentoría, para orientar a los agentes y oficiales recién egresados de los Centros de Educación Policial que están incorporándose al mundo laboral para la mejora continua del servicio a la comunidad.
- Ejecutar programas de formación para desarrollar competencias de mentoría y tutoría en funcionarios policiales con experiencia laboral para la mejora continua en los miembros de la institución Policial.

7.

Estructura organizativa

7.1. Creación de la Dirección de Mentoría y Tutoría del Servicio Policial

Para la implementación de la Estrategia de Mentoría y Tutoría del Servicio Policial se requiere la creación de la Dirección de Tutoría y Mentoría del Servicio Policial, instancia que dependerá operativamente de la Vicerrectoría Académica de la UNPH, creando unidades de mentoría y tutoría en el ITP como centro de formación inicial no formal y en la ANAPO como Facultad de Ciencias Sociales y Derecho de la UNPH.

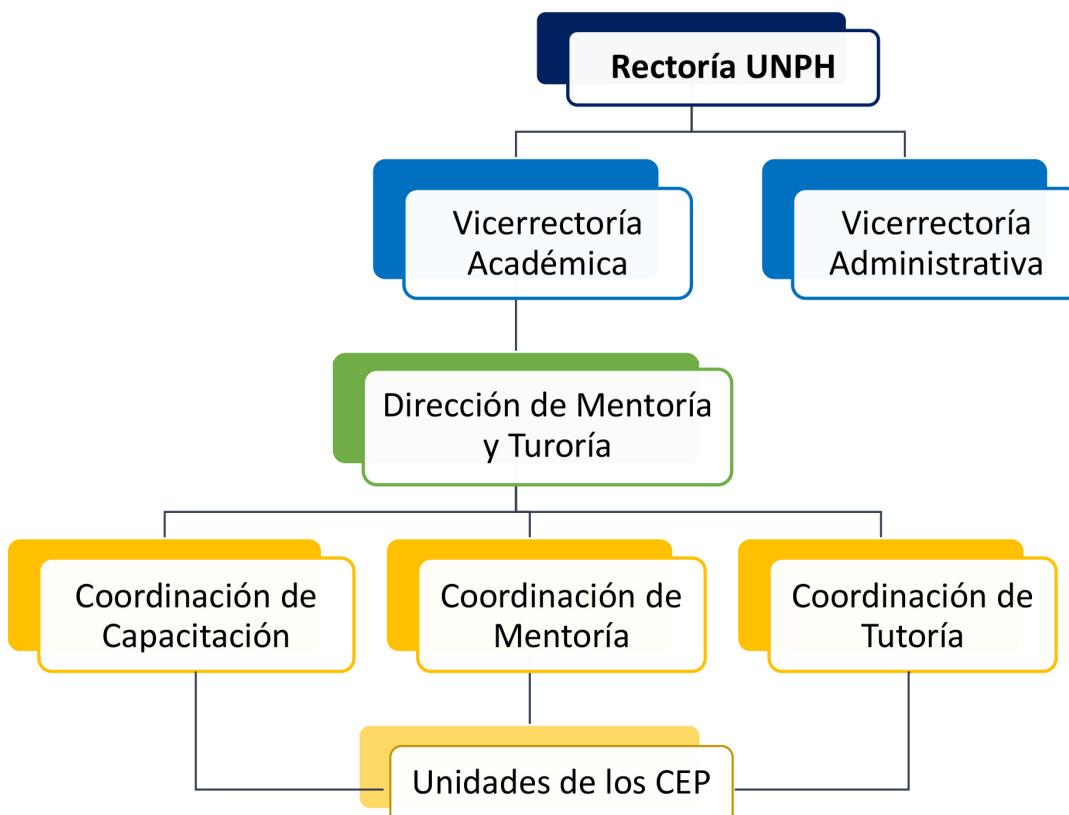


Ilustración 2.

Organigrama de la Dirección de Mentoría y Tutoría

8. Perfiles de cargo

8.1. Director de Mentoría y Tutoría

■ Caracterización del cargo

Esta Unidad dependerá de la Dependencia de la Vicerrectoría de Académica de la Universidad Nacional de la Policía de Honduras, con la responsabilidad de liderar los procesos de Mentoría y Tutoría en la Policía Nacional de Honduras, gestionando el talento humano y financiero requerido a partir de un alineamiento con la planificación estratégica policial y académica, realizando un proceso de seguimiento y monitoreo para la obtención de lecciones aprendidas y la mejora continua.

■ Requisitos

1. Nivel académico Educación Superior
2. Grado Policial de la categoría de Oficial Superior
3. Al menos 1 año de experiencia como tutor o mentor
4. Preferiblemente con experiencia académica
5. Preferiblemente con experiencia en cargos de dirección

■ Funciones

1. Coordinación interinstitucional
2. Coordinación con cooperación externa
3. Gestión administrativa y financiera
4. Planificación estratégica y operativa
5. Seguimiento y Monitoreo
6. Evaluación
7. Gestión del talento humano

■ Competencias

Conocimiento (Saber)

1. Conocer el alineamiento institucional (plan estratégico)
2. Conocer la normativa de la UNPH
3. Conocer la estrategia de Mentoría y Tutoría
4. Conocer la política de género
5. Conocer el Manual del uso de la fuerza y armas de fuego
6. Conocer procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación
7. Conocimiento del código de ética

Habilidad (Saber hacer)

1. Experiencia como tutor o mentor
2. Experiencia académica
3. Experiencia administrativa
4. Capacidad de comunicación,
5. Capacidad de motivar
6. Capacidad de empatizar
7. Capacidad de Coordinar
8. Capacidad de negociar
9. Capacidad de tomar decisiones
10. Capacidad de adaptación al cambio
11. Capacidad de escucha activa
12. Capacidad para liderar

Valores (Ser)

1. Identidad plena con los valores de la Institución
2. Convencimiento personal del valor de la Estrategia de Tutoría y Mentoría del Servicio Policial en la institución
3. Respeto por los derechos humanos
4. Respeto a las normas institucionales
5. Respeto a la diversidad
6. Compromiso
7. Vocación de servicio

8.2. Tutor

■ Caracterización del cargo

Es quien desempeña el rol de guiar – coordinar la actuación, sus funciones son de acompañamiento, seguimiento y evaluación del proceso de mentoría. Es la figura que vela por los intereses de la institución. Se orienta a asesorar a los mentores con base en la política institucional, con el objetivo de fortalecer las competencias de los mentores en aspectos relacionados con el desarrollo integral, personal y social. El Tutor, vela por mantener la confidencialidad del proceso de mentoría, emite las directrices sobre las que los mentores deben trabajar, da seguimiento al proceso a través de reuniones entre mentores para evaluar su trabajo y conocer el panorama general del proceso.

■ Requisitos

1. Pertenecer a la PNH
2. Entre 5 a 10 años de experiencia en procesos policiales
3. Educación superior igual o mayor al mentor
4. Al menos 1 año de experiencia como mentor
5. Preferiblemente con experiencia académica
6. Estar fuera de la línea de mando laboral del mentor
7. Hoja de vida intachable
8. Autorización del jefe inmediato
9. Ser voluntario
10. Estar dispuesto a capacitarse y/o actualizarse permanentemente en el proceso de la mentoría

■ Funciones

1. Guiar, acompañar, orientar y ayudar a los estudiantes en los Centro de Educación Policial
2. Forma mentores en la unidad policial

■ Competencias

Conocimiento (Saber)

1. Conocer el alineamiento institucional (plan estratégico)
2. Conocer la normativa de la UNPH
3. Conocer la estrategia de tutoría y mentoría

4. Conocer la política de género
5. Conocer el Manual del uso de la fuerza y armas de fuego
6. Conocer los procesos de sistematización
7. Conocimiento del Código de ética

Habilidad (Saber hacer)

1. Capacidad de escucha activa
2. Capacidad de retroalimentación
3. Capacidad de liderazgo
4. Capacidad empatía
5. Capacidad de contar historias
6. Capacidad de comunicación verbal y no verbal

Valores (Ser)

1. Respeto a la Ley
2. Respeto a los derechos humanos
3. Promoción del honor policial
4. Promoción de la disciplina, lealtad
5. Promover la Tolerancia, confianza y la solidaridad
6. Vocación de servicio y responsabilidad

8.3. Mentor

■ **Caracterización del cargo**

Persona con conocimientos y experiencias para ayudar al mentorizado a desarrollar o fortalecer capacidades acordes a su potencial y a su función policial. Proporcionando un ambiente seguro, protector y de confianza donde las acciones están dirigidas a dar al mentorizado el soporte necesario para llevar adelante cualquier incidencia que afecte su éxito personal y profesional.

■ **Requisitos**

1. Pertenecer a la PNH
2. Al menos 5 año de experiencia en procesos policiales
3. Preferiblemente con Educación Superior y/o igual o superior al mentorizado
4. Preferiblemente con experiencia académica
5. Autorización del jefe inmediato

6. Hoja de Servicio destacada
7. Estar dispuesto a capacitarse y/o actualizarse permanentemente en el proceso de la mentoría
8. Ser voluntario

■ **Funciones**

1. El mentor es responsable de guiar el desarrollo de las capacidades, habilidades y actitudes del mentorizado, de acuerdo con su potencial. También debe poseer destrezas comunicativas, empatía y assertividad. Es decir, debe tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro y comunicarse con claridad, a la vez que ha de fomentar el aprendizaje a través de una relación de confianza.
2. Es confidencial entre mentor y mentorizado (pupilo, aprendiz o menti), salvo que algunas excepciones que deben detallarse específicamente. Las directrices las da el Mentor.

■ **Competencias**

Conocimiento (Saber)

1. Conocimiento institucional
2. Conocer la estrategia de tutoría y mentoría
3. Conocer la política de género
4. Conocer el Manual del uso de la fuerza y armas de fuego
5. Conocer los procesos de sistematización
6. Conocimiento sobre cómo hacer preguntas
7. Conocimientos específicos de las funciones
8. Conocer la guía de tutoría y mentoría
9. Conocimiento del enfoque psicosocial
10. Conocimiento del código de ética

Habilidad (Saber hacer)

1. Capacidad de escucha activa
2. Capacidad de retroalimentación
3. Capacidad de liderazgo
4. Capacidad empatía
5. Capacidad de contar experiencias (historias)

6. Capacidad de comunicación verbal y no verbal
7. Capacidad para motivar a las personas
8. Capacidad para investigar temas específicos

Valores (Ser)

1. Las personas se desarrollan con participación y comunicación
2. Es importante desarrollar las capacidades de los pupilos
3. Es importante planificar
4. Es importante no dejar pasar acciones fuera del estándar
5. Dedicar tiempo para escuchar al pupilo
6. La retroalimentación es una acción que aporta al desarrollo personal y profesional
7. Es importante conocer las opiniones, sentimientos y emociones del pupilo
8. Estar dispuesto a invertir tiempo en el proceso policial.

8.4. Mentorizado

■ Caracterización

Es quien dispuesto a participar una vez al mes durante 6 meses en encuentros cercanos con un tutor o un mentor y exponer las diferentes situaciones ya sean estas de carácter personales o profesionales, teniendo el pleno conocimiento, de que se trata, el proceso de mentoría o un proceso de tutoría para la mejora continua dentro de su campo.

Asimismo, la mentorización es el medio para mejorar la experiencia del policía dentro de sus asignaciones para que este pueda sentir; 1. Crecimiento policial, 2. Salario emocional, 3. Buen clima laboral, 4. Que es parte de la institución.

■ Requisitos

1. Pertenecer a la PNH
2. Entre 1 a 2 años de egresados de centros de estudios de educación inicial.
3. Preferiblemente con experiencia académica
4. Autorización y selección del jefe inmediato
5. Proceso voluntario

■ Funciones

1. Escuchar, permitir acompañamiento y estar dispuesto a ser guiado u orientado en vida personal y profesional para el mejoramiento en el campo profesional.
2. Que pueda ser ejemplo ante los demás como mentorizado.

■ Competencias

Conocimiento (Saber)

1. Conocer el alineamiento institucional (plan estratégico)
2. Conocer la normativa de la Policía Nacional
3. Conocimiento del Código de ética

Habilidad (Saber hacer)

1. Actitud de apertura
2. Confianza mutua
3. Agilidad para comprender las conexiones que existen entre el contexto y las labores de la policía.
4. Motivado para participar.
5. Actitud de reconocimiento de su buen desempeño
6. Capacidad para reconocer la conexión entre persona/puesto.

Valores (Ser)

1. Respetuoso
2. Respeto a los derechos humanos
3. Disciplinado.
4. Lealtad
5. Tolerancia.
6. Confianza
7. Solidaridad
8. Vocación de servicio
9. Responsabilidad

9.

Descripción de la estrategia

La estrategia está diseñada mediante diferentes planes, los que deben ejecutarse de forma coordinada para fortalecer las relaciones básicas del proceso de mentoría y tutoría del servicio policial, se describen a continuación:

9.1. Relaciones básicas en el proceso de mentorización

■ Mentor – Mentorizado

Persona con conocimientos y experiencias para ayudar a otra en su proceso de desarrollo y superación de necesidades. El mentor se modela, es decir, que puede ser dotada a través de un proceso formación/capacitación continua. Proporciona un ambiente seguro, protector y de confianza donde las acciones están dirigidas a dar al mentorizado el soporte necesario para llevar adelante cualquier incidencia que afecte su éxito profesional y personal. Es confidencial entre mentor y mentorizado salvo que algunas excepciones que deben detallarse específicamente.

El mentor es responsable de guiar el desarrollo de las capacidades, habilidades y actitudes del mentorizado, de acuerdo con su potencial. También debe poseer destrezas comunicativas, empatía y asertividad. Es decir, debe tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro y comunicarse con claridad, a la vez que ha de fomentar el aprendizaje a través de una relación de confianza.

■ Tutor – Tutorizado

Idealmente debe ser una persona formada como mentor y por su buena trayectoria y experiencia en la institución desempeña el rol de guiar, coordinar actividades de acompañamiento, seguimiento y evaluación de los procesos. Se orienta a asesorar a los mentores con base a la Estrategia de Tutoría y Mentoría y las políticas institucionales, con el objetivo de elevar el nivel profesional de los mentores en aspectos relacionados con el desarrollo integral, personal y social. El Tutor, vela por mantener la confidencialidad del proceso, emite las directrices sobre las que los mentores deben trabajar, da seguimiento al proceso a través de reuniones y actividades entre mentores para evaluar su trabajo y conocer el panorama general del proceso.

En el siguiente esquema presenta las relaciones básicas en el proceso de mentorización. Como puede observarse dentro la Figura 1, numeral 1, que la relación entre mentor y mentorizado es horizontal, es decir no jerárquica; es por ello, que el proceso de mentorización privilegia la relación de ambos en un clima de confianza, seguridad y protección. El numeral 2 se refiere, la relación Tutor-Mentor en el proceso de Mentoría destacando el rol coordinador del Tutor; sin embargo, no se trata de una relación de estricta subordinación, sino de partes indispensables de un proceso en el que ambos tienen como fin el desarrollo del mentorizado.

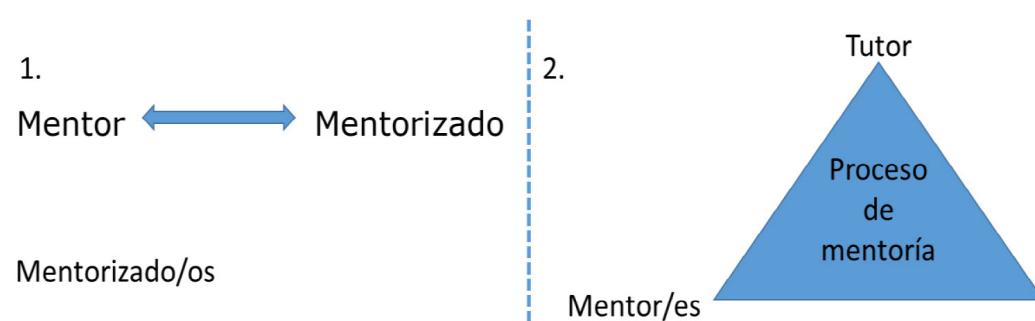


Ilustración 3.

Relaciones básicas del proceso de mentoría y tutoría. **Fuente:** Valverde et.al. 2004.

9.2. Productos esperados de la estrategia

La estrategia busca obtener los siguientes productos:

■ Productos intermedios

1. Tutores formados
2. Mentores formados
3. Estudiantes tutorizados
4. Policías mentorizados

■ Productos finales

1. Número de quejas, reclamos y denuncias asociados a violación de derechos humanos, abuso de autoridad y corrupción policial, reducidas.
2. Sanciones a policías por comportamiento indisciplinado, reducidas.
3. Evaluación del desempeño profesional superior al 70%
4. Mejora continua en los miembros de la Institución.

9.3. Plan de comunicación

Mediante estos productos la estrategia contribuye al cumplimiento del plan estratégico institucional en sus impactos esperado y en la intervención 1. política educativa implementada.

■ Objetivo General

Establecer medios de comunicación formal y no formal requeridos para agilizar los procesos de la estrategia de mentoría y tutoría, para agilizar la adaptación del mundo académico al mundo laboral.

■ Metodología

La metodología de comunicación debe ser flexible según el público meta y las circunstancias que se dan al momento de desarrollar los procesos, sin embargo, se establecen como básicas las siguientes:

Para las **autoridades estratégicas** es recomendable desarrollar talleres de un máximo de 8 horas que puedan adecuarse a jornadas laborales que no afecten el desempeño de sus funciones institucionales y se documente a través de un informe.

Para las **autoridades regionales, nacionales y departamentales**, en vista que son los que dirigen la operatividad se desarrolle seminarios por un tiempo máximo de 24 horas, que podrían realizarse en jornadas de días continuos o alternos de forma que no afecte la respuesta a la ciudadanía.

Al **personal policial**, es más factible llegar a través de la patrulla gráfica y las redes sociales, facilitando los procesos de aprendizaje, al igual que mediante talleres de 8 horas diarias o seminarios de 24 horas.

Y a los **cooperantes** mediante reuniones e informes periódicos de las evaluaciones de impacto que monitorean o den fe del buen uso de los fondos de sus contribuyentes.

Es recomendable que el proceso de socialización con el directorio estratégico y de ser posible con todos los tomadores de decisiones (jefes regionales, UDEP, UMEP, directores de Centro de Estudios) lo realice un experto.

Considerando las lecciones aprendidas en todo proceso los tomadores de decisiones deben tener la oportunidad de aprender y desaprender sobre los procesos que se pretenden realizar, porque en ellos recae la responsabilidad de impulsar los cambios.

■ Acciones

Acción 1. Socialización con Directorio Estratégico

El objetivo de trabajar con el Directorio Estratégico es socializar la propuesta y obtener la autorización para garantizar la institucionalización y sostenibilidad de esta, de tal forma que siempre existan pares policiales apoyando a sus colegas.

Se debe iniciar por socializar el impacto esperado de la estrategia y su incidencia en la generación de confianza ya que cuando se observe que los funcionarios policiales están realizando correctamente su función, como resultado del trabajo entre nuevos policías trabajando con policías experimentados, de reconocido valor moral y muy buenas relaciones con la comunidad, se estará promoviendo que el ciudadano se sienta seguro. Así mismo garantiza que el policía menos experimentado disminuya la comisión de equivocaciones o infracciones a la normativa establecida.

Acción 2. Socialización con directores nacionales y de apoyo

Esta acción tiene el mismo objetivo que la anterior, con el agregado que los directores nacionales y de apoyo serán veedores del proceso de mentoría y tutoría y serán quienes puedan contribuir con la evaluación del impacto de esta, tanto en el cumplimiento de las metas operativas, como en el aumento de la confianza y por supuesto a disminución de las faltas y la deserción policial.

Acción 3. Empoderamientos de los jefes regionales, departamentales, metropolitanos y directores de Centros de Educación Policial

Esta acción requiere que los jefes sean promotores de la estrategia de tutoría y mentoría, porque se estarán convirtiendo en los supervisores de esta, serán quienes pueden brindar retroalimentación a los mentores y tutores en relación a su desempeño como funcionarios, es decir que además de poder convertirse en mentores podrán dar fe de los procesos en los que la mentoría ha mejorado el clima organizacional, la diminución de faltas y la deserción policial. Este es el equipo que estaría institucionalizando la estrategia.

Acción 4. Coordinación y colaboración de la cooperación

Esta acción implica que la Dirección de Mentoría y Tutoría junto con la DMAICE gestionen la coordinación, colaboración y alineamiento de los cooperantes con la estratégica y que puedan ser veedores de los procesos y los impactos. Siendo participes activos a través del apoyo técnico y financiero de la estrategia.



Ilustración 4.

Acciones en los procesos de comunicación.

■ **Impactos esperados**

1. Que las autoridades estratégicas puedan observar, medir y valorar el impacto de la estrategia en el cumplimiento de indicadores, específicamente la incidencia en disminuir los índices de deserción policial
2. Que las autoridades regionales, nacionales y departamentales puedan fortalecer la aplicación del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria, mejora del desempeño policial, disminuir la deserción policial, disminuir la comisión de faltas y/o delitos y mejora el clima organizacional.
3. Que el personal policial se sienta motivado y seguro con lo que hace, mejora de las relaciones interpersonales y tenga la oportunidad de desarrollarse como persona y como profesional en el campo de la seguridad.
4. Que los cooperantes puedan verificar los beneficios del enfoque psicosocial en la sostenibilidad y aplicabilidad de los procesos policiales, así como la apropiación del quehacer policial y el fortalecimiento del liderazgo policial.

■ **Proceso de Selección de Talento Humano**

La Estrategia contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia en el cumplimiento de los diferentes servicios a prestar, aumentando su nivel de eficiencia y eficacia, así como la disminución de comisión de faltas disciplinarias y el índice de deserción, impactando positivamente en el desempeño laboral y coadyuvando al fortalecimiento institucional.

La selección del personal que estará formando parte de la estrategia de mentoría y tutoría del servicio policial debe realizarse a través de tres procesos fundamentales para su implementación, estos son: selección, capacitación y evaluación.

En el proceso de selección se buscan los funcionarios policiales que cuenten con los perfiles idóneos, competencias y habilidades requeridas para desempeñarse como tutor o mentor. Una vez seleccionados se capacita en temas de tutoría y mentoría paso a paso para que se empoderen con la estrategia, ya capacitados los mentores tienen las herramientas para poder desarrollar los procesos de mentorización, este paso es el que le da mayor sentido al trabajo que desarrolla la Dirección de Tutoría y Mentoría.

Para dar un cierre debidamente documentado se desarrollará el proceso de evaluación en el que se identifican los logros y hallazgos en los procesos de mentorización, de igual manera se realiza el seguimiento al egresado que fue parte del proceso de tutoría y mentoría mediante la aplicación de instrumentos de desempeño laboral para medir el impacto de la estrategia en la funcionalidad de los miembros policía nacional y se construyen los documentos que informan sobre los demás logros obtenidos.

■ **Momentos del proceso**

1. Convocatoria

El proceso de convocatoria para seleccionar el personal debe realizarse en las Unidades Departamentales y Metropolitanas Policiales (UDEP-UMEP), considerando que será el lugar donde la mayoría de los egresados de los Centros de Educación Policial estarán siendo asignados, esto no limita a las direcciones estratégicas, nacionales y de apoyo de toda la PNH.

El objetivo de este momento es hacer socializar los requisitos.

2. Identificación

Es recomendable que los Jefes de UDEP, UMEP, direcciones estratégicas, nacionales y de apoyo, participen en el proceso de identificación de los candidatos, considerando los requisitos establecidos en el perfil definido y sean ellos quienes propongan los candidatos, en vista que son los que mejor pueden recomendar y calificar especialmente todo lo relacionado al saber ser (valores) de los propuestos, con el agregado que se empoderan en el cumplimiento de la estrategia y otorgan autorización a las personas identificadas.

El objetivo de este momento es que el jefe inmediato nomine y por ende autorice oficialmente a los candidatos.

3. Selección

Posterior a la identificación el personal de la Dirección de Mentoría y Tutoría verificará toda la documentación y las referencias, seleccionando a los candidatos que cumplan con el 100% de los requisitos establecidos, puntuando con mayor calificación el criterio de voluntariado.

El objetivo de este momento es que, mediante la aplicación de instrumentos de medición de valores, liderazgo y una entrevista se confirme el interés y compromiso de las personas identificadas y se establezca con que otros tipos de personalidad les es fácil conformar equipos de trabajo.

Todos los momentos deberán disponer de al menos 30 días para realizarse.

4. Nombramiento

Una vez seleccionados los candidatos o candidatas, la Dirección de Mentoría y tutoría gestionará el nombramiento como parte de la estrategia, para que pueda continuar con el proceso de formación.

■ Criterios para la selección

Los criterios que se deben valorar son el voluntariado, los valores y las competencias profesionales. El voluntariado es fundamental puesto que participar en el desarrollo de la estrategia es voluntario. Los valores puesto que debe ser una persona con una buena trayectoria policial para que sirva de ejemplo a nuevos policías y tener las competencias para poder orientar a otros, como capacidad de escucha, facilidad de palabra, entre otras.

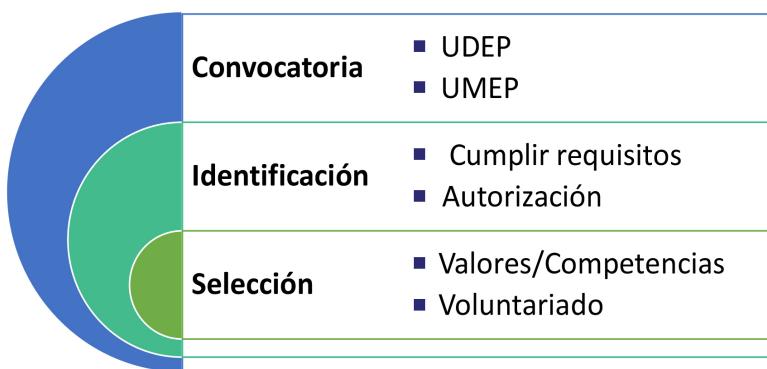


Ilustración 5.

Proceso de selección del talento humano



9.4. Plan de capacitación

El propósito fundamental del Plan de Capacitación es desarrollar las competencias necesarias para que el funcionario ejerza con eficacia y eficiencia las funciones de tutor o mentor.

Un eje fundamental para que se institucionalice la estrategia de tutoría y mentoría es el proceso de capacitación que deben realizar los gestores, tutores y mentores, por lo cual se propone un proceso básico de formación considerando la experiencia nacional e internacional.

■ Metodología

El proceso de capacitación se desarrollará mediante cursos de formación, los cuales tendrán al menos una duración de 40 horas, pidiéndose desarrollar en la modalidad presencial o virtual, en jornadas continuas o alternas según la disponibilidad del tiempo de los mentores y tutores sin menoscabo a sus funciones policiales. Deberá existir un proceso de negociación permanente con las unidades policiales a las que pertenecen los voluntarios, para contar con el absoluto apoyo de los jefes inmediatos superiores.

El plan de capacitación contempla tres cursos básicos y dos cursos complementarios, con la posibilidad de crear otros que como resultado de las evaluaciones sean requerido.

Durante el proceso de formación el voluntario desarrollará prácticas de sesiones de tutoría y mentoría, para que, al finalizar el programa de formación básico, el voluntario pueda ser certificado como tutor y o mentor de la Policía Nacional, misma que podrá mantener siempre que demuestre el respeto a la moral, buenas costumbres y a la ley vigente.

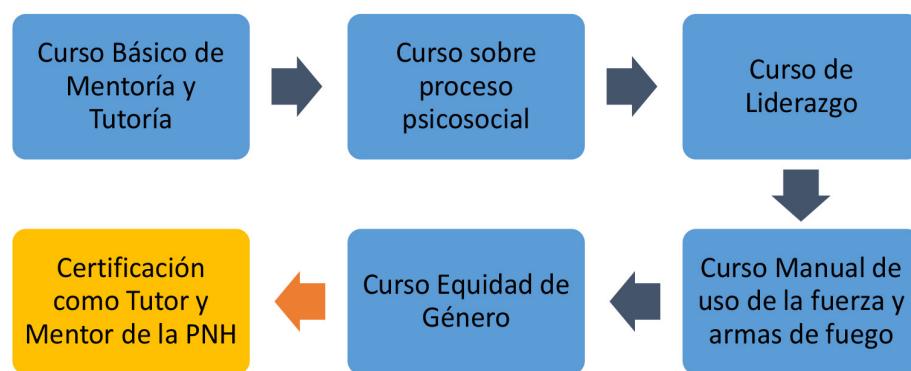


Ilustración 6.

Cursos básicos de la estrategia de mentoría y tutoría

■ Indicadores de Calidad del plan

1. Número de estudiantes capacitados (hombres/mujeres)
2. Nivel de satisfacción de los estudiantes en relación con el ámbito de aplicación.
3. Nivel de satisfacción sobre los procesos metodológicos utilizados en la formación.

■ Insumos del plan de capacitación

1. Estrategia de tutoría y mentoría
2. Guía práctica del tutor y plan de formación 2018
3. Manual de formación para mentores 2022
4. Manual de inducción para mentorizados del servicio policial 2022
5. Programa de capacitación para la formación de mentores 2019
6. Otros que de acuerdo con los avances se consideren necesarios

■ Etapas del proceso de capacitación

Etapa 1. Diseño de cursos

El diseño de los cursos estará bajo la responsabilidad de la Dirección de Mentoría y Tutoría con el apoyo de un equipo técnico de la Vicerrectoría Académica a través de la Dirección de Gestión Académica, tutores, mentores con experiencia y cooperantes.

Para el diseño o rediseño de los cursos se estará siguiendo los lineamientos establecidos en la Guía de Diseño Curricular del SEP.

Etapa 2. Desarrollo de la capacitación

Los cursos se desarrollarán una vez al año, con al menos la participación de 30 policías, los que deberán realizar todo el ciclo de formación. Cada curso tendrá una duración de 40 horas, para un total de 200 horas de formación. Los cursos deberán ser desarrollados en coordinación con la CETEP quien realizará el proceso de formación.

Para obtener la certificación como Mentor o Tutor cada participante realizará como mínimo 60 horas de práctica distribuido en 12 sesiones de tutoría o mentoría, una cada mes, con duración de 5 horas. Finalizado el proceso el mentor o tutor será certificado por la UNPH, el seguimiento a la práctica estará bajo responsabilidad de la Dirección de Mentoría y Tutoría.

Los cursos serán aprobados con un 80% mínimo y los docentes aplicarán la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa.

Tabla 1.

Tipos de evaluación en el proceso de formación

Tipo de evaluación según el momento de aplicación	Momento	Medio
Diagnóstica	Al iniciar el curso	En físico o digital
Formativa	Durante el desarrollo del curso, con el propósito de corregir errores	En privado o generalizando, de forma presencial
Sumativa	Según programación	Asignación de tareas grupales o individuales, aplicación de pruebas escritas u orales

Etapa 3. Ejecución de la función de tutor o mentor

Los procesos de tutoría se realizan al interno de los Centros de Educación Policial, específicamente en ITP y ANAPO, como se menciona en la etapa 12, con al menos 12 reuniones al año. Un tutor será responsable de atender al menos un grupo de 6 estudiantes y como máximo tres grupos (24 estudiantes), a los que deberá darles seguimiento durante el año.

El proceso de mentoría se estará desarrollando al momento en que el policía recién graduado sea asignado a desempeñar la función policial, para la cual debe ser recibido por un policía con experiencia que le oriente sobre el quehacer policial que le fue asignado. La mentoría es un proceso para desarrollar día con día estableciendo grupos de trabajo según la naturaleza de la asignación y la cantidad de novatos asignados, al igual que en la tutoría lo recomendable es que los grupos tengan un máximo de 6 personas por mentor, y un mentor solamente trabaja con un grupo de novatos, si las asignaciones son muy específicas puede trabajarse en parejas.

Etapa 4. Evaluación de resultados

Tanto la tutoría como la mentoría deben ser sometidos a evaluación, la cual estará coordinada por la Dirección de Mentoría y Tutoría, con la colaboración de los Centros de Educación Policial y los jefes de las unidades policiales donde se desarrolle.

La evaluación se desarrollará aplicando varios instrumentos, que al final deberán ser triangulados y analizados para obtener una conclusión. En la siguiente tabla se detalla el proceso.

La evaluación busca determinar el impacto reflejado en el cambio de conducta o adaptabilidad al mundo laboral, este es uno de los aspectos a considerar al momento de otorgar la certificación.

Tabla 2.

Tipos de evaluación según actor

Tipo de evaluación según el individuo que la ejecuta	Tutoría	Mentoría
Autoevaluación	Tutorizado	Mentorizado
Coevaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ El tutor evalúa al tutorizado ■ El tutorizado evalúa al mentor 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El Mentor evalúa al mentorizado ■ El mentorizado evalúa al mentor
Hetero evaluación	Los jefes inmediatos evalúan al tutor y al tutorizado	Los jefes inmediatos evalúan al mentor y mentorizado

Etapa 5. Certificación

La certificación será otorgada por la UNPH, luego que el voluntario realice el proceso de formación y desarrolle la práctica, requerirá al menos de un año y para ser otorgada la Dirección de Mentoría y Tutoría deberá verificar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Proceso de formación completo, con una nota mínima del 80%.
2. Realización un mínimo de 10 jornadas de tutoría y/o mentoría
3. Obtenido un satisfactorio, como resultado mínimo de las evaluaciones.

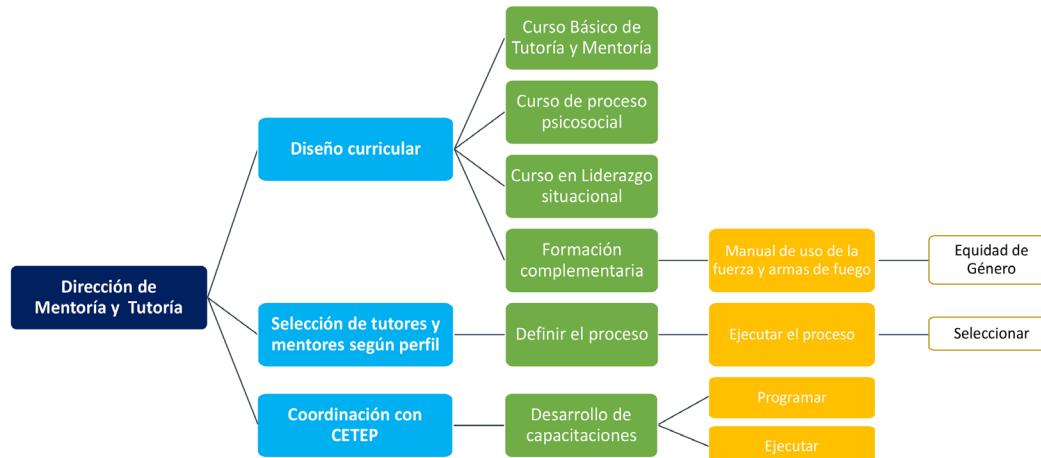


Ilustración 7.

Resumen del proceso de capacitación

■ Coordinación interinstitucional y Cooperación

El desarrollo de toda la estrategia requiere de coordinación entre diferentes actores interinstitucionales y de cooperación, en sus diferentes etapas o momentos, para el diseño y rediseño de la presente estrategia será necesario el acompañamiento de la DIMAICE como enlace directo entre la PNH y los cooperantes, los mismos cooperantes y la Universidad Nacional de la Policía de Honduras como líder del Sistema de Educación Policial.

En el proceso de capacitación es necesaria la participación activa de la Policía Nacional de Honduras desde la Dirección de Educación, la Dirección de Planeamiento y Mejora Continua, la Dirección de Recursos Humanos,

Para la ejecución de la estrategia se hace indispensable la participación activa de las Direcciones Nacionales, las UDEP, UMEP y las unidades de educación establecidas en ellas (UDEPOL/UMEPOL). Esto requiere de un fuerte liderazgo de la Dirección de Mentoría y Tutoría.

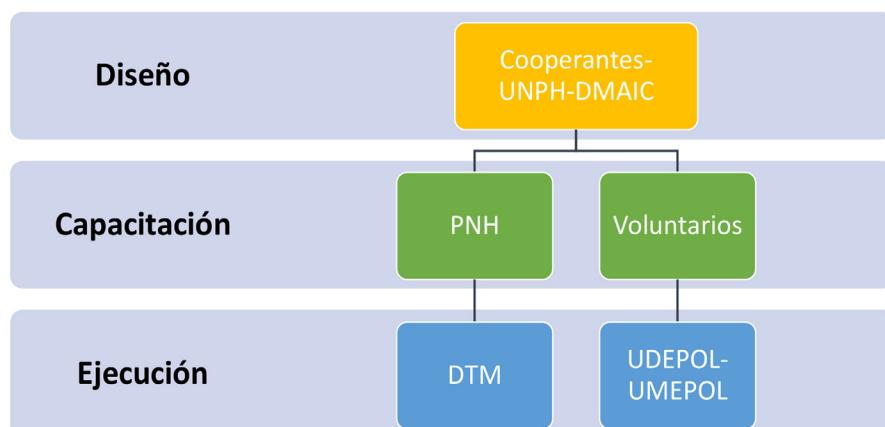


Ilustración 8.
Proceso de coordinación interinstitucional

9.5. Plan de evaluación

El propósito fundamental del plan es valorar el impacto que la estrategia genera en el mejoramiento del desempeño profesional de los responsables de brindar un servicio a la comunidad.

También se estará evaluando el grado de retención de los policías en su función, puesto que se ha considerado que el cambio que enfrenta un policía al momento de salir del CEP y al integrarse al mundo laboral provoca una desestabilización emocional

que lo motiva a dejar la fuerza del orden. La estrategia busca la mejora continua a través de las mentorías y seguimiento al egresado de los centros de educación inicial y de las tutorías a lo interno de los centros de estudios, esta debe ser medida y analizada para redireccionar el accionar de la misma.

■ Objetivo General

1. Definir criterios para evaluar el desempeño de los tutores y mentores de la Policía Nacional de Honduras.
2. Desarrollar procesos de evaluación de las habilidades blandas en los tutores, mentores y Mentorizados.
3. Determinar procesos de mejora continua de la Dirección de Mentoría y Tutoría, mentores, tutores y mentorizados.

■ Metodología

Para el desarrollo de la evaluación se busca aplicar el monitoreo de satisfacción aplicando instrumentos a los jefes, al ciudadano y al mismo policía. El levantamiento de la información deberá realizarse al menos una vez al año y dicho proceso deberá ser realizado por una entidad institucional con competencias como el observatorio del desempeño policial.

Los resultados del análisis deberán ser compartidos con la superioridad como base para la toma de decisiones institucionales y operativas que fortalezcan la estrategia, siguiendo el plan de comunicación establecido.

Tabla 3.

Metodología de evaluación de la estrategia

Instrumento	Periodo de aplicación	Tiempo
Monitoreo de satisfacción de los jefes	Una vez al año	30 días finalizando en el mes de diciembre de cada año
Monitoreo de satisfacción del ciudadano	Una vez cada dos años	30 días en el mes de junio
Monitoreo de satisfacción laboral (del policía)	Una vez al año	30 días en el mes de febrero de cada año

La estrategia deberá ser revisada y ajustada al menos cada tres año, previo a someterse al proceso de reacreditación internacional.

■ Modelos de evaluación

Según las prescripciones del Modelo Pedagógico del SEP, los siguientes son herramientas que pueden utilizarse desde la Dirección de Mentoría y Tutoría

para desarrollar procesos de supervisión, acompañamiento y evaluación del quehacer de la estrategia y que permitirán documentar todo el proceso y sus logros intermedios.

1. **El portafolio (evidencias):** Es la carpeta en la cual se documentan los antecedentes profesionales del tutor, mentor o docente y referencias sobre su trabajo docente, investigador y de gestión (Villa, 1993). Especialmente en cuanto a la docencia, se consideran: objetivos, diseño del curso, materiales de clase, gestión y seguimiento de los aprendizajes, resultados, etc.
2. **La observación** se constituye una comisión conformada por miembros destacados de la comunidad generalmente propuestos por el mismo profesorado, la cual se encarga de desarrollar procesos de evaluación de las actividades académicas. En esta perspectiva: el trabajo diario, la enseñanza-aprendizaje, el papel de la institución en el desarrollo de la docencia, etc., son algunos tópicos centrales en la reflexión del profesorado evaluador. En el caso de la estrategia, es recomendable que grupos de tutores o mentores experimentados observen a sus pares más jóvenes a fin de apoyarles en su desempeño.
3. **Monitoreo de satisfacción a tutorizados o mentorizados,** son un instrumento básicamente cuantitativo cuyo soporte teórico y metodológico propone evaluar el accionar del mentor o tutor (aspectos didácticos e interpersonales: claridad, organización, motivación, interacción, entre otros). Esta herramienta es factible utilizarla para valorar cada sesión de tutoría o mentoría.
4. **Monitoreo de satisfacción a los jefes inmediatos.** Instrumento que se aplica a los jefes para conocer la opinión que tienen en relación con los resultados del proceso, efectos que pueden observarse en el desempeño laboral de cada tutorizado.
5. **Monitoreo de satisfacción a los ciudadanos.** Instrumento que se aplica a miembros de la comunidad donde los tutorizados prestan sus servicios profesionales, con el propósito de conocer el nivel de confianza que se ha logrado implementar con el buen servicio policial.
6. **Autoevaluación** asume la cualidad de madurez personal y profesional que tienen los tutores o mentores y los tutorizados o mentorizados para reflexionar sobre su desempeño: visión, fundamentos, herramientas, procesos y resultados alcanzados. Este tipo de análisis autocrítico basado en la confianza y ética asumida para mejorar la práctica profesional.

El proceso de evaluación de la estrategia debe estar planificado, realizado y mejorado, es decir que a partir de la evaluación debe iniciarse el proceso cílico de mejora continua.



Ilustración 9.

Ciclo de la evaluación

9.6. Plan de sistematización

La sistematización de la estrategia de Mentoría y Tutoría del Servicio Policial es un proceso fundamental para el logro de los objetivos institucionales. Este proceso permite la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la implementación de la estrategia, lo que a su vez permite la generación de recomendaciones y nuevas propuestas para fortalecer la formación y el desempeño de los estudiantes y personal de recién ingreso.

■ Objetivos

1. Documentar todas las acciones que se realizan durante la implementación de la estrategia de mentoría y tutoría de la Policía Nacional de Honduras a través de un repositorio físico y digital de los documentos oficiales y aprobados de la estrategia.
2. Establecer medios de comunicación formal y no formal requeridos para agilizar los procesos de la estrategia de tutoría y mentoría.
3. Estandarizar formatos de documentos.

■ Metodología

La metodología utilizada para sistematizar estará organizada en los siguientes pasos:

1. **Recopilación de la información histórica.** Identificar a los participantes en la primera etapa de la estrategia y recolectar la información generada en el primer momento para establecer la base histórica de la estrategia.
2. **Organizar la información.** Luego de la recopilación se organiza toda la información según criterios como información estratégica, información operativa, información evaluativa
3. **Resguardo de la información.** Se determina que información debe estar en formato físico u digital.

El proceso para seleccionar la información será realizado con equipos de trabajo pequeños, según los expertos, quienes se reunirán para determinar la importancia y pertinencia de los documentos:

 - Definir la importancia y pertinencia de los documentos
 - Determinar si el documento cumple con los requisitos de calidad
 - Someter a aprobación los documentos que lo requieran
 - Una vez aprobados, socializarlos, aplicarlos y evaluarlos según lo establecido en la normativa.
4. **Para sistematizar todo el proceso.**



Ilustración 10.

Esquema para la compilación de documentos oficiales

Los participantes en el proceso deben realizar un análisis sobre lo que hicieron, porque lo hicieron, porque lo hicieron de una manera y no de otra, cuales fueron los resultados y para qué y a quien sirvieron los mismo.

El proceso de reflexión debe provocar procesos de aprendizaje. Estas lecciones pueden estar destinadas a que las mismas personas o grupos que han hecho la sistematización, puedan mejorar su práctica en el futuro, o también pueden estar destinadas a que otras personas y equipos en otro lugares y momentos, puedan apoyarse en la experiencia vivida para planificar y ejecutar sus propios proyectos. Finalmente se debe explicar porque se obtuvieron esos resultados, y extraer lecciones que permitan mejoras en una experiencia futura.

Todos los momentos deberán disponer de al menos 30 días para analizarse y desde la DMT se estarán estableciendo los formatos para procesos de comunicación, se definirán los repositorios en los cuales se deben almacenar y las personas responsables de la custodia.

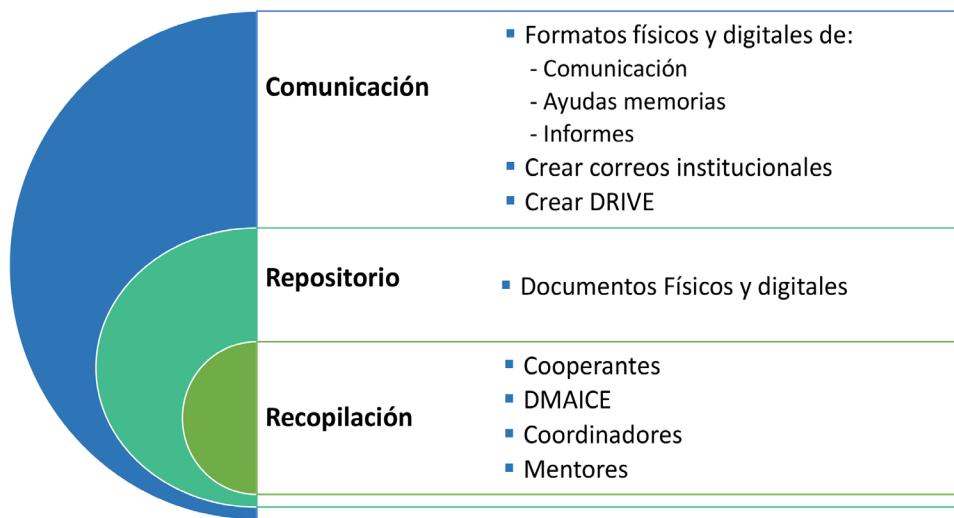


Ilustración 11.

Proceso de sistematización

9.7. Etapas de la estrategia

La estrategia de Mentoría y Tutoría para el servicio policial se desarrolla en varias etapas que se describen a continuación y en ellas se busca establecer la metas a lograr en el periodo.

■ Planificación de la Estrategia de Mentoría y Tutoría

No.	Acciones	Periodo					Observaciones
		2023	2024	2025	2026	2027	
1	Socialización con Directorio estratégico	2	2	2	2	2	Dos reuniones al año para socializar la estrategia e informar los avances
2	Socialización autoridades nacionales y de apoyo	2	2	2	2	2	2
3	Empoderamiento con jefes regionales, departamentales, metropolitanos y Centros de Educación Policial	4	4	4	4	4	Cuatro reuniones al año para empoderar, coordinar e informar sobre los procesos
4	Coordinación y colaboración con la cooperación	4	4	4	4	4	4
5	Convocatoria	1	1	1	1	1	Una vez al año se realiza el proceso, preferiblemente en el II semestre del año, en preparación al año siguiente.
6	Identificación	1	1	1	1	1	1
7	Selección	40	200	300	400	500	700
8	Nombramiento	40	200	300	400	500	700
9	Desarrollo Curso Básico de Mentoría y Tutoría	1	1	1	1	1	1
10	Curso sobre proceso psicosocial	1	1	1	1	1	1
11	Curso sobre liderazgo	1	1	1	1	1	1
12	Curso manual de uso de la fuerza y armas de fuego	1	1	1	1	1	1
13	Curso equidad de género	1	1	1	1	1	1



No.	Acciones	Periodo						Observaciones		
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
14	Reuniones para diseño y rediseño de cursos			1				1		Los cursos se revisan cada dos años, para realizar los ajustes necesarios, de acuerdo con los resultados de la evaluación.
15	Reuniones de tutoría	12	12	12	12	12	12	12	12	Se busca realizar una reunión cada mes
16	Reuniones de mentoría	6	6	6	6	6	6	6	6	Las reuniones formales se realizarán cada mes, aunque la mentoría se realizará de forma permanente.
17	Monitoreo de satisfacción de jefes	1	1	1	1	1	1	1	1	A realizar una vez cada año.
18	Monitoreo de satisfacción del ciudadano			1	1			1	1	A realizar una vez cada dos años
19	Monitoreo de satisfacción laboral	1	1	1	1	1	1	1	1	A realizar una vez cada año.
20	Elaboración de planes de mejora continua			1	1			1	1	Los planes deberán revisarse y ajustarse al menos cada dos años.
21	Recopilación, organización y resguardo de información	12	12	12	12	12	12	12	12	Debe realizarse cada evento, y al menos sostener una reunión cada mes para valorar la calidad y pertinencia de la información.
22	Revisión y ajuste de la estrategia				1			1	1	Cada tres años, la estrategia deberá ser revisada y ajustada.



Diseño de cursos

El diseño de los cursos estará bajo la responsabilidad de la Dirección de Mentoría y Tutoría con el apoyo de un equipo técnico de la Vicerrectoría Académica a través de la Dirección de Gestión Académica, tutores y mentores con experiencia y cooperantes.

Curso básico de mentoría y tutoría	
Código:	CBMT-01
Nombre del Programa:	Curso Básico de Mentoría y Tutoría
Dirigido a:	Sub oficiales y oficiales de Policía
Propósito:	Desarrollar el interés por aplicar la estrategia de tutoría y mentoría.
Duración:	40 horas
Modalidad de Desarrollo:	Presencial y/o virtual
Número de espacios curriculares:	5
Fecha de creación:	30-5-2023
Responsable:	UNPH-Dirección de Mentoría y Tutoría-CETEP
Contenidos:	<ol style="list-style-type: none">1. Estrategia de tutoría y mentoría2. Plan Estratégico de Dirección de Tutoría y Mentoría3. POA- Dirección de Tutoría y Mentoría4. Competencias del tutor y mentor5. DISC6. Guía del tutor mentor7. Prácticas de tutoría Mentoría
Consideraciones:	Trabajar uno o dos temas por día.

Curso sobre proceso psicosocial	
Código:	CPPS-01
Nombre del programa:	Curso de Proceso Psicosocial
Dirigido a:	Sub oficiales y Oficiales de Policía
Propósito:	Fortalecer las habilidades blandas en los tutores y mentores que les permitan establecer mejores procesos de acompañamiento.
Duración:	40 horas
Modalidad de desarrollo:	Presencial y/o virtual
Número de espacios curriculares:	Por definir
Fecha de creación:	30-5-2023
Responsable:	UNPH-Dirección de Mentoría y Tutoría-CETEP
Contenidos:	Por definir
Consideraciones:	Luego del curso se continúan desarrollando las habilidades.

Curso sobre liderazgo	
Código:	CL -01
Nombre del programa:	Curso Liderazgo
Dirigido a:	Sub oficiales y Oficiales de Policía
Duración:	40 horas
Modalidad de desarrollo:	Presencial y/o virtual
Número de espacios curriculares:	5
Fecha de creación:	30-5-2023
Responsable:	UNPH-Dirección de Mentoría y Tutoría-CETEP
Contenidos:	<ol style="list-style-type: none">1. Honor policial2. Vocación de servicio3. Credibilidad y confianza4. Adaptabilidad y efectividad5. Visión e innovación
Consideraciones:	Las competencias se continúan desarrollando a través de la Práctica.

■ Proceso de implementación de Tutoría y Mentoría

El proceso de tutoría y mentoría es un enfoque efectivo para el desarrollo profesional de los recién egresados de los Centros de Educación Policial. Para implementar este enfoque, se llevó a cabo una experiencia piloto con la organización de los mentores, en la que se capacito a 20 mentores seleccionados de manera cuidadosa.

Mentoría	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Meta	A nivel de UMEP y UDEP con los Oficiales y Agentes de Policía recién egresados:						
	6 sesiones 200 capacitados	6 sesiones 300 capacitados	6 sesiones 400 capacitados	6 sesiones 500 capacitados	6 sesiones 600 capacitados	6 sesiones 700 capacitados	6 sesiones 800 capacitados
Tutoría	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Meta	En ANAPO e ITP						
	12 sesiones. En 2 tiempos 6 en cada centro de estudio: 300 capacitados	12 sesiones. En 2 tiempos 6 en cada centro de estudio: 400 capacitados	12 sesiones. En 2 tiempos 6 en cada centro de estudio: 500 capacitados	12 sesiones. En 2 tiempos 6 en cada centro de estudio: 600 capacitados	12 sesiones. En 2 tiempos 6 en cada centro de estudio: 700 capacitados	12 sesiones. En 2 tiempos 6 en cada centro de estudio: 800 capacitados	12 sesiones. En 2 tiempos 6 en cada centro de estudio: 900 capacitados

■ Seguimiento y control de la estrategia de Mentoría y Tutoría

El proceso de seguimiento se realizará cada año, los porcentajes establecidos en tabla que se describe a continuación representan el porcentaje a obtener para alcanzar el 100% al final del periodo (2030). También representan el 100% que cada año se debe alcanzar (12% es igual a 100% en 2023). En caso de no lograr los porcentajes establecidos cada año, se corre el riesgo que la estrategia no logre los objetivos y metas propuestas.

No.	Acciones	Periodo					Total
		2023	2024	2025	2026	2027	
1	Socialización con Directorio estratégico	12%	13%	12%	13%	12%	13%
2	Socialización autoridades nacionales y de apoyo	12%	13%	12%	13%	12%	13%
3	Empoderamiento conjefes regionales, departamentales, metropolitanos y Centros de Educación Policial	12%	13%	12%	13%	12%	13%
4	Coordinación y colaboración con la cooperación	12%	13%	12%	13%	12%	13%
5	Convocatoria	12%	13%	12%	13%	12%	13%
6	Identificación	12%	13%	12%	13%	12%	13%
7	Selección	12%	13%	12%	13%	12%	13%
8	Nombramiento	12%	13%	12%	13%	12%	13%
9	Desarrollo Curso Básico de Mentoría y Tutoría	12%	13%	12%	13%	12%	13%
10	Curso sobre proceso psicosocial	12%	13%	12%	13%	12%	13%
11	Curso sobre liderazgo	12%	13%	12%	13%	12%	13%
12	Curso manual de uso de la fuerza y armas de fuego	12%	13%	12%	13%	12%	13%
13	Curso equidad de género	12%	13%	12%	13%	12%	13%



No.	Acciones	Periodo					2030	Total
		2023	2024	2025	2026	2027		
14	Reuniones para diseño y rediseño de cursos			50%			50%	100%
15	Reuniones de tutoría	12%	13%	12%	13%	12%	12%	13%
16	Reuniones de mentoría	12%	13%	12%	13%	12%	12%	13%
17	Monitoreo de satisfacción de jefes	12%	13%	12%	13%	12%	12%	13%
18	Monitoreo de satisfacción del ciudadano		25%		25%		25%	100%
19	Monitoreo de satisfacción laboral	12%	13%	12%	13%	12%	12%	13%
20	Elaboración de planes de mejora continua		25%		25%		25%	100%
21	Recopilación, organización y resguardo de información	12%	13%	12%	13%	12%	12%	13%
22	Revisión y ajuste de la estrategia			50%			50%	100%

Como parte del proceso de evaluación, cada año se deberá monitorear el impacto de la estrategia en los productos intermedios y finales esperados, como se muestra en la siguiente tabla.

No.	Productos intermedios y finales	Período						Observaciones	
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
1	Tutores formados	0.2%	1.1%	1.7%	2.2%	2.8%	3.3%	3.9%	4.4% Se calcula el porcentaje de tutores a formar tomando como referencia un pie de fuerza de 18 mil funcionarios policiales y la cantidad a formar cada año.
2	Mentores formados	0.2%	1.1%	1.7%	2.2%	2.8%	3.3%	3.9%	4.4%
3	Estudiantes tutorizados	240	1200	1800	1800	1800	1800	1800	Cantidad de estudiantes a graduarse cada año en los dos CEP (ITP-ANAPO)
4	Policias mentorizados	240	1200	1800	2400	3000	3600	4200	4800 Se calcula en función a 6 mentorizados por mentor.
5	Número de quejas, reclamos y denuncias asociados a violación de derechos humanos, abuso de autoridad y corrupción policial, reducidas.	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	Considerando que existen otros factores que inciden en el logro de estos productos, se propone que la estrategia contribuya a disminuir al menos 180 denuncias cada año.
6	Sanciones a policías por comportamiento indisciplinado, reducidas.	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	Considerando que existen otros factores que inciden en el logro de este producto, se propone que la estrategia contribuya a disminuir al menos 180 sanciones cada año.
7	Evaluación del desempeño profesional superior al 70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	Busca mantener el mínimo de desempeño profesional
8	Abandono laboral disminuido	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	Disminuir al menos el 1% del abandono laboral cada año.

■ Evaluación de la estrategia de Mentoría y Tutoría

La evaluación de la estrategia busca responder, entre otras, a las siguientes preguntas:

1. Se están desarrollando las acciones de la estrategia conforme a lo planificado
2. Se están logrando los productos intermedios
3. Se está contribuyendo al logro de los productos finales o impactos definidos
4. Cómo se pueden mejorar los procesos
5. Que acciones deben reorientarse
6. Es factible alcanzar las metas propuestas, o estas deben reformularse.

Como se establece en la planificación, la estrategia debe evaluarse al menos cada tres años, la evaluación debe considerar:

1. Los resultados del monitoreo anual
2. Los resultados de las encuestas de satisfacción
3. Los resultados de los planes de mejora desarrollados

El proceso de la evaluación de la estrategia debe ser liderado por la Dirección de Mentoría y Tutoría, quien será responsable de;

1. Organizar grupos focales
2. Aplicar instrumentos de análisis
3. Socializar los resultados de los monitoreos y encuestas aplicadas en los años anteriores.
4. Consolidar las conclusiones
5. Presentar las conclusiones ante las autoridades
6. Proponer los ajustes

La participación de todos los involucrados en la ejecución de la estrategia deberá ser considerada indispensable para la recopilación de la información, la evaluación y la toma de decisiones, por supuesto considerando los niveles de decisión institucional.

No.	Acciones	Meses										
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1	Organizar grupos focales											
2	Aplicar instrumentos de análisis											
3	Socializar los resultados de los monitoreos y encuestas aplicadas en los años anteriores.											
4	Consolidar las conclusiones											
5	Presentar las conclusiones ante las autoridades											
6	Proponer los ajustes											

Bibliografía

Congreso Nacional. (1982). *Constitución de la República de Honduras*. Tegucigalpa: La Gaceta.

Lara Garcia, B. (2002). *Una aproximacion de Tutoria acdemica en el centro de ciencias de la salud*. 6.

Perez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). *La Capacitacion a traves de algunas teorias de aprendizaje y su influenciaen la gestion de la empresa*. pp.1-22.

Policía Nacional de Honduras. (2016). *Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria*. Tegucigalpa.

Jara, Oscar (1998), "El aporte de la sistematización a la renovación teórico-práctica de los movimientos sociales", ponencia presentada en el Seminario Latinoamericano: "Sistematización de prácticas de animación sociocultural y participación ciudadana", Medellín, Fundación Universitaria Luis Amigó/CEAAL, 12-14 de agosto de 1998, en: <http://centroderecursos.alboan.org/sistematizacion/es/registros/5774elaportedela> (consulta: 31 de mayo de 2013). [Links]

Vasco, Carlos Eduardo (2008), "Sistematizar o no. He ahí el problema", *Revista Internacional Magisterio. Educación y Pedagogía*, núm. 33, pp. 19-21.

Ramos Romero, Graciela (2002), *La sistematización como método teórico generalizador. Su significado en la investigación histórico-pedagógica*. Artículo científico. Santiago de Cuba, recuperado en www.paulinia.sp.gov.br.

Iovanovich, M. (2003), La sistematización de la práctica docente en educación de jóvenes y adultos. *Revista Iberoamericana de Educación*. Universidad Nacional de la Plata. Argentina.

Rocher, G. (1996). *Introducción a la Sociología general*. Herder: Barcelona

Casanova. M. A. (1998), *La evaluación educativa*, México, Biblioteca para la Actualización del Maestro, SEP-Muralla, (pp.67-102)

Lara García, Baudelio. *Una aproximación al concepto de tutoría académica en el Centro Universitario de Ciencias de la Salud.* Investigación en Salud [en linea]. 2002, IV(1), 0[fecha de Consulta 13 de Julio de 2023]. ISSN: 1405-7980. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14240106>





RINEP
ACREDITACIÓN INTERNACIONAL
2023-2027
RESOLUCIÓN 01, 4 DE DICIEMBRE DE 2023

