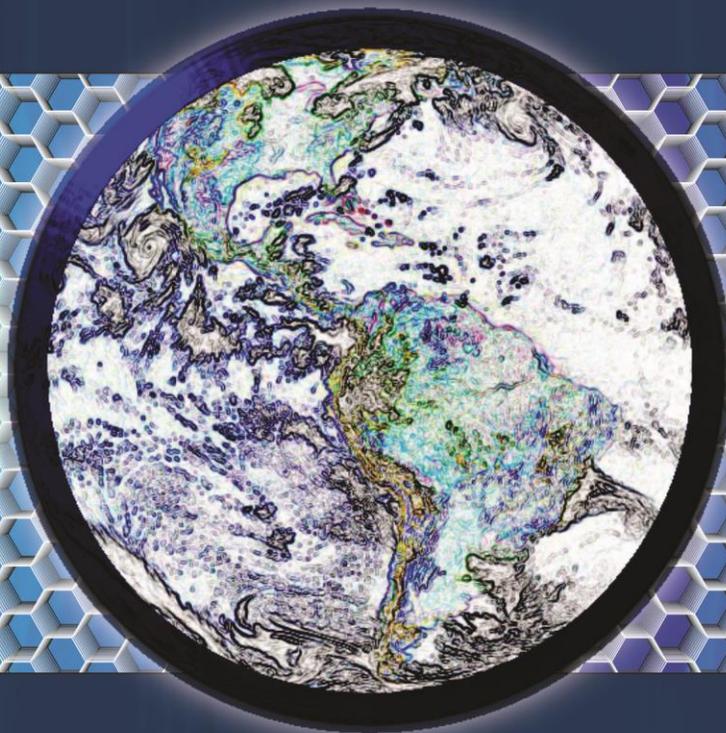




Buenas Prácticas

un modelo de intervención policial efectivo y trascendente en América

2014



www.ameripol.org



**Buenas Prácticas un modelo de
intervención policial efectivo y
trascendente en América.**

“INTEGRACIÓN PARA LA PROTECCIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA”



Buenas prácticas
Un modelo de intervención policial efectivo
y trascendente en América

Comisario de Policía
Juan José Andrade Morales
Presidente de AMERIPOL

Maestro
Enrique Francisco Galindo Ceballos
Secretario Ejecutivo de AMERIPOL

Subintendente
Rubén Darío Herrera Ospina
Coordinador de Educación y Doctrina



CONTENIDO

Introducción	Estrategias contra tendencias delictivas	8
Alcance	Servicios Policiales Exitosos	9
Objetivos	Compendio de Buenas Prácticas	9
Análisis de servicios policiales exitosos	Realidades locales	10
Plan "Chachapuma Evolución Integral"	Policía Nacional Boliviana	11
Estaciones Policiales Integrales EPI	Policía Nacional Boliviana	13
Grupo de Análisis e Geointeligencia (GAGED) Uso de Geoprocuremento e Sensoriamento Remoto	Departamento Policía Federal de Brasil (DPF)	18
Sistema Integrado de Información y Control de Gestión Estratégico	Carabineros de Chile	26
Plan Nacional de Transformación Integral para la Excelencia de la Inteligencia Policial	Policía Nacional de Colombia	44
Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias	Policía Nacional de Colombia	49
El Camino hacia un Modelo Costarricense de Policía Comunitaria	Costa Rica Fuerza Pública	66
Sistema Integrado de Análisis Telefónico	Costa Rica Organismo de Investigación Judicial	81

CONTENIDO

Formación Juvenil “Club Juventud con Valores”	Policía Nacional del Ecuador	84
Segunda Oportunidad	Policía Nacional del Ecuador	94
Implementación del Modelo COMPSTAT	Policía Nacional Civil de El Salvador	101
Vigilancia por cuadrantes	Policía Nacional Civil de Guatemala	104
Entrevistas Clínico-Criminológicas, en adolescentes en conflicto con la Ley	Policía Federal de México	108
Programa “Ciudades Seguras”, caso La Laguna (Torreón, Coahuila)	Policía Federal de México	123
Análisis delictual para una Convivencia Pacífica en Samaria-Sinaí	Policía Nacional de Panamá	129
Estrategia de Movilidad Total	Servicio Nacional de Fronteras – República de Panamá	142
Combatir la Inseguridad Ciudadana e Incidencia Criminal	Policía Nacional del Perú	148
Operaciones Policiales de Lucha Contra el Contrabando	Policía Nacional del Perú	152
Plan de Contingencia de Seguridad “Vivir Tranquilo”	Policía Nacional de República Dominicana	154

Buenas prácticas policiales. un modelo de intervención efectivo v trascendente para las Américas.



AMERIPOL

COMUNIDAD DE POLICÍAS DE AMÉRICA

Integración para la protección y seguridad ciudadana

www.ameripol.org



Introducción

En el marco de la seguridad pública la Comunidad de Policías de América AMERIPOL, tiene como reto principal combatir las estructuras criminales, preparar y actualizar las estrategias para anticipar tendencias delictivas y contrarrestar sus efectos negativos contra la vida, la cultura, la economía, la integridad y la interacción entre los ciudadanos, con este desafío, la cooperación entre los Estados es esencial para combatir eficazmente las amenazas que atentan contra la legalidad y la convivencia sana.

La concreción de esta importante iniciativa conjunta, otorga materialidad y coherencia a nuestro lema: “INTEGRACIÓN PARA LA PROTECCIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA”, pues, los éxitos que alcancemos mediante el trabajo participativo y coordinado de nuestras instituciones en contra de la criminalidad organizada, permitirán a nuestras sociedades desarrollarse y crecer en más armonía y sin temor.

Es por ello que, efectuamos un llamado a todas las instituciones policiales miembros y observadoras, a mantener el dinamismo de

nuestra gestión, a dar cuenta de nuestro permanente compromiso en la tarea que nos hemos impuesto y, por sobre todo, continuar a paso firme emprendiendo acciones que nos permitan acrecentar los niveles de seguridad de nuestros países, mejorando la calidad de vida de los habitantes de la región.

En virtud de lo anterior, es propicio expresar la importancia que tiene para la Presidencia, Secretaría Ejecutiva y para cada una de nuestras instituciones, la realización de las Buenas prácticas policiales, un modelo de intervención efectivo y trascendente para las Américas, la cual debe constituirse en una herramienta de consulta permanente para los países miembros de esta comunidad policial.

Finalmente, agradecemos el apoyo prestado por cada una de las instituciones y personas que hicieron posible la consolidación de este documento, esperando contar inquebrantable con su colaboración para los proyectos en desarrollo y la creación de nuevas estrategias que confirmen el primordial objetivo, “reducir todas las formas de criminalidad de nuestras sociedades”.

Alcance

Recopilar patrones exitosos que han sido implementados por los países miembros de la Comunidad, destinados a enfrentar la criminalidad y lograr el acercamiento comunitario, así como identificar los usos de carácter administrativo que han permitido lograr la eficiencia, eficacia y efectividad del servicio de policía a nivel regional.

En el marco de esta necesidad de consolidación y de cooperación, AMERIPOL ha establecido procedimientos y protocolos para generar caminos orientados a la realización de prácticas y procedimientos internos y externos que enfoquen los procesos de cada una de las instituciones hacia un objetivo trazado de acciones aprendidas.

Objetivos

1. Suministrar una herramienta de trabajo sólida, que sirva como referente a cada uno de los Cuerpos de Policía miembros y organismos observadores integrantes de la Comunidad de Policías de América AMERIPOL.
2. Desarrollar estrategias contra el delito transnacional, permitiendo evidenciar escenarios futuros y generar recomendaciones para contrarrestar las problemáticas que afectan la seguridad del hemisferio.
3. Contribuir en la consolidación de la integración regional en busca del fortalecimiento de la comunidad.
4. Iniciar nuevos proyectos de cooperación bilateral y multilateral entre los cuerpos de policía.
5. Establecer líneas claras de ética e integridad policial.





Análisis de servicios policiales exitosos

La necesidad de los cuerpos de Policía por afrontar las amenazas tradicionales y emergentes, bajo los principios de cooperación, corresponsabilidad e integración; demanda esfuerzos conjuntos que se traduzcan en resultados efectivos de impacto local, nacional y regional, pero para cumplir con esa intención es necesario confrontar las diversas manifestaciones del crimen en la sociedad, utilizando nuevas estrategias y proyecciones que permitan el fortaleciendo de alianzas en el ámbito de la cooperación e integración, dinamizando los procesos de intercambio de información de una manera oportuna y segura aunado al desarrollo de acciones coordinadas y conjuntas.

En virtud de lo anterior, y tomando como ruta adecuada el bienestar de los ciudadanos, identificamos que es necesario que las instancias de policía, deben concentrarse en fomentar cultura, educación y el fortalecimiento de principios éticos, que nos permitan vigorizar la confianza de la sociedad, para un bien común y con un enfoque de paz y armonía.

Bien es sabido que hoy por hoy y la actual coyuntura que afronta nuestra sociedad de consumo y bélica requiere cada vez más de herramientas estatales que coadyuven con eficiencia y eficacia en la desarticulación de redes, grupos o militancias de oscuro proceder que no cesan en su insano pensamiento de convulsionar a una sociedad que lo único que busca es la paz, anhelo y fin primordial de nuestras instituciones.



Policía Nacional Boliviana

Plan "Chachapuma Evolución Integral"

Unidad / Ciudad / País:

Comando General de la Policía Boliviana.

Área responsable por la experiencia:

Comando General de la Policía Boliviana.

Fecha de Inicio de la experiencia.

17 de febrero de 2014.

Descripción de la Experiencia.

El Plan Operativo "Chachapuma Evolución Integral" tiene por objeto diseñar, organizar y ejecutar operaciones diversas en un contexto de ESPECTRO TOTAL, con todo el efectivo policial en sus diversas especialidades, implementando acciones preventivas, reactivas, de apoyo ciudadano y de Información, en forma simultánea, o escalonada.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

Defender a la sociedad, reprimir el delito y brindar ayuda a la ciudadanía en diferentes contextos y lograr que la población se involucre en la lucha contra el crimen tanto en forma pasiva como activa.

Contexto de la experiencia.

Organización del servicio policial en base a las acciones preventivas, reactivas, de apoyo ciudadano y de información.

Operaciones Preventivas.

Son todas las acciones policiales sostenidas (continuas) y ostensivas orientadas a brindar presencia policial en forma permanente, así como la asistencia inmediata ante situaciones de riesgo, mediante, patrullaje a pie y motorizado, también realizando tareas de policía comunitaria interactuando con la sociedad y proporcionando auxilio inmediato, logrando una





responsabilidad compartida en seguridad ciudadana.

Operaciones Reactivas

Son todas las acciones policiales organizadas y ejecutadas, orientadas a identificar puntos de riesgo y objetivos definidos, donde se estarían cometiendo delitos o faltas y contravenciones, denominados blancos de alto valor, ejecutando operaciones selectivas, mediante el uso de inteligencia criminal, dando una respuesta rápida y oportuna a situaciones de crisis o delitos violentos, empleo de la Patrulla Móvil de Prevención, DECS., y Plan Clave Z.

Operaciones de Apoyo Ciudadano

Todos los organismos y unidades operativas en el ámbito de sus funciones específicas, deberán organizar y ejecutar acciones de ayuda y cooperación a la sociedad en diferentes necesidades en las cuales la policía puede coadyuvar, con capacitaciones y orientaciones de seguridad ciudadana, apoyo en temas de salud bomberos, violencia doméstica y otros, con la finalidad de construir una cultura y compromiso de seguridad ciudadana.

Operaciones de Comunicación

Las operaciones de comunicación sostenidas (continuas) son técnicas policiales mediante las cuales se da a conocer a la población, la labor policial en diferentes contextos, con la finalidad de que la sociedad conozca la intención de la policía, para eso las operaciones preventivas,

reactivas, y de apoyo ciudadano deben ser socializadas, usando todos los medios disponibles propios así como los medios de comunicación social sin desperdiciar las oportunidades en que cada miembro de la Institución pueda tener acceso a una entrevista u otra actividad, para ello se deberá realizar las siguientes acciones:

- ✓ Aprovechar las oportunidades con los medios.
- ✓ Crear un concepto uniforme de la labor policial.
- ✓ Socializar al máximo las acciones positivas de la Policía.
- ✓ Crear el vocero oficial de cada Dirección Nacional, Comando Departamental, Organismo y Unidad Operativa.
- ✓ Lograr que los medios de comunicación sean parte de este compromiso.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

Para la ejecución del Plan de Operaciones “Chachapuma Evolución Integral”, se toma en cuenta a todo el personal policial de servicio de todas las unidades policiales con todos sus recursos orgánicos, con la finalidad de la socialización de las funciones policiales, creando un clima de seguridad en la población en general, además realizar acciones de control e inspección de personas sospechosas o buscadas por la justicia, a través del contacto permanente con la sociedad y la instalación de puestos fijos o trancas móviles en principales vías y carreteras, control e identificación de personas extranjeras e indocumentados.

Resultados logrados.

Acciones y operaciones policiales de socialización, control e inspección ocular, mediante acciones de Policía Comunitaria, instalación de retenes móviles (trancas) en determinadas zonas y puntos estratégicos de las carreteras, autopistas, caminos vecinales, y otros en ciudades o zonas rurales, conformado por un equipo de vehículos motorizados, efectivos policiales, guía con su respectivo can, red de comunicación, armamento, accesorios

de señalización de tránsito y otros, que tiene como objetivo principal, la interacción Policía - Sociedad, identificar y detener a personas y vehículos sospechosos, buscados por la justicia (delincuentes, asaltantes, terroristas, subversivos, prófugos de cárceles y otros), además del control e identificación de menores, personas extranjeras que se encuentran en forma irregular en el país y que representen un riesgo para la estabilidad y seguridad interna de la nación.



Policía Nacional Boliviana

Estaciones Policiales Integrales EPI

Unidad / Ciudad / País:

Comandos Departamentales de los nueve Departamentos del Estado Plurinacional de Bolivia.

Área responsable por la experiencia:

Comando General de la Policía Boliviana.
Estaciones Policiales Integrales
Proyecto elaborado por el Sr Coronel DESP José Manuel Rioja Claire.

Fecha de Inicio de la experiencia.

Estaciones Policía/es Integrales, bajo Resolución Administrativa No. 0841/2010 de fecha 16 de agosto de 2010.

Descripción de la Experiencia.

La propuesta respecto a desarrollar servicios policiales permanentes y efectivos, en el área de responsabilidad de una estación policial zonificado, a través de una desconcentración de





los servicios policiales operativos, potenciando la interacción y confianza entre la ciudadanía y el policía que identifica la labor policial, el establecimiento de especialidades integrales y el destino de efectivos policiales, según las características de las instalaciones policiales.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

Con la implantación de esta nueva modalidad de servicios se busca que la comunicación entre los vecinos y la policía a cargo de la zona, sea expedita, confiable y segura, para que la solicitud de ayuda llegue al policía con la máxima oportunidad posible, al igual que la respuesta que este entregue a las personas que se encuentren en dificultades.

Contexto de la experiencia.

El presente proyecto se ejecutó bajo Resolución Administrativa No. 0841/2010 del 16 de agosto de 2010 emitido por el Comando General de la Policía Boliviana.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

Las Estaciones Policiales, son el resultado de la descentralización de los servicios policiales, para que estos lleguen a la población de una manera rápida y oportuna; en este sentido cuenta con todos los servicios necesarios que presta el Comando Departamental, y está conformada por la cantidad suficiente de recursos humanos especializados en las diferentes áreas de trabajo policial.

Esta cantidad de recursos humanos necesarios para el trabajo en una estación policial está demostrada en el siguiente cuadro:

UNIDAD	CARGO	GRADO	CANTIDAD				TOTAL
			J	O	C	P	
Comando de la Estación Policial	Comandante	Cnl. DESP	1				1
	Sub-comandante	Tcnl. DEAP	1				1
	Servicio de Supervisores	Capitán		5			5
	Apoyo de Supervisores	Policía				5	5
	Secretario	Clase o Policía			1		1
	Estafeta	Clase o Policía				2	2

UNIDAD	CARGO	GRADO	CANTIDAD				TOTAL
			J	O	C	P	
Orden y Seguridad	Jefe	Tcnl. DEAP	1				1
Radio Patrullas	Jefe	Mayor	1				1
	Patrulleros	Oficiales		10			10
	Conductores	Clases			18		18
P.A.C	Jefe	Mayor	1				1
	Patrulleros	Oficiales		10			10
		Clases			3		3
Patrullaje Preventivo	Jefe	Mayor	1				1
	Patrulleros	Clases		20			20
		Policías				40	40
Conciliación Ciudadana	Jefe	Mayor	1				1
	Funcionarios	Clases o Policías			4	4	8
	Operadores de Radio	Clases			4		4

UNIDAD	CARGO	GRADO	CANTIDAD				TOTAL
			J	O	C	P	
FELCV	Jefe	Tcnl. DEAP	1				1
	Grupos de Servicios	Clases			3		3
		Policías				12	12

UNIDAD	CARGO	GRADO	CANTIDAD				TOTAL
			J	O	C	P	
Transito	Jefe	Tcnl. DEAP	1				1
	Grupos de Control Vehicular					20	20

UNIDAD	CARGO	GRADO	CANTIDAD				TOTAL
			J	O	C	P	
FELCC	Jefe	Tcnl. DEAP	1				1
Sección de Personas	Jefe de Sección	Mayor	1				1
		Capitán		6			6
		Clases			6		6
Sección de Propiedades	Jefe de Sección	Mayor	1				1
	Investigadores	Capitán		6			6
		Clases			6		6
TOTALES			9	29	65	95	199





La aprobación de la ley de Seguridad Ciudadana en el año 2003 y la nacionalización de los hidrocarburos, dan las posibilidades presupuestarias de fortalecer las edificaciones, construcciones y equipamientos para la policía y que requiere la ciudadanía.

Con el D.S. 28421 Impuesto Directo a los Hidrocarburos, se tiene la asignación a través del Gobierno Autónomo Municipal y Gobierno Autónomo Departamental con la finalidad de potenciar la Seguridad Ciudadana y en consecuencia a la Policía Boliviana para los fines de su función integral en Seguridad Pública.

El D.S. 28421, señala textualmente en el marco de sus competencias, lo siguiente:

Las Prefecturas:

Destinaran los recursos para:

- ✓ Fortalecimiento de las instancias y servicios de Seguridad Ciudadana.
- ✓ Infraestructura y equipamiento de cárceles públicas.

Gobiernos Municipales:

Seguridad Ciudadana. Textualmente refiere a: *"En el marco de programas municipales de seguridad ciudadana, los gobiernos municipales dotaran a la Policía Nacional de módulos o instalaciones policiales, equipamiento, mantenimiento y provisión de servicios básicos,*

para la prestación de servicios policiales y de seguridad ciudadana integrales. La Policía Nacional y los Gobiernos Municipales coordinaran acciones que permitan desarrollar estos programas de manera semestral. La Policía Nacional es responsable del uso y conservación de los bienes a su cargo."

Resultados logrados.

Las Estaciones Policía/es Integrales, son unidades desconcentradas y dependientes de cada Comando Departamental, tienen dentro de su organización diferentes unidades de la Policía Boliviana, para que presten los servicios necesarios a la población de un área territorial determinada, de manera rápida y oportuna.

Estas Estaciones Integrales, están estrictamente vinculadas e integradas con su comunidad, juntas vecinales y organizaciones sociales, como unidad defensora de los Derechos Humanos, acata, cumple y hace cumplir la Constitución y las Leyes del Estado Plurinacional, garantizando la seguridad y la tranquilidad pública, compuestos por policías profesionales con principios éticos, morales, doctrinales y continuamente capacitados, dotados de recursos: económicos, logísticos y tecnológicos apropiados, bajo una organización ágil y flexible.

A través de las Estaciones Policiales Integrales se desarrollan servicios policiales permanentes y efectivos, en el área de responsabilidad de cada estación policial integral zonificada, a través de una desconcentración de los servicios

policiales, potenciando la interacción y confianza entre la ciudadanía y el policía para prevenir eficazmente la criminalidad y la inseguridad, a partir de un enfoque comunitario de servicios focalizados y la orientación a la resolución de problemas.

Se logró prestar servicios integrales a través de sus diferentes unidades, disminuir los tiempos de respuesta policial a la demanda, desarrollar un tratamiento local del problema, conforme a

las características específicas de cada área distrital, orientada a generar la solución en materias de seguridad que afecta a las personas, interactuar con la ciudadanía para obtener información útil y adoptar medidas preventivas, promoviendo el acercamiento con la comunidad (organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas), con la finalidad de incrementar la efectividad en el cumplimiento de la misión policial.





Departamento Polícia Federal de Brasil (DPF)

Grupo de Análise e Geointeligência (GAGEO): Uso do Geoprocessamento e Sensoriamento Remoto no Combate aos Crimes Ambientais na Amazônia.

Unidad / Ciudad / País:

Divisão de Repressão a Crimes Contra o Meio Ambiente e/o Patrimônio Histórico – (DMAPH)
Brasília (DF)
Brasil

Área responsable por la experiencia:

Delegado de Polícia Federal FRANCO PERAZZONI
e-mail: perazzoni.fp@dpf.gov.br

Fecha de Inicio de la experiencia.

Setembro /2010

Descripción de la Experiencia.

O desenvolvimento de novas tecnologias de detecção e controle do desmatamento ilegal, bem como surgimento de sistemas informatizados de controle e gestão da cadeia produtiva da madeira, fez com que, necessariamente, a atividade delituosa

relacionada à extração e comércio ilegal de madeira amazônica também se modernizasse, adquirindo novos contornos. Hoje, estes ilícitos se tornaram mais complexos, passando a envolver com muito mais frequência a participação de funcionários públicos corruptos, além do apoio de profissionais altamente especializados. Ao lado de meios investigativos já consolidados como as interceptações telefônicas e a quebra de sigilo bancário e fiscal, o conhecimento e efetivo emprego de Sistemas de Informação Geográfica são imprescindíveis.

Isso porque, dadas às dimensões e características da região amazônica, o uso de imagens de satélite das áreas envolvidas, bem como os variados recursos de modelação e análise de informações espaciais e não-espaciais disponíveis em SIG, resulta em valioso meio investigativo, além de permitir um melhor planejamento e resultado nas ações ostensivas de campo com grande economia de recursos materiais e humanos. Este é o objetivo primordial desta dissertação: demonstrar como essas tecnologias, ainda pouco conhecidas no

meio policial, podem e devem se revestir em importante aliadas às ações de investigação e repressão a ilícitos relacionados ao desmate ilegal no interior de áreas protegidas na Amazônia.

Nesse contexto, a Divisão de Repressão a Crimes contra o Meio Ambiente e Patrimônio Histórico deu origem, ainda em 2010, ao projeto GAGeo (Grupo de Análise e Geointeligência).

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

O projeto pretendia atender aos seguintes pressupostos:

- ✓ Ao lado de meios investigativos já consolidados como o monitoramento telefônico e a quebra de sigilo bancário e fiscal, o conhecimento e efetivo emprego de técnicas de detecção remota e geoprocessamento são de grande valia ao eficaz cumprimento das missões institucionais do Departamento de Polícia Federal na investigação e repressão de crimes ambientais relacionados ao desmatamento ilegal na Amazônia.
- ✓ Os SIG, além de possibilitar a constatação da própria ocorrência delituosa, são instrumentos de suma importância na quantificação do dano ambiental causado pelos criminosos, possibilitando, oportunamente, a adoção de medidas judiciais de descapitalização dos diversos envolvidos e garantindo a futura

reparação dos prejuízos suportados por toda a coletividade.

- ✓ Os SIG permitem economia de recursos humanos e materiais, com melhores resultados, sob o ponto de vista jurídico-criminal, que o simples policiamento ostensivo e as fontes de informações classicamente utilizadas pela polícia (informantes, vigilâncias, interceptações telefônicas, etc.).

Contexto de la experiencia.

Anteriormente ao projeto GAGeo, os Sistemas de Informação Geográfica já eram conhecidos e bastante utilizados por diversos setores da Polícia Federal, senão vejamos:

- ✓ A detecção remota já é utilizada com sucesso na realização de laudos periciais para comprovar ilícitos relacionados ao desmatamento e extração mineral ilegal em áreas particulares ou públicas, notadamente na região Amazônica.
- ✓ O Projeto SIGMA da Coordenação-geral de Repressão a Entorpecentes (CGPRE) utiliza-se da detecção remota para a identificação e erradicação de plantios de maconha no nordeste brasileiro.



- ✓ A Diretoria de Inteligência da Polícia Federal (DIP) possui um veículo aéreo não-tripulado (VANT) com sensores e câmeras que permitem capturar imagens a 30 mil pés de altitude. O VANT possui autonomia de 1.000 km (37h de voo) e suas aplicações vão desde o monitoramento de fronteiras até a investigação e repressão aos crimes ambientais.



Figura 1: Veículo aéreo não-tripulado (VANT) da PF.

- ✓ A DMAPH realizou, no ano de 2009, em quatro estados que compõem a Amazônia brasileira (Mato Grosso, Pará, Rondônia e Maranhão) o 1º Curso de Inteligência Geográfica, destinado a capacitar 60 servidores policiais no uso básico de Sistemas de Informação Geográfica com foco na investigação e repressão a ilícitos ambientais na Amazônia.
- ✓ No mesmo ano (2009), a Academia Nacional da Polícia Federal (ANP) sediou o 18th International Symposium on Environmental Criminology and Criminal Analysis - ECCA (06 a 10 de julho de 2009), evento que reúne, anualmente, os

maiores especialistas mundiais na área de mapeamento de crimes.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

Programas

Aproximadamente US\$400 milhões. Foram presas 94 pessoas e, ao todo, 171 pessoas, inclusive políticos e servidores públicos respondem ao respectivo processo criminal (Mongabay, 2012).

Optou-se por utilizar neste projeto os mesmos softwares já amplamente utilizados pelo Departamento de Polícia Federal na área de SIG, a seguir relacionados.

PROGRAMA	CARACTERÍSTICAS / APLICAÇÕES
<i>ArcGIS</i>	<i>Realização de análises espaciais e produção de mapas temáticos.</i>
<i>gvSIG e QuantumGIS</i>	<i>São programas livres que permitem a realização de análises espaciais e a produção de mapas temáticos. É a opção do GAGeo para a realização de ações de capacitação para policiais e servidores de outros órgãos.</i>
<i>ENVI</i>	<i>Programa de processamento e análise de imagens.</i>
<i>Google Earth</i>	<i>Permite visualizar as análises e dados produzidos pelo GAGeo (formato .kmz). Revela-se útil naqueles casos em que o destinatário da informação não tem familiaridade com os softwares SIG acima relacionados.</i>
<i>Trackmaker</i>	<i>Além de permitir a visualização dos dados produzidos pelo GAGeo (a exemplo do Google Earth), também possibilita a sua transferência para um aparelho GPS.</i>

Tabela 1: Programas utilizados pelo GAGeo.

Esta opção se escudou, basicamente, nas seguintes razões:

- a) Reconhecida qualidade;
- b) Desnecessidade de investir-se, de imediato, em ações de capacitação, vez que os policiais selecionados para integrar o GAGeo foram recrutados, justamente, dentre aqueles que já possuíam boa prática e experiência no uso dessas ferramentas;
- c) Redução de custos, pois a PF já possuía disponíveis um bom número de licenças desses softwares, a exigir, portanto, apenas um melhor remanejamento, sem novas aquisições.

Bases de dados

Por óbvio, em muito casos, os dados necessários à realização das atividades do GAGeo deverão ser coletados e processados a partir do surgimento de uma demanda específica. Ocorre, entretanto, que algumas bases de dados são utilizadas quase de forma reiterada e contínua, como por exemplo, aquelas referentes a divisões políticas de municípios e estados, hidrografia e limites de áreas públicas e privadas, provenientes de diversas outras instituições brasileiras, como o INPE, a FUNAI, o INCRA, IBAMA e os órgãos ambientais estaduais, com destaque para os seguintes:





BASE DE DADOS	CARACTERÍSTICAS / APLICAÇÕES
INTELIGeo	Arquivos diversos nos formatos vetorial e raster (áreas protegidas, propriedades rurais, hidrografia, estradas, imagens orbitais etc.). Disponível na intranet do Departamento de Polícia Federal.
FUNAI	Arquivos vetoriais das Terras Indígenas no Brasil. Disponível em: www.funai.gov.br
ICMBio	Arquivos vetoriais das Unidades de Conservação Federais no Brasil. Disponível em: www.icmbio.gov.br
IBGE	Arquivos vetoriais diversos (limites dos estados, municípios, hidrografia, rodovias e estradas etc).
INCRA	Arquivos vetoriais de áreas destinadas à reforma agrária em todo o Brasil. Disponível em: www.incra.gov.br
DETER	Sistema do INPE que divulga mensalmente polígonos de áreas desmatadas maiores que 25 hectares. A pesquisa por polígonos de desmatamento pode ser realizada de forma detalhada para unidades de conservação estaduais e federais, para terras indígenas etc. Disponível em: http://www.obt.inpe.br/deter/
PRODES	Sistema do INPE que mede as taxas anuais de desmatamento em áreas superiores a 6,25 hectares. Por ser mais detalhado que o DETER e depender das condições climáticas da estação seca para aquisição de imagens livres de nuvens, o PRODES é feito apenas uma vez por ano. Disponível em: http://www.dpi.inpe.br/prodesdigital/
DEGRAD	Sistema do INPE destinado a identificar áreas de degradação florestal (locais em que a cobertura florestal vem diminuindo, apesar de ainda não ter sido totalmente removida). Disponível em: http://www.obt.inpe.br/degrad/
SISFLORA / DOF	Dados das transações comerciais envolvendo produtos florestais em todo o território nacional. As consultas são feitas mediante senha específica disponibilizada pelos órgãos ambientais estaduais (SISFLORA) ou o IBAMA (DOF), conforme o caso.
SIMLAM	O SIMLAM é um sistema que tem como objetivo disponibilizar as informações sobre os processos e atividades fiscalizadas pelos órgãos estaduais de meio ambiente nos estados de Mato Grosso e Pará, inclusive arquivos vetoriais das propriedades rurais e dos empreendimentos, licenciados ou em licenciamento. Disponível em: http://www.sema.mt.gov.br (Mato Grosso) http://sema.pa.gov.br (Pará).
SISCOM	O SISCOM é um sistema do IBAMA no qual é permitido consultar e obter dados geográficos de várias instituições e do próprio IBAMA, como imagens de satélite e arquivos vetoriais. Disponível em: http://siscom.ibama.gov.br
PROARCO	Sistema de monitoramento de queimadas por satélite mantido pelo INPE. Disponível em: http://www.dpi.inpe.br/poroarco/bdqueimadas
IMAZON	Sistema de Alerta de Desmatamento (SAD): o IMAZON desenvolveu este sistema independente para monitorar o desmatamento na Amazônia. São utilizadas as mesmas imagens orbitais empregadas no DETER, porém um tratamento diferenciado das imagens permite detectar desmates a partir de 05 hectares. Disponível em: http://www.imazon.org.br

Tabela 1: Bases de dados úteis ao GAGeo.

Imagens de Satélite

A principal fonte de imagens de satélite do GAGeo é o INPE, através de seu Centro de Dados de Sensoriamento Remoto (CDSR), o qual disponibiliza, gratuitamente, para usuários cadastrados, um valioso acervo de imagens de satélite, discriminadas a seguir:

SATÉLITE / SENSOR	CARACTERÍSTICAS	FONTE
<i>LANDSAT-5 / TM</i>	<i>Imagens coloridas de 30m de resolução espacial.</i>	http://www.dgi.inpe.br/CDSR/
<i>CBERS / CCD</i>	<i>Imagens coloridas de 20m de resolução espacial.</i>	http://www.dgi.inpe.br/CDSR/
<i>IRS P6 / LIS 3</i>	<i>Imagens coloridas de 23m de resolução espacial.</i>	http://www.dgi.inpe.br/CDSR/

Tabela 2: Imagens de satélite utilizadas pelo GAGeo.

Além das imagens acima relacionadas, o GAGeo também possui um banco de dados de imagens SPOT, disponibilizado pela órgão ambiental estadual de Rondônia (SEDAM/RO) e que abarca os anos de 2009 e 2010 e um banco de imagens RAPIDEYE, disponibilizadas pelo Ministério do Meio Ambiente (anos de 2011 e 2012).

Computadores

De forma análoga aos softwares, o GAGeo optouse por utilizar neste projeto uma configuração idêntica àquela dos computadores (notebooks e desktops) já utilizados por outros setores da Polícia Federal, notadamente aqueles dedicados à criminalística e a investigação e repressão de crimes cibernéticos, o que também reduziu não apenas os custos envolvidos mas, também evitou os demorados trâmites burocráticos que geralmente envolvem a aquisição de equipamentos do gênero nos órgãos governamentais.

O GAGeo dispõe, hoje, de 04 estações de geoprocessamento, além de 10 notebooks que podem ser utilizados em missões ou ações de capacitação em outras unidades.

Pessoal

O efetivo do GAGeo é composto, atualmente, por um núcleo permanente de 04 policiais (01 delegado, 01 perito criminal e 02 agentes), todos com boa experiência na área de crimes ambientais e especializados no uso de SIG, bem como por um número variável de policiais recrutados, sobretudo na região Amazônica, que vêm à Brasília/DF receber capacitação no uso de geotecnologias e produzir, durante períodos de missão que podem variar de 03 a 06 meses, documentos e relatórios de GEOINT para o apoiar as suas unidades de origem no combate a crimes ambientais, sobretudo o desmatamento ilegal.





Resultados logrados.

Cursos

- ✓ Em parceria com a INTERPOL, o GAGeo realizou entre os dias 20 e 24 de agosto de 2012, no Centro Integrado de Aperfeiçoamento em Polícia Ambiental da Polícia Federal (CIAPA), situado em Manaus/AM, o curso “Law Enforcement Against Deforestation”. Durante este curso, integrantes de polícias e órgãos ambientais de 12 países da América do Sul e Central receberam treinamento básico no uso de GEOINT no combate ao desmatamento ilegal (INTERPOL, 2012).
- ✓ Realização, nos meses de novembro e dezembro de 2012 de cursos de capacitação em geointeligência para agentes e autoridades policiais do DPF, num total de 60 alunos.

Operações policiais

Nestes últimos anos de atuação do GAGeo foram realizadas diversas operações policiais a partir dos dados produzidos pelo grupo, algumas ainda sob sigilo de justiça.

Dentre as operações deflagradas e cujos dados já são públicos, merece destaque a denominada operação “Salmo 96:12”, realizada em 23/05/2012.

No curso da investigação, os dados e informações produzidos pelo GAGeo se somaram a outros meios e instrumentos de investigação criminal (vigilâncias, interceptações telefônicas e quebras de sigilo bancário e fiscal dos suspeitos etc).

Durante a operação foram cumpridos 44 mandados de prisão (dentre os quais figuravam 08 servidores do IBAMA, 03 do INCRA e 06 da FEMARH, órgão ambiental estadual em Roraima).

Os dados, informações e provas criminais produzidos pelo GAGeo também permitiram à autoridade policial obter judicialmente:

- ✓ O afastamento de 18 funcionários públicos;
- ✓ A indisponibilidade de todos os bens (móveis e imóveis) de 28 pessoas físicas e 20 empresas, além da suspensão de todas as autorizações de desmatamento que haviam sido emitidas fraudulentamente.

No total, 115 pessoas foram indiciadas e responderão a processo criminal por crimes relacionados a fraudes fundiárias e desmatamento ilegal.

A seguir, demonstramos algumas análises realizadas pelo GAGeo no curso da referida operação.

Figura 1: Imagem Landsat-5/TM de 31/08/2011 mostrando a exploração florestal ilegal de grande parte de uma área.

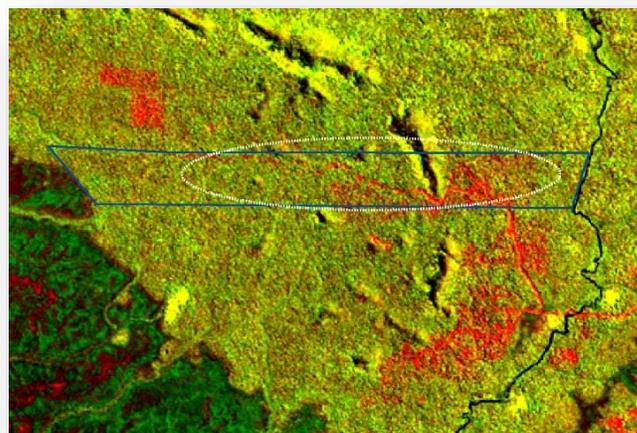


Figura 2: Imagem Landsat-5/TM de 31/08/2011 mostrando que a exploração florestal ilegal ocorrida na área atingiu aproximadamente 489 ha.

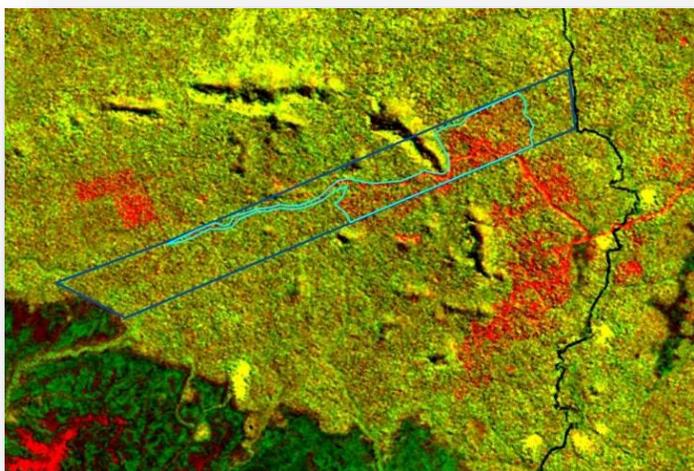


Figura 4: Imagem Landsat-5/TM de 31/08/2011 mostrando que a exploração florestal ocorrida na área examinada atingiu aproximadamente 15,53 ha de Áreas de Preservação Permanente (margens de rios, protegidas pela legislação brasileira).

É interessante registrar que o estado de Roraima, historicamente, não figura dentre os líderes do desmatamento na Amazônia. Neste último ano, entretanto, o estado teve um aumento de 368% no total de áreas desmatadas, o que se devia, aliás, em grande parte, ao esquema criminoso aqui apurado.

Tal constatação, a nosso ver, demonstra a gravidade e dinamismo dessa modalidade criminosa e reforça, ainda mais, a importância da geointeligência como ferramenta útil à sua apuração.

Considerações finais

O projeto GAGeo demonstra que a a geointeligência, além de possibilitar a constatação da própria ocorrência delituosa, também pode ser empregada na quantificação

pecuniária do dano ambiental causado pelos criminosos e possibilitar, oportunamente, a adoção de medidas de judiciais de descapitalização que garantirão a futura reparação dos prejuízos ambientais suportados por toda a coletividade.

Tais medidas, aliás, são de sobeja importância no combate ao crime ambiental organizado relacionado ao desmtamento ilegal na Amazônia.

Afinal, para além da simples condenação e responsabilização penal dos envolvidos, cremos ser imprescindível que os envolvidos restituam à sociedade, pelo menos, os benefícios financeiros adquiridos com essa prática nefasta.

Sua principal vantagem, entretanto, reside justamente na simplicidade e funcionalidade do modelo proposto, pois nos permite bons resultados, como os aqui apresentados, sem grandes custos.

Outro ponto extremamente relevante é que a adoção da geointeligência tem recebido uma avaliação positiva dos policiais envolvidos, sobretudo por lhes permitir o exercício de uma nova atividade, com o uso de recursos tecnológicos acessíveis e bons resultados práticos.

Em suma, apesar da simplicidade do modelo proposto, ele atende bem o seu propósito primordial, qual seja, subsidiar ações investigativas da Polícia Federal no combate e repressão ao crime organizado ambiental, sobretudo o que se dedica ao desmatamento ilegal em áreas protegidas na Amazônia.





Carabineros de Chile

Sistema Integrado de Información y Control de Gestión Estratégico.

Unidad / Ciudad / País:

Carabineros de Chile.

Área responsable por la experiencia:

Inspectoría General de Carabineros, mediante el Departamento de Control de Gestión de Carabineros de Chile.

Fecha de Inicio de la experiencia.

Año 2003.

Descripción de la Experiencia.

El sistema integrado de información y control de gestión estratégico, SIICGE, es una herramienta que permite medir ciertos aspectos clave de la actuación de los cuarteles operativos del país mediante la semaforización y uso de indicadores de actualización periódica. Este sistema tiene su génesis en el año 2003, en el cual la Inspectoría General de Carabineros asume la responsabilidad de implementar el proyecto correspondiente al programa del **Plan**

Estratégico Institucional de la época, llamado “**Sistema Integrado de Información y Control Estratégico**” (SIICGE), el cual se desarrolló en diversas fases anuales y sucesivas y que en primera instancia contempló las áreas de “Operaciones”, “Recursos Humanos”, “Logística”, “Finanzas”, e “Información y Comunicaciones”.

Hoy en día cada uno de los indicadores incorporados al sistema se vincula al cumplimiento de objetivos específicos y han sido construidos con información propia, fuentes externas o con una mixtura útil para conocer el estado de la Institución en la consecución de sus metas fijadas.

La consulta habitual y sistemática del sistema permitirá que el usuario conozca al detalle cuales son los criterios de medición, el rendimiento de un estamento operativo a una fecha específica y su situación respecto a las metas definidas para el periodo.

Este conocimiento se traduce en información a considerar en la planificación de los servicios policiales, a través de una mejor focalización de los recursos disponibles para ello.

Antecedentes Generales



✓ Modelo de Cuadro de Mando Integral

Mediante la aplicación de un Modelo de Control Estratégico, la Institución busca reducir los factores de riesgo que inciden en las distintas áreas de gestión que pudieran impactar negativamente en los resultados esperados.

Es por eso que el diseño del sistema se encuentra sobre la base de un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, el cual permite a través de indicadores de gestión, conocer y medir cuantitativamente el comportamiento a nivel nacional de los procesos determinantes para el cumplimiento de las metas impuestas, de tal forma de intervenir oportunamente cuando algún área de gestión no se encuentre alineada con la estrategia institucional.

El SCORECARD, es un modelo de gestión que permite a las organizaciones alinear las estrategias hacia su visión y traducirlas en objetivos que dirijan las iniciativas y actividades del personal, enfocándolo en la creación de valor.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

✓ Objetivos del sistema

El objetivo principal que se persigue es el desarrollo de una herramienta de apoyo para el Nivel Estratégico y Operativo de Carabineros de Chile, la que por medio de la información generada periódicamente por los sistemas de captura de datos que posee la Institución, a través de sus Unidades Operativas, permita



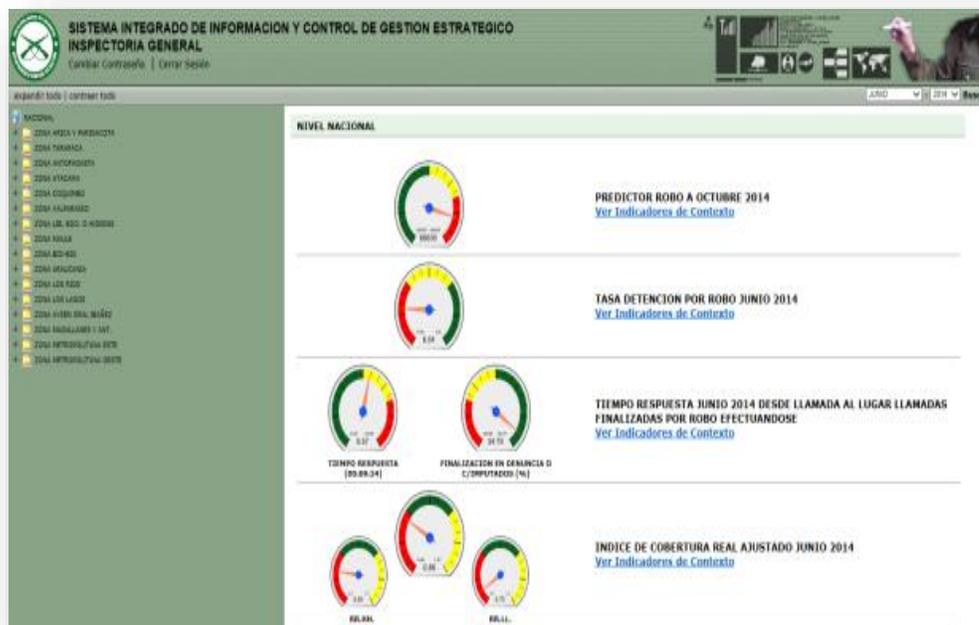
conocer que está ocurriendo en los diferentes niveles o áreas, permitiendo alinear el comportamiento organizacional con los fines estratégicos preestablecidos, dentro de los cuales encontramos:

- ❖ Administrar los recursos con eficiencia
- ❖ Aumentar la calidad de vida del personal

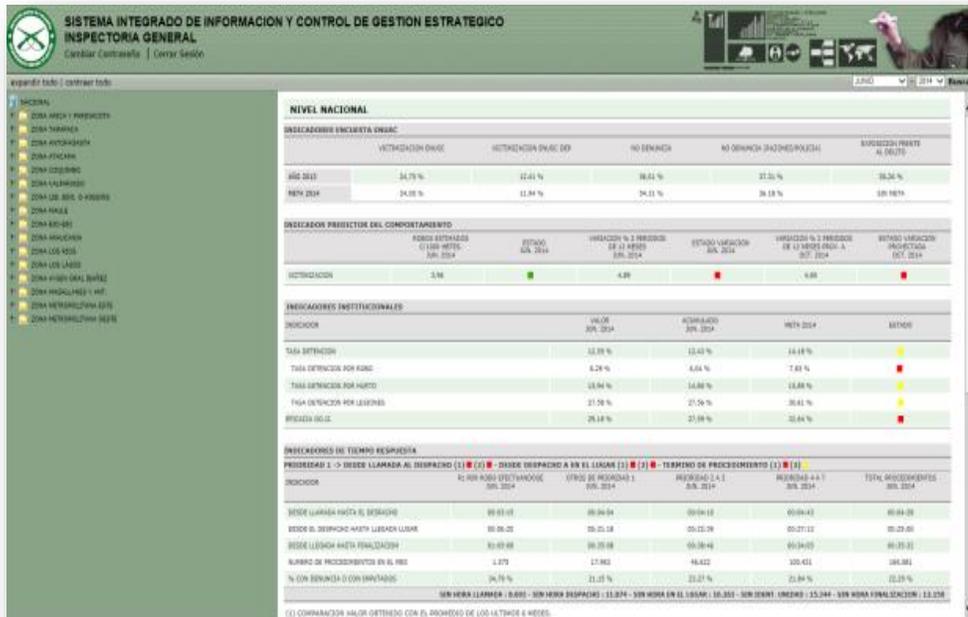
La importancia del diseño de un sistema de suministro de datos y de análisis, en diversas materias inherentes a la administración policial, permite un apoyo a la función de auditoría interna y de monitoreo al comportamiento y ejecución de programas como el **Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva (PCSP, estrategia institucional)** o programas presupuestarios aprobados por el Gobierno mediante la Dirección de Presupuesto (DIPRES).

✓ Vistas del Sistema

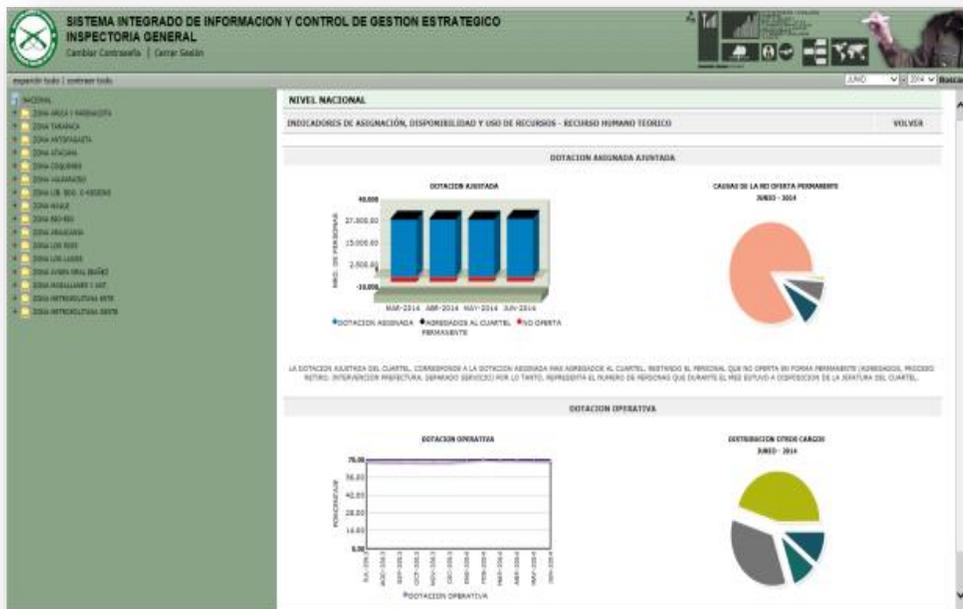
Al momento del ingreso al sistema por parte del usuario, es posible visualizar 3 vistas, la primera que tiene información a través de los tacómetros de gestión, los cuales exhiben indicadores claves para el control de gestión Institucional. Estos son visualizados por los distintos niveles (nacional, zona, prefectura, comisaría y destacamento).



La segunda vista, se presenta en formato de grilla, es decir se divide un espacio bidimensional en partes regulares y este mantiene los indicadores de encuesta, de victimización estimada, institucionales, de tiempo de respuesta, cobertura de demanda y de asignación disponibilidad y uso de recursos, tal como se visualiza en la imagen.



La tercera vista, proporciona información en forma de tablas o gráficos, y su objetivo es entregar mayores antecedentes respecto de los indicadores exhibidos previamente.



✓ Perfiles de Acceso

El Sistema contempla distintas vistas según el tipo de usuario que accede a la web, de tal forma de entregar la información específica que es requerida según cada tipo.

Nivel Estratégico:

- General Director y Subdirector.
- Direcciones de Apoyo y Operativa.

Nivel Operativo:

Jefaturas de Zona.

- Prefecturas.
- Comisarías.



✓ Definición de Metas

Al igual que en el caso de los indicadores exhibidos, las metas son calculadas y evaluadas por nivel, siendo esto muy importante, porque implica que los componentes de un nivel específico, como por ejemplo una Prefectura X,

pueda compensar su rendimiento individual al permitir que los datos del nivel agrupado (Comisarías y Destacamentos que forman parte de esa Prefectura X) sobrepasen la meta, independiente que algunos de sus componentes no lo hagan.

Las metas para las Unidades son asignadas mediante la modalidad de Clúster Unidad, el cual permite distinguir el grupo al cual pertenece el cuartel, esta modalidad es calculada de acuerdo a su demanda en Unidad de Vigilancia Equivalente (UVE), que es determinada según la metodología de Cálculo de los Niveles de Vigilancia del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.

El análisis de conglomerados (clúster analysis) es una técnica multivariada que permite agrupar los casos o variables de un conjunto de datos en función del parecido o similitud existente entre ellos, lo anterior es realizado a través de la herramienta computacional SPSS, que es un software estadístico, que permite por medio de la “Técnica de Agrupación de Casos” agrupar a los distintos cuarteles de Carabineros a nivel nacional, según el criterio de la demanda en UVE, la cual es entregada por la Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros de Chile.

Es decir que los cuarteles conforme a su demanda en UVE, se agrupan y se les asignan metas. En la siguiente lámina se aprecia la agrupación realizada.

Grupo o Clúster según demanda	Criterio corte en demanda UVE	N° Cuarteles SIICGE en el clúster
Muy Baja	$\leq 1,5$	445
Baja	1,50 a 4,75	139
Media	4,75 a 8,75	59
Alta	8,75 a 16,5	45
Muy Alta	$> 16,5$	15

Esta información es presentada hasta el nivel de destacamento y representa según la categoría, el tamaño del cuartel, como también su incidencia en la victimización a nivel país. Más

adelante (en otras vistas) se exhibe información del clúster para comparar el comportamiento del cuartel en estudio v/s el comportamiento del grupo al que pertenece.

Sistema Integrado de Información y Control de Gestión Estratégico

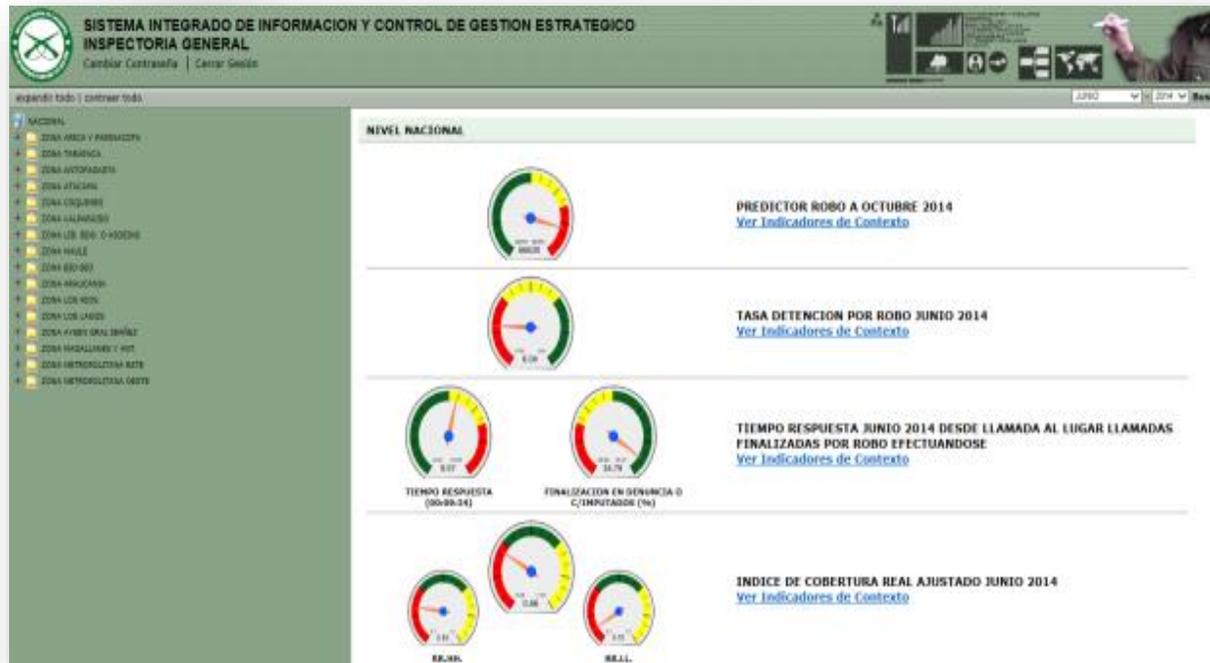
✓ Descripción detallada del sistema

Tacómetros de Gestión incorporados al S.I.I.C.G.E en la primera vista del sistema.

El sistema en una primera vista presenta los Tacómetros de Gestión, la revisión de estos permite analizar el estado individual y en conjunto de los indicadores más relevantes disponibles en el SIICGE. La opción de consulta se encuentra habilitada para todos los niveles de análisis (nacional, zona, prefectura o comisaria) y su actualización es mensual.

La lectura de los tacómetros se realiza principalmente a través de la revisión de las semaforizaciones, la ventaja respecto de un semáforo convencional es que además de indicar el valor, indica la posición de ese valor en el rango aceptado, por lo tanto permite identificar, dentro de un color rojo por ejemplo, que tan alejado está el valor de presentación respecto del color amarillo o verde, según corresponda.





Selección de indicadores exhibidos mediante tacómetros.

En este caso puntual, la selección y orden de presentación que tienen los tacómetros, es en base a una lógica causa efecto, es decir, puede partir del efecto y analizar las causas que lo han provocado o por el contrario, enumerar primero las causas y finalmente, indicar el efecto producido, en este caso se analiza primero la asignación, disponibilidad y uso de los recursos, su impacto en el ICDP y consecuentemente su efecto en los indicadores de gestión e impacto (victimización).

Los objetivos que se persiguen a través de esta lectura son:

- Resumir el estado de un nivel de consulta (nacional, zonal, prefectura o comisaria) con la sola revisión de una pantalla.
- Identificar cómo impacta el estado de un indicador en el resultado de otro.
- Establecer las principales fortalezas y debilidades del nivel en consulta.
- Guiar a quien utiliza la aplicación, de tal manera de focalizar el análisis en los aspectos más relevantes vinculados al cuartel.

Esta información se presenta en forma de tacómetros en la primera vista del SIICGE:



Los indicadores que se presentan en los tacómetros son:

El indicador **predictor robo**, presentado como una medida de victimización estimada, tiene como objetivo resumir el estado del cuartel, referente a la cantidad de delitos de robo que ocurre, presentando además una comparación entre el valor actual y su historia reciente.

El indicador **tasa de detención** por robo, presentando como una medida de detención, tiene como objetivo, agrupar en un solo dato, las tasas de detención que fueron calculadas individualmente para cada uno de los delitos de robo (vehículo, desde vehículo, fuerza en la vivienda, por sorpresa y robo con violencia).

El indicador **tiempo de respuesta**, tiene como objeto resumir los datos asociados a los tiempos de los procedimientos de “prioridad 1” categoría primaria, entendiéndose lo anterior, particularmente para los delitos agrupados en la categoría “robo efectuándose”.

Los indicadores de **índice de cobertura real ajustado** permiten resumir los índices que existen entre la oferta y demanda total (demanda definida por la Dirección de la Planificación y Desarrollo de Carabineros de Chile). En este caso, se puede ver el resumen tanto de recursos humanos como logísticos y que actividades se encuentran desarrollando, es decir permite obtener la información de las tareas operativas que realizan y si estas se encuentran en los valores esperados.





NOTA: Además de leer adecuadamente el tacómetro es necesario saber qué se mide, cómo se mide y en base a qué criterios se semaforiza.

Indicadores incorporados al S.I.I.C.G.E. observados en la segunda vista del sistema.

El SIICGE incluye un grupo de indicadores basado en estadísticas policiales, los cuales incorporan información proveniente, entre otros de la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC), encuesta que tiene dentro de sus objetivos fijados medir los niveles sobre la percepción de inseguridad y victimización de personas y hogares de Chile, información que es utilizada como antecedente para la estimación que se realiza en el sistema de los delitos de robo agrupados (incluye robo de vehículo, desde vehículo, fuerza en la vivienda, por sorpresa y robo con violencia o intimidación), sin embargo, y para todos los efectos, la estimación que presenta validez estadística está radicada en el análisis por delito que se realiza (estado y proyectado).

Sin perjuicio, de lo anterior han de que estos indicadores han presentado buen comportamiento en el tiempo, se deja de

manifiesto, que la finalidad de agrupar es resumir en un solo indicador, de manera representativa, la realidad de cada unidad operativa respecto de sus delitos de robo.

Indicadores de Encuesta

Conocer la magnitud del delito y sus variaciones en el tiempo y espacio es materia de alto interés, porque representa un indicador de evolución Institucional y un discriminante para la gestión y focalización de recursos.

Esta sola conceptualización amerita monitorear el comportamiento de la Victimización en cada uno de los niveles de medición, sin embargo, la operatoria no es tarea sencilla, por cuanto la variable no se mide directamente y en tal caso es necesario estimar.

Históricamente esta información se extrae principalmente a través de dos fuentes:

- Mediciones efectuadas por la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana. (ENUSC)
- Hechos que se registran en el sistema de automatización policial, conocido como AUPOL.

Victimización ENUSC

La ENUSC tiene como objetivo conocer los niveles de victimización y se aplica producto de un convenio formalizado entre el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y el Instituto Nacional de Estadísticas. Su finalidad es recabar información representativa a nivel Nacional, Regional y Comunal. Es importante señalar que sobre esta medición se calculan las metas estatales de victimización.

El uso de esta información tiene como fortaleza el hecho de que contempla una muestra nacional, diferenciada por tipo de delito.

Victimización ENUSC Delitos en espacio público (DEP)

Siguiendo la lógica indicada, el indicador de victimización DEP se deriva del indicador de victimización (ENUSC) y tiene como finalidad informar respecto al porcentaje estimado de hogares victimizados por delitos que ocurren en espacios públicos, este tipo de actos delictuales

posee una meta estatal diferenciada, más ambiciosa que el resto de la tipología ENUSC.

Exposición frente al delito

El indicador de Exposición Frente al Delito, presenta un alto interés por su representatividad el dato comunal y podría considerarse una medida indirecta de la percepción de la victimización en la comunidad.

No denuncia

Este indicador se sustenta en la encuesta ENUSC y representa el porcentaje de hogares que declara haber denunciado haber sido víctima de un delito. Se construye a partir de quienes responden que “sí” a la pregunta “Durante los últimos doce meses, ¿usted o algún miembro de su hogar fue víctima de algún delito?” a quienes se les consulta ¿Usted o alguien denunció el o los delitos?

No denuncia por causas atribuibles a la policía.

Este indicador también se sustenta en la encuesta ENUSC y representa indirectamente la evaluación de la comunidad frente al trabajo policial. Matemáticamente estima la proporción de hogares que no denuncia por razones atribuibles a la policía.





NIVEL NACIONAL					
INDICADORES ENCUESTA ENUSC					
	VICTIMIZACION ENUSC	VICTIMIZACION ENUSC DEP	NO DENUNCIA	NO DENUNCIA (RAZONES/POLICIA)	EXPOSICION FRENTE AL DELITO
AÑO 2013	24,75 %	12,41 %	56,01 %	37,31 %	38,26 %
META 2014	24,00 %	11,94 %	54,31 %	36,18 %	SIN META

Indicadores de predictor del comportamiento

Los indicadores de predictor del comportamiento que actualmente se encuentran en exhibición es la **victimización**, en la cual se puede observar la tasa de robos por comuna (cada 1000 habitantes), su estado actual y las variaciones proyectadas que tendrá.

INDICADOR PREDICTOR DEL COMPORTAMIENTO						
	ROBOS ESTIMADOS C/1000 HBTES. JUN. 2014	ESTADO JUN. 2014	VARIACION % 2 PERIODOS DE 12 MESES JUN. 2014	ESTADO VARIACION JUN. 2014	VARIACION % 2 PERIODOS DE 12 MESES PROV. A OCT. 2014	ESTADO VARIACION PROYECTADA OCT. 2014
VICTIMIZACION	3,96		4,89		4,69	

Es una herramienta fundamental para poder predecir en el tiempo como será el comportamiento de un delito determinado, cual es el delito que está provocando problemas o que provocará en el futuro, permitiendo tomar decisiones relativas a que delito es el que se debe “atacar” con la finalidad de provocar un impacto en él, ya sea en mantener o disminuir sus índices.

INDICADORES PREDICTORES POR TIPO DE DELITO				
DELITO	ESTADO JUN. 2014	(1) VARIACION JUN. 2014	EST. PROYECTADO OCT. 2014	(2) VAR. PROYECTADA OCT. 2014
ROBO O HURTO DE VEHICULO		-3,17 %		3,48 %
ROBO O HURTO DESDE VEHICULO		-1,73 %		-0,55 %
ROBO CON FUERZA EN SU VIVIENDA		-2,23 %		-1,96 %
ROBO POR SORPRESA EN LAS PERSONAS		28,60 %		19,56 %
ROBO CON VIOLENCIA E INTIMIDACION		8,55 %		8,95 %
HURTO		0,41 %		0,52 %
LESIONES		-9,59 %		-9,34 %

Indicadores Institucionales

Los indicadores institucionales que se encuentran en exhibición son:

Tasa de detención

El objetivo del indicador, independiente del delito que se esté analizando, es identificar el

porcentaje de los delitos que generó detenciones a un periodo específico. El objetivo del cuartel es maximizar este valor.

Eficacia en las Órdenes Judiciales

La lógica de funcionamiento del indicador de eficacia de las órdenes judiciales es muy similar al explicado para la tasa de detención.

Matemáticamente el indicador es una división que mide qué parte de las órdenes judiciales recibidas en el periodo han sido diligenciadas positivamente, acotando los registros exclusivamente a las órdenes por detención y aprehensión, por ser éstas las de mayor interés Institucional.

INDICADORES INSTITUCIONALES				
INDICADOR	VALOR JUN. 2014	ACUMULADO JUN. 2014	META 2014	ESTADO
TASA DETENCION	12,55 %	12,43 %	14,18 %	■
TASA DETENCION POR ROBO	6,29 %	6,04 %	7,63 %	■
TASA DETENCION POR HURTO	15,94 %	14,80 %	15,89 %	■
TASA DETENCION POR LESIONES	27,58 %	27,56 %	30,61 %	■
EFICACIA O.O.JJ.	29,18 %	27,59 %	32,64 %	■

Indicadores de Tiempo de Respuesta

Tiempo de respuesta

Este indicador presenta el tiempo de respuesta, tanto para los delitos de robo como para otros procedimientos.

Para su cálculo se utilizan los datos capturados por la Central de Comunicaciones de la

Institución (CENCO), específicamente el tiempo que transcurre entre el despacho y la hora de llegada al procedimiento.

Para el cálculo del valor exhibido se incluyen los datos vinculados a procedimientos de prioridad 1 y dentro de ellos los que corresponden a las categorías primarias. La periodicidad de los indicadores es mensual.





Además entrega información relacionada a las llamadas; “desde el ingreso de esta, hasta el despacho”, “desde el despacho hasta la llegada al lugar”, “desde la llegada hasta la finalización del procedimiento”, “número de procedimientos en el mes”, y “porcentaje con denuncia o con imputados”.

INDICADORES DE TIEMPO RESPUESTA					
PRIORIDAD 1 -> DESDE LLAMADA AL DESPACHO (1) ■ (2) ■ - DESDE DESPACHO A EN EL LUGAR (1) ■ (2) ■ - TERMINO DE PROCEDIMIENTO (1) ■ (2) ■					
INDICADOR	P1 POR ROBO EFECTUANDOSE JUN. 2014	OTROS DE PRIORIDAD 1 JUN. 2014	PRIORIDAD 2 A 3 JUN. 2014	PRIORIDAD 4 A 7 JUN. 2014	TOTAL PROCEDIMIENTOS JUN. 2014
DESDE LLAMADA HASTA EL DESPACHO	00:03:15	00:04:04	00:04:10	00:04:43	00:04:28
DESDE EL DESPACHO HASTA LLEGADA LUGAR	00:06:20	00:21:18	00:22:39	00:27:13	00:25:00
DESDE LLEGADA HASTA FINALIZACION	01:05:08	00:35:08	00:38:46	00:34:05	00:35:32
NUMERO DE PROCEDIMIENTOS EN EL MES	1.575	17.963	46.622	100.421	166.581
% CON DENUNCIA O CON IMPUTADOS	34,79 %	21,15 %	23,27 %	21,84 %	22,29 %

SIN HORA LLAMADA : 8.603 - SIN HORA DESPACHO : 11.874 - SIN HORA EN EL LUGAR : 16.263 - SIN IDENT. UNIDAD : 15.344 - SIN HORA FINALIZACION : 12.150

Índice de Cobertura de Demanda Policial.

Índice de Cobertura de demanda policial y oferta teórica.

Da cuenta del nivel de vigilancia que un cuartel en teoría podría haber ofertado a la comunidad, (Unidades de vigilancia conforme al Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva, promedio por hora para el mes) dada la asignación ajustada de recursos humanos y medios logísticos.

Dado que el valor de la demanda es constante para estos efectos, los recursos que constituyen la oferta se pueden analizar en forma conjunta y por separado en el grupo de indicadores “Asignación, disponibilidad y uso de recursos”, instancia en la cual se presenta mayor información respecto de cómo se estructuran los recursos y cómo han evolucionado en el tiempo. Estos indicadores serán revisados más adelante.

Índice de Cobertura de demanda policial y oferta potencial.

Da cuenta de la disponibilidad de los recursos, más allá del concepto de la asignación y ajustes que evalúa la oferta teórica. La oferta potencial da cuenta del nivel de vigilancia que *efectivamente se pudo haber ofertado a la comunidad* (Unidades de vigilancia conforme al Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva promedio por hora para el mes) *dada la asignación ajustada de recursos humanos y medios logísticos, y considerando otras variables que afectaron la posibilidades de ofertar*, más allá del 10.2% estimado (cálculo permitido para asignar permisos feriados y licencias en el mes en una Unidad) en el cálculo de la oferta teórica. Se consideran en este cálculo las licencias, feriados y permisos efectivos, falta de asignaciones y la disminución de la oferta logística por efectos de mantención de vehículos.

Observando los indicadores de recursos es posible obtener mayor información respecto de cómo se comportan estas variables en el tiempo, de tal manera de identificar si se trata de una situación puntual o una tendencia.

Índice de Cobertura de demanda policial y oferta real.

Da cuenta del nivel de vigilancia que *efectivamente fue ofertado a la comunidad*, (Unidades de vigilancia conforme al Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva promedio por hora para el mes) *dada la disponibilidad de recursos humanos y medios logísticos.*

Índice de Cobertura de demanda policial y oferta real ajustado

Da cuenta del nivel de vigilancia que *efectivamente fue ofertado a la comunidad*, (Unidades de vigilancia conforme al Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva promedio por hora para el mes) *dada la disponibilidad de recursos humanos y medios logísticos*, incluyendo al personal que no fue designado para funciones operativas (intracuartel) quienes realizaron durante el mes servicios operativos además de sus servicios administrativos.

INDICE DE COBERTURA DE DEMANDA POLICIAL			
FUNCIONARIOS OPERATIVOS (68,58%) - CARABINEROS RESTANTES INFANTERIA (POT. AJ.) (4.704)			
DEMANDA (UVE)	MEDIOS CALLE	IND. COBERTURA JUN. 2014	ICDP REAL AJUSTADO JUN. 2014
1.906,08	TEORICO	1,04	0,86
	POTENCIAL	0,98	
	REAL	0,77	
PROCESO DE REGISTRO MENSUAL EN PROSERVIPOL: ASIGNACIONES PENDIENTES: 1.557 - PORCENTAJE DE VALIDACIÓN : 93%			

Indicadores de Asignación, Disponibilidad y uso de Recurso

Estos corresponden a un grupo de indicadores destinados a medir la asignación, disponibilidad y uso de recursos en la comunidad.

Como se indicó, estos indicadores permiten conocer la estructura de la oferta de cada cuartel, posibilitando además identificar qué variables afectaron la disponibilidad, en cuánto y qué repercusiones tuvieron en los servicios que

efectivamente se prestaron a la comunidad.

Este grupo de indicadores, tiene una periodicidad de cálculo, la que se determina con información proveniente del sistema PROSERVIPOL. (Sistema de captura de servicios policiales), la ventaja de la estructura generada es que permite hacer comparaciones intra e inter periodos y entre niveles de operación (desde destacamento a nivel nacional).





El uso de estos indicadores permite a quien los analiza:

- Conocer la estructura de la oferta por nivel (desde destacamento a nivel nacional) e identificar las causas que explican las variaciones entre periodos, tanto para Recursos Humanos como para los medios Logísticos.
- Descomponer la información de los recursos para observar su aporte, comportamiento y tendencia en forma conjunta e independiente (RRHH, RRLI)
- Diferenciar entre recursos asignados, recursos disponibles y recursos utilizados.
- Identificar la existencia y causas por las que se producen diferencias entre la oferta teórica y los servicios que realmente se entregan a la comunidad.
- Conocer cómo se distribuyen los servicios prestados en el cuartel.
- Conocer las horas hombre prestadas por los funcionarios operativos y su evolución en el tiempo.
- Monitorear el uso de medios logísticos e identificar problemas de asignación.
- Cuantificar el efecto de las mantenciones de vehículos en la disminución de la oferta de medios logísticos y en la oferta total.
- Monitorear la información indicada precedentemente en el tiempo y compararla, donde es posible, con el clúster al que pertenece cada cuartel.
- Identificar cómo se comportan y afectan la oferta otras variables de interés, como servicios extraordinarios, licencias médicas, licencias maternales, francos.

INDICADORES DE ASIGNACION, DISPONIBILIDAD Y USO DE RECURSOS				
INDICADORES RECURSO HUMANO OPERATIVO				
PROMEDIO JUN. 2014 (-10,2%)	PROMEDIO JUN. 2014 (DESCTO. REAL)	HH SEMANALES JUN. 2014	HRS. ACTIV. OP. JUN. 2014	COMP. DE CARGOS EQUIVALE A JUN. 2014
19.394,6	18.369,1	51,9	65,2 %	15.217,4
INDICADORES DE VEHICULOS				
PROMEDIO JUN. 2014	PROMEDIO JUN. 2014 (REDUCCION POR MANTENCION)	UTIL. VEHICULOS JUN. 2014	VEH. EN POT. OPERACION 24 HRS (EXCLUYE MOTOS) JUN. 2014	VEH. EN OPER. 24 HRS (EXCLUYE MOTOS) JUN. 2014
6.153,9	5.588,4	74,9 %	1.218,9	1.294,5

Indicadores incorporados al S.I.I.C.G.E. observados en la tercera vista del sistema.

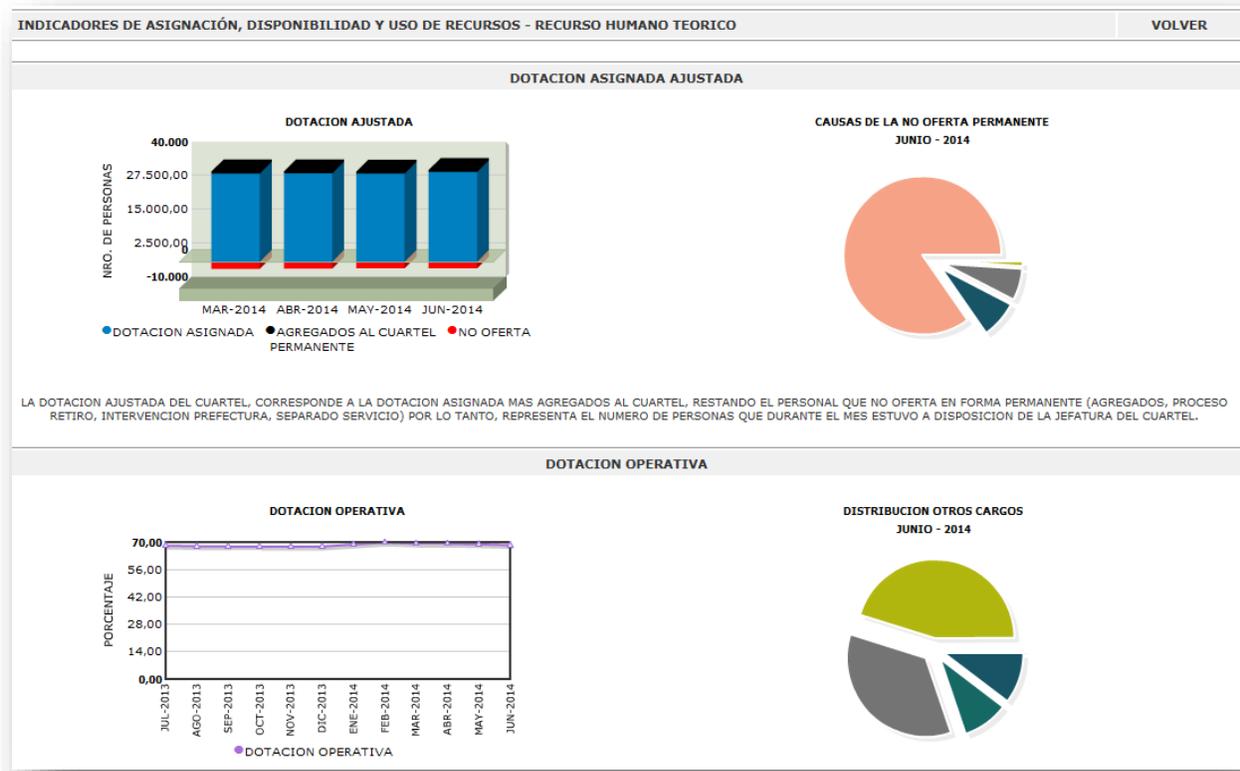
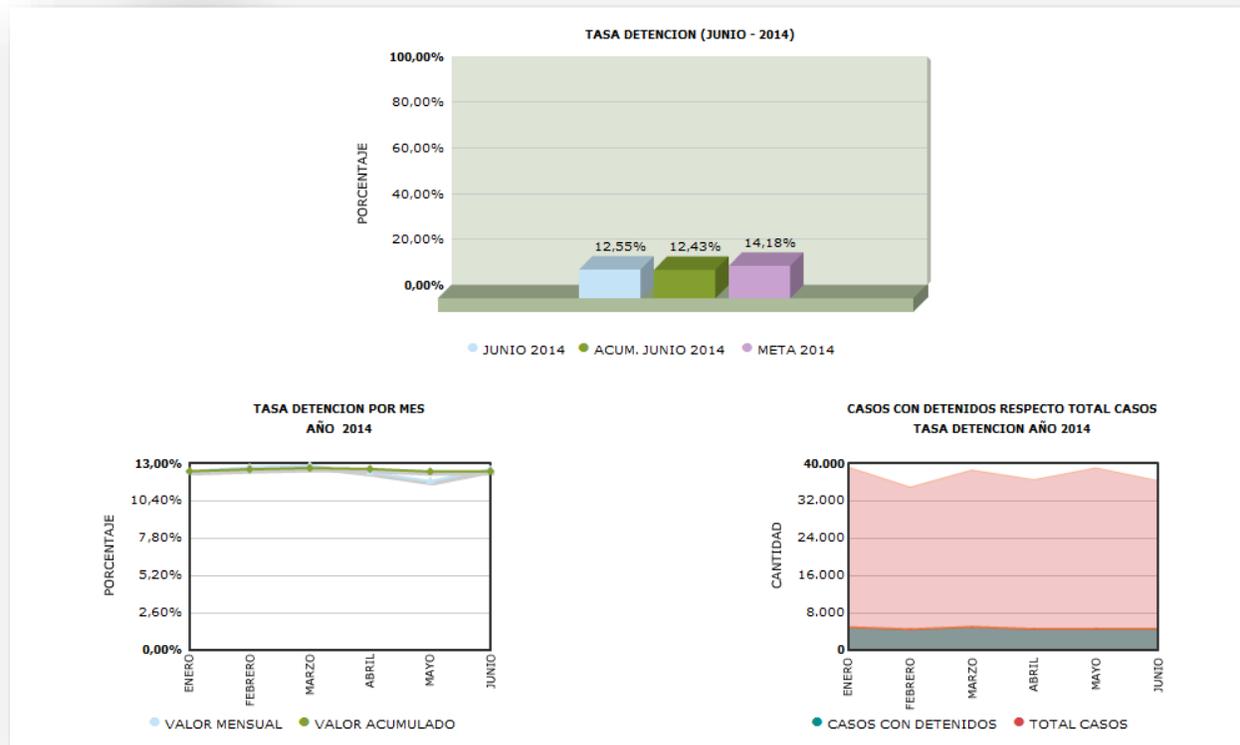
En las terceras vistas de cada indicador visto anteriormente se pueden observar gráficas comparadas con los valores que exhibe el panel inicial. Esto permite observar gráficamente la brecha entre el rendimiento real, el rendimiento anual (en lo que va del año) y el rendimiento exigido (la meta).

Bajo estos gráficos se pueden además observar representaciones que aclaran lo visto en la

segunda vista y que permiten monitorear la evolución.

Conocer los valores sobre los cuales se calculó el indicador es de gran interés pues permite medir la consistencia de los datos con los que se está midiendo el cuartel con los registros documentados ingresados al sistema, valores que deben ser conciliados periódicamente para asegurar que el indicador sea representativo de la realidad.





Resultados logrados

En los constantes procesos de revisión que se realizan a la aplicación del Sistema Integrado de Información y Control de Gestión Estratégico (SIICGE), por parte de los profesionales del Departamento Control de Gestión de la Inspectoría General, es posible detectar comportamientos inesperados de algunos indicadores, los cuales podrían explicarse por fallas en el procedimiento de captura y registro de datos, entre otras causas.

Por lo anterior y con la finalidad de realizar un monitoreo y control permanente de los indicadores que componen el sistema y anticipándose a la detección de estos desvíos, se generan reportes mensuales, los que presentan de manera estructurada y/o resumida, los datos relevantes que mantienen un comportamiento anormal, de tal manera que sean informados a las Unidades respectivas, para su revisión y ejecución de los cursos de acción necesarios para su modificación, de tal manera que se conviertan en datos útiles para los fines que se han establecido.

Todo esto bajo el prisma de acciones de mejoramiento continuo y permanente, en el cual se les da a conocer los aspectos que deben ser mejorados, los resultados a esperar, actividades a desarrollar, recursos necesarios etc.

Conclusión.

El Sistema Integrado de Información y Control de Gestión Estratégica, es una herramienta que

tiene la finalidad de ayudar a la gestión de los encargados de las unidades operativas, en forma diferenciada para cada una a lo largo del país, permitiendo mantener un conocimiento respecto a la realidad delictual que mantienen en su sector, brindando la capacidad de poder emplear la totalidad de los recursos humanos, logísticos, a través de la medición y de una óptima gestión que se obtiene gracias a los indicadores que emplea el sistema, la cual debe ser considerada en la planificación que se realiza de los servicios policiales y que también se refleje con la definición de metas calculadas.

La implementación de esta iniciativa ha permitido obtener ventajas comparativas gracias al conocimiento y análisis de la información. El SIICGE permite la realización de la toma de decisiones, para una actuación futura, lo que incide en la organización toda vez que los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de Carabineros de Chile permitiendo optimizar la gestión de sus recursos humanos y logísticos.

Ahora bien, por medio de una gestión adecuada, que sea monitoreada permanentemente por los mandos directos y por el órgano de control estratégico de Carabineros de Chile que es la Inspectoría General, permitirá originar una relación indirectamente proporcional ante la victimización, es decir a una mayor y mejor gestión, se generara una disminución en los índices de victimización, siendo este uno de los objetivos planteados a nivel país.





Policía Nacional de Colombia

Plan Nacional de Transformación Integral para la Excelencia de la Inteligencia Policial

Unidad / Ciudad / País:

Dirección de inteligencia policial, Bogotá D. C.

Área responsable por la experiencia:

Comandante responsable de contacto que presenta la propuesta:

Coronel JORGE LUIS VARGAS Valencia

Cargo: Director de inteligencia policial

Correo electrónico:

jorge.vargas@correo.policia.gov.co

Fecha de Inicio de la experiencia.

30 de mayo de 2009

Descripción de la Experiencia.

Con el propósito de consolidar, fortalecer y dinamizar el servicio de inteligencia policial en todos sus ámbitos, la Dirección de inteligencia policial, con el liderazgo del nivel directivo diseñó y ejecutó entre el 30 de mayo de 2009 y

el 6 de junio de 2010 un plan nacional de trabajo, el cual se orientó sobre 52 unidades de inteligencia a nivel país: 8 regionales y 44 seccionales, siguiendo cuatro fases: Diagnóstico, asesoramiento, refuerzo y evaluación.

Diagnóstico: Para realizar un análisis situacional de los procesos, capacidades, talento humano, direccionamiento, cumplimiento de metas y nivel de producción de las regionales y seccionales de inteligencia, con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento.

Asesoramiento: A partir de los resultados del diagnóstico se llevó a cabo un seguimiento con expertos de los ámbitos de contrainteligencia, producción, operaciones, protección de datos, telemática, talento humano, planeación y gestión documental, con miras a lograr una orientación y revisión de los procesos de inteligencia.

Refuerzo: Se estructuró a partir de los resultados del seguimiento e incluyó la formulación de compromisos concretos a mediano y largo plazo, para superar las debilidades detectadas.

Seguimiento: Contempló el monitoreo al desarrollo de los compromisos y metas fijadas en la etapa de refuerzo; esta fase se desarrolló a través de los seguimientos a través de los software “Isolución” y el sistema de información de inteligencia “SI2”.

Es así como se llegó a la construcción colectiva de una hoja de ruta con propuestas estratégicas fundadas en el corto, mediano y largo plazo, en el cual se concibieron los retos, programas y proyectos que la Dirección de inteligencia policial contempló en el proceso de transformación integral para la excelencia del servicio y que permitió configurar un modelo de gestión soportado en los retos identificados, que constituye ahora el referente para el direccionamiento estratégico de la Dirección hacia el 2014.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

El objetivo superior fue optimizar la articulación y eficacia del Servicio de Inteligencia Policial en el contexto de la convivencia y seguridad ciudadana.

Se buscó una incidencia integral en el servicio para generar procesos sistemáticos que

permitieran consolidar la naturaleza, el rol y la identidad de la Inteligencia Policial.

Contexto de la experiencia.



Durante un año, un equipo de trabajo cualificado e integrado por funcionarios del nivel central, participó en la ejecución del Plan Nacional de Transformación, en el cual, la interacción con más de 2.812 hombres y mujeres del Servicio de Inteligencia Policial, permitió identificar las debilidades y fortalezas en el ámbito regional y seccional, obteniendo importantes insumos que permiten hoy conocer de manera detallada las problemáticas y fortalezas en cada región y reforzar los procesos y estrategias en cada unidad.

Comprensión de las realidades del servicio

La revisión de cada uno de los procesos, evidenció las fortalezas y debilidades para responder a las exigencias misionales e institucionales en las diferentes regiones del país.





Así mismo, dejó entrever los retos y desafíos que diariamente asumen los hombres y mujeres de inteligencia policial, para contribuir de forma efectiva en la asesoría de los procesos decisionales de sus usuarios. Es así como la planificación estratégica permitió que cada una de las actividades inherentes al Plan Nacional de Transformación, pusiera de relieve los objetivos, el potencial humano y logístico de la Policía Nacional, conllevando a cualificar los mecanismos de comunicación directa entre el nivel central del servicio de inteligencia policial y las unidades desconcentradas.

La integración e interacción como piedra angular en el cumplimiento de la misionalidad del servicio.

Funcionarios expertos de los diferentes procesos de la Dirección de Inteligencia Policial, asumieron roles de interacción con orientaciones focalizadas, dirigidas a facilitar la consecución de las metas establecidas en las unidades desconcentradas, con base en los principios de alteridad, complementariedad y unidad de criterios institucionales.

Esta forma efectiva de superar los obstáculos geográficos y comunicacionales, redujo notablemente las brechas en los diferentes niveles del servicio, potenciando las capacidades individuales y colectivas, que adicionalmente posibilitan procesos de integración y reivindican la identidad del servicio.

Reivindicación de la dimensión interior de los hombres y mujeres de la Inteligencia Policial

El plan nacional de transformación, más allá de limitarse a la revisión de aspectos misionales, integró espacios de reflexión para exaltar la integridad de los hombres y mujeres del servicio de inteligencia policial, en el que se reconoció y se honró el legado de los seres humanos que han dejado huella en su paso institucional. Este elemento intangible, pero de supremo valor simbólico, fue un aspecto motivacional propicio para reafirmar la identidad en la que se asume el ineludible compromiso de actuar con rectitud, prudencia y lealtad, más que como profesional, como ser humano integral.

Compromisos para una mejora continua con el propósito de dar solidez institucional y unificar los criterios que identifican al servicio de inteligencia policial, se propiciaron espacios y mecanismos de correlación dirigidos a estandarizar y fortalecer los procesos en el nivel desconcentrado. El objetivo es lograr una permanente redefinición de los objetivos misionales, potenciando las capacidades de los funcionarios que prestan sus servicios en todo el territorio nacional, con el fin de responder oportunamente y con calidad a las necesidades y expectativas de los usuarios, aspecto que finalmente incidirá en el bienestar de la sociedad colombiana.

Una revisión integral con visión de excelencia organizacional

La Dirección de inteligencia policial en un ejercicio colectivo de profunda reflexión autocrítica, propició espacios de revisión interna para dimensionar desde el punto de vista organizacional, la capacidad para cumplir con su labor misional. Como resultado de esa evaluación integral se asume el compromiso con la policía nacional y con la sociedad colombiana de transitar de un modelo fundado en la calidad a uno edificado en la excelencia. Esta nueva forma de afrontar los retos y desafíos redefinió estructuralmente la hoja de ruta que ha servido para orientar la misión del servicio en el corto, mediano y largo plazo.

Un elemento de trascendencia humana que reafirma la identidad de la Inteligencia Policial

Las vivencias y anécdotas que se dieron a lo largo de la experiencia han servido para acercar al servicio de inteligencia policial a la diversidad y riqueza geográfica y sociocultural del país. Comprender los diferentes entornos en los que hombres y mujeres de la inteligencia policial cumplen con su misión, fue un elemento que contribuyó a visionar la necesidad de anar esfuerzos colectivos que permitan consolidar nuestra naturaleza, rol e identidad.

Toda esta apropiación, en términos conaturales del ser humano, deja una profunda reflexión que compromete a la Dirección de Inteligencia Policial para estar a la vanguardia de la

interpretación de los fenómenos sociales que sirva como garante a la sociedad, en el goce de sus derechos y libertades públicas.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

Plan Nacional de Transformación:

- ✓ 8 Regionales de Inteligencia.
- ✓ 44 Seccionales de Inteligencia.
- ✓ 43 Unidades Básicas de Inteligencia.
- ✓ 2812 Funcionarios orientados y direccionados.
- ✓ Verificación por parte de COISE, las áreas y grupos en la parte operacional y administrativa.

Resultados logrados.

Este ejercicio, de carácter metódico, riguroso y de profunda revisión interna, sirvió como plataforma para visualizar aspectos tangibles e intangibles en el devenir diario de los hombres y mujeres de inteligencia, que cumplen de forma mística con su deber en todos los rincones del país. También ofreció la valiosa oportunidad de interactuar con sus logros, expectativas y dificultades en el marco de un proceso integracionista e incluyente, entre el nivel central del servicio con los ámbitos regional y seccional.

El acercamiento entre los funcionarios del nivel central con el nivel desconcentrado, impactó positivamente ámbitos intangibles de la Inteligencia Policial como la comunicación, procesos, actualización, capacitación y el direccionamiento estratégico de las unidades de inteligencia, aspectos que sin lugar a dudas





repercuten, tanto en el desempeño misional como en la cultura organizacional.

Como resultado de esta experiencia la Dirección de inteligencia policial, redefinió de manera conjunta la MeGa (meta estratégica grande y alcanzable) 2014, así como la hoja de ruta que orientará la misión del servicio en el corto, mediano y largo plazo, fundamentada holísticamente en el tránsito de un modelo fundado en la calidad, a uno orientado hacia la excelencia del servicio, conformado por 8 retos estratégicos que se desplegarán en proyectos para el desarrollo y la mejora del desempeño institucional.

En este contexto se han desarrollado dos encuentros con la participación de más de 50 funcionarios del nivel directivo, en las ciudades de Armenia y Honda para construir el nuevo modelo de transformación y direccionamiento para la excelencia del servicio, a partir de los resultados del plan de transformación.

De igual modo, el plan ha permitido desarrollar más de 1600 tareas acordadas con los responsables de las diferentes unidades y áreas de la Dirección y documentar diez (10) lecciones aprendidas que han permitido crear, implementar, consolidar o proyectar elementos clave para el desarrollo de los procesos y la mejora del impacto en los servicios. Así mismo se formularon ocho retos estratégicos que conforman el modelo para la excelencia del servicio de inteligencia policial y que servirá

como hoja ruta para el direccionamiento del servicio 2011-2014:

- ✓ Construir e implementar un modelo nacional de direccionamiento de unidades de inteligencia.
- ✓ Diseñar e implementar un sistema de comunicación organizacional para el servicio de inteligencia.
- ✓ Fortalecer las alianzas y mecanismos de cooperación internacional.
- ✓ Potenciar la contrainteligencia estratégica para garantizar la seguridad operativa y la estabilidad institucional.
- ✓ Cualificar las competencias del talento humano que integra el servicio de inteligencia policial.
- ✓ Consolidar un sistema de gestión de conocimiento.
- ✓ Construir e implementar el centro integrado de inteligencia.
- ✓ Implementar el modelo de inteligencia para la seguridad ciudadana.

Otros resultados:

- ✓ Mejoramiento clima organizacional.
- ✓ Planificación en la utilización de recursos físicos y logísticos.
- ✓ Articulación y coordinación entre el nivel central y el nivel desconcentrado.
- ✓ Fortalecimiento de las competencias a través de la etapa de refuerzo: capacitación, encuentros y pasantías.
- ✓ Consolidación de la doctrina y la gestión al conocimiento.



Policía Nacional de Colombia

Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias.

Unidad / Ciudad / País:

hombres y mujeres policiales, para impactar la efectividad en el servicio policial.

Dirección de talento Humano / Bogotá

Área responsable por la experiencia:

Desde este marco de acción, la Dirección General de la policía nacional de Colombia, a través de esta herramienta gerencial, selecciona los mejores hombres y mujeres, los forma y capacita con un sistema educativo revolucionario basado en competencias, identifica los perfiles y competencias de los cargos con el fin de efectuar la ubicación laboral del personal, incrementa los niveles de calidad de vida, a través del mejoramiento del clima laboral, fortalecimiento de la cultura del reconocimiento, potenciación del conocimiento, incrementando las competencias laborales dirigidas a cualificar y desarrollar las habilidades del hombre y mujer policía, incorporando en forma efectiva el capital humano de la institución, posicionándola a nivel nacional e internacional como líder en procesos de renovación en la administración pública de las instituciones del estado, constituyéndose esta en una experiencia gerencial exitosa.

Comandante responsable que presenta la propuesta:

Brigadier General

MIGUEL ÁNGEL BOJACÁ ROJAS

Cargo: Director de talento Humano

Correos electrónicos:

jorge.nieto@correo.policia.gov.co,

jefat.ditah@policia.gov.co

Fecha de Inicio de la experiencia.

Junio de 2006

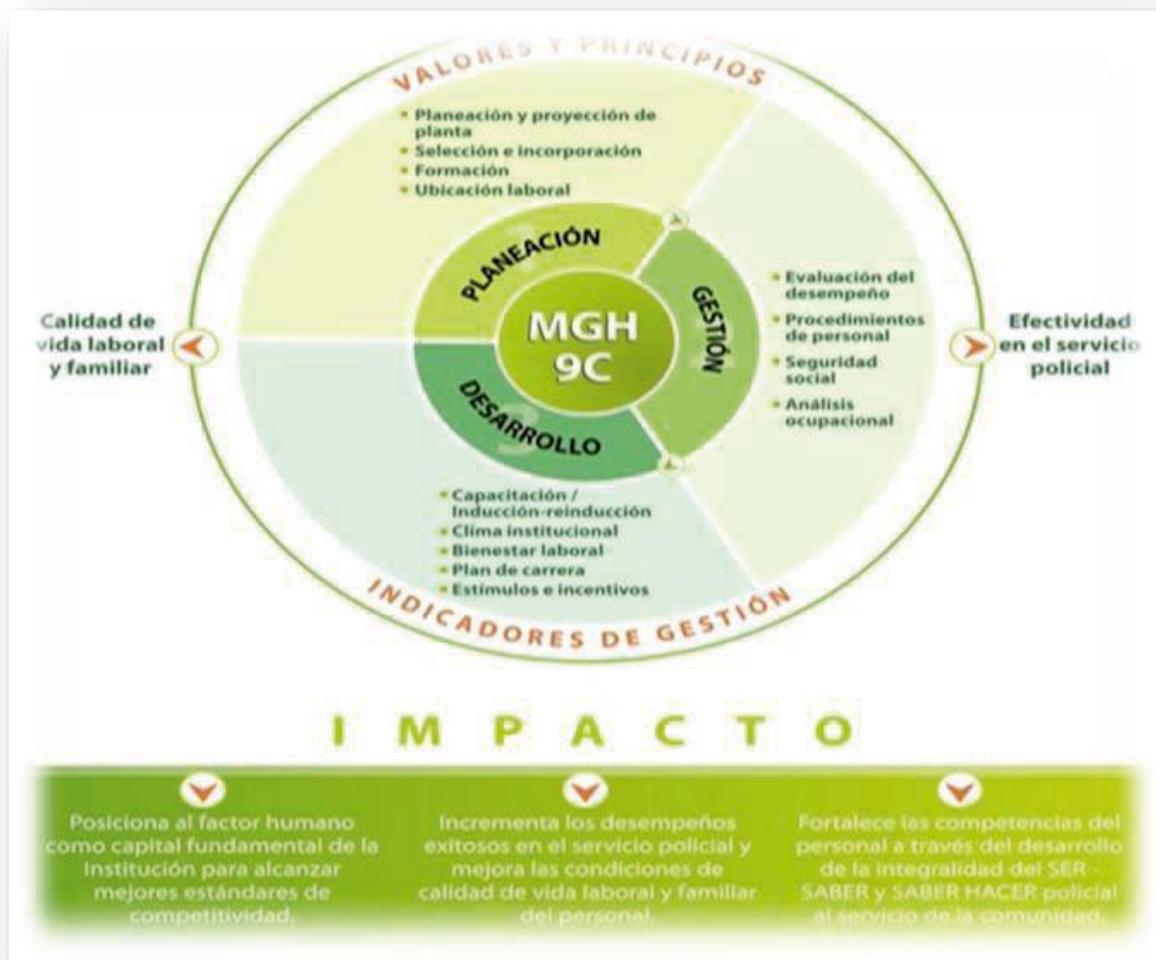
Descripción de la Experiencia.

Implementación del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, posicionando el capital humano, como el centro de la estrategia, mejorando la calidad de vida de los



¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

La aplicación del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, se ha operacionalizado a través de tres componentes “Planeación, Gestión y Desarrollo” que articula los procesos de administración del talento humano en la institución, como: selección e incorporación, Formación, ubicación laboral, evaluación del Desempeño, análisis ocupacional, seguridad social, estímulos e incentivos, bienestar laboral, plan de carrera, clima institucional, inducción y reinducción; Enmarcado en un sistema ético policial en donde los valores y principios permean cada uno de estos procesos, monitoreados mediante indicadores de gestión en el cuadro de mando integral suite Visión empresarial (SVE).



Gráfica No. 1 Representación del Modelo de Gestión Humana

Cada uno de los procesos de la gestión del talento humano, están articulados, agregando valor al resultado final y convirtiéndose en insumo para el proceso siguiente, es así como:

La proyección y planeación de planta, con la Tabla de Organización Policial (TOP) y la descripción de los cargos con sus perfiles y competencias, junto con el análisis ocupacional y el manual de funciones, son insumos vitales para el proceso de Selección e Incorporación, donde se identifica el umbral mínimo en el aspirante a ingresar a la Institución, sirviendo de entrada al proceso de Formación en el subteniente o el patrullero, orientado a desarrollar y fortalecer las competencias necesarias, que a su vez es utilizado en su Ubicación Laboral, facilitando que el personal se desempeñe de manera exitosa en los cargos asignados.

Esta articulación de los procesos en la Policía Nacional, se incorpora al Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, permitiendo la mejora en la productividad, competitividad y el mantenimiento de un clima laboral adecuado, que genera relaciones armónicas y de confianza entre sus integrantes. El talento humano se concibe como el generador de la productividad, entendida como la interacción entre el capital intelectual y la experiencia que conlleva a agregar valor a la gestión de la Institución, lo que permite a la Policía Nacional, promover a través del proyecto de vida de cada funcionario, el desarrollo humano, donde todo servidor público independientemente del cargo, grado y nivel, es responsable de los resultados, del clima

institucional y de las relaciones laborales fundamentadas en la humanización del trabajo.

La formación basada en competencias, adquiere su importancia en el desarrollo social, laboral y cultural, fundamentado en el pensamiento contemporáneo de la pedagogía y la concepción, que sustenta el capital humano en la era de la gestión del conocimiento, aspecto básico en la prestación de un servicio de calidad a la comunidad.

El enfoque basado en competencias, potencia las habilidades de mujeres y hombres policías para enfrentar, administrar y asimilar el cambio, en lugar de ser destruido o arrasado por él, exigiendo replantear acciones y crear estrategias que faciliten el desarrollo y mejoramiento de las personas, para ejecutar los procesos de acuerdo con las competencias que posee, las expectativas y necesidades de la comunidad.

El Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, asegura la efectividad en el servicio policial, a través de comportamientos observables y medibles.

La identificación, validación e implementación de las competencias genéricas y sus comportamientos asociados, permiten detectar en primera instancia, el mínimo de competencias que debe poseer el aspirante para ingresar a la institución, con el propósito de dar respuesta a las exigencias de orden laboral, de productividad y de calidad en la prestación del servicio policial.



La **ubicación laboral del personal**, tiene en cuenta los perfiles requeridos por los cargos y las competencias que tiene el funcionario, para asegurar desempeños exitosos, en ambientes motivantes, con un Sistema de Estímulos e Incentivos que fortalece comportamientos productivos en un adecuado clima laboral, posicionando la policía nacional a la vanguardia de las entidades estatales en términos del gerenciamiento del talento humano en el país.

Así mismo, el contexto en el que se ejecuta el trabajo, procesos, procedimientos, actividades y tareas, hace posible visualizar la relación entre los comportamientos éticos y los desempeños policiales. La competencia laboral, implica la habilidad de aplicar una serie de capacidades para trabajar exitosamente en diferentes escenarios y bajo diversas situaciones.

Los conocimientos se combinan con las destrezas y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse y entender los puntos de vista de su equipo de trabajo y comunidad, al igual que la habilidad para interactuar e intercambiar información, requiriéndose la ejecución articulada de los procesos, situación que lleva a realizar a continuación su descripción.

La ejecución de las competencias tiene la finalidad de impactar todos los procesos, retroalimentarse, interrelacionarse y articularse constantemente. En este contexto se convierten en:

- ✓ El enfoque articulador de los procesos de administración del talento humano.
- ✓ El mecanismo que permite identificar las preferencias asociadas a las competencias del aspirante que ingresa a la institución.
- ✓ La formación basada directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo en la Policía Nacional.
- ✓ Las competencias que se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los funcionarios competentes, a través de la realización de paneles de expertos.



- ✓ El enfoque educativo que facilita la formación, actualización, entrenamiento y capacitación de los funcionarios de policía, para contribuir al desempeño adecuado en el servicio.

La Dirección de Talento Humano, como dueña del proceso de primer nivel “Dirección del Talento Humano”, viene ejecutando estrategias que permiten la armonización y articulación de la gestión del talento humano, en primera instancia, con la Dirección de Incorporación, Dirección Nacional de Escuelas,

Dirección de Bienestar Social y Dirección de Sanidad, con los procesos del segundo nivel y en segunda instancia, haciendo el despliegue a las 93 unidades de Policía en todo el territorio nacional a través de los Comités de Gestión Humana, encargados de ejecutar las líneas de política en el tercer nivel.

Este mecanismo de acción promueve imperiosamente la unificación de la administración dentro de la Institución, suscitando el desarrollo de los procesos y procedimientos de forma interrelacionada, requiriéndose el establecimiento del trabajo armónico y articulado de las unidades dueñas y responsables de los procesos vistos desde el ámbito de los componentes del modelo de Gestión Humana.

Contexto de la experiencia.

Directiva Administrativa Permanente de conformación y competencias de los equipos de desarrollo humano número 017 del 4 noviembre de 2008.

Resolución 4581 del 7 de septiembre de 2006 “Por la cual se establece el sistema de ubicación laboral para la Policía Nacional”.

Resolución número 00013 del 10 de enero de 2007 “por la cual se modifica la resolución 01746 de 22 de marzo de 2006 y Resolución número 03463 de 5 de junio de 2006”.

Resolución número 01744 del 22 de marzo de 2006 “Por la cual se definen los planes de estudios para el proceso de formación,

capacitación y especialización del personal de oficiales, suboficiales y nivel ejecutivo de la Policía Nacional”.

Resolución número 00461 del 18 de febrero de 2010 “por la cual se conforman los comités de gestión humana en la Policía Nacional”.

Resolución número 01747 del 22 de marzo de 2006 “por la cual se reglamenta el sistema de estímulos e incentivos para el personal de la Policía Nacional”.

Resolución número 01748 del 22 de marzo de 2006 “por la cual se reglamenta el sistema de intervención para la medición y el mejoramiento del clima institucional de la Policía Nacional”.

Resolución número 01749 del 22 de marzo de 2006 “por la cual se expide el protocolo de inducción y reinducción para el personal de la policía nacional”.

Resolución número 01751 del 22 de marzo de 2006 “por la cual se implementan las competencias genéricas en la policía nacional”.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

En el proceso de Selección e Incorporación

La Dirección de incorporación, consideró importante diseñar una prueba que permite evaluar las nueve competencias genéricas del policía, puesto que estas son fundamentales no sólo para el proceso de formación educativo y personal, sino también en el ejercicio profesional





que actualmente exige la comunidad. De esta manera se estructuró y se implementó el Sistema del Inventario de Preferencias Asociadas a las Competencias (SIPAC).

Beneficios

- ✓ Sistematizar la información de la preferencia hacia las competencias en aspirantes, estudiantes y profesionales de policía.
- ✓ Realizar seguimiento a las competencias de los funcionarios de acuerdo al Modelo de Gestión Humana Fundamentado en competencias.
- ✓ Brindar información para la toma efectiva de decisiones en la Dirección de incorporación, Dirección nacional de escuelas y Dirección de talento Humano.

Desarrollo de la herramienta

- ✓ **SIPAC 1:** utilizada especialmente para el proceso misional desarrollado por la Dirección de incorporación (Dinco) para ser aplicado a los aspirantes en las diferentes categorías policiales, que permite determinar y conocer las preferencias de un aspirante, referente a las nueve competencias genéricas del policía, con el fin de hacer seguimiento y apoyar la toma de decisiones para el mejoramiento del proceso de selección e incorporación a la policía nacional.
- ✓ **SIPAC 2:** utilizada especialmente para el proceso misional desarrollado por la Dirección nacional de escuelas (Dinae), para ser aplicado a los estudiantes de las escuelas de policía a nivel país, con el fin de determinar y conocer las preferencias de un estudiante, referente a las

nueve competencias genéricas del policía, con el fin de realizar seguimiento y apoyar la toma de decisiones para el mejoramiento de los procesos en la etapa de formación policial.

- ✓ **SIPAC 3:** utilizada especialmente por la Dirección de talento Humano de la policía nacional, permitiendo identificar el estado de las competencias genéricas del profesional de policía, con el fin de hacer seguimiento y apoyar la toma de decisiones para el mejoramiento de los procesos en la etapa de ubicación laboral.

De igual forma, en cumplimiento de la Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado relacionadas con la elaboración y aplicación de sistemas de información y de programas de selección de personal, se implementó el aplicativo denominado Sistema de Información de Admisiones (SIADMI), herramienta diseñada inicialmente en ORACLE versión 6i para la sistematización de cada uno de los procesos de las diferentes convocatorias.

Beneficios

- ✓ Sistematizar la información de las convocatorias de selección de aspirantes para adelantar cursos de formación, especialidades del servicio policial y la prestación del servicio militar en la Policía Nacional.
- ✓ Registrar, administrar y controlar la información de los aspirantes en cada una de las etapas del

proceso de selección e incorporación, como apoyo en la toma de decisiones.

- ✓ Sistematizar la información sociodemográfica y evolución de las valoraciones de los aspirantes que realizan el proceso de selección e incorporación en la Policía Nacional.
- ✓ Brindar información para la toma efectiva de decisiones en la Dirección de Incorporación, para seleccionar el mejor talento humano.
- ✓ Controlar la evolución del proceso de Selección e Incorporación para la intervención oportuna de las convocatorias.
- ✓ Controlar que la ejecución de los procedimientos del proceso, se realicen de acuerdo con los lineamientos dispuestos en los instructivos de cada convocatoria y del protocolo de selección e incorporación.

Adicionalmente, se virtualizó el proceso de Selección e Incorporación, a través del Sistema de Información de Incorporación (SINCO), cuyo fin primordial es el de almacenar toda la información de los aspirantes y su desempeño en las diversas valoraciones del proceso de Selección e Incorporación de la Policía Nacional, teniendo en cuenta las etapas de planeación, ejecución y evaluación definidas en el Protocolo de Selección e Incorporación, desarrollado en herramientas para plataformas net.

Beneficio

- ✓ Permitir al aspirante, el acceso al sistema en ambiente web, con el propósito de que este

puede hacer un seguimiento a su proceso de selección en cada una de las etapas.

En el proceso de formación, actualización y entrenamiento

El desarrollo de la educación policial ha evolucionado a través de los alcances y retos que impone la sociedad y las demandas del servicio de policía; hombres y mujeres garantes de la seguridad ciudadana y gestores de paz de los colombianos, hoy se capacitan, especializan y actualizan a través de la plataforma virtual www.policia.edu.co, sitio web, que provee información para fortalecer el nivel de desempeño del personal policial en todos los rincones del país.

La herramienta plataforma virtual, es una respuesta a las demandas y necesidades del personal por ser cada día mejores seres sociales, en el mundo de la innovación y cambió a través de la utilización de las tic (tecnologías de la información y las comunicaciones), se desarrollan espacios virtuales donde profesor y estudiante emulan por desarrollar aprendizaje y enseñanza, como efecto biunívoco de la comunicación pedagógica y didáctica.

Programas académicos dirigidos a la población policial, han renovado la confianza y el compromiso de hombres y mujeres por estar, conocer y aplicar en vanguardia, los últimos avances y conocimientos en desarrollo de habilidades y destrezas que les permiten actuar de forma efectiva frente a la comunidad en general.





La plataforma virtual, permite direccionar el desarrollo de programas de formación, actualización, capacitación, en los cursos de ascenso y de actualización en conocimientos policiales y otros componentes temáticos que permiten desarrollar competencias del profesional de policía.

Actualmente 2.775 patrulleros, realizan curso de profesionalización para la gestión policial –curso de formación de subintendentes, en la Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo Gonzalo Jiménez de Quesada– a través de la metodología virtual en uso de la plataforma www.policia.edu.co, como estrategia de cobertura y de acercamiento al uso de medios tecnológicos del futuro hombre y mujer policía digital, factor de modernización del concepto de hombre policía que atiende día a día a la comunidad.

En desarrollo del proceso de capacitación y actualización del personal del nivel directivo, cursos y programas académicos, fundamentan el uso de herramientas y tecnologías de punta, entre ellas la plataforma virtual educativa de la policía nacional, toda vez que se convierte en la estrategia didáctica que innova y desarrolla progresivamente la utilización del medio masivo de enseñanza y aprendizaje de la Dirección nacional de escuelas.

Cifras, hechos y datos de los usuarios de la plataforma virtual educativa www.policia.edu.co.

La plataforma virtual, presta sus servicios a la comunidad educativa policial a partir del 4 de noviembre de 2008, así mismo durante el año 2009 y 2010, se han registrado 454.303 visitantes, como muestra del reconocimiento de la herramienta que presta servicios de consulta, información académica, foros, chats, e-learning, módulos que enriquecen el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje del personal de la institución.

Hasta la fecha el total de personal capacitado a través de la plataforma virtual, asciende a 75.424 usuarios, formando 832 tutores, como garantes de la gestión educativa del proceso de enseñanza y aprendizaje a través de la metodología virtual.

Programas y cursos desarrollados en la plataforma

Arquitectura SIGAC (Sistema de Gestión Académica)

El sistema de información de Gestión académica, creado en el año 2005, es una aplicación institucional para el apoyo de la Misión educativa, cuya plataforma se encuentra en el portal de aplicaciones de la policía nacional en ambiente web.

La estructura del SIGAC, se basa en los siguientes módulos:

- ✓ Módulo académico: manejo de programas académicos, programación de horarios, registro académico, control clases, evaluación de

docentes, programas académicos y personal egresado por competencias.

- ✓ Módulo educación continuada: programación, desarrollo y evaluación de eventos tales como cursos, seminarios, diplomados, conferencias.
- ✓ Módulo de investigaciones: permite realizar el seguimiento de los proyectos de investigación que se adelantan bajo la orientación del Centro de Investigación de la Dirección Nacional de Escuelas y las áreas de investigación de las escuelas.

Equipos Móviles de Capacitación

Como propuesta que desarrolla el ámbito educativo de fortalecimiento de las competencias del profesional de policía, la Dirección Nacional de Escuelas implementó la estrategia EMCAP (equipos móviles de capacitación), que se consolidan en equipos de trabajo competentes en el desarrollo educativo para asesorar, colaborar en la construcción de nuevos conocimientos, prácticas, y aplicación de procedimientos de policía coherentes a la normatividad vigente, trabajo dedicado a la población policial que labora en distritos, estaciones, subestaciones y corregimientos de policía, visualización inherente al servicio de policía, toda vez que los equipos de policía educativos de la Dirección Nacional de Escuelas, concentrados en unidades desconcentradas escuelas de Policía, llegan a los sitios más apartados del territorio nacional.

Actualmente se cuenta con 53 EMCAP, los cuales han capacitado personal de la Institución en temas policiales y otros que fortalecen el nivel

de desempeño laboral para el servicio de policía, por tanto en el año 2009, la cifra de policiales capacitados por los equipos móviles fue de 40.190 y en lo corrido durante el año 2010 la cifra asciende a 58.190 funcionarios de la Policía Nacional.

Esta estrategia se implementa en respuesta al Modelo de Gestión del Talento Humano, que busca elevar el nivel de profesional del personal de la Institución, como garantía para el desarrollo de competencias laborales para prestar un servicio efectivo a la comunidad.

Centro de Idiomas

En atención a la modernización de la Institución y a la implementación de las políticas institucionales, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), contempla el desarrollo e implementación de estrategias, que permiten al hombre y mujer policía conocer, aprender, aplicar y hablar otras lenguas, creándose el Centro de Idiomas en el nivel central, en Bogotá como respuesta a las demandas del servicio de la capital del país, haciendo despliegue a laboratorios y centros de idiomas en escuelas de policía y unidades operativas, para masificar el bilingüismo como perspectiva en la formación profesional de hombres y mujeres competentes para el servicio de policía.

De esta manera, los horizontes se han ampliado con la consolidación de convenios de cooperación internacional, por ejemplo con la Universidad de Nebraska en los Estados Unidos de Norteamérica, como respuesta al fortalecimiento de las competencias del hombre y mujer bilingüe de la institución.





Policafés

Se organizaron 65 Policafés, ubicados en los comandos, distritos y estaciones de policía a lo largo del territorio nacional, los cuales cuentan con equipos de cómputo con conexión a internet a disposición de los policías, acercándolos a la formación virtual para el fortalecimiento de sus competencias laborales.

Red Inalámbrica Wifi

Con el fin de aprovechar el espectro que amplía la gama de comunicación entre los campus universitarios educativos, seis (6) escuelas de policía cuentan con red inalámbrica Wifi, lo cual las coloca a la vanguardia de los establecimientos educativos modernos, en el uso de tecnologías de información y comunicación.

El programa de computadores para todos

Es una estrategia que involucra la consecución de equipos de computador portátil y de escritorio para afianzar el compromiso del policial con la institución educativa, y así mejorar las competencias laborales a través del uso y acceso a la plataforma virtual; este desarrollo se lleva a cabo mediante convenio de cooperación administrativo con empresas comerciales que ofertan y facilitan la adquisición de equipos de cómputo para el personal de policiales a través de la financiación.

En el proceso de Seguridad Social

La adquisición de tecnología (software, hardware y comunicaciones) necesaria para conformar el sistema de información de sanidad policial a escala nacional, integra los procesos tanto administrativos como asistenciales, desarrollados en concordancia con los lineamientos establecidos por el Gobierno nacional y brindar a los usuarios del subsistema de salud eficiencia, efectividad y oportunidad en los servicios prestados, favoreciendo la calidad de vida de los funcionarios.

Esta red tecnológica se encuentra conformada por 27 módulos en las empresas promotoras de salud EPS y 23 módulos en las instituciones prestadoras de servicio (IPS) a través del sistema de interface (conectado) con otros sistemas adquiridos o construidos por la Dirección de sanidad como son:

- ✓ **El Sistema de Información de Sanidad Policial**, el cual permite tener información en línea sobre la atención en salud, la posibilidad de consultar la Historia clínica de cualquier paciente en cualquier momento y en cualquier sitio en donde se tenga el software, conocer la ubicación de cualquier paciente en el ámbito hospitalario y de urgencias, identificar las órdenes de medicamentos y procedimientos ordenados, efectuar análisis de oferta y demanda y conocer qué actividades realmente efectúa cada profesional.

Beneficios

- ✓ Controlar el consumo y facturación de medicamentos en tiempo real, disminución de errores en la digitación de fórmulas, validación de afiliación en tiempo real, control en la medicación manual de la red interna, validación en línea de los procesos de autorización, fármaco-vigilancia y comité técnico-científico, control de los tiempos de formulación, dispensación y entrega de pendientes, sistematización de 546.699 historias clínicas, entre otros.

En el proceso de Procedimientos de Personal

Teniendo en cuenta que la tecnología juega un factor importante en la estrategia para la administración del Talento Humano, se ha desarrollado e implementado el Sistema Único de Información Gerencial del Direccionamiento del Talento Humano, para la toma de decisiones, integrado por la Dirección de Talento Humano, la Dirección de Sanidad, la Dirección de Bienestar Social, la Dirección de Incorporación, la Dirección Nacional de Escuelas, la Dirección Administrativa y Financiera y la Inspección General, para recopilar toda la información relacionada con el funcionario desde su ingreso hasta su retiro.

En este sistema se puede consultar información relacionada con:

- ✓ Información del proceso de incorporación.
- ✓ Información básica del empleado.
- ✓ Información familiar.
- ✓ Información institucional y laboral.

- ✓ Dotación de personal, vehículos y bienes (entrega de elementos para el servicio y dotación de uniformes).
- ✓ Prestación de los servicios de Sanidad (citas médicas, excusas de servicios, definición de situación médico-laboral).
- ✓ Orden de captura (antecedentes penales del funcionario).
- ✓ Investigaciones e información jurídica o disciplinaria.
- ✓ Información de quejas y reclamos (sobre el funcionario).
- ✓ Programas académicos (participación del funcionario en eventos de formación, actualización, entrenamiento, inducción, reinducción y capacitación).
- ✓ Uso de centros vacacionales.
- ✓ Otorgamiento de incentivos y reconocimientos (felicitaciones, condecoraciones, permisos, selección como personaje destacado, comisiones, beca, entre otros).
- ✓ Expedir diplomas con firmas digitalizadas que certifican el reconocimiento de condecoraciones y distintivos oportunamente.

La articulación permite que los procedimientos específicos de cada dirección por misionalidad, puedan complementarse y automatizarse, sin necesidad de hacer requerimientos manuales.

De igual forma, se cuenta con la Herramienta BI (Business Intelligent), como una gran bodega de inteligencia de negocios, a través de la cual se generan reportes estadísticos, numéricos y descriptivos, mediante el análisis de una amplia gama de datos de los empleados, que se une en el sistema de administración del talento Humano (SIATH), con presentaciones interactivas a través





de gráficas de todo tipo para la toma de decisiones, que ilustran a primera vista la situación del personal de la policía nacional, en forma individual o por unidad.

El concepto técnico de DRIL DOWN, incorporado en esta herramienta permite búsquedas específicas dentro de un objeto, haciendo clic sobre el mismo, ejemplo: dentro del mapa de Colombia, al hacer clic en un departamento, se observa el dispositivo o parte de esa unidad, por categorías, podemos seguir haciendo clic sobre una categoría y visualizará la categoría por grados, después por nombres y así sucesivamente, hasta llegar al mínimo detalle de consulta.

Beneficios

- ✓ Establecer consulta única gerencial.
- ✓ Automatizar los procesos y procedimientos de cada una de las Direcciones involucradas por misionalidad en la gestión del talento humano.
- ✓ Elabora informes macrogerenciales para la toma de decisiones.
- ✓ Unificar criterios en la actualización de la información.
- ✓ Permitir el control de calidad de la información sistematizada por cada una de las unidades comprometidas.
- ✓ Unificar reportes estadísticos.
- ✓ Establecer una sola herramienta de consulta. BI (Business Intelligent).
- ✓ Facilitar el acceso a la información a través de las bondades web. Navegar y explorar con páginas interactivas.

- ✓ Controlar roles y niveles de usuarios que consultan la información.

Asignación de correos personales institucionales, en coherencia con la implementación de tecnologías, que fortalecen las competencias del policía exitoso para el servicio a la comunidad, actualmente 130.000 miembros de la institución, tienen cuentas de correo personal institucional, mejorando la oportunidad y los tiempos de respuesta como canal de comunicación entre la institución y sus funcionarios.

Resultados logrados.

La plataforma virtual, presta sus servicios a la comunidad educativa policial a partir del 4 de noviembre de 2008, así mismo durante el año 2009 y 2010, se han registrado 454.303 visitantes, como muestra del reconocimiento de la herramienta que presta servicios de consulta, información académica, foros, chats, e-learning, módulos que enriquecen el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje del personal de la Institución.

Hasta la fecha el total de personal capacitado a través de la plataforma virtual, asciende a 75.424 usuarios, formando 832 tutores, como garantes de la gestión educativa del proceso de enseñanza y aprendizaje a través de la metodología virtual.

- ✓ Satisfacción laboral comparativo años 2006, 2008 y 2010

FACTORES DE MEDICIÓN DE CLIMA INSTITUCIONAL

AÑO	Ambiente Laboral	Competencias Laborales	Comunicación	Estilo de dirección	Gerenciamiento del Talento Humano	Socioafectiva	Trabajo en equipo
2006	66,59%	82,16%	77,18%	78,44%	56,83%	69,83%	74,07
2008	59,27%	78,35%	72,96%	71,58%	50,44%	65,40%	69,58%
2010	62,20%	75,08%	77,05%	77,06%	68%	63%	59,90%

Comparativo clima institucional

RANGO	CALIFICACIÓN
0-59	DEBILIDAD
60-79	FRANJA DE AVANCE
80-100	FORTALEZA

Se observa el incremento en la satisfacción de los funcionarios con respecto al factor de Gerenciamiento del talento Humano, donde se evalúan aspectos como:

- ✓ Inducción.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Aporte al logro de las metas institucionales.
- ✓ Motivación.
- ✓ Programas de bienestar social.
- ✓ Proceso del Direccionamiento del talento Humano.
- ✓ Cumplimiento de los parámetros establecidos para los traslados.
- ✓ Aplicación de estímulos.
- ✓ Cumplimiento de los procedimientos establecidos para la administración del talento humano en la institución, por el jefe inmediato.

- ✓ Atención de las diferentes situaciones de orden administrativo que solicitan los funcionarios de la institución.

Para la medición del año 2010, se generaron mejoras en el sistema de medición, fortaleciendo el diagnóstico sobre el entorno laboral, situación que permite a la policía nacional contar con información real para la toma de decisiones.

- ✓ Se ajustó el formato de encuesta.
- ✓ Se aplicó de forma virtual la encuesta a través de los correos personales institucionales.
- ✓ Obtención de resultados en tiempo real.
- ✓ Se logró ampliar la cobertura de muestra a 57.263 funcionarios, equivalente al 45% de la población policial, en todos los grados con respecto a las mediciones realizadas en el 2006





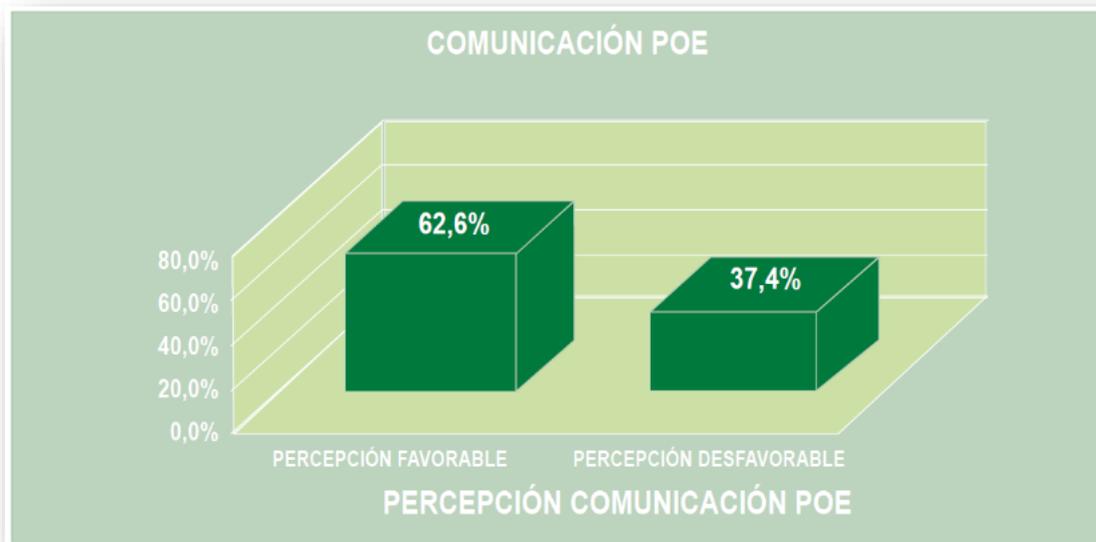
y 2008 (15.000 funcionarios en promedio años anteriores) aplicada en 103 unidades de policía a nivel nacional.

Se identificaron tres variables para realizar el análisis de percepción del plan operativo de estímulos así:

Satisfacción año 2010 en la aplicación del Plan Operativo de Estímulos y Desarrollo de Estrategias Innovadoras por parte de los Comités de Gestión Humana a nivel nacional.

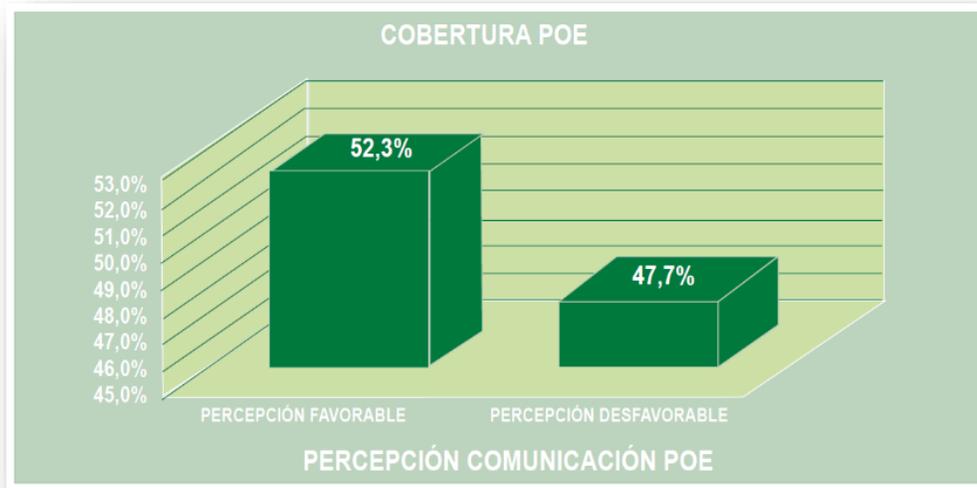
- ✓ Variable de comunicación
- ✓ Variable de cobertura
- ✓ Variable de satisfacción

VARIABLE DE COMUNICACIÓN



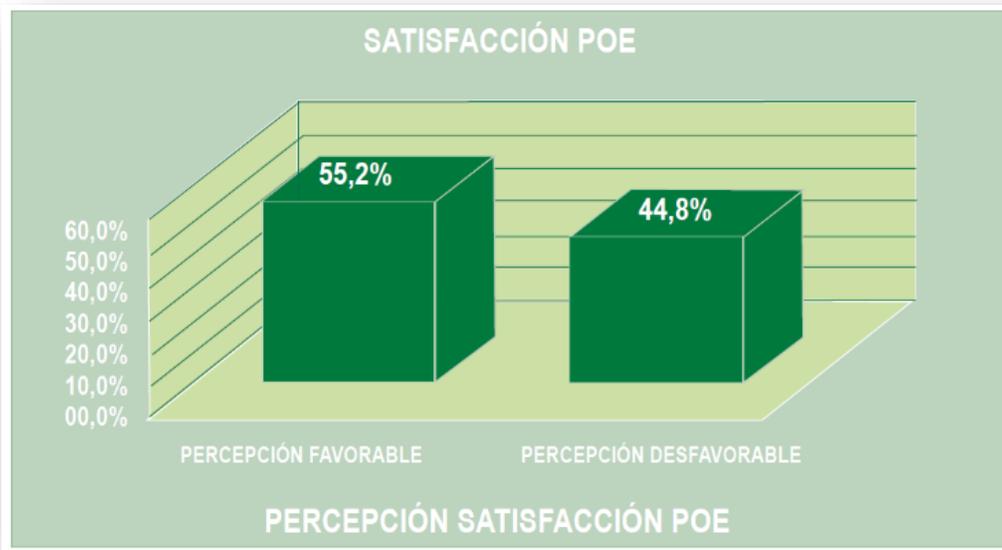
Se observa un porcentaje de favorabilidad del 62,6%, es decir, los funcionarios manifiestan conocer el Plan Operativo de Estímulos en sus unidades, indicando una fortaleza en las estrategias de divulgación y socialización de los programas y actividades que desarrollan los 88 comités de gestión humana de las unidades policiales.

VARIABLE DE COBERTURA



Se observa un porcentaje de favorabilidad de 52.3%, indicando una adecuada participación de los funcionarios en los programas y actividades desarrollados.

VARIABLE DE SATISFACCIÓN



Se observa un 55,2% de favorabilidad, es decir que los funcionarios se sienten satisfechos con el plan operativo de estímulos que se está desarrollando en sus unidades, lo que demuestra un avance en la ejecución del plan operativo de estímulos y los criterios de otorgamiento de los comités de Gestión Humana.





Evaluación egresados de las escuelas de formación

Para realizar el procedimiento “seguimiento a egresados” la Dirección nacional de escuelas, diseñó dos instrumentos de evaluación, con el fin de ser diligenciados por los egresados y sus respectivos jefes inmediatos. Los instrumentos evalúan las nueve competencias laborales identificadas para los oficiales de policía desde el modelo de Gestión de talento Humano definidas a través de 44 indicadores.

El puntaje general de evaluación de subtenientes (primer grado del nivel directivo) fue de 4.5 sobre cinco (5) puntos, obtenido de los promedios de:

- ✓ Jefes inmediatos: 4.4, equivalente a un desempeño “Bueno Alto”
- ✓ Autoevaluación de los subtenientes: 4.6 equivalente a un desempeño “excelente”.

Las competencias que obtuvieron mayor promedio por parte de los jefes inmediatos fueron: condición física y orientación del servicio a la comunidad con un promedio de 4.7 y 4.6 respectivamente correspondiente a una interpretación cualitativa de excelente, mientras que las competencias con menor promedio fueron “relaciones interpersonales con un valor de 4.2.”

Cobertura del servicio policial

Actualmente la institución tiene cubrimiento en 2.584 poblaciones con el servicio de policía,

equivalente al 100% de las cabeceras municipales y un 43% de corregimientos, inspecciones y caseríos, posicionándose como eje articulador de la política de seguridad Democrática.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la planta de personal de la institución, se observa la disminución en el número de funcionarios sancionados disciplinariamente, lo cual refleja un claro impacto del proceso de integridad policial sobre la cultura institucional, reflejado en la prestación del servicio a la comunidad.

Otros resultados

Galardón de la Gestión Humana

El 1° de diciembre de 2010 se realizó la entrega del “galardón de la gestión humana” se materializó en el reconocimiento y un bono de \$ 10.000.000 siendo entregado en cada categoría así:

- ✓ Categoría metropolitanas
- ✓ Policía Metropolitana de Bucaramanga
- ✓ Categoría Departamento tipo A
- ✓ Departamento de Policía Santander
- ✓ Categoría Departamento tipo B
- ✓ Departamento de Policía Risaralda
- ✓ Categoría departamento tipo C
- ✓ Departamento de Policía Quindío
- ✓ Categoría departamento tipo D
- ✓ Departamento de Policía Magdalena Medio
- ✓ Escuela de Policía tipo A

- ✓ Escuela de cadetes de policía General “Francisco de Paula Santander”
- ✓ Escuela de Policía tipo B
- ✓ Escuela de Carabineros Alejandro Gutiérrez
- ✓ Escuela de Policía tipo C
- ✓ Escuela de Carabineros Rafael Núñez
- ✓ Escuela de Policía tipo D
- ✓ Escuela de Aviación Rosso José Serrano Cadena
- ✓ Direcciones y Oficinas Asesoras
- ✓ Oficina de Comunicaciones Estratégicas
- ✓ Direcciones Operativas y POLFA
- ✓ Policía Fiscal y Aduanera

El jurado dio como ganador del “galardón de la

Gestión Humana” a la policía Metropolitana de Bucaramanga a quien le fue entregado un vehículo Chevrolet Spark 2011 para ser rifado al personal que labora en esa unidad.

Postulaciones

Inscripción y postulación al premio nacional de alta gerencia 2010 banco de Éxitos en el Departamento administrativo de la Función pública.

Postulación al premio de la Gestión ACRIP 2011 en la categoría directivo.





Fuerza Pública de Costa Rica

El Camino hacia un Modelo Costarricense de Policía Comunitaria

Unidad / Ciudad / País:

San José de Costa Rica

Área responsable por la experiencia:

Director Programas Policiales Preventivos,
Fuerza Pública de Costa Rica, **Iván Dumani Sáenz** Abogado Universidad de Costa Rica,
ivan.dumani@fuerzapublica.go.cr

Fecha de Inicio de la experiencia.

15 de mayo, 2014

Descripción de la Experiencia

El desarrollo de un modelo costarricense de Policía Comunitaria, cuyos orígenes se remontan a la década de los 90's, ha tenido cuatro etapas que van desde la creación de la oficina de Investigación y Extensión Comunitaria en 1994, hasta la conformación de la Dirección de Programas Policiales Preventivos en el 2011;

en este proceso se ha logrado ir perfilando una estrategia de prevención que gracias a la coordinación mediante el binomio "Policía-comunidad", ha llegado a generar una filosofía que permite el trabajo conjunto con los ciudadanos de manera flexible, integral y resolviendo problemas específicos en materia de inseguridad ciudadana.

Palabras Claves:

Prevención, Policía Comunitaria, Seguridad Ciudadana, Binomio policía-comunidad, Participación Ciudadana (voluntariado), Organización Comunal.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

A mediados de los años noventa, se empieza a desarrollar El programa de Seguridad Comunitaria dando origen a una incipiente estructura institucional preventiva y cuya proyección histórica puede ser vista

cronológicamente en cuatro etapas ya consolidadas¹

- ✓ A partir de la aprobación en el Congreso de la República y la entrada en vigencia de una nueva “Ley General de Policía”, en 1994 se forma la Oficina de Investigación y Extensión Comunitaria, adscrita a la Escuela Nacional de Policía.

Dentro de las funciones que le fueron encomendadas, destacaba la realización de investigaciones en entornos comunales para la generación de insumos necesarios en la elaboración de planes de estudio para la Policía y la implementación de estrategias de acercamiento a las comunidades.

La dinámica de diálogo que se inició en aquellos años con diversos sectores comunitarios, mostró una serie de interrogantes, vacíos conceptuales y desconocimiento de cuestiones básicas sobre temas de seguridad, competencias policiales y criminalidad que dificultaban la identificación de los verdaderos requerimientos ciudadanos respecto de la Fuerza Pública. Dichas limitantes obligaron a la Unidad de Investigación y Extensión Comunitaria a informar y aclarar, a la ciudadanía, mediante charlas cortas, sobre conceptos jurídicos generales y de seguridad.

Como consecuencia de los contactos con la ciudadanía, los insumos de las investigaciones realizadas hasta ese momento y reconociendo la

necesidad de mejorar la comunicación y el acercamiento de la Policía con la población, en 1996, se elabora un Plan Piloto en una localidad capitalina muy poblada, conocida como “los Hatillos”. Se crea una comisaría cuyo personal fue entrenado en la Escuela Nacional de Policía para formar parte de la nueva experiencia y paralelamente se refuerzan las capacitaciones dirigidas a las comunidades, enfocándose principalmente en la construcción de tejido social comunitario, la información sobre los derechos de la ciudadanía y algunos temas sobre actuación ante emergencias, denuncia y descripción de personas sospechosas.

- ✓ Dos años más tarde, en 1998, producto de la experiencia recabada con el Plan Piloto y el creciente interés de la población en los temas relacionados con la seguridad, se crea la Unidad de Seguridad Comunitaria, a través de un decreto Ejecutivo (Nº 26839-SP). De esta manera, se refuerza el tema con más recursos humanos y logísticos, aunado al lanzamiento de una estrategia de comunicación y divulgación; todo ello permitió que la temática empezara a diseminarse a nivel nacional y a constituirse los Comités de Seguridad Comunitaria.
- ✓ Durante el tercer período que puede ser ubicado entre los años 2001 al 2008, marca la pauta en primer lugar, la implementación operativa de los fundamentos de la Policía de Proximidad (bajo el asesoramiento español), los cuales vienen a

¹ Dirección de Programas Policiales Preventivos, Ministerio de Seguridad Pública, 2013, “Estrategia de trabajo policía-

comunidad de la fuerza pública de Costa Rica”, San José, páginas 19 a 21.





complementar la filosofía de acercamiento policial comunitario que se desarrollaba en el país desde los años noventa, generando que la práctica de proximidad se involucre de forma activa con el programa de Seguridad Comunitaria realizando cada uno, funciones y responsabilidades específicas.

En segundo lugar, la Unidad de Seguridad Comunitaria se transforma en la Dirección de Seguridad Comunitaria y Comercial, la que además del trabajo que venía realizando con las comunidades a nivel nacional; empieza a dar respuesta a las demandas especiales de organización y capacitación en del sector empresarial costarricense, buscando una vinculación entre este, la policía y las comunidades organizadas.

La acogida ciudadana de los programas de seguridad comunitaria y comercial, así como su creciente preocupación por la inseguridad, lleva a las autoridades a promover la creación de otros programas de prevención dirigidos a grupos poblacionales específicos. De esta forma, en el año 2003, la Dirección General de la Fuerza Pública lanza el Programa “Pinta Seguro”, con el objetivo de capacitar a la niñez costarricense de centros educativos, sobre medidas de prevención para disminuir su victimización en aspectos como accidentes, secuestros, agresiones, robos, etc.

De forma paralela, se crea el Programa de Violencia Intrafamiliar como un medio para la capacitación de los miembros de la Fuerza Pública a fin de asegurar el conocimiento y las

herramientas necesarias para una correcta intervención en estos casos. De inmediato, se extiende por parte de los policías, la sensibilización sobre el tema a las comunidades, con la intención de que éstas sean coadyuvantes en la prevención y denuncia ante estos eventos.

- ✓ Ya para el año 2009, se perfila más aún el fortalecimiento de la función preventiva de la Policía costarricense, mediante la promulgación por parte de la Dirección General de la Fuerza Pública, de la Directriz 703-2009, la cual contiene los Fundamentos Doctrinarios y Operativos del Accionar policial, mismos que fortalecen la relación Policía-Comunidad a través de una gestión más estrecha y proactiva con las comunidades, la sectorización, la obligatoriedad de rendir cuentas a los ciudadanos, la realización de actividades de carácter preventivo, entre otras.

La existencia y funcionamiento de diversos programas de prevención, tales como Seguridad Comunitaria y Comercial, DARE, Violencia Intrafamiliar, y Pinta Seguro, genera en la institución la necesidad de aglutinar los mismos bajo una sola entidad. Esta decisión se hace realidad transformando la hasta entonces Dirección de Seguridad Comunitaria y Comercial en la Dirección de Programas Policiales Preventivos, a partir del 2011, la cual se constituye jurídicamente, mediante el Reglamento de Organización de Seguridad Pública.

Finalmente, la complejidad del trabajo preventivo que se desarrolla en todas las regiones del país, obliga a que en el año 2012,

la Dirección de Programas Policiales Preventivos establezca una estructura mediante grupos de enlaces cuya labor es la de dar seguimiento, capacitar, asesorar y supervisar el trabajo que realizan las Direcciones Regionales de la Fuerza Pública en materia de prevención.

Enfoque y Funcionamiento del Modelo:

El Modelo de Policía Comunitaria que se ha venido gestando en Costa Rica, tiene como base la comprensión de que el tema de la seguridad integral pasa necesariamente por la creación y fortalecimiento de una cultura preventiva a nivel nacional.

La misión institucional de la Fuerza Pública establece como norte de sus funciones, el velar por la seguridad y el ejercicio de los derechos y libertades de todo ser humano en alianza con la comunidad.

En este orden de ideas, la Fuerza Pública ha apostado por los procesos de capacitación, concientización y organización comunal, impulsando una participación vecinal democrática de manera que puedan expresar sus inquietudes, problemáticas y necesidades; analizando en conjunto cada aspecto y proyectando posibles soluciones integrales con asignación de responsables.

La participación de los liderazgos locales, tanto vecinales como institucionales, revisten una verdadera importancia para la atención de los problemas de inseguridad. Desde esta perspectiva, la incorporación activa de los gobiernos municipales y otras instituciones públicas y privadas permiten plantear soluciones integrales y promueven procesos preventivos autogestionarios.

El establecimiento de las relaciones con la comunidad ha sido guiado por la creación y capacitación de los Comités de Seguridad Comunitaria y Comercial, procurando la definición de las competencias que a cada cual le corresponden; de manera que la población no interviene en responsabilidades o diligencias técnicas de carácter policial.

La experiencia costarricense se ha venido cimentando sobre dos pilares compuestos por:

- a) Programas y
- b) actividades de fuerte arraigo preventivo, implementados en todas las delegaciones policiales del país por miembros, hombres y mujeres que componen el cuerpo policial.

a) Programas:

- ❖ Dentro de estas estrategias policiales para la prevención, el programa de seguridad





comunitaria constituye la columna vertebral del Modelo, organizando y capacitando a la población de manera que ésta pueda desarrollar medidas preventivas tendientes a mejorar la calidad de vida en sus entornos, disminuir los hechos de victimización e incidir sobre los factores de riesgo que generan hechos delictivos y violentos.

Un total de 12 módulos componen la capacitación en Seguridad Comunitaria, iniciando con una charla que ubica a los y las participantes en el contexto de los fundamentos organizativos del programa; un módulo de cultura preventiva que ayuda a clarificar las diferentes opciones de prevención existentes. Los módulos de Participación Comunitaria y Liderazgo, así como los de Organización I y II, proveen insumos conceptuales y prácticos para la participación solidaria y ordenada de la ciudadanía, y aportan de forma sencilla, capacidades para la priorización de los problemas de inseguridad y la elaboración de planes de trabajo concretos y realizables, cuyo complemento son los módulos de Medidas Preventivas y de Gestión Institucional.

Completan el listado de temas que se trabajan con las comunidades, una serie de módulos como “Aspectos Legales Básicos”, Criminalística Básica, Violencia Intrafamiliar y un nuevo módulo de “Tareas para Padres”. Todos ellos buscan fortalecer el conocimiento ciudadano de sus derechos y deberes con consejos prácticos, mecanismos jurídicos

existentes para la denuncia y atención a víctimas, etc.

Recién en el año 2012, todos los módulos del Programa de Seguridad Comunitaria fueron revisados y actualizados para ajustarlos a las nuevas realidades y requerimientos de la sociedad costarricense; y en el año 2013, algunos de ellos fueron adaptados en forma y fondo para la atención especial de comunidades de pescadores en las zonas costeras del país.

- ❖ Por otra parte, el Programa de Seguridad Comercial, capacita al personal de todo tipo de empresas del sector comercial y de servicios, en aspectos relacionados con medidas de prevención contra la delincuencia; promoviendo el trabajo conjunto con la policía y en lo posible, con las comunidades organizadas.
- ❖ Por ser la Violencia Intrafamiliar y de Género un asunto de común conocimiento policial, ha sido de gran utilidad la creación y funcionamiento del Programa de Violencia Intrafamiliar que ha venido capacitando a todo el personal policial, mediante charlas, talleres y campañas de prevención dirigidas también a la población. Como parte de este programa, un gran número de funcionarios y funcionarias policiales en todo el país, hoy forman parte de todas las Redes contra la Violencia, compuestas por instituciones de gobierno, gobiernos locales y otras entidades; todo ello ha permitido la atención oportuna e integral de estos casos y a la policía le ha procurado una mayor eficacia y especialización en su accionar.

- ❖ El Programa “Pinta Seguro” constituye una capacitación dirigida a niños y niñas que asisten a los centros educativos de todo el país y brinda consejos claros y sencillos sobre medidas preventivas, con el objetivo de que la niñez pueda evitar o bien alertar a las autoridades e instituciones encargadas de su bienestar; sobre peligros inminentes o hechos concretos de malos tratos, agresiones, accidentes, secuestros, robos o actos que atenten contra su dignidad. Este programa refuerza el conocimiento sobre los derechos que tiene la población infantil.
- ❖ Otro de los programas de prevención, quizás el más antiguo, es el Programa DARE, cuyas funciones básicas consisten capacitar sobre la prevención del consumo de drogas a padres de familia y en la promoción de habilidades para la toma de decisiones en niñez y la adolescencia.
- ❖ De los programas que se vienen implementando, el más nuevo y que se encuentra aún en una fase experimental en el seno de la Dirección de Programas Policiales Preventivos, lleva por nombre “Quién Eres?” y está dirigido a la población adolescente y joven. Este programa trabaja sobre las habilidades para la toma de decisiones, la comunicación asertiva, la resolución pacífica de conflictos en situaciones cotidianas y el entorno social; así como la utilización responsable y segura de las redes sociales, todo mediante un plan de capacitación dirigido a grupos juveniles, con utilización de nuevas tecnologías.

b) Acciones preventivas:

El segundo pilar, compuesto por actividades de carácter preventivo, contempla Rendiciones de Cuentas, “Un día por mi Comunidad”, Redes Distritales, Comisiones Cantonales, Recuperación de Espacios Públicos y Seguimientos a Comités de Seguridad Comunitaria.

- ❖ Respecto a la realización de las Rendiciones de Cuentas a la comunidad, la responsabilidad recae sobre las jefaturas de cada delegación policial y son espacios en los cuales dichas jefaturas dan a conocer a la comunidad las principales acciones realizadas en todas las áreas del quehacer policial.

Como parte de los temas básicos que deben contener las rendiciones de cuentas, está el análisis de la principal problemática de la zona, los logros sustantivos tanto en materia preventiva como de naturaleza operativa, los convenios y proyectos desarrollados con instituciones públicas, privadas o grupos comunales; las acciones adoptadas para la resolución de problemas o la atención de necesidades de seguridad en la comunidad. Finalizada la intervención del Jefe de la Delegación Policial, se abre un espacio para preguntas y solicitud de aclaraciones por parte de los y las asistentes, y se ofrece la posibilidad de que una representación de alguna (as) comunidad (des) organizada (s), exponga el trabajo realizado junto a la policía.





Parte de los lineamientos institucionales sobre las actividades de rendición de cuentas, es la obligación de girar formal invitación a las autoridades municipales, comités de seguridad comunitaria y asociaciones de desarrollo del lugar, al sector comercial y empresarial; directores de instituciones públicas, líderes religiosos y a la comunidad en general. En consecuencia, para el éxito de estas actividades se requiere de tiempo previo y suficiente para la convocatoria, flexibilidad y razonabilidad en los horarios y condiciones de espacio y comodidad para los asistentes.

- ❖ “Un día por mi Comunidad” es el nombre que se ha dado a aquellas actividades que se realizan por parte de la comunidad en conjunto con la policía, siendo la primera la protagonista, se da como resultado de un proceso de trabajo mancomunado que permite integrar a los vecinos del Cantón, compartir experiencias y mejorar la convivencia. Debe realizarse al menos una vez al año y ser promovida por la Delegación Policial y en coordinación con Asociaciones de Desarrollo Comunal, Comités de Seguridad Comunitaria, Municipalidad, Ministerios y otras instituciones públicas, Comités de Deportes, Comisiones Cantonales de Seguridad, ONGs y redes locales, Cámaras (turismo, comercio, agricultura, industria, etc), y Empresa privada. Se realiza en espacios públicos y tiene como finalidad el fortalecimiento de la identidad comunitaria mediante una serie de acciones tales como la limpieza y restauración de espacios públicos, actividades culturales, deportivas y recreativas, campañas de información y promoción de valores, actividades de mejoramiento del medio ambiente, desfiles,

exposiciones, puestos de información, venta de comidas típicas y artesanías, entre otros.

- ❖ Con el crecimiento en el número de Comités de Seguridad Comunitaria, fue necesario buscar mecanismos adecuados para canalizar la gran cantidad de inquietudes y necesidades que las comunidades presentaban; es así como se generan las Redes Distritales de Seguridad, las cuales se encuentran conformadas por los Comités de Seguridad Comunitaria de cada Distrito específico y en algunos casos, se suman otras organizaciones comunales. El liderazgo de dichas Redes es obligación directa del jefe de la delegación policial del distrito.
- ❖ Las Comisiones Cantonales de Seguridad buscan integrar al gobierno local, la policía, a los representantes de instituciones públicas y privadas, representantes de las diferentes denominaciones religiosas, así como a los grupos organizados de la comunidad, en la identificación de problemas de seguridad integral, para el planteamiento de soluciones y la coordinación de acciones que mejoren las condiciones de seguridad del cantón.

Son parte de las funciones que realizan las Comisiones Cantonales de Seguridad, servir de espacio para la discusión y análisis de los distintos problemas identificados, sus causas y consecuencias, para plantear posibles respuestas; servir de ente articulador de las acciones que realizan las distintas entidades, organizaciones o grupos para la implementación de las soluciones planteadas, maximizando los

recursos locales existentes. Finalmente, deben informar, comprometer y fomentar la participación organizada de la comunidad para el logro de las metas propuestas, así como servir de control social ciudadano sobre el desempeño de las instituciones y funcionarios públicos.

Para la implementación de una Comisión Cantonal de Seguridad es necesario que la autoridad municipal y la policía local convoquen a los representantes de los diferentes sectores y grupos organizados de la comunidad a una presentación oficial para su creación; siendo el Consejo Municipal el responsable de tomar el acuerdo de creación y de designar a las personas que la coordinarán.

Un vez conformada la Comisión, se identifican los problemas de inseguridad del Cantón mediante un diagnóstico participativo para luego elaborar un plan de trabajo que prioriza los problemas a atender y propone respuestas. Son posibles acciones, por ejemplo, la realización de convenios o compromisos entre instituciones para llevar a cabo proyectos conjuntos.

- ❖ A partir de las acciones emprendidas por la Fuerza Pública de Costa Rica en torno a la recuperación de espacios públicos, hemos tratado de dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía que clama por la pérdida de muchos de esos espacios a manos de la delincuencia común y de las personas sumidas en el consumo de drogas.

En este sentido, nuestras acciones buscan devolver ese rasgo característico que define a cualquier ciudad como lo es la esencia básica de constituir el espacio para la sociedad; de manera

que permita el desenvolvimiento de los vecinos en un lugar adecuado para socializar, participar, recrearse e impregnarse de cultura.

Con base en el buen funcionamiento de las Comisiones Cantonales de Seguridad, es posible el mejoramiento del entorno comunal así como la promoción de una sana convivencia social. Es en el marco de las gestiones conjuntas que se realizan entre las Comisiones y la Policía, que se brinda una respuesta adecuada para la recuperación de los espacios públicos que los mismos Comités de Seguridad Comunitaria, identifican como parte de sus problemas cotidianos de seguridad.

- ❖ El Seguimiento a los Comités de Seguridad Comunitaria es un bastión imprescindible para la sostenibilidad del modelo policial preventivo costarricense.

Para que este tipo de organización comunal en materia de seguridad se mantenga vigente, es menester brindar un adecuado y oportuno seguimiento, actividad que está bajo la responsabilidad de la policía local y puede realizarse mediante reuniones con la finalidad de intercambiar información, analizar nuevos problemas o verificar la atención de ellos, recibir asesoría o refrescamiento sobre nuevas modalidades delictivas o amenazas a la comunidad, coordinar capacitaciones, trabajar conjuntamente en proyectos o en soluciones de problemas y/o para que la policía rinda cuentas sobre las acciones policiales realizadas. O bien, para llevar a cabo operativos policiales realizados en comunidades donde existen





Comités de Seguridad Comunitaria o comercios capacitados, que responden a necesidades planteadas por los Comités.

Para llevar a cabo los seguimientos, la Dirección de Programas Policiales Preventivos (DPPP) establece en el Plan Anual Operativo de la Fuerza Pública (PAO) la cantidad de Comités que deben recibir seguimiento en cada una de las Direcciones Regionales en las que se divide la Fuerza Pública, a partir de una línea de base. Esta información se remite a la Dirección General de la Fuerza Pública (DGFP) para su aprobación. A cada comité de seguridad comunitaria constituido y operando se le brinda seguimiento por parte de la policía, mínimo tres veces al año.

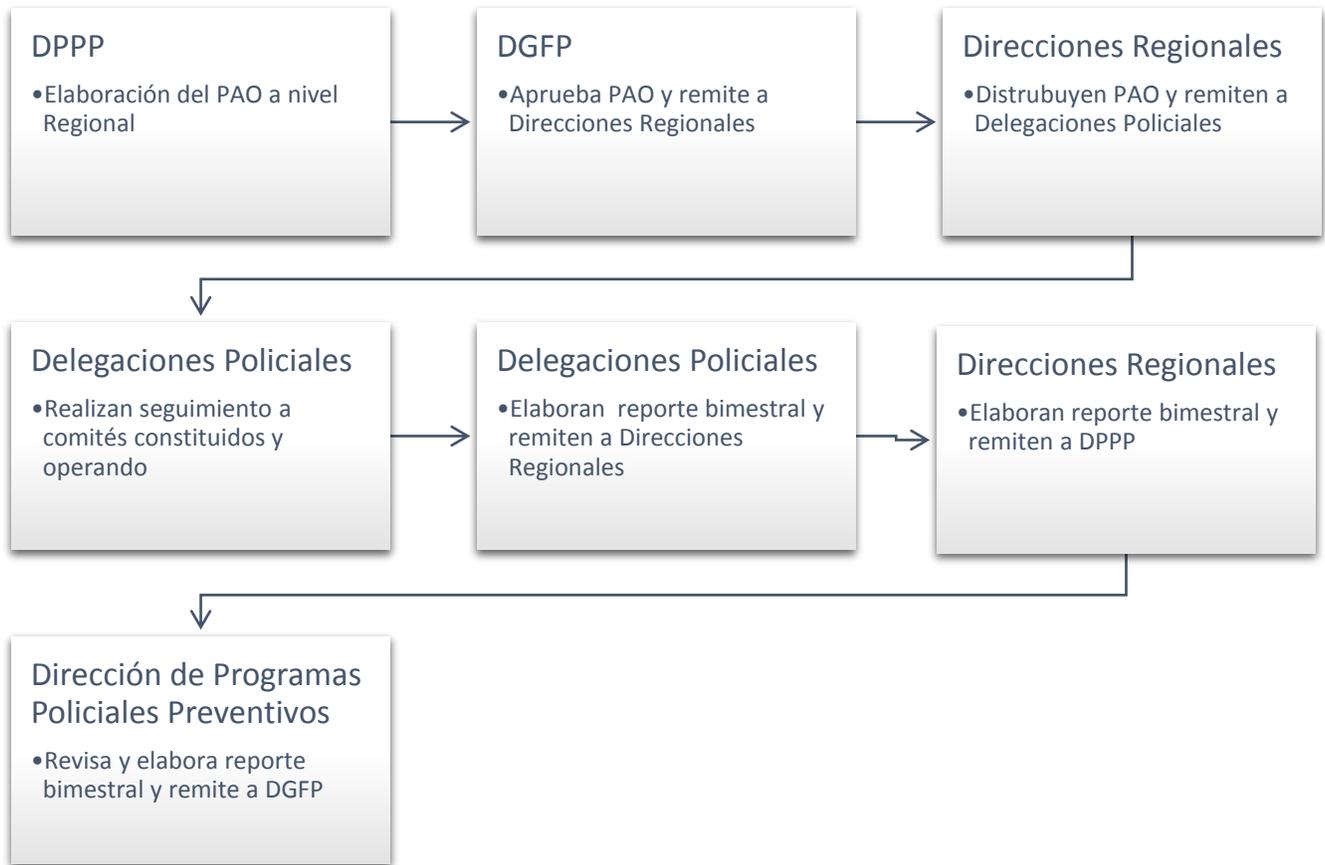
Aprobadas las metas, se remite el dato a cada Dirección Regional y cada Director la distribuye en las Delegaciones Policiales que tiene a su cargo. El responsable de realizar el seguimiento a los Comités de Seguridad Comunitaria constituidos y funcionando en su jurisdicción, es cada Jefe y personal policial de esa Delegación. El registro y constatación de las actividades a realizar como seguimientos se verifica mediante

la utilización una “Hoja de Necesidades” y una “Tarjeta de Visitas”; ambos son instrumentos utilizados para recolectar la información y los requerimientos que se traducirán en “seguimientos”.

La constatación de los seguimientos a los Comités de Seguridad Comunitaria, se realiza mediante el registro de un documento denominado “Acción Operativa”, Este documento es el respaldo para cualquier actividad realizada por la policía. Con la información registrada en las Acciones Operativas en cada Delegación Policial, se lleva en la Delegación Policial una base de datos en Excel que es remitida a un Coordinador de Programas Preventivos en la Dirección Regional. Este último consolida una la base de datos en Excel con la información de todas las delegaciones policiales de su región y la envía a la Dirección de Programas Policiales Preventivos en forma digital e impresa. Esta información se recopila bimensualmente.

Finalmente, la Dirección de Programas Policiales Preventivos (DPPP) consolida la información de todas las Regiones Policiales del País y la envía a la Dirección General de la Fuerza Pública (DGFP).

Flujograma



Virtudes del Modelo:

El Modelo de Policía Comunitaria que se ha venido construyendo en Costa Rica desde los años noventa y que tiene como eje transversal la participación activa de la ciudadanía en la promoción de la prevención del delito, constituye un esfuerzo por adaptar el servicio policial a las necesidades de la ciudadanía y mantener los más altos estándares de proactividad en la función policial.





Desde un punto de vista práctico, la experiencia nos ha procurado un mejoramiento en la cooperación gracias a la cercanía de la policía con la comunidad, lo cual le permite, identificar, informar y analizar, en conjunto con la organización comunal, las situaciones de riesgo que producen inseguridad, articulando esfuerzos, recursos y tiempo para prevenirlas o contrarrestarlas, brindando una atención personalizada a los habitantes del lugar.²

El contacto con los ciudadanos mediante las capacitaciones del Programa de Seguridad comunitaria y Comercial nos han llevado a fortalecer conductas y valores de prevención en la población, fomentando una cultura de prevención que protege la integridad de la población, evitando así que la ciudadanía confunda los roles que le corresponden en la materia o bien que traspasen los límites de sus competencias.

El análisis y discusión de las situaciones que generan inseguridad a los y las habitantes, ha podido ser canalizado y resuelto en la mayoría de los casos, gracias al concurso de otras instituciones y al esfuerzo mismo de la ciudadanía, mediante la elaboración y ejecución de proyectos conjuntos tendientes a reducir o limitar los factores de riesgo que generan inseguridad en la comunidad.

² Dirección de Programas Policiales Preventivos, Ministerio de Seguridad Pública, 2013, "Estrategia de trabajo policía-comunidad de la fuerza pública de Costa Rica", San José, páginas 22.

Bajo los postulados de cooperación, transparencia y solidaridad, se ha logrado en muchos casos un acercamiento productivo entre la policía local con las autoridades municipales, representantes de instituciones públicas, privadas, medios de comunicación local, dirigentes comunales, autoridades religiosas, entre otras, que ha permitido el desarrollo de acciones conjuntas en beneficio de la seguridad de la comunidad³

La obligación de mantener un contacto continuo con la población, ha mejorado y fortalecido las capacidades de comunicación, de resolución de problemas y de articulación de esfuerzos por parte de los miembros del cuerpo policial y a su vez, ha desarrollado características de liderazgo en la línea de mando de la Fuerza Pública.

Sin lugar a dudas, la relación Policía-Comunidad y la rendición de cuentas a la ciudadanía como parte del accionar normal de la Policía, ha mejorado la percepción sobre la inseguridad, ha beneficiado la figura de la transparencia y la democratización en las decisiones relacionadas con las preocupaciones más inmediatas de nuestros pobladores sobre el tema de seguridad.

Hemos puesto un gran empeño en la creación de programas de prevención que de manera

³ En concordancia con lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 36366, "Reglamento de Organización del Ministerio de Seguridad Pública". en los artículos 101 ,102 y 103. *Ibíd.* p.11 y p.12

sistemática atienden a la población, consiguiendo que diferentes sectores y diferentes grupos etareos sean cubiertos en temas de su interés.

La comunicación fluida y la confianza que se genera producto de la cercanía con los Comités de Seguridad Comunitaria, proveen a la policía de información fresca y pertinente para la oportuna persecución del delito.

La presencia de los y las oficiales de policía en las comunidades y en los centros educativos ha permitido en muchas ocasiones detectar situaciones de peligro o estados de violencia que de no ser atendidos a tiempo, habrían causado daños irreparables a las personas.

Buenas prácticas:

Entre las buenas prácticas realizadas por el programa Seguridad comunitaria destacamos, el involucramiento de diferentes grupos etarios, desde niños en centros educativos hasta llegar a ciudadanos de oro, pasando por jóvenes y adultos de comunidades, con proyecciones específicas a sus necesidades, como practicas a nivel cantonal que busca el mejoramiento de problemáticas de diferentes índoles.

✓ **Skaters en la Comunidad de Escazú⁴:**

Las constantes denuncias de los vecinos sobre la práctica de este deporte (Skate) en espacios públicos y el ruido e inconvenientes que

causaban en la comunidad, obligó a las autoridades policiales del lugar a buscar una solución.

En procura de que el desenlace de la situación no tuviera que ser represivo, el jefe policial de la zona inició desde el año 2011 una serie de conversaciones por separado con los miembros de la comunidad y con los jóvenes que se reunían a practicar su deporte.

Conforme avanzaron las conversaciones, la policía descubrió que la mayoría de los jóvenes en cuestión, estaban en edades entre los 13 y 18 años, que eran estudiantes regulares de secundaria y que en la comunidad no existían lugares diseñados y construidos específicamente para la práctica de dicho deporte, mismo que, de acuerdo con la versión de los jóvenes, solo se llega a perfeccionar con la práctica constante.



⁴ “Vecinos”, Boletín Informativo Bimestral de la Dirección de Programas Policiales Preventivos. Edición abril-mayo 2013, páginas 3 y 4.



Con las reuniones periódicas, la policía se fue ganando la confianza de los jóvenes, al punto que se llegó a la creación de un convivio “Skate-Fuerza Pública” en julio del 2012; en donde el comercio jugó un papel preponderante para la realización del evento. Para mayo del 2013, la comunidad, el comercio y la Fuerza Pública de Escazú, ya celebraban el quinto convivio Skate-Fuerza Pública.

En este proceso, la policía logró convencer a los jóvenes de adquirir varios compromisos que si fueren quebrantados, acarrearían la imposibilidad de participación en el siguiente convivio por parte del infractor. Los compromisos adquiridos por los jóvenes consistían en respetar los horarios y espacios acordados para la práctica de su actividad, no rayar las paredes, muros y otros lugares del cantón con grafitis; no consumir ningún tipo de droga en los espacios públicos, no generar disturbios en la vía pública y finalmente, no utilizar lenguaje vulgar u ofensivo durante los convivios.



⁵ “Vecinos”, Boletín Informativo Bimestral de la Dirección de Programas Policiales Preventivos. Edición abril-mayo 2013, páginas 5 y 6.

✓ Jóvenes organizados en rescate de su comunidad⁵:

La situación de la inseguridad, la venta y consumo de drogas en la comunidad de “Barreal de Heredia” impulsó a un grupo de jóvenes a abrir un perfil en Facebook bajo el nombre de “Salvemos Barreal”. Este perfil fue el punto de encuentro virtual para despertar el deseo entre sus iguales por hacer un cambio en su comunidad.

Los mismos jóvenes que administraban el perfil, dan cuenta de que al inicio se prestó para realizar críticas y buscar culpables, pero rápidamente se percataron de que la única solución posible era que cada uno se comprometiera a realizar cambios importantes. Decidieron pedir el apoyo de la Fuerza Pública cuya respuesta fue la organización y capacitación mediante el Programa de Seguridad Comunitaria.

La Dirección de Programas Policiales Preventivos asumió el inicio de la capacitación, cuya convocatoria corrió por cuenta de los jóvenes, quienes la realizaron por medio de las redes sociales, medios locales de comunicación y las entidades religiosas del lugar.

En otras oportunidades, la comunidad de Barreal había intentado organizarse pero desistían a medio camino. Esta vez lograron concluir la

capacitación y se organizaron, siendo los jóvenes quienes impulsaron incluso a la población adulta a capacitarse y a trabajar en conjunto.



Diversos grupos con presencia comunal, se unieron para poder realizar una serie de rescates de espacios públicos mediante la organización de actividades culturales, deportivas y recreativas. Producto del trabajo conjunto, el parque del centro de Barreal de Heredia, en el que se vendía y consumía droga, cuenta con una nueva cara, fue pintado y arreglado por los jóvenes, dejando de ser el punto generador de problemas del lugar y la plaza de deportes del lugar se organizó un festival cultural y deportivo llamado “Embarrealarte”

✓ Caseta de Atención Policial Integra⁶:

La Caseta de Atención Policial Integral, “Proyecto CAPI”, lleva dos años atendiendo a víctimas de la violencia intrafamiliar; con un horario de las 06:00 a las 18:00 horas, tocan a

⁶ “Vecinos”, Boletín Informativo Bimestral de la Dirección de Programas Policiales Preventivos. Edición febrero-marzo 2013, páginas 5 y 6

su puerta, vecinos del Sector Sur de la Capital. El proyecto desarrollado por la Fuerza Pública, es el primero de su tipo en el país, el mismo nació gracias al compromiso de un Comité de Seguridad Comunitaria integrado por las comunidades de “Girasoles”, “Presidentes” y “Galeno”, todas de la localidad de San Sebastián.

Tanto los miembros del Comité de Seguridad Comunitaria como la empresa privada, cubren de su propio bolsillo los gastos del local, el trabajo profesional es aportado por el voluntariado ciudadano, entre los cuales destacan abogados, psicólogos, trabajadores sociales, músicos, artistas y estudiantes universitarios.

La atención primaria que se brinda en la Caseta, consta de asesoría legal y de la ayuda psicológica tanto para la víctima directa de la violencia como para sus familiares cercanos. Mediante el asesoramiento jurídico se guía a la víctima para que pueda solicitar las medidas cautelares correspondientes contra el victimario, además del acompañamiento para realizar los trámites judiciales de denuncia. Con la ayuda psicológica se le brinda a la víctima el soporte y acompañamiento en el proceso de saneamiento interior.





El distrito de San Sebastián, en donde se encuentra ubicado el Proyecto CAPI, cuenta con uno de los índices más altos de violencia intrafamiliar del país. Por ello, “CAPI” no se centra solo en la atención de las víctimas remitidas por la comunidad o las que llegan solas al local, sino que el voluntariado que asiste el proyecto realiza una labor preventiva en toda la comunidad, mediante talleres a la población y el rescate de espacios públicos, sumando esfuerzos con la empresa privada y con la Municipalidad de San José.

Bibliografía:

- ✓ Dirección de Programas Policiales Preventivos, Ministerio de Seguridad Pública, “**Estrategia de trabajo policía-comunidad de la fuerza pública de Costa Rica**”, San José, Costa Rica, 2013
- ✓ Ministerio de Seguridad Pública, Dirección General de la Fuerza Pública. **PLAN CUADRANTE COSTA RICA**. Sistema Integral de Mejoramiento Estratégico Policial. San José, Costa Rica, 2012
- ✓ DUMANI SÁENZ, Iván. **La participación comunitaria como estrategia de seguridad para el nuevo siglo**. En: Revista parlamentaria / Asamblea legislativa (Costa Rica) vol. 7, no. 3, dic. 1999.
- ✓ **Decreto Ejecutivo No. 36366, “Reglamento de Organización del Ministerio de Seguridad Pública”**, del 02 de noviembre del 2010.
- ✓ Dirección General de la Fuerza Pública. **Circular #51-2013 DGFP: Rendiciones de Cuentas**, 26 de febrero del 2013.
- ✓ “**Vecinos**”, Boletín Informativo Bimestral de la Dirección de Programas Policiales Preventivos. Edición febrero-marzo 2013.
- ✓ **Vecinos**”, Boletín Informativo Bimestral de la Dirección de Programas Policiales Preventivos. Edición abril-mayo 2013



Organismo de investigación judicial de Costa Rica

Sistema Integrado de Análisis Telefónico

Unidad / Ciudad / País:

Oficina de Planes y Operaciones, San José,
Costa Rica

Área responsable por la experiencia:

Lic. Michael Soto Rojas
msotoroj@poder-judicial.go.cr
Fecha de Inicio de la experiencia.

01 de julio del 2009

Descripción de la Experiencia.

El Sistema Integrado de Análisis Telefónico es una herramienta informática que permite la importación, procesamiento y reportes de registros telefónicos (llamadas) así como intervención de las comunicaciones. Esta desarrollado en un lenguaje de Visual Basic 6.0 y un motor de base de datos de MySQL.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

Acelerar los tiempos de respuesta para los análisis telefónicos de la Unidad de Análisis Criminal y brindar un mejor producto de inteligencia.

Contexto de la experiencia.

En los primeros años la Unidad de Análisis, contaba con una respuesta a las solicitudes de análisis telefónico de aproximadamente 90 días por caso, si bien el flujo de solicitudes era menor su respuesta era muy lenta debido a que todo el proceso se realizaba con herramientas de poca facilidad de uso como son las tablas dinámicas de Microsoft Office Excel 2003 o se debía contar los registros telefónicos uno a uno, lo que podría llevar varios meses en la confección del informe final.





Para los años siguientes se siguen incrementando las solicitudes donde hubo casos que el promedio de respuesta sobrepasaba los 100 días o más, llegando a un punto casi incontrolable e improductivo.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

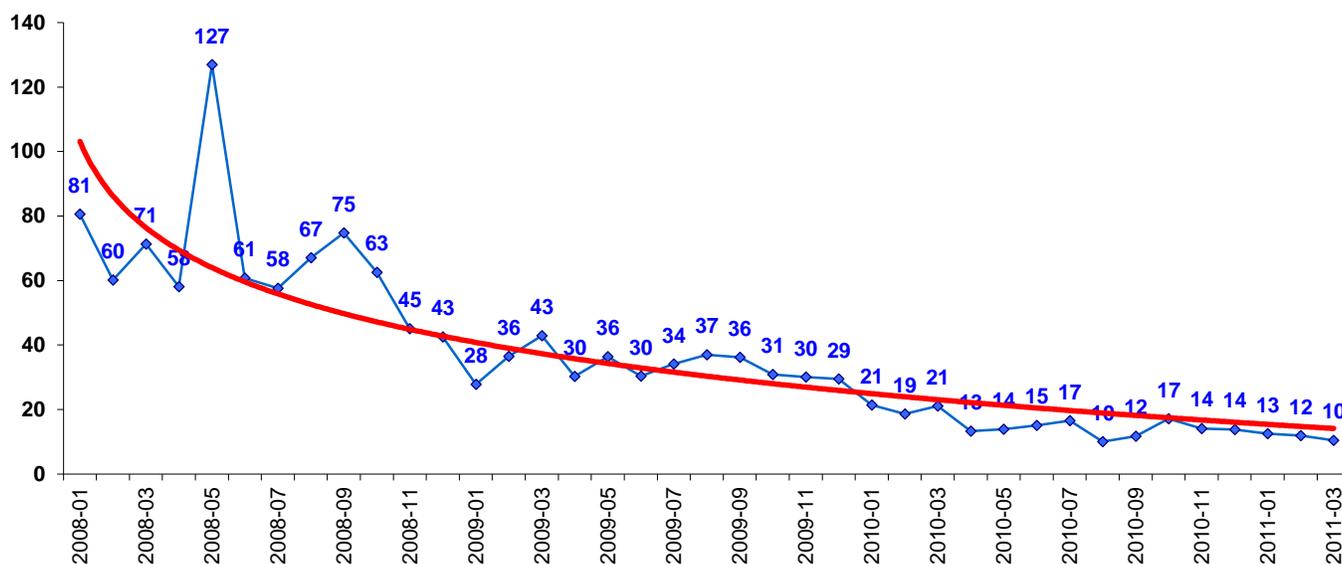
Se trata de un desarrollo interno a cargo de la Unidad de Análisis Criminal en el cual se contó con una persona a tiempo completo en el

desarrollo de la herramienta y un grupo de analistas expertos que aportaron su conocimiento. No se incurrió en ningún gasto extra, tan solo en el salario de los funcionarios.

Resultados logrados.

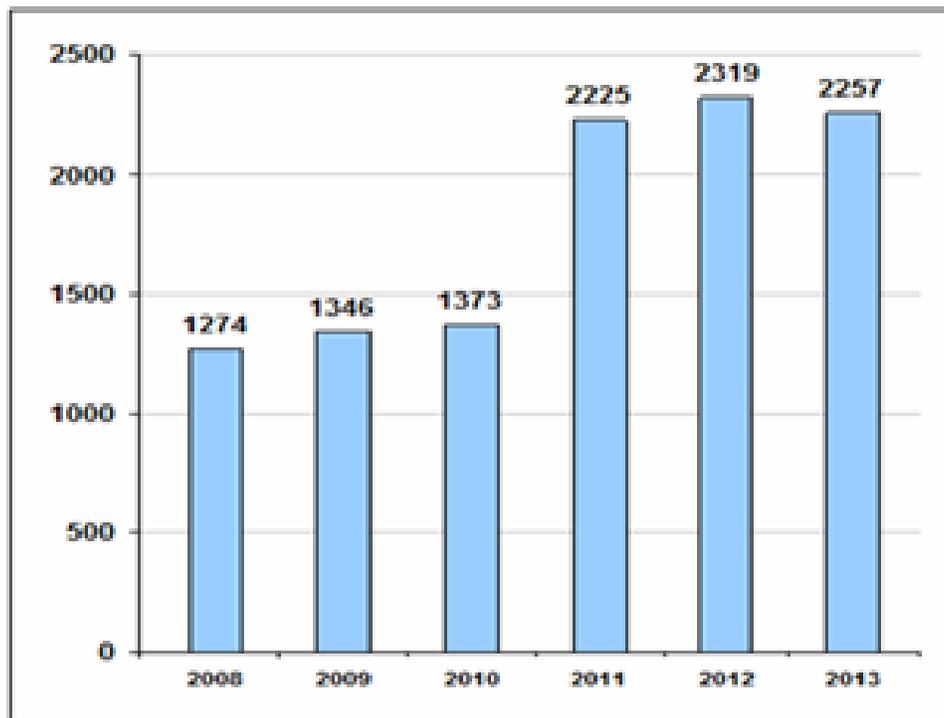
El uso de la herramienta ha traído grandes beneficios. En el siguiente gráfico se logra ver la tendencia según la resolución promedio de casos desde el año 2008 a la fecha.

Gráfico N° 1
Resolución promedio de solicitudes por mes
Unidad de Análisis Criminal San José



Por otro lado el incremento de solicitudes desde el año 2008 a la fecha, solo en el área de Análisis de Registros Telefónicos (ART), se presentó un aumento significativamente y se dio trámite con la misma cantidad de personal.

Gráfico N° 2
Trámite de Análisis de Registros Telefónicos
Unidad de Análisis Criminal San José
Interanual 2006-2013



Fuente: Unidad de Análisis Criminal OIJ

Dentro del periodo referido en el gráfico anterior, se nota claramente como las solicitudes de Análisis de Registros Telefónicos viene siendo una de las variables con mayor demanda por parte de los oficiales, del año 2008 a la fecha se ha duplicado la cantidad de solicitudes y la nómina se mantiene sin aumento. Como se puede observar en el grafico anterior en donde se refleja que aun cuando las solicitudes vienen en aumento, la capacidad de respuesta continúa gracias a la herramienta utilizada por la Unidad.





Policía Nacional del Ecuador

Formación Juvenil “Club Juventud Con Valores”.

Unidad / Ciudad / País:

Policía Comunitaria, Tulcán, Ecuador

Área responsable por la experiencia:

Unidad de Policía Comunitaria “El Chofer”

Creador de la buena práctica policial: Cbos.

Christian Fernando Jiménez Mideros

Mail: amigoupc@hotmail.com

Teléfonos: Celular: 593 983477678, Oficina:

593 62982021

Fecha de Inicio de la experiencia.

Julio de 2012

Descripción de la Experiencia.

Esta experiencia consiste en un proyecto integral de prevención, educación, información y disuasión en seguridad ciudadana, donde fue preciso unir esfuerzos de todos los servicios de la Policía Nacional y de todos los actores de la

comunidad y así poder realizar un diagnóstico real y efectivo del sector a intervenir tomando en consideración todos los aspectos sociales, culturales, deportivos, comerciales, económicos, delictivos y otros que hasta la actualidad han sido de suma importancia en la comunidad.

Por lo antes mencionado, la Buena Práctica Policial se define en las siguientes etapas:

Primera Etapa.

Diagnóstico (Acercamiento con la comunidad)

- ✓ Elaboración del diagnóstico general y específico del sector a intervenir.
- ✓ Análisis de la información obtenida.
- ✓ Priorización de problemas encontrados en la comunidad y sus factores originadores y facilitadores.
- ✓ Búsqueda de soluciones interna y externas
- ✓ Establecer una línea base para la ejecución de la buena práctica policial.

Resultado alcanzado:

Una vez realizado el análisis de la información se determinó que en el sector de intervención el problema que afectaba a la mayoría de la población, es la violencia intrafamiliar seguida por el consumo de bebidas alcohólicas, robos a domicilio entre otros.

Segunda Etapa.

Conformación del Club Juventud Con Valores de la Policía Nacional

- ✓ Capacitación a los integrantes del Club Juventud Con Valores en temas de seguridad ciudadana; prevención del delito; liderazgo y superación personal; prevención del consumo de drogas; violencia intrafamiliar; maltrato infantil; seguridad vial.

Resultado alcanzado:

Se conformó el Club Juventud Con Valores con la participación de 100 niños, niñas y adolescentes, quienes recibieron la capacitación en temas de seguridad ciudadana, liderazgo y valores, desarrollando una malla curricular de 60 horas las mismas que se ejecutaron los días sábados (cinco horas).

Tercera Etapa

Aplicación de conocimientos adquiridos

- ✓ El Club Juventud Con Valores conformado por niños y jóvenes quienes realizaron acciones de educación, prevención e información, en todo

acto público y de acercamiento a la comunidad apoyando la labor de la Policía Comunitaria convirtiéndose en líderes juveniles con valores; liderados por la Policía Nacional del Ecuador.

Resultado alcanzado:

Se viene realizando diferentes actividades de prevención del delito y la violencia dirigidos a la comunidad con la participación activa de los niños, niñas y adolescentes pertenecientes al Club Juventud Con Valores, específicamente con temas relacionados a disminuir la violencia intrafamiliar y mejorar las relaciones interpersonales en la comunidad.

Cuarta Etapa.

Evaluación

- ✓ Se medirán los índices delincuenciales de acuerdo a las estadísticas de violencia y delincuencia registradas en las Unidades Policiales de donde se tomaron los datos para la elaboración de la línea base.
- ✓ Se medirán los niveles de aceptación de la comunidad hacia la labor policial y el prestigio institucional.

Resultados alcanzados:

- ✓ Número de jóvenes y niños pertenecientes al Club Juventud Con Valores.
- ✓ Número de personas capacitadas,
- ✓ Número de casos de delitos antes, durante y después de la aplicación del proyecto,





- ✓ Indicadores en porcentajes mensuales, relacionados con la efectividad de este proyecto.
- ✓ Grado de aceptación de la comunidad, medida por encuesta de credibilidad a la Institución Policial.
- ✓ Porcentaje de impacto ante el resto de la ciudad.
- ✓ Numero de talleres de aplicación de conocimientos.
- ✓ Numero de estrategias de liderazgo y seguridad impartidas por los jóvenes.
- ✓ Número de actividades de apoyo a la Policía Nacional por parte del Club Juventud con Valores.

Quinta Etapa.

Seguimiento a largo plazo

- ✓ Se realizará estrategias de preparación y educación a los integrantes del Club Juventud con Valores, donde los niños y adolescentes conforme a su etapa de desarrollo personal pasarán a constituirse en líderes juveniles de apoyo voluntario a la labor preventiva de la Policía Comunitaria.

Es importante señalar que la Buena Práctica Policial "Club Juventud Con Valores", fue desarrollada e implementada en la ciudad de Tulcán, como una modalidad de servicio dentro de la doctrina policial; el equipo ejecutor de la Buena Práctica Policial, para su implementación consideró varios aspectos del comportamiento social basados al entorno actual, donde la posición que los jóvenes ocupan en la sociedad y el papel que juegan en su devenir, es uno de los temas que más controversias ha generado en

los últimos años y que el rol de la juventud generalmente se analiza en base a los imaginarios sociales que no son sino estructuras subjetivas, fundamentadas en criterios preconcebidos creados mediante una imagen generalizada incrustada en la tradición, la rutina o la memoria histórica que le dan un significado casi real; desde esta perspectiva, el imaginario social dominante en nuestro país entorno a los jóvenes es el de la "Juventud generadora de problemas que requiere una urgente intervención", estigma a causa de la cual los jóvenes han dejado de ser actores sociales en sus comunidades, no han desarrollado un sentido de pertenencia y carecen de interés por ejercer sus derechos como ciudadanos.

Tomando en consideración este tipo de razonamientos, la Buena Práctica Policial de Formación Juvenil "Club Juventud Con Valores", surge con la intención de cambiar la percepción del rol de los jóvenes, buscando mecanismos apropiados para atender sus inquietudes e invitándoles a descubrir sus propios sentimientos de compromiso consigo mismos y con la sociedad, donde puedan exteriorizar sus destrezas y habilidades para integrarse con los diferentes actores sociales, en un proceso dinámico de solución de problemas dentro de la comunidad.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

- ✓ La conformación del club de jóvenes y de niños de la Policía Nacional como un apoyo en acciones de prevención del delito y la violencia.

- ✓ Disminución del consumo de alcohol en la comunidad,
- ✓ Disminución de casos de violencia intrafamiliar, escándalos públicos, maltrato infantil y accidentes de tránsito,
- ✓ Mejor prestigio institucional ante la sociedad al vernos junto a sus hijos realizando campañas de prevención en actos y lugares públicos.
- ✓ Llegar a ser la mejor institución en la formación de líderes juveniles de la ciudad.
- ✓ Observación de las estadísticas de influencia del delito y la violencia en las diferentes dependencias policiales.

La ejecución de la Buena Práctica Policial de Formación Juvenil “Club Juventud Con Valores”, direccionó sus esfuerzos a fomentar en la conciencia de los niños, niñas y adolescentes, una educación y formación en liderazgo, valores y seguridad ciudadana, fortaleciendo los deberes, derechos y responsabilidades consagrados en la Constitución de la República del Ecuador, Código de la Niñez y Adolescencia y más normas nacionales e internacionales vigentes, con el fin de inspirar su comprensión y practica de valores como herramienta fundamental para que lideren procesos de cambio, con identidad propia que les permita tomar decisiones acertadas y asumir el reto de instaurar una cultura de seguridad ciudadana desde su propio entorno social, garantizando los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza; tomando en consideración que los niños, adolescentes y jóvenes son sujetos activos, dotados de capacidades, con una identidad común, con una conciencia de

pertenencia a un grupo y que la diversidad de identidades les convierte en sujetos proactivos con actitudes solidarias y un gran potencial para generar cambios sustanciales fortaleciendo el buen vivir.

Contexto de la experiencia.

La Buena Práctica Policial de Formación Juvenil “Club Juventud Con Valores” se realizó en el sector sur de la ciudad de Tulcán, en el Circuito Parque del Ocho, en los barrios: San Miguel del Sur, Vivienda Popular, Parque Artesanal, El Portal, San Fernando.

Limites:

NORTE: Terminal Terrestre.

SUR: Las Juntas

OESTE: Calle Julio Robles, Santa Rosa Taques

ESTE: Av. Expresa Oriental, Cdla. Nuevo Tulcán

El sector se encuentra conformado por diferentes barrios, donde se han organizado directivas para realizar el trabajo comunitario, quienes son los portavoces de los diferentes problemas que les aqueja y acuden a las autoridades e instituciones buscando solución a los mismos.

Características:

La mayoría de la población es de clase económica media y baja; un 60% son propietarios de sus viviendas y el 40% son arrendatarios.





Edades:

La población del barrio está constituida por familias cuyos integrantes en su mayoría son jóvenes y niños, incluyendo bebés, la edad más avanzada oscila entre los 50 y 60 años.

Esta Buena Práctica Policial se realizó bajo el siguiente contexto, tomando como base un diagnóstico realizado con todas las fuentes de información, además se coordinó con autoridades locales, dirigentes barriales y demás líderes de la comunidad, para buscar las soluciones más acertadas al problema encontrado, para lo cual se capacitó a la comunidad en todos sus niveles: Adultos, con capacitaciones basadas en sus experiencias e interés de superación personal; a los jóvenes, basados en un mayor aprendizaje de temas de seguridad y con espacios de opinión y manejo del tiempo libre; y con los niños, se trabajó en la explotación de destrezas y habilidades para conducir a buenas conductas en la sociedad, utilizando los títeres, métodos pedagógicos actuales y ciencias de enseñanza de acuerdo a la edad, para fomentar en todos los niveles el liderazgo y la superación personal.

Marco Legal:

La Policía Nacional por encargo constitucional, es la institución que vela por la seguridad interna del país, tal como lo señala la Constitución de la República del Ecuador en el Capítulo Tercero, Sección Tercera de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, en la que puntualiza:

Art. 158.- La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional.

Art. 163 “La Policía Nacional es una institución estatal de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente especializada, cuya misión es atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional”.

Según la disposición constitucional contenida en el Art. 280.- “El Plan Nacional de Desarrollo hoy denominado Plan Nacional para el Buen Vivir, es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”

En el Plan Nacional para el Buen Vivir período 2009 - 2013, se encuentran considerados los 12 grandes objetivos nacionales para el Buen Vivir, en el caso del presente proyecto la Institución Policial se encuentra alineada a los siguientes objetivos, políticas y lineamientos de manera directa, así:

OBJETIVO 3. MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN

POLÍTICA (3.7). Propiciar condiciones de seguridad humana y confianza mutua entre las personas en los diversos entornos.

LINEAMIENTO (d). Diseñar e implementar acciones dirigidas a las organizaciones barriales y comunitarias que fortalezcan los lazos de confianza respeto mutuo y promuevan la cooperación y la solidaridad.

OBJETIVO 10. GARANTIZAR EL ACCESO A LA PARTICIPACIÓN PÚBLICA Y POLÍTICA

POLÍTICA (10.2). Fortalecer, generar e innovar formas de control social y rendición de cuentas a las y los mandantes.

LINEAMIENTO (f). Desarrollar una campaña nacional por la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.

El Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional del Ecuador para el Siglo XXI, período 2012 – 2014, el cual constituye una herramienta para el desarrollo integral de la Policía Nacional; el mismo que permite construir con éxito los objetivos, orientando todas las acciones hacia el logro de la visión institucional.

Los objetivos estratégicos institucionales de la Policía Nacional se enfocan directamente al cumplimiento de la misión y visión compartida, entre los objetivos institucionales se encuentra considerado el **OBJETIVO No. 4.**, el mismo que

se refiere a: **“INSTITUCIONALIZAR UN SISTEMA DE CONTROL PARA PREVENIR Y ELIMINAR LA CORRUPCIÓN”**.

La Policía Nacional como parte del Plan Anticorrupción, implementó el Centro de Buenas Prácticas Policiales (CBPP), el mismo que promueve iniciativas para que las Unidades y Dependencias Policiales generen un proceso de sistematización de las Buenas Prácticas Policiales y aprovechen el conocimiento generado, para replicarlas en otras unidades policiales del país. Cabe recalcar que las Buenas Prácticas Policiales surgen como un sistema de incentivo para el personal policial que demuestre ética, valores, principios y cumplimiento de la doctrina institucional.

El Centro de Buenas Prácticas Policiales es creado mediante Resolución N.2012-004-CG-PN-S y publicado en la Orden General No. 078 del 20 de abril de 2012; este centro depende administrativa y operativamente de la Dirección General de Operaciones de la Policía Nacional.

Una Buena Práctica Policial, es toda aquella iniciativa innovadora, creativa y de valor agregado implementada por unidades de la Institución Policial, basadas en un trabajo de integración con la comunidad, mejorando la eficiencia de la gestión en la labor operativa o administrativa, que impacte positivamente en la solución de un problema de seguridad ciudadana.

Es importante señalar que la “Seguridad Ciudadana, es una Política de Estado destinada a fortalecer y modernizar los mecanismos necesarios para garantizar los Derechos





Humanos. En especial el Derecho a una vida libre de violencia y de criminalidad, la disminución de los niveles de delincuencia, la protección de las víctimas, el mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes del Ecuador” (Art. 23 Ley de Seguridad Pública y del Estado).

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

Recurso Humano:

- ✓ Cinco formadores y promotores policiales en las diferentes áreas,
- ✓ Profesionales especializados (cooperadores),
- ✓ Autoridades locales,
- ✓ Líderes barriales, líderes estudiantes de escuelas y colegios,
- ✓ Integrantes de organizaciones juveniles, deportivas, culturales, etc.,
- ✓ Moradores de los barrios involucrados.

Recursos Materiales:

- ✓ Material de oficina,
- ✓ Manuales de trabajo, ayudas didácticas, títeres,
- ✓ Material pedagógico.

Recursos Técnicos:

- ✓ Equipo informático,
- ✓ Proyector de imágenes,
- ✓ Cámaras de video y fotografía,
- ✓ Computador portátil

Recursos Logísticos:

- ✓ Unidad Policía Comunitaria “Parque del Ocho”
- ✓ Casa comunal de los barrios para reuniones y capacitaciones
- ✓ Auditorios de colegios y escuelas, lugares públicos deportivos y culturales
- ✓ Alimentación (lunch para niños, jóvenes)
- ✓ Camisetas y chompas distintivos del proyecto

Actores involucrados:

- ✓ Ciudadanía: adultos, niños, niñas y adolescentes.
- ✓ Personal Policial: Dirección Nacional de Policía Comunitaria, Servicio Urbano y Rural, Dirección Nacional Antinarcóticos, Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños Niñas y Adolescentes (DINAPEN), Departamento de Violencia Intrafamiliar (DEVIF), Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial.
- ✓ Instituciones públicas de salud y educación,
- ✓ Autoridades locales,
- ✓ Líderes barriales, líderes juveniles.

Costo del proyecto

El costo estimado de la implementación de la Buena Práctica Policial en la ciudad de Tulcán fue de USD 2.000,00 dólares americanos y está determinado como el gasto interno asumido por las unidades policiales involucradas, dentro de su presupuesto de gasto corriente, por tratarse en su mayoría de materiales de oficina y talento

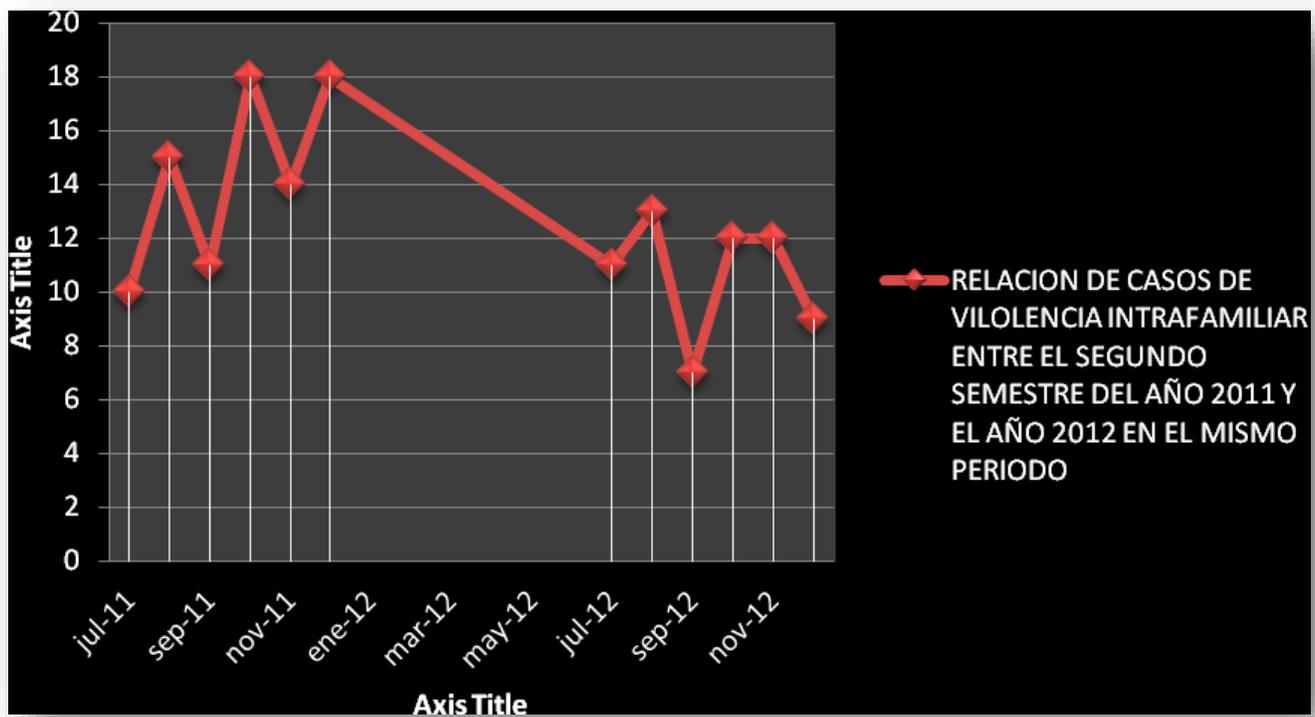
humano que posee la Institución Policial; de igual forma, uno de los lineamientos para la aplicación de la Buena Práctica Policial era de no incurrir en un costo elevado.

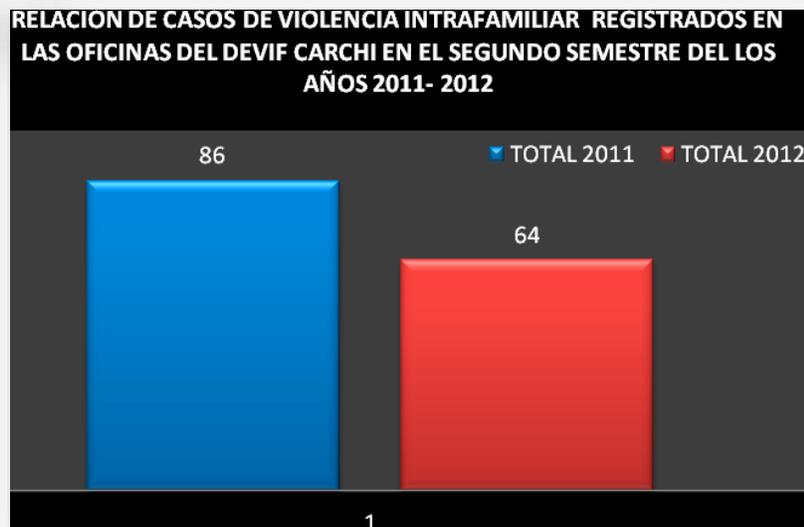
Resultados logrados.

- ✓ Conformación del Club Juventud Con Valores de la Sub-zona de Policía Carchi No. 4, integrado por 70 niños, niñas y adolescentes.

- ✓ Disminución del 27% de casos de violencia intrafamiliar en el sector sur de la ciudad de Tulcán.

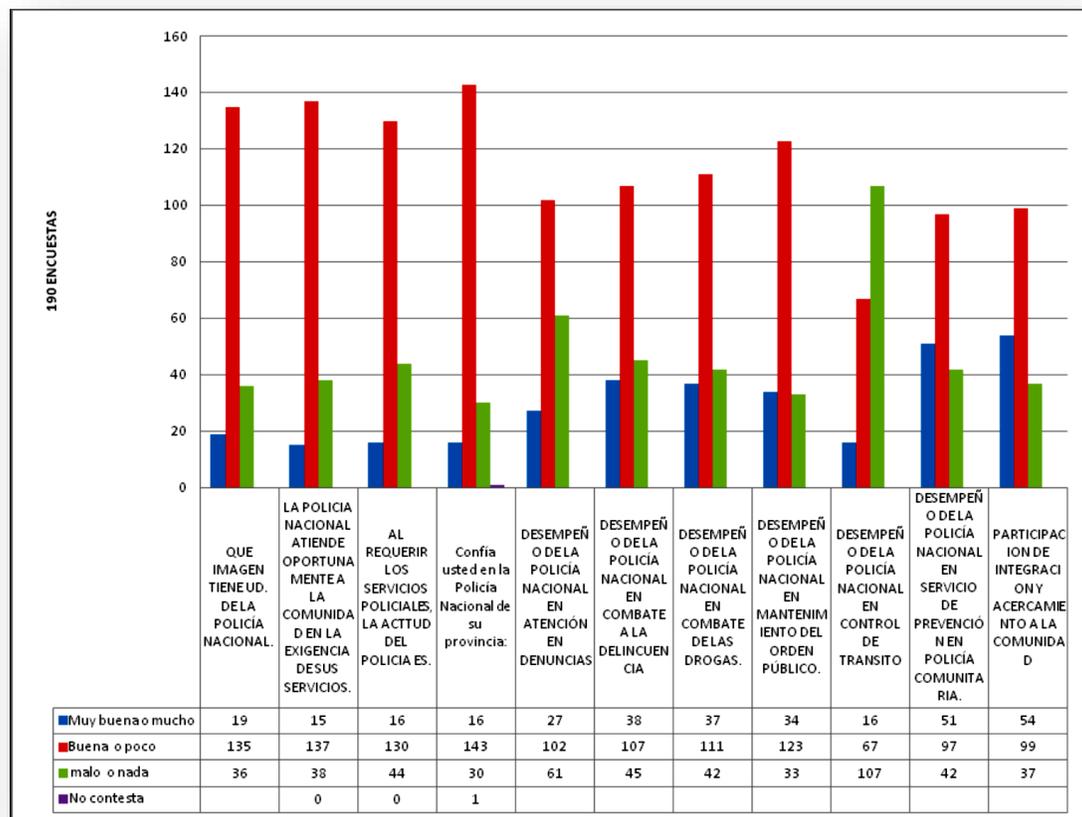
Estadísticas de casos de violencia intrafamiliar registradas en las oficinas del DEVIF, de la Provincia del Carchi, suscitados en el sector sur de la ciudad de Tulcán, en el segundo semestre del año 2011 y 2012 del mismo período.



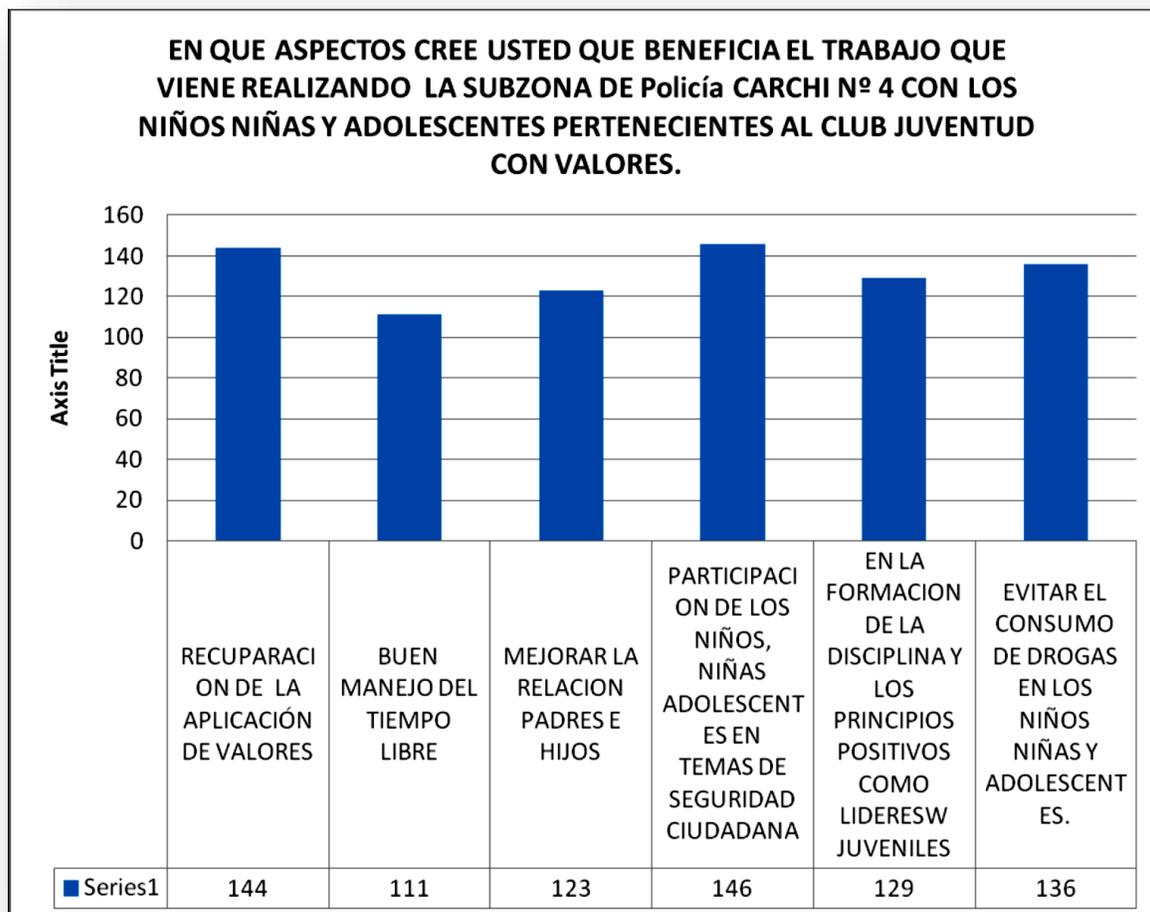


- ✓ Mejoras en la calidad del servicio de la Policía Nacional, impacto y percepción de seguridad en la comunidad.

Resultado de la encuesta realizada al 10% de las viviendas de los 5 barrios participantes en la Buena Práctica Policial en el año 2012, al inicio de la ejecución de la misma.



Impacto de la Buena Practica Policial en la comunidad.



✓ **Reconocimiento Institucional**

La Comisión Anticorrupción y el Centro de Buenas Prácticas Policiales iniciaron con el Primer Concurso de Buenas Prácticas Policiales (BPP) a nivel nacional, contando con la participación de 127 proyectos inscritos, de los cuales 4 equipos fueron los ganadores premiados y condecorados, siendo la Buena Práctica Policial denominada “CLUB JUVENTUD CON VALORES”, la ganadora del primer premio, siendo ésta condición, la que considera que la mencionada buena práctica debe ser replicada a nivel nacional como una modalidad de servicio.





Policía Nacional del Ecuador

Segunda Oportunidad

Unidad / Ciudad / País:

Policía Comunitaria, Quito, Ecuador

Área responsable por la experiencia:

Policía Comunitaria, Circuito San Antonio de Pichincha

CREADOR DE LA BUENA PRÁCTICA POLICIAL:

Mayor de Policía José Luis Erazo Villarreal

Mail: jlerazo@yahoo.com

Teléfonos. Celular: 593 987510570 Oficina:

593 22475960

Fecha de Inicio de la experiencia.

14 de mayo de 2012.

Descripción de la Experiencia.

Este proyecto fue denominado “Segunda Oportunidad”, partiendo de una premisa popular que siempre expresamos en todo ámbito como es “todos merecemos una segunda oportunidad”, esta expresión popular y que más

significado tiene dentro de jóvenes drogodependientes es la base de un proyecto destinado a brindar la oportunidad a jóvenes recuperados o en proceso de recuperación de la drogadicción; esta oportunidad es dirigida para que los jóvenes se reinseren social y laboralmente en la sociedad ecuatoriana pero teniendo como camino varias etapas donde se pone a prueba su deseo de “abandonar” las drogas y de colaborar en la difusión de programas o experiencias en contra del uso de las drogas. Estas etapas consisten en:

Primera Etapa.

Selección de cinco jóvenes drogodependientes de un Centro de Recuperación de Alcohólicos y Drogadictos; los mismos que deben haber cumplido una calificación o selección por parte de terapeutas y directivos del centro para participar en el proyecto, deben participar en la inducción respectiva y la entrevista; deben ser jóvenes ya recuperados (con mínimo de seis meses de tratamiento) y con el compromiso de colaborar en el proyecto. En la inducción se les

otorga las herramientas necesarias en léxico, técnicas de oratoria, pedagogía, etc; máximo 5 jóvenes por Centro de Recuperación.

En esta etapa también se realizan actividades sociales y deportivas con todos quienes son parte del Centro de Recuperación, pero destacando el trabajo a realizar por parte de estos jóvenes, para levantar la autoestima y de cierta manera depositar en ellos la confianza de todos los demás drogodependientes.

Segunda Etapa.

Charlas sobre el No Uso de Drogas, en Unidades Educativas por parte de jóvenes drogodependientes seleccionados, durante noventa días, estas charlas serán vivenciales basadas en la casuística (experiencia vivida por los jóvenes recuperados) en presencia de personal policial y terapeutas del Centro de Recuperación o Terapeuta contratado, ante los estudiantes de las distintas Unidades Educativas, además es necesario contar con la presencia de personal del Departamento de Orientación y el Dirigente del curso como sustento del trabajo.

Tercera Etapa.

Coordinar con diferentes empresas privadas para que los jóvenes tengan la oportunidad de trabajar en estas instituciones por el lapso de UN MES, durante este tiempo los jóvenes retornarán al Centro de Recuperación todas las noches; luego de este período, será evaluado por parte del empresario, compañeros de trabajo, Centro de Recuperación y Policía Nacional (Ministerio

del Interior) para pasar a la siguiente etapa. Los empresarios o la empresa apadrinará a estos jóvenes que se encuentran recuperados; la Policía Nacional a través de la Unidad de Policía Comunitaria de San Antonio de Pichincha realiza una supervisión cercana del desarrollo de los jóvenes; esta etapa es de pasantía sin remuneración (opcional) y con suscripción de un convenio; el transporte puede ser otorgado por la Empresa Privada o por la Policía Nacional.

Cuarta Etapa.

El empresario y los jóvenes recuperados van a renovar el convenio por dos meses más, pero en esta ocasión los jóvenes retornarán al Centro de Recuperación los días viernes por la noche hasta el día lunes que nuevamente retoman sus labores; la Policía Nacional por intermedio de los miembros del equipo coordinarán para que este propósito sea cristalizado y continuará la supervisión de la buena conducta de los jóvenes en las distintas empresas.

Quinta Etapa.

Se da por terminado el proyecto y de ser el caso el Empresario y joven recuperado pueden continuar con la relación laboral; es necesario que el Estado incentive la contratación de estos jóvenes con diferentes beneficios o incentivo a las empresas que lo hagan.

Es necesario considerar que los empresarios o directivos de la empresa apadrinarán el proyecto y no existirá relación laboral para en el futuro evitar reclamos injustificados y para lo cual se firmará un convenio; esto se debe difundir en





medios de comunicación y en otros Circuitos y Distritos para su implementación.

En este sentido se indica que sería necesario que el Estado Ecuatoriano por intermedio de algún Ministerio pueda patrocinar en el sentido de que consigne una ayuda económica a cada uno de los jóvenes por el trabajo desarrollado y financie los materiales de difusión y además coordine con los medios de Comunicación del Estado y con los que se tenga relación para que se patrocine la difusión mediante entrevistas o reportajes.

El proyecto que se ejecutó, inicio con cinco jóvenes drogodependientes, los mismos que pudieron capacitar a cerca de 1.200 estudiantes en diferentes Unidades Educativas del sector tales como:

- ✓ Unidad Educativa Mitad del Mundo
- ✓ Colegio Scotland School
- ✓ Unidad Educativa Eugenio Espejo
- ✓ Colegio de la LIGA
- ✓ Unidad Educativa Von Humbolt

Para constancia de estos eventos existe un sinnúmero de certificados donde se da fe del trabajo realizado por los jóvenes drogodependientes recuperados, además existe fotografías que evidencian la acogida que tuvo el proyecto; luego de esta campaña en escuelas y colegios, se buscó el apoyo de empresas como BIOMIX, La Roca, Hotel y Restaurant El Cráter, con la finalidad de que ayuden en la reinserción laboral, situación que fue completada en un 100%, pero una vez culminado el proyecto el

20% (un miembro) recayó en el consumo de drogas por factores externos.

Actualmente el 80% es decir 4 de los drogodependientes, pudieron reinsertarse en la sociedad y en el campo laboral, con quienes se mantiene contacto para proyectos futuros.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

En el diario vivir o en las actividades normales como Policía Comunitaria observamos que muchos delitos como los robos a domicilios, asaltos y robos a transeúntes, delitos sexuales, violencia intrafamiliar, robo de accesorios de vehículos, etc., tienen como protagonistas de estas infracciones a personas drogodependientes, quienes en la necesidad imperante de obtener dinero para satisfacer su adicción cometen los diferentes delitos y contravenciones; delitos o contravenciones conexas que conlleva a aumentar la percepción de inseguridad en la comunidad.

A las personas en condición de consumo se las define como una persona “enferma”, inclusive constitucionalmente; pero solo queda en ese concepto ya que no existe una política pública clara desde el Estado para el tratamiento y posterior inclusión dentro de las actividades productivas y normales de la sociedad o existen las políticas y estrategias desde el Estado pero no son visibles ante la comunidad, una de las situaciones que más preocupa a la comunidad es que se vuelve una “enfermedad socio contagiosa” lo que vuelve una debilidad y

amenaza en salud pública. A estas personas “enfermas” solo se les ha rehabilitado en centros de recuperación de adictos y alcohólicos privados, es decir con el apoyo económico de sus familiares, pero hay que preguntarnos qué sucede con los drogodependientes que han recibido las espaldas de sus familiares y del propio estado, esta aseveración puede incomodar pero la realidad es que actualmente es deficiente esta atención por parte del Estado pero deficiente en capacidad física de atención a la gran cantidad de drogodependientes.

La responsabilidad del Estado en general está en todo lo que ocasiona directa o indirectamente en que cada día aparezca un nuevo ser humano adicto a alguna sustancia prohibida, factores que los podemos definir como de riesgo, como por ejemplo la falta de empleo, migración de los padres, falta de campañas educativas en escuelas y colegios, etc., y es por estas razones que el Estado debe proponer soluciones sociales, para este mal que gana terreno entre jóvenes de la sociedad del mundo.

Dar una solución social a un problema socio-policial es la idea central, ya que en la Institución Policial trabajamos día a día, es así como en los lugares más conflictivos se ha realizado reuniones con la comunidad, se ha recuperado espacios públicos, se coloca alarmas comunitarias, se investiga y detiene a expendedores, etc., pero creo que es necesario una estrategia social dirigida a buscar las raíces del problema; este es un proyecto que si se logra ejecutar se estaría cortando una cadena de la adicción y del delito; y de esta manera se podrá observar una mejor percepción de seguridad y

de justicia social, además la ciudadanía observará que el estado mantiene y promociona programas preventivos, de inclusión y de remediación que a simple vista se observa con muchos obstáculos pero que en ejecución puede ser algo que puede marcar la diferencia.

Este proyecto conlleva trabajar juntos entre jóvenes drogodependientes recuperados, la Policía Nacional y el Ministerio del Interior en el sentido de que los primeros colaboran en difundir el NO USO DE LAS DROGAS en escuelas y colegios, ya que es más fácil llegar a los jóvenes con experiencias de jóvenes recuperados donde detallan “la mentira de la droga”, además podremos desenmascarar los mitos que giran alrededor del uso de drogas como: “uno lo puede dejar cuando uno quiera” y “las drogas naturales no hacen daño porque son naturales” y otros más, la Policía Nacional y el Ministerio del Interior colaboran en la coordinación con entidades educativas, empresas privadas y medios de comunicación para hacer visible el proyecto y lograr su ejecución, en el sentido de la difusión del programa y convenios de apoyo a la inclusión laboral.

La razón del porque participan en charlas en escuelas y colegios es que impacta y causa una impresión que quedará en la mente de los adolescentes, el momento que los jóvenes recuperados sean quienes divulguen todas sus experiencias, no se recurre al miedo para prevenir sino se recurre a poner en práctica la casuística en beneficio de los niños y jóvenes, Además, se debe indicar que en la encuesta realizada a los estudiantes por parte del equipo





de trabajo se determinó que el 70% de los estudiantes prefieren que sean jóvenes drogodependientes recuperados quienes les hablen en contra del uso de las drogas, por factores como: el lenguaje, la edad, la experiencia cercana, la confianza, etc.

Luego de participar activamente en charlas en escuelas y colegios, la Policía Nacional sirve de nexo con la empresa privada para reinsertar social y laboralmente, en este punto se va a tener la mayor dificultad pero si existe empresas que apoyan este tipo de proyectos y más cuando existe el auspicio de la Policía en el desarrollo y ejecución del mismo.

El logro de este proyecto está en el trabajo conjunto entre Policía Nacional, Empresa Privada y jóvenes drogodependientes, con el fin de ejecutar un proyecto integral.

Contexto de la experiencia.

El presente proyecto se desarrolló en el Distrito Metropolitano de Quito y se puede generalizar en algunos de sus Circuitos con el apoyo de Directivos y jóvenes en recuperación del Centro de Recuperación en sus respectivas jurisdicciones, quienes es conocido que tienen la predisposición de trabajar en conjunto con la Policía Nacional.

Para el desarrollo de esta Buena Practica Policial es necesario el apoyo de la empresa privada y de los empresarios en particular, ya que en ellos está la mayor aportación, en vista de que la “Segunda Oportunidad” nacerá en dar las

facilidades laborales y dar el voto de confianza, siempre se considerará al empresario como un padrino de apoyo en el desarrollo del proyecto.

La Constitución del Ecuador contempla que nadie puede ser discriminado y al ejecutar este proyecto con un nivel alto de aceptación podemos decir que se podría viabilizar la inclusión en la normativa legal que los jóvenes recuperados de la drogodependencia tengan la oportunidad de oferta laboral con un porcentaje del 1%, tal como existe del 4% para las personas con algún tipo de discapacidad y más aún cuando la responsabilidad social es generalizada, pero en este sentido también se puede incentivar a la empresa privada con crédito tributario o rebaja de impuesto, facilidad para importar, etc.

La Policía Nacional por intermedio de la Policía Comunitaria debe implementarlo como un eje transversal imponiendo en especial que se ejecute en todos los cursos de ascenso de los señores oficiales y en las Subzonas se los incluya como un proyecto anual del GPR de cada jurisdicción.

En lo posterior y con el apoyo político necesario se lo puede incluir en la normativa laboral, para que sea obligación la contratación de jóvenes recuperados en la proporción del 1% a 2% de la nómina de las empresas e instituciones públicas, pero cuando ya se ejecute este proyecto a nivel nacional es necesario que exista la certificación de que son jóvenes recuperados, esta certificación debe ser otorgada siempre y cuando hayan pasado todas las etapas del

proyecto y la legitimación debe ser por parte de la Policía Nacional, CONSEP, Centros de Recuperación involucrados en la recuperación del joven y el Ministerio del Interior.

Algo primordial en la ejecución de este proyecto ha sido la actual estructura en los cursos de ascensos, donde los Oficiales en los distintos grados tienen que realizar la fase de desempeño profesional en los distintos circuitos donde se facilita el trabajo en este tema, pero algo que empujó y fue base de esta buena práctica policial fue el Primer Concurso de Buenas Prácticas Policiales que motivó su desarrollo.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):



Recurso Humano:

- ✓ Myr. José Luis Erazo Villarreal, Jefe del Circuito de S.A.P.
- ✓ Tnte. Santiago Egas, Jefe del Subcircuito de Calacalí
- ✓ Tnte. Daniela Yépez, Jefe del Circuito de San Antonio de Pichincha.
- ✓ SgoS. Edison Tuitice

- ✓ SgoS. Mariela Calahorrano
- ✓ CboS. Líder Alcívar
- ✓ Sr. Jorge Espinoza, Director del Centro de Recuperación “Una luz en la Tormenta”
- ✓ Dra. Liliana Mogro, Psiquiatra del Centro de Recuperación.
- ✓ Sr. Milton Miguel Mancilla Campas, Terapeuta del Centro de Recuperación.
- ✓ Jóvenes recuperados
- ✓ Empresarios del sector
- ✓ Dirigentes y alumnos de los Centros Educativos

Recursos Físicos o Logísticos:

- ✓ Dos Vehículos del Circuito de San Antonio de Pichincha
- ✓ Una furgoneta
- ✓ Material de oficina
- ✓ Establecimientos educativos con sus auditorios
- ✓ Trípticos
- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Proyector de imágenes
- ✓ Amplificación de audio
- ✓ Alimentación (lunch para los jóvenes drogodependientes)
- ✓ Camisetas y chompas distintivos del proyecto
- ✓ Un bus para actividades sociales y deportivas de todos los jóvenes (eventual)
- ✓ Computadora portátil
- ✓ Cámara fotográfica
- ✓ Filmadora
- ✓ Material publicitario

Recursos financieros:

En el desarrollo de este proyecto se hizo uso del presupuesto de la Unidad Policial para solventar gastos de elaboración de trípticos, combustible





para los vehículos, etc., no siendo más de 2.000,00 USD en el período de ejecución.

Resultados logrados.

Con la ejecución de la BUENA PRÁCTICA POLICIAL “Segunda Oportunidad”, se obtuvo diferentes resultados siendo los más significativos los siguientes:

- ✓ Disminución en un 3% en los índices delincuenciales
- ✓ Reinserción del 80 % de jóvenes participantes del proyecto
- ✓ Capacitación a 1.000 estudiantes con reconocimiento de padres de familia y dirigentes de las diferentes Unidades Educativas, como capacitaciones de alta calidad.
- ✓ Mejoramiento de la imagen institucional dentro de la sociedad en especial de estudiantes y padres de familia.
- ✓ Reconocimiento por parte de Autoridades Seccionales.



Policía Nacional Civil de El Salvador

Implementación del Modelo COMPSTAT.

Unidad / Ciudad / País:

Policía Nacional Civil - San Salvador, El Salvador

Área responsable por la experiencia:

Comisionado Jaime Leonel Granados Umaña
Subdirector de Administración
jaimegranados@pnc.gob.sv

Fecha de Inicio de la experiencia.

Junio / 2013

Descripción de la Experiencia.

COMPSTAT es un sistema gerencial de estadísticas computarizadas que facilita la toma de decisiones y se encuentra orientado a mejorar de manera integral la gestión institucional, la planificación estratégica, técnica y operativa; además permite evaluar el desempeño del recurso humano en todos los niveles a partir de indicadores; se fundamenta en el análisis de la información y operatividad policial, así como de

los resultados administrativos y operativos de la organización, además, el intercambio semanal de ideas entre las jefaturas, personal operativo y administrativo que se encuentran en cada una de las unidades de la Policía, facilita la elaboración de planes y estrategias de acuerdo a necesidades reales.

La institución ha crecido y con ello se hace necesaria la implementación de nuevos sistemas, siendo una de las propuestas la aplicación de la metodología de rendición de cuentas, COMSTAT.

La idea nació en New York en el año 1994 y la misma fue desarrollada por el estratega Jack Maple e implementada por el Comisario de policía William Bratton. El sistema está diseñado para comparar estadísticas, proveer información actualizada sobre la incidencia delictiva, hacer mapas de los delitos, plantear estrategias anticrimen, solucionar problemas a nivel de zonas de patrullaje y entablar una comunicación entre los sectores. Actualmente esta metodología es utilizada en muchas policías a nivel mundial.





¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

- ✓ Formular una efectiva planificación estratégica técnica y operativa efectiva.
- ✓ Crear una cultura de rendición de cuentas, lo cual aumenta la eficacia policial.
- ✓ Hacer un salto de calidad en la corporación policial, sobre los diferentes registros de información y la generación de datos estadísticos para la toma de decisiones, la elaboración de planes y estrategias de acuerdo a las necesidades reales de cada una de las unidades.
- ✓ Comparar estadísticas, proveer información actualizada sobre la incidencia delictiva, hacer mapas de los delitos, plantear estrategias anticrimen, solucionar problemas a nivel de zonas de patrullaje y entablar una comunicación entre los sectores.
- ✓ Mantener reuniones periódicas entre jefaturas y personal de las unidades adscritas a fin de apoyarse entre sí para el desarrollo efectivo de las actividades.
- ✓ Que todos los niveles jerárquicos de la institución tengan conocimiento de las necesidades y dificultades que representa el desarrollo del trabajo encomendado.

- ✓ La búsqueda permanente de soluciones, implementando el trabajo en equipo.
- ✓ Establecer que las jefaturas adquieran compromisos de acuerdo a su jerarquía para la resolución de problemas.
- ✓ Mejorar los mecanismos de coordinación de acciones de la institución para el combate a la delincuencia.
- ✓ Garantizar el seguimiento a los compromisos adquiridos en las reuniones de rendición de cuentas.
- ✓ Definir procesos y mecanismos de análisis, evaluación y control de las actividades a realizar.

Contexto de la experiencia.

La implementación del COMPSTAT en la Policía Nacional Civil de El Salvador, responde a la Línea Estratégica 1. "Organización Policial Efectiva", y específicamente a la Acción Operativa 1.5 "Reingeniería de los Sistemas de Información Policial" plasmadas en el Plan Estratégico Institucional 2009-2014 "Seguridad y tranquilidad, con participación social". Por otro lado, es parte del Proyecto de Modernización y Transformación Institucional, basado en un sistema de Gestión de Calidad, orientado al fortalecimiento de los servicios brindados a la población.

Este sistema gerencial, abarca tres fases:

Fase	Dependencia
Fase I	Regiones
Fase II	Subdirecciones
Fase III	Dirección General y Subdirección General

Las fases de desarrollo se realizan gradualmente según prioridades. Paralelamente, se están realizando visitas territoriales y acompañamiento en reuniones de Rendición de Cuentas de otras dependencias policiales.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

El equipamiento ha sido a través de las donaciones del gobierno de los Estados Unidos, la asesoría técnica del sistema a través de expertos asesores norteamericanos del proyecto de fortalecimiento de las policías en Centro América.

Resultados logrados.

Reuniones de rendición de cuentas COMPSTAT implementadas y funcionando en:

- ✓ 5 regionales
- ✓ 22 delegaciones
- ✓ 88 subdelegaciones y
- ✓ 237 puestos.

Reuniones de rendición de cuentas COMPSTAT implementándose actualmente en 8 subdirecciones:

- ✓ Subdirección de Administración.
- ✓ Subdirección de Policía Rural.
- ✓ Subdirección Antipandillas.
- ✓ Subdirección de Investigaciones.
- ✓ Subdirección de Antiextorsiones.
- ✓ Subdirección de Tránsito Terrestre.
- ✓ Subdirección de Áreas Especializadas.
- ✓ Subdirección de Seguridad Pública.

Equipamiento Tecnológico:

- ✓ Región Occidental completado \$ 144,930.06 aproximado.
- ✓ Región Central parcial \$ 50,680.54 aproximado.
- ✓ Región Oriental \$ 58,393.00 próximo a entregar.
- ✓ Centro de Inteligencia Policial (Central) \$ 119,208.02 aproximado.
- ✓ Unidad de Tecnología de Información y Telecomunicaciones (Software). \$ 58,393.00 aproximado.

También se ha Logrado estandarizar a nivel de la Policía Nacional Civil un modelo de trabajo que permita realizar el análisis, evaluación, solución y toma de decisiones en las reuniones de rendición de cuentas que permita dar un seguimiento a las diferentes problemáticas enfrentadas en cada unidad policial.

Se elaboró el "Manual para la Rendición de Cuentas COMPSTAT de la PNC", el cual ha sido distribuido a todas las unidades policiales.





Policía Nacional Civil de Guatemala

Vigilancia por cuadrantes.

Unidad / Ciudad / País:

División de seguridad preventiva, Antigua
Guatemala Sacatepequez.

Área responsable por la experiencia:

Carlos Romeo Chitiquez Xinic, Oficial Primero
de Policía, Jefe de la División Plan Cuadrante.

Fecha de Inicio de la experiencia.

El plan cuadrante de seguridad preventiva fue creado en el año 2,008, con el fin de brindar un mejor servicio de seguridad ciudadana a nivel profesional mediante una excelente relación y cooperación entre ciudadanía y policía nacional civil y otras instancias del Estado.

Consiste en un sistema de vigilancia por sectores donde se zonifica el área de vigilancia entregada a la responsabilidad de una unidad policial dotada de personal y equipo necesario. Su sentido general es obtener mayor eficacia y eficiencia en el accionar policial.

En un principio esta forma de brindar la seguridad fue vista con buenos ojos por parte de la ciudadanía y por la relación que existía entre ciudadano y policía, se minimizó el índice delincencial, en lo que se refiere al casco urbano de La Antigua.

Pero al transcurrir del tiempo se fue perdiendo esa relación, dando como resultado, el incremento de los hechos delincuenciales. Teniendo la necesidad de aplicar una nueva filosofía al plan cuadrante con el apoyo del vice ministerio de prevención de la violencia y el delito.

Descripción de la Experiencia.

La falta de credibilidad de la PNC, ante la ciudadanía, generó la necesidad de definir nuevas estrategias. A finales del año 2012 el señor viceministro de prevención de la violencia y el delito, retomó el trabajo del plan cuadrante, el cual se encontraba estancado; y acuerdan implementar un plan con la filosofía de policía

comunitario con enfoque tecnológico, elevando la confianza, credibilidad y así brindar un mejor servicio de seguridad ciudadana a nivel profesional, mediante una excelente relación y cooperación entre ciudadanía y Policía Nacional Civil.

Para llegar a lo establecido por el vice ministerio de prevención de la violencia y el delito, para el plan cuadrante de La Antigua Guatemala se efectuaron varias mesas técnicas y de esta forma establecer las estrategias que se estarían implementado, consistiendo en:

- a) capacitaciones en el tema de prevención del delito;
- b) Uso de tecnología y
- c) Dignificación de agentes de la PNC que integran el plan cuadrante.

Con la creación de la Sub Dirección General de Prevención del Delito de la Policía Nacional Civil, se capacitó al personal del plan cuadrante de la Antigua Guatemala en los siguientes temas:

- ✓ Policía Comunitaria
- ✓ Derechos Humanos.
- ✓ Autoestima.
- ✓ Ley VIF, Ley PINA, Alba Kenneth etc.
- ✓ Relaciones comunitarias

Se impartieron charlas de prevención de la violencia y el delito, por delegados de la Sub Dirección General de Prevención del Delito a las siguientes organizaciones:

- ✓ Comisiones locales.
- ✓ Centros educativos públicos y privados.
- ✓ COCODES,
- ✓ Sociedad Civil

Informando de distintos temas de interés para la población, fomentando la cultura de la denuncia así como el respeto a los derechos humanos, derechos individuales, nuestras autoridades dando a conocer que la seguridad ciudadana es trabajo de todos, previniendo a nuestros niños, niñas y adolescentes.

La primer prueba piloto, fue realizada con el Plan Puerta a Puerta, en el cual, los miembros del plan cuadrante y delegados de prevención del delito, visitaron a los vecinos dando a conocer el nuevo proyecto que se estaría implementando, para brindarles un mejor servicio de seguridad ciudadana, consistiendo en llenar una boleta donde se requerían datos básicos del propietario del inmueble o encargado de algún negocio.

[¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?](#)

Qué el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva con la filosofía de policía comunitaria y un enfoque tecnológico, generara un cambio en la percepción de seguridad, logrando aumentar la confianza en la policía a través de servicios policiales focalizados según la incidencia criminal, utilizando herramientas tecnológicas vanguardistas, como el observatorio 24/0, Geo portal, Aplicación Plan Cuadrante y Salas Situacionales.

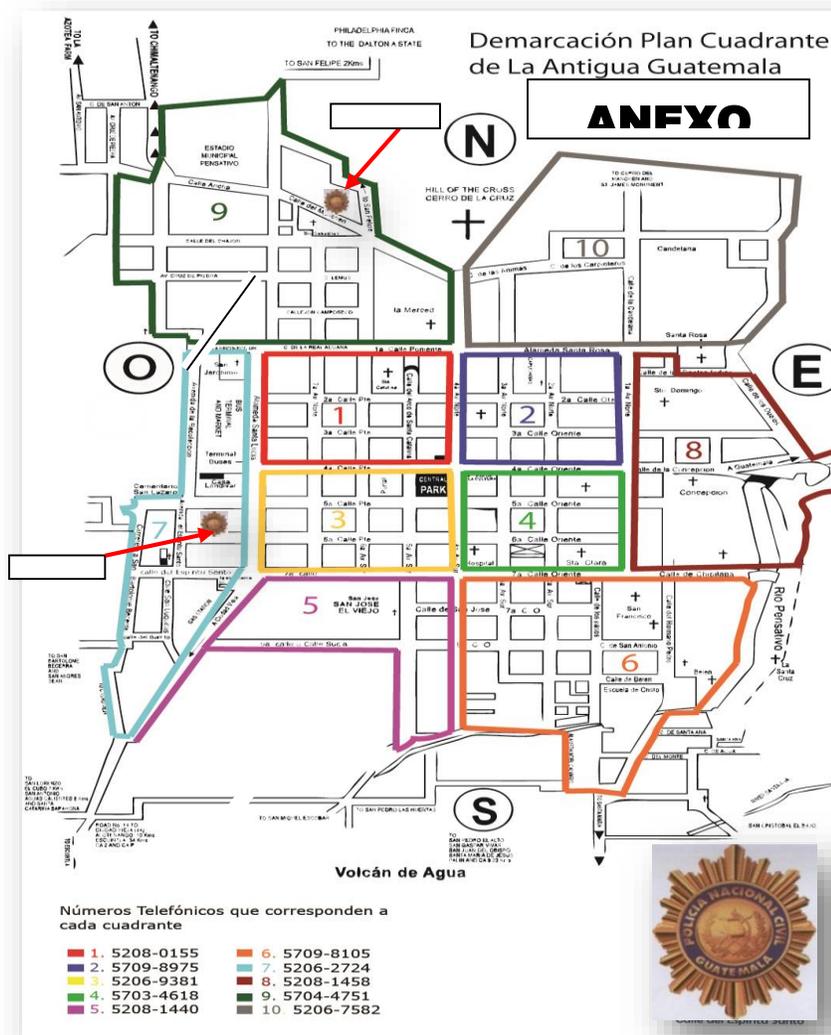


Contexto de la experiencia.

El apoyo del señor Viceministro de prevención de la violencia y el delito, así como las charlas que se tuvieron con personal de los centros educativos, sociedad civil, cocodes y líderes comunitarios es como se ha logrado la confianza hacia la policía nacional civil, de la División Plan Cuadrante de la Antigua Guatemala, respetando las leyes que nos rigen.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

El plan cuadrante de la Antigua Guatemala Sacatepéquez, está dividido en diez cuadrantes, siendo cubierto por dos elementos policiales por cada uno, contando con teléfono de equipo y una unidad policial para brindar un buen servicio al ciudadano, actualmente contamos con ochenta y cinco elementos policiales, diez radio patrullas, cuatro motocicletas y ocho bicicletas.



Resultados logrados.

Durante la nueva filosofía de la División del Plan Cuadrante de la Antigua Guatemala, se logró obtener de la población la confianza hacia la policía nacional civil, teniendo como resultado la comunicación y en base a ello las denuncias que directamente las hacen con los elementos de cada cuadrante que le brindan el servicio de seguridad, sintiéndose el vecino seguro como parte de una seguridad integral entre vecino y policía, obteniendo gracias a la nueva filosofía del plan cuadrante, el centro de prevención de la Violencia y el delito (CIPREVI) el día siete de junio de dos mil catorce, nos otorgó el premio como la mejor estación policial.





Policía Federal de México

Proyecto: Entrevistas Clínico-Criminológicas, en adolescentes en conflicto con la Ley, en tratamiento dentro Centro de Tratamiento Especializado para Adolescentes (CTEA) San Fernando.

Unidad / Ciudad / País:

División Científica, México, Distrito Federal.

Área responsable por la experiencia:

**Coordinación de Criminalística/
Departamento de Criminología:
González Rico Marco Antonio
marco.gonzalezr@cns.gob.mx
marco_glzrico@hotmail.com**

Fecha de Inicio de la experiencia.

Abril 2012.

Descripción de la Experiencia.

Entrevistas clínico criminológicas; derivado del alto incremento en la intervención de adolescentes en delitos de alto impacto o relacionados con el crimen organizado, se desarrolló un instrumento cualitativo partiendo del instrumento desarrollado por Trujillo (2005), Historia Clínica-Criminal, en donde se pretendía

identificar la percepción del adolescente sobre la ley, justicia, plan de vida e historia delictiva. Durante el desarrollo del proyecto se aplicaron las técnicas de entrevista necesarias para la recopilación de datos importantes; dando como resultado la obtención de información relevante dentro de la vida delictiva de algunos adolescentes.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

El objetivo del proyecto es obtener información sobre factores criminógenos y crimino dinámicos que favorecen el desarrollo de conductas delictivas en adolescentes; para establecer pautas enfocadas a la prevención, investigación y esclarecimiento de los delitos.

Contexto de la experiencia.

Para el desarrollo de este proyecto se puede establecer que Partiendo del Artículo 21 Constitucional que a la letra dice:

“...la seguridad pública es una función a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los estados y los municipios, que comprende la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacerla efectiva,...”. “La investigación de los delitos corresponde al Ministerio Público y a las policías”...

Y con base al Reglamento de la Policía Federal en su Artículos 15, 29, 71 y 73 que refieren en general, la aplicación de Metodología y técnicas que ayuden a la investigación de los delitos así como al prevención de los mismos. Además como específicamente se establece en el Manual de Operaciones Especificas (MOE) de la Coordinación de Criminalística/DGE (artículo 73)/Departamento de Criminología (funciones); aplicar la Metodología y Técnicas propias de la Criminología para coadyuvar en la investigación y prevención de los delitos.

Por ultimo dentro de los cuatro puntos de trabajo expuestos el 1 de diciembre del 2012; en donde el Presidente, Enrique Peña Nieto dio su primer discurso como Jefe del Ejecutivo Federal en el que se destaca:

- ✓ Programa de Prevención del Delito
Crear un Programa Nacional de Prevención del Delito.

Involucrará a todas las dependencias federales en acciones para combatir las adicciones, rescatar los espacios públicos y promover proyectos productivos, “entre muchas otras acciones y programas que habremos de desarrollar para alcanzar este objetivo”.

Lo anterior aunado a las facilidades que se dieron tanto de las autoridades de la División Científicas como con las autoridades del Centro de Tratamiento Especializado para Adolescentes, facilitaron el desarrollo del proyecto, se brindaron todas las facilidades para asistir a las instalaciones ubicadas en Av. San Fernando No. 1 Colonia Tlalpan Centro Del. Tlalpan; así como apoyo en recursos y orientación para la aplicación de entrevistas e información de los adolescentes en tratamiento. Manteniendo en constante retroalimentación los avances y por menores que se presentaban por cada sesión o entrevistado.

Cabe mencionar que el profesionalismo, experiencia, ética, liderazgo, compromiso y entrega de los entrevistadores fue un factor contundente para alcanzar el desarrollo de dicho proyecto, alcanzar el objetivo planteado y trabajar en el análisis de los resultados obtenidos.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

Durante el desarrollo del proyecto el personal adscrito al departamento de criminología (12 integrantes) asistió generalmente 2 días por semana; la entrevista era dirigida por 2 integrantes de dicho departamento; se entrevistaron entre 2 y 3 adolescentes por un lapso de una a dos horas.

El espacio proporcionado para la aplicación de las entrevistas fue proporcionado por las autoridades del CTEA dentro de las instalaciones





el cual cubría las condiciones básicas para el desarrollo de las mismas; así mismo por parte de las autoridades del CTEA se dieron todas las facilidades necesarias para el desarrollo del proyecto.

En razón de que el Centro de Tratamiento Especializado para Adolescentes así como las instalaciones de la División Científica se localizaban en la Ciudad de México, aunado de que ambas son instituciones de gobierno local y federal, los costos del proyecto fueron mínimos; así mismo los materiales utilizados, los cuales encuadraban en el rubro de papelería fueron proporcionados por la Institución; los instrumentos, técnicas así como la información obtenida y el análisis de resultados.

Resultados logrados.

La delincuencia es un tema que actualmente ha generado una elevada preocupación no solamente por el incremento en los enfrentamientos armados de la última década, también por el incremento de los jóvenes que son relacionados con el crimen organizado y muchos otros delitos, con ello se ponen en tela de juicio factores tanto legales que ayuden a regular estas conductas, así como sociales y psicológicos; por lo que hablaremos en presente trabajo acerca de lo que es llamada “delincuencia juvenil”, para poder establecer las posibles causas con respecto a la criminogénesis en un grupo de jóvenes internos en el Centro de Tratamiento Especializado para Adolescentes en San Fernando ubicado en el sur del Distrito Federal, por ello tomaremos en

cuenta elementos como la edad, el entorno familiar en el que se desarrollaron, lugar que ocupan en su familia, situación sentimental, situación académica, y desde luego los diferentes motivos de ingreso de los jóvenes, así como también el número de reingresos que han tenido, de tal suerte que su contexto nos ayude a comprender la forma de internalizar la norma y la representación que tiene de la misma en sociedad; para lo anterior es necesario saber parte del estado físico con el que ellos contaban al entrar, así como en el que se encontraban durante el estudio, por lo que la presencia de toxicomanías también será tema inherente dentro de la presente investigación, para ello mencionaremos las principales drogas que los jóvenes consumen, de manera que al finalizar el presente escrito podamos visualizar el proyecto de vida que los jóvenes tienen a mediano o largo plazo, con el objetivo de comprender de qué forma ha influido su estancia en la comunidad anteriormente mencionada.

Para poder realizar este análisis necesario tomar en cuenta diversas definiciones que pueden ayudar a precisar a lo se hace referencia en el presente trabajo; de igual forma se podrán hacer hincapié en conceptos que resultan fundamentales para comprender la criminogénesis y la criminodinamia de los adolescentes de San Fernando.

Por lo que debemos comenzar resaltando lo que en Psicoanálisis se conoce como Ello, ya que Laplanche & Pontalis (1996) lo definen de la siguiente manera: es una de las tres instancias distinguidas por Freud en su segunda teoría del

aparato psíquico. El ello constituye el polo pulsional de la personalidad; sus contenidos, expresión psíquica de las pulsiones, son inconscientes, en parte hereditarios e innatos, en parte reprimidos y adquiridos. Desde el punto de vista económico, el ello es para Freud el reservorio primario de la energía psíquica; desde el punto de vista dinámico, entra en conflicto con el yo y el superyó que, desde el punto de vista genético, constituyen diferenciaciones de aquél.

Con respecto a la noción de Superyo nuevamente encontramos que Laplanche & Pontalis (1996) nos dice que Una de las instancias de la personalidad, descrita por Freud en su segunda teoría del aparato psíquico: su función es comparable a la de un juez o censor con respecto al yo. Freud considera la conciencia moral, la auto observación, la formación de ideales, como funciones del superyó. Clásicamente el superyó se define como el heredero del complejo de Edipo; se forma por interiorización de las exigencias y prohibiciones parentales. Algunos psicoanalistas hacen remontarse la formación del superyó a una época más precoz", y ven actuar esta instancia desde las fases pre edípicas (Melanie Klein), o por lo menos buscan comportamientos y mecanismos psicológicos muy precoces que constituirían precursores del Superyó (por ejemplo. Glover, Spitz).

Además deberemos introducir el término Bullying o también denominado acoso escolar según Cobo Ocejo, 2008 ya que es una forma de comportamiento agresivo, intencional y dañino, que es persistente, y cuya duración va de semanas a, en ocasiones, meses. Siempre

existe un abuso de poder y un deseo de intimidar y dominar, aunque no haya provocación alguna. Puede ser un ejercicio por una o varias personas. A las víctimas les resulta muy difícil defenderse. Además de que se debe de tomar en cuenta que existen diferentes tipos de bullying que van desde el físico, verbal, gesticular, así como el cyberbullying; en el que además participa no sólo el agresor, también se encuentran los testigos y la víctima. Vale la pena añadir que no solamente la víctima presenta síntomas al encontrarse en una situación de acoso escolar, el agresor manifiesta en su adultez un grado mayor de depresión en los adultos que no acosaron a otros compañeros en la escuela; así mismo cuentan con más probabilidades de presentar características antisociales y psicopáticas que devienen en situaciones violentas o criminales.

El concepto anterior se entrelaza de manera crucial con el denominado grupo y el concepto de grupalidad que maneja Baz y Téllez (2006) mismo que servirá para comprender la dinámica de vínculos de nuestro objeto de estudios que en este caso es la comunidad de San Fernando, ya que ella menciona: "se trata de pensar en la grupalidad como una dimensión constitutiva de la condición humana , fundamento y expresión de los lazos que definen nuestro ser social en tanto destino común" en este entendido se verá como los adolescentes llevan a cabo estos procesos dentro y fuera de la comunidad de San Fernando, bajo este entendido la autora menciona que los procesos grupales nos darán la oportunidad de estudiar aspectos que resultan básicos y al mismo tiempo apuntan a una dinámica de construcción y deconstrucción de vínculos, que proporcionan a los sujetos tanto



identidad, diferenciación, así como transformación.

Posteriormente se abordara en la investigación el proyecto de vida ya que proviene del latín “proiectus”, el cual nombra el acumulado de actividades coordinadas e interrelacionadas las cuales buscan cumplir con un objetivo específico. De tal forma que, podría decirse que un proyecto de vida es la dirección que una persona marca para su existencia.

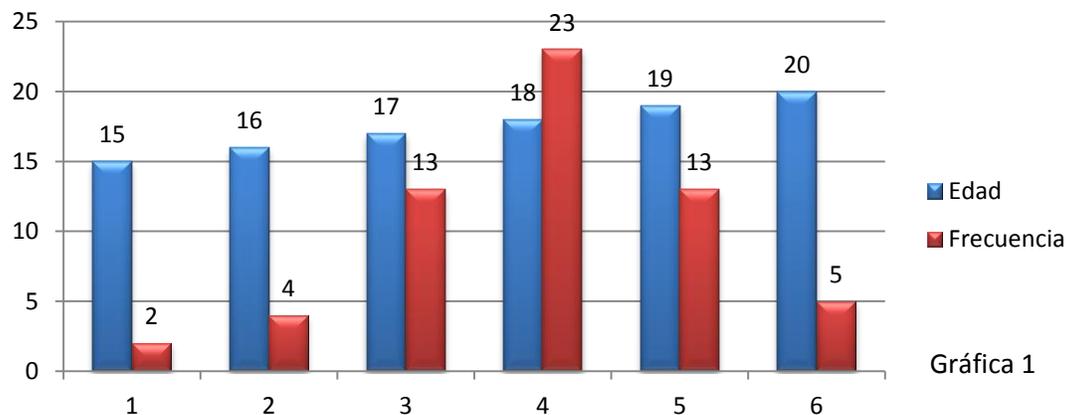
El sujeto planea las acciones que tomará en su existencia con el objetivo de cumplir con sus deseos, así como metas; de esta forma, su proyecto de vida será como un programa a seguir para lograr los mismos.

Es así que un proyecto de vida supone la elección de determinadas direcciones y la exención de otras, lo que puede generar o no un

conflicto existencial y llevar a un estado de indecisión.

Y por último se resalta el manejo del concepto de Joven (es) ya que en los últimos años este concepto se ha ampliado de tal forma que se suele utilizar en casi todas edades haciendo clasificaciones como joven adolescente, joven adulto, etc. Empero para fines del presente trabajo se utiliza refiriéndose a los adolescentes que se encuentran en la comunidad de San Fernando, mismos que definiremos como: “personas cuya edad se encuentra comprendida entre los doce cumplidos y menos de 18 años de edad”. (Nación, 2012)

Por lo anterior, uno de los primeros factores que analizaremos de los jóvenes de San Fernando es la edad debido a que el grupo de estudio comprende de los 15 a los 20 años de edad, como se muestra en la gráfica la mayoría está en una edad de 18 años, seguida por 17 y 19 años. (Gráfica 1)

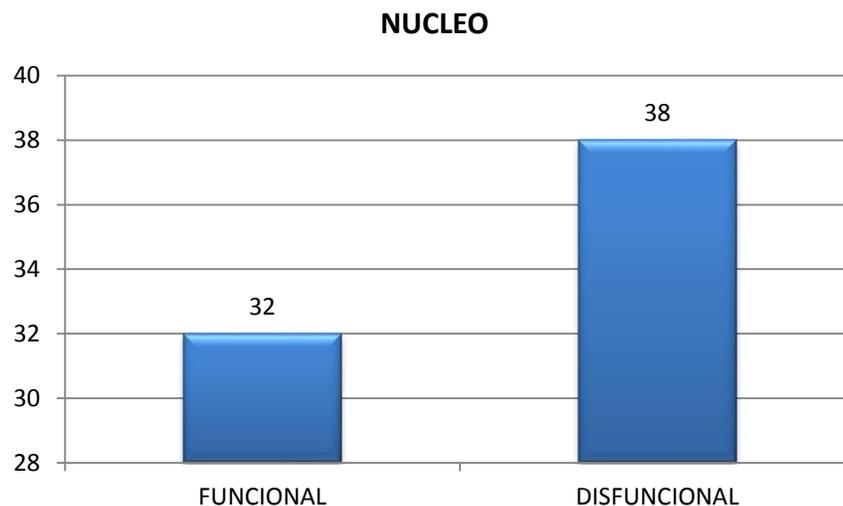


Gráfica 1

Al estudiar el entorno familiar de los jóvenes entrevistados en el Centro de Tratamiento Especializado para Adolescentes -San Fernando- se determinó que más de la mitad de la población se encuentra en un entorno familiar que denomina para efectos de clasificar, como “disfuncional”. (Gráfica 2)

Si bien conocemos el modelo de familia nuclear como el tradicional y el aceptado como prototipo impuesto por el pensamiento Occidental; en la

sociedad mexicana actual encontramos diversos tipos de composición familiar, de manera que se han establecido patrones de conducta socialmente aceptados mismos que influyen, y además determinan el sano desarrollo de los sujetos, por lo que al presentarse conductas violentas dentro de las familias, así como cualquier otro tipo de condición que se desmarque pueden generar agentes que contribuyan al aumento de la probabilidad de desarrollar y manifestar una conducta delictiva.



Grafica 2

Empero y aun en las familias “funcionales”, podemos encontrar que existen dos tipos de familias que establecen la relación familia-delincuencia, tal como lo describe a continuación:

a) Las familias desintegradas: la marginación, la desconfianza, y la violencia son algunas de las características en las que crecen los niños en estos hogares. Esta desestructuración familiar

puede ser motivada por muchas causas, como ya apuntábamos anteriormente: la muerte de uno de los padres, las separaciones, abandono del hogar, etc.

b) La familia integrada: a pesar de estar presentes todos los miembros del núcleo familiar, el niño puede crecer con una serie de carencias afectivas o víctimas de una sobreprotección o indiferencia hacia él. (Soria Verde, 2005)





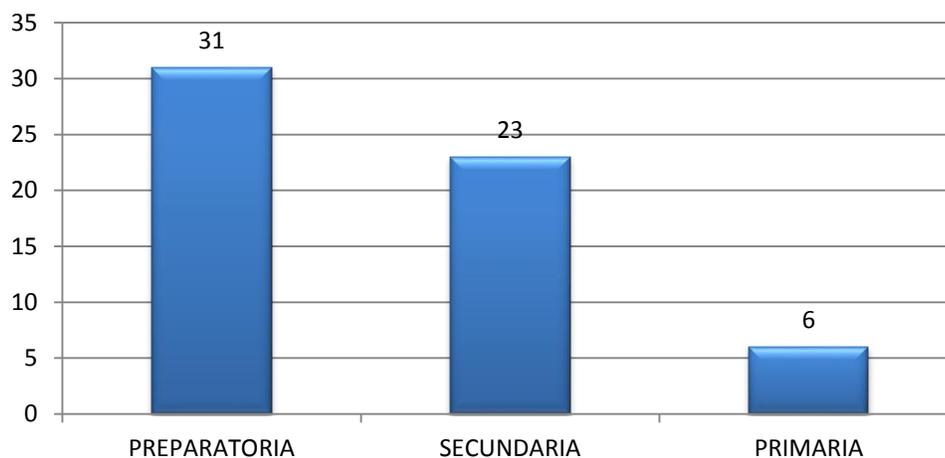
Por tanto la familia es el primer contacto que se tiene con lo social es aquí donde se van a definir cuestiones como el desarrollo del Yo (como instancia psíquica), también se resolverá o no el conflicto edípico, que a decir de los psicoanalistas, esta etapa da cuenta de los problemas de autoridad que se pueden llegar tener posteriormente; es también la familia en donde se forma la estructura Superegoica, así como también se gestan los principales factores que intervienen en la socialización del sujeto. (Friedlander, 1990).

En la población de San Fernando se discurrió además como factor de análisis la escolaridad, pues según Manzanera (2004) nos habla acerca de la problemática que se presenta en el sistema

escolar estatal, ya que apela a que este cuenta con un sistema de enseñanza memorístico que no permite el desarrollo de otras habilidades, aunque actualmente se cuenta ya en algunas escuelas con sistemas educativos de tiempo completo lo cual supondría mayor atención en los alumnos, de manera que la deserción escolar no solamente tiene que ver con el sistema por sí mismo, también intervienen factores externos que la elevan. (Gráfica 3).

Como ya habíamos mencionado la escuela será un método de control social que para la contención la delincuencia juvenil, ya que socialmente a la escuela se le atribuyen cuestiones de alto impacto educativo y social.

ANTECEDENTES ACADEMICOS



Gráfica 3

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo los jóvenes que se encuentran en San Fernando forman parte de los números que integran las estadísticas a nivel nacional e internacional en cuanto a delincuencia juvenil se refiere, de modo que el tratar de dar cuenta de las acciones de los

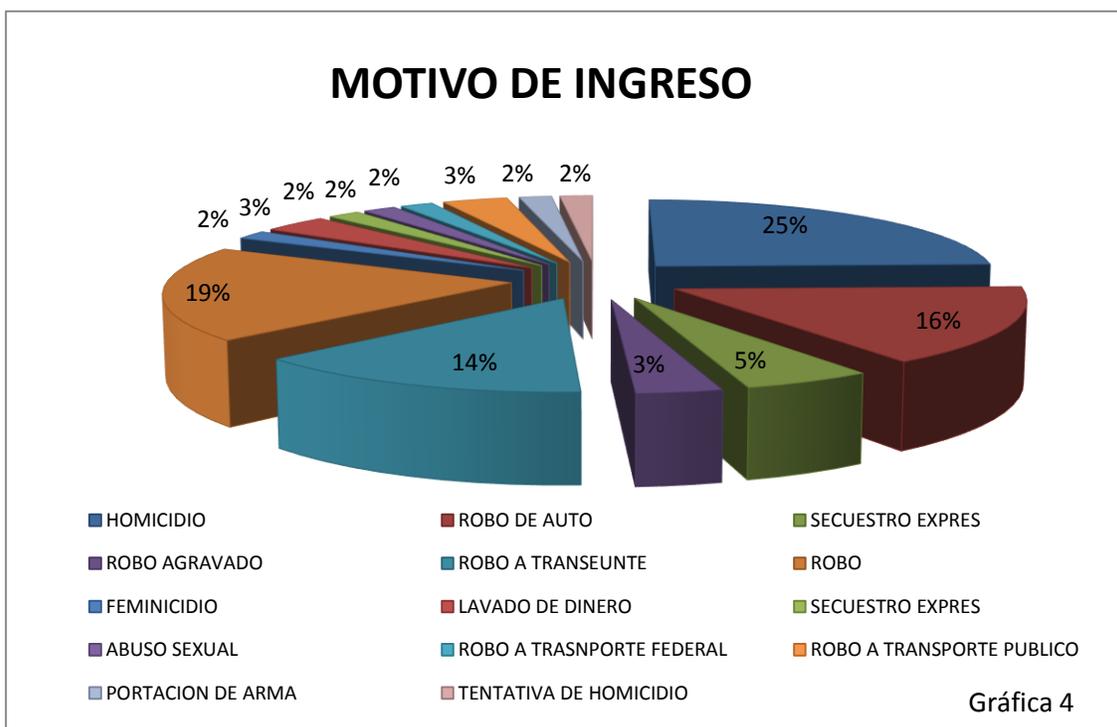
jóvenes no es una cuestión actual, sin embargo si prioritaria, ya que a partir de un par de décadas y con el crecimiento del fenómeno del narcotráfico, los jóvenes lastimosamente engrosan día a día las filas de la delincuencia

organizada, teniendo **motivos de ingreso** a la comunidad de distinto orden.

En los últimos años México ha pasado de una delincuencia no convencional a una delincuencia organizada más sofisticada, por lo que es necesario estar conscientes de que estos cambios no pueden haberse dado por situaciones de carácter eventual sino que son de resultado multifactorial, por lo que los programas de prevención al delito adquieren relevancia en tanto que integran aspectos relacionados. (Villanueva Castilleja, 2005)

Es así que la gráfica refleja que dentro de la población, el robo en sus diferentes modalidades así como el homicidio son los más recurrentes como motivo de ingreso, tomando en cuenta que la población internada en la comunidad es solo

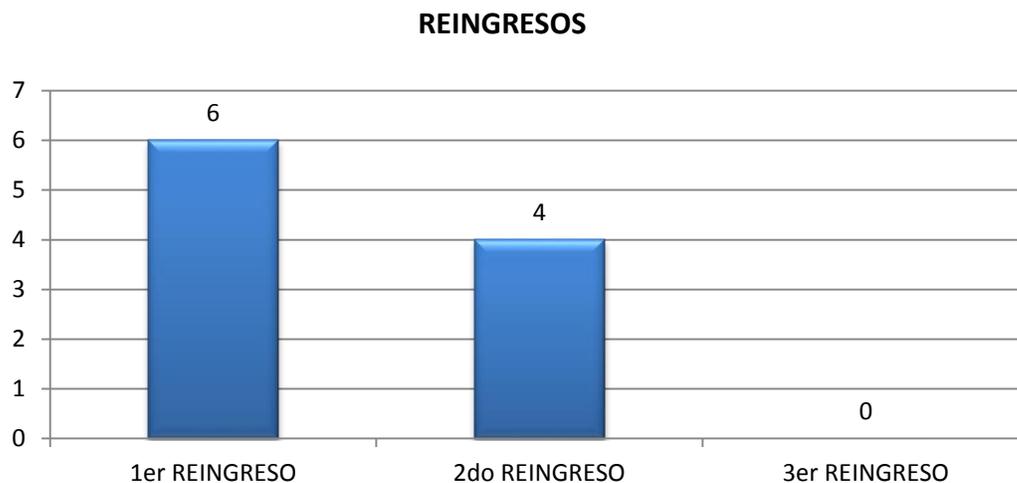
un mínimo de la población actual de jóvenes en México. Siguiendo con esta línea es necesario resaltar la diferencia entre la delincuencia infantil y juvenil, debido a que como ya habíamos mencionado tenemos tanto diferencias físicas, biológicas, así como psicoafectivas que se deben tomar en cuenta ya que de aquí también se desprende el tipo de delito que cada uno tendera a cometer. Rodríguez (2004) menciona al respecto: “La delincuencia infantil se dirige generalmente contra la propiedad en sus formas más simples: robo y daño en propiedad ajena”; mientras que la delincuencia juvenil “es socialmente más peligrosa en todos los aspectos. En ella encontramos ya toda la gama de la criminalidad, desde el pequeño robo hasta el homicidio agravado. Se tiene ya fuerza para los delitos agravados contra las personas (lesiones, homicidios), y la capacidad para los delitos sexuales (violación, estupro).” (Gráfica 4)





En cuanto a reincidencias en San Fernando solo se encontró a un porcentaje menor de 6 reincidentes por primera vez y cuatro por segundo reingreso, se pudo detectar que el primer reingreso solo se trata de un descuido por no firmar su libertad condicional y cuando ya es

un segundo reingreso es por una incidencia mayor, comparado con el porcentaje que ingresa se puede decir que menos de la mitad de la población vuelve al internamiento y de ese porcentaje menor más de la mitad reincide por delitos más graves. (Gráfica 5)



Gráfica 5

Es importante considerar la falla en el tratamiento tutelar o de acompañamiento, pero es mejor resaltar la importancia que se le debe dar al incentivar áreas como es la laboral: ya que el incentivar las capacidades de los jóvenes no solo podrá ayudar en el tratamiento de manera interna, sino que también será un factor que en lo social no permita la búsqueda de los medios económicos que brinda el robo, por citar un ejemplo.

En la presente investigación hemos mencionado que existen diferentes tipos de instituciones encargadas de normar conductas antisociales en los jóvenes, tanto de manera informal, como de manera formal, tal es el caso del Centro de

Tratamiento Especializado para Adolescente (San Fernando), es así que la pena corporal y en este caso la pena privativa de libertad en los jóvenes no solo se inscribe en sus cuerpos, también contempla importantes implicaciones a nivel interno ya que cada sujeto significa de forma diferente su estancia en este tipo de centros; como lo señala Foucault (1981), ya que la sensación de mantenerse vigilado inicia desde la llegada a cualquiera de estos centros.

Bajo ese sentimiento de observación y derivado de las condiciones y reglas del Centro Tratamiento para Adolescentes San Fernando; se presenta la alta posibilidad de desarrollar diversos padecimientos y principalmente como

la denominada “neurosis carcelaria”; es decir “nos encontramos ante trastornos de tipo funcional, producidos por un conflicto interno entre las tendencias y fuerzas dinámicas de la personalidad”. (Rodríguez Manzanera, Criminología Clínica, 2009) Siguiendo bajo esta misma teoría, la cual sostiene que al iniciar un proceso que implique el encierro, la neurosis se manifiesta a través de conductas inadecuadas, así como la sistematización de conductas, aunque el sujeto conserva la conciencia de la realidad, además de considerar en sí mismos un sentido de enfermedad.

Además es necesario tomar en cuenta lo que es mejor conocido como el umbral delincencial, que es acompañado de tres fases que son el consentimiento mitigado, el consentimiento formulado, y el estado peligroso, los cuales en conjunto dan pie al “paso al acto”, tal como lo describe Rodríguez (2004); es entonces que el encierro puede potencializar las conductas antisociales, por ello es necesario realizar programas que mitiguen esta percepción; un dato no registrado oficialmente pero que la dirección técnica proporciona es que las agresiones disminuyen potencialmente cuando los adolescentes asisten a talleres, actividades recreativas deportivas, en contra parte cuando se les “castiga” con no salir a sus actividades

recreativas la incidencia de agresiones aumenta aunado a esto el consumo clandestino de drogas se presenta con mayor frecuencia.

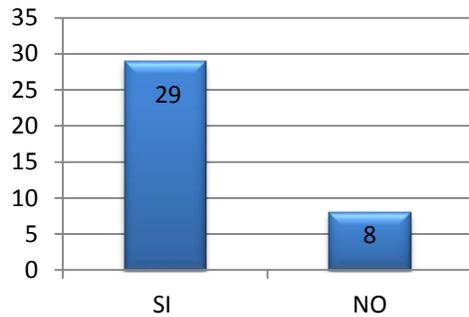
La presencia de **toxicomanías** en San Fernando es un factor ineludiblemente inseparable, ya que la adquisición de las mismas o bien el consumo previo también es considerado como una causa criminógena, ya que en la adolescencia se da cada vez con más frecuencia y naturalidad el consumo de alguna droga; por lo que podemos a continuación señalar que “el adicto tiene un yo tan arcaico que resulta fácilmente vulnerable a la amenaza de la desintegración, especialmente por la tensión y la depresión. A través de la droga alivia la tensión e inmediatamente reestructurar la integridad del yo, pero fijado a niveles infantiles.” (Marchiori, 2009).

De manera que aunado a problemas de desintegración familiar, así como repercusiones que tiene la desatención y el maltrato en estas etapas de formación, es la adolescencia una de las edades en que se presenta con mayor ahínco el inicio del consumo de alguna sustancia tóxica, volviéndose así un foco de alerta para en tratamiento, pero sobre todo para la prevención de adicciones, violencia, y demás temas que son pieza clave en la prevención de conductas delictivas. (Gráficas 6, 7 y 8)



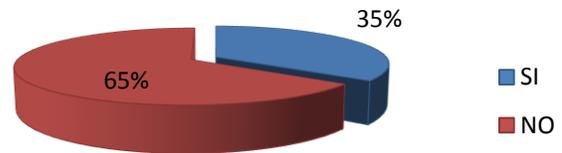


CONSUMO DE ALCOHOL



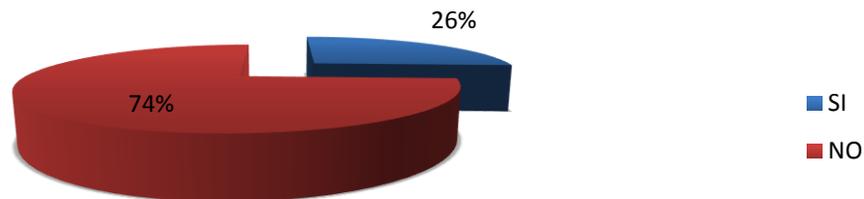
Gráfica 6

CONSUMO DE TABACO



Gráfica 7

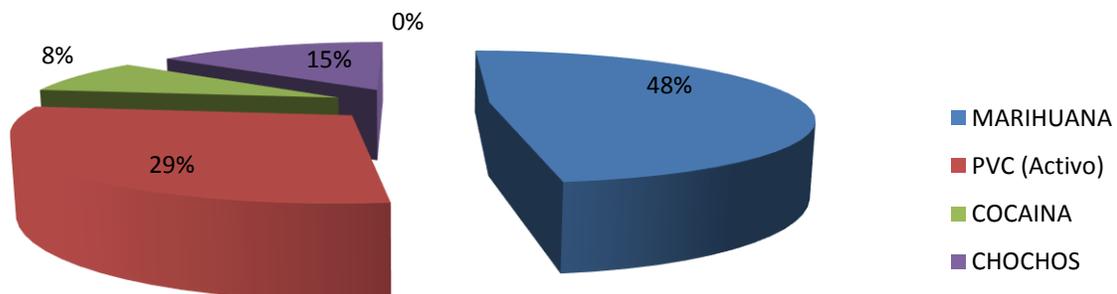
CONSUMO DE DROGAS



Gráfica 8

De entre las drogas que los internos consumen con mayor frecuencia se encuentran la marihuana, el denominado PVC, la cocaína, entre otras, por lo que vemos que la marihuana es una de las drogas más baratas y de más fácil acceso para los jóvenes. (Gráfica 9)

DROGAS



Gráfica 9

Aunado a lo anterior y sin duda alguna el lugar de procedencia no solo nos da una referencia acerca del espacio en el que viven los jóvenes de la comunidad de San Fernando, también es un importante referente acerca del entorno en que ellos se han desarrollado de manera que además que las delegaciones que en la siguiente gráfica se señalan, también resaltan colonias como: San Juan Xalpa, Sector popular, La planta, Atlampa, Santa Cruz Meyehualco, Observatorio, Guerrero,

Narvarte, Pensador mexicano, Santa Cruz Alcapixtan, Rubio Ribera, Morelos, Jesús Carranza, Ramos Millan sur, Campamento 2 de octubre, INFONAVIT, Juventino rosas, Miguel Hidalgo, Santa Cecilia, Santa Bárbara, San Sebastián, Ampliación Gabriel Hernández, Villa de Aragón, Vergel, Narvarte y en el Estado de México Tecámac, Ixtapaluca y Nezahualcóyotl. (Gráfica 10)



Gráfica 10

Por último se analizó el proyecto de vida con el que contaban los sujetos antes de entrar a San Fernando así como durante su estancia, debido a que las aspiraciones personales y la planeación de su futuro de vida habla no solamente de la construcción que cada sujeto tiene con respecto a su futuro, también nos habla de la capacidad de planeación, de la

capacidad de resolver problemáticas, así mismo de la disposición al cambio con la que cuentan tras haber ingresado a la comunidad.

En la gráfica 11 podemos ver que las aspiraciones eran a corto y mediano plazo, y muy pocos tenían aspiraciones de índole académico, mientras que otros pretendían





seguir en su camino delictivo, mientras que el resto simplemente no lograba visualizar un proyecto de vida, de manera que podemos ver no solo el impacto que género en cada uno de

ellos el encontrarse en la comunidad, así como la posible representación del castigo que le dan a la situación y que de alguna forma limita sus posibilidades aunque sea de manera interna.

Gráfica 11

PROYECTO DE VIDA ANTERIOR



El cambio a nivel pensamiento que se fue generando a raíz de su estancia en el centro se vio reflejado también en la gráfica (Gráfica 12), ya que aquí podemos apreciar que si bien no cuentan con un proyecto de vida totalmente

establecido, se nota una reducción en el intento por volver a delinquir, además de la búsqueda de nuevas y más asertivas posibilidades para enfrentar tras su ingreso.

NUEVO PROYECTO DE VIDA

Gráfica 12



Conclusiones.

El presente estudio da como referencia variables importantes dentro del estudio del fenómeno delictivo, la integración familiar, el consumo de drogas y plan de vida; tres temas de alta relevancia que pueden establecerse como ejes para el desarrollo de programas de prevención, así mismo esto dan pie a la evaluación de los planes de trabajo dentro del CTEA San Fernando, para incentivar estas ejes, que es la población cautiva del centro con piedra angular para un tratamiento exitoso, así mismo para el departamento son temas que dan pie al desarrollo de nuevas áreas de investigación para generar información que sea materia prima para plantear programas de prevención en población vulnerable, siendo en este caso la adolescencia.

La Ciudad de México presenta múltiples variables que hacen proclive la delincuencia, el hacinamiento, las necesidades ficticias o impuestas, el poder, la falta de valores y orientación hacia los niños y adolescentes; población que día a día está posicionando como la más predominante y por ende es la que mayor presencia e influencia está tomando en múltiples capas y estratos sociales, educación, salud, economía, seguridad, vivienda, trabajo, etc. por ello es imprescindible conocer todas aquellas variables que intervienen así como su correlación, interacción, influencia y origen, ya que determinando estas características, la posibilidad de manejo de las mismas puede darse paulatinamente, influyendo directamente en dicha población y recíprocamente en todos

los ámbitos en las que esté presente.

Por último se establece que para la obtención de la información se requiere de un buen manejo de la entrevista, la entrevista con adolescentes no es sencilla, esta requiere de un acercamiento especial, el generar empatía con el adolescente y tener conocimientos sobre su entorno favorece la obtención de la información; el formato de entrevista es abierto y susceptible a adaptaciones acorde a las necesidades de cada investigador o especialista; lo cual se convierte en herramienta útil dentro de la entrevista ya que la información cualitativa es más enriquecedora y fácilmente se puede llevar a la cuantificación; pero el profesional debe de ser objetivo en la interpretación y manejo de los datos.

El conocer el ámbito y contexto sociocultural del adolescente favorece y se refleja en una rápida conexión entre entrevistado y entrevistador, conduciendo la entrevista hacia ámbitos más delicados y más impactantes; dentro de este se identificaron por lo menos a 4 jóvenes presuntamente sicarios así como a varios secuestradores; aspectos que se retomaran dentro de la continuidad de esta investigación, ya que para los mismos adolescentes son temas de secrecía y muy delicados, ya que temen por su libertad y hasta por su vida.

La entrevista carece de Logotipos y encabezados, esto para evitar la influencia, evasión, negación o contaminación en las respuestas de los adolescentes.





REFERENCIAS

Baz y Tellez, M. (2006). Dimensiones de la grupalidad. Anuario de Investigación UAM-X, 684-699.

Cobo Ocejo, P. y. (2008). Bullying en México: Conductas violentas en niños y adolescentes. México: Quarzo.

Foucault, M. (1981). Vigilar y castigar. México: Siglo XXI.

Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (1996). Diccionario de Psicoanálisis. Buenos Aires: Paidós.

Marchiori, H. (2009). La personalidad del delincuente. México : Editoria Porrúa.

Nación, S. C. (2012). PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA QUIENES IMPARTEN JUSTICIA

EN CASOS QUE AFECTAN A NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES. MÉXICO: SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN.

Orellana Wiarco, O. A. (2012). Criminología moderna y contemporánea . México: Editorial Porrúa.

Rodriguez Manzanera, L. (2004). Criminalidad de menores. México: Editorial Porrúa.

Rodriguez Manzanera, L. (2009). Criminología Clínica. México: Editorial Porrúa.

Soria Verde, M. Á. (2005). Psicología Criminal. Madrid: Pearson Educación S. A.

Trujillo Mariel, Patricia Rosa Linda, 2005, La historia clínica criminal, Editorial Alfil, México 2005

Villanueva Castilleja, R. L. (2005). Los menores infractores en México. México: Editorial Porrúa.



Policía Federal de México

Programa “Ciudades Seguras”, caso La Laguna (Torreón, Coahuila).

Unidad / Ciudad / País:

División Antidroga en la Ciudad de México.

Área responsable por la experiencia:

Comisario Jefe Juan Carlos Silva Luján, Encargado Interino de la División Antidrogas de la Policía Federal, México (juan.silva@cns.gob.mx) 5255.54830800 Ext. 26010.

Fecha de Inicio de la experiencia.

Enero 2013.

Descripción de la Experiencia.

Explicación de la Buena Práctica, hitos principales y resultados:

Antecedentes

El fortalecimiento de acciones en materia de seguridad pública es prioridad para el gobierno federal. De esta forma, busca inhibir la incidencia delictiva de los delitos que más

vulneran a la sociedad, incrementar la seguridad de la población y la productividad, recomponer el tejido social, la recuperación de espacios públicos, el ejercicio pleno de los derechos de los ciudadanos y, la convivencia y prosperidad de un México en Paz.

La violencia que se ha presentado en el país en los últimos años no es generalizada y se encuentra claramente ubicada en ciertas regiones. Esto permite focalizar el combate a los delitos de alto impacto y diseñar estrategias de seguridad pública diversificada, acorde con la realidad de cada región. (Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018).

Programa “Ciudades Seguras”

La administración actual determinó como una prioridad de la estrategia nacional de seguridad y procuración de justicia, la atención inmediata de los delitos de alto impacto, mediante la prevención del delito y la transformación institucional de las fuerzas de seguridad.

En atención a esta prioridad, en el marco de las atribuciones de la División Antidrogas de la





Policía Federal, se realizó un diagnóstico que identificó los principales climas de violencia que se presentaron en el país durante 2012, con base en un análisis a nivel municipal y su distribución territorial de los indicadores cuantitativos de ejecuciones, homicidios dolosos, secuestro y extorsión, lo cual, se complementó con el análisis de indicadores cualitativos; como ejecuciones masivas, atentados a policías, a ciudadanos, a medios de comunicación y contra autoridades civiles e instituciones extranjeras, entre otros.

El resultado fue la identificación de los municipios de Acapulco, Guerrero; Cd. Juárez, Chihuahua; Torreón, Coahuila; Monterrey, Nuevo León; Culiacán, Sinaloa; Nuevo Laredo, Tamaulipas; Tijuana, Baja California; Cuernavaca, Morelos y Morelia, Michoacán; 10 municipios críticos que concentraron el 27.5% de la incidencia conjunta de los indicadores y que solo representan el 7.6% de la población nacional.

Con base en este diagnóstico, desde enero de 2013, se instrumentó el Programa “Ciudades Seguras”, cuyo objetivo es inhibir la incidencia de los delitos que generan climas de violencia y trastocan la dinámica social, a través de la desarticulación de células delictivas vinculadas a estos delitos, con prioridad en aquellas que se caracterizan por el uso extremo de la violencia en contra de la sociedad.

El programa incluye como estrategia operativa el despliegue de elementos que tienen como propósito generar productos de inteligencia para la identificación de grupos delictivos, sus

estructuras de liderazgo, modus operandi y vínculos con otras organizaciones, que permita el aseguramiento de objetivos de alto valor para la Policía Federal.

Las investigaciones se realizan en coordinación con el Ministerio Público de la Federación, lo que permite la integración de averiguaciones previas sólidas que deriven en la acreditación de los Delitos Contra la Salud y Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, vinculados a la delincuencia organizada, que tengan como resultado la detención de los probables responsables para que sean presentados ante la autoridad judicial, obteniendo sentencias condenatorias que garanticen un efectivo Sistema Judicial.

Es importante subrayar que para la implementación, funcionalidad y éxito del Programa “Ciudades Seguras” fue necesaria la coordinación entre las divisiones de la Policía Federal, destaca la colaboración y recursos técnicos provistos por la División de Inteligencia, así como de la División de Fuerzas Federales con el apoyo en seguridad perimetral, operación y traslados.

Caso Torreón, Coahuila (La Laguna) en el marco del Programa “Ciudades Seguras”

En enero del 2013, el Programa “Ciudades Seguras” empezó a operar en Torreón, Coahuila, uno de los diez municipios críticos que presentaba altos niveles de violencia.

El municipio de Torreón es parte del estado de Coahuila; entidad del norte del país que

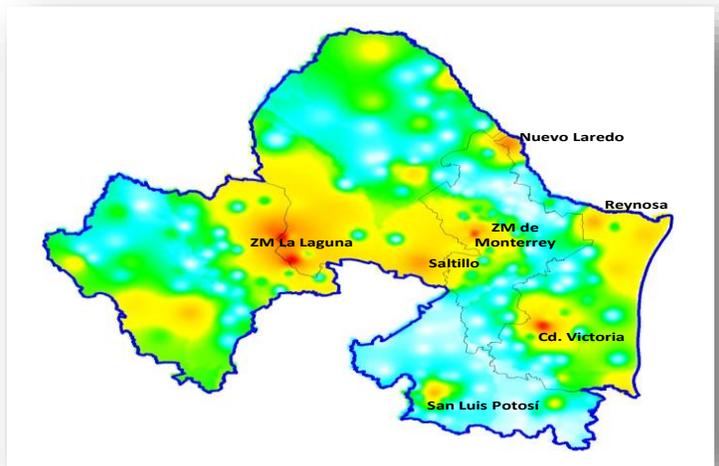
comparte 512 km de línea fronteriza con Estados Unidos de Norteamérica. Tiene un desarrollo económico alto, sustentado en la industria agrícola, textil, metalúrgica, química, así como el comercio y los servicios. Es el municipio que más contribuye con el Producto Interno Bruto estatal. Además, en conjunto con otros municipios de Coahuila y Durango conforma la llamada Comarca Lagunera, considerada una de las regiones más prospera del país.

Su situación geográfica, como parte de un estado fronterizo y su destacado desarrollo económico, son características que resultan atractivas para las actividades del narcotráfico y de otros delitos relacionados como el secuestro y la extorsión. Asimismo, representa un punto estratégico de enlace entre las dos costas y el norte del país, porque se aprovecha su función de corredor económico para el trasiego de droga hacia Estados Unidos, además de que se ha convertido en un importante mercado para la venta de droga.

En consecuencia, en el estado de Coahuila se han asentado diversas organizaciones criminales del narcotráfico en los últimos años, las cuales se disputan el control de las rutas de trasiego y el mercado interno de droga, así como el de otras actividades delictivas como secuestro y extorsión. Particularmente en Torreón, derivado de esta disputa, durante 2011 y 2012, fue escenario del aumento de la violencia, misma que se manifestó en el incremento de los secuestros, extorsiones a empresarios, ejecuciones masivas, víctimas por enfrentamientos, ataques constantes a medios de comunicación e instituciones de seguridad

pública de los tres niveles de gobierno, así como, a centros de rehabilitación para adictos, gasolineras, bares y centros nocturnos.

Para 2012, de acuerdo al diagnóstico realizado para identificar los municipios con mayor índice de delitos de alto impacto, Torreón se ubicó en el tercer lugar, con el 3.1% del total de la incidencia registrada en todo el país. Asimismo, a nivel regional registraba el más alto índice delictivo con 13.2 %.



Incidencia conjunta en la región

Uno de los indicadores más representativos para medir el nivel de violencia que afecta una zona, es el número de homicidios que están vinculados al crimen organizado. En este contexto, el estado de Coahuila de diciembre de 2006 a diciembre de 2012, registró un total de 2,196 muertes (3.57 del total nacional), del cual el municipio de Torreón concentró el 80%. En los últimos tres años el número de homicidios de este tipo se incrementó de manera alarmante y el municipio de Torreón marcaba la pauta de este indicador en el estado de Coahuila.



Cifras de homicidios vinculados al crimen organizado en el estado de Coahuila

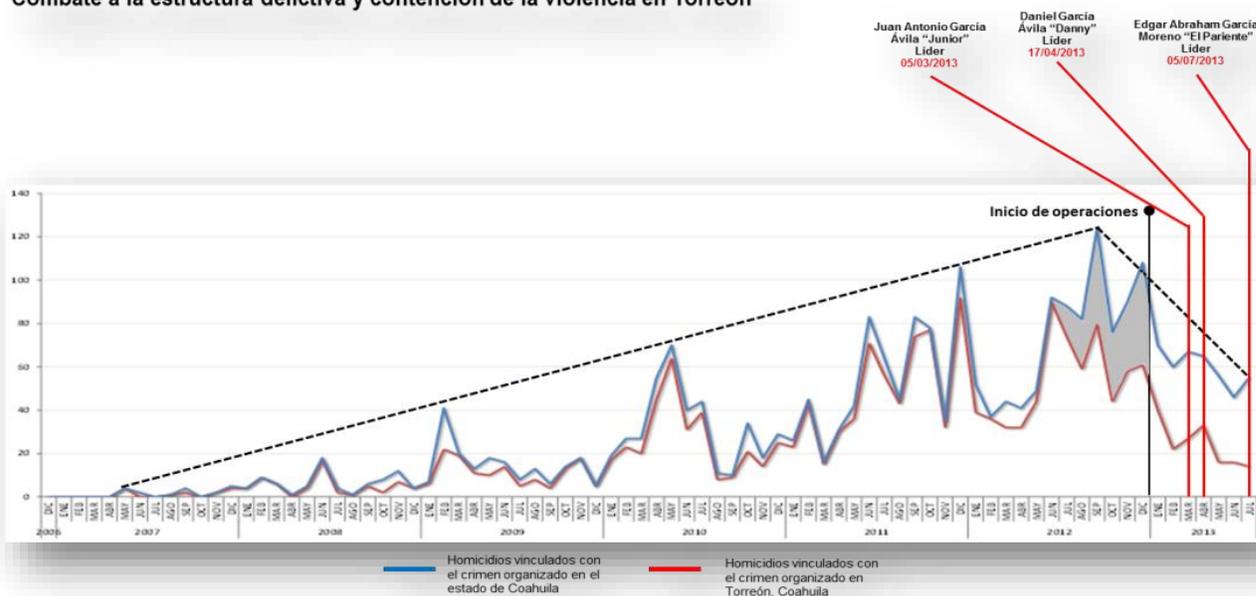
No.	Municipio	dic-06	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total	%
1	Torreón	0	12	61	135	316	592	649	1,765	80.37
2	Saltillo	0	2	4	2	15	27	78	128	5.83
3	Piedras Negras	0	1	0	3	8	6	45	63	2.87
4	Monclova	0	0	0	3	0	9	18	30	1.37
5	Matamoros	0	2	3	6	15	8	16	50	2.28
6	San Pedro	0	0	3	2	15	1	16	37	1.68
7	Acuña	0	0	3	0	2	0	9	14	0.64
8	Morelos	0	0	0	0	0	0	9	9	0.41
9	Francisco I. Madero	0	0	2	1	5	5	5	18	0.82
10	Nava	0	0	0	3	0	0	5	8	0.36
Resto de los municipios		0	1	2	24	8	6	33	74	3.37
Total General		0	18	78	179	384	654	883	2,196	100.0

Los municipios están ordenados de acuerdo al mayor número de homicidios registrados durante el año 2012.

En 2012 y tras la muerte de Heriberto Lazcano Lazcano (a) “El Lazca”, líder del grupo delictivo “Los Zetas”, Torreón mostró una ligera tendencia a la baja en homicidios registrados; sin embargo, con la implementación del

Programa “Ciudades Seguras”, donde la Policía Federal realizó un despliegue de elementos para la generación de inteligencia operacional, como respuesta estratégica para inhibir la violencia, el municipio ha mantenido un sostenido descenso.

Combate a la estructura delictiva y contención de la violencia en Torreón



Las operaciones coordinadas de la Policía Federal, encaminadas a combatir las actividades delictivas y desarticular estructuras de grupos delictivos en la región responsables directos de la violencia, contrarrestaron los homicidios vinculados al crimen organizado durante el periodo de enero a julio de 2013.

Muestra de ello es la baja importante en el número de ejecuciones, dado que pasaron de 347 a 168 homicidios vinculados al crimen organizado de enero a julio de 2012 y 2013, respectivamente, cifra que muestra un descenso de poco más del 50%, comparado con el año anterior.



En el 2012, por cada 100,000 habitantes, hubo 100 homicidios vinculados al crimen organizado en el municipio. Mientras que en lo que va de 2013, se redujo a 26 muertes por el mismo número de población.

Cifras de homicidios vinculados al crimen organizado en el estado de Coahuila (enero - julio)

No.	Municipio	2012	%	2013	%
1	Torreón	347	86.10	168	40.10
2	Saltillo	24	5.96	50	11.93
3	Matamoros	8	1.99	35	8.35
4	San Pedro	12	2.98	25	5.97
5	Monclova	3	0.74	24	5.73
6	Acuña	1	0.25	17	4.06
7	Piedras Negras	1	0.25	17	4.06
8	Ramos Arizpe	0	0.00	15	3.58
9	Múzquiz	0	0.00	12	2.86
10	Francisco I. Madero	3	0.74	9	2.15
Resto de los municipios		4	0.99	47	11.22
Total General		403	100.0	419	100.0

Es importante subrayar, que una vez desarticuladas las células que generan los climas de violencia, las autoridades de seguridad pública estatal y municipal han de coordinar esfuerzos para preservar el orden y la paz pública. Pero además, las instituciones responsables de la reconstrucción del tejido social, desde los ámbitos educativos, culturales, económicas y político, a través de programas sociales deben recuperar estos espacios, a efecto de consolidar la presencia del estado y evitar la reconfiguración de estos grupos, cuya amenaza siempre estará latente.

Cabe hacer mención, que la División Antidrogas de la Policía Federal replica el programa en las demás ciudades identificadas con altos índices delictivos de mayor impacto y actualiza el diagnóstico periódicamente.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

El objetivo principal del Programa “Ciudades Seguras” es inhibir la incidencia de los delitos de mayor impacto que generan climas de violencia y trastocan la dinámica social, a través de la





desarticulación de células delictivas vinculadas a estos delitos, con prioridad en aquellas que se caracterizan por el uso extremo de la violencia en contra de la sociedad.

Contexto de la experiencia.

El Programa “Ciudades Seguras” fue diseñado y puesto en operación alineado a las metas que en materia de seguridad pública plantea el Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018 y a la estrategia de seguridad y procuración de justicia. En este sentido, la primera meta nacional es alcanzar un México en paz, a través de la nueva política de seguridad y procuración de justicia, que tiene como propósitos fundamentales la reducción de la violencia, el combate a los delitos que más afectan a la ciudadanía y el restablecimiento de la paz.

La División Antidrogas, conforme a la Ley de la Policía Federal y a su Reglamento es responsable de establecer lineamientos, políticas, estrategias de investigación y análisis de información para la generación de inteligencia estratégica que permita la identificación de personas, grupos, organizaciones delictivas, zonas prioritarias y modo de operación vinculados con delitos contra la salud, delincuencia organizada y los derivados de operaciones con recursos de procedencia ilícita, falsificación y alteración de moneda, y

proponer acciones que permitan su detención.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

El Programa “Ciudades Seguras”, opera con el presupuesto asignado a las divisiones participantes (Antidrogas, Inteligencia y Fuerzas Federales) para prevenir y combatir la comisión de los delitos de alto impacto.

Resultados logrados.

Las puestas a disposición de personas, así como las células delictivas desarticuladas, son indicadores que miden el cumplimiento de las metas establecidas en el “Programa Anual de Trabajo” de la División antidrogas de la Policía Federal.

De acuerdo a lo anterior, en el marco del Programa “Ciudades Seguras” en el municipio de Torreón, Coahuila, de enero a julio de 2013, se logró la identificación de estructuras de liderazgo de las organizaciones delictivas con presencia en esta región, entre ellas las del denominado “Cártel de la Laguna”, del cual, se detuvieron y pusieron a disposición del Ministerio Público de la Federación a 25 presuntos delincuentes integrantes de la estructura de mando, lo que constituyen 6 células desarticuladas de este grupo delictivo.



Policía Nacional de Panamá

Análisis delictual para una Convivencia Pacífica en Samaria-Sinaí

Unidad / Ciudad / País:

Zona de Policía de San Miguelito, Ciudad de Panamá, Panamá.

Área responsable por la experiencia:

Responsable de la propuesta: Comisionado José Hernán Castillo

Correo Electrónico: jcastilloc@policia.gob.pa

Fecha de Inicio de la experiencia.

Agosto de 2012.

Descripción de la Experiencia.

La Zona de San Miguelito tiene como jurisdicción un área geográfica de aprox. 50.1 Km. 2, con una población de 315,019 habitantes. Originalmente surge como un conglomerado de asentamientos informales, que con los años se consolidó en un distrito especial en la ciudad de Panamá. Es un distrito con alta densidad demográfica y con muchos problemas sociales: una numerosa población en situación de

pobreza, desempleo, deserción escolar, viviendas precarias, ausencia de servicios básicos, entre otras. Además se trata de un área azotada por problemas de criminalidad: narcotráfico, tráfico de armas, proliferación de pandillas. Es notable que un número importante de los homicidios está relacionado a estos problemas. En el distrito de San Miguelito se registraron 87 homicidios en el 20/3, siendo los corregimientos: Belisario Porras con 23 casos - la comunidad de Samaria-Sinaí pertenece a este corregimiento, Belisario Frías con 7 casos y Omar Torrijos con 16, seguido de Arnulfo Arias con 14 muertes, los que registran mayores casos de homicidios. ¿A qué se deben estos crímenes? Estos homicidios están relacionados en su mayoría al pandillerismo, ajustes de cuenta y rencillas. Según informes de inteligencia policial, solo en el distrito de San Miguelito operan 44 pandillas. (Ministerio de Seguridad Pública, 2013: 163).

De lo anterior, se puede inferir que enfrentar este problema requería necesariamente de un enfoque integral e interinstitucional. Más allá de las operaciones policiales de control de los





puntos críticos, de las acciones dirigidas a reducir y controlar las variables delictivas, era necesario crear sectores de seguridad dirigidos a fortalecer la percepción de seguridad ciudadana y el clima de paz y seguridad pública fundamental para el desarrollo en las comunidades.

Por ello, consideramos conveniente establecer alianza con la Universidad de Panamá y complementar un modelo de intervención con el Programa Convivencia Pacífica que desarrolla esta universidad en otras comunidades de la Ciudad de Panamá, potenciando la gestión policial: desarrollar un modelo de análisis delictual para generar estrategias y fortalecer el acercamiento a la comunidad mediante el programa mencionado que comprende prevención primaria y acompañamiento a la comunidad. Esta alianza permitió la interacción de policías, académicos y líderes comunitarios- en tres sentidos: conocimiento de la realidad de estos barrios, optimización de las acciones policiales y mejoramiento de la percepción de seguridad de la población, así como de la calidad de vida de las comunidades atendidas por el programa.

Como resultado de un análisis crítico de las tendencias gerenciales se crea dentro de la estructura de la Policía Nacional de Panamá, una unidad de análisis estadístico de la incidencia delictiva, identificando su misión, funciones y procesos. Era necesario optimizar los procesos de gestión policial, sentar las bases de una nueva cultura de trabajo sistemático y generar la

toma de decisiones a partir de información pertinente y consolidada; pues no existía una forma integrada de recolección de datos: cada cuartel llevaba una base de datos diferente con poca vinculación entre ellas. Esta situación no favorecía obtener una visión holística de la situación, lo cual dificultaba una eficaz toma de decisiones del accionar frente al delito, la generación de indicadores de gestión, la capacidad de medir la efectividad de los servicios policiales y la articulación de enfoques integrados de normas y procedimientos. El servicio policial estaba enfocado en la reacción.

La Policía Nacional se abocó a desarrollar una serie de acciones en dos sentidos: materializar y consolidar la filosofía de policía comunitaria y crear y consolidar la unidad de análisis delictual mediante la utilización de una base de datos conformada por cuatro grandes bloques: información referente a los delitos y faltas, la geo-referenciación, servicio policial y acciones policiales. Nuestro propósito fue crear una cultura de trabajo integradora enfocada en procesos: utilizar el conocimiento producto del análisis delictual para desarrollar estrategias con resultados de impacto duradero y fortalecer los canales de comunicación y colaboración con la población de las comunidades y con otras entidades mediante la colaboración en la solución de problemas. Aunque conscientes de que no es posible prevenir todos los delitos, nos propusimos reducir sus efectos, el temor y el sentimiento de inseguridad; y hacer posible la intervención de otras instituciones concurrentes en la solución de problemas sociales y con la participación de la propia comunidad.

Con base en las prioridades establecidas como producto del análisis delictual se seleccionaron tres comunidades en San Miguelito. En este escrito documentamos la experiencia en una de ellas: Samaria-Sinaí. Después de seleccionada la comunidad se desarrollan talleres de diagnóstico participativo con los líderes comunitarios, se recomiendan acciones; luego con el personal de la universidad se levantan perfiles antropológicos y socio-demográficos y finalmente la Comunidad, la Policía y la Universidad establecen compromisos en la solución de los problemas que afectan la percepción de seguridad.

Nuestro principal aliado es la propia comunidad, por ello es fundamental escuchar sus preocupaciones y facilitar el escenario para su participación activa. En este proceso, la Universidad de Panamá facilita la comunicación asertiva pues cuenta con aceptación y credibilidad en las comunidades y tiene capacidad de convocar, mediar y facilitar las acciones coordinadas entre todos para la solución de aquellos problemas que generan situaciones de violencia y de delitos.

Este acercamiento y constante comunicación facilita tener un conocimiento de la comunidad que nutre de información significativa a los analistas, quienes mediante la asociación de datos relacionados entre sí pueden entonces emitir propuestas de respuesta a las necesidades y expectativas de posibles rutas de acción.

El Modelo

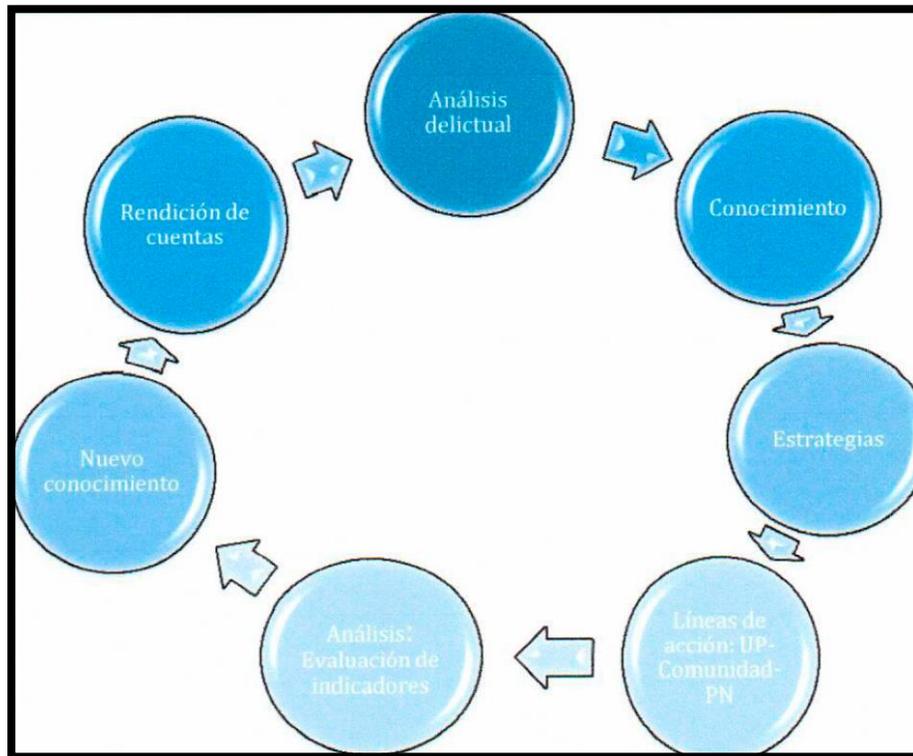
Desde la Policía Nacional se gestionó una estructura que le permitiera contar con información integrada para identificar, analizar y establecer patrones y áreas relacionadas con el incremento del delito, desarrollar el modelo EARE: Exploración, análisis, respuesta y evaluación.

Se creó la unidad de análisis estadístico identificando su misión, funciones y procesos, de manera que pudiese realizar análisis delictual estratégico y promover acciones por sectores. Surge la herramienta de análisis delictual Sistema Tecnológico Integral de Gestión de la Policía Nacional (SITIGPOL) llamada también R2POLICE.



La información producto del análisis delictual se convierte en conocimiento que nos permite desarrollar estrategias para identificar, analizar, interpretar situaciones y definir líneas de acción e indicadores de gestión, conocer las causas; establecer procedimientos para la distribución de los recursos destinados a producir los logros y metas definidos.

Gráfico 1. Proceso integrador:



Innovación

El estudio de las variables económicas, sociopolíticas y socioculturales que repercuten en las acciones de seguridad nos conduce hacia la re-orientación de los objetivos operativos, mantener actualizado al mando superior sobre las necesidades emergentes en materia de seguridad, pie de fuerza, infraestructura, zonificación, servicio, los movimientos

migratorios y las consecuentes modalidades delictivas.

El modelo consiste en generar una cultura de trabajo interdisciplinario e interinstitucional coordinado y sostenido a través de un programa de ejecución a largo plazo, con planes de acción, herramientas de seguimiento, indicadores, instrumentos de evaluación y rendición de cuentas a las comunidades y a las propias

instituciones sobre el impacto de nuestro trabajo. Generamos una cultura de comprender en profundidad el fenómeno del delito de la comunidad y tomamos acciones no solamente en su persecución, sino también en la prevención a mediano y largo plazo.

Son muy pocos los programas en las comunidades con líneas de acción fundamentados en el conocimiento de la realidad, objetivos estratégicos, indicadores de gestión y evaluación de impacto. Y aún menos aquellos que contemplen una colaboración interinstitucional sostenida. En términos generales, este tipo de colaboración se limita a actividades de muy corta duración y generalmente carece de evaluación de impacto.

También procedimos a integrar los programas ya en desarrollo al momento del inicio de esta práctica fortaleciendo nuestras acciones en el logro de los objetivos. Estos programas son:

- ✓ Programas de niños y niñas seguras: Su objetivo es orientar a niños y niñas de edad Pre-escolar en temas de seguridad vial, en el hogar, en los parques, la conservación de la naturaleza y la importancia de los valores cívicos y morales; logrando así mejorar su calidad de vida dentro de una sociedad.
- ✓ Programas de Promotores Policiales en Prevención del uso indebido de drogas (P.I.D.R.O.S): Promover estilos de vida saludables en jóvenes, padres de familia y la comunidad en general, con el fin de prevenir el uso indebido de drogas.



- ✓ Programa de Educación para Resistir el Abuso de Drogas (D.A.R.E.): Capacitación escolar referente a drogas.
- ✓ Vecinos Vigilantes: Empoderamiento comunitario para resolver problemas que afectan la convivencia pacífica y la armonía del entorno. 127 barriadas organizadas y 17 pendientes por inaugurar.
- ✓ Comercios Vigilantes: Integración de dueños de locales comerciales que se capacitan en seguridad industrial, residencial e individual, formando grupos de intercambio de información de los modus operandi, grupos delincuenciales, horarios y variables que afectan la seguridad.
- ✓ Transportistas Vigilantes: Aglutina gran número de dueños de transporte colectivo y selectivo que conforman asociaciones que se capacitan en seguridad y educación vial, e intercambian conocimiento de lugares, delincuentes, buenas prácticas y empoderamiento comunitario.
- ✓ Grupo Juvenil Canino: Jóvenes que poseen una mascota canina, quienes son entrenados en





obediencia, por instructores de la Unidad Canina de la Policía Nacional.

En el marco del Programa Convivencia Pacífica, se crearon desde la Policía Nacional tres sub-programas llevados por policías en coordinación con personal de la Universidad de Panamá.

Estos sub-programas son intensivos y de carácter permanente:

- ✓ Clínicas de Fútbol: Las clases de fútbol son atendidas por monitores de la Policía Nacional, que son integrantes del Club Deportivo Atlético Nacional.
- ✓ Clínicas de Béisbol: Un monitores de la Policía Nacional mantiene varios grupos de niños y adolescentes en esta disciplina que igualmente se imparte todo el año en diversas comunidades.
- ✓ Grupo de Karate: Programa con niños y adolescentes de ambos sexos que practican esta disciplina.

Un elemento importante e inédito consiste en la permanente coordinación con desarrollistas comunitarios. Trabajadores sociales, pedagogos, psicólogos e instructores de artes visuales de la Universidad de Panamá en las actividades que han de desarrollar semanalmente los policías monitores de las Clínicas de Fútbol, Béisbol y Karate.

Artes Visuales: Esta actividad la desarrolla el equipo de la Universidad de Panamá. Paralelamente se ofrece con el interés de enriquecer la formación de los niños que participan de las actividades deportivas.

El deporte y el arte es también vehículo para formar en valores y ciudadanía responsable. Integralmente se promueve el empoderamiento de los moradores en cuanto a gestionar la solución de sus problemas comunitarios y recuperar espacios perdidos, así como minimizar el tiempo de ocio de los niños.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

Las metas

Los objetivos que nos planteamos con este modelo fueron: específicamente aumentar la productividad policial para disminuir los tiempos de respuesta, crear una cultura de trabajo enfocado en procesos para agilizar la gestión operativa y reducir la oportunidad delincuencia, fortalecer los canales de comunicación y colaboración con la población de las comunidades y otras entidades para promover la participación ciudadana y colaborar en la solución de problemas que afecten la calidad de vida de los ciudadanos y así incrementar los niveles de tranquilidad y seguridad ciudadana y nuestras metas consistieron en:

- ✓ Disminuir las incidencias delictivas en un 35 en Samaria-Sinaí.
- ✓ Capacitar al 70 de los policías que participan en el proceso de análisis delictual y en su desempeño en la comunidad.
- ✓ Levantar mapas de patrones delictuales que contemplen adicionalmente variables de carácter social.

Nuestros indicadores de gestión consistieron en:

- ✓ Estadísticas de faltas y delitos.
- ✓ Tiempos de respuesta a llamadas de auxilio.
- ✓ Promedio de resultados operativos para controlar los delitos de impacto social.
- ✓ Número de policías capacitados.
- ✓ Número de asistentes a reuniones y eventos de la población.
- ✓ Cambio de conducta en niños y jóvenes participantes del programa de prevención.
- ✓ Perfil antropológico y socio-demográfico de la población de las comunidades.
- ✓ Percepción de seguridad ciudadana en la comunidad.

Se realizan evaluaciones periódicas, observación de las incidencias, el seguimiento del comportamiento de los jóvenes y la aplicación de encuestas y reuniones de grupos focales con la participación de líderes comunitarios, niños y jóvenes participantes del programa, monitores-instructores de la Policía Nacional, profesionales de la Universidad de Panamá.

Contexto de la experiencia.

La herramienta que utilizamos en el análisis delictual es la plataforma SITIGPOL también denominada R2POLÍCE cuya fundamentación se encuentra en la Ley 18 del 3 de junio de 1997, que regula la Policía Nacional de Panamá.

Para los efectos de la integración del trabajo destinado a la persecución del delito lo fundamentamos en la Directiva DOF~25.01, del 25~02•92, Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección de Investigación Policial y los programas de prevención en la Resolución de Gabinete N°. 34 de 21 de junio de 2000, donde se adoptan los fundamentos de la política panameña de seguridad.

Nuestra alianza con la Universidad de Panamá está respaldada por varios convenios de cooperación y colaboración en los ámbitos de la docencia y la investigación.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

Recursos Humanos

La Zona de Policía de San Miguelito cuenta con el 100 de sus unidades capacitadas en las herramientas de R2Police, personal de la Policía comunitaria, de la Policía de la Niñez y Adolescencia. 2 instructores de deporte y 6 policías miembros del Club Atlético Nacional monitores de la Clínica de Fútbol.



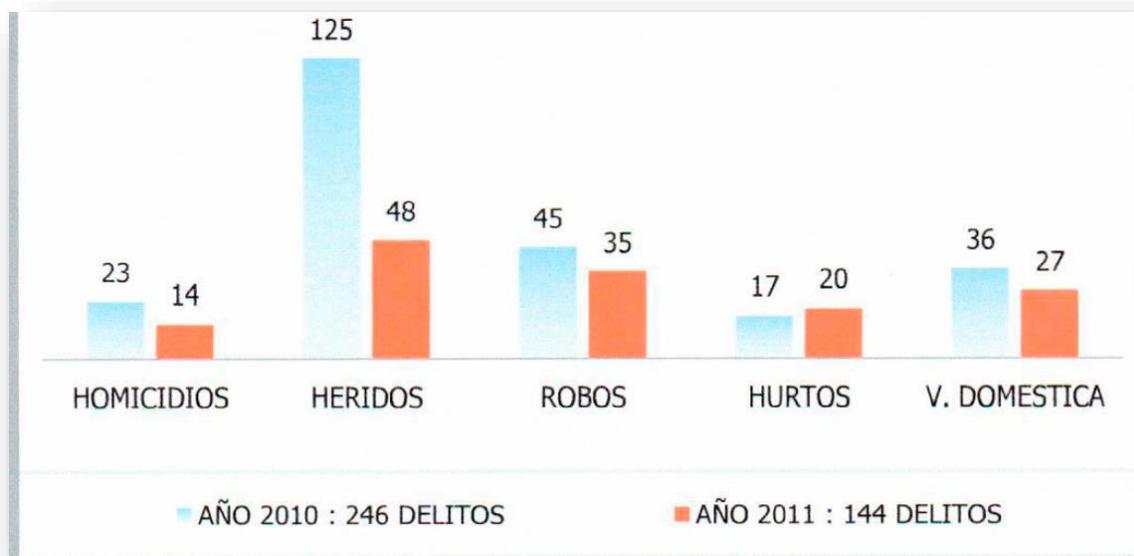


El equipo de la Universidad de Panamá que desarrolla el Programa en la comunidad está conformado por un desarrollista comunitario, trabajadores sociales, psicólogos, psicopedagogos quienes coordinan los planes de trabajo. Además, este equipo es responsable de la capacitación del personal de la Policía

Nacional -los monitores- que colaboran en el Programa a través de los cursos de deporte. Y un instructor de Artes Visuales que ocupa a los niños de la comunidad en la Escuela. Todo el material didáctico de capacitación es aportado por la Universidad de Panamá.

Resultados logrados.

Estadísticas de delitos





Fuente: Policía Nacional de Panamá. Oficina de Planeamiento de la Zona de Policía de San Miguelito. Panamá. 2013.

Según la última publicación del Sistema de Estadísticas Criminales del Ministerio de Seguridad a diferencia del 2012 que registró 140 homicidios, es evidente que San Miguelito marcó un descenso en muertes violentas ocurridas en el 2013. (Ministerio de Seguridad Pública. 2013: 163).

Percepción de seguridad y tiempo de respuesta a llamadas de auxilio.

En encuestas que se aplicaron para medir el tiempo de respuesta de la Policía a las llamadas de auxilio se obtuvieron los siguientes resultados:

El tiempo de respuesta fue calificado como excelente por un 25 de los encuestados, 58,3 lo califica como bueno y 8,3 lo califica regular y otro tanto como malo. Es significativo el hecho de que 63 considera que la seguridad ha mejorado y 85 de la población afirma que los casos delictivos han descendido en los últimos dos años.

Califican como bueno el servicio de patrullaje, y la población reconoce que las rondas policiales pasan varias veces al día por la comunidad. Consideran como un factor prioritario para mejorar la seguridad que se mantengan la frecuencia de las rondas, aunque también consideran muy importante el trabajo comunitario.

En términos generales se ha tenido un impacto significativo, pues antes de la llegada de este programa, el sentimiento generalizado en estas comunidades era de marginalidad y exclusión y naturalmente esto no aportaba a la tranquilidad de la población.



El modelo comprende un fuerte componente de atención a la población más joven en el marco del Programa Convivencia Pacífica.



No solamente se gestiona arte, cultura y deporte, también se ofrece orientación psicológica, tutorías académicas, reinserción escolar y a los adultos cursos de capacitación y liderazgo. Otro aspecto importante es que componentes civiles y policías ofrecen permanentemente clínicas de karate, futbol y béisbol de tal manera que estos

grupos de niños y jóvenes pasan una gran parte de sus días entre la escuela y los instructores de la Universidad de Panamá y la Policía Nacional.

El objetivo a largo plazo es disminuir el grave problema que muestran nuestras estadísticas acerca de la vinculación de los menores de edad en actividades ilícitas.



Operativos para controlar delitos de impacto social

Diariamente se realiza un análisis exhaustivo de los incidentes delictivos durante toda la semana y en función de ese análisis se asignan los recursos y se coordinan las operaciones, estas contemplan: allanamientos, vigilancia encubierta, retenes, puntos de control, patrullajes en distintas modalidades: a pie, bicicleta, motos, vehículos; operativos de droga, profilaxis por consumo de alcohol en la vía pública y verificación de personas con un dispositivo electrónico denominado Pele Police - una base de datos portátil, donde podemos verificar el status de personas, armas y vehículos-. Esta operatividad responde a los horarios y lugares que nos indica el análisis y ha dado como resultado la captura de cientos de personas requeridos por autoridad competente, recuperación de vehículos robados, armas ilegales, extranjeros indocumentados, incautación de drogas y capturas de prófugos.

Asistentes de la población a reuniones y eventos del programa

El modelo del programa exige la convocatoria de una asamblea de los moradores de las comunidades participantes, el diagnóstico participativo y compromiso de colaborar y participar en las actividades que se realicen. En Samaria-Sinaí, tenemos una creciente presencia de los padres de familia. Aunque, la asistencia a los eventos del programa supera enormemente a la asistencia de reuniones de trabajo.

Por ejemplo, la celebración de ferias de salud integral, que comprenden además de las actividades propias de promoción de la salud, actividades lúdicas para los niños y jóvenes es ciertamente una actividad con gran participación de la comunidad. Estudiantes de ciencias de la salud y policías brindan servicios de salud y recreación respectivamente. Es una oportunidad para realizar evaluaciones y recoger la percepción de la comunidad sobre seguridad y gestión comunitaria.

Desempeño escolar

En términos generales parece que la asistencia a las actividades del programa contribuye a que los niños mejoren sus notas. Aunque percibimos que el impacto positivo inicial, disminuyó algo hacia la segunda mitad de año 2013.

Perfil antropológico y socio-demográfico de la población de las comunidades La Universidad de Panamá levantó un perfil de las principales características de los barrios donde valida el modelo de intervención. Con estos fines, es importante señalar que la delimitación del área a intervenir es vital no solamente para tener conocimiento preciso de la población. Sino que también para posibilitar la medición del impacto del desarrollo del plan de acción.

Se detectó un alto sentimiento de inseguridad tanto en los niños como en los jóvenes, no tanto en su ambiente familiar como en su entorno comunitario. En las últimas encuestas y entrevistas aplicadas a todos los niños y jóvenes





que participan de las actividades y eventos del programa han manifestado con frecuencia que se sienten más seguros y tranquilos al regresar a sus hogares.

La mayoría de los habitantes, padres de familia expresa su interés en ocupar a sus niños y jóvenes en actividades estructuradas de recreación, deporte y tutorías. Por ello, la gran aceptación del programa y el progresivo cambio favorable en cuanto a la relación comunidad-policía.

Alianzas estratégicas

En todo momento hemos tratado de sensibilizar a las instituciones gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado, en esa responsabilidad compartida, en el establecimiento de procesos de control y regulación de la violencia y de los comportamientos antisociales, cerrándole los espacios a la delincuencia, superando el temor y la violencia, articulando fuerzas para mejorar la calidad de vida y desarrollo de la comunidad en San Miguelito.

Capacitación de los policías

En el transcurso de 2013 se logró capacitar exitosamente al 100 de los policías en la herramienta tecnológica R2Police. La cantidad de en-ores en la captura de los incidentes es

aceptable y se sigue ajustando el proceso de seguimiento en la práctica.

Seis unidades asistieron a capacitaciones Internacionales de Manejo de Adolescentes y Estrategias de proximidad comunitaria.

La intervención en las comunidades a través de los programas implementados ha generado un cambio radical en la actitud de las unidades de Policía para asumir retos, compromisos y atender por convicción su rol y responsabilidades.

Hemos integrado la labor de las unidades orgánicas policiales con funciones de seguridad comunitaria, al logro de objetivos definidos, a la vez hemos hecho docencia en la comunidad, en función de que comprendan que el proyecto que se está desarrollando es complejo, y que la única forma de tener una comunidad segura, es trabajar en conjunto con nosotros.

Esta sensibilización a la comunidad los compromete con los asuntos colectivos, pilares básicos de la convivencia y una garantía para el funcionamiento del Estado y el desarrollo armónico de todos los sectores de la sociedad, generando una alianza Instituciones-Comunidad reconociendo que nos debemos al ciudadano, y que la colaboración de la comunidad es esencial para identificar la naturaleza y la demanda de servicio y con ello mejorar la calidad de la seguridad y tranquilidad ciudadana.

Este modelo fue seleccionado en el III Concurso Internacional sobre Mejores Prácticas en Análisis Delictual celebrado por la Fundación Paz Ciudadana.

Referencias

Castillo. 1. Y Diaz Szmirnov, D. (2014) Análisis delictual para una Convivencia Pacífica en Samaria-Sinaí. En Guajardo G., Carlos. Buenas Prácticas para el análisis delictual en América Latina 2014. Fundación Paz Ciudadana. Consultado en [http://v.\\\".pazciudadana.clipublicacion/buenas-practicas-para-el-analisis-delictual-en-america-latina-2014/](http://v.\\\)

Ministerio de Seguridad. Sistema Integrado de Estadísticas Criminales. (2014) "Informe de Criminalidad 2013". Panamá.

Policía Nacional de Panamá. (2013) Sistema Tecnológico Integral de Gestión de la Policía Nacional de Panamá, (SITIGPOL). Panamá.

Policía Nacional y Universidad de Panamá. Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles. (2014) "Informes semanales de los monitores de la Clínica de Fútbol, Béisbol y Karate 2012-2014. Panamá.

Universidad de Panamá. Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles. (2014) Programa Convivencia Pacífica-Informe de Cinco Años. Panamá.





Servicio Nacional de Fronteras de Panamá

Estrategia de Movilidad Total

Unidad / Ciudad / País:

Dirección Nacional de Operaciones, Servicio Nacional de Fronteras, Panamá.

Área responsable por la experiencia:

Comisionado D.E.M. Guillermo Valdés – Director Nacional de Operaciones
Correo electrónico: guille.anto11@hotmail.com
o gvaldes@senafrent.gob.pa

Fecha de Inicio de la experiencia.

Enero 2009

Descripción de la Experiencia.

El Servicio Nacional de Fronteras, surge de la necesidad de brindar seguridad pública en las áreas fronterizas de la República de Panamá, siendo un entorno rural y selvático desprovisto en algún momento de institucionalidad gubernamental; esta situación fue aprovechada en su momento por grupos armados al margen

de la ley y las modalidades delictivas que originaban la existencia de estas estructuras, las cuales era el resultado del conflicto dado en la República de Colombia.

En un esfuerzo estatal se creó nuestra Institución, siendo una policía especializada que tiene como misión especial salvaguardar la vida, honra, bienes y demás derechos de quienes se encuentren bajo la jurisdicción asignada a nuestra responsabilidad, preservar y mantener la paz de nuestras fronteras, así como ejecutar todas las misiones y funciones que le sean asignadas; esa es nuestra misión, según se establece en el Decreto Ley n°8 del 20 de agosto de 2008, el cual es reglamentado por el Decreto Ejecutivo No. 103.

El estado ejerce soberanía territorial a través de las instituciones gubernamentales pero para que esto ocurra deben existir condiciones de seguridad y viabilidad estables; en este sentido el Servicio Nacional de Fronteras implementa la “ESTRATEGIA DE MOVILIDAD TOTAL”, la cual consiste en la creación y equipamiento de

patrullas móviles en diferentes sectores de la provincia de Darién y comarca indígena de Guna Yala; las cuales serían el apoyo de las operaciones de ayuda humanitaria y social a poblados ubicados en la selva de Darién y las costas de la comarca Guna Yala.

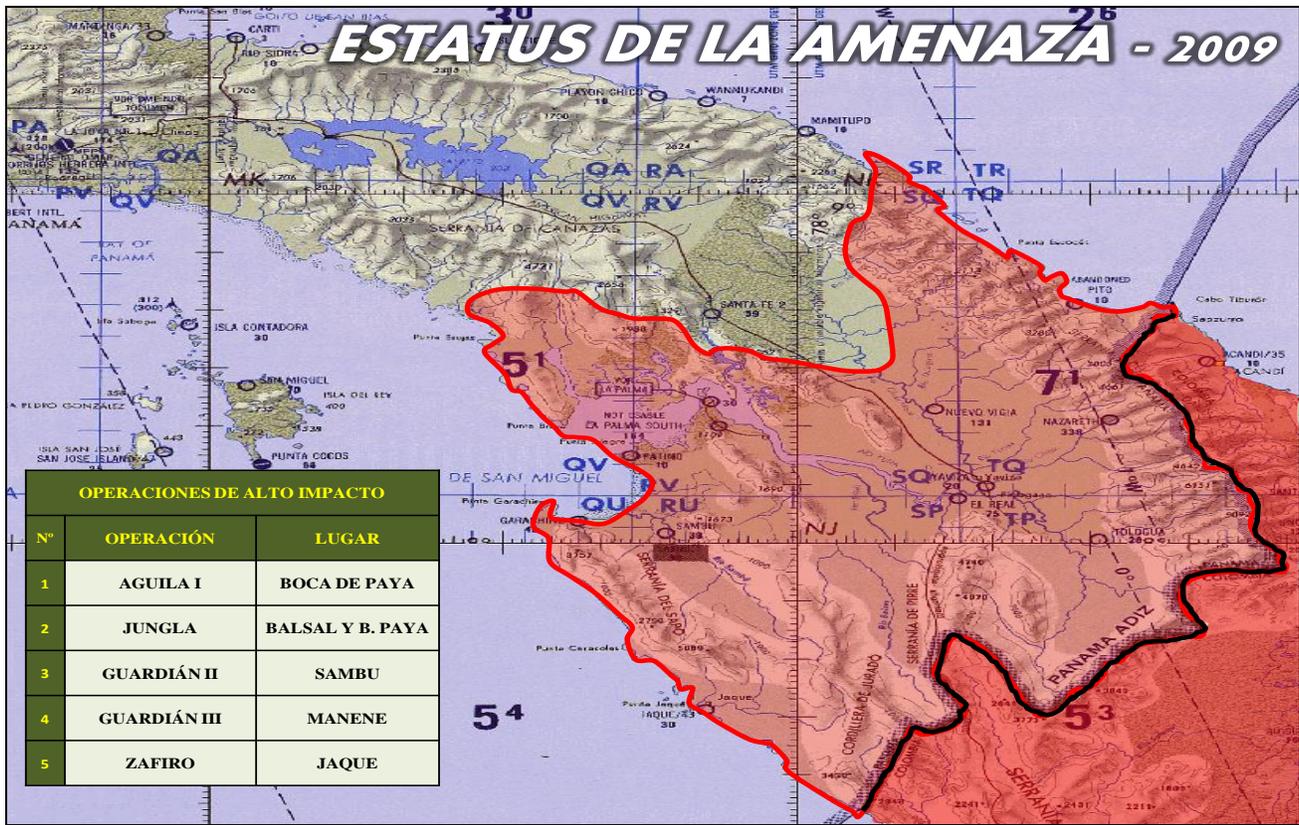
- ✓ Proteger el flanco oriental del país, develar, mitigar, interdictar y disuadir a los factores de amenaza externos e internos.
- ✓ Generar ambientes de convivencia tranquila, pacífica y segura.

Objetivos de la Estrategia de Movilidad Total.

- ✓ Realizar operaciones de seguridad, bloqueo e interdicción de las acciones de la amenazas a las poblaciones fronterizas.

- ✓ Recobrar la confianza ciudadana en torno a la seguridad pública.
- ✓ Aislar al narcotráfico de su influencia con la población.

Desarrollo de la Estrategia.









¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

El Servicio Nacional de Fronteras perseguía lo siguiente:

- ✓ Controlar las áreas fronterizas del territorio nacional.
- ✓ Aislar la delincuencia, garantizando la tranquilidad de los habitantes de las comunidades bajo nuestra jurisdicción.

✓ Controlar el acceso de personal extranjero al país.

✓ Brindar apoyo y ayuda humanitaria y social a comunidades en áreas de difícil acceso.

Medios utilizados

Esta estrategia de alto costo, involucró a todo el personal del SENAFRONT, coordinando con las autoridades administrativas, tradicionales (indígenas) y las entidades estatales en la

jurisdicción recuperando la institucionalidad gubernamental en los sectores fronterizos, así como la seguridad pública y ciudadana en la provincia del Darién y áreas comarcales.

Se movilizó un amplio espectro de logística y equipo vía terrestre, aérea y fluvial, durante todo el desarrollo de la estrategia.

Entre otros medios se convocaron mecanismos

binacionales y regionales que hicieran frente al crimen transnacional asociado al narcotráfico y sus remanentes.

Equipo de trabajo.

Un total aproximado de 3000 Unidades de las Compañías Móviles de las 6 jurisdicciones operativas del SENAFRONT, así como toda las líneas de apoyo logístico y administrativo.





Policía Nacional del Perú

Combatir la Inseguridad Ciudadana e Incidencia Criminal en la Región Policial de Lima.

Unidad / Ciudad / País:

REGPOL LIMA – LIMA – PERU

Área responsable por la experiencia:

Director responsable que presenta la propuesta:

Nombre: GRAL.PNP SALVADOR IGLESIAS PAZ

Correo electrónico: est_viidirtepol@yahoo.com

Fecha de Inicio de la experiencia.

Desde el 01ENERO2014, se vienen ejecutando diferentes Operativos en los puntos críticos de los diferentes distritos de Lima Metropolitana y a nivel Provincia, asimismo Las Oficinas de Participación Ciudadana de las Comisarías vienen ejecutando diferentes Programas que se vienen desarrollando con efectividad.

Creación de la Unidad Operativa “TERNA” de la División especializada DIVOPEJOR e implementación de personal PNP a la División especializada DIVEME, ambas con finalidad de

combatir frontalmente contra la delincuencia común y especializada que vienen operando en la presente Región Policial.

Descripción de la Experiencia.

Se viene realizando operativos policiales todos los días, en aplicación a los planes de operaciones (RETEN, IMPACTO POLICIAL, ALCOHOLEMIA, MOTOS LINEALES, MEGA OPERATIVO, SEGURIDAD CIUDADANA, PANDILLAJE JUVENIL, etc.), teniendo resultados positivos con capturas de personas con RQ., detenidos por D/C/P, etc., tendentes a fortalecer la lucha contra el crimen organizado y la prevención de la comisión de delitos y faltas, mejorando en la comunidad la seguridad por ello se ha formalizado una alianza estratégica entre la autoridad local y la Policía Nacional del Perú, a fin de aumentar la productividad en el área de la seguridad ciudadana, cohesionando esfuerzos y recursos para no tener que ejecutar una duplicidad de esfuerzos en el logro de los mismos objetivos.

Asimismo, debemos considerar que una de las actividades policiales es la Seguridad Ciudadana, por una parte nos referimos a la acción del Estado con el objetivo de proteger al ciudadano combatiendo los Delitos y Faltas; y de otra parte buscar la convivencia social que está referida a la interrelación entre ciudadanos y de estos con el Estado y con el entorno público, lo cual incluye la ausencia de violencia; la tolerancia entre las diversas opciones morales, culturales o sociales sin que se transgreda la ley; el cumplimiento de las reglas sociales, tanto formales como informales y la simetría de derechos y deberes, en el marco del apego a normas básicas de comportamiento, convivencia y respeto a la Ley.

Los principales hitos se realizan conformando grupos de Vecinos Vigilantes, Red de Cooperantes con integrantes de diversos sectores de la población de la jurisdicción.

Teniendo como resultado el Patrullaje Integrado, Rondas Mixtas en la misma que participan los pobladores.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

Los resultados que se vienen persiguiendo con la efectividad de los Operativos en las diferentes Divisiones Territoriales y Divisiones Policiales, es la disminución de los hechos delictuosos, en sus diversas modalidades, motivo por el cual se viene continuando con los Operativos Policiales diariamente así también el Patrullaje Motorizado

y a Pie, a fin de prevenir cualquier ilícito penal en la presente jurisdicción policial.

En el campo de cooperación con la ciudadanía, experiencia puesta en práctica, tenía como objetivo principal, lograr la concientización del ciudadano común, a que sea participe de su propia seguridad ya que son los conocedores inmediatos de la problemática existente en su sector, asimismo con la participación solidaria y activa, se logró erradicar en los denominados puntos críticos a elementos al margen de la ley.

Contexto de la experiencia.

- ✓ Constitución Política del Perú.
- ✓ Ley 24949 del 06DIC98 de Creación de la PNP.
- ✓ Ley de la PNP (Decreto Legislativo N°1148 del 11DIC2012)
- ✓ Ley de la Carrera y Situación de Personal PNP (DL.N°1149 del 11DIC12)
- ✓ Régimen Disciplinario PNP (DL.N°1150 del 11DIC2012).
- ✓ Directivas Institucionales
- ✓ MOF DIVTER-ESTE-2
- ✓ MAPRO-COMISARIAS
- ✓ PP/00 Vigentes

Se ha procedido a realizar los diferentes Operativos Policiales, previa apreciación de inteligencia y situación, a fin de obtener resultados positivos; asimismo se ha contado con el apoyo de las Unidades Especializadas para el mejor resultado de la misión encomendada.





La policía Nacional a través de las células básicas (comisarias) en cumplimiento a la política de Estado en materia de convivencia pacífica y Seguridad Ciudadana, en virtud a lo estipulado en la Ley 27933(Ley de Seguridad Ciudadana) y sus modificatorias; ha permitido llegar a la Comunidad a través de los órganos de ejecución(Oficinas de Participación Ciudadana) por parte de promotores policiales, han permitido sensibilizar inicialmente, captar y capacitar a un importante número de vecinos de los diferentes distritos, mediante charlas, seminarios, escuelas, a fin de que este potencial pueda ser aprovechado para la lucha frontal contra la delincuencia en materia de “información puntual”.

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

Los medios que se vienen utilizando en esta REGION POLICIAL, son los recursos humanos Oficiales y Suboficiales PNP, asimismo los medios logísticos contamos con Vehículos distribuidos en las Comisarias y Unidades especializadas, asimismo contamos con acceso al sistema de Internet mediante programas de búsqueda en Línea llamado SIDPOL, EINSIPOL, RENIEC, AGUILA 6 y SIGE, para identificar y verificar a las personas con RQ.

Grupos humanos de “Vecinos Vigilantes” voluntarios que participan en programas, los mismos que se encuentran monitoreados por personal policial de promotores policiales bajo la supervisión de los Comisarios de las

respectivas Comisarias, el factor determinante es la del trabajo conjunto a fin de minimizar la inseguridad Ciudadana. No se cuenta con presupuesto siendo la infraestructura de las Sub Unidades utilizada para la capacitación y reuniones.

Resultados logrados.

Durante el I TRIMESTRE, mediante la utilización de los Operativos Policiales se han obtenido los siguientes logros del presente año:

✓ OPERATIVOS	(8100)
✓ DETENIDOS	(6935)
✓ PERSONAS CON RQ	(3558)
✓ KETES	(121651)
✓ PAPELETAS IMPUESTAS	(29509)
✓ VEHICULOS RECUPERADOS	(430)
✓ ARMAS DE FUEGO	(178)
✓ BANDAS	(164)

A través de los diferentes programas, se ha logrado inicialmente a coadyuvar en el restablecimiento del orden interno, mediante capacitaciones y acciones estratégicas de acercamiento a la comunidad mediante las “ACCIONES CIVICAS COMUNITARIAS” (Atenciones médicas gratuitas, reparto de medicinas, entretenimiento, corte de cabello, atenciones especializadas en Psicología, Asesoría Legal, etc.) a través de las JUNTAS VECINALES que se ha reforzado a comunidades carentes de recursos(construcciones gratuitas de salas de estimulación temprana(SET) y

programas No escolarizado de educación inicial (PRONOEI), sin costo alguno para el beneficiario, con la convicción del apoyo en la mano de obra calificada por parte de la comunidad.

Asimismo, el trabajo coordinado en Entidades altruistas que apuestan por el desarrollo de la comunidad, ha permitido que se mantenga el aspecto preventivo en especial a la niñez y

juventud, mediante trabajos de reforzamiento en valores y cultura deportiva, por parte de la OPC (Oficina de Participación Ciudadana) que ha mantenido un sitio preponderante en la calificación de "Prácticas en Gestión Pública" que organiza la Entidad "Ciudadanos al día" (Ganadores de Buena Práctica y "Mejora Continua", a la vez el reconocimiento de las operaciones y actividades policiales a través de los medios de televisión masiva (TV-Radio-Prensa Escrita).





Policía Nacional del Perú

Operaciones Policiales de Lucha Contra el Contrabando

Unidad / Ciudad / País:

Dirección de la Policía Fiscal de la Policía Nacional del Perú, Lima - República del Perú.

Área responsable por la experiencia:

División de Investigación de Delitos Aduaneros

Fecha de Inicio de la experiencia.

Enero 2014

Descripción de la Experiencia.

El Contrabando es un delito que genera cuantiosas pérdidas al Estado Peruano, en este sentido, la División de Investigación de Delitos Aduaneros de la Policía Fiscal, durante el presente año, ha puesto en ejecución Operaciones Policiales “RUEDA 2014” ceñidas al Plan General de la Dirección de la Policía Fiscal de la PNP, denominado: Plan de Operaciones “FISCAL 2014”. Sus operaciones, realizadas con el fin de intervenir e incautar vehículos de procedencia extranjera ingresados ilegalmente

al país burlando los controles aduaneros, y que se ha incrementado durante los últimos años, perjudica económicamente al erario nacional con el no pago de los tributos correspondientes; al público consumidor, con la venta (estafa) de un vehículo que posteriormente le es despojado; al medio ambiente, al ser prohibida su importación por poseer año de fabricación antigua, y a la fe registral, cuando son inscritos en los Registros Públicos con documentos falsos.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

Disminuir el delito de contrabando, en la modalidad importación de vehículos con documentación falsificada, que se incrementó durante los últimos años perjudicando económicamente al erario nacional.

Contexto de la experiencia.

- ✓ Plan de Operaciones “FISCAL 2014”.
- ✓ Orden de Operaciones N° 10 – “RUEDA 2014” – DIRPOLFIS- PNP -DIVIDA-DEPIDRAC.

✓ Código Penal Peruano

Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

Propios de la Dirección: Personal, Vehículos, Equipos de Comunicación y de cómputo.

Resultados logrados.

Durante el presente año, hasta el 25ABR14, la

División de Investigación de Delitos Aduaneros, ha tenido 44 intervenciones contra organizaciones que cometen delito aduanero (contrabando) al importar vehículos de procedencia boliviana valorizados en tres millones ochocientos veintidós mil cuatrocientos nuevos soles (s/. 3'822,400.00), poniendo a disposición de las autoridades competentes a cuarenta (40) personas incursoas en el delito de contrabando





Policía Nacional de República Dominicana

Plan de Contingencia de Seguridad “Vivir Tranquilo”.

Unidad / Ciudad / País:

Santo Domingo, República Dominicana.

Área responsable por la experiencia:

Subdirección de Asuntos Comunitarios, **Coronel
Ing. Mercedes Mola Cuevas, P.N.**

Fecha de Inicio de la experiencia.

El programa de trabajo fue iniciado en el mes
de julio del 2013.

Descripción de la Experiencia.

Las jornadas de diseño, implementación y evaluación de planes y programas comunitarios se desarrollan sistemáticamente realizando mesas de trabajo, reuniones de acercamiento con los diferentes líderes comunitarios, encuentros deportivos en las comunidades, eventos culturales, así como actividades sociales y educativas.



En el marco de concientización de los miembros de la comunidad, se desarrollan charlas educativas en las cuales se tratan diferentes temas, entre los cuales se pueden citar:

- ✓ Drogas, prevención y detección en los adolescentes.
- ✓ Prevención de sustancias controladas.
- ✓ Signos/Diagnostico a observar en los niños-adolescentes que están inmerso en el uso y abuso de sustancias controladas.

Por otro lado, a las mesas de trabajo son invitados miembros de la iglesia, de las juntas de vecinos, autoridades de diferentes instituciones, a fin de buscar soluciones y dar respuestas a los diferentes problemas que presentan las comunidades.

¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

Dentro de los objetivos del programa podemos citar:

- ✓ Rescatar jóvenes consumidores y vendedores de estupefacientes de forma de que estos se desarrollen como entes productores de la sociedad.
- ✓ Empoderar a los comunitarios sobre la prevención de apertura de nuevos puntos de expendio de estupefacientes en sus respectivas demarcaciones.

✓ Concientizar a los adolescentes, jóvenes y adultos del sector acerca de las consecuencias del uso y abuso de sustancias controladas.

✓ Fortalecer la capacitación a padres y/o tutores, a fin de que estos puedan identificar los signos que presentan los niños que se encuentran consumiendo sustancias controladas, y a la vez puedan orientarlos acerca de los efectos negativos de esto.

✓ Fortalecer y estrechar los lazos de amistad entre nuestra institución y las comunidades hacia una alianza estratégica que redunde en beneficio de la sociedad dominicana.

Contexto de la experiencia.

El Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y El Programa Vivir Tranquilo, puesto en vigencia por el gobierno dominicano, contempla el acercamiento de la Policía Nacional con la comunidad, lo que ha permitido la efectividad de la estrategia puesta en marcha para contrarrestar las acciones delictivas en el país.

La presencia proactiva, preventiva y disuasiva de los miembros de la institución dentro de los diferentes sectores y comunidades del país, ha permitido el desarrollo normal de las labores comerciales, educativas y sociales, así como, la solución de problemas neurálgicos y de gran relevancia en los diferentes barrios del país.





Medios Utilizados (Indicar recursos humanos, físicos y financieros):

Los medios utilizados para llevar a cabo de manera efectiva las actividades son:

- ✓ Recursos humanos
- ✓ Transporte
- ✓ Equipos de audio y video
- ✓ Laptop
- ✓ Generador Eléctrico

Resultados logrados.

Dentro de los resultados obtenidos de las actividades realizadas se encuentran:

- ✓ Se han sometido 8,655 vendedores de estupefacientes.
- ✓ Se han cerrado 9,614 puntos de expendio de estupefaciente.

- ✓ Fomento de valores dentro de los miembros de las comunidades.
- ✓ Disminución significativa de los hechos delictivos dentro de las comunidades de un 23.4% en el 2012 a un 19.5% en marzo del 2014.
- ✓ Reducción de los puntos de expendio de estupefaciente.
- ✓ Mayor concientización sobre las consecuencias del consumo de drogas.
- ✓ Solución a problemas de relevancia en diferentes sectores, así como canalización a otras instituciones oficiales y comerciales.
- ✓ Mayor cooperación de los miembros de las comunidades con nuestra institución.
- ✓ Elaboración de planes de trabajo para darle seguimiento a los jóvenes de los sectores.
- ✓ Cambio de la percepción entre los miembros comunitarios acerca de la Policía Nacional.

MCP

**Modelo de Cooperación Policial
AMERIPOL**



7RE

**Retos Estratégicos
Estrategia Regional**



www.ameripol.org